

Konflikte und Kompetenzentwicklung im Arbeitsleben

Ernst-H. Hoff, Eyko Ewers und Olaf Petersen

Dezember 2003

Deutsche Fassung eines englischsprachigen Artikels im Sammelband:

Nyhan, B. & Hartmann, E. (Hrsg.) *New learning cultures for competence development - European perspectives*. Erscheint voraussichtlich 2004 in Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Korrespondenzadresse:

Freie Universität Berlin
Bereich Arbeits-, Berufs- und
Organisationspsychologie
Prof. Dr. Ernst Hoff
Habelschwerdter Allee 45
14195 Berlin

e-mail: ehoff@zedat.fu-berlin.de

Konflikte und Kompetenzentwicklung im Arbeitsleben

Ernst-H. Hoff, Eyko Ewers und Olaf Petersen

Der immer schnellere Strukturwandel der Arbeit führt für die Mehrzahl der erwerbstätigen Erwachsenen in postindustriellen Gesellschaften zu neuartigen Arbeitsanforderungen und Handlungskonflikten, die ihrerseits die Entwicklung neuer Kompetenzen vorantreiben oder behindern. Der Strukturwandel selbst wird in diesem Beitrag nicht thematisiert, d. h., wir gehen hier nicht auf die komplexen Veränderungen der Wirtschaftssektoren, der Märkte, der Technologien, der Wissensbestände, der Berufe, der Organisationen, der Beschäftigungsformen, der Geschlechterverhältnisse oder der Altersstrukturen in der Arbeitswelt ein. Stattdessen beginnen wir gleich mit den daraus resultierenden Arbeitsanforderungen und z. T. neuartigen Merkmalen des Arbeitshandelns. Diese Anforderungen und Handlungsweisen lassen sich mit Hilfe folgender Schlagworte kennzeichnen, die nicht nur in der Praxis, im Alltagssprachgebrauch, sondern ebenso im wissenschaftlichen Sprachgebrauch üblich geworden sind: (1) **Autonomie**, (2) **Flexibilität**, (3) **Innovationsbereitschaft**, (4) **Professionalität**, (5) **Commitment**, (6) **Marktorientierung**, (7) **Kundenorientierung**, (8) **Kooperation**, (9) **Selbstmanagement**.

Alle diese Begriffe, deren Bedeutungsgehalt wir nun zuerst kurz erläutern wollen, beziehen sich auf drei, grob voneinander unterscheidbare zeitliche Ebenen von Handeln: (a) *auf kurzfristiges Handeln im Arbeitsalltag*, (b) *auf mittelfristiges Arbeitshandeln*, z. B. *in beruflichen Projekten* und (c) *auf langfristiges, berufsbiographisch bedeutsames Handeln* (vgl. dazu Hoff & Ewers, 2002, 2003). So kann **Autonomie** nicht nur auf Eigenverantwortung für Arbeitsaufgaben, -abläufe und -ergebnisse, auf Selbständigkeit sowie auf Entscheidungsfreiheit am Arbeitsplatz, sondern auch auf eigenständige berufsbiographische Weichenstellungen bezogen werden. Ebenso kann man verschiedene Arten von **Flexibilität** benennen: Mit Flexibilität ist zum einen die Umstellungs-, Veränderungs-, Lernbereitschaft und die intellektuelle Aufgeschlossenheit angesichts vielfältiger Arbeitsaufgaben oder häufig wechselnder Arbeitsprojekte gemeint. Flexibilität bezieht sich zum anderen auf selbst- oder fremdinitiierte Wechsel, Brüche oder gravierende Umstellungen im gesamten Berufsverlauf. Die Konnotationen von Flexibilität überschneiden sich mit denen von **Innovationsbereitschaft**, wobei dieser Begriff jedoch stärker auf die Anforderung zielt, immer neue sowie bessere Arbeitsprodukte zu entwickeln und die Arbeitsvollzüge

entsprechend kreativ zu gestalten. Es liegt auf der Hand, dass sich die beiden letztgenannten, einander überlappenden Anforderungsbereiche und Kennzeichnungen von Handeln unmittelbar aus dem immer schnelleren strukturellen Wandel der Arbeit ergeben.

Mit Hilfe des weiteren Begriffs der **Professionalität** lassen sich mehrere Anforderungen und Charakteristika des Arbeitshandelns bündeln: z. B. diejenigen der Effektivitäts-, Qualitäts- und Zielorientierung, der Zielstrebigkeit, der Sachorientierung, des rationalen Zeitmanagements etc. Ähnlich, wie eine wissenschaftliche, theoretisch-rationale Durchdringung des beruflichen Handelns schon früher für die „klassischen“ Professionen kennzeichnend war und deren Entwicklung vorangetrieben hat (Giddens, 1990), wird heute Verwissenschaftlichung, theoretische Reflexion, Systematisierung und Rationalisierung des Arbeitshandelns in sämtlichen Berufs- und Tätigkeitsfeldern zentral. In dem Maße, wie sich das wissenschaftliche Wissen verändert, wird auch Professionalität als Umgang mit immer neuen Wissensbeständen in der beruflichen Praxis notwendig, und daraus ergibt sich die Anforderung an lebenslanges Lernen. Ein gutes Beispiel für dieses Verständnis von Professionalität bieten die Computer-Berufe bzw. die Softwareentwickler. (Dazu bzw. zu jungen Beschäftigten im IT-Bereich führen wir ein empirisches Projekt durch, aus dem wir noch häufiger Beispiele zu unseren folgenden Überlegungen anführen werden.) Eng an diesen Oberbegriff der Professionalität ist der des **Commitment** gekoppelt. Wieder ist ein Blick zurück auf die „alten“ Professionen hilfreich: Dort wurde eine innere „Berufung“ bzw. die Bindung der ganzen Person an ihre Arbeit vorausgesetzt. Heute erscheint die autonome und professionelle Ausübung einer Vielzahl beruflicher Tätigkeiten kaum noch ohne eine derartige subjektive Bindung denkbar (zur „Subjektivierung“ von Arbeit, vgl. Moldaschl & Voß, 2003). Inzwischen gibt es auf wissenschaftlicher Ebene wohl schon mehr Forschung zu „Commitment“ als zu dem verwandten Begriff der (intrinsischen) Motivation. Als Bindeglied zwischen Commitment und Professionalität kann man schließlich auch moralische Bindungen an professionelle Standards und Normen begreifen. Gefordert wird vielfach ein berufliches Handeln, das von einem Pflichtgefühl gegenüber solchen professionellen Normen geleitet ist.

Der Begriff der **Marktorientierung** soll hier besonders hervorgehoben werden. Denn von manchen Autoren wird „Vermarktlichung“ oder „Internalisierung des Marktes“ (vgl. Moldaschl, 1997) als wichtigster gemeinsamer Nenner für die vielen Umstrukturierungsprozesse innerhalb von Unternehmen, Organisationen und Institutionen herausgestellt. Anstelle der alten, allzu hierarchischen, bürokratischen und

funktionsbezogenen Strukturen treten solche, die an den Marktgesetzen, an Wettbewerb und Konkurrenz orientiert sind, und daraus resultieren entsprechende Anforderungen an das individuelle Handeln: Es soll von unternehmerischem Denken geleitet und an ökonomischer Effizienz orientiert sein. Die Ergebnisse des Arbeitshandelns sollen letztlich daran gemessen werden, ob sie sich auf dem Markt der Produkte behaupten können; und bei biographischen Entscheidungen wird das Konkurrenzprinzip mit Blick auf den Arbeitsmarkt handlungsleitend. Die Forderung nach **Kundenorientierung** wird oft im selben Atemzug mit der nach Marktorientierung genannt. Im Sinne des ökonomisch-effizienten Handelns wird auch soziale Effizienz verlangt. Ein kooperatives und kommunikatives Handeln im Rahmen von Dienstleistungen gegenüber Kunden wird in der „Dienstleistungsgesellschaft“ (auch innerhalb des Sektors der industriellen Güterproduktion) immer wichtiger. Dieses kooperative und kommunikative Handeln bringt neben den ökonomischen allerdings häufig auch „menschliche“ Bindungen an Kunden mit sich; und Kundenorientierung kann dann auch als soziales „Commitment“ im Sinne von Pflichten gegenüber konkreten Personen verstanden werden.

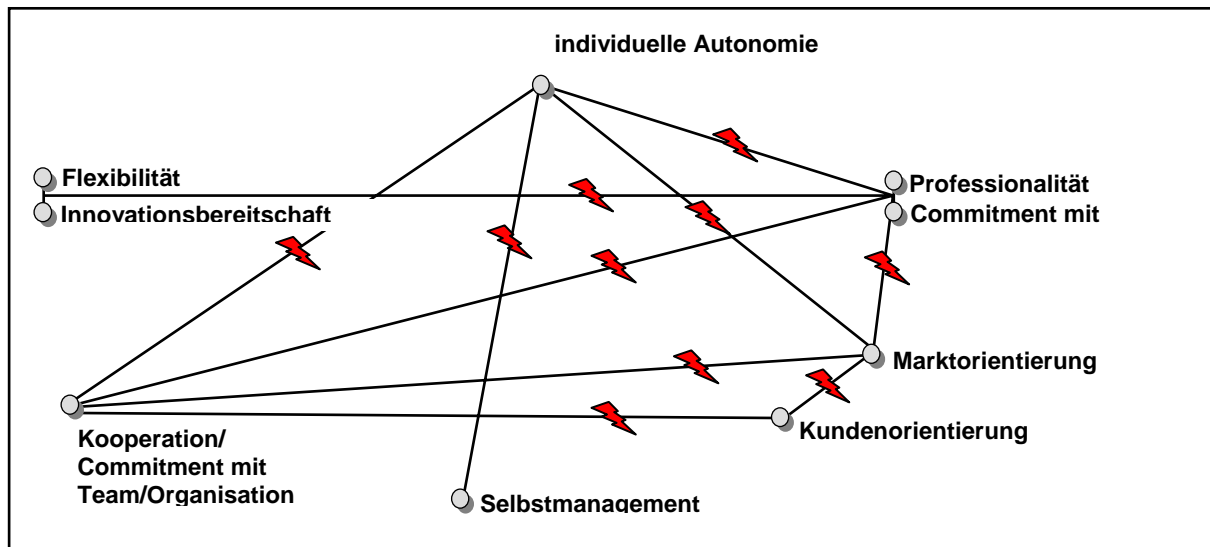
Der zuletzt genannte Anforderungsbereich überschneidet sich mit dem der **Kooperation innerhalb von Organisationen**. Die hier subsumierbaren Schlagworte sind Teamorientierung, Commitment bzw. Identifikation mit der Organisation und ihren Zielen sowie soziale Verantwortung. Von den Mitarbeitern in Organisationen wird mit der Zunahme von Gruppenarbeit soziale Verantwortung im Sinne von Solidarität, Kollegialität und von Pflichtgefühl gegenüber Normen und Zielen im Team (bzw. in der Organisation) immer wichtiger; von Führungskräften kann Kooperation auch i. S. von „Partizipation“ und soziale Verantwortung i. S. von „Mitarbeiterorientierung“ verstanden werden. Der letzte Begriff des **Selbstmanagements** bezieht sich auf Handlungsanforderungen, die sich mit Blick auf den wiederum möglichst effizienten und rationalen Umgang mit der eigenen Person, mit eigenen Emotionen, Wünschen und Motiven ergeben. Damit sind weiter Verantwortung gegenüber der eigenen Person (z. B. auch gegenüber der eigenen Gesundheit), Selbstkontrolle, Selbstdisziplinierung, eine (realistische) Selbsteinschätzung eigener Kompetenzen, aber auch „Selbstbewusstsein“ bezüglich des eigenen Handelns gemeint; und auch hier können entsprechende langfristige Anforderungen auf den Umgang mit der eigenen Arbeitsbiographie bezogen werden.

Im Anschluss an diese Kurzbeschreibung von Arbeitsanforderungen und Arbeitshandeln muss auf **Probleme in der bisherigen Forschung zu Kompetenzentwicklung und in der Praxis der Kompetenzförderung** hingewiesen werden:

Man leitet *erstens* Kompetenzen oder Kompetenzbereiche relativ isoliert voneinander aus entsprechenden Arbeitsbedingungen, -anforderungen und -handlungen ab und benennt sie ebenso wie diese. Mit allen ebengenannten Ober- und Unterbegriffen für Anforderungen werden also auch Kompetenzen benannt. Damit wird *zweitens* eine quasi tautologische Vorstellung von Lernen und Entwicklung nahe gelegt, der dann auch die Fördermaßnahmen in der Praxis folgen: dass nämlich positiv bewertete Arbeitsbedingungen und -anforderungen zu ebenso positiv bewertetem Handeln und vermittelt darüber zu einer Zunahme von Kompetenzen führen (wobei der Begriff „Kompetenz“ bereits per se eine positive Konnotation hat). Umgekehrt wird davon ausgegangen, dass negativ bewertete Arbeitsbedingungen und -anforderungen vermittelt über negativ bewertetes Handeln zu einem entsprechenden Mangel (oder einer Abnahme) von Kompetenzen führen. Dabei wird *drittens* fälschlich unterstellt, dass die Zunahme von positiven Bedingungen – z. B. von Handlungsspielräumen und von Autonomie – zwangsläufig eine Abnahme von negativen Bedingungen bedeutet – z. B. von Restriktionen, externen Zwängen und Fremdkontrolle. Diese allzu einfachen Vorstellungen waren bereits in der früheren Forschung zur beruflichen Entwicklung bzw. Sozialisation vorherrschend (vgl. dazu Hoff, 2003). So galten beispielsweise in den wohl berühmtesten Studien von Kohn & Schooler (1983, Kohn, 1985) Handlungsspielräume in der Arbeit als „objektive“ Ursache (und Folge) des autonomen Arbeitshandelns und der Autonomieorientierung (als Persönlichkeitsmerkmal). Ebenso galt Aufgabenkomplexität als Ursache (und Folge) des flexiblen Handelns und der intellektuellen Flexibilität (als Persönlichkeitsmerkmal). Ohne die negativen Varianten durchzuspielen, kann hier festgehalten werden, dass man heute in analoger Weise alle zuvor genannten Forderungen und Charakteristika des Handelns, also neben Autonomie und Flexibilität auch Innovationsbereitschaft, Professionalität, Commitment, Marktorientierung, Kundenorientierung, Kooperation sowie Selbstmanagement als die Ursachen für entsprechende innere Merkmale von Personen, für deren entsprechend benannte Fähigkeiten und Kompetenzen begreift.

Die „neue“ **Perspektive**, die wir hier vorstellen möchten, bezieht sich demgegenüber auf **komplexere Konstellationen von diskrepanten oder gar konfligierenden Handlungsanforderungen und Handlungszielen** (vgl. Übersicht 1)

Übersicht 1: Konflikte zwischen Handlungsanforderungen und Handlungszielen



Einige der in Übersicht 1 (etwas dramatisierend durch Blitze) dargestellten Konflikte erscheinen auf den ersten Blick gar nicht so neu, und man könnte sie auch rollentheoretisch formulieren: Was die **Kooperation** und das **Commitment** innerhalb von Teams und/oder Organisationen (Übersicht 1: links unten) anbelangt, so gibt es Rollenerwartungen und Pflichten, die an eine Position in der Gruppe bzw. Organisation geknüpft sind und die akzeptiert werden, die jedoch häufig mit **Professionalität** (Übersicht 1: rechts oben), d. h. mit den an einen Beruf geknüpften Rollenerwartungen sowie Handlungsanforderungen und mit dem professionellen Selbstverständnis von Personen kollidieren. Eine ganze Reihe weiterer Rollenkonflikte innerhalb von Organisationen sind im Übrigen gar nicht in Übersicht 1 angeführt: beispielsweise die bekannte „Sandwich-Position“ des Gruppen- oder Teamleiters, der einerseits Kontrollfunktionen als Vorgesetzter hat und von dem die Gruppe andererseits zugleich Kollegialität erwartet.

Eine neuartige Qualität von Konflikten, die mit der bloß rollentheoretischen Beschreibung kaum noch angemessen fassbar erscheint, kommt nun aber mit der **Marktorientierung** ins Spiel (Übersicht 1: unten rechts). Der Konflikt zwischen Anforderungen an **Kooperation**, an das solidarische bzw. kollegiale Handeln des Einzelnen im Team einerseits und der für die Marktorientierung konstitutiven Ausrichtung des Handelns am Konkurrenzprinzip verschärft sich heute in dem Maße, wie die Imperative des Marktes in die Organisationen (auch in Institutionen wie z. B. Universitäten) hineingeholt und dort als wichtig propagiert werden (zu dieser „Internalisierung des Marktes“ vgl. Moldaschl, 1997). Auch die **Kundenorientierung** (Übersicht 1: unten rechts) kann sich dann als ambivalent und konfliktaltig erweisen, wenn

Personen einerseits marktorientiert und ökonomisch effizient handeln sollen (und wollen) und sich andererseits dem Kunden als Person verpflichtet und für dessen Wohl verantwortlich fühlen. Weiter kollidiert die Marktorientierung häufig mit **Professionalität** und einer Verpflichtung gegenüber professionellen Normen. Dazu ein Beispiel aus unserer eigenen Untersuchung bei jungen Beschäftigten in den kleinen IT-„Startup“-Firmen: Die jungen Gründer und Mitarbeiter in diesen Firmen müssen und wollen zumeist ihre Projekte – also etwa die Entwicklung und Implementierung eines Software-Systems – schnell abschließen oder mehrere Projekte gleichzeitig bearbeiten, um auf dem Markt mithalten zu können. Damit geraten sie in Konflikt mit der Anforderung an Professionalität bzw. mit ihrem eigenen Anspruch an die Qualität ihrer Arbeit als Software-Entwickler. Damit geht ein weiterer Konflikt einher: Unter dem Druck des Marktes kommt es einerseits zu der Anforderung an **Flexibilität** (Übersicht 1: links). Projekte müssen unter Zeitdruck abgeschlossen werden, und eine schnelle Umstellung auf neue Projektziele und deren Realisierung wird erforderlich, obwohl es andererseits zum professionellen Selbstverständnis in der Software-Entwicklung gehört, dass nur das beharrliche Festhalten an Zielen und eine Hartnäckigkeit bei ihrer Realisierung zu wirklich ausgereiften Produkten führen.

Die heftigsten Konflikte können schließlich zwischen den Anforderungen an individuelle Autonomie bzw. zwischen entsprechenden persönlichen Handlungszielen und gleichzeitigen Zwängen oder Pflichten entstehen: So steht der individuellen **Autonomie** als Handlungsanforderung und als persönliches Ziel (Übersicht 1: oben) häufig das Wissen um System- und Sachzwänge bzw. um technische Zwänge als Bestandteil von **Professionalität** im Wege. Wie sich am Beispiel der jungen Software-Entwickler und Unternehmensgründer in unserer eigenen Studie zeigt, sind die Anforderungs- und Zielkonflikte aber noch viel komplexer: Für die Software-Entwickler sowie für Mitarbeiter mit anderem professionellen Hintergrund stellt individuelle Autonomie bei ihrer Tätigkeit den wichtigsten Antrieb für ihr Commitment mit ihrer Arbeit in der Firma dar, und die Einschränkungen dieser Autonomie etwa durch technische Zwänge oder durch die Orientierung an professionellen Pflichten bedeuten nur ein vergleichsweise kleines „Übel“. Bei den Gründern wird Autonomie dagegen im Sinne von unternehmerischer Freiheit verstanden, und daraus resultiert *ihr* Commitment mit der eigenen Tätigkeit als Selbständige (im Gegensatz zu abhängig Beschäftigten) sowie mit dem eigenen kleinen Startup-Unternehmen. Damit ist diese Autonomie zugleich an die Zwänge des Marktes gebunden. Innerhalb derselben kleinen Firma kollidiert nun das Autonomieverständnis der Software-Entwickler bzw. Mitarbeiter sowie deren Commitment

mit ihrer Tätigkeit mit dem Autonomieverständnis der Gründer, das notwendig auf eine Anpassung am Markt, an den Erfolg sowie an die Überlebensfähigkeit des Unternehmens hinausläuft. Damit ergeben sich z. T. heftige *soziale Konflikte zwischen* einzelnen Personen oder Personengruppen. Wenn die Software-Entwickler zugleich die Gründer sind oder wenn beide Positionen von denselben Personen vertreten werden, handelt es sich um *intrapsychische Konflikte*.

Ein eigentümliches Spannungsverhältnis zwischen **individueller Autonomie** und **Marktorientierung** (vgl. Übersicht 1) lässt sich am besten mit den scheinbar paradoxen Formulierungen des „Zwanges zur Autonomie“ oder der „kontrollierten Autonomie“ (Vieth, 1995) kennzeichnen: Autonomes Handeln ist nicht nur subjektiv gewollt, sondern es wird zugleich durch die Imperative des Marktes erzwungen. Viele der von uns untersuchten jungen Erwerbstätigen wollen selbständig tätig sein, Entscheidungen treffen und sich selbst als ihres „eigenen Glückes Schmied“ begreifen, und zugleich sehen sie sich dazu in ihrem Alltag ständig durch die Entwicklungen auf dem Markt außerhalb ihrer Organisation (oder durch die marktformigen Strukturen innerhalb ihrer Organisation) gezwungen. Auch in ihrem berufsbiographischen Handeln wollen sie autonom entscheiden, werden aber zugleich häufig, z. B. angesichts von Krisen ihres Unternehmens, dazu gezwungen. Bei berufsbiographischen Weichenstellungen sind sie weiter den Zwängen des Arbeitsmarktes ausgesetzt. Ein ähnliches Spannungsverhältnis besteht zwischen der geforderten sowie subjektiv bejahten Autonomie und dem **Selbstmanagement**: Die individuellen Arbeitsvollzüge werden sehr häufig gar nicht mehr extern kontrolliert, aber das Ergebnis bzw. Produkt der eigenen Arbeit wird umso schärfer daran gemessen, ob es den Anforderungen des Marktes, der Kunden und der Organisation entspricht. Mit der Autonomie bei der Wahl von Arbeitsmitteln und -wegen sowie mit der zeitlich autonomen Einteilung der eigenen Arbeit steigt zugleich das Ausmaß an *Selbstkontrolle*, *Selbstdisziplinierung* und *Selbstbelastung* durch selbstauferlegten Leistungsdruck. Bei der **Kooperation im Team** kommt es zugleich häufig zu einer *externen bzw. sozialen Kontrolle*: Die Kollegen „überwachen“ nicht lediglich, ob das Ergebnis der individuellen (als Beitrag zur kollektiven) Leistung „stimmt“, sondern sie beurteilen ebenso, ob eine Arbeit wirklich individuell autonom, unter Einsatz aller verfügbaren subjektiven Ressourcen durchgeführt wird. Insgesamt kann also festgehalten werden, dass eine Zunahme von Autonomie keineswegs die Abnahme von Zwang und Kontrolle bedeuten muss, sondern dass Autonomie und Zwänge zugleich zunehmen können (vgl. auch dazu Vieth, 1995).

Angesichts der bis hierhin skizzierten Konflikte zwischen Handlungsanforderungen und -zielen stellen sich nun folgende Fragen:

1. Welche Bedeutung haben solche Konflikte für Lern- und Entwicklungsprozesse?

Wann sind Konflikte für Kompetenzentwicklung förderlich und wann hinderlich?

2. Welche Kompetenzen lassen sich als Folge sowie als Voraussetzung der Bewältigung solcher Konflikte benennen?

Wie lassen sich diese Kompetenzen genauer beschreiben und voneinander abgrenzen? Welche vorhandenen Konzepte kann man dazu heranziehen, und wie lassen sie sich weiterentwickeln?

Zu den ersten Fragen können wir in diesem Beitrag nur sehr kurz Stellung nehmen, bevor wir dann ausführlicher auf den zweiten Fragenkomplex eingehen. Zunächst ist klar, dass der Begriff des „Konfliktes“ ähnlich wie der Begriff der „Krise“ im Alltagssprachgebrauch eine negative Bedeutung hat. Konflikte und Krisen scheinen auf den ersten Blick psychisch belastend und daher für Lern- und Entwicklungsprozesse hinderlich zu sein. In der Psychologie gibt es auch Untersuchungen zu den negativen Auswirkungen von Zielkonflikten auf die psychische Befindlichkeit und das länger anhaltende psychische Wohlbefinden (vgl. Emmons & King, 1988). Aus diesem Grunde erscheint die Feststellung keineswegs trivial, dass die Erfahrung von Handlungskonflikten logisch die Voraussetzung dafür ist, dass sich Handlungsstrategien und Kompetenzen zu ihrer Bewältigung ausbilden können. Diese Feststellung entspricht den Einsichten, dass z. B. Handlungsfehler eine Voraussetzung für bestimmte Lernprozesse oder dass komplexe Probleme eine Voraussetzung für die Entwicklung von Kompetenzen zu ihrer Lösung darstellen. Es gibt auch eine Reihe von theoretischen Ansätzen und empirischen Studien, in denen intrapsychische und soziale Konflikte als Bedingung, ja als „Motor“ für Prozesse der Entwicklung – z. B. des Kontrollbewusstseins oder der moralischen Urteilskompetenz (vgl. Hoff, Lappe & Lempert, 1991) identifiziert worden sind. In welchem Maße Konflikte förderlich sind, hängt von dem Grad der Konflikthaltigkeit und vom individuell erreichten Entwicklungsstand bzw. davon ab, ob Personen schon zuvor Konflikte bewältigt haben. Es erscheint sinnvoller, von „Bewältigung“ als von „Lösung“ zu sprechen, weil sich etliche der zuvor angeführten Widersprüche zwischen Handlungsanforderungen kaum individuell auflösen lassen und weil die reflexive Auseinandersetzung mit konfligierenden eigenen Handlungszielen dazu führen kann, dass Personen auch mit nicht (optimal) lösbaren Konflikten umgehen können. Je schwieriger und bedrohlicher Konflikte für Personen ohne Erfahrungen mit sehr gravierenden

Konflikten sind, desto eher kann es zu Strategien der Leugnung oder Vermeidung und zur Verhinderung von Reflexivität kommen, so dass sich auch Kompetenzen zur Konfliktbewältigung kaum ausbilden können. Diese negative Variante von Lern- und Entwicklungsprozessen müssen wir in diesem Beitrag leider beiseite lassen. Stattdessen gehen wir gleich auf das Ergebnis positiver Entwicklungsprozesse ein und versuchen, Kompetenzen zu benennen und zu beschreiben. Dabei greifen wir zuerst auf theoretische Konzepte zu zielgerichtetem Handeln in der Arbeitspsychologie sowie zu „persönlichen Zielen“ in der Entwicklungspsychologie zurück (vgl. Hoff & Ewers, 2002, 2003).

Übersicht 2: Kompetenzen zur reflexiven Bewältigung von Konflikten

KOMPETENZEN	REFLEXION über...
- der Zielbildung	Diskrepanzen zwischen externen Anforderungen und persönlichen Zielen Klarheit, Reichweite und Konkretheit von Zielen (Alltag, längerfristige Projekte, biographische Ziele)
- der Zielrealisierung	Klarheit/Widersprüchlichkeit von Mitteln/Wegen Pläne zur Realisierung von Zielen, Teilzielbildung äußere und innere Chancen/Ressourcen/Barrieren
- des Umgangs mit sich wandelnden Umfeldern	Balance zwischen Festhalten an Zielen und Flexibilität angesichts von Barrieren, sich wandelnden Umfeldern
- des Umgangs mit eigenen Zielkonflikten	(a) kompatible Aspekte, Kompromisse inkompatible Aspekte, Prioritätenbildung auf Basis übergeordneter Lebensziele INTEGRATIONSZIELE (Relativierung untergeordneter Ziele)
- des Umgangs mit Konflikten zwischen eigenen und fremden Zielen, Plänen	(b) wie (a), jedoch gemeinsame Reflexion Abstimmungs-, Aushandlungs- und Lösungsprozesse mit Vorgesetzten, Kollegen, Kunden Partnern... INTEGRATIONSZIELE

Für das Verständnis von Übersicht 2 ist zuerst der Hinweis darauf notwendig, dass handlungsleitende **persönliche Ziele** hier in einem sehr weiten Sinne definiert werden: Darunter fallen (berufliche) Lebensziele, die nur sehr langfristig realisierbar sind, ebenso wie mittel- und kurzfristige Ziele des (Arbeits-)Handelns. Damit sind weiter nicht nur Ziele gemeint, die den Abschluss einmaliger Handlungsabfolgen markieren, sondern auch „Strebungen“ (Emmons, 1989), die immer wieder in Handeln umgesetzt werden, oder „Aufgaben“ und „Projekte“ (Little, 1993; Beck, 1996). Für einen großen Teil dieser Ziele gilt weiter, dass sie in komplexere Beziehungen von über- und untergeordneten Zielen eingebettet

sind (Volpert, 2003), deren unverwechselbares Gesamtgefüge für die (berufliche) Identität einer Person kennzeichnend ist.

Mit einer **ersten Kompetenz der Zielbildung** (Übersicht 2) ist gemeint, dass Personen darüber nachdenken, was sie eigentlich wollen und wie sie ihre noch vagen Wünsche, Motive, Interessen, Gefühle einer Verpflichtung etc. so weit präzisieren, dass sie wirklich handlungsleitend, also zu Handlungszielen werden. Dazu gehört weiter und vor allem, dass sie prüfen, wie weit die zuvor beschriebenen externen Anforderungen, (Rollen-)erwartungen oder von außen an sie herangetragenen Pflichten mit ihren eigenen Wünschen und Zielen übereinstimmen. Wenn sich dabei gravierende Diskrepanzen zeigen, vermischt sich die hier beschriebene mit der gleich ausführlicher erläuterten Kompetenz des Umgangs mit Konflikten. Eine kompetente Zielbildung bedeutet außerdem, dass über die Klarheit bzw. Diffusität, über die zeitliche Reichweite und über die Konkretheit bzw. Abstraktheit von persönlichen Zielen reflektiert wird. Zu dieser Kompetenz gehört schließlich, dass sich Personen selbst vor Augen führen, welche abstrakteren (Lebens-)Ziele eigentlich hinter ihren konkreteren Zielen bis hinunter zu denen des Alltagshandelns stehen.

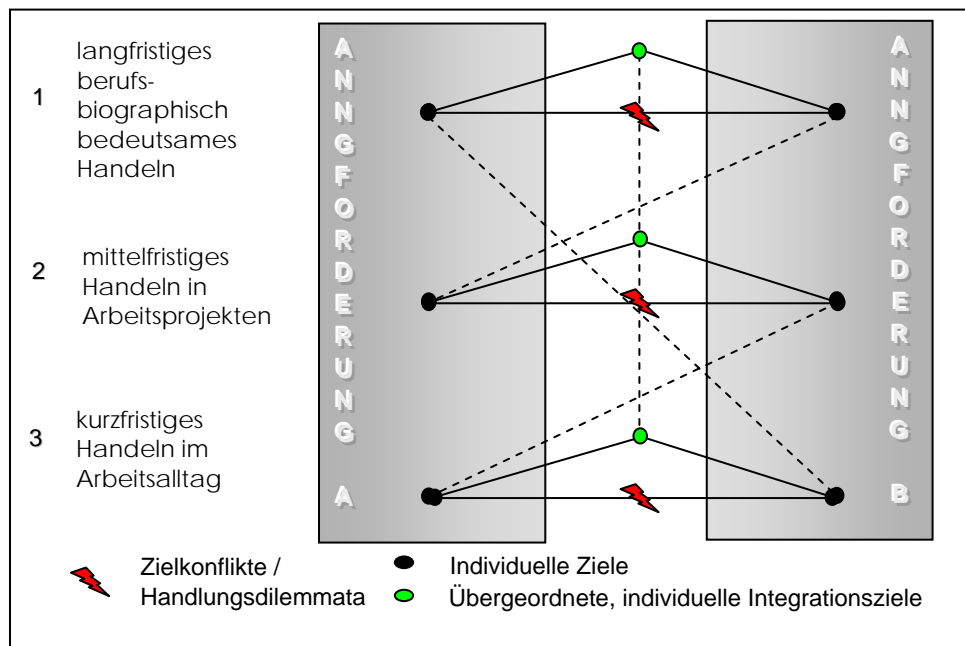
Eine **zweite Kompetenz der Zielrealisierung** (Übersicht 2) richtet sich auf die optimale Umsetzung der Ziele in Handeln. Hier gilt es, Klarheit über die Mittel und Wege des eigenen Handelns zu gewinnen und Pläne mit einzelnen Handlungsschritten (und Unterzielen) zu entwickeln. Dabei muss darüber nachgedacht werden, welche inneren Ressourcen und eigenen Fähigkeiten zur Verfügung stehen, welche äußeren Widerstände einkalkuliert werden müssen und welche günstigen Umstände genutzt werden können. Eigentlich handelt es sich um die grundlegende Kompetenz zu zweckrationalem Handeln, das wir zuvor schon als Kennzeichen von Professionalität thematisiert hatten. Diese grundlegende Kompetenz steht wohl hinter allen spezifischen fachlich-methodischen Kompetenzen; und sie stellt kein Gegenstück zu sozialen und moralischen Kompetenzen dar, sondern kann sich mit diesen überschneiden (darauf kommen wir noch zurück).

Eine **dritte Kompetenz des Umgangs mit sich wandelnden Umfeldern** bzw. Handlungskontexten betrifft das Nachdenken sowie Entscheidungen darüber, ob Handlungen abgebrochen oder unterbrochen werden sollen, ob Ziele angesichts veränderter Handlungsbedingungen preisgegeben werden sollen, ob dennoch daran beharrlich

festgehalten werden soll oder schließlich: ob eine Balance zwischen Festhalten und Flexibilität möglich erscheint (Brandtstädter, 2001).

Die nun folgenden Kompetenzen setzen die bis hierhin genannten voraus und bauen darauf auf. Es erschiene daher verfehlt, alle in Übersicht 2 angeführten Kompetenzen strikt gegeneinander abzugrenzen und sie isoliert voneinander zu untersuchen oder in der Praxis zu fördern. Wenn Ziele klar bestimmt worden sind und wenn über ihre Realisierbarkeit nachgedacht worden ist, geraten Konflikte umso schärfer in den Blick – seien es solche zwischen externen Anforderungen und persönlichen Zielen oder seien es solche zwischen unterschiedlichen Zielen und zwischen deren Realisierung. Bei der **vierten Kompetenz des Umgangs mit eigenen Zielkonflikten** geht es darum, dass unterschiedliche eigene Ziele und deren Realisierung gründlich miteinander verglichen werden. Auch wenn diese Ziele auf den ersten Blick völlig unvereinbar erscheinen, versuchen kompetente Personen dennoch, kompatible Aspekte und Kompromissmöglichkeiten zu entdecken. Allerdings sind sie ebenso in der Lage, sich die inkompatiblen Aspekte genau vor Augen zu führen und zu prüfen, welches Gewicht ihnen zukommt. Überwiegen die Unvereinbarkeiten, so wird eine Entscheidung für ein Ziel und gegen ein anderes (oder mehrere Ziele) erforderlich. Fällt eine Prioritätenbildung schwer, so erscheint es sinnvoll, wenn sich Personen bei Entscheidungen für oder gegen ein mittel- oder kurzfristiges Ziel am Maßstab übergeordneter, langfristiger (Lebens-)Ziele orientieren und reflektieren, welche Ziele eher daraus ableitbar sind, besser dazu passen und ihnen mit Blick auf langfristige Handlungskonsequenzen wichtiger sind. Bleiben Ziele dann immer noch relativ gleichgewichtig, so kann die reflektierte Bildung von **Integrationszielen** als wichtigstes Kennzeichen dieser Kompetenz gelten (vgl. Übersicht 3).

Übersicht 3: Reflexion von Zielkonflikten und Integrationszielen



In dieser Übersicht sind die Konflikte zwischen individuellen Zielen (wiederum etwas dramatisierend durch „Blitze“) dargestellt – dies auf allen drei, grob voneinander unterscheidbaren Ebenen des kurz-, mittel- und langfristigen Handelns. Integrationsziele sind nun häufig mehr als bloße Kompromisse, bei denen weiterhin zwei (oder mehrere) konfligierende Ziele nebeneinander bestehen bleiben, wobei jedes nur mit Abstrichen realisiert werden kann. Sie können auch als neue, *übergeordnete* und komplexere Ziele begriffen werden (und sind daher in Übersicht 3 *über* den Zielen platziert worden, aus denen sie sich ergeben). Die ursprünglichen, weniger komplexen Ziele haben eine geringere subjektive Bedeutung als das Integrationsziel. Am besten lässt sich dies mit einem Beispiel aus unserer Projektarbeit veranschaulichen, das nicht mehr bloß eine im Prozess der Arbeit entstandene, berufsbezogene Kompetenz, sondern eine Kompetenz der Work-Life-Balance betrifft: Vor allem erwerbstätige Frauen mit Kindern versuchen nicht lediglich, Kompromisse zwischen beruflichen und privaten Zielen bei deren Realisierung zu schließen; sondern hier wird häufig die Integration von Beruf und Familie selbst zum übergeordneten Lebensziel, dem dann die Ziele in jedem einzelnen Lebensstrang untergeordnet werden. Mit Blick auf die jungen Frauen und Männer im IT-Bereich, die wie ähnliche Gruppen junger Erwerbstätiger angesichts der eingangs beschriebenen Arbeitsanforderungen extrem arbeitszentriert und entgrenzt leben, bei denen also die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen (vgl. Hoff, 2001; zum Begriff der Entgrenzung vgl. Jurczyk & Voß, 2000) gibt es noch keine Antwort auf die Frage, ob sich diese Form der arbeitszentrierten Lebensgestaltung bis in das

mittlere Erwachsenenalter hinein durchhalten lässt. Wir wissen noch nichts darüber, in welchem Maße sich hier berufliche Ziele, die fast zwangsläufig zu extrem arbeitszentrierter Lebensgestaltung führen, mit festen Partnerschaften und Familiengründung vereinbaren lassen (Ewers & Hoff, 2002a, b; Petersen, Ewers & Schrap, 2002).

Doch zurück zu Übersicht 3: Aus dem übergeordneten Integrationsziel auf der höchsten Ebene des langfristigen, berufsbiographisch bedeutsamen Handelns lassen sich Integrationsziele auf den darunter liegenden Ebenen des mittel- und des kurzfristigen Handelns im Arbeitsalltag ableiten. (Die Relationen zwischen den Ebenen, die zum Gegenstand des Nachdenkens gemacht werden, sind in Übersicht 3 durch die gestrichelten Linien veranschaulicht.) Integrationsziele können auch dann gebildet werden, wenn Ziele auf höherer Ebene in einen Anforderungsbereich mit denen auf unterer Ebene im anderen Anforderungsbereich kollidieren. Um bei den IT-Beschäftigten und deren Konflikten zwischen beruflichen Anforderungen sowie Zielen zu bleiben: Wenn hier als berufliches Lebensziel das der Integration von ökonomischer Selbständigkeit und dem professionellen Anspruch, gleichwohl ein „guter“ Software-Entwickler zu sein, klar formuliert worden ist, lassen sich daraus Integrationsziele angesichts konfligierender mittelfristiger Projekte und alltäglicher Arbeitsanforderungen ableiten. Beispielsweise muss nun das Ziel, sich vor der Gründung eines Unternehmens das notwendige betriebswirtschaftliche Wissen anzueignen mit den Zielen der laufenden Arbeit im abhängigen Beschäftigungsverhältnis integriert und koordiniert werden. Hier sind also zwei u. U. kollidierende „Projekte“ sowie das entsprechende Alltagshandeln genau aufeinander abzustimmen, wobei gedanklich Rückbezüge zu dem übergeordneten Ziel notwendig sind (gestrichelte Linien in Übersicht 3).

Die fünfte Kompetenz des Umgangs mit Konflikten zwischen eigenen und fremden Zielen betrifft auch die oben erwähnten Diskrepanzen zwischen externen Anforderungen, Rollenerwartungen sowie angesonnenen Pflichten einerseits und persönlichen Zielen andererseits. Dazu lässt sich das in Übersicht 3 für die Reflexion *intraindividuellen*, *intrapsychischer* Konflikte veranschaulichte Modell mühelos auf die Reflexion *sozialer* Konflikte übertragen: An die Stelle der individuellen tritt nun die *gemeinsame* Reflexion und Suche nach kompatiblen sowie inkompatiblen Aspekten von Handlungszielen unterschiedlicher Personen (in ähnlicher Weise wie in den formalisierten Verfahren der „Mediation“, vgl. Montada & Kals, 2001). Die dafür erforderliche *soziale* Kompetenz gleicht also strukturell der eben beschriebenen *personalen* Kompetenz und lässt sich davon nicht

scharf abgrenzen. Auf die gemeinsame Reflexion kompatibler Ziel- und Handlungsziele bezieht sich der Begriff der „Konsensfähigkeit bzw. -bereitschaft“, und nur auf der Basis einer solchen Bereitschaft werden bei Konflikten Abstimmungs-, Aushandlungs- und Schlichtungsprozesse mit Vorgesetzten, Kollegen, Kunden sowie Partnern möglich, aus denen für beide (bzw. alle) Seiten ein Gewinn resultiert – anstelle einseitiger Verlust-Gewinn-Konstellationen. Allerdings erfordert eine kompetente Konfliktbewältigung ebenso die genaue Vergegenwärtigung inkompatibler Positionen. Individuelle „Bewältigung“ eines sozialen Konfliktes kann beispielsweise auch bedeuten, dass kompetente Personen die Entscheidung treffen, angesichts einer unmöglich erscheinenden „Lösung“ den Arbeitsplatz zu wechseln – selbst wenn sie dabei Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt einkalkulieren müssen.

Ohne wiederum Beispiele anzuführen und noch einmal zu erläutern, in welcher Weise auch hier sinnvoller Weise Beziehungen zwischen lang-, mittel- und kurzfristigen Integrationszielen reflektiert werden können, wollen wir zum Schluss auf Folgendes hinweisen:

Eingangs, bei der Beschreibung neuartiger Arbeitsanforderungen mit sich verschärfenden Konfliktkonstellationen, ist auch von Pflichten, von Verantwortung und von moralischen Bindungen an Normen die Rede gewesen. Diese „präskriptiven“ Aspekte des Handelns sind dann in der anschließenden Beschreibung scheinbar vergessen worden. Das liegt aber daran, dass sie auch in den handlungstheoretischen Ansätzen und Begriffen, auf die wir uns beziehen, völlig außer Acht gelassen werden. Jedes soziale Handeln - auch das im Arbeitsleben - hat jedoch moralische Komponenten. Darauf wird in der Forschung zur Entwicklung moralischer Handlungskompetenzen (in der Kohlberg-Tradition), in Analysen zu Beruf und Moral (vgl. z. B. Corsten & Lempert, 1997; Lempert, 2002), zu Verantwortung im Arbeitsleben (vgl. die Beiträge in Hoff & Lappe, 1995) und zu ethikorientierter Personalentwicklung (Hohner, 1998) hingewiesen. Unsere Beschreibung von Zielkonflikten und allgemeinen Handlungskompetenzen zu ihrer Bewältigung lässt sich auch in eine spezifischere Beschreibung **moralischer Dilemmata** und **moralischer Urteilskompetenz** überführen, in der es dann um die moralischen Positionen, Interessen, Pflichten, Normen, Werte und generellen Prinzipien geht, die jeweils hinter den Handlungszielen stehen: Moralisch kompetent urteilende Personen können mit Dilemmata (a) zwischen konfligierenden individuellen Interessen, (b) zwischen konfligierenden partikularen Normen, (c) zwischen individuellem Interesse und partikularer Norm, (d) zwischen partikularer Norm und universellem Prinzip, sowie schließlich mit dem kaum auflösbaren Dilemma (e) zwischen

konfligierenden, als universell geltenden Prinzipien umgehen. Weiter lassen sich Annahmen aus der Theorietradition zur Entwicklung der moralischen Urteilskompetenz auf die Entwicklung der allgemeinen Handlungskompetenzen zur Konfliktbewältigung übertragen: So könnte man diese Kompetenzen beispielsweise anhand qualitativ voneinander unterscheidbarer Niveaus der Wahrnehmung und Reflexion von Konflikten und von Bewältigungsmöglichkeiten beschreiben; und Entwicklung ließe sich dann als das Durchlaufen dieser Niveaus von geringerer hin zu höherer Reflexivität begreifen. Wir können diese Überlegungen hier nicht vertiefen, wollen aber am Ende unseres Beitrags neben einer negativen auch die sich mit diesem Entwicklungsgedanken ergebende positive Perspektive auf die psychischen Konsequenzen des Wandels der Arbeit hervorheben:

Wenn es stimmt, dass der Strukturwandel der Arbeit nicht nur zu einer Zunahme der einzelnen, eingangs skizzierten Anforderungen an Autonomie, Flexibilität, Innovationsbereitschaft, Professionalität, Commitment, Marktorientierung, Kundenorientierung, Kooperation und Selbstmanagement am Arbeitsplatz sowie im gesamten Berufs- bzw. Arbeitsleben führt, sondern wenn sich damit zugleich die Widersprüche zwischen all diesen Handlungsanforderungen verschärfen, dann nehmen auch individuelle und soziale Konflikte zu. Diese Konflikte können einerseits als Hauptursache dafür gelten, dass die Arbeit für immer mehr Menschen mit einer immer stärkeren psychischen Belastung verbunden ist. Andererseits kann damit jedoch auch die Reflexivität der Lebensziele, des individuellen und organisationalen Handelns sowie die Bereitschaft zur Veränderung der konfliktthaltigen Arbeitsbedingungen und –anforderungen zunehmen.

Literatur

- Beck, P. (1996). *Persönliche Projekte. Eine empirische Annäherung an komplexes Handeln*. Heidelberg: Asanger.
- Brandtstätter, J. (2001). *Entwicklung – Intentionalität – Handeln*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Corsten, M. & Lempert, W. (1997). *Beruf und Moral. Exemplarische Analysen beruflicher Werdegänge, betrieblicher Kontexte und sozialer Orientierungen erwerbstätiger Lehrabsolventen*. Weinheim: Beltz.
- Emmons, R. A. & King, L. A. (1988). Conflict among personal strivings: Immediate and long-term implications for psychological and physical well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (6), 1040-1048.
- Emmons, R. A. (1989). The personal striving approach to personality. In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 87-126). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Oxford: Polity Press.
- Hoff, E.-H. (2001). Psychology of Leisure. *International encyclopedia of the social and behavioral sciences* (Vol. 13, pp. 8714-8717). Oxford: Pergamon.

- Hoff, E.-H. (in Druck). Arbeit und berufliche Entwicklung. In S.-H. Filipp & U. Staudinger (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters. Enzyklopädie der Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Hoff, E.-H. & Ewers, E. (2002). Handlungsebenen, Zielkonflikte und Identität. Zur Integration von Berufs- und Privatleben. In M. Moldaschl (Hrsg.), *Neue Arbeit – Neue Wissenschaft der Arbeit?* (S. 222-248). Heidelberg: Asanger.
- Hoff, E.-H. & Ewers, E. (2003). Zielkonflikte und Zielbalance. Berufliche und private Lebensgestaltung von Frauen, Männern und Paaren. In A. E. Abele, E.-H. Hoff & H.-U. Hohner (Hrsg.), *Frauen und Männer in akademischen Berufen. Berufsverläufe und Berufserfolg* (S. 131-156). Heidelberg: Asanger.
- Hoff, E.-H. & Lappe, L. (Hrsg.) (1995). *Verantwortung im Arbeitsleben*. Heidelberg: Asanger.
- Hoff, E.-H., Lempert, W. & Lappe, L. (1991). *Persönlichkeitsentwicklung in Facharbeiterbiographien*. Schriften zur Arbeitspsychologie, Nr. 50. Bern: Huber.
- Hohner, H.-U. (1998). Perspektiven für eine ethikorientierte Personalentwicklung. In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele* (S. 209-221). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Jurczyk, K. & Voß, G. (2000). Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers. In E. Hildebrandt (Hrsg.), *Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit* (S. 151-205). Berlin: Edition Sigma.
- Kohn, M. (1985). Arbeit und Persönlichkeit: ungelöste Probleme der Forschung. In E.-H. Hoff, L., Lappe & W. Lempert (Hrsg.), *Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung* (S. 41-73). Bern: Huber.
- Kohn, M. & Schooler, C. (1983). *Work and personality. An inquiry into the impact of social stratification*. London: Erlbaum.
- Lempert, W. (2002). *Berufliche Sozialisation oder Was Berufe aus Menschen machen. Eine Einführung* (2. überarbeitete Aufl.). Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren.
- Little, B. R. (1993). Personal projects and the distributed self. Aspects of a conative psychology. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (Vol. 4, pp. 157-185). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Moldaschl, M. (1997). Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In SOFI/IfS/ISF/INIFES (Hrsg.), *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Dienstleistungswelten* (S. 197-250). Berlin: Edition Sigma.
- Moldaschl, M. & Voß, G. G. (Hrsg.). (2002). Subjektivierung von Arbeit. (Reihe Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, Bd. 2, S. 101-134). München: Hampp.
- Montada, L. & Kals, E. (2001). *Mediation. Ein Lehrbuch für Psychologen und Juristen*. Weinheim: Beltz.
- Petersen, O., Ewers, E., Schraps, U. & Hoff, E.-H. (2002). *Zwischenbericht und Auswertungsmanual zum Projekt „KOMPETENT“*. (Berichte aus dem Arbeitsbereich „Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie“ Nr. 21).
- Vieth, P. (1995). *Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie*. Heidelberg: Asanger.
- Volpert, W. (2003). *Wie wir handeln – was wir können. Ein Disput als Einführung in die Handlungspsychologie* (3. überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Sottrum: artefact.