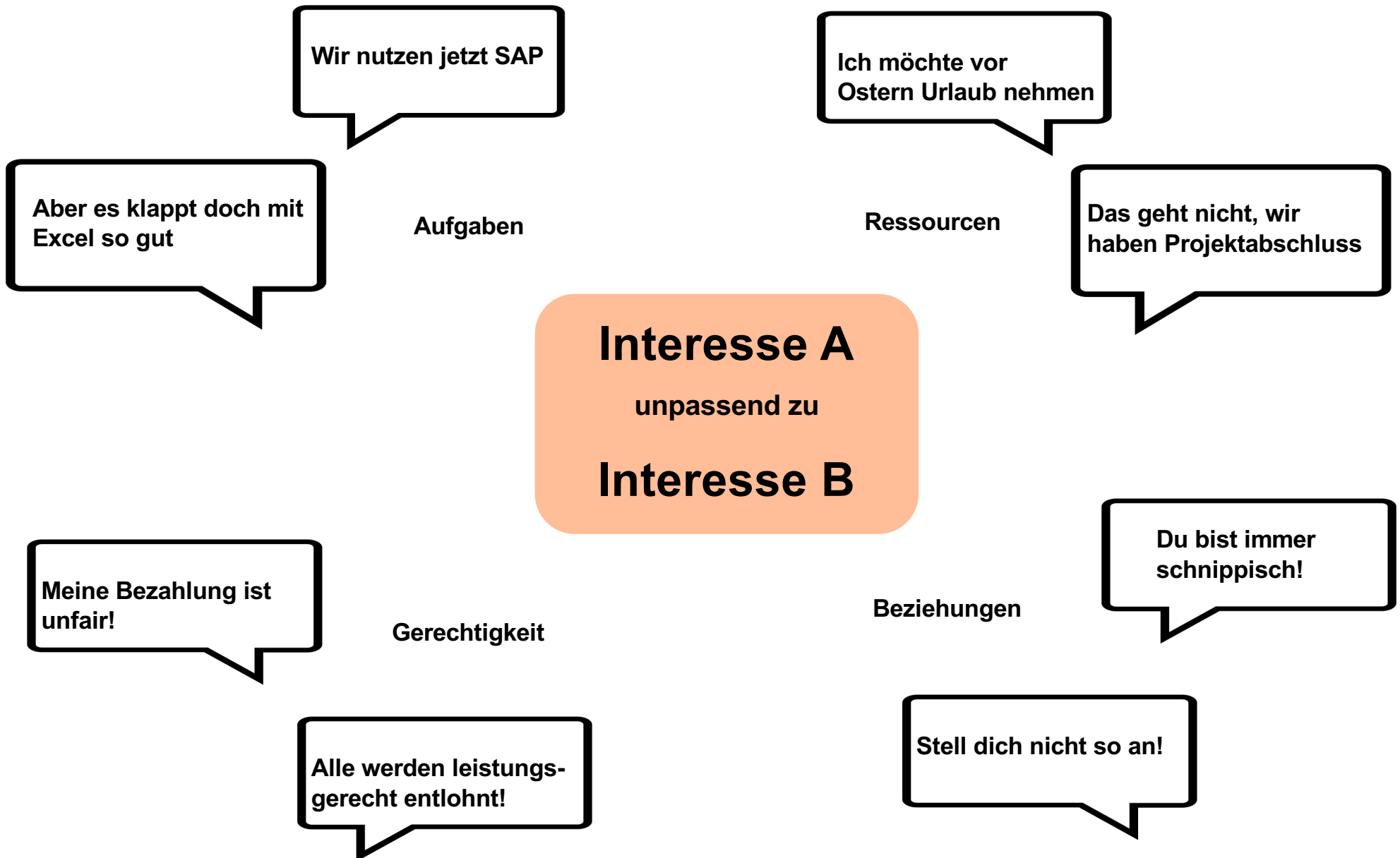


Die Psychologie sozialer Konflikte am Arbeitsplatz

Prof. Dr. Roland Deutsch
Universität Würzburg



Organisationsstruktur

Führung

Rechtssystem

Interesse A
unpassend zu
Interesse B

Kultur / Gesellschaft

Denken

Psychologie

Kommunikation

Wahrnehmung

Gruppenbildung

Persönlichkeit

Emotionen

Entstehung

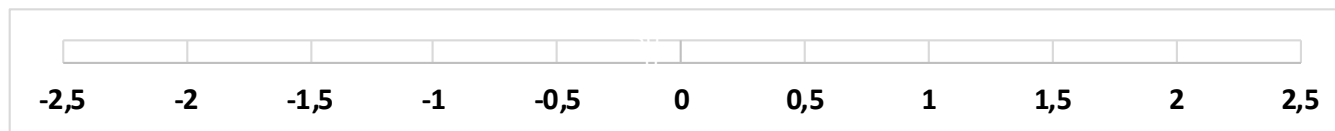
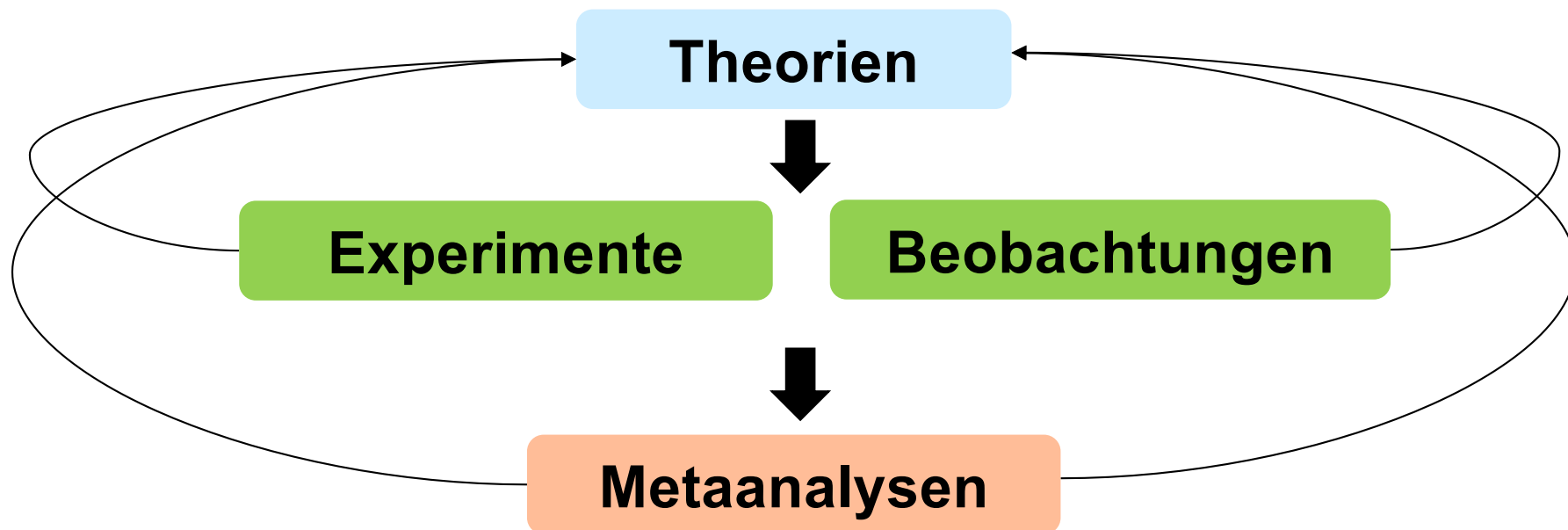
Dynamik

Lösung

Folgen

Grundlage

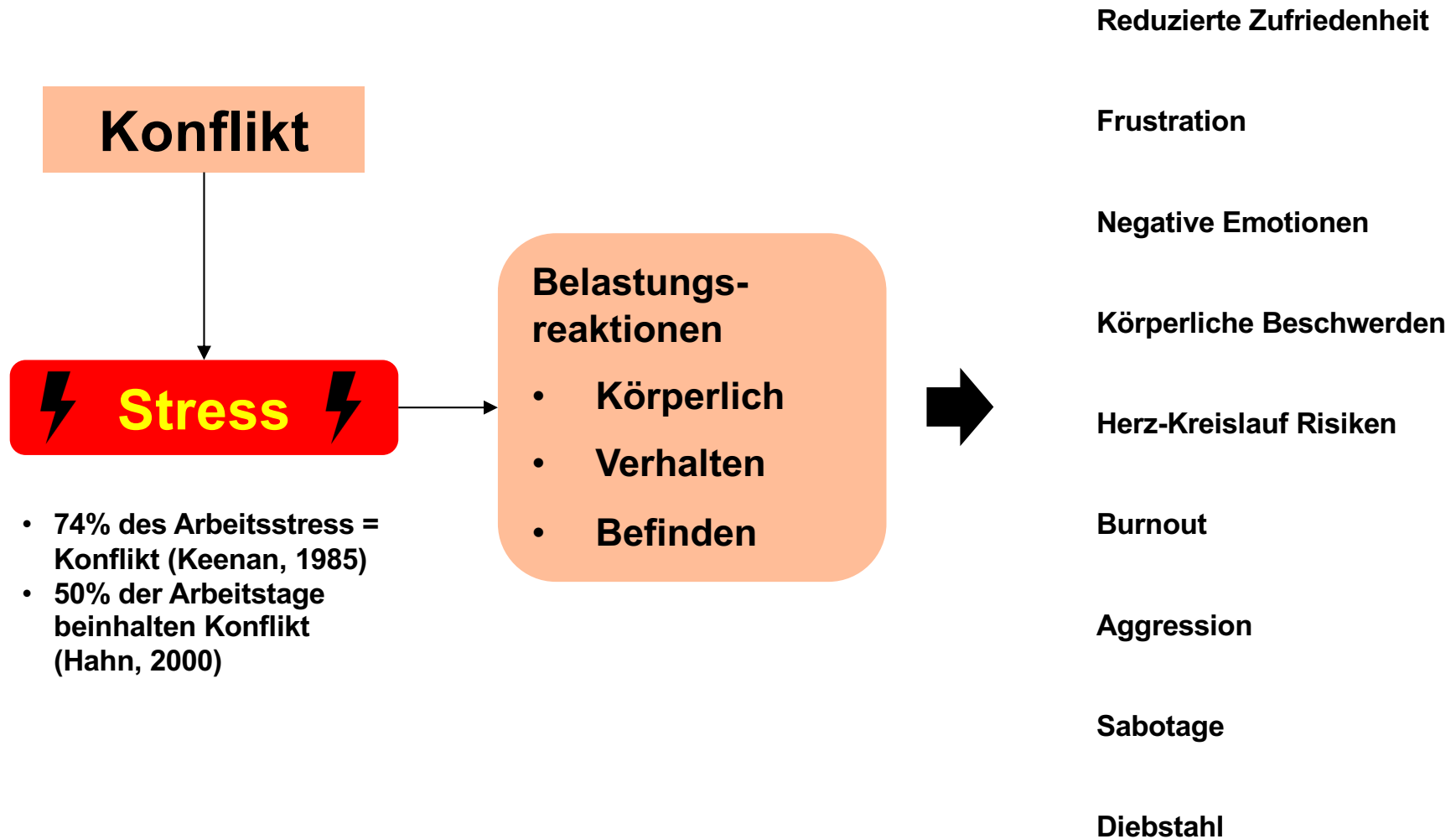
Psychologie als empirische Wissenschaft



Gliederung

1. Einführung ✓
2. Folgen
 - Gesundheit
 - Leistung
3. Risikofaktoren
 - Fremdwahrnehmung (Gruppe, negativ)
 - Selbstwahrnehmung (selbstwertdienlich)
 - Weltwahrnehmung (übergewiss)
4. Zusammenfassung

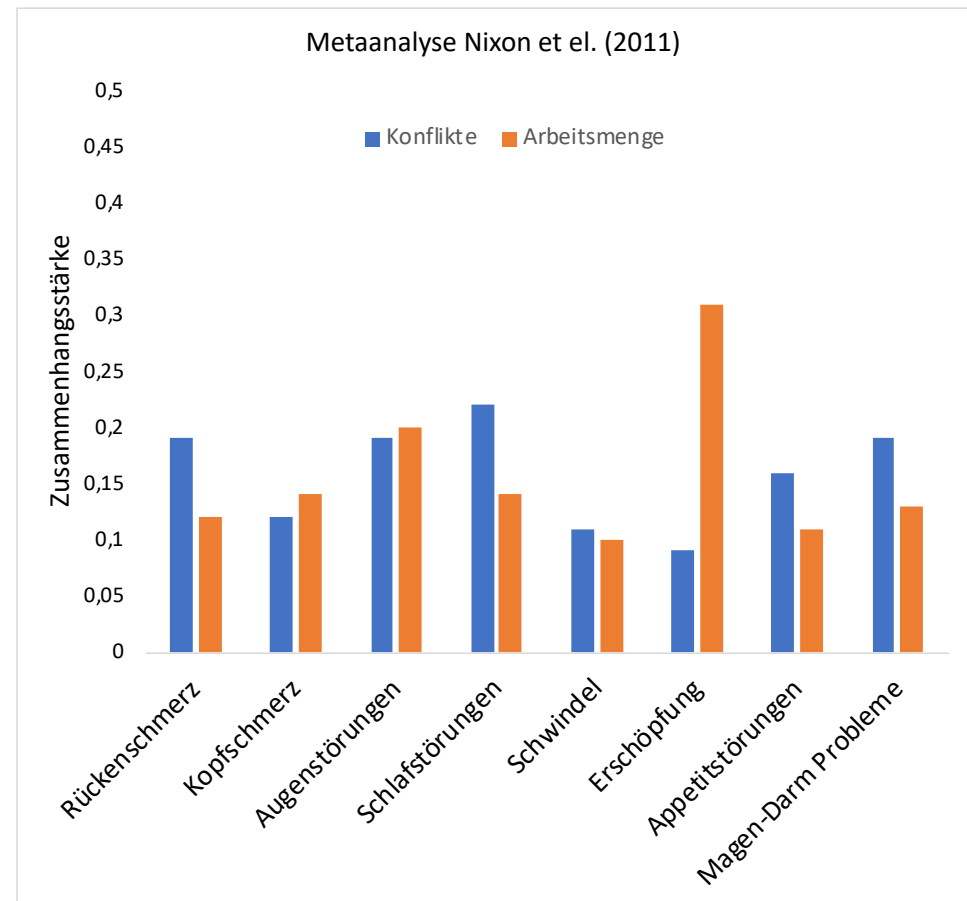
Konflikte und Wohlbefinden



Konflikte und Wohlbefinden

Gehen Konflikte mit körperlichen Beschwerden einher?

- Metaanalyse Nixon et al. (2011)
- Zusammenhang Konflikt (und weitere Stressoren) → Beschwerden
- Querschnitt und Längsschnitt
- 510 einzelne Studien
- Daten von 351 – 11.086 Personen!



Konflikte und Wohlbefinden

Bedeutung für den Arbeitsschutz

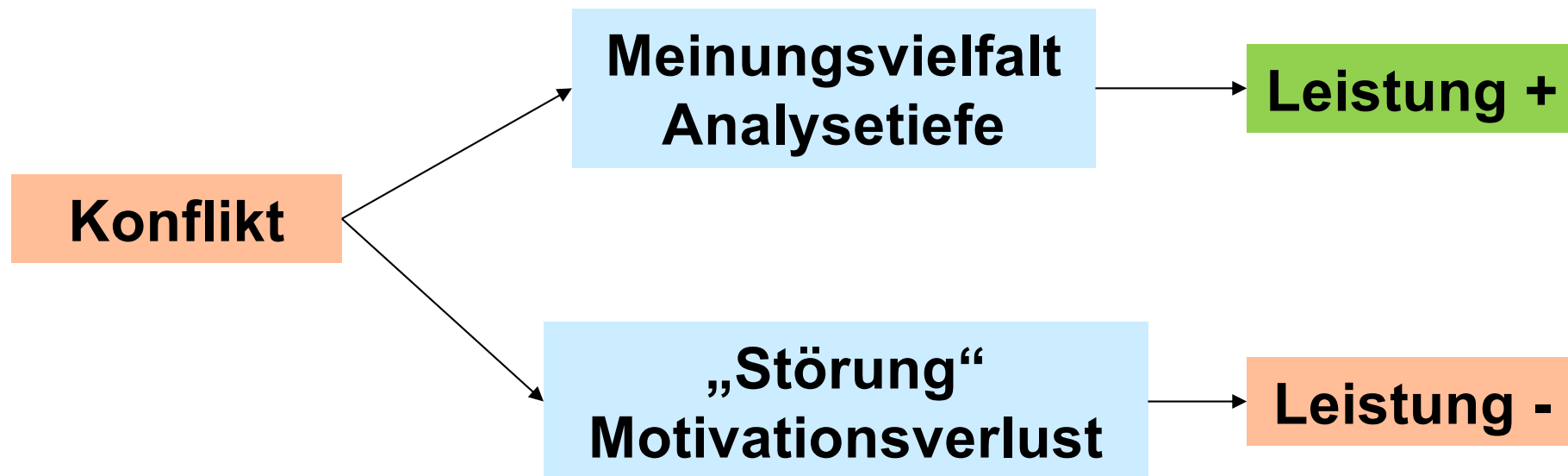
Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis

Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG) § 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

- (1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.
- (2) Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.
- (3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch
 1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
 2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
 3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
 4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
 5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten,
 6. psychische Belastungen bei der Arbeit.

Konflikte und Leistung

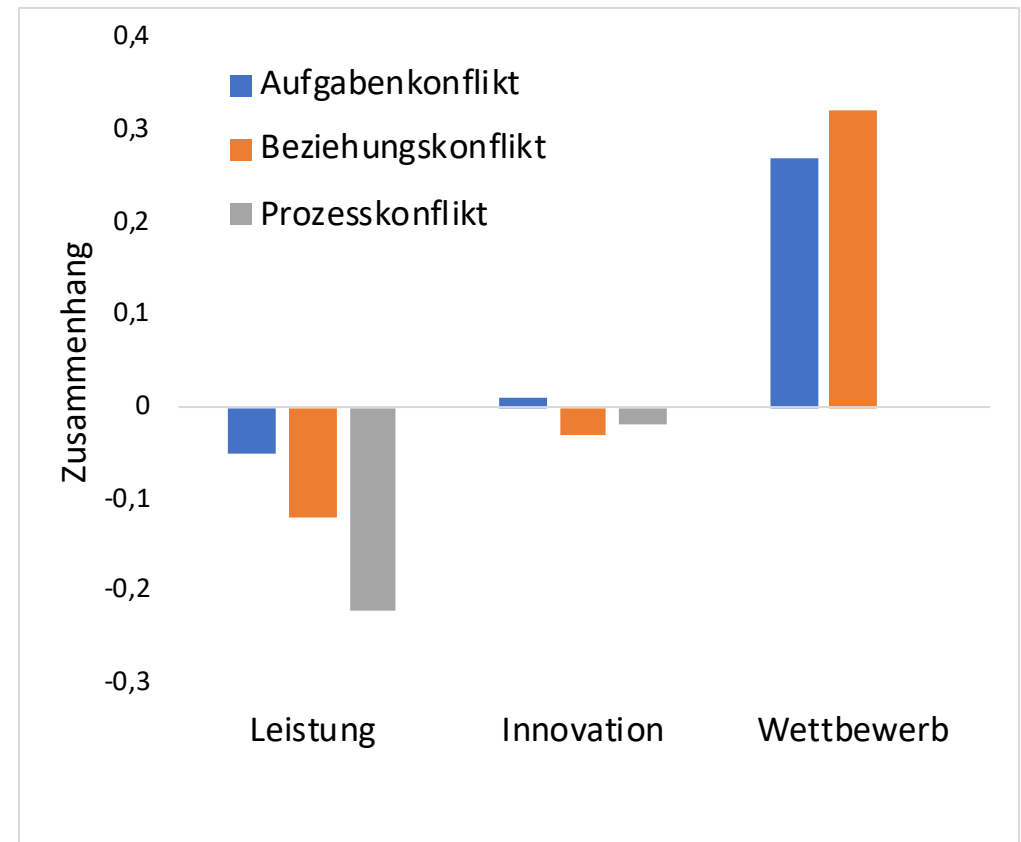
Machen Konflikte.... schlauer, produktiver?



Konflikte und Leistung

Machen Konflikte.... schlauer, produktiver?

- Metaanalyse O'Neill et al. (2013)
- Auswirkung Konflikt → Teamleistung und Verhalten
- Methodenvielfalt
- Daten von 180 - 3.914 Personen!



Gliederung

1. Einführung ✓

2. Folgen

- Gesundheit ✓
- Leistung ✓

3. Risikofaktoren

- Fremdwahrnehmung (Gruppe, negativ)
- Selbstwahrnehmung (selbstwertdienlich)
- Weltwahrnehmung (übergewiss)

4. Zusammenfassung

Gruppendenken und Konflikte

Starke menschliche Tendenz, sich mit Gruppen zu identifizieren und loyal zu diesen Gruppen zu sein.

Geschlecht

Fachdisziplin

Altersgruppe

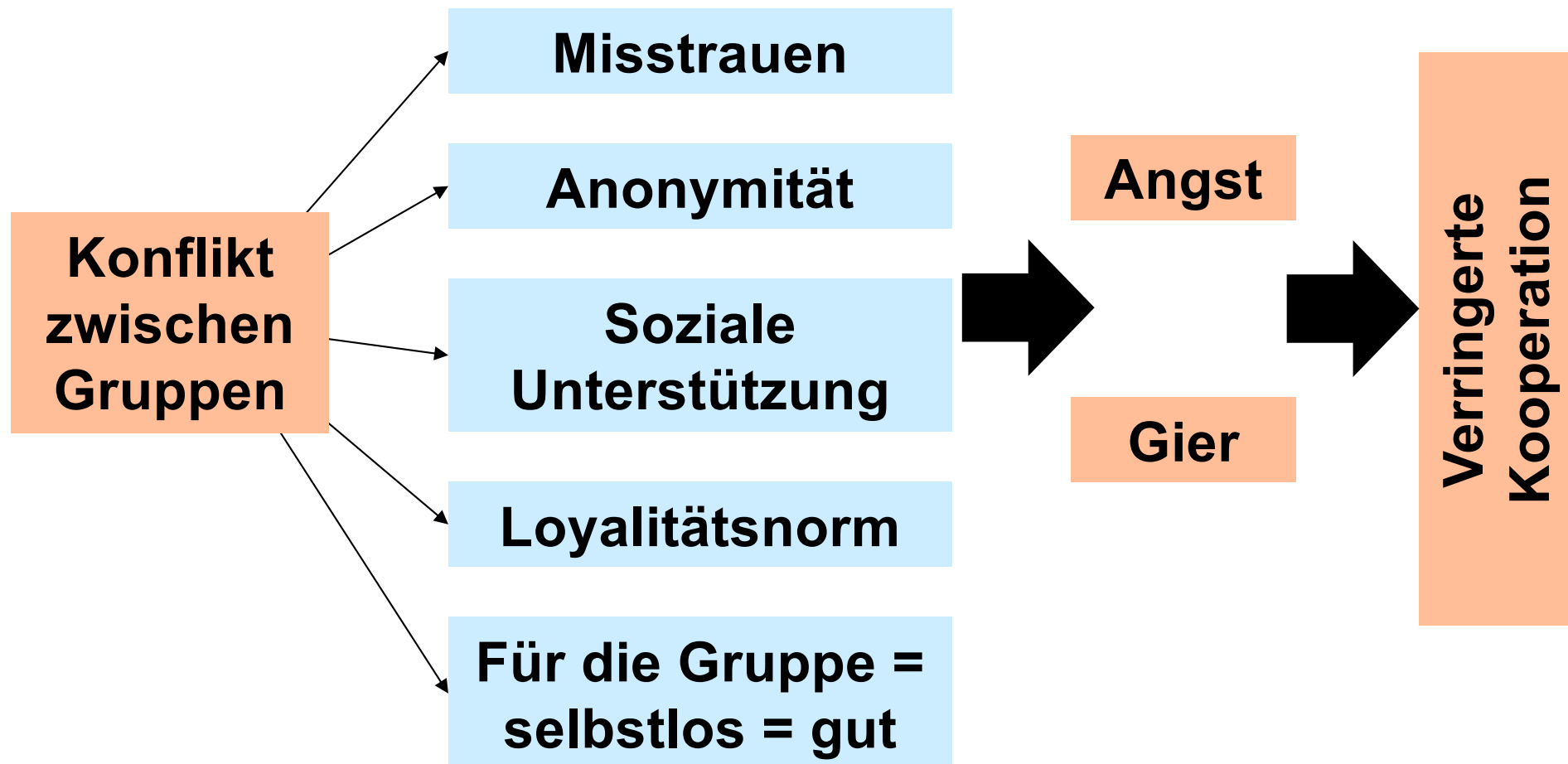
Kulturelle Gruppe

Abteilung

Berufsstand

Gruppendenken und Konflikte

Individualkonflikte vs. Gruppenkonflikte



Gruppendenken und Konflikte

Individualkonflikte vs. Gruppenkonflikte

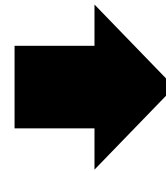
Evidenz:

- **Metaanalyse Wildschut et al. (2003)**
- **Daten aus 130 Studien!**

Gruppendenken und Konflikte

Zusammenfassung

**Handeln als/in
Gruppe**



**Weniger
Kooperation**

!

**Individualisierung → Abschwächung
der Konfliktdynamik**

Gliederung

1. Einführung ✓
2. Folgen
 - Gesundheit ✓
 - Leistung ✓
3. Risikofaktoren
 - Fremdwahrnehmung (Gruppe, negativ) ✓
 - Selbstwahrnehmung (selbstwertdienlich)
 - Weltwahrnehmung (übergewiss)
4. Zusammenfassung

Selbstwahrnehmung und Konflikte

Fähigkeiten: Überraschend ungenaue
Selbstwahrnehmung.

**A: Ich kann alles,
was man für das
Projekt braucht!**

Interesse A
unpassend zu
Interesse B

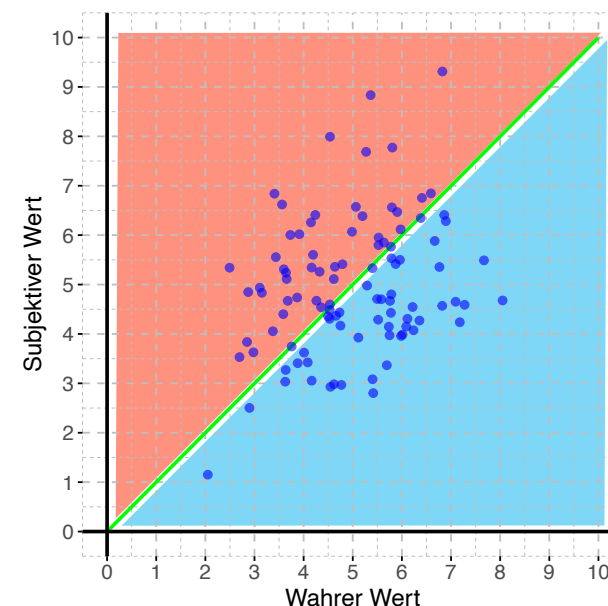
**B: Ihm fehlen die
Fähigkeiten für
das Projekt!**

Selbsteinschätzung und Konflikte

Fähigkeiten: Überraschend ungenaue Selbstwahrnehmung.

- Meta-synthese (Zusammenfassung von Metaanalysen) zur Genauigkeit der Selbsteinschätzung (Zell & Krizan, 2014):
 - 22 Metaanalysen
 - Hauptmessung: Korrelation zwischen Selbsteinschätzung und äußeren Kriterien (z.B. Intelligenz, Arbeitsleistung etc.)

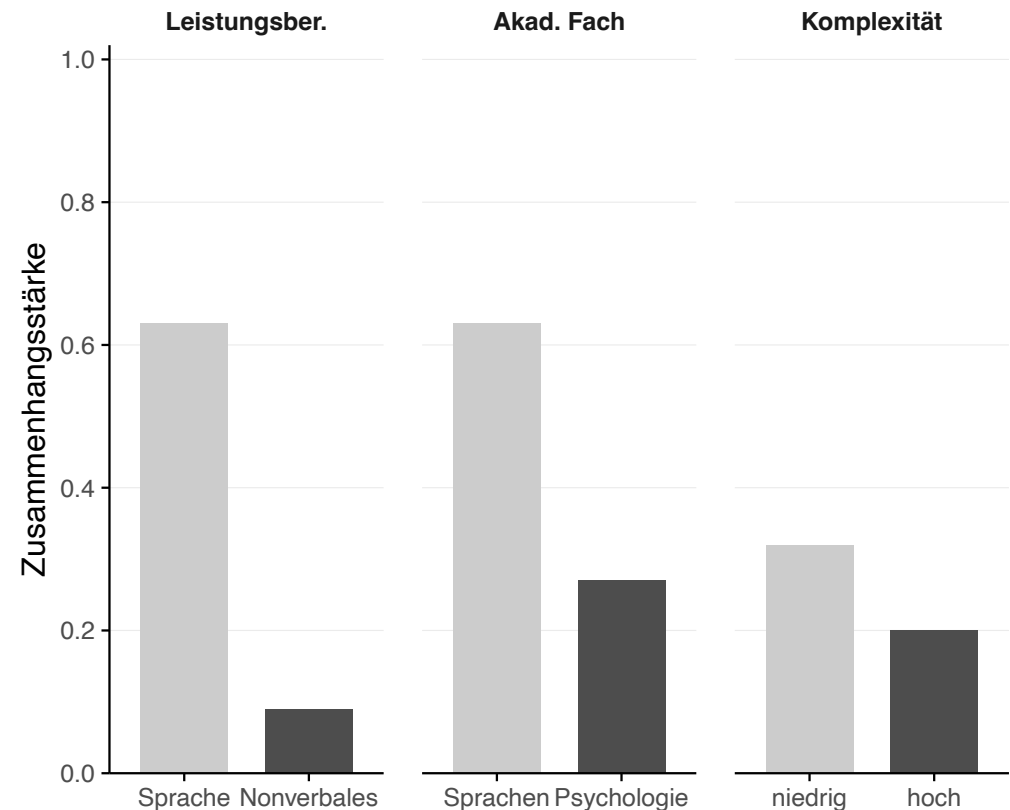
Gesamtergebnis:
 $r(\text{Selbst.}, \text{extern}) = .29$
→ 8,5% geteilte Varianz



Selbsteinschätzung und Konflikte

Fähigkeiten: Überraschend ungenaue Selbstwahrnehmung.

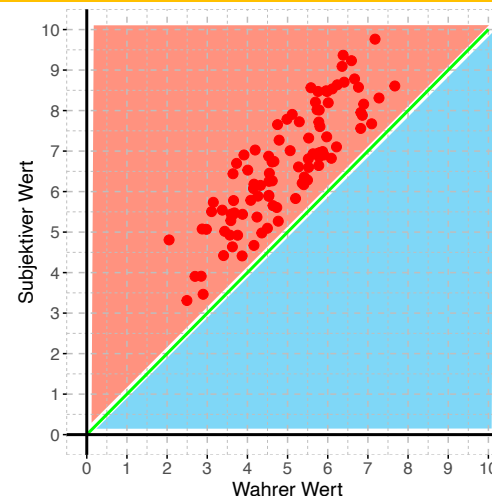
- Ursache 1: Ungenaueres Feedback



Selbsteinschätzung und Konflikte

Fähigkeiten: Überraschend ungenaue Selbstwahrnehmung.

- Ursache 1: Ungenaueres Feedback
- Ursache 2: Selbstwertdienliches Urteilen und Erinnern



- **94% befragter Professorinnen und Professoren halten sich für überdurchschnittlich (Cross, 1977).**
- **Nur 12 von 72 Studierenden hielten sich - verglichen mit den Kommilitonen - für unterdurchschnittlich begabt (Larwood & Whitthaker, 1977).**

„Better than Average Effect“:

- Meta-analyse Zell et al. (2019)
- 291 Studien
- Stärke der „Asymmetrie“: $d = 0.78$
- Frauen = Männer
- Geringer bei Menschen aus Ostasien

Selbsteinschätzung und Konflikte

Zusammenfassung

**A: Unrealistische
Selbtsicht**

Interesse A
unpassend zu
Interesse B

**B: Abweichende
Fremdsicht**

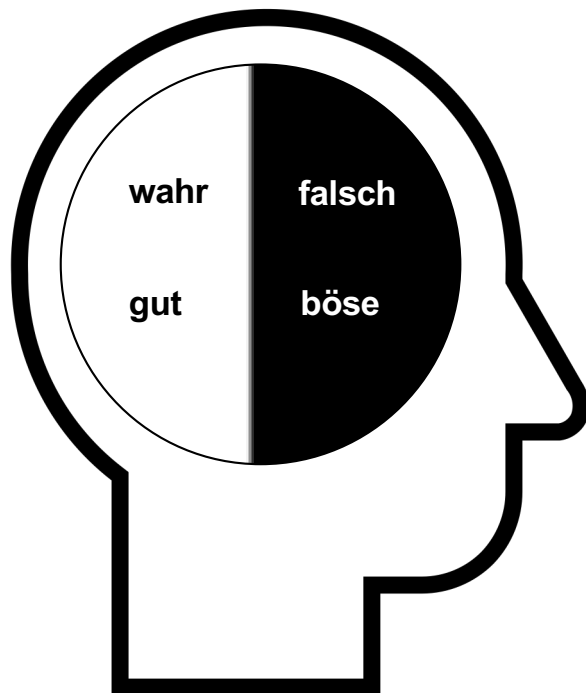
!
**Objektivierung, realistische
Feedbackkultur → Konfliktprävention /
Konfliktabschwächung**

Gliederung

1. Einführung ✓
2. Folgen
 - Gesundheit ✓
 - Leistung ✓
3. Risikofaktoren
 - Fremdwahrnehmung (Gruppe, negativ) ✓
 - Selbstwahrnehmung (selbstwertdienlich) ✓
 - Weltwahrnehmung (übergewiss)
4. Zusammenfassung

Wirklichkeit und Konflikte

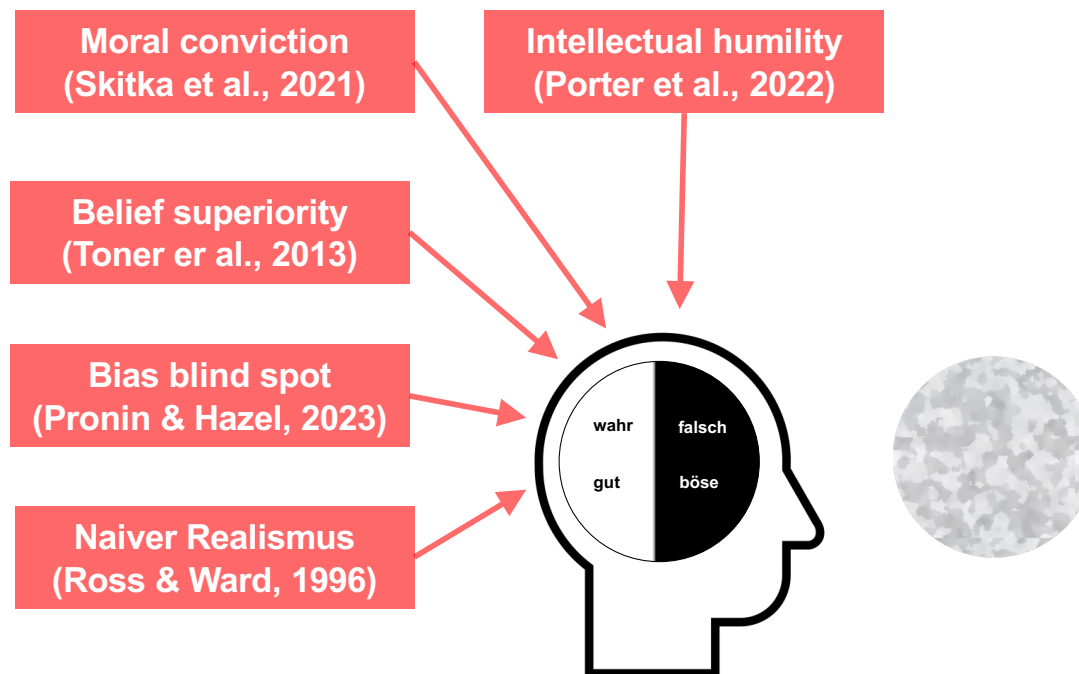
Übergewissheit: Umfassende Tendenz, die Welt als eindeutig und einfach wahrzunehmen.



- Bedingt Konflikte
- Erschwert Kompromisse
- Bedingt destruktive Reaktionen
- Bedingt Polarisierung
- Bedingt Abwertung
- Erschwert Lernen

Wirklichkeit und Konflikte

Übergewissheit: Umfassende Tendenz, die Welt als eindeutig und einfach wahrzunehmen.



Wirklichkeit und Konflikte

Intellektuelle Bescheidenheit: Einsicht in Unvollständigkeit oder Fehlbarkeit eigenen Wissens

Veranschaulichung:

- Beispielhafter Fragebogen (Alfano et al., 2017)
- 23 Fragen
- 4 „Faktoren“

27. Ich glaube, sich mit Leuten abzugeben, die anderer Meinung sind als ich, ist Zeitverschwendung.

34. Es beschämt mich nicht, etwas von einer Person zu lernen, die mehr weiss als ich.

35. Wenn ich über ein Thema wenig weiss, macht es mir nichts aus, darüber belehrt zu werden, auch wenn ich über andere Themen viel Bescheid weiss.

45. Selbst wenn mein Stellenwert hoch ist, habe ich kein Problem etwas von jemandem zu lernen, der einen tieferen hat.

50. Nur Schwächlinge geben zu, dass sie einen Fehler gemacht haben.

51. Ich nehme Leute nicht ernst, die sich sehr von mir unterscheiden.

8. Klüger als andere zu sein, ist nicht wirklich wichtig für mich.

10. Ich würde gerne als einer angesehen, der Dinge erklären kann, die sonst niemand versteht.

11. Es würde mir viel Befriedigung verschaffen, mehr zu wissen als andere

13. Ich möchte nicht, dass andere mich behandeln, als ob ich ihnen intellektuell überlegen wäre.

15. Ich will, dass die andern wissen, dass ich eine aussergewöhnlich intelligente Person bin.

32. Ich bin gerne die klügste Person im Raum

37. Es stört mich wenn andere mir sagen, ich hätte einen Denkfehler gemacht.

38. Wenn jemand auf einen Denkfehler hinweist, den ich gemacht habe, kann mich das verärgern.

39. Ich schätze es, korrigiert zu werden, wenn ich einen Fehler mache.

40. Wenn jemand einen Fehler von mir korrigiert, bringt mich das nicht in Verlegenheit

43. Wenn ich realisiere, dass jemand mehr als ich weiss, fühle ich mich frustriert und gedemütigt.

18. Ich diskutiere mit anderen Leuten selten über Dinge, die ich gerne besser verstehen würde.

24. Ich lese gerne über Ideen anderer Kulturen.

25. Es würde mich langweilen ein Buch über Ideen zu lesen, mit denen ich nicht einverstanden bin.

26. Es hat mich bislang nie wirklich interessiert herauszufinden, warum Leute anderer Meinung sind als ich

29. Es langweilt mich über Dinge zu diskutieren, die ich nicht bereits verstehe.

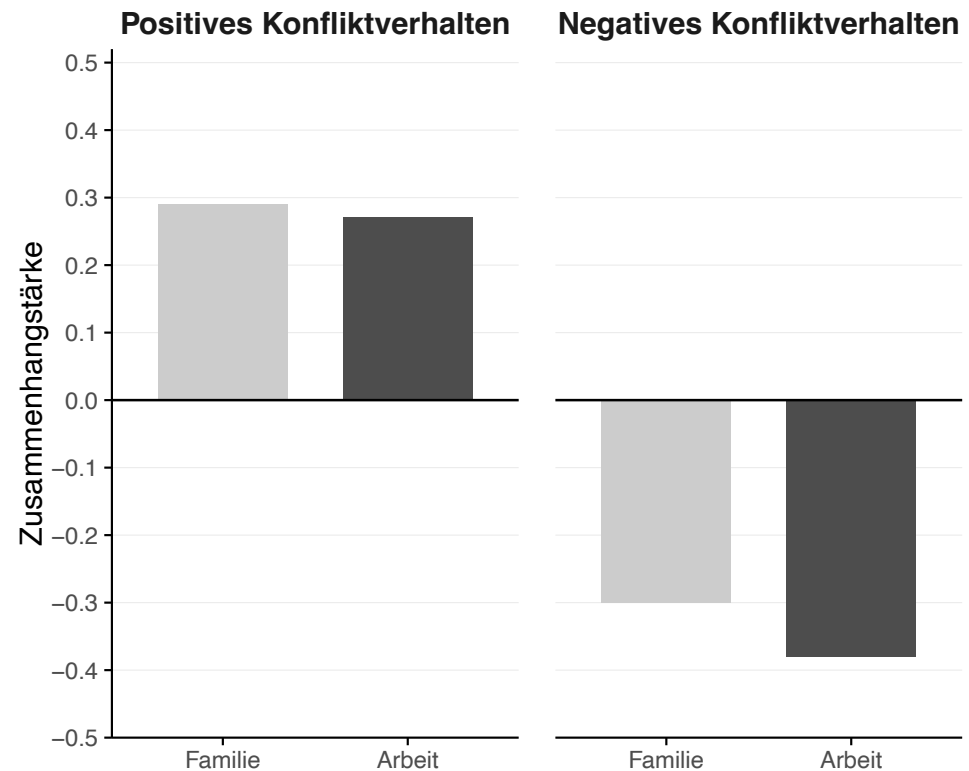
31. Eine Meinungsverschiedenheit ist wie ein Krieg.

Wirklichkeit und Konflikte

Intellektuelle Bescheidenheit: Einsicht in Unvollständigkeit oder Fehlbarkeit eigenen Wissens

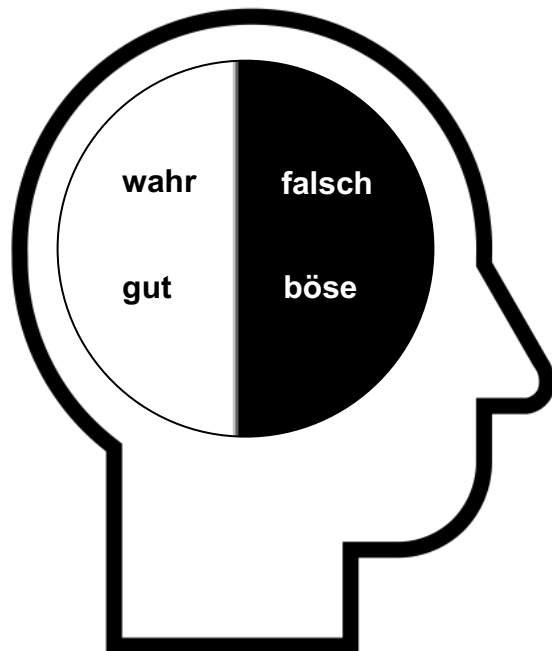
Beispielstudie Koetke et al. (2024):

- 269 US-Behördenmitarbeiter
- Geben Auskunft zu Konflikten: Familie, Arbeit; positives vs. negatives Konfliktverhalten
- Fragebogen zu intellektueller Bescheidenheit



Wirklichkeit und Konflikte

Zusammenfassung



- !
- Aufklärung
 - Selbstdistanzierung
 - Wachstumsfokus
 - Detailerklärungen abgeben
 - Wissenslücken identifizieren

Gliederung

1. Einführung ✓
2. Folgen
 - Gesundheit ✓
 - Leistung ✓
3. Risikofaktoren
 - Fremdwahrnehmung (Gruppe, negativ) ✓
 - Selbstwahrnehmung (selbstwertdienlich) ✓
 - Weltwahrnehmung (übergewiss) ✓
4. Zusammenfassung

Zusammenfassung

**Gruppen-
denken**

**Selbst-
erhöhung**

**Überge-
wissheit**

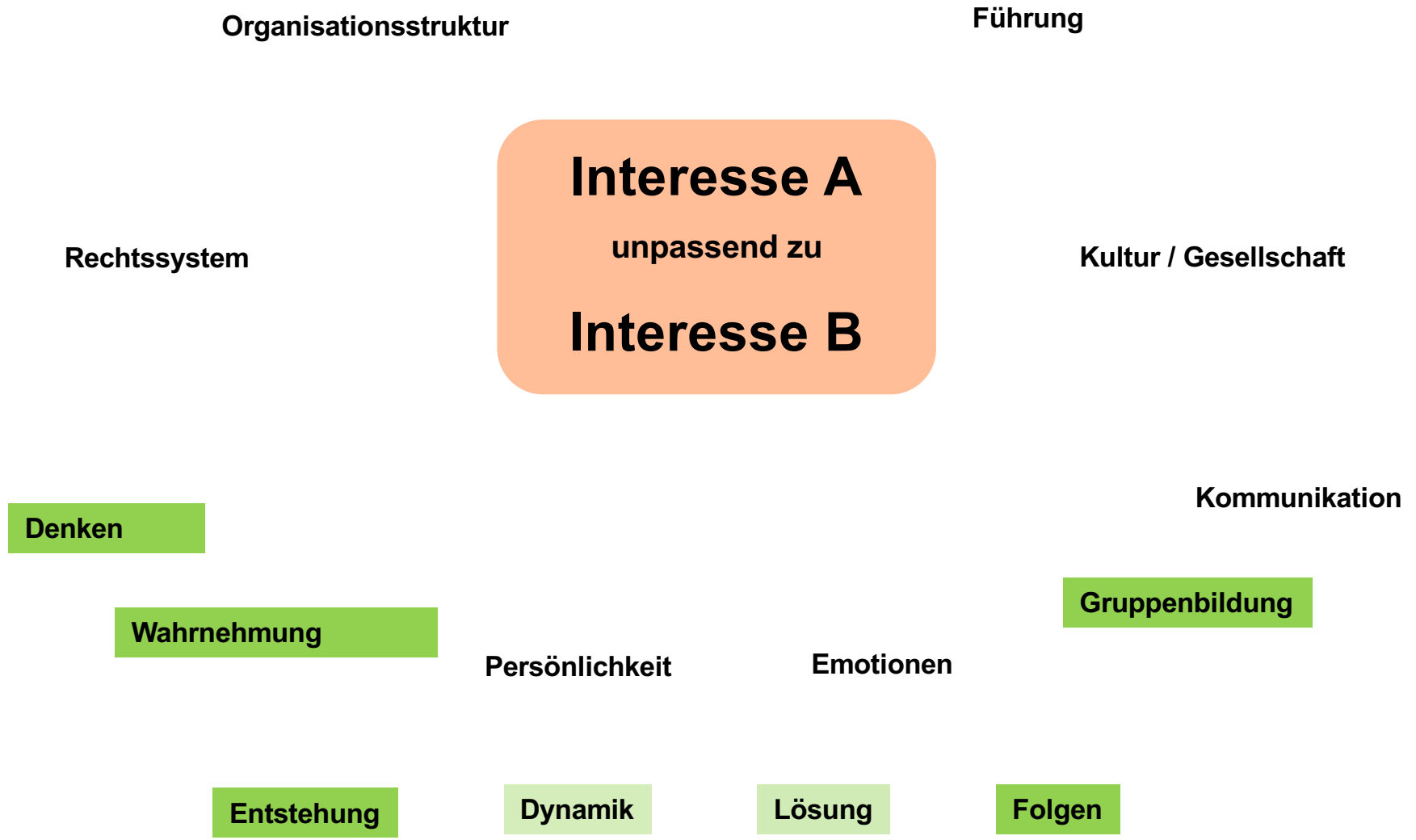
Konflikt

Leistung -

**Sozialver-
halten -**

**Leistung
+/-**

Wohlbefinden -



**Vielen Dank für die
Aufmerksamkeit!**