

---

## 2.1 Konfliktsymptome

Um einen Konflikt überhaupt managen zu können, muss man anfangs erst einmal erkennen können, dass es sich um einen Konflikt handelt. Auf den ersten Blick mag dies profan erscheinen. Wenn man allerdings Studien heranzieht, dann sieht man, dass die meisten Konflikte in Organisationen nicht offen, sondern verdeckt ausgetragen werden. Verdeckte Konflikte kann man an den unterschiedlichsten Konfliktsymptomen erkennen. Die Konfliktforscherin Jutta Kreyenberg hat den Versuch unternommen, eine gewisse Kategorisierung der möglichen Symptome vorzunehmen. Sie unterscheidet vier Quadranten, die den vier Merkmalen: verbal/nonverbal/offen und aktiv/verdeckt und passiv zugeordnet sind. (Kreyenberg 2005).

Speziell die verdeckten Konfliktsymptome werden häufig nicht als Symptome eines Konflikts gesehen. So kann beispielsweise „Unwohlsein, Krankheit“ oder ein „genereller Zusppruch“ auch ganz andere Ursachen in sich tragen und völlig konfliktfrei sein.

In der individuellen Wahrnehmung eines Konflikts steckt im Grunde schon der erste Schritt zur Konfliktbewältigung oder eventuell sogar noch die Möglichkeit der Konfliktvermeidung. Von daher ist es von Vorteil, die unterschiedlichen Konfliktsymptome zu kennen (Abb. 2.1).

Die Übersicht zeigt, wie unterschiedlich Konfliktsymptome in Erscheinung treten können. Wichtig ist dabei, dass man sie bei Bedarf analysiert, aktiv hinterfragt und nicht als absolutes Zeichen für einen Konflikt versteht.

|  | offen und aktiv  | verdeckt und passiv  |
|--|--|--|
| <b>V<br/>E<br/>R<br/>B<br/>A<br/>L</b>                   | <b>Verbalen Angriff</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Andere Meinung äußern</li> <li>- Kritik</li> <li>- Beleidigungen, Beschimpfungen</li> <li>- Vorwürfe</li> <li>- Killerphrasen</li> <li>- „Herunterputzen“ einer Person</li> <li>- Streiten</li> <li>- (Genereller) Widerspruch</li> <li>- „Ich will aber...“</li> <li>- Gegenargumentation</li> <li>- Differenzen lautstark austauschen</li> <li>- Starres Festhalten an Gewohnheiten und Standpunkten</li> </ul>   | <b>Ablenken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sarkasmus, Ironie, Galgenhumor</li> <li>- Nebenkriegsschauplätze aufmachen</li> <li>- Vom Thema ablenken</li> <li>- Zeitdruck verschieben</li> <li>- Von „man“ und „wir“ sprechen, statt persönlich Stellung zu beziehen</li> <li>- Verunsicherungstaktik</li> <li>- Herabsetzende Bemerkungen</li> <li>- Subtile Anspielungen</li> <li>- Leugnen</li> <li>- „Ja, aber...“ (defensiv)</li> <li>- Anzüglichkeiten</li> <li>- Genereller Zuspruch</li> <li>- Sprüche klopfen</li> <li>- Bagatellisieren</li> <li>- Blödeln, ins Lächerliche ziehen</li> <li>- „Verpfeifen“ und Denunzieren</li> <li>- Distanzierte Höflichkeit</li> </ul> |
| <b>N<br/>O<br/>N<br/>V<br/>E<br/>R<br/>B<br/>A<br/>L</b> | <b>Aufregung, Unruhe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstrativ ignorieren, nicht beachten</li> <li>- Beziehungsabbruch</li> <li>- Ausschluss von Personen</li> <li>- Drohgebärden</li> <li>- Abschätzige, abwertende Gestik und Mimik</li> <li>- Abweisende Haltung</li> <li>- Tätlicher Angriff</li> <li>- Inkongruenz im Verhalten oder zwischen Reden und Tun</li> <li>- Immer das Gegenteil tun</li> <li>- Gewalt</li> <li>- Sabotage</li> <li>- Auflaufen lassen</li> <li>- Trotzreaktionen, Querschließen</li> <li>- Streik</li> </ul> | <b>Rückzug, Lustlosigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unwohlsein</li> <li>- Humorlosigkeit</li> <li>- Schweigen</li> <li>- Sturer Formalismus</li> <li>- Nur das Notwendigste tun</li> <li>- Desinteresse</li> <li>- Verbesserungsvorschläge einstellen</li> <li>- Zu spät kommen</li> <li>- Nur noch schriftliche Kommunikation</li> <li>- Überformale Regelungen</li> <li>- (innere) Kündigung</li> <li>- Hohe Fehlzeiten, Krankheit</li> <li>- Hohe Reklamationsquoten</li> <li>- Überstunden, Aktionismus</li> <li>- Gereiztheit</li> <li>- Vorweggenommener Gehorsam</li> <li>- Depression Niedergeschlagenheit</li> </ul>   |

**Abb. 2.1** Die häufigsten Konfliktsymptome nach Kreyenberg (2005)

## 2.2 Die Einstellung bestimmt die Wahrnehmung

Im vorigen Abschnitt wurden verschiedene Konfliktsymptome besprochen. Wie man diese Symptome wahrnimmt und deutet, hängt sehr stark von eigenem Denken und Fühlen ab. Damit verknüpft ist wiederum die jeweilige innere Einstellung zu einer Sache oder einem Menschen. Dabei wirken einerseits die Gefühle, hormonell bedingt auf die Einstellung und genauso vice versa die persönlich gewähl-

te Einstellung auf die Gefühlswelt. Die Hirnforschung geht davon aus, dass unser Gehirn über ca. 100 Mio. Synapsen verfügt, die mit den Sinnesorganen, also mit der Außenwelt, verknüpft sind. Insgesamt enthält das Gehirn jedoch ca. 100 Mrd. Schaltstellen. Das bedeutet, unser Gehirn beschäftigt sich 100.000-mal mehr mit sich selbst als mit der Außenwelt. Dies zeigt den enormen Einfluss der jeweiligen Gefühlslage auf die Wahrnehmung einerseits und andererseits die Interpretation der wahrgenommenen Informationen. Nun stellen Konflikte grundsätzlich auch Stresssituationen dar, das bedeutet, dass der Anteil an Emotionen in der Regel ohnehin hoch ist. Ergo macht es Sinn, sich mit dem Thema *innere Einstellung* genauer zu beschäftigen, da darin zumindest ein Schlüssel zur a) Konfliktvermeidung, b) Symptombewertung und c) konstruktiven Konfliktsteuerung steckt.

Trägt man nämlich positive Emotionen in sich und hat in einer Kommunikationssituation, wie einem Konfliktgespräch, eine positive und wertschätzende Einstellung, dann wirkt sich dies automatisch positiv auf die Wortwahl, Tonart, Mimik, Gestik und Körpersprache aus. Der Psychiater, Thomas A. Harris (1975), hat im Rahmen der sogenannten Transaktionsanalyse, die sich mit Ich-Zuständen beschäftigt, vier einfache mathematische Ableitungen gefunden, die die Einstellung des eigenen Ichs gegenüber anderen beschreiben soll. Diese vier sogenannten Dispositionen heißen:

- (+ +) Ich bin okay, Du bist okay
- (+ -) Ich bin okay, Du bist nicht okay
- (- +) Ich bin nicht okay, Du bist okay
- (- -) Ich bin nicht okay, Du bist nicht okay

**(+ +) Ich bin okay, Du bist okay** Dieser Zustand lässt sich leider nicht permanent durchhalten, würde aber viele Konfliktgespräche erst gar nicht entstehen lassen. *Ich bin okay* bedeutet, dass man mit sich selbst einigermaßen im Reinen ist. Man kennt seine Stärken, aber auch Schwächen. Man geht mit den eigenen „Baustellen“, konstruktiv und selbstbewusst um. Man mag sich, ohne Egozentriker zu sein. Ein solcher Mensch hat eine hohe Selbstachtung, auf der ein natürliches Selbstbewusstsein thront.

*Du bist okay* beschreibt die grundsätzliche Haltung gegenüber dem Gesprächs- oder Konfliktpartner. Dies soll nicht den berühmten Blick durch die „rosarote Brille“ darstellen, sondern eher ein grundsätzlicher Respekt gegenüber der anderen Person und deren Handlungen. *Du bist okay* besagt, dass man den anderen so nimmt wie er ist. Es bedeutet allerdings nicht, dass man alles unreflektiert zu akzeptieren hat, sondern, dass man den Konfliktpartner und dessen Handlungen

grundsätzlich respektiert. Auf diese Weise sind z. B. fachlich sehr leidenschaftlich geführte Auseinandersetzungen möglich, ohne die Person selbst zu diskreditieren.

**(+ -) Ich bin okay, Du bist nicht okay** Diese Disposition ist in unserem Kulturkreis durchaus verbreiteter. Man findet sich selbst okay und konzentriert sich darauf, dass der andere nicht okay ist. Im Fokus stehen die Fehler des anderen und die Lösung liegt scheinbar bei Fehlerbehebung derselben. Dies ist eine einseitige Strategie, die im Normalfall vom Konfliktpartner genau konträr gesehen wird. Konfliktlösungen werden dadurch eher unwahrscheinlicher. Eine (+ -) Einstellung trägt eine Angriffs- und Machtposition in sich, die, weil sie sich in der Kommunikation automatisch zeigt, vornehmlich Verteidigung- und Gegenangriffsstrategien nach sich zieht.

**(- +) Ich bin nicht okay, Du bist okay** Diese Einstellung ist weiter verbreitet als man auf den ersten Blick annehmen würde, sie wird in der Regel jedoch selten offen gezeigt. Vor allem männliche Konfliktpartner versuchen häufig, diese gefühlte Disposition durch eine betonte (+ -) - Reaktion zu übertünchen. Schwächen sind in einer leistungsorientierten Gesellschaft ungern gesehen. Die Handlungsmaxime entspricht grundsätzlich einer defensiven Haltung, der das Gefühl der Unterlegenheit zu Grunde liegt.

**(- -) Ich bin nicht okay, Du bist nicht okay** Bei dieser Variante der Disposition sieht man weder das eigene Ich positiv, noch respektiert man den jeweiligen Handlungspartner. Menschen mit einer solchen Grunddisposition stehen grundsätzlich allem sehr kritisch gegenüber. Das Negative steht im Fokus und so können häufig auch anerkennende, lobende Gesprächsinhalte anderer nicht angenommen werden. Dass dies die denkbar ungünstigste Disposition für eine konstruktive Konfliktlösung darstellt, erklärt sich von selbst.

Jeder Mensch verfügt über eine gewisse Grundtendenz zu einer Disposition, die sein Kommunikationsverhalten bestimmt. Jedoch kommen die vier verschiedenen Einstellungen nicht in Reinkultur vor. Je nach Hormonlage kann es sogar sein, dass man alle vier Dispositionen an einem Tag erlebt. Entscheidend ist allerdings, ob man erkennt, in welcher Dispositionsvariante man sich gerade befindet und wie man sich am Besten in Richtung der Disposition bewegt, die einem mehr Vorteile bringt.

Der bequeme Weg wäre, sich einfach von den jeweilig herrschenden Gefühlen treiben zu lassen. Damit nutzt man jedoch nicht seine Potenziale, denn jeder Mensch verfügt permanent und zu hundert Prozent über die Möglichkeit, welche Einstellung gewählt wird. Überlässt man anderen den Einfluss auf seine Gefühls-

| Handeln im Unternehmen heißt:   | Daraus resultierende Konfliktarten: |
|---|-------------------------------------|
| 1. Ziele setzen oder zu vereinbaren,  | <b>Zielkonflikte</b>                |
| 2. sie auf bestimmten Wege zu erreichen,  | <b>Bewertungskonflikte</b>          |
| 3. mit den erforderlichen Ressourcen,   | <b>Verteilungskonflikte</b>         |
| 4. von und mit unterschiedlichen Menschen,<br>die nicht immer mit sich selbst im Reinen<br>sind und die | <b>Persönliche Konflikte</b>        |
| 5. miteinander in Kontakt treten, dabei eine<br>Beziehung aufbauen und                                  | <b>Beziehungskonflikte</b>          |
| 6. die bestimmte Rollen und Funktionen<br>innehaben.  | <b>Rollenkonflikte</b>              |

**Abb. 2.2** Konfliktarten nach Kreyenberg (2005, S. 26)

welt, dann wird man eher fremdgesteuert, was sich negativ auf das eigene Selbstwertgefühl auswirkt. Versucht man jedoch, den oftmals unbequemen Weg in Richtung (+ +) Einstellung zu steuern, dann kostet dies eventuell Selbstüberwindungskräfte, aber man wird eher und häufiger in die Lage versetzt, Konflikte vermeiden oder konstruktiv lösen zu können.

Eine positive und wertschätzende Haltung führt sowohl instinktiv zu einer konstruktiveren Wortwahl als auch zu einer positiveren Körpersprache und Mimik, denn die Quelle der Sprache sind Gedanken und Gefühle.

## 2.3 Konfliktarten

Die weiter oben beschriebenen Konfliktsymptome können die unterschiedlichsten Arten an Konflikte darstellen. Jutta Kreyenberg (2004) hat sechs der hauptsächlichsten Konfliktarten in Organisationen, sowie ihre Erscheinungsform anschaulich zusammengefasst (Abb. 2.2).

Gerhard Schwarz (2010) unterscheidet eine sehr umfangreiche Menge von Konfliktarten, die sich ebenso in Organisationen finden lassen. Eine Auswahl soll die Variationsbreite darstellen:

- Organisationskonflikte
  - Abteilungsegoismus (klassischer Interessenskonflikt z. B. zwischen Entwicklungs- und Vertriebsabteilung)
  - Herrschaftskonflikte (Beispiel: zentralistische Weisungsbefugnis oder dezentrale Entscheidungsrechte?)

- Doppelmitgliedschaftskonflikte (Beispiel: Doppelrolle Führungskraft und zugleich Projektteammitglied)
- Veränderungskonflikte (Beispiel: Changeprozesse aufgrund einer neuen Organisationsstruktur – aus Vertretern verschiedener Fachabteilungen werden Kundenteams gebildet)
- Normkonflikte (Beispiel: Unterschiedliche Arbeitszeitmodelle: Innendienst/ Außendienst)
- Strukturkonflikte (Beispiel: Matrixorganisation – Mitarbeiter hat zwei Weisungsbefugte aus unterschiedlichen Bereichen „über“ sich: z. B. fachlich: Projektleiter/disziplinarisch: Vorgesetzter)
- Gruppenkonflikte
  - Rangkonflikte (Beispiel: unterschiedliche Hierarchiestufen)
  - Inoffizielle Normen (Beispiel: Nicht schriftlich fixierte Überstundenregelung, aber „ungeschriebenes Gesetz“)
  - Zugehörigkeitskonflikte (Beispiel: eingeschworene Arbeitsgruppe versus neuer Kollege)
- Systemkonflikte
  - Interkulturelle Konflikte (Beispiel: Fusion von Daimler und Chrysler – neue Konzernsprache „Englisch“)
  - Virtuelle Konflikte (Beispiel: persönliche Kommunikation versus elektronische Kommunikation)

In Organisationen sind Konflikte unvermeidbar. Die Frage, die es zu beantworten gilt, ist vielmehr, *wie* man mit Konflikten umgeht und ob man beispielsweise Eskalationen vermeiden kann. Konflikte sind immer von Emotionen begleitet – egal ob sie offen gezeigt werden oder nicht. Den rein sachlichen Konflikt gibt es nicht, denn sonst spräche man auch nicht von einem Konflikt, sondern z. B. von einer Fachdiskussion. Die jeweilige Ausprägung der Emotionen hat unterschiedliche Nuancen und hängt obendrein sehr stark von den jeweiligen Persönlichkeitsstrukturen der Akteure ab.

Aus dieser emotionalen Perspektive heraus gesehen werden Konfliktarten unter anderem auch nach der Art des Umgangs mit diesen Gefühlen beschrieben. So kann man folgende Konfliktarten unterscheiden (vgl. Kreyenberg 2005):

- Heißer Konflikt
- Kalter Konflikt

### 2.3.1 Der heiße Konflikt

In einem *heißen Konflikt* kann man die jeweiligen Emotionen leichter erkennen, da sie deutlicher gezeigt werden. Die jeweiligen Akteure versuchen sich gegenseitig leidenschaftlich zu überzeugen und dabei spielt das Zurückhalten von Gefühlen nicht die wichtigste Rolle. Angriff und Verteidigung sind klar ersichtlich. Aufgrund der nicht unterdrückten Emotionalität können solchen Konflikte auch leichter eskalieren. Nach Kreyenberg (2005) stehen folgende Merkmale für einen heißen Konflikt:

- Hohe Emotionalität
- Direkte Konfrontation
- Keine Trennung von Mensch und Sache
- Machtgebaren
- Aufgeheizte Atmosphäre
- Verfechten eigener Ziele
- Ignorieren von Regeln und Vereinbarungen

### 2.3.2 Der kalte Konflikt

*Kalte Konflikte* können in sehr unterschiedlichen Varianten auftreten. Sie sind nicht selten schwer zu erkennen, da anstelle direkter Kommunikation eher feindseliges Verhalten an den Tag gelegt wird. In der Regel sind die Akteure tief enttäuscht voneinander. Frustration bestimmt die Gefühlslage und die Beteiligten erleben oftmals eine innere Leere und Kälte. Es wird weitestgehend rational kommuniziert. Kreyenberg (2005) sieht die Merkmale eines kalten Konflikts folgendermaßen:

- Geringe äußere Emotionalität
- Überengagement
- Überzeugungsversuche
- Enttäuschung, Selbstzweifel
- Blockaden
- Glaube an Unlösbarkeit
- Tiefe Aversionen gegeneinander
- Kontaktvermeidung
- Formalisierung

Die Problematik bei kalten Konflikten ist, dass sie besonders in der Anfangsphase oft nicht erkannt werden. Aufgrund der zurückgehenden aktiven Kommunikation im Allgemeinen, sinkt auch die Bereitschaft, Konflikte offen auszutragen. Somit ist es nicht verwunderlich, dass die Zahl der kalten Konflikte in Organisationen hierzulande systematisch steigt.

---

## 2.4 Konfliktpotenzial in Unternehmen

Im Grunde wäre es wünschenswert, dass man eine Organisation entwickelt und gestaltet, die Konflikte auf ein Mindestmaß reduziert, da Konflikte immer die Möglichkeit in sich tragen, beteiligte Personen negativ zu beeinflussen. Es werden Prozesse gestört, viel Zeit wird in Anspruch genommen u. ä. Es ist demzufolge interessant zu sehen, wie das jeweils vorhandene Konfliktpotenzial gestaltet ist. Der Konfliktforscher Buchanan (2002) hat herausgefunden, dass zwei Faktoren einen signifikanten Einfluss auf die Größe des Konfliktpotenzials einer Organisation haben:

- der Grad an Sicherheit und
- der Grad an Übereinstimmung

Nach Buchanans Ergebnissen herrscht ein höheres Konfliktpotenzial, wenn zu wenig oder auch zu viel klar, geregelt und transparent ist. Dies betrifft Prozessabläufe, Strukturen, Betriebsvereinbarungen usw. Ebenso verhält es sich mit dem Grad an Übereinstimmung. In Unternehmen, in denen zu viel oder zu wenig Abstimmung stattfindet, existiert eine höhere Konfliktbereitschaft als bei Betrieben mit einem mittleren Grad an Übereinstimmung. Daraus kann man ableiten, dass weder ein System, wo alles geregelt und vorgegeben ist, das Konfliktpotenzial senkt, noch ein System, das so gut wie nichts regelt. Das „gesunde“ Mittelmaß an Einflussnahme und Transparenz scheint hier der Königsweg zu sein.

---

## 2.5 Wahrnehmungseinschränkungen

Der Mensch verfügt über ein sehr eingeschränktes Wahrnehmungssystem, was das Bewusstsein betrifft. Die Aufnahmekapazität des Unterbewusstseins ist schier unbegrenzt und kann nur ungefähr geschätzt werden. Speziell in Konfliktsituationen ist nun das Bewusstsein, aufgrund der oft emotionalen Anspannung, noch eingeschränkter als in entspannten Phasen. Pro Sekunde prallen auf die Sinnesorgane



ca. 11 Mio. Bits an Informationen, von denen der Mensch ganze 40 Bit pro Sek. bewusst aufnehmen und auch wiedergeben kann (vgl. Labude 2008). Der bei weitem größte Teil wird ausgefiltert. Dazu kommen darüber hinaus noch eine Reihe von automatischen Wahrnehmungsfehlern, die die „Wirklichkeit“ verzerren.

Thomas und Thomas haben im Jahre 1928 folgendes Theorem verfasst, das die Wirkung der Wahrnehmungsverzerrung des Menschen auf seine Handlungen beschreibt (Thomas-Theorem): „If men define situations as real, they are real in their consequences“ (Thomas und Thomas 1928, S. 572).

Wenn also Menschen Gegebenheiten als real ansehen, dann werden sie so handeln, als seien sie real, und insofern kommt es zu realen Konsequenzen (einer möglicherweise rational nicht gegebenen Tatsache).

Nach Thomas und Thomas (1928) handeln Menschen auf Grundlage dessen, was und wie sie etwas wahrnehmen und nicht auf Basis dessen, was ist. Das bedeutet:

► Subjektivität kommt von Objektivität!

Dies ist eine wichtige Erkenntnis in Bezug auf Konfliktursachen und Konfliktauslöser. Konfliktursachen kann man grundsätzlich drei verschiedenen Bereichen zuordnen:

- Konkrete Probleme
- Situationen
- Persönlichkeitsfaktoren

Die individuelle Einordnung der Konfliktursache ist entscheidend für die weitere Vorgehensweise. Ist die Ursache ein konkretes Problem (z. B. ein unübersichtlicher Projektplan), die Persönlichkeit (z. B. herablassendes Auftreten) oder eine Situation (z. B. Termindruck), so gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen, dieser Konfliktursache zu begegnen. Dabei sollte man nicht übersehen, dass die gleiche Ursache, z. B. Termindruck, völlig unterschiedliche Wirkungen auslösen kann, je nachdem, wie die momentane Wahrnehmung aussieht. Im Allgemeinen gilt daher der Grundsatz:

► Aus seiner Sicht hat jeder Recht!

Interessanterweise sind es in der Mehrzahl nicht spezielle Probleme oder konfliktauslösende Situationen, sondern in erster Linie Persönlichkeitsfaktoren, die einem Konflikt zugrunde liegen.

In der Psychologie wird zwischen komplizierten und komplexen Systemen, Situationen und Problemen unterschieden. Kompliziert ist ein Sachverhalt, wenn er zwar auf den ersten Blick undurchdringlich erscheint, aber durch Zerlegen in einzelne Bestandteile kommt man auf eventuelle Fehler und kann diese konkret angehen und lösen. In einem komplexen System herrscht eine Eigendynamik, die durch analysieren nie zur Gänze eruiert werden kann, weil ständig neue Abhängigkeiten und Dynamiken entstehen. Solchen Problemstellungen begegnet man, indem man versucht, möglichst wenig eigene Fehler zu machen, um dadurch die Wahrscheinlichkeit der Problemlösung zu erhöhen. Sobald es um Menschen geht, bewegt man sich grundsätzlich im komplexen Bereich. Somit kann man als Handlungsmaxime in Konfliktsituationen folgendes titulieren:

- Möglichst eigene Fehler vermeiden!

Im Zusammenhang mit der individuellen Wahrnehmung, die eine bedeutende Rolle bei der Konfliktauslösung spielt, kann man nun versuchen, folgende Wahrnehmungsfehler zu vermeiden oder wenigstens bei sich zu entlarven, um dafür sensibilisiert zu sein.

### 2.5.1 Wahrnehmungsfehler

Im Folgenden werden einige der am meisten auftretenden Wahrnehmungsfehler kurz erläutert. Es ist völlig illusorisch zu glauben, dass man Wahrnehmungsfehler komplett vermeiden kann. Es wirkt sich jedoch stark förderlich für die persönliche Einordnung eines Konflikts aus, wenn man sich der eigenen Fehlermöglichkeiten bewusst ist.

**Neuheit/Vertrautheit** Neuartige Reize in einer vertrauten Situation werden vom Menschen eher wahrgenommen, als in einer neuartigen Situation. Der Grund dafür ist eine Reizüberflutung. Dieser kann das Gehirn nur durch Filtern begegnen. Ebenso werden vertraute Reize in einer neuartigen Situation deutlicher wahrgenommen, als vertraute Reize in einer vertrauten Situation (z. B. Betriebsblindheit) (vgl. Mandler 1975).

**Erwartungen** Dieses Wahrnehmungsphänomen wird auch häufig als selbsterfüllende Prophezeiung bezeichnet. Der Mensch tendiert dazu, grundsätzlich das eher wahrzunehmen, was er in dem Moment erwartet. So sucht das Gehirn automatisch



<http://www.springer.com/978-3-658-04583-8>

Konflikte verstehen und steuern

Heigl, N.J.

2014, VII, 33 S. 6 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-04583-8