

Konflikte bei der Arbeit - eine Frage der Persönlichkeit?

Dr. Ariane Vetter, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Mensch,
Gesellschaft und Technologien (IMGT), ZHAW

Workshop, Gesundheitsförderung Schweiz, 15. September 2026

**«Ich weiss genau, warum er
dagegen ist!»»**

Wenn Aufgabenkonflikte nicht auf der Sachebene bleiben

SACHEBENE

Aufgabenkonflikt

**Meinungsverschiedenheiten
über Inhalte und Ergebnisse von
Aufgaben**

*z. B. unterschiedliche Einschätzungen
zu Lösungen, Prioritäten oder
fachlichen Bewertungen*



BEZIEHUNGSEBENE

Beziehungskonflikt

**Zwischenmenschliche
Unvereinbarkeiten und
Spannungen zwischen Beteiligten**

*z. B. Antipathien, Gereiztheit,
zwischenmenschliche Spannungen*

Warum gelingt es manchmal, fachliche Unterschiede konstruktiv zu bearbeiten - während in anderen Fällen die Beziehung zunehmend belastet wird?

Aufgabenkonflikt erinnern

Denken Sie an ein aktuelles oder früheres Team

Rufen Sie sich einen konkreten Aufgabenkonflikt in Erinnerung, bei dem ...

- ... unterschiedliche Auffassungen zu einer **Aufgabe, Entscheidung oder Lösung** aufeinandertrafen
- ... **zwei oder mehr Personen** beteiligt waren
- ... die Auseinandersetzung für **das gesamte Team relevant** war.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Ursachen für diesen Aufgabenkonflikt?

Mehrfachauswahl möglich.

Ahaslides

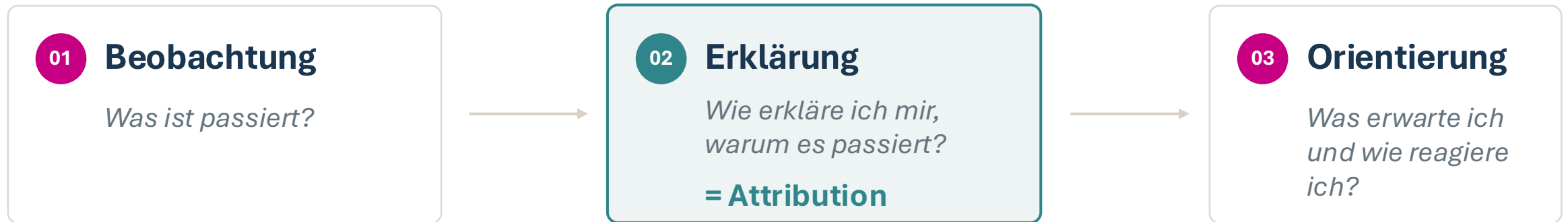
Bitte geben Sie Ihre Antworten jetzt ein.

 <https://ahaslides.com/01415>



Attributionen

Wie wir uns erklären, warum etwas passiert



Wo verorten wir die Ursachen?

Bei der Person

Personenbezogene Attributionen

- Eigenschaften
- Einstellungen
- Interessen

Zwischen den Personen

Relationale Attributionen

- Art des Umgangs
- Art des Feedbacks
- Wettstreit

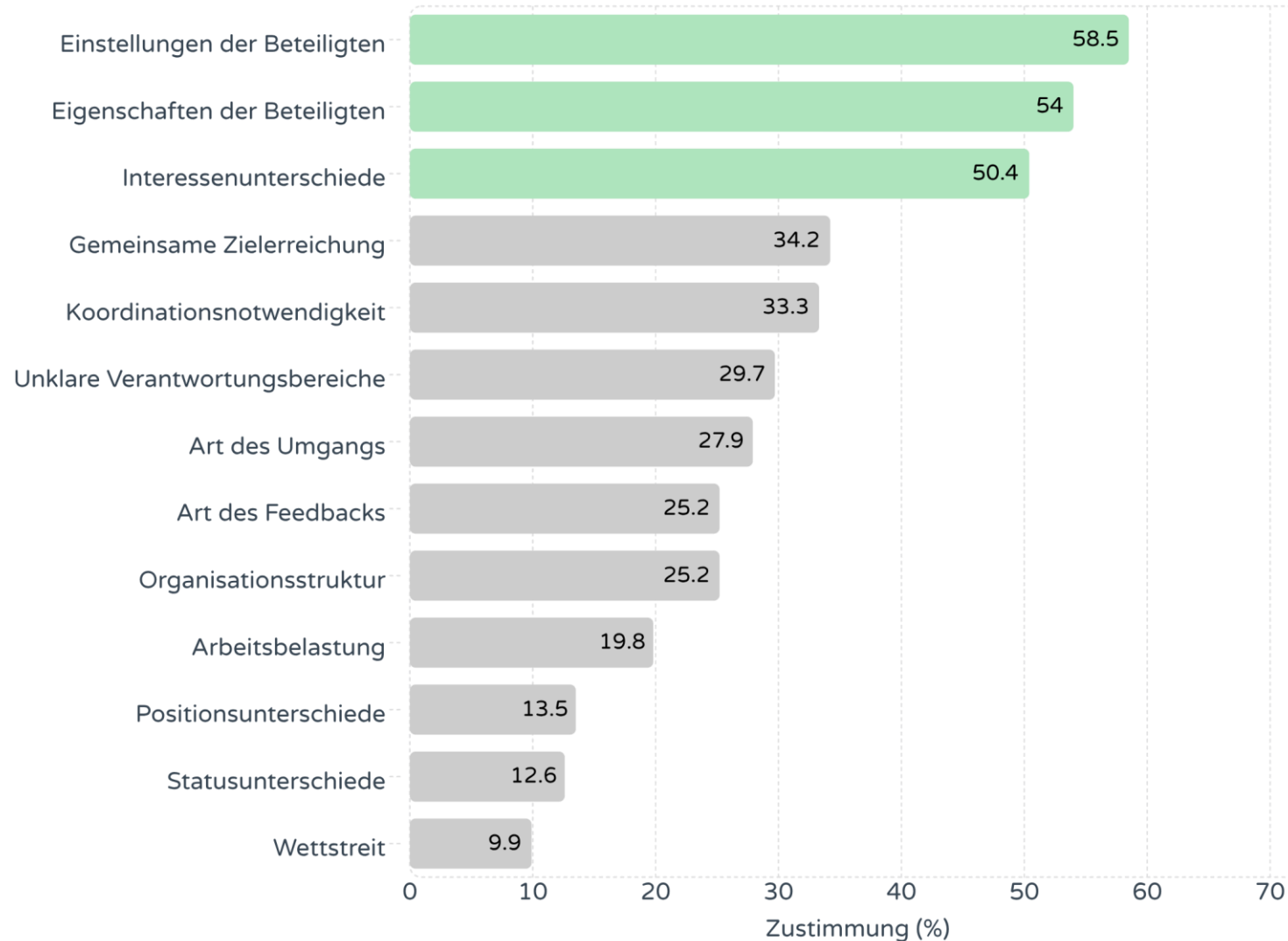
In der Situation & Organisation

Situationale Attributionen

- Abhängigkeiten und Koordination
- Status und Hierarchie
- Arbeitsbelastung

Welche Ursachen schrieben Mitarbeitende ihren Team-Aufgabenkonflikten zu?

Ursache



Personen-
bezogene
Erklärungen
werden
besonders
häufig
genannt.

(Vetter, 2026)

Datenerhebung 2019 im Rahmen eines Innosuisse-Projekts

· 3 Unternehmen

· 29 Teams · N = 111

· Zustimmung = „stimme eher zu“ oder „stimme sehr zu“

Warum rückt die Person in den Vordergrund?

Kognitiv

Die Person ist sichtbar - der Kontext oft weniger.

Verhalten fällt unmittelbar auf; situative Bedingungen bleiben häufig im Hintergrund.

Motivational

Konflikte berühren Selbstbild und Rechtfertigung.

Zuschreibungen können entlasten, eigenes Verhalten legitimieren und Schuld abwehren.

Implizite Deutungsmuster

Wir haben gelernte Vorstellungen darüber, was Verhalten bedeutet.

Verhalten wird schnell als Ausdruck von Eigenschaften, Interessen oder Absichten gelesen.

Macht es einen Unterschied, wie wir uns die Ursachen von Aufgabenkonflikten im Team erklären?

Auf die beteiligten Personen, den Umgang miteinander oder Bedingungen der Arbeitssituation?

Wie aus einer Ursachendeutung eine Reaktion entsteht



in Anlehnung an Weiner (2001)

Ergebnisse aus der Studie

Personenbezogene Attribution

«Es liegt an Einstellungen oder Eigenschaften.»

+ →

Relationale Attribution

«Es liegt an der Art unseres Umgangs und Feedbacks.»

+ →

Interdependenzattribution

«Es liegt an notwendiger Koordination für die gemeinsame Zielerreichung.»

- →

Statusattribution

«Es liegt an Status- oder Hierarchieunterschieden.»

n. s. →

Belastungsattribution

«Es liegt an hoher Arbeitsbelastung.»

n. s. →

**Wahrgenommene
Team-Beziehungskonflikte**

+ mehr Beziehungskonflikte
- weniger Beziehungskonflikte
n. s. kein statistisch gesicherter
Zusammenhang

(Vetter, 2026), Datenerhebung 2019 im Rahmen eines Innosuisse-Projekts · N = 111 Mitarbeitende in 29 Teams · vereinfachte Darstellung

Die eigene Deutung prüfen

Den schnellen Interpretationsprozess kurz verlangsamen

01

BEOBACHTUNG

Was habe ich tatsächlich gesehen oder gehört?

02

DEUTUNG

Was habe ich daraus bereits geschlossen?

03

ÖFFNUNG

**Welche Informationen oder anderen Erklärungen habe ich
möglicherweise noch nicht einbezogen?**



Modern Times © Roy Export S.A.S.

- 1. Welche Erklärung für das Verhalten der Beteiligten ist Ihnen spontan in den Sinn gekommen?**
- 2. Und welche weiteren Hinweise in der Situation könnten diese Erklärung ergänzen oder verändern?**

01 BEDEUTUNG

Was steht für die Beteiligten auf dem Spiel?

Blick auf

- Verantwortung und Erwartungen
- mögliche Konsequenzen einer Entscheidung
- Bedeutung eines Positionswechsels

Mein Beispiel

Bei ihm:
Als ausgewiesener Experte könnte er sich besonders dafür verantwortlich gesehen haben, bestimmte fachliche Standards zu sichern.

Bei mir:
Ich fühlte mich verantwortlich, die Perspektive meines abwesenden Chefs mitzuvertreten.

Konkrete Ansatzpunkte

- **Erwartungen und Verantwortlichkeiten offenlegen:** «Wofür trägst du bei dieser Entscheidung Verantwortung?»
- **Konsequenzen verschiedener Lösungen explizit machen:** «Was würde sich für deinen Verantwortungsbereich verändern?»
- **Positionswechsel legitimieren:** «Wir haben neue Informationen. Es ist legitim, die Einschätzung anzupassen.»
- **Entscheidungen begründen:** «Auf Basis dieser Kriterien entscheiden wir uns für ...»

02 ARBEITSORGANISATION

Wie sind Arbeit und Zusammenarbeit organisiert?

Blick auf

- Abhängigkeiten und Zeitdruck
- Informations- und Erfahrungsgrundlagen
- Ziele, Zuständigkeiten und Entscheidungsrechte

Mein Beispiel

Wir standen unter Zeitdruck und verfügten möglicherweise über unterschiedliche Erfahrungs- und Informationsgrundlagen.

Gleichzeitig war mein Chef abwesend, und ich wusste nicht genau, welche seiner Anforderungen unverzichtbar waren.

Konkrete Ansatzpunkte

- **Informations- und Erfahrungsgrundlagen explizit austauschen:** «Worauf stützt du deine Einschätzung?»
- **Must-haves und Spielräume klären:** «Was ist unverzichtbar und wo können wir variieren?»
- **Widersprüchliche Ziele gewichten:** «Wir wollen schnell fertig werden und methodisch sauber sein - wie gewichten wir das?»
- **Entscheidungsrechte klären:** «Wer gibt Input, wer entscheidet am Ende?»

03 HANDLUNGSRaum

Wie wird hier mit unterschiedlichen Positionen umgegangen?

Blick auf

- Reaktionen auf Widerspruch und Bedenken
- Möglichkeit, Unsicherheit zu zeigen
- Möglichkeit, die eigene Position zu verändern

Mein Beispiel

Irgendwann verteidigten wir beide stärker unsere jeweilige Position, statt die unterschiedlichen Einschätzungen gemeinsam zu prüfen.

Konkrete Ansatzpunkte

- **Unterschiedliche Positionen ausdrücklich legitimieren:** «Gegenpositionen sind erwünscht. Sie helfen uns, die Entscheidung besser zu prüfen.»
- **Gegenpositionen aktiv abfragen:** «Welche Einwände oder Gegenargumente haben wir bisher noch nicht gehört? Was spricht gegen unsere bisherige Lösung?»
- **Bei Widerspruch zuerst nachfragen:** «Was macht dich daran skeptisch?»
- **Wechsel von Verteidigen zu Prüfen moderieren:** «Welche Annahmen liegen hinter den Positionen und welche können wir prüfen?»
- **Meinungsänderungen ausdrücklich ermöglichen:** «Wenn neue Informationen zu einer anderen Einschätzung führen, ist das ausdrücklich in Ordnung.»

«Ich weiss genau,
warum er dagegen
ist.»

Die erste Erklärung muss
nicht falsch sein.
Sie muss nur nicht die ganze
Erklärung sein.

Was bleibt?

- 01 Unterschiedliche Perspektiven gehören zu komplexer Arbeit.**
Unterschiedliche Kenntnisse, Erfahrungen und Einschätzungen führen auch zu unterschiedlichen fachlichen Positionen.
- 02 Die Person ist sichtbar - die Bedingungen oft weniger.**
Abhängigkeiten, Zielvorgaben, Verantwortlichkeiten oder Handlungsspielräume müssen wir uns oft erst erschliessen.
- 03 Ein breiteres Erklärungsbild eröffnet mehr Ansatzpunkte.**
Bei der Person · in der Auseinandersetzung · in den Bedingungen der Zusammenarbeit.

Kontakt



Dr. Ariane Vetter

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Angewandte Psychologie

Institut Mensch, Gesellschaft und Technologien (IMGT)
Fachgruppe Psychology of Social Transformation
Pfingstweidstrasse 96
Postfach
CH-8037 Zürich

Tel. +41 58 934 80 44
info.psychologie@zhaw.ch
www.zhaw.ch/psychologie

Kurzes Feedback zum Workshop

Die Beantwortung dauert etwa 1 Minute.

Vielen Dank für Ihre Rückmeldung.



Anhang

Reflexionsraster: Bedingungen der Zusammenarbeit mitprüfen

Drei Blickrichtungen, um die Situation umfassender zu verstehen

01 BEDEUTUNG

Was steht für die Beteiligten auf dem Spiel?

Suchhinweise

- Wofür tragen die Beteiligten Verantwortung?
- Welche Erwartungen, Zusagen oder Verpflichtungen sind mit ihrer Rolle verbunden?
- Was würde sich für sie konkret verändern, wenn sich eine andere Lösung durchsetzt?

02 ARBEITSORGANISATION

Wie sind Arbeit und Zusammenarbeit organisiert?

Suchhinweise

- Wer ist bei der Arbeit oder bei Entscheidungen auf wen angewiesen?
- Arbeiten die Beteiligten mit denselben Informationen und Einschätzungsgrundlagen?
- Wo treffen unterschiedliche Ziele, Prioritäten oder Bewertungskriterien aufeinander?
- Wie sind Ressourcen, Zuständigkeiten und Entscheidungsmöglichkeiten verteilt?

03 HANDLUNGSRAUM

Wie wird hier mit unterschiedlichen Positionen umgegangen?

Suchhinweise

- Können abweichende Sichtweisen, Bedenken oder Fehler offen angesprochen und Entscheidungen infrage gestellt werden?
- Kann man Unsicherheit zeigen, die eigene Einschätzung korrigieren oder von einer Position abrücken?
- Wie reagieren Führung und Kolleg:innen tatsächlich auf Widerspruch, Korrekturen oder einen Kurswechsel?

Literaturverzeichnis

Chaplin, C. (Director). (1936). *Modern times* [Film]. Charles Chaplin Productions.

Vetter, A. (2026). *Attributionen von Aufgabenkonflikten und ihr Einfluss auf Beziehungskonflikte und psychische Gesundheit: Ein systematischer Review und eine empirische Untersuchung in agilen Softwareentwicklungsteams* [Dissertation, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg].

<https://doi.org/10.25673/123228>

Weiner, B. (2001). Intrapersonal and interpersonal theories of motivation from an attribution perspective. In F. Salili, C.-Y. Chiu, & Y.-Y. Hong (Eds.), *Student motivation: The culture and context of learning* (pp. 17–30). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-1273-8_2