

Multiple-Choice- Training Kapitel 3

Konfliktmanagement und Veränderung · Rahmenplan 9.3

25 Aufgaben mit je vier Antworten

Lösungsschlüssel auf einen Blick

Erläuterung zu jeder Aufgabe mit Abschnittsverweis

Kapitel 3: Konfliktmanagement und Veränderung

Rahmenplan 9.3 · 25 Aufgaben · Lösungen am Ende des Kapitels

Je Aufgabe ist genau eine Antwort richtig. Kreuze sie an, ohne im Buch nachzusehen. Die Abschnittsnummer hinter jeder Frage zeigt dir, wo du nacharbeiten kannst.

1 Wann liegt nach der Definition im Buch ein Konflikt vor? (3.1)

- ☐ A Wenn Parteien unvereinbare Interessen, Ziele, Erwartungen, Bedürfnisse oder Werte haben, sich dessen bewusst sind und sich mindestens eine Partei beeinträchtigt fühlt.
- ☐ B Erst, wenn die Führungskraft eingreifen muss.
- ☐ C Nur dann, wenn ein Streit laut und emotional ausgetragen wird.
- ☐ D Bei jeder Meinungsverschiedenheit in einer Besprechung.

2 Welche Aussage über Konflikte trifft zu? (3.1)

- ☐ A Kalte Konflikte sind harmloser als heiße, weil sie leise sind.
- ☐ B Richtig gelöst können Konflikte Probleme sichtbar machen, zu besseren Lösungen führen und den Zusammenhalt stärken.
- ☐ C Konflikte sind grundsätzlich schädlich und müssen sofort unterdrückt werden.
- ☐ D Konflikte entstehen ausschließlich durch schlechte Führung.

3 Der Vertrieb will kurze Lieferzeiten, die Produktion große Losgrößen. Um welche Konfliktart handelt es sich? (3.1)

- ☐ A Wertekonflikt
- ☐ B Zielkonflikt
- ☐ C Beziehungskonflikt
- ☐ D Intra-Rollenkonflikt

4 Zwei Kolleginnen beantragen beide Urlaub in denselben Pfingstwochen. Welche Konfliktart liegt im Kern vor? (3.1)

- ☐ A Inter-Rollenkonflikt
- ☐ B Beurteilungskonflikt
- ☐ C Verteilungskonflikt
- ☐ D Wertekonflikt

5 Eine neue Teamleiterin war bis vor Kurzem Kollegin im selben Team und erlebt widersprüchliche Erwartungen an ihre Rolle. Wie heißt dieser Konflikt? (3.1)

- ☐ A Verteilungskonflikt
- ☐ B Intra-Rollenkonflikt
- ☐ C Zielkonflikt
- ☐ D Inter-Rollenkonflikt

6 Woran erkennt man einen „kalten“ Konflikt? (3.1)

- ☐ A Daran, dass der Konflikt bereits gelöst ist.
- ☐ B An lauten, emotionalen Auseinandersetzungen.
- ☐ C An offenen Drohungen in der Teambesprechung.
- ☐ D An Rückzug, Dienst nach Vorschrift und eisiger Höflichkeit.

7 Welche Beobachtung ist ein Frühwarnsignal für einen Konflikt? (3.1)

- ☐ A Das Team feiert gemeinsam einen Projekterfolg.
- ☐ B Ein Mitarbeiter bittet um eine Weiterbildung.
- ☐ C Kollegen kommunizieren nur noch per E-Mail mit dem Vorgesetzten in Kopie.
- ☐ D Die Fehlzeiten sinken deutlich.

8 Wie viele Eskalationsstufen unterscheidet Friedrich Glasl und in welche Ebenen fasst er sie zusammen? (3.1)

- ☐ A Neun Stufen in drei Ebenen: win-win, win-lose, lose-lose
- ☐ B Fünf Stufen in zwei Ebenen: heiß und kalt
- ☐ C Vier Stufen: Wissen, Können, Wollen, Dürfen
- ☐ D Sieben Stufen in drei Ebenen: latent, manifest, eskaliert

9 Eine Partei sucht Verbündete im Team und schädigt das Ansehen der anderen. In welcher Ebene nach Glasl befindet sich der Konflikt, und was ist nötig? (3.1)

- ☐ A Win-win (Stufen 1–3): Machteingriff der Geschäftsführung
- ☐ B Win-lose (Stufen 4–6): neutrale Prozessbegleitung oder Mediation
- ☐ C Lose-lose (Stufen 7–9): nur noch Trennung möglich
- ☐ D Win-win (Stufen 1–3): Selbsthilfe der Beteiligten genügt

10 Welche Maßnahme passt zu den Stufen 7 bis 9 nach Glasl? (3.1)

- ☐ A Ein gemeinsamer Teamausflug
- ☐ B Ein moderiertes Teamgespräch ohne weitere Konsequenzen
- ☐ C Machteingriff (z. B. Versetzung, Abmahnung, Trennung) oder Schiedsverfahren
- ☐ D Abwarten, bis sich die Lage beruhigt

11 Welche Maßnahme beugt Konflikten auf der Ebene der Organisation vor? (3.2)

- ☐ A Klare Zuständigkeiten, Stellenbeschreibungen und transparente Regeln für Urlaub und Schichten
- ☐ B Häufigere Kontrollen durch die Führungskraft
- ☐ C Verzicht auf Mitarbeitergespräche, um Reibung zu vermeiden
- ☐ D Teamevents und gemeinsame Ausflüge

12 Welcher Konfliktstil ist sinnvoll, wenn aus Sicherheitsgründen sofort entschieden werden muss? (3.3)

- ☐ A Vermeiden (Flucht)
- ☐ B Kompromiss
- ☐ C Durchsetzen (Kampf)
- ☐ D Konsens (Kooperation)

13 Welcher Konfliktstil verbindet hohe Durchsetzung eigener Interessen mit hoher Berücksichtigung der Interessen des anderen? (3.3)

- ☐ A Konsens (Kooperation)
- ☐ B Vermeiden (Flucht)
- ☐ C Nachgeben (Anpassung)
- ☐ D Kompromiss

14 Welches Risiko birgt der Kompromiss? (3.3)

- ☐ A Er dauert länger als jede andere Lösung.
- ☐ B Es entsteht immer ein eindeutiger Verlierer.
- ☐ C Beide Seiten sind nur halb zufrieden, der Konflikt kann wieder aufbrechen.
- ☐ D Er ist nur bei Glasl-Stufe 9 anwendbar.

15 Welche Rolle übernimmt die Führungskraft im moderierten Konfliktgespräch zwischen zwei Mitarbeitenden? (3.3)

- ☐ A Sie protokolliert nur und hält sich ansonsten heraus.
- ☐ B Sie vertritt die Partei, die länger im Unternehmen ist.
- ☐ C Sie ist neutrale Moderatorin und hilft den Parteien, selbst eine tragfähige Lösung zu finden.
- ☐ D Sie entscheidet als Richterin, wer recht hat.

16 Welcher Schritt kommt im moderierten Konfliktgespräch direkt nach dem Darstellen der Sichtweisen? (3.3)

- ☐ A Interessen klären: Was ist jeder Partei wirklich wichtig?
- ☐ B Die Führungskraft verkündet ihre Entscheidung.
- ☐ C Einzelgespräche mit beiden Parteien.
- ☐ D Die Vereinbarung wird unterschrieben.

17 Welcher Grundsatz gehört zum Harvard-Konzept? (3.3)

- ☐ A Hart zum Menschen, weich in der Sache
- ☐ B Auf Interessen konzentrieren statt auf Positionen
- ☐ C Möglichst schnell auf eine einzige Lösung festlegen
- ☐ D Die eigene Position mit Macht durchsetzen

18 Eine Kollegin fordert: „Ich will die Pfingstwochen!“ Ihr Grund: Ihre Kinder haben nur dann Ferien. Was ist nach dem Harvard-Konzept die Position, was das Interesse? (3.3)

- ☐ A Position: die Schulferien; Interesse: die Pfingstwochen
- ☐ B Beides ist dieselbe Position
- ☐ C Position: Urlaub allgemein; Interesse: Recht behalten
- ☐ D Position: die Pfingstwochen; Interesse: Urlaub während der Schulferien der Kinder

19 Was kennzeichnet eine Mediation? (3.3)

- ☐ A Die Führungskraft setzt eine Lösung per Anweisung durch.
- ☐ B Ein Schiedsrichter entscheidet verbindlich über den Konflikt.
- ☐ C Der Betriebsrat erteilt eine Abmahnung.
- ☐ D Ein neutraler, ausgebildeter Dritter begleitet ein strukturiertes Verfahren; die Lösung erarbeiten die Parteien selbst.

20 Wie sollte eine Führungskraft Widerstand gegen eine Veränderung grundsätzlich einordnen? (3.4)

- ☐ A Als normales Signal, dass etwas noch nicht verstanden, akzeptiert oder geklärt ist.
- ☐ B Als Zeichen, dass die Veränderung abgebrochen werden sollte.
- ☐ C Als Ausdruck bösen Willens, der konsequent bekämpft werden muss.
- ☐ D Als Problem, das sich von selbst erledigt.

21 In welcher Phase der Veränderungskurve sind Leistung und Stimmung am niedrigsten? (3.4)

- ☐ A Emotionale Akzeptanz („Tal der Tränen“)
- ☐ B Schock
- ☐ C Ausprobieren
- ☐ D Integration

22 Ein Mitarbeiter schweigt in Besprechungen zum neuen ERP-System und debattiert lieber über Unwichtiges. Welche Widerstandsform ist das? (3.4)

- ☐ A Aufregung (nonverbal, aktiv)
- ☐ B Lustlosigkeit (nonverbal, passiv)
- ☐ C Widerspruch (verbal, aktiv)
- ☐ D Ausweichen (verbal, passiv)

23 Mitarbeitende lehnen eine Neuerung ab, weil sie Statusverlust befürchten. Welche Ursache und welche Gegenmaßnahme passen zusammen? (3.4)

- ☐ A Nicht dürfen – Ziele erklären
- ☐ B Nicht wollen – beteiligen, Nutzen zeigen, Gespräche führen
- ☐ C Nicht wissen – Schulung anbieten
- ☐ D Nicht können – Befugnisse klären

24 Welche Maßnahme gehört zur Phase „Auftauen“ (Unfreeze) im Drei-Phasen-Modell nach Lewin? (3.4)

- ☐ A Kennzahlen zur Datenqualität dauerhaft verfolgen
- ☐ B Key-User schulen und Pilotgruppen starten
- ☐ C Alte Systeme endgültig abschalten
- ☐ D Offen über Gründe und Ziele informieren und Gerüchten aktiv begegnen

25 Was ist das Ziel der Phase „Stabilisieren“ (Refreeze) nach Lewin? (3.4)

- ☐ A Die Notwendigkeit der Veränderung bewusst machen.
- ☐ B Erste Versuche mit dem Neuen in Pilotgruppen durchführen.
- ☐ C Den Betriebsrat erstmals informieren.
- ☐ D Das Neue dauerhaft verankern und Rückfälle in alte Muster verhindern.

Lösungen und Erläuterungen · Kapitel 3

Lösungsschlüssel auf einen Blick

1 A	2 B	3 B	4 C	5 B	6 D	7 C	8 A	9 B	10 C
11 A	12 C	13 A	14 C	15 C	16 A	17 B	18 D	19 D	20 A
21 A	22 D	23 B	24 D	25 D					

Nr.	Lösung	Richtige Antwort und Erläuterung
1	A	Wenn Parteien unvereinbare Interessen, Ziele, Erwartungen, Bedürfnisse oder Werte haben, sich dessen bewusst sind und sich mindestens eine Partei beeinträchtigt fühlt. Nicht jede Meinungsverschiedenheit ist ein Konflikt. Entscheidend ist das Gefühl, durch den anderen behindert zu werden. (Abschnitt 3.1)
2	B	Richtig gelöst können Konflikte Probleme sichtbar machen, zu besseren Lösungen führen und den Zusammenhalt stärken. Schädlich werden Konflikte erst, wenn sie verdrängt werden oder eskalieren. (Abschnitt 3.1)
3	B	Zielkonflikt Beim Zielkonflikt verfolgen die Parteien unterschiedliche Ziele. Beim Sachkonflikt ist man sich über das Ziel einig, nicht über den Weg. (Abschnitt 3.1)
4	C	Verteilungskonflikt Es geht um eine knappe Ressource (Urlaubszeit). Klare, transparente Urlaubsregeln beugen solchen Konflikten vor. (Abschnitt 3.1)
5	B	Intra-Rollenkonflikt Intra-Rollenkonflikt: widersprüchliche Erwartungen innerhalb einer Rolle. Inter-Rollenkonflikt: Spannungen zwischen verschiedenen Rollen, etwa Beruf und Familie. (Abschnitt 3.1)
6	D	An Rückzug, Dienst nach Vorschrift und eisiger Höflichkeit. Kalte Konflikte sind oft gefährlicher, weil man sie spät bemerkt. Heiße Konflikte werden laut und emotional ausgetragen. (Abschnitt 3.1)
7	C	Kollegen kommunizieren nur noch per E-Mail mit dem Vorgesetzten in Kopie. Typische Signale zeigen sich im Verhalten (Gereiztheit, Rückzug), in der Leistung (Fehler, Verzögerungen), in Kennzahlen (Fehlzeiten, Fluktuation) und in der Kommunikation (Lagerbildung, E-Mail mit Kopie). (Abschnitt 3.1)
8	A	Neun Stufen in drei Ebenen: win-win, win-lose, lose-lose Jede Stufe abwärts engt die Möglichkeiten einer gemeinsamen Lösung weiter ein. (Abschnitt 3.1)
9	B	Win-lose (Stufen 4–6): neutrale Prozessbegleitung oder Mediation Koalitionen (Stufe 4) und Gesichtsverlust (Stufe 5) gehören zur win-lose-Ebene. Hier braucht es Hilfe von außen, etwa eine moderierende Führungskraft oder einen Mediator. (Abschnitt 3.1)
10	C	Machteingriff (z. B. Versetzung, Abmahnung, Trennung) oder Schiedsverfahren In der lose-lose-Ebene nehmen beide eigene Verluste in Kauf, um dem anderen zu schaden. Eine gemeinsame Lösung aus eigener Kraft ist nicht mehr realistisch. (Abschnitt 3.1)
11	A	Klare Zuständigkeiten, Stellenbeschreibungen und transparente Regeln für Urlaub und Schichten Vorbeugung wirkt auf mehreren Ebenen: Kommunikation, Organisation, Führung, Team und Strukturen (z. B. Beschwerdestelle nach § 13 AGG). (Abschnitt 3.2)
12	C	Durchsetzen (Kampf) Durchsetzen ist schnell, erzeugt aber Verlierer und Widerstand. Konsens ist ideal bei dauerhaften Beziehungen, braucht aber Zeit. (Abschnitt 3.3)

Nr.	Lösung	Richtige Antwort und Erläuterung
13	A	Konsens (Kooperation) Konsens = gewinnen–gewinnen. Kompromiss liegt in der Mitte (beide geben etwas auf), Nachgeben stellt die eigenen Interessen zurück. (Abschnitt 3.3)
14	C	Beide Seiten sind nur halb zufrieden, der Konflikt kann wieder aufbrechen. Ein Kompromiss eignet sich, wenn Zeit knapp ist und die Positionen gleich stark sind. (Abschnitt 3.3)
15	C	Sie ist neutrale Moderatorin und hilft den Parteien, selbst eine tragfähige Lösung zu finden. Voraussetzung ist, dass die Führungskraft neutral ist und von beiden akzeptiert wird. (Abschnitt 3.3)
16	A	Interessen klären: Was ist jeder Partei wirklich wichtig? Ablauf: vorbereiten (inkl. Einzelgespräche) – eröffnen und Regeln – Sichtweisen – Interessen – Lösungen – vereinbaren und nachhalten. (Abschnitt 3.3)
17	B	Auf Interessen konzentrieren statt auf Positionen Die vier Grundsätze: Menschen und Probleme getrennt behandeln (weich zum Menschen, hart in der Sache), Interessen statt Positionen, Optionen zum beiderseitigen Vorteil, neutrale Beurteilungskriterien. (Abschnitt 3.3)
18	D	Position: die Pflingstochen; Interesse: Urlaub während der Schulferien der Kinder Die Position ist die sichtbare Forderung, das Interesse der Grund dahinter. Auf der Ebene der Interessen finden sich oft Lösungen, die beiden dienen. (Abschnitt 3.3)
19	D	Ein neutraler, ausgebildeter Dritter begleitet ein strukturiertes Verfahren; die Lösung erarbeiten die Parteien selbst. Mediation eignet sich besonders bei verhärteten Konflikten der Glasl-Stufen 4 bis 6. (Abschnitt 3.3)
20	A	Als normales Signal, dass etwas noch nicht verstanden, akzeptiert oder geklärt ist. Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft. Wer ihn bekämpft, verstärkt ihn; wer seine Ursachen versteht, kann ihn auflösen. (Abschnitt 3.4)
21	A	Emotionale Akzeptanz („Tal der Tränen“) Phasen: Schock – Ablehnung – rationale Einsicht – emotionale Akzeptanz – Ausprobieren – Erkenntnis – Integration. Führung passt ihr Vorgehen je Phase an. (Abschnitt 3.4)
22	D	Ausweichen (verbal, passiv) Widerstand kann aktiv oder passiv, verbal oder nonverbal sein: Widerspruch, Aufregung, Ausweichen, Lustlosigkeit. (Abschnitt 3.4)
23	B	Nicht wollen – beteiligen, Nutzen zeigen, Gespräche führen Nicht wissen → informieren; nicht können → schulen, Zeit geben; nicht wollen → beteiligen, Nutzen zeigen; nicht dürfen → Befugnisse und Mittel klären. (Abschnitt 3.4)
24	D	Offen über Gründe und Ziele informieren und Gerüchten aktiv begegnen Auftauen schafft Bewusstsein für die Notwendigkeit. Schulungen und Piloten gehören zum Verändern, Abschalten alter Systeme und Kennzahlen zum Stabilisieren. (Abschnitt 3.4)
25	D	Das Neue dauerhaft verankern und Rückfälle in alte Muster verhindern. Maßnahmen: Regeln und Abläufe dokumentieren, Kennzahlen verfolgen, Erfolge anerkennen, alte Systeme abschalten. (Abschnitt 3.4)

Auswertung: 25 Aufgaben. Ab 22 richtigen Antworten sitzt das Kapitel sehr sicher, ab 18 gut. Unter 12 richtigen Antworten lohnt es sich, das Kapitel noch einmal durchzuarbeiten und die falsch beantworteten Fragen nach zwei und nach sieben Tagen zu wiederholen.