FACH 9
3
KAPITEL

Kapitel 3

Konfliktmanagement und Veränderung

Multiple-Choice-Aufgaben mit Lösungen · 25 Aufgaben

Geprüfte Wirtschaftsfachwirte (IHK) · Rahmenplan 9.3 Konfliktmanagement und Veränderung fachwirt24.de

So arbeitest du: Jede Aufgabe hat genau eine richtige Antwort. Kreuze sie an, ohne vorher ins Buch zu schauen. Die Lösungen mit kurzer Erklärung findest du am Ende unter **„Lösungen“**. Alles, was du falsch hattest, wiederholst du im Arbeits- und Übungsbuch, Kapitel 3, Seite 67 bis 77, mit Lern- und Übungsteil ab Seite 78. Die Aufgaben folgen der Gliederung des Buchs.

3.1 Konflikte und ihre Ursachen erkennen

1 **Wann liegt nach der Definition im Buch ein Konflikt vor?**

- **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?**

- **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?**

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

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

- **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?**

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

6 **Woran erkennt man einen „kalten" Konflikt?**

- **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?**

- **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?**

- **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?**

- **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?**

- **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

3.2 Konflikten vorbeugen

11 **Welche Maßnahme beugt Konflikten auf der Ebene der Organisation vor?**

- **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

3.3 Mit Konflikten umgehen

12 **Welcher Konfliktstil ist sinnvoll, wenn aus Sicherheitsgründen sofort entschieden werden muss?**

- **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?**

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

14 **Welches Risiko birgt der Kompromiss?**

- **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?**

- **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?**

- **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?**

- **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?**

- **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?**

- **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.

3.4 Widerstände gegen Veränderungen überwinden

20 **Wie sollte eine Führungskraft Widerstand gegen eine Veränderung grundsätzlich einordnen?**

- **A** ☐ Als Hinweis auf Informationslücken, Interessen, Belastungen oder berechtigte Einwände, deren Gründe zu klären sind.
- **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 nach dem Modell am niedrigsten?**

- **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?**

- **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?**

- **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?**

- **A** ☐ Kennzahlen zur Datenqualität dauerhaft verfolgen
- **B** ☐ Key-User schulen und Pilotgruppen starten
- **C** ☐ Das Altsystem kontrolliert ablösen
- **D** ☐ Offen über Gründe und Ziele informieren und Gerüchten aktiv begegnen

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

- **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 · Kapitel 3

Richtige Antwort, kurze Erklärung und die passende Seite im Arbeits- und Übungsbuch

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

1 A Nicht jede Meinungsverschiedenheit ist ein Konflikt. Entscheidend ist das Gefühl, durch den anderen behindert zu werden. → **Abschnitt 3.1 · Buch S. 67**

2 B Schädlich werden Konflikte erst, wenn sie verdrängt werden oder eskalieren. → **Abschnitt 3.1 · Buch S. 67**

3 B Beim Zielkonflikt verfolgen die Parteien unterschiedliche Ziele. Beim Sachkonflikt ist man sich über das Ziel einig, nicht über den Weg. → **Abschnitt 3.1 · Buch S. 67**

4 C Es geht um eine knappe Ressource (Urlaubszeit). Klare, transparente Urlaubsregeln beugen solchen Konflikten vor. → **Abschnitt 3.1 · Buch S. 67**

5 B Intra-Rollenkonflikt: widersprüchliche Erwartungen innerhalb einer Rolle. Inter-Rollenkonflikt: Spannungen zwischen verschiedenen Rollen, etwa Beruf und Familie. → **Abschnitt 3.1 · Buch S. 67**

6 D Kalte Konflikte sind oft gefährlicher, weil man sie spät bemerkt. Heiße Konflikte werden laut und emotional ausgetragen. → **Abschnitt 3.1 · Buch S. 67**

7 C 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 · Buch S. 67**

8 A Jede Stufe abwärts engt die Möglichkeiten einer gemeinsamen Lösung weiter ein. → **Abschnitt 3.1 · Buch S. 67**

9 B Koalitionen sprechen für Stufe 4 (win-lose-Ebene); ob schon ein grundlegender Gesichtsverlust (Stufe 5) vorliegt, ist näher zu klären. Nötig ist eine von beiden akzeptierte neutrale Konfliktbegleitung; die Führungsentscheidung bleibt von der Mediation getrennt. → **Abschnitt 3.1 · Buch S. 67**

10 C 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 · Buch S. 67**

11 A Vorbeugung wirkt auf mehreren Ebenen: Kommunikation, Organisation, Führung, Team und Strukturen (z. B. Beschwerdestelle nach § 13 AGG). → **Abschnitt 3.2 · Buch S. 70**

12 C Durchsetzen ist schnell, erzeugt aber Verlierer und Widerstand. Konsens ist ideal bei dauerhaften Beziehungen, braucht aber Zeit. → **Abschnitt 3.3 · Buch S. 71**

13 A Konsens = gewinnen–gewinnen. Kompromiss liegt in der Mitte (beide geben etwas auf), Nachgeben stellt die eigenen Interessen zurück. → **Abschnitt 3.3 · Buch S. 71**

14 C Ein Kompromiss eignet sich, wenn Zeit knapp ist und die Positionen gleich stark sind. → **Abschnitt 3.3 · Buch S. 71**

15 C Voraussetzung ist, dass die Führungskraft neutral ist und von beiden akzeptiert wird. → **Abschnitt 3.3 · Buch S. 71**

16 A Ablauf: vorbereiten (inkl. Einzelgespräche) – eröffnen und Regeln – Sichtweisen – Interessen – Lösungen – vereinbaren und nachhalten. → **Abschnitt 3.3 · Buch S. 71**

17 B 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 · Buch S. 71**

18 D 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 · Buch S. 71**

19 **D** Mediation eignet sich besonders bei verhärteten Konflikten der Glasl-Stufen 4 bis 6. → **Abschnitt 3.3 · Buch S. 71**

20 **A** Widerstand ist kein böser Wille. Frage nach den konkreten Gründen, statt ihn zu übergehen oder zu unterdrücken. → **Abschnitt 3.4 · Buch S. 73**

21 **A** Modellphasen: Schock – Ablehnung – rationale Einsicht – emotionale Akzeptanz – Ausprobieren – Erkenntnis – Integration. Die Kurve ist eine vereinfachende Orientierung; Verlauf und Intensität unterscheiden sich individuell. → **Abschnitt 3.4 · Buch S. 73**

22 **D** Widerstand kann aktiv oder passiv, verbal oder nonverbal sein: Widerspruch, Aufregung, Ausweichen, Lustlosigkeit. → **Abschnitt 3.4 · Buch S. 73**

23 **B** Nicht wissen → informieren; nicht können → schulen, Zeit geben; nicht wollen → beteiligen, Nutzen zeigen; nicht dürfen → Befugnisse und Mittel klären. → **Abschnitt 3.4 · Buch S. 73**

24 **D** Auftauen schafft Bewusstsein für die Notwendigkeit. Schulungen und Piloten gehören zum Verändern, Kennzahlen und die kontrollierte Ablösung des Altsystems (nach Test, Datenabgleich und Freigabe) zum Stabilisieren. → **Abschnitt 3.4 · Buch S. 73**

25 **D** Maßnahmen: Regeln und Abläufe dokumentieren, Kennzahlen verfolgen, Erfolge anerkennen; das Altsystem erst nach erfolgreichem Test, Datenabgleich und betrieblicher Freigabe kontrolliert ablösen. → **Abschnitt 3.4 · Buch S. 73**