



Vorlesung:  
Arbeits- & Berufspsychologie

## BLOCK 6: Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit

Formen von Gruppenarbeit im organisationalen Kontext

Konflikte und Konfliktbewältigung

*Ulich (2005), Kap.4*

*Nerdinger, Blicke & Schaper (2008),  
Kap.8, 9, 22 und 23*

Ernst-H. Hoff

## Gliederung BLOCK 6: Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit

- **Historische Entwicklung** von Konzepten und Zielen der **Arbeitsgestaltung** (Wiederholung: Historische Positionen im Wandel)
- **Handlungstheoretisch fundierte Begründungen und Weiterentwicklungen**
- **Gestaltungsmerkmale**, -strategien und -beispiele
- **Gruppen und Teams in sich wandelnden Organisationen:** Merkmale und Formen von **Gruppenarbeit**
- **Teilautonome Arbeitsgruppen**
- **Analyse und Gestaltung von Gruppenarbeit**
- **Effektivität** von Gruppen und Teams
- **Konflikte** in Arbeitsgruppen und **Konfliktbewältigung**

## Gliederung BLOCK 6: Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit

- **Historische Entwicklung** von Konzepten und Zielen der **Arbeitsgestaltung** (Wiederholung: Historische Positionen i. Wandel)
- Handlungstheoretisch fundierte Begründungen und Weiterentwicklungen
- Gestaltungsmerkmale, -strategien und -beispiele
- Gruppen und Teams in sich wandelnden Organisationen: Merkmale und Formen von Gruppenarbeit
- Teilautonome Arbeitsgruppen
- Analyse und Gestaltung von Gruppenarbeit
- Effektivität von Gruppen und Teams
- Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

## Wiederholung aus Block 2: Historische Positionen im Wandel

Zusammenhänge zwischen verschiedenen Aspekten arbeitspsychologischer Konzeptentwicklung

<b>Menschenbilder</b>	Economic man	Social man	Selfactualizing man	Complex man
finden ihren Niederschlag im				
<b>Organisationsverständnis</b>	Technisches System	Soziales System	Soziotechnisches System	
wirkt sich aus auf				
<b>Gestaltungskonzepte</b>	Tayloristische Rationalisierung	Human Relations	Aufgabenerweiterung	Individualisierungskonzepte
verändern				
<b>Organisationsstrukturen</b>	zentral/bürokratisch, auf Einzelbasis	zentral/bürokratische, auf <u>Gruppen</u> basis	dezentral/flach, auf Einzel- oder <u>Gruppen</u> basis	
und				
<b>Bewertungskriterien</b>	Wirtschaftlichkeit, Schädigungsfreiheit	Zufriedenheit, psychosoziales Wohlbefinden	Persönlichkeitsförderlichkeit	

Quelle: Tabelle 1.1 aus Ulich (2005)

# Historische Entwicklung von Konzepten und Zielen der Arbeitsgestaltung

	Arbeitsgestaltungskonzepte	Ziele
Taylorismus/ Fordismus	„one best way“, Gestaltung der Arbeitsmittel, -anweisungen, -beziehungen i.S. von Arbeitsteilung, klarer Funktionsteilung, Aufgabenzergliederung	ökonomische Effektivierung, Rationalisierung
Human Relations (Hawthorne Studies)	Gestaltung von Sozialbeziehungen (informell)	Zufriedenheit, Wohlbefinden
Soziotechnischer Systemansatz	Gestaltung der Arbeitsstrukturen (Passung von techn. & soz. System)	Selbstregulation von Arbeitsgruppen
Humanisierung der Arbeit (Herzberg, Hackman & Oldham)	Gestaltung der Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufe, Aufgabenintegration (Vielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit), Autonomie durch: Job <u>enrichment</u> , enlargement, rotation	intrinsische Motivation, Zufriedenheit Qualität der Leistung Förderung d. autonomen Persönlichkeit und individuellen Entwicklung
Individuelle und organisationale Komplexität (Schein)	Differentielle/individuelle Arbeitsgestaltung (i.S. der Passung von Aufgaben und interindividuell unterschiedlichen Bedürfnissen, Leistungsvoraussetzungen)	Förderung der Autonomie in Gruppen
Ökonomisierung/ Subjektivierung von Arbeit	„Entgestaltung“, engagierte individuelle Selbstgestaltung der eigenen Arbeit unter dem Diktat des Marktes	ökonomische Rationalisierung durch individuelle Autonomie (kontrollierte Autonomie)

# Historische Entwicklung von Konzepten und Zielen der Arbeitsgestaltung

	Arbeitsgestaltungskonzepte	Ziele
Taylorismus/ Fordismus	„one best way“, Gestaltung der Arbeitsmittel, -anweisungen, -beziehungen i.S. von Arbeitsteilung, klarer Funktionsteilung, Aufgabenzergliederung	ökonomische Effektivierung, Rationalisierung
Human Relations (Hawthorne Studies)	<b>Gestaltung von Sozialbeziehungen (informell)</b>	Zufriedenheit, Wohlbefinden
Soziotechnischer Systemansatz	<b>Gestaltung der Arbeitsstrukturen (Passung von techn. &amp; soz. System)</b>	Selbstregulation von Arbeitsgruppen
Humanisierung der Arbeit (Herzberg, Hackman & Oldham)	<b>Gestaltung der Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufe, Aufgabenintegration (Vielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit), Autonomie durch: Job <u>enrichment</u>, enlargement, rotation</b>	intrinsische Motivation, Zufriedenheit Qualität der Leistung Förderung d. autonomen Persönlichkeit und individuellen Entwicklung
Individuelle und organisationale Komplexität (Schein)	<b>Differentielle/individuelle Arbeitsgestaltung (i.S. der Passung von Aufgaben und interindividuell unterschiedlichen Bedürfnissen, Leistungsvoraussetzungen)</b>	Förderung der Autonomie in Gruppen
Ökonomisierung/ Subjektivierung von Arbeit	„Entgestaltung“, engagierte individuelle Selbstgestaltung der eigenen Arbeit unter dem Diktat des Marktes	ökonomische Rationalisierung durch individuelle Autonomie (kontrollierte Autonomie)

# Historische Entwicklung von Konzepten und Zielen der Arbeitsgestaltung

Gestaltung von Sozialbeziehungen  
(informell)

Gestaltung der Arbeitsstrukturen  
(Passung von techn. & soz. System)

Gestaltung der Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufe,  
Aufgabenintegration (Vielfalt, Ganzheitlichkeit,  
Bedeutsamkeit), Autonomie

durch: Job enrichment, enlargement, rotation

Differentielle/individuelle Arbeitsgestaltung  
(i.S. der Passung von Aufgaben und interindividuell  
unterschiedlichen Bedürfnissen,  
Leistungsvoraussetzungen)



zusammenfassend und als Definition:

*„Der Begriff „Arbeitsgestaltung“ steht für die systematische Veränderung technischer, organisatorischer und (oder) sozialer Arbeitsbedingungen mit dem Ziel, diese an die Leistungsvoraussetzungen des arbeitenden Menschen anzupassen, sodass sie der Erhaltung und Entwicklung der Persönlichkeit sowie der Gesundheit der arbeitenden Menschen im Rahmen effizienter und produktiver Arbeitsprozesse dienen.“ (Dunckel & Volpert, 1999)*

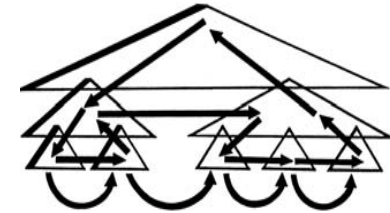
## Gliederung BLOCK 6: Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit

---

- Historische Entwicklung von Konzepten und Zielen der Arbeitsgestaltung (Wiederholung: Historische Positionen im Wandel)
- **Handlungstheoretisch fundierte Begründungen und Weiterentwicklungen**
- Gestaltungsmerkmale, -strategien und -beispiele
- Gruppen und Teams in sich wandelnden Organisationen: Merkmale und Formen von Gruppenarbeit
- Teilautonome Arbeitsgruppen
- Analyse und Gestaltung von Gruppenarbeit
- Effektivität von Gruppen und Teams
- Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung



Ulich (2005): **Arbeitsgestaltung als Schaffung  
größerer Tätigkeitsspielräume**



**Tätigkeitsspielraum** bestehend aus 3 Komponenten:

- **Entscheidungsspielraum:**

Ausmaß an **Autonomie**, mit der eine Aufgabe als Ganzes gewählt, eingegrenzt und gegenüber anderen abgegrenzt werden kann (übergeordnete Ziele)

- **Gestaltungsspielraum:**

Ausmaß an **Variabilität** bei der Wahl von Teilzielen, Teiltätigkeiten, Teilhandlungen

- **Handlungsspielraum:**

Ausmaß an **Flexibilität** bei der Durchführung (Wahl von Mitteln, Wegen, zeitlicher Organisation)

Ulich (2005): **Arbeitsgestaltung als Schaffung  
vollständiger Aufgaben/Tätigkeiten/Handlungen**

**Merkmale vollständiger Aufgaben, (Ulich, 2005)**

1. Das selbständige Setzen von Zielen,  
die in übergeordnete Ziele eingebettet werden können,
2. selbständige Handlungsvorbereitungen  
im Sinne der Wahrnehmung von Planungsfunktionen,
3. Auswahl der Mittel einschließlich der  
erforderlichen Interaktionen zur adäquaten Zielerreichung,
4. Ausführungsfunktionen  
mit Ablauffeedback zu allfälligen Handlungskorrektur,
5. Kontrolle mit Resultatfeedback und der Möglichkeit,  
Ergebnisse der eigenen Handlungen auf Übereinstimmung  
mit den gesetzten Zielen zu überprüfen.

### JOB ENLARGEMENT

„horizontale“, quantitative Erweiterung um Tätigkeiten auf gleicher Ebene der Handlungsregulation (dient der Vermeidung von einseitiger Belastungen, z.B. Wechsel Stehen/Sitzen, der Verminderung von Monotonie)

⇒ keine Erhöhung v. Zufriedenheit (Herzberg)

### JOB ENRICHMENT

„vertikale“, qualitativ auf Inhalte bezogene Anreicherung durch Tätigkeiten über unterschiedl. Ebenen der Handlungsregulation hinweg (z.B. Kombination von planenden, ausführenden und kontrollierenden Tätigkeiten → vollständige Handlungen)

⇒ Erhöhung Zufriedenheit, intrinsische Motivation

### JOB ROTATION

systemat. Wechsel des Aufgabenbereiches/ Arbeitsplatzes, „horizontal“ oder „vertikal“ (über unterschiedl. Ebenen d. Handl.regulation hinaus) (zur Vermeidung einseitiger Belastungen, zur Förderung der fachl. und soz. Kompetenzentwicklung)

## Gliederung BLOCK 6: Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit

---

- Historische Entwicklung von Konzepten und Zielen der Arbeitsgestaltung (Wiederholung: Historische Positionen im Wandel)
- Handlungstheoretisch fundierte Begründungen und Weiterentwicklungen
- **Gestaltungsmerkmale**, -strategien und -beispiele
- Gruppen und Teams in sich wandelnden Organisationen: Merkmale und Formen von Gruppenarbeit
- Teilautonome Arbeitsgruppen
- Analyse und Gestaltung von Gruppenarbeit
- Effektivität von Gruppen und Teams
- Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

## Gestaltungsmerkmale, -strategien und -beispiele

### Merkmale motivations-, persönlichkeits- und lernförderlicher Aufgabengestaltung (Ulich, 2005) (1)

Gestaltungsmerkmal	Realisierung durch ...	Angenommene Wirkung
<b>Ganzheitlichkeit</b>	- Aufgaben mit <b>planenden, ausführenden und kontrollierenden</b> Elementen und der Möglichkeit, <b>Ergebnisse der eigenen Tätigkeit</b> auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu <b>prüfen</b>	- Mitarbeiter erkennen <b>Bedeutung und Stellenwert</b> ihrer Tätigkeit - MA erhalten <b>Rückmeldung</b> über den <b>eigenen Arbeitsfortschritt aus Tätigkeit selbst</b>
<b>Anforderungsvielfalt</b>	- Aufgaben mit <b>unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane</b>	- <b>unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten</b> - einseitige Beanspruchungen können vermieden werden
<b>Möglichkeiten der sozialen Interaktion</b>	- Aufgaben, deren Bewältigung <b>Kooperation</b> nahe legt oder voraussetzt	- Schwierigkeiten können <b>gemeinsam bewältigt</b> werden - <b>gegenseitige Unterstützung</b> hilft Belastungen besser zu ertragen
<b>Autonomie</b>	- Aufgaben mit <b>Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten</b>	- stärkt <b>Selbstwertgefühl &amp; Bereitschaft zur Verantwort.übernahme</b> - vermittelt <b>Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein</b>

## Gestaltungsmerkmale, -strategien und -beispiele

### Merkmale motivations-, persönlichkeits- und lernförderlicher Aufgabengestaltung (Ulich, 2005) (2)

Gestaltungsmerkmal	Realisierung durch ...	Angenommene Wirkung
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene <b>Qualifikationen eingesetzt und erweitert</b> bzw. <b>neue Qualifikationen</b> angeeignet werden müssen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- allgemeine <b>geistige Flexibilität</b> bleibt erhalten</li> <li>- <b>berufliche Qualifikationen</b> werden erhalten und weiter entwickelt</li> </ul>
Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaffen von <b>Zeitpuffern</b> bei der Festlegung von Vorgabezeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen</b></li> <li>- schafft <b>Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbst gewählte Interaktionen</b></li> </ul>
Sinnhaftigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produkte, deren <b>gesellschaftlicher Nutzen nicht in Frage</b> gestellt wird</li> <li>- Produkte und Produktionsprozesse, deren <b>ökologische Unbedenklichkeit überprüft und sichergestellt</b> werden kann</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vermittelt das <b>Gefühl, an der Erstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte beteiligt zu sein</b></li> <li>- gibt <b>Sicherheit</b> in Bezug auf <b>Übereinstimmung individueller und gesellschaftlicher Interessen</b></li> </ul>

## Gestaltungsmerkmale, -strategien und -beispiele

---

### Strategien (1):

- korrektive Arbeitsgestaltung:  
z.B. wenn sicherheitstechnische, ergonomische, physiologische und psychologische Erfordernisse bei Einführung neuer Arbeitsplätze, -systeme, -abläufe unberücksichtigt blieben
- präventive Arbeitsgestaltung:  
z.B. Kombination von Sitzen und Stehen, bevor Nacken- und Rückenbeschwerden eintreten, Vermeidung **negativer** Wirkungen
- prospektive Arbeitsgestaltung:  
Gestaltung mit Blick auf **positive** Wirkungen,  
z.B. Wahl von Aufgaben nach eigenen Präferenzen

## Gestaltungsmerkmale, -strategien und -beispiele

---

### Strategien (2):

- flexible Arbeitsgestaltung:  
Beschäftigte bearbeiten Aufgaben so, wie es ihren individuellen Besonderheiten entspricht (Schaffung von Handlungsspielräumen)
- differenzielle Arbeitsgestaltung:  
Beschäftigte können zw. verschiedene Arbeitsstrukturen nach Maßgabe ihrer individuell unterschiedlichen Vorlieben, Kompetenzen ect. wählen
- dynamische Arbeitsgestaltung:  
Weiterentwicklung/Schaffung von Arbeitsbedingungen nach Maßgabe der intrapsychischen (Kompetenz-, Lern-, Bedürfnis-)Entwicklung



## Gestaltungsmerkmale, -strategien und -beispiele

Beispiele: siehe Ulich (2005) sowie Nerdinger, Blickle & Schaper (2008)

- **Differentielle Arbeitsgestaltung**  
am Beispiel einer Flachbaugruppenfertigung
- **Präventiv-prospektive Arbeitsgestaltung**  
am Beispiel eines Call-Centers

Gegenstands- bereich	Arbeits- organisation	Arbeits- umgebung	Arbeits- mittel	Beschäftigte
Umsetzung durch ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vollständige Tätigkeiten</li> <li>- Erweiterung der Handlungsspielräume</li> <li>- Kurzpausensysteme</li> <li>- Job Rotation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schallschutzwände</li> <li>- Klimaanlage</li> <li>- Trinkwasserstationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flachbildschirme</li> <li>- Höhenverstellbare Tische und Stühle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Präventivprogramm gg. Muskel-/Skeletterkrankungen</li> <li>- Stimmtraining</li> <li>- Stressmanagementprogramm</li> </ul>

*aus Nerdinger et al. (2008), S.390*

## Gliederung BLOCK 6: Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit

- Historische Entwicklung von Konzepten und Zielen der Arbeitsgestaltung (Wiederholung: Historische Positionen im Wandel)
- Handlungstheoretisch fundierte Begründungen und Weiterentwicklungen
- Gestaltungsmerkmale, -strategien und -beispiele
- **Gruppen und Teams in sich wandelnden Organisationen: Merkmale und Formen von Gruppenarbeit**
- Teilautonome Arbeitsgruppen
- Analyse und Gestaltung von Gruppenarbeit
- Effektivität von Gruppen und Teams
- Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

### zur historischen Entwicklung:

Moldaschl, M. & Weber, W. (1998). The „three waves“ of industrial group work – historical reflections on current research on group work. *Human Relations, Special Issue: Social Science and Workplace Reform*, 51 (3), 347-388.

### zu Merkmalen von Gruppen:

Rosenstiel, L.v. (2003). *Grundlagen der Organisationspsychologie (5. Aufl.)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

### zu Gruppenformen:

Antoni, C.H. & Bungard, W. (2004). Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D, III(4)*, (S. 129-191). Göttingen: Hogrefe.

### zu Analyse von Gruppenarbeit:

Weber, W.G. (1997). *Analysen von Gruppenarbeit. Kollektive Handlungsregulation in sozio-technischen Systemen*. Bern: Huber.

**Definition/Hauptmerkmale von Gruppen** (v. Rosenstiel, 2003):

- mehrere Personen
- in direkter Interaktion
- über längere Zeitspanne
- bei Rollendifferenzierung
- mit gemeinsamen Normen
- verbunden durch Wir-Gefühl



*Hacker (1986, 2006)*

**Raumverband**

gleichzeitiges Arbeiten mehrerer Personen an verschiedenen Aufgaben im gleichen Raum



**Sukzessivverband**

gleichzeitiges Arbeiten mehrerer Personen an verschiedenen Teilaufgaben als Bestandteil einer zusammenhängenden Abfolge am gleichen Gegenstand (Fließband, Montage)



**Hawthorne-Studies:**

auch bei Anordnung von Arbeitsplätzen/ Fließbändern in Ellipsenform so, dass Kommunikation möglich wird kann eigentlich noch nicht von Gruppenarbeit gesprochen werden

*Hacker (1986, 2006)*

Raumverband

Sukzessivverband

**Integrativverband:** **Aufgabenintegration zu einer gemeinsamen Gesamtaufgabe der Gruppe** (z.B. Operationsteam in der Chirurgie, Endmontage von Fahrzeugen)

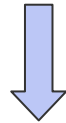
Gruppenarbeit:

- mehrere Arbeitende
- arbeiten an gemeinsamer Aufgabe
- mit gemeinsamen (Gruppen-)Zielen
- weisen eine Ordnung ihres Zusammenwirkens auf
- stehen in Kommunikation miteinander

Anfang der 70er Jahre:

**Soziotechnischer Systemansatz**

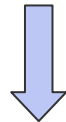
**Humanisierung der Arbeit**



Selbstregulation von Gruppen, (Teil-)Autonomie v. Gruppen  
(Gulowsen, 1982; Susman, 1976)



Pilotprojekte in der skandinavischen Automobilindustrie  
(Volvo, Saab) blieben ohne große Resonanz, d.h. ohne weitere  
Zunahme von teilautonomen Gruppen



**„Durchbruch“/Boom erst infolge der MIT-Studie**

(Womak, Jones & Roos, 1991):

**Vergleich der japanischen Autoindustrie  
mit der in westlichen Industriestaaten**

Obwohl es in der MIT-Studie **keinen Beleg für** die entscheidende **Relevanz von Gruppenarbeit** gab, war der **Vergleich mit Japan** das zentrale Argument bei der zunehmenden **Einführung von Gruppenarbeit**.

**Autoindustrie im Vergleich** (nach Womak, Jones und Roos, 1990)\*

	Japaner in Japan	Japaner in Nordamerika	Amerikaner in Nordamerika	Europa (gesamt)
Produktivität (Mannstunden je Fahrzeug)	16.8	21.2	25.1	36.2
Qualität (Montagefehler je 100 Fahrzeuge)	60.0	65.0	82.3	97.0
%-Anteil Reparaturstätte an gesamter Werkfläche	4.1	4.9	12.9	14.4
Lagerzeit (in Tagen für 8 ausgewählte Komponenten)	0.2	1.6	2.9	2.0
%-Anteil der im Team Beschäftigten	69.3	71.3	17.3	0.6
Anzahl Stellenkategorien	11.9	8.7	67.1	14.8
Ausbildung neuer Arbeitskräfte (in h)	380.3	370.0	46.4	173.3

\* Durchschnittswerte für Montagewerke der „Volumen“-Produzenten, 1989: GM, Ford, Chrysler, Fiat, PSA (Citroën und Peugeot), Renault, VW sowie alle japanischen Firmen.  
Nicht berücksichtigt: „Luxus“-Marken / -Firmen (Daimler-Benz, BMW, Rover, Jaguar, Cadillac, Lincoln, Honda Legend)

Zunehmende Einführung von Gruppenarbeit nach den Prinzipien von **Selbstregulation**, (kontrollierter) **Autonomie**, **Selbstverantwortung** der Gruppen, **Partizipation** (anstelle der Anweisung „von oben“)

findet im Gesamtkontext des Wandels der Marktstrategien,  
Technologien,  
Arbeitsorganisation  
statt.



# Gruppen und Teams in sich wandelnden Organisationen: Merkmale und Formen von Gruppenarbeit

	<b>Fordismus</b>	<b>Toyotismus</b>
<i>Marktstrategie</i>	Massenproduktion, Preiswettbewerb	Flexibilisierte Spezialisierung, diversifizierte Qualifizierung
<i>Technologie</i>	Spezialmaschine	Universelle Computertechnologien
<i>Arbeitsorganisation</i>	Taylorismus	Neue Produktionskonzepte, Aufgabenintegration
<i>Rationalisierung</i>	punktuell	systemisch
<i>Arbeitsmärkte</i>	Vollbeschäftigung, regulierter Arbeitsmarkt, Normalarbeitsverhältnis	Hohe Sockelarbeitslosigkeit; plurale Unterbeschäftigung; Flexibilisierung, Segmentierung
<i>Organisationsmodell</i>	Bürokratie	„Clan“
<i>Dominierender Arbeitstyp</i>	Repetitive Teilarbeit	Kontrollierte Autonomie
<i>Prototyp des Arbeiters</i>	Fließbandarbeiter	Systemregulierer, Marktgestalter
<i>Zusammenhang von Qualifikation &amp; Kontrolle</i>	Wissen-ist-Macht	Disjunktion von Qualifikation und Kontrolle

**Betriebs- und Arbeitsorganisation**

(Baethge-Kinsky, 2001)

Funktions-/Berufsorientierung → Prozessorientierung

1) Betriebsorganisation

<i>betriebliches Leistungsprofil</i>	stabil, vertikal hochgradig integriert	dynamisch: flexibles Out- & Insourcing Richtung ‚marktevaluierte‘ Kompetenzkerne
<i>betriebliche Funktionsdifferenzierung</i>	Definition der Abteilungen nach Funktion & Kompetenz (Fachabteilungsprinzip)	Bildung multifunktionaler Einheiten mit verschied. Kompetenzressourcen & weitreichender Eigenverantwortung („Profitcenter“)

**Betriebs- und Arbeitsorganisation**

(Baethge-Kinsky, 2001)

Funktions-/Berufsorientierung → Prozessorientierung

**2) Arbeitorganisation**

<i>Arbeitsteilung Aufgaben- differenzierung</i>	fach-/ aufgabenzentriert (Spezialisierung entlang berufstypischer Qualifikation)	kunden-/ prozessbezogene Auflockerung berufstypischer Einsatzkonzepte & Aufgabenprofile
<i>Kooperations- form</i>	hierarchisch-bürokratisch (Prinzip „Dienstweg“)	querfunktionale Kooperation (Gruppen-, Projektarbeit)
<i>Status- organisation</i>	hochgradig differenziert entlang formaler Kompetenzen	partiell dehierarchisiert („flache Hierarchien“, reduzierte Privilegien)
<i>Arbeitszeit- regime</i>	relativ starr	Flexibilisiert (Jahresarbeits- zeitmodelle, Gleitzeit, befristete Arbeitsverhältnisse)

**Vergleich unterschiedlicher Arbeitsformen**

(Kuhlmann, 2001)

	Tayloristische Arbeitsorganisation	nordamerikanisch. Team- (Lean-) Konzepte	Selbstorganisierte-funktionsintegrierte Gruppenarbeit
<i>Unmittelbare Produktionsaufgabe</i>	kurze Arbeitszyklen, hohe Arbeitsteilung	kurze Arbeitszyklen, hohe Einsatzflexibilität, Rotation	größere Arbeitsumfänge, hohe Einsatzflexibilität, Rotation
<i>Indirekte Aufgaben</i>	nur durch Spezialisten (Vorarbeiter ...)	durch Teamleader	Integration indirekter & Umfeldaufgaben für alle Gruppenteile
<i>Selbstorganisation</i>	keine; Entscheidungen treffen Meister o.a.	mittel; durch Teamleader, auf Standardisierung beschränkt	hoch; Planung, Ausführung & Kontrolle durch die Gruppe
<i>Vorarbeiter oder Gruppensprecher?</i>	Vorarbeiter: weisungsbefugt, Sonderstatus	Teamleader: kein klassischer Vorarbeiter, ist Koordinator	Gruppensprecher: gewählter Koordinator, gleichberechtigt
<i>Gruppengespräche</i>	keine, Arbeitsbesprechungen mit dem Meister	Besprechungen bzgl. Prozessoptimierung	selbstorganisiert, Abstimmung, Prozessoptimierung
<i>Prozessoptimierung</i>	durch betriebl. Experten, Ziel: Prozessoptimierung	Gruppenaufgabe mit Gewicht beim Teamleader, Experten	durch Gruppe, Ziel: Optimierung d. Abläufe/Bedingung; +Experte

## Formen von Gruppen/Teams (Antoni, 1996)

### A) Qualitätszirkel

ca. 5-10 MA treffen sich **freiwillig neben** ihrer regulären Arbeit, aber in der Arbeitszeit **parallel** zur regulären Organisationsstruktur (*dies ist u.U. Quelle innerbetrieblicher Konflikte wg. Aufwertung v. MA der „untersten“ Ebene wg. „doppelter“ Arbeit usw.*)

in der Regel **befristet**

oder **kontinuierlich** bei fortwährenden Verbesserungsprozessen

- sie identifizieren Probleme, Qualitätsmissstände
- ordnen sie nach Wichtigkeit
- analysieren mögliche Ursachen
- erarbeiten gemeinsam Lösungsvorschläge
- kontrollieren (bei Genehmigung ihrer Vorschläge) deren Realisierung

*Entscheidung liegt  
aber bei der Leitung!*

#### Evaluationsforschung:

überwiegend positive Effekte (vor allem sozial, Mitsprachemöglichkeiten, Qualifikation d. MA, Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit)

Effekte können nach einiger Zeit „verpuffen“

## Formen von Gruppen/Teams (*Antoni, 1996*)

### B) Projektgruppen

stärker auf gesamtorganisationale, abteilungsübergreifende oder auf neue Aufgaben in Forschung und Entwicklung bezogene Gruppen von Experten (aus unterschiedlichen Abteilungen), die **vorgegebene** Aufgaben (*nicht freiwillig gewählte, sondern von Leitung bestimmte Probleme*) bearbeiten, die **einmalig/befristet** sind.

(seltener MA der untersten Ebene, häufiger MA der mittleren Führungsebene, Experten für Entwicklung/Forschung)

- ihnen werden neuartige Themenstellungen (anders als bei Qualitätszirkeln) vorgegeben
  - sie erarbeiten Lösungsvorschläge möglichst effizient
- Entscheidung liegt wieder bei der Leitung* ←

#### Evaluationsforschung:

Führung der Projektteams, gute Zusammenarbeit der Experten, Kommunikationsdichte und Konsensbildung = maßgeblich für Erfolg

## Formen von Gruppen/Teams (Antoni, 1996)

### C) Betriebliche Gesundheitszirkel

Mischung aus Qualitätszirkeln (a) & Projektgruppen (b),  
je nach Modell: Homogenität oder Heterogenität der MA  
hinsichtlich ihrer Hierarchiestufe im Unternehmen

vgl. Block 5

*Bsp.: Merkmale von Gesundheitszirkeln nach dem Düsseldorfer Modell*

- *Eine gemischte Kleingruppe von Beschäftigten, Meister, Sicherheitsfachkraft, Betriebsrat, Betriebsarzt und Betriebsleiter*
- *trifft sich in regelmäßigen Abständen*
- *über eine begrenzte Zeit, ca. 8-10 mal;*
- *die Vertreter der Beschäftigten werden von ihren Kollegen gewählt, und*
- *unter Leitung eines geschulten externen Moderators*
- *sollen sämtliche Arbeitsanforderungen im eigenen Arbeitsbereich, die die Beschäftigten als gesundheitlich beeinträchtigend erleben, bearbeitet und*
- *Lösungsvorschläge für ihre Bewältigung durch technische, organisatorische sowie personenbezogene Maßnahmen gemeinsam entwickelt werden.*

## Formen von Gruppen/Teams (*Antoni, 1996*)

### D) Klassische Arbeitsgruppen und Fertigungsteams

hochstandardisierte Tätigkeiten, kurze Taktzyklen (Rückkehr zu stärker tayloristischen Formen der Produktion, Anlehnung an Japan)

**starke Funktions- und Arbeitsteilung**

**keine gemeinsame Aufgabe/Ziele** (also nicht „Gruppe“ im eigentlichen Sinne)

**Integration indirekter Funktionen in Fertigungsteams** (Toyota)

Variabilität der Aufgaben größer als in klassischen Arbeitsgruppen, aber jeder einzelne Arbeitsschritt strikt vorgeschrieben

**zentrale Rolle des Meisters**

Schumann & Gerst (1997): Strukturkonservative Form der Gruppenarbeit  
(Kooperation eigentlich nur in begleitenden Qualitätszirkeln)

im Kontrast dazu:

**- Teilautonome Arbeitsgruppen**



**Unterschiede** zwischen  
**Fertigungsteams** und **teilautonomen Arbeitsgruppen**

*(nach Antoni, 1996)*

<b>Fertigungsteams</b>	<b>Teilautonome Arbeitsgruppen</b>
Fließband	Boxenfertigung, Fertigungsinseln
Hohe Abhängigkeit zw. den Teams	Geringe Abhängigkeit zw. Gruppen/Arbeitssystemen
Just-in-Time-Fertigung, geringe Zeitpuffer	Gewährung von Material- und Zeitpuffern
Hohes Ausmaß an Arbeitsteilung	Geringes bis mittleres Ausmaß an Arbeitsteilung
Fokus auf „job enlargement“	Fokus auf „job enlargement“ <i>und</i> „job enrichment“
Hohes Ausmaß an Arbeitsstandardisierung	Hohe individ. & kollektive Freiheitsgrade bei der Arbeit
Meister steuern das Team	Meister als Coach
Teamleiter wird von oben bestimmt	Gewählter Gruppensprecher
Hohes Ausmaß an Arbeitskontrolle	Fokus auf Mitarbeiterpartizipation
Unternehmensziele stehen im Vordergrund	Ausgleich zw. MA- und unternehmensbezog. Zielen
Hoher Leistungsdruck	Vereinbarte Leistungsziele / -grenzen

## Gliederung BLOCK 6: Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit

- Historische Entwicklung von Konzepten und Zielen der Arbeitsgestaltung (Wiederholung: Historische Positionen im Wandel)
- Handlungstheoretisch fundierte Begründungen und Weiterentwicklungen
- Gestaltungsmerkmale, -strategien und -beispiele
- Gruppen und Teams in sich wandelnden Organisationen: Merkmale und Formen von Gruppenarbeit
- **Teilautonome Arbeitsgruppen**
- Analyse und Gestaltung von Gruppenarbeit
- Effektivität von Gruppen und Teams
- Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

## Teilautonome Arbeitsgruppen

---

### Teilautonome Arbeitsgruppen



weil kollektive Autonomie **begrenzt** bleibt, da **übergeordnetes Ziel** „PRODUKT“ und dessen Arbeit sowie **grundsätzliche Entscheidungen** (z.B. zum Produktionsstandort, zu Investitionen ect.) **von d. Leitung** getroffen werden

### Teilautonome Arbeitsgruppen



weil das Prinzip der Selbstregulation sich auf **Planungs-, Steuerungs- & Kontrollprozesse** bezieht.

Durch **Funktions- und Aufgabenintegration** bei den Gruppenmitgliedern:

Job Enlargement  
Job Enrichment  
Job Rotation

## Aufgabenintegration in teilautonomen Arbeitsgruppen *(nach Antoni, 1994)*

Personalwesen	Führung	Fertigungssteuerung	Arbeitsvorbereitung
Personal- -einstellungen -versetzungen	Zielvereinbarung Feedback Koordination Beurteilen	Programmplanung	Programmplanung
-Mitsprache bei Gruppenmitgliedern	Arbeitseinteilung Urlaubsplanung	Feinplanung	Feinplanung
<b>Teilautonome Arbeitsgruppe</b>			
Kleine Reparaturen Wartung	Materialumschlag Transport	Fertigungskontrolle Statist. Prozesskontrolle	Beteiligung bei Veränderungen
Instandhaltung Zentralwerkstatt	Disposition Lager Logistikplanung	Audit Prüfplanung Wareneingangskontrolle	Vorplanung Neuplanung Serienplanung
Instandhaltung	Logistik	Qualitätssicherung	Planung

## Die Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen verändert die Gesamtstruktur der Organisation

Umstellung von innerbetrieblicher stärkerer Arbeitsteilung und  
Funktionstrennung



**Organisationsentwicklungsprozess**, in dem ...

... sich Hierarchien verflachen und

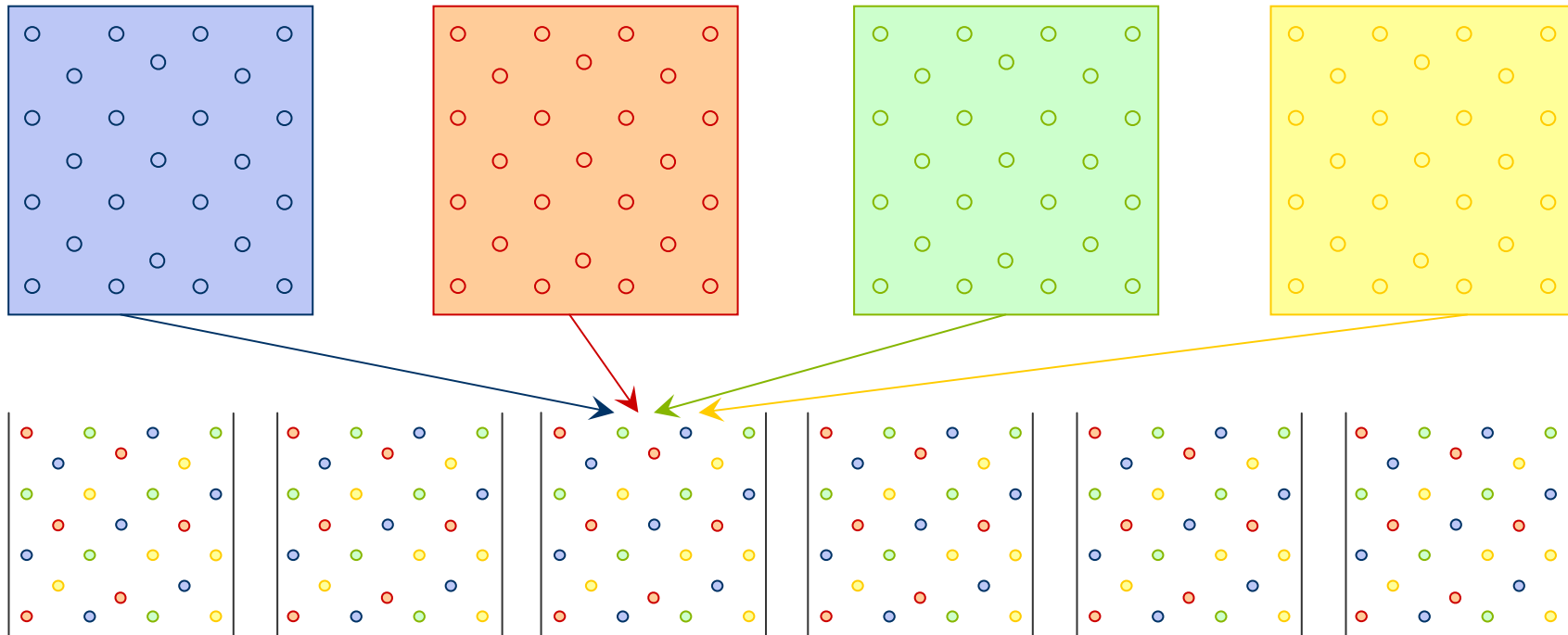
... die (neuen) Gruppen in ihrer Leistung eher vergleichbar sind.

Daraus können  
(neben den „positiven“ Aspekten von Autonomie/ Selbstregulation)  
auch **Probleme** entstehen:



Abteilungen, Gruppen, Teams

arbeitsteilig geordnet nach verschiedenen Funktionen/Aufgaben



Abteilungen, Gruppen, Teams mit **Funktions-/Aufgabenintegration**  
**Arbeitsteilung/Koordination wird intern geregelt**

➔ **Vergleichbarkeit der Leistungen pro Gruppe,**  
kann mit **Konkurrenzdruck** gekoppelt werden

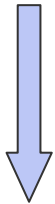
- **Leistungsvergleiche** zwischen Gruppen sind u.U. Gegenstand von **Zielvereinbarungen**
- **Konkurrenzdruck** zwischen Gruppen wird u.U. als Konkurrenzdruck innerhalb der Gruppe **weitergegeben**
- denkbar sind **widersprüchliche Anforderungen an Konkurrenz** (simulierter Markt innerhalb von Unternehmen und Gruppen) und an **Kooperation/Solidarität** (*vgl. Block 5*)

## zu den „positiven“ Aspekten: Autonomie, Persönlichkeitsförderlichkeit

- je **unabhängiger** Gruppen voneinander i.S. vor- und nachgelagerter Funktionen innerhalb der Gesamtorganisation sind, desto größer wird der **Spielraum für Selbstregulation**
- im Unterschied zu Qualitätszirkeln (die Empfehlungen/Vorschläge erarbeiten) haben teilautonome Gruppen **Entscheidungskompetenz**
- die Autonomie kann sich auch u.U. auf die **Wahl von Gruppensprechern** (oder **Rotation**) beziehen;  
**Verflachung von Hierarchien**;  
**partizipative Führung**  
(Wegfall von Positionen der unteren Führungsebenen)



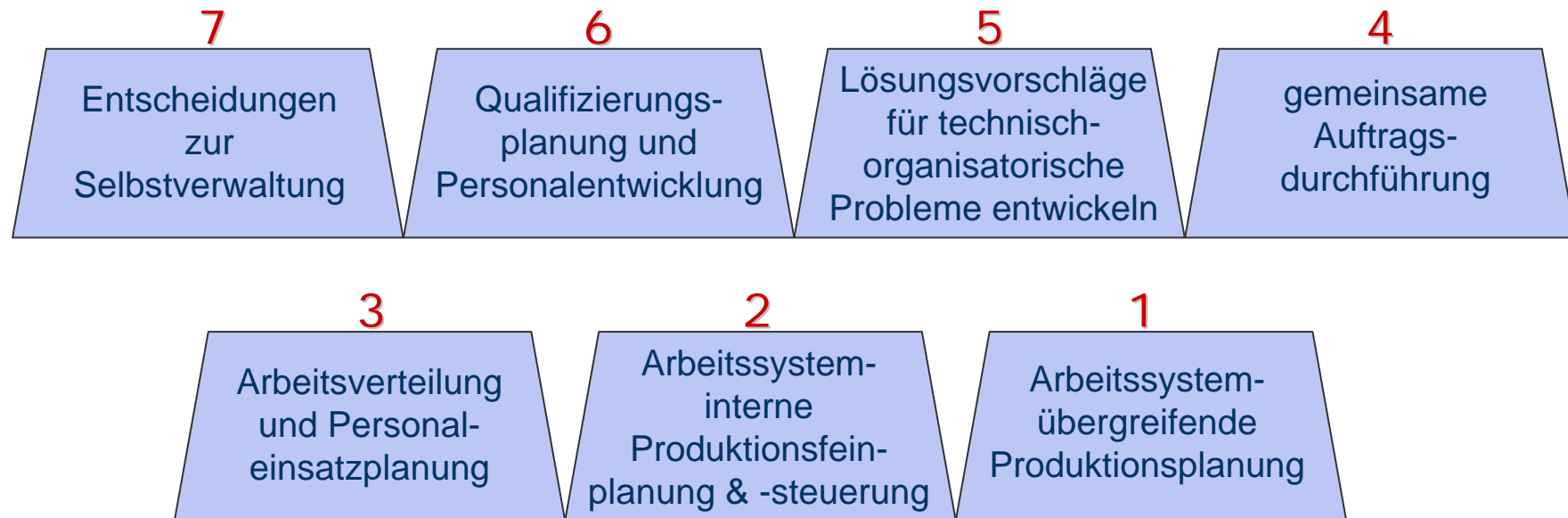
Die **Grade an Autonomie** (*Gulowsen, 1971/72*) sind auf handlungstheoretischer Grundlage als **Bereiche der kollektiven Handlungsregulation** bezeichnet worden.



Diese können der **Analyse** von Gruppenarbeit (*bei Weber, 1997*) und zugleich der **Gestaltung** von Gruppenarbeit zugrunde gelegt werden (*vgl. dazu auch Stufenmodell der Handlungsregulation, Block 3*).

Kernaufgabensegmente als Bereiche der kollektiven Regulation

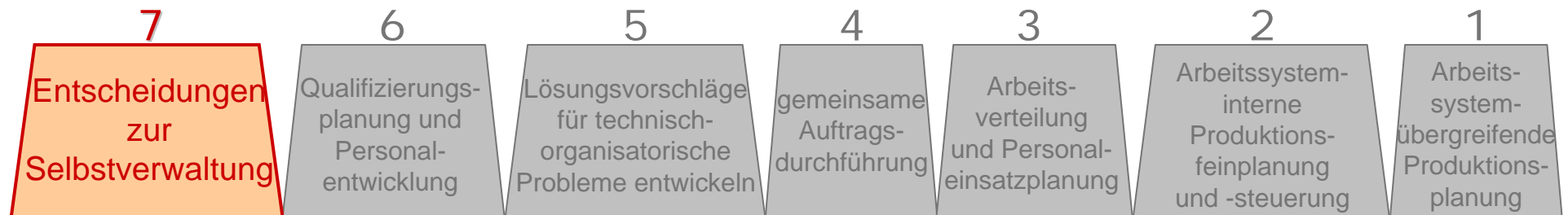
(nach Weber, 1997)



## Kernaufgabensegmente als Bereiche der kollektiven Regulation

(nach Weber, 1997)

Beschreibung typischer Regulationsfunktionen



⇒ Entscheidungsregeln bilden, Entscheidungen zur Selbstverwaltung treffen

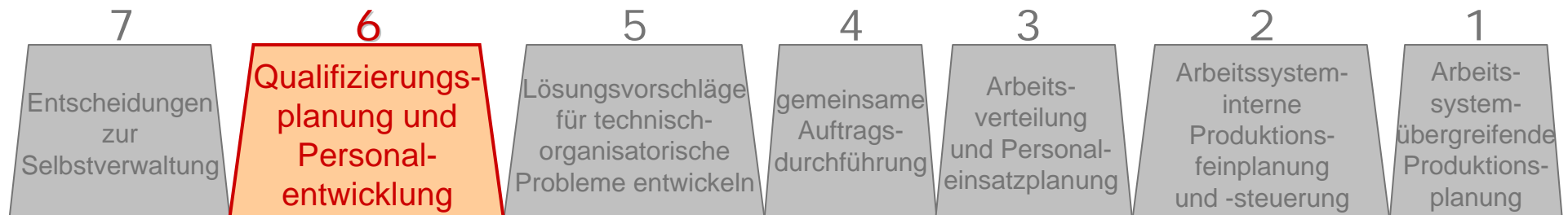
z.B.

- zur **Wahl** eines Gruppensprechers,
- zur **Rekrutierung** bzw. **Abwahl** von Gruppenmitgliedern oder
- zur **Mitsprache bei der Festlegung** von Leistungsbedingungen und bei der Regelung der Arbeitszeiten und Pausen.

## Kernaufgabensegmente als Bereiche der kollektiven Regulation

(nach Weber, 1997)

Beschreibung typischer Regulationsfunktionen



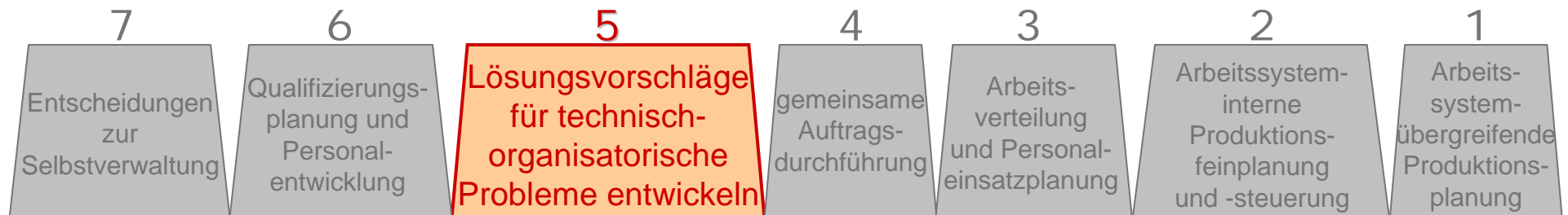
### ⇒ Längerfristige gruppenbezogene Personalentwicklung

Planung außer- bzw. innerbetrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen  
bzw. gruppeninterner Trainingsaktivitäten  
unter Berücksichtigung individueller und betrieblicher Bedürfnisse

## Kernaufgabensegmente als Bereiche der kollektiven Regulation

(nach Weber, 1997)

Beschreibung typischer Regulationsfunktionen



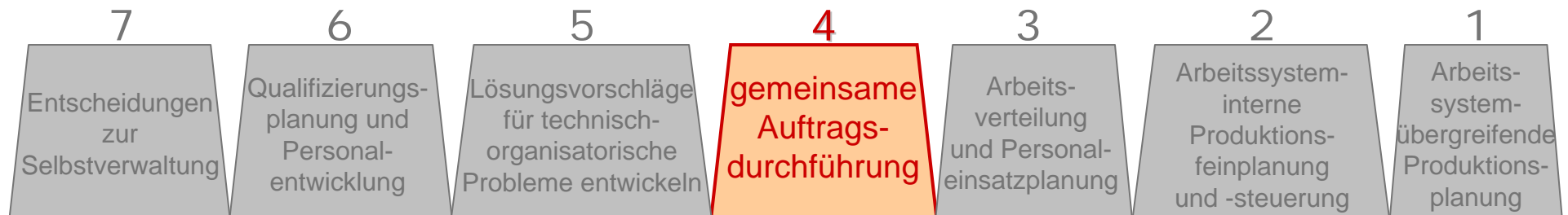
⇒ Lösungsvorschläge  
für technische und arbeitsorganisatorische Probleme entwickeln

von **Qualitätsplanungen** bis hin zur **längerfristigen Planung**  
von **Prozess- und Produktinnovationen**  
evtl. unter Herbeiziehung **unternehmensexterner Auftraggeber**

## Kernaufgabensegmente als Bereiche der kollektiven Regulation

(nach Weber, 1997)

Beschreibung typischer Regulationsfunktionen



### ⇒ Kooperative Zusammenarbeit

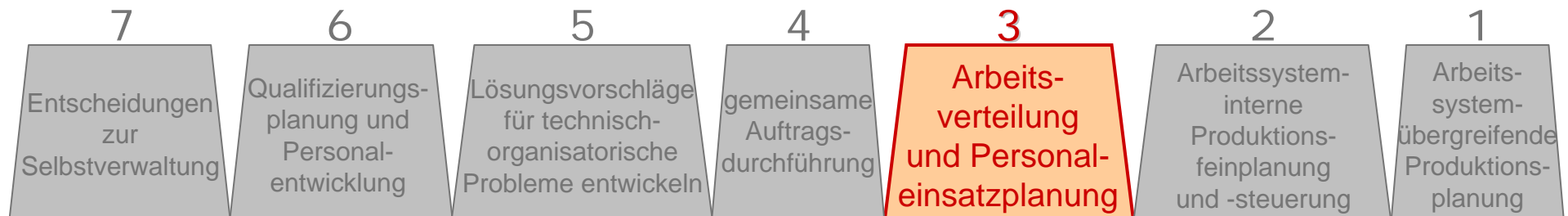
z.B.

- beim Erprobungsbetrieb von Anlagen und Maschinen
- beim Einfahren neuartiger Aufträge
- beim Programmieren
- bei der Störungsdiagnose oder Instandsetzung

## Kernaufgabensegmente als Bereiche der kollektiven Regulation

(nach Weber, 1997)

Beschreibung typischer Regulationsfunktionen



### ⇒ Planung kurz- und langfristiger Art

**kurzfristig**, z.B. Aufgabenrotation/Arbeitswechsel,  
Auftrags- und Arbeitsmittelverteilung,  
Regelung von An- und Abwesenheit

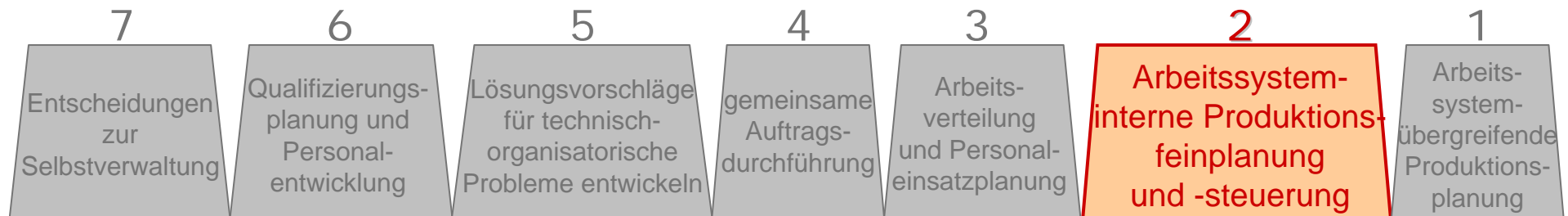
**langfristig**, z.B. Urlaubsplanung,

auch unter **Berücksichtigung individuell. Bedürfnisse v. Gruppenmitgliedern**

## Kernaufgabensegmente als Bereiche der kollektiven Regulation

(nach Weber, 1997)

Beschreibung typischer Regulationsfunktionen



### ⇒ Arbeitssysteminterne Produktionsfeinplanung und -steuerung

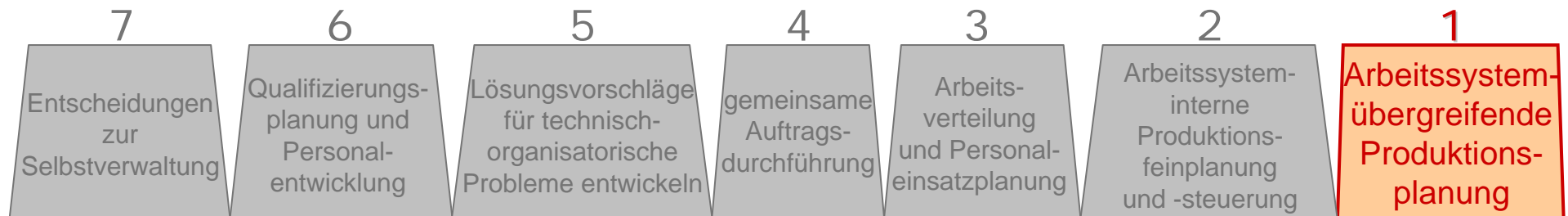
- Kapazitätsabgleich
- Auftragsanordnung (Durchlaufplanung)
- Maschinenbelegungsplanung (Koordination)
- Organisation von Produktionsressourcen (Allokation)



## Kernaufgabensegmente als Bereiche der kollektiven Regulation

(nach Weber, 1997)

Beschreibung typischer Regulationsfunktionen



### ⇒ Arbeitssystem-übergreifende Produktionsplanung

- Einlastung von Aufträgen in bestimmte Arbeitssysteme
- Fertigungsrahmenterme setzen
- Steuerung des Material- und Informationsflusses zw. dem Arbeitssystem und anderen Organisationseinheiten (Grenzregulation)

**Rating-Schema für die Bewertung von Regulationsprozessen**  
innerhalb der Kernaufgabensegmente KHR 6 & 7 (*nach Weber, 1997*)

**Einbezogenheit der Gruppenmitglieder** **Stufe**

Gruppenmitglieder formulieren Anregungen, Bedürfnisse ect., planen, diskutieren und entscheiden weitgehend selbst (unter Beteiligung des Gruppensprechers)

1

Gruppenmitglieder formulieren Anregungen, Bedürfnisse ect., planen, diskutieren gemeinsam; der Gruppensprecher/-vorgesetzte entscheidet weitgehend

2

Gruppenmitglieder formulieren Anregungen, Bedürfnisse ect. an Zusammenkunft bzw. Sitzung; der Gruppensprecher/-vorgesetzte plant & entscheidet weitgehend

3

wechselseitige Mitteilung zw. Gruppensprecher/-vorgesetzten und Gruppenmitgliedern ohne gemeinsame Zusammenkunft bzw. Sitzung der Gruppe

4

Gruppenmitglieder sind in diesem Segment in Entscheidungen nicht einbezogen

5

## Gliederung BLOCK 6: Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit

- Historische Entwicklung von Konzepten und Zielen der Arbeitsgestaltung (Wiederholung: Historische Positionen im Wandel)
- Handlungstheoretisch fundierte Begründungen und Weiterentwicklungen
- Gestaltungsmerkmale, -strategien und -beispiele
- Gruppen und Teams in sich wandelnden Organisationen: Merkmale und Formen von Gruppenarbeit
- Teilautonome Arbeitsgruppen
- Analyse und Gestaltung von Gruppenarbeit
- **Effektivität** von Gruppen und Teams
- Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

## Effektivität von Gruppen und Teams

---

Für **Effektivität** von teilautonomen Arb.gruppen spricht ihre Zunahme:

1990 erst bei ca. 25 % der umsatzstärksten Industrieunternehmen

1995 bei ca. 32 %

1999 schon bei ca. 64 % *(vgl. Antoni & Bungard, 2004)*

**teil**autonome Arbeitsgruppen v.a. in **industrieller** Produktion (auf MA-Ebene)

hinsichtlich ihrer **Entscheidung**sspielräume nehmen meistens noch

**autonomere TEAMS** ebenfalls zu,

z.B. beim Management auf unterschiedlichen Hierarchieebenen

z.B. bei manchen Projektteams im Bereich von Innovation,

Technik- & Produkt-Entwicklung (etwa im Dienstleistungsbereich)

z.B. können auch sehr kleine IT-Startup-Firmen als Teams gelten

### Grundidee:

**unterschiedliche „Spezialisten“ (für Teilaspekte) können komplexe Probleme besser bewältigen/lösen als Einzelpersonen**

## Effektivität von Gruppen und Teams

---

### Teams/Gruppen

mit **Entscheidung**sfunktion: optimale Größe 5-6 Personen  
(Brandstädter & Brodbeck, 2004)

mit **Koordination**sfunktion

mit **Repräsentation**sfunktion

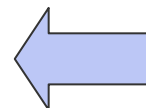
mit **Verantwortung**sfunktion

### kleinere/größere Gruppen/Teams

können direkt kommunizieren, virtuell (per Computer)  
[siehe auch: Forschung über Netzwerke]

Entwicklung von

Gruppengefühl  
Rollendifferenzierung  
Normen  
Kohäsion (Zusammenhalt)

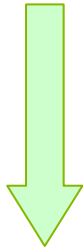


abhängig von

Gruppendesign  
Teamgestaltung  
Zusammensetzung

## Effektivität von Gruppen und Teams

**Homogene** Gruppen/Teams



**Gruppenkohäsion**

und

**Zufriedenheit**

**häufig hoch**

vs.

**Heterogene** Gruppen/Teams

aber:



**Diversity**

Probleme mit Kohäsion

**gegenseitige Potenzierung  
von Kreativität**

**Konflikte & Problemlösevielfalt**

## Effektivität von Gruppen und Teams

---

### Diversity bezogen auf

- Geschlecht
- Alter
- Hautfarbe
- nationale/regionale/kulturelle Herkunft
- körperliche Konstitution (z.B. Behinderung, Über-/Untergewicht ...)
- sexuelle Präferenzen
- Status
- Wissen, Kompetenzen, Berufe
- Werte/Normen

### Effektivität mit Blick auf unterschiedliche Aspekte:

**Diversity** → kreative Problemlösungen,  
aber u.U. Verlangsamung von Entscheidungen

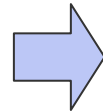
**Homogenität** → Zufriedenheit, schnelle Kooperation, Wohlbefinden

## Effektivität von Gruppen und Teams

### Modelle zur Effektivität von Gruppen- und Teamarbeit von Hackman (1987)

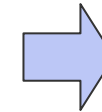
#### Inputvariablen:

- Merkmale des organis. Kontextes (Belohnungs-, Ausbildungs-, Informationssystem)
- Gruppendesign, -gestaltung, -zusammensetzung (Homogenität und/oder Heterogenität/ Diversity)



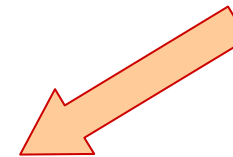
#### Prozessvariablen:

- Anstrengungsbereitschaft
- Kompetenzen (fachlich, methodisch, sozial, Selbstkompetenzen der Gruppenmitglieder)



#### Outputvariablen:

- Gruppenleistungen
- Fähigkeiten der Gruppe zur Kooperation
- Wohlbefinden der Gruppenmitglieder



#### Effektivität heißt:

- Das **Gruppenergebnis** muss die **Leistungsstandards** der Personen **erfüllen oder übertreffen**, die dieses Ergebnis erhalten oder beurteilen.
- Die **sozialen Prozesse** bei der Gruppenarbeit **erhalten oder fördern die Fähigkeit** der Gruppenmitglieder, auch **bei künftigen Aufgaben zusammenzuarbeiten**.
- Die Erfahrung der Gruppenarbeit sollte die **Bedürfnisse** der einzelnen Gruppenmitglieder **mehr befriedigen als frustrieren**.



## Effektivität von Gruppen und Teams

---

### **Interview** mit J. Richard Hackman (*aus: Berliner Tagesspiegel, 14.05.2008*)

*I: Herr Hackman, Sie sind Professor für Sozial- und Organisations-Psychologie an der Harvard University. Seit 20 Jahren befassen Sie sich mit Teams. Warum?*

*H: Ich habe Teams immer gehasst. Ich fand es oft sehr frustrierend, in einem Team zu arbeiten, eine Zeitverschwendung. Deshalb fing ich an, mich mit dem Thema zu beschäftigen. Ich war mir schon damals sicher, dass es kein Zufall ist, dass es auch Teams gibt, die Spaß haben, die produktiv und erfolgreich sind. [...]*

*I: Was können Teams, was Einzelspieler nicht können?*

*H: In einem guten Team kommen diverse Perspektiven, Erfahrungen, Fähigkeiten und Wissen zusammen. Wenn dieses Potenzial genutzt wird, kann das Team prima arbeiten.*

*I: Sind Mannschaften immer besser als Einzelspieler?*

*H: Nein, manchmal kann auch die Summe der Einzelleistungen besser sein als das, was ein Team leistet. Dazu kommt, dass sich manche Aufgaben nur alleine lösen lassen. Auch Mozart hat seine Musik nicht im Team produziert. Manchmal wiederum braucht man das Team. Ein Sinfonieorchester etwa funktioniert nur als Mannschaftsspiel. In Fällen, in denen man entscheiden kann, sollte man sich gut überlegen, was der Vorteil eines Teams ist. Denn: Teamarbeit kann leicht schiefgehen.*

*I: In welchen Arbeitsfeldern machen Teams Sinn?*

*H: Wenn es darum geht, komplexe Aufgaben zu lösen, für die man verschiedene Perspektiven braucht. Im Consultingbereich etwa, in der Entwicklung, in Informationsabteilungen und der Medizin braucht man Teams. [...]*

## Effektivität von Gruppen und Teams

---

### **Interview** mit J. Richard Hackman (*aus: Berliner Tagesspiegel, 14.05.2008*)

*I: Was haben Sie herausgefunden?*

**H:** Dass es nicht darauf ankommt, wie gut sich die Mitglieder eines Teams zum Start eines Projekts verstehen. Ihr Verhältnis wird vielmehr nach und nach von der Aufgabe geformt. Teamkultur ist also nichts Vorgegebenes, sondern das Produkt von Zusammenarbeit.

*I: Was braucht ein Team, um erfolgreich zu sein?*

**H:** Bestimmte Rahmenbedingungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Team erfolgreich arbeitet. Zunächst einmal braucht man ein gutes Team.

*I: Das heißt?*

**H:** Das Team sollte nicht mehr als zehn Mitglieder haben, ideal sind sechs oder sieben. Bedeutend größere Teams würde ich teilen und miteinander vernetzen. Außerdem sollte eine Gruppe, entsprechend der Aufgabe, in Bezug auf Geschlecht, Rasse, Fähigkeit, Alter und Erfahrungen möglichst heterogen zusammengesetzt sein. Je mehr Mitglieder aus einem unterschiedlichen Umfeld kommen, desto mehr Perspektiven und Ressourcen bereichern die Gruppe. Außerdem muss die Aufgabe für alle Mitglieder sinnvoll gestellt und klar sein. Alle müssen das gleiche Ziel verfolgen. [...]

*I: Wie verhindert man Konkurrenz?*

**H:** Wenn die Mitglieder in Konkurrenz stehen in Bezug auf Gehalt, auf Beförderung oder Anerkennung, erschwert das erheblich die Zusammenarbeit. Die Alternative ist etwa ein Entlohnungssystem, das die gute Arbeit des gesamten Teams mit Lob oder Geld berücksichtigt und verstärkt. Die Mitglieder sollten das Gefühl haben, dass die Zusammenarbeit gefördert wird. Dann wird der Konkurrenzgedanke zwar nicht völlig verschwinden, aber keine große Rolle mehr spielen. [...]

## Effektivität von Gruppen und Teams

**Interview** mit J. Richard Hackman (*aus: Berliner Tagesspiegel, 14.05.2008*)

I: Was können die Teammitglieder tun, damit die Arbeit rund läuft?

H: Waren Sie schon einmal in einem Team, in dem Sie sich überflüssig fühlten? Man hörte Ihnen nicht zu, Sie erhielten keine Aufmerksamkeit. Wie reagiert man darauf? Viele werden versuchen, aus der Gruppe auszusteigen, zumindest mental, und sich eine Ausrede für das nächste Treffen ausdenken. Doch der bessere Weg ist, das Unausgesprochene ans Tageslicht zu holen, ohne Vorwurf, ohne Wut das Thema anzusprechen: „Ich habe das Gefühl, dass mein Beitrag nicht wirklich dazu beiträgt, das Team voranzubringen. Stimmt das? Dann würde ich mich gern anderweitig einbringen. Sollten Sie mich doch benötigen, bleibe ich aber gern dabei. Dann gilt allerdings einen Weg zu finden, wie ich mich besser einbringen kann.“

I: Das hört sich ganz simpel an.

H: Fällt aber vielen Menschen schwer. Das sachliche Ansprechen von Konflikten ist eines der größten Probleme in Gruppen. Das sollten Mitarbeiter in Kursen lernen. Es würde ihnen persönlich weiterhelfen – und auch die Teams voranbringen.



Hackman, J.R. et al. (2008). *Senior Leadership Teams: What it takes to make them great*. Cambridge.

## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

## Gliederung BLOCK 6: Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit

---

- Historische Entwicklung von Konzepten und Zielen der Arbeitsgestaltung (Wiederholung: Historische Positionen im Wandel)
- Handlungstheoretisch fundierte Begründungen und Weiterentwicklungen
- Gestaltungsmerkmale, -strategien und -beispiele
- Gruppen und Teams in sich wandelnden Organisationen: Merkmale und Formen von Gruppenarbeit
- Teilautonome Arbeitsgruppen
- Analyse und Gestaltung von Gruppenarbeit
- Effektivität von Gruppen und Teams
- **Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung**

## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

### Literatur zu Konflikten, Stigmatisierung, Mobbing, Konfliktbewältigung:

Goffman, E. (1963). *Stigma. Notes on the management of spoiled identity*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. (deutsch: Frankfurt a.M.: Suhrkamp)

Glasl, F. (1999). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (6. Aufl.). Bern: Haupt.

Leymann, H. (1993). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Hamburg: Rowohlt.

Montada, L. & Kals, E. (2001). *Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen*. Weinsheim: PVU.

Neuberger, O. (1995). *Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen*. München: Hampp.

Regnet, E. (2001). *Konflikte in Organisationen. Formen, Funktion und Bewältigung* (2. Aufl.). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Rüttinger, B. & Sauer, J. (2001). *Konflikt und Konflikt lösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen* (3. Aufl.). Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Schwickerat, J., Carls, W., Zielke, M. & Hackhausen, W. (Hrsg.). (2004). *Mobbing am Arbeitsplatz. Grundlagen, Beratungs- und Behandlungskonzepte*. Lengerich: Pabst.

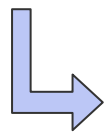
## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

---

Trotz früher Thematisierung von Prozessen der **Stigmatisierung** allgemein durch den soziologischen „Klassiker“ Goffman (1963) in den USA und

trotz früherer Ansätze im deutschsprachigen Raum zu **Konflikten** in Organisationen, z.B. Glasl (1980, 1. Aufl.) oder Rüttinger (1977)

hat er der Begriff **Mobbing** durch das Buch von Leymann (1993) die stärkste öffentliche Resonanz und durch die Kritik von Neuberger (1994) die stärkste wissenschaftl. Resonanz gefunden.



*daher auch hier Beginn mit dem Ansatz zu „Mobbing“ und im Anschluss an die Kritik daran: Hinweise auf theoretisch haltvollere Konzepte*

## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

### **MOBBING:**

bedrängen, anpöbeln, attackieren, angreifen,  
sich zusammenrotten und über jemanden herfallen

### **BULLYING:**

tyrannisieren, drangsalieren, schikanieren

## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

### Leymanns Definition

- a) negative kommunikative Handlungen als **ANGRIFFE**
- b) die von einer oder mehreren Person(en) als angreifende **TÄTER**
- c) gegen eine Person gerichtet sind als unterlegenes **OPFER**

Täter → Opfer  
deterministisch-monokausale Sichtweise

- d) Angriffe kommen systematisch, sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinweg vor; Belästigung durch **45** operativ beschriebene Handlungen, mindestens **1x pro Woche**, mindestens **½ Jahr** hindurch

### Neuberger's Definition/Kritik

- a) Handlungen sind „übel“ aus Sicht der betroffenen Person; negative Folgen v. Handlungen
- b) eine Person (bzw. eine Mehrzahl von Personen) spielt einer anderen übel mit
- c) und diese andere Person spielt wohl oder übel mit

Person A ↔ Person B  
interaktionistische (mikropolitische) Sichtweise;  
nicht nur „passive“ Opfer, sondern ebenfalls  
mitspielende aktive Akteure

- d) wie systematisch/oft/lange/intensiv Handlungen als „übel“ ausgeübt bzw. von den betroffenen Personen als solche wahrgenommen werden, ist von Person zu Person unterschiedlich;  
**Relativität: subjektive Sicht ist das zentrale Kriterium**

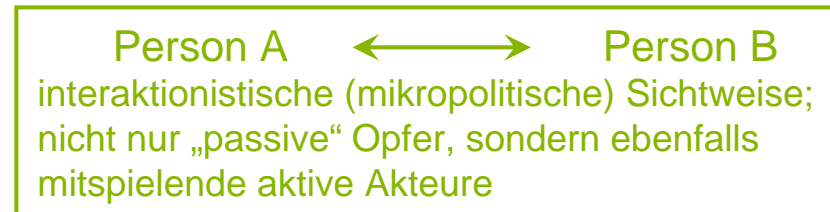


# Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

## Leymanns Definition



## Neubergers Definition/Kritik



**interakt. Sichtweise** ist theoretisch bereits höchst differenziert bei **Goffmann (1963)** entfaltet worden:

leider nicht  
systemat.  
auf  
Arbeitswelt  
bezogen

- Personen, die stigmatisiert werden, sind oft bereits lange zuvor mit **Fremdzuschreibungen** konfrontiert worden, welche zu **Selbstzuschreibungen** und spezifischen **Identitätsformen** führen
- Stigmatisierte Personen entwickeln ganz unterschiedl. **Strategien zur Bewältigung von Bedrohungen/Beschädigungen** ihrer Identität („spielen also mit“)
- **Diese Strategien hängen v.a. von der Art ihres Stigmas ab**
  - „Offensichtliches“ Stigma (z.B. Narben, Blindheit, fehlende Gliedmaßen)
  - weniger offensichtliches Stigma (z.B. Schwerhörigkeit)
  - nicht offensichtliches Stigma (z.B. Religionszugehörigkeit, sexuelle Präferenz)
 und legen unterschiedliche Arten des Täuschens, der Offenlegung, des Überspielens, der Über- oder Unter-Akzentuierung des Stigmas nahe
- „Stigma“ und „Normalität“ sind **Perspektiven / sind relativ** (unter Frauen können auch Männer, unter Homosexuellen können auch Heterosexuelle stigmatisiert werden)

## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

---

d) Angriffe kommen systematisch, sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinweg vor; Belästigung durch **45** operativ beschriebene Handlungen, mindestens **1x pro Woche**, mindestens **½ Jahr** hindurch

d) wie systematisch/oft/lange/intensiv Handlungen als „übel“ ausgeübt bzw. von den betroffenen Personen als solche wahrgenommen werden, ist von Person zu Person unterschiedlich;  
**Relativität: subjektive Sicht ist das zentrale Kriterium**

### Die 45 Mobbing-Handlungen nach Leymann (a) (Leymann Inventory for Psychological Terrorization, LIPT)

#### Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen:

1. Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
2. Man wird ständig unterbrochen.
3. Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern.
4. Anschreien oder lautes Schimpfen.
5. Ständige Kritik an der Arbeit.
6. Ständige Kritik am Privatleben.
7. Telefonterror.
8. Mündliche Drohungen.
9. Schriftliche Drohungen.
10. Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten.
11. Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht.

## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

---

### Die 45 Mobbing-Handlungen nach Leymann (b) (Leymann Inventory for Psychological Terrorization, LIPT)

#### Angriffe auf die sozialen Beziehungen:

12. Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen.
13. Man lässt sich nicht ansprechen.
14. Versetzungen in einen Raum weitab von den Kollegen.
15. Den Arbeitskollegen/innen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen.
16. Man wird „wie Luft“ behandelt.

#### Auswirkungen auf das soziale Ansehen:

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>17. Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen.</li><li>18. Man verbreitet Gerüchte.</li><li>19. Man macht jemanden lächerlich.</li><li>20. Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein.</li><li>21. Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen.</li><li>22. Man macht sich über eine Behinderung lustig.</li><li>23. Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen.</li><li>24. Man greift die politische oder religiöse Einstellung an.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>25. Man macht sich über das Privatleben lustig.</li><li>26. Man macht sich über die Nationalität lustig.</li><li>27. Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen.</li><li>28. Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise.</li><li>29. Man stellt die Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage.</li><li>30. Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfwörter oder andere entwürdigende Ausdrücke nach.</li><li>31. Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote.</li></ol> |
|---|--|

## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

---

### Die 45 Mobbing-Handlungen nach Leymann (c) (Leymann Inventory for Psychological Terrorization, LIPT)

#### Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation:

32. Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu.
33. Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann.
34. Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben.
35. Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können.
36. Man gibt ihm ständig neue Aufgaben.
37. Man gibt ihm „kränkende“ Arbeitsaufgaben.
38. Man gibt dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigen, um ihn zu diskreditieren.

#### Angriffe auf die Gesundheit:

39. Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten.
40. Androhung körperlicher Gewalt.
41. Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemanden einen „Denkzettel“ zu verpassen.
42. Körperliche Misshandlung
43. Man verursacht Kosten für den/die Betroffene, um ihm/ihr zu schaden.
44. Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an.
45. Sexuelle Handgreiflichkeiten.

## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

### Kritik am LIPT durch Neuberger:

- „Der einzelne Akt ist für sich genommen nicht bedeutsam – er wird es erst rückblickend, wenn er in einen Zusammenhang sich ständig wiederholender oder gar kummulierender Aktivität eingebettet ist.“
- **Unvollständigkeit der Liste** (vgl. dazu auch Knorz & Zapf, 1995); es fehlen z.B.:
  - exzessives und demonstratives Warten-Lassen
  - nicht grüßen, Grüße nicht erwidern
  - völlig unberechenbare, aus heiterem Himmel wechselnde Launen usw.

Leymann hat eine **dichotomisierende Definitions-Strategie** praktiziert: **Mobbing** liegt entweder vor oder nicht; die exakte **Abgrenzung** wird durch **drei Festlegungen** getroffen:

**Qualität** von Täterhandlungen (mind. 1 aus vorgegebenen 45), **Dauer** (mind. ½ Jahr), **Häufigkeit** (mind. 1x pro Woche). Stattdessen könnte man aber auch von einem **Kontinuum** ausgehen, das sich zw. den Polen **„kein Mobbing“** und **„extremes Mobbing“** aufspannt:

**„kein Mobbing“**  $\longleftrightarrow$  **„extremes Mobbing“**

Zw. den Polen lassen sich Grade der **Mobbingintensität** definieren, die sich aus **Kombinationen von Inhalten, Schweregraden, Häufigkeiten und Dauerangaben** zusammensetzen könnte.

## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

### Häufigkeit des Vorkommens von Mobbing

(Leymanns eigene Befragung zur Dauer und Häufigkeit in Schweden:  
N = 2438 Personen, darunter 85 (= 3,5 %) Mobbingfälle)

zur Kritik: Zapf (1997) sowie Neuberger (1999, S.73):

*„In einer zusammenfassenden Übersicht über 14 Studien aus verschiedenen Ländern zeigt Zapf (1997, S.14), dass die Häufigkeit des berichteten Mobbing zw. 0.3 % (in einer Teilstichprobe bei Einarsen & Skogstadt) und 26.6 % schwankte (in der Krankenhaus-SP von Niedl, 1995). Das belegt, wie problematisch es ist, Ergebnisse, die in bestimmten Nationen, Branchen oder Unternehmen gefunden wurden, unvermittelt als die mutmaßlichen für die BRD repräsentativen Werte der Verbreitung von Mobbing zu nehmen (wie das immer wieder der Fall ist, wenn die Daten von Leymanns schwedischer Repräsentativbefragung auf Deutschland übertragen werden).*

*Es taucht das Problem auf, wie man bei einem statistisch seltenen (ca. 3.5 %) und unnormal verteilten Ereignis den Messfehler ansetzen muss, wenn man von einer (vermutlich geschichteten!) SP von ca. 2500 Befragten ausgeht. Überdies wird nicht erörtert, ob die schwedische Erwerbspopulation mit der deutschen gleichgesetzt werden kann.“*

Problem der **willkürlichen definatorischen Festlegung** bei Leymann (Dauer: ½ Jahr)  
Problem des **Rücklaufs** bei Fragebogenerhebungen: Wie viele Fälle von Mobbing unter den Personen, die nicht antworten? usw.

## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

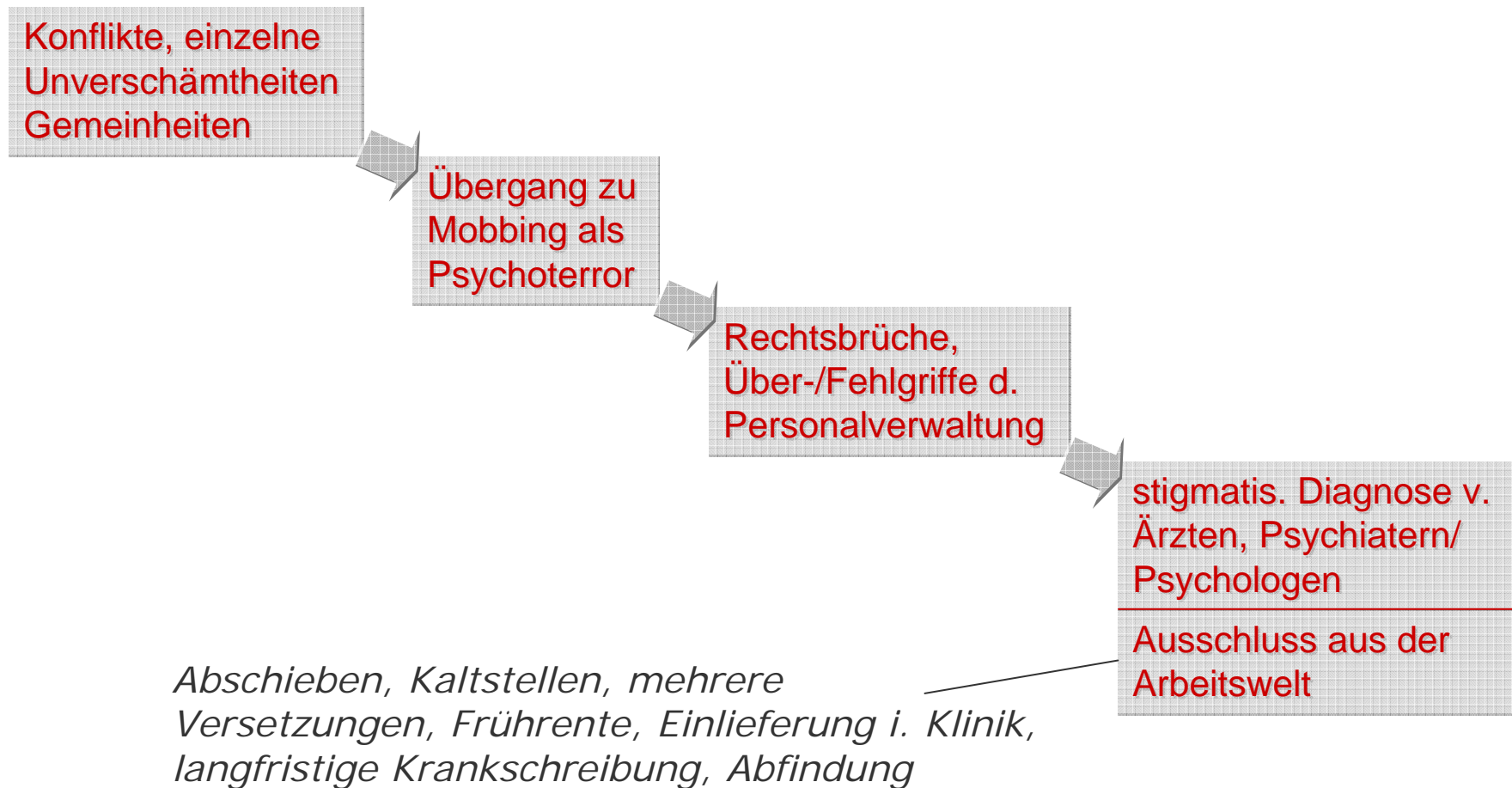
Anscheinend sind mehr **Frauen** als Männer **Mobbing-„Opfer“**  
mehr **Männer** als Frauen **Mobbing-„Täter“**

### Die Mobbing-Täter (nach Leymann, 1993)

Studie	Kollegen	Vor- gesetzte	Unter- gebene	Kollegen & Unter- gebene	Kollegen & Vor- gesetzte	Vor- gesetzte & Unter- gebene	Vor- gesetzte, Kollegen & Unter- gebene	Beteiligung von Vor- gesetzten	Beteiligung von Kollegen
Niedl (1995) Kranken- haus, Forsch. institut	21.1	38.2	2.6	1.3	27.6	3.9	5.3	74.0	55.3
	27.3	54.2	0.0	0.0	18.2	0.0	0.0	74.4	45.5
Knorz & Zapf (1995)	16.0	22.0	-	2.0	44.0	-	16.0	82.0	78.0
Leymann (1991)	44.0	37.0	9.0	-	10.0	-	-	47.0	54.0

## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

### Verlauf einer **Mobbing-Karriere** nach Leymann





## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

---

Knorz & Zapf (1995, S.14):

*„Obwohl die zu Grunde liegende Datenbasis sehr schmal ist, kann man doch sagen, dass die Befunde das von Leymann postulierte Phasenmodell als theoretisches Modell infrage stellen ... Auch der unidirektionale Verlauf zunehmender Verschlimmerung konnte nicht immer beobachtet werden. Mobbing-situationen können sich auch wieder verbessern oder ganz abgestellt werden, ohne dass es immer zu einem Ausschluss aus der Arbeitswelt kommen muss.“*

Neuberger (1999, S.84):

*„Was aber, wenn zwischenzeitlich eine dritte Phase korrektiv eingreift, das Mobbingopfer den Spieß erfolgreich umdreht, schon bei Phase 2 kündigt (weil es keine Probleme hat, auf dem Arbeitsmarkt eine attraktive Stelle zu bekommen) usw.?“*

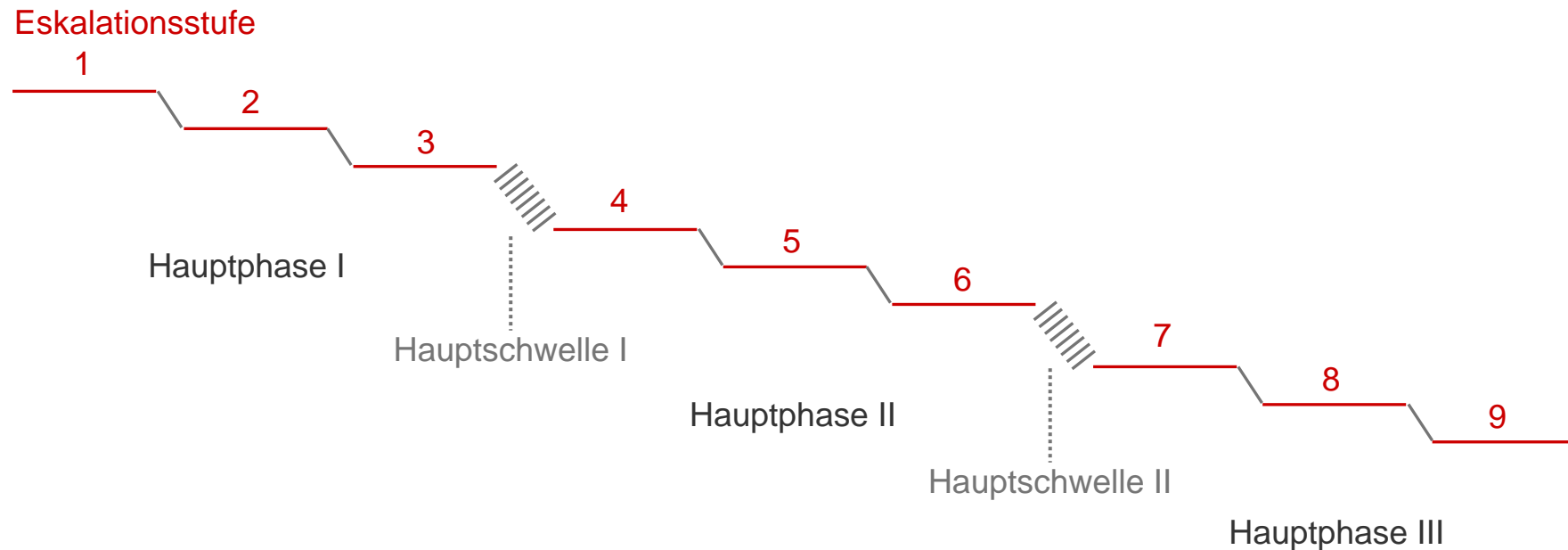
### Methodisch zentrales Problem bei Leymanns Fallbeispielen:

Die Mobbing-„Opfer“ (und mit ihnen der Forscher) rekonstruieren retrospektiv den schlimmstmöglichen Weg vom Ende her.

→ Erzählpflicht/Logik aus der „Opfer“-Perspektive (keine prospektiven, prädiktive Studien, keine Befragung/Beobachtung aller Beteiligten)

# Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

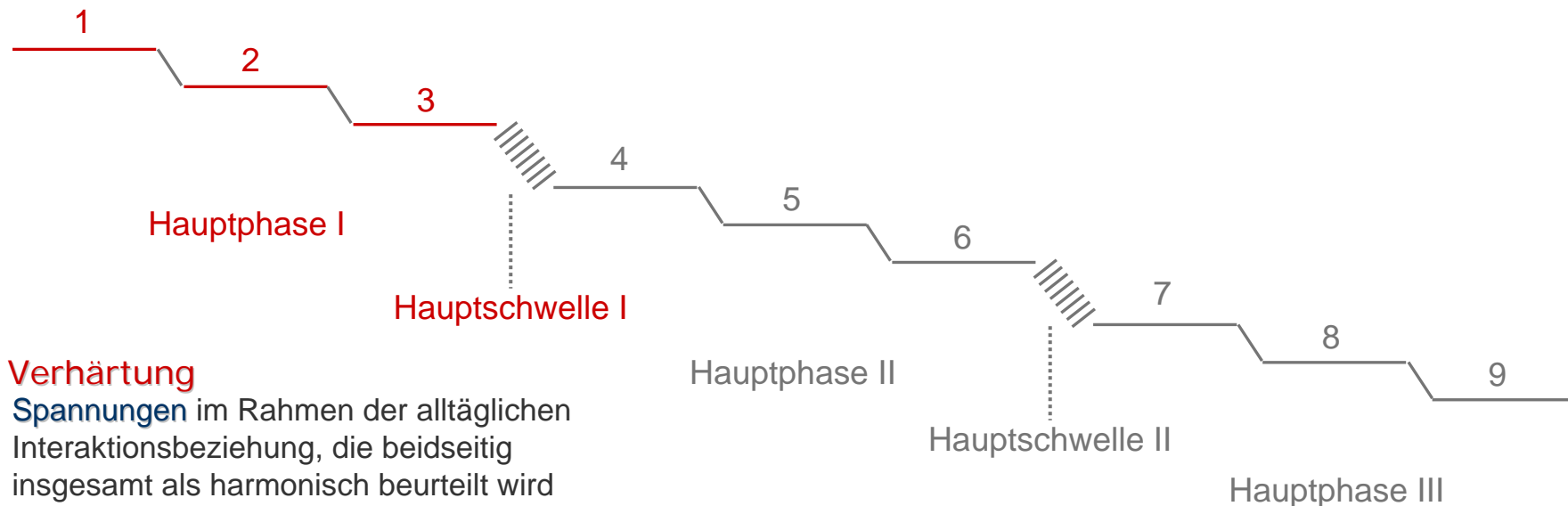
Ein Modell zu **Stufen der Konflikteskalation** von Glasl (1980, 1999)



# Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

## Ein Modell zu **Stufen der Konflikteskalation** von Glasl (1980, 1999)

Eskalationsstufe



### 1. Verhärtung

Spannungen im Rahmen der alltäglichen Interaktionsbeziehung, die beidseitig insgesamt als harmonisch beurteilt wird

### 2. Polarisierung und Debatte

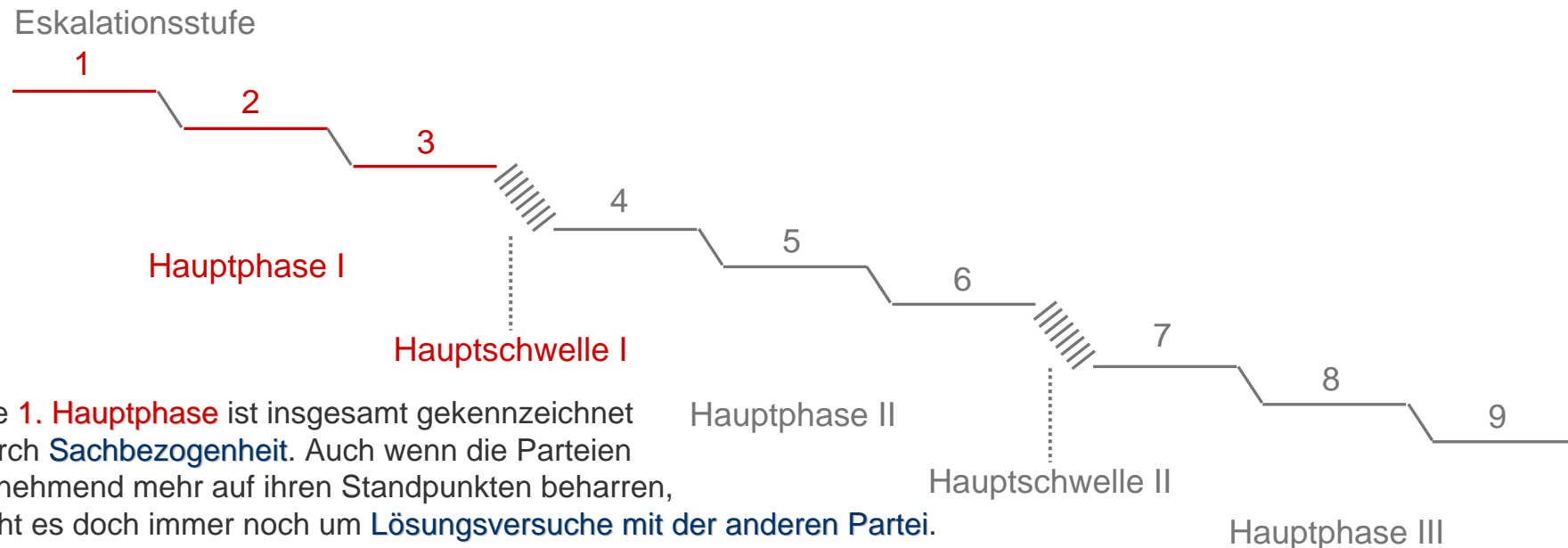
Fixierung auf eigene Standpunkte; harte verbale Auseinandersetzungen

### 3. Taten statt Worte

ein starkes wechselseitiges Gefühl des Durch-den-anderen-Blockiertwerdens; die Konfliktgegner halten das Miteinanderreden zunehmend für sinnlos und versuchen, ihre Interessen aktional durchzusetzen – es gilt, vollendete Tatsachen zu schaffen

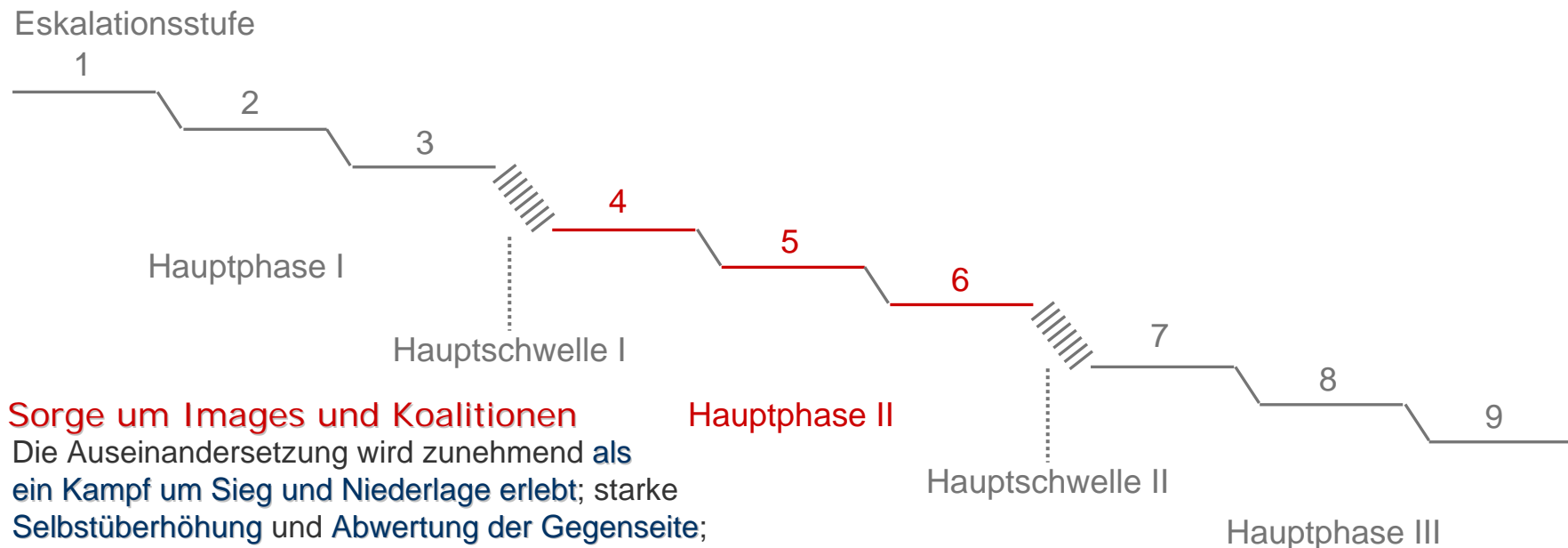
## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

### Ein Modell zu **Stufen der Konflikteskalation** von Glasl (1980, 1999)



## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

### Ein Modell zu **Stufen der Konflikteskalation** von Glasl (1980, 1999)



#### 4. Sorge um Images und Koalitionen

Die Auseinandersetzung wird zunehmend als ein Kampf um Sieg und Niederlage erlebt; starke Selbstüberhöhung und Abwertung der Gegenseite; Versuche, Koalitionen mit Unbeteiligten zu schmieden

#### 5. Gesichtsverluste

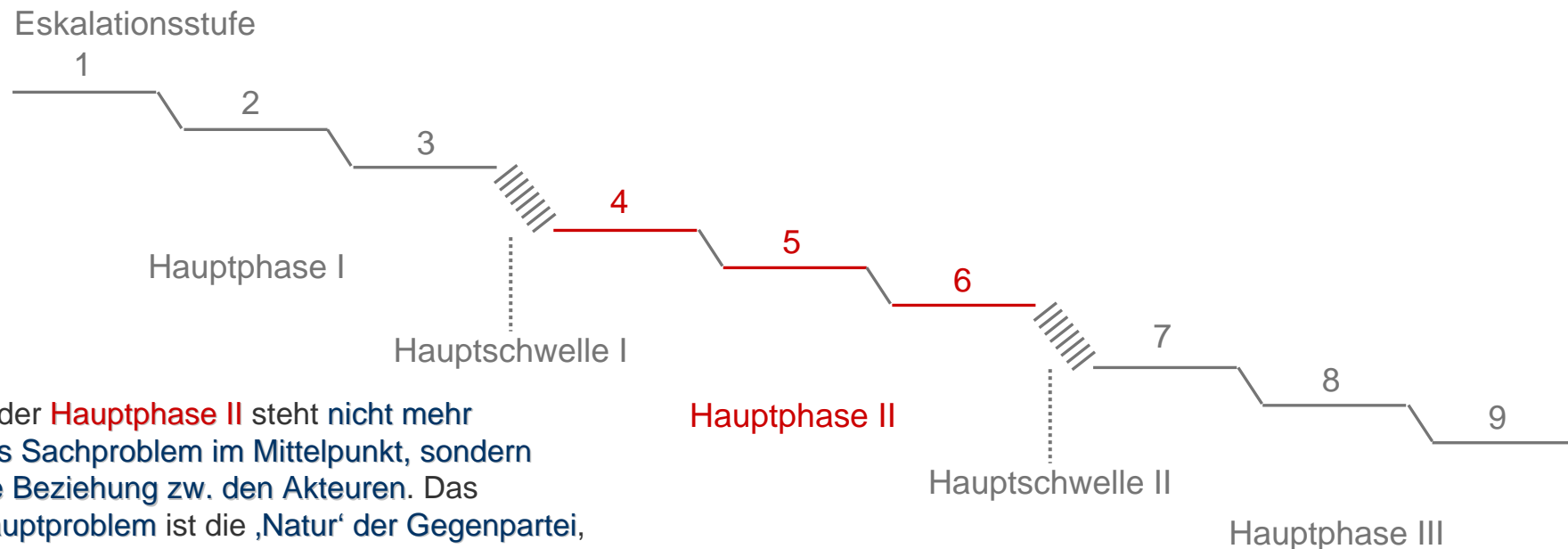
wechselseitige Gesichtsangriffe (d.h. Versuche, die öffentlich wahrgenommene Integrität, Wirksamkeit und Gutwilligkeit des Gegners zu schädigen) und Gesichtsverluste; umfassende Ideologisierung des Konflikts: hier liegt, so die Überzeugung der Parteien, eine direkte, harte Konfrontation ganz unterschiedlicher Welt- & Wertauffassungen vor

#### 6. Drohstrategien

extreme Drohmanöver, die zu einer starken Forcierung der Eskalation führen; kontraproduktive Überdosierung der Gewaltandrohungen mit dem Ziel, Kontrolle zurückzugewinnen

## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

### Ein Modell zu **Stufen der Konflikteskalation** von Glasl (1980, 1999)

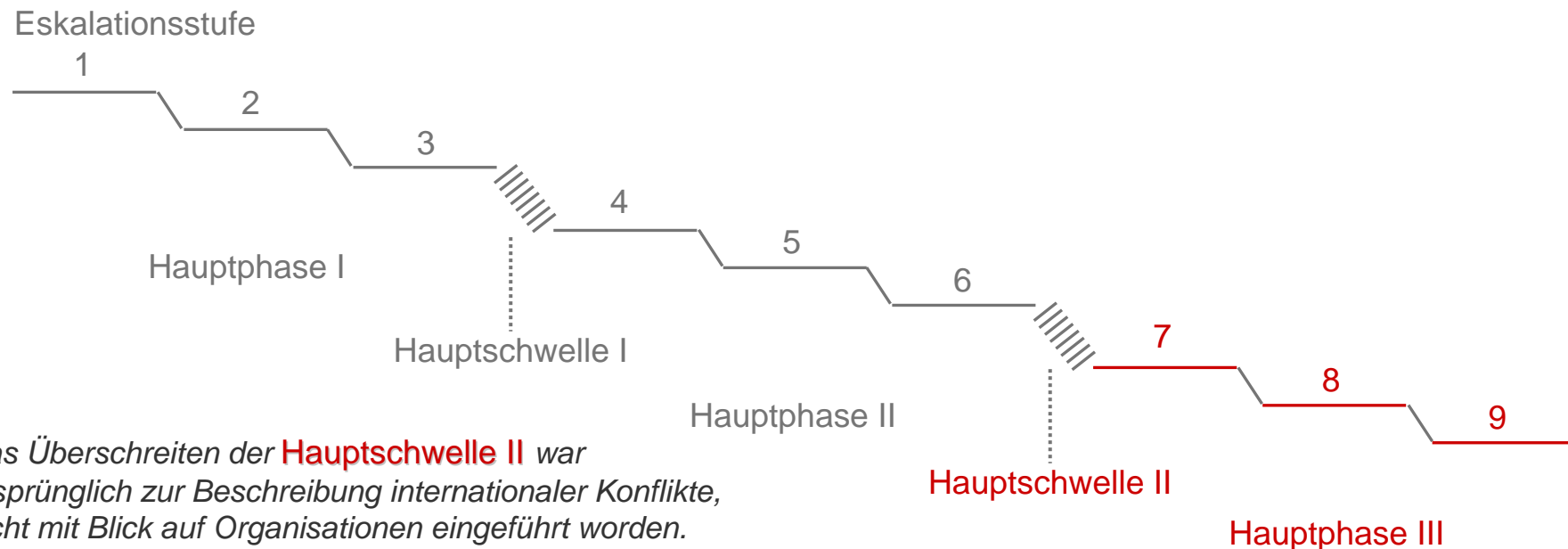


In der **Hauptphase II** steht nicht mehr das Sachproblem im Mittelpunkt, sondern die Beziehung zw. den Akteuren. Das Hauptproblem ist die ‚Natur‘ der Gegenpartei, die durch ihre Auffassungen, ihr beschränktes und starres Denken und ihre verwerfliche Werthaltungen einer Problemlösung im Weg steht.

Es setzt sich die Auffassung durch, dass eine Lösung *mit* der anderen Partei nicht mehr möglich ist und so bilden sich immer mehr die Merkmale der ‚Krisensituation‘ heraus: der Konflikt wird unübersichtlicher und komplexer, die Fronten werden starrer und die Parteien räumen sich gegenseitig immer weniger Zeit zu reagieren ein.

## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

### Ein Modell zu **Stufen der Konflikteskalation** von Glasl (1980, 1999)



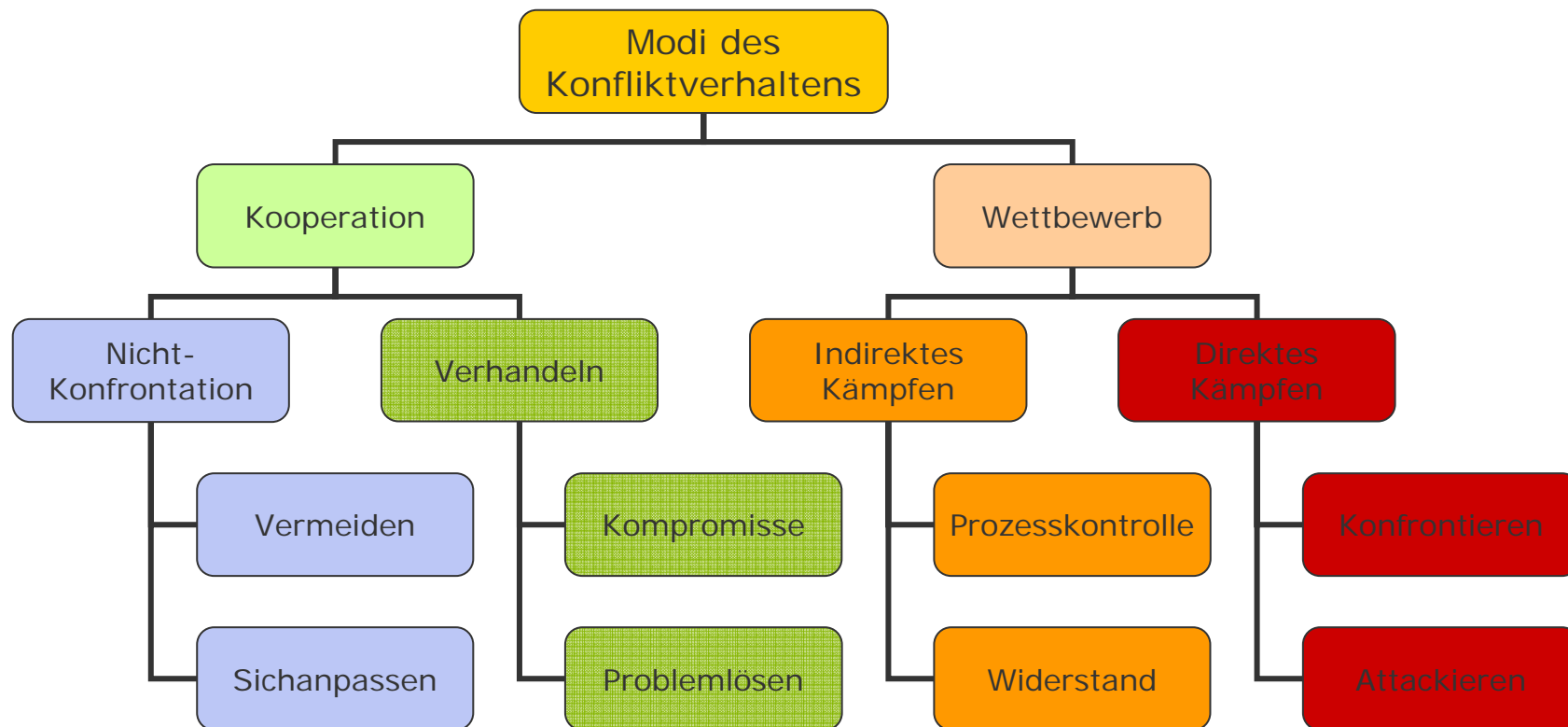
Das Überschreiten der **Hauptschwelle II** war ursprünglich zur Beschreibung internationaler Konflikte, nicht mit Blick auf Organisationen eingeführt worden. Aber u.U. kann doch z.B. bei Mobbing von einem Überschreiten auch dieser Grenze gesprochen werden:

- 7. Systematische Zerstörung (begrenzt)
- 8. Gezielte Angriffe auf Existenzgrundlage des Gegners
- 9. Gemeinsam in den Abgrund

# Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

## Konfliktverhalten und Konfliktbewältigung

### Modi des Konfliktverhaltens (nach Van de Vliert & Jansen, 2001)

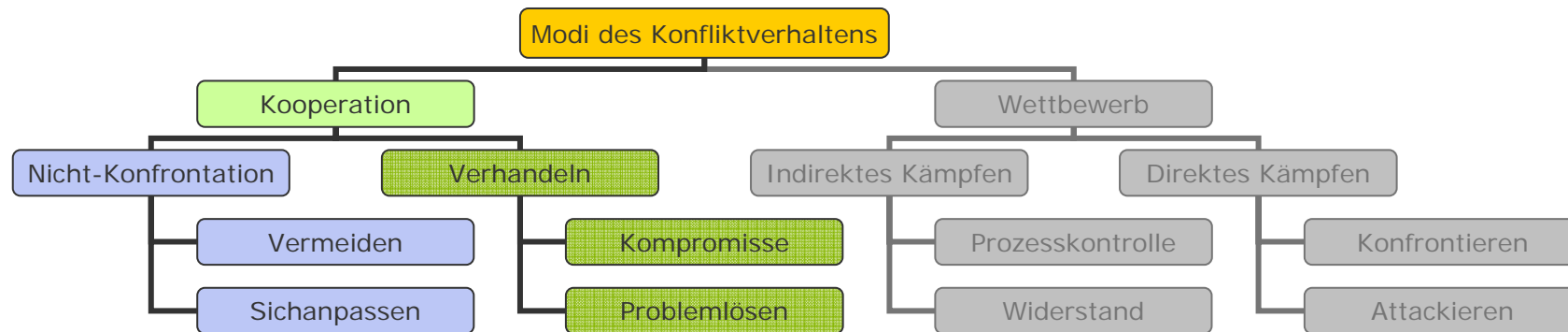




# Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

## Konfliktverhalten und Konfliktbewältigung

### Modi des Konfliktverhaltens (nach Van de Vliert & Jansen, 2001)

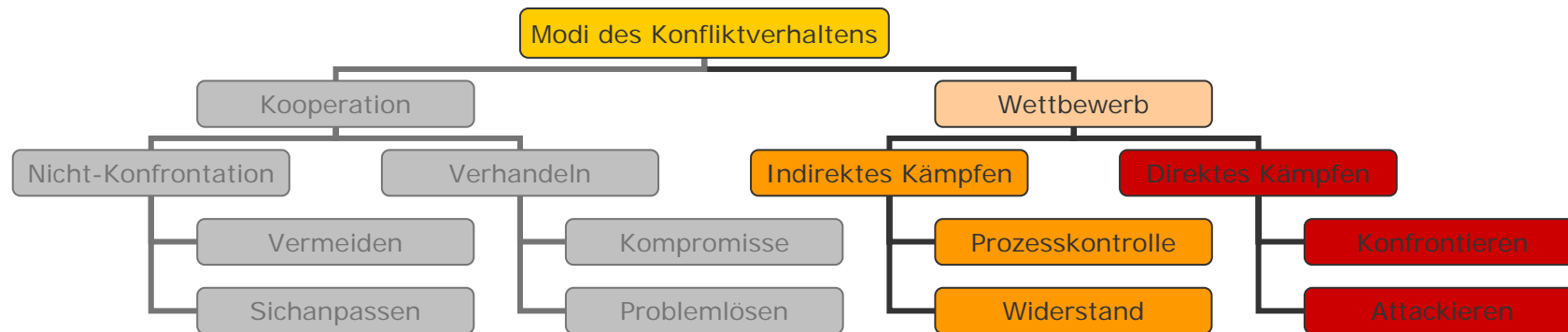


- **Vermeiden bzw. Untätigkeit**  
z.B. sich zurückziehen; das Problem ignorieren; ein klärendes Gespräch aufschieben; darauf hoffen, dass sich die Sache „von selbst“ erledigen wird; sich Dingen zuwenden, die mit dem Konflikt nichts zu tun haben
- **Vermeiden bzw. Untätigkeit**  
z.B. den Forderungen des Kontrahenten nachkommen; einseitige und bedingungslose Zugeständnisse machen; sich unterordnen; das eigene Anspruchsniveau absenken
- **Kompromisseschließen**  
z.B. schrittweise die eigenen Forderungen reduzieren und den Verhandlungspartner drängen, dasselbe zu tun; die Zugeständnisse der Gegenseite in gleicher Weise erwidern
- **Problemlösen bzw. Integrieren**  
z.B. kreativ nach Lösungen suchen, die geeignet sind, allen Seiten maximale Erträge zu beschieren

# Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

## Konfliktverhalten und Konfliktbewältigung

### Modi des Konfliktverhaltens (nach Van de Vliert & Jansen, 2001)



- **Prozesskontrolle**

z.B. auf bestimmte Regeln des Kommunizierens und Zusammenarbeitens pochen, um die Gegenseite auf diese Weise zu dominieren

- **Widerstand**

z.B. direkte Kontakte mit dem Kontrahenten vermeiden; intrigieren, sich passiv widersetzen, bsp.weise indem Entscheidungen aufgeschoben oder Aufgaben verschleppt werden

- **Konfrontieren**

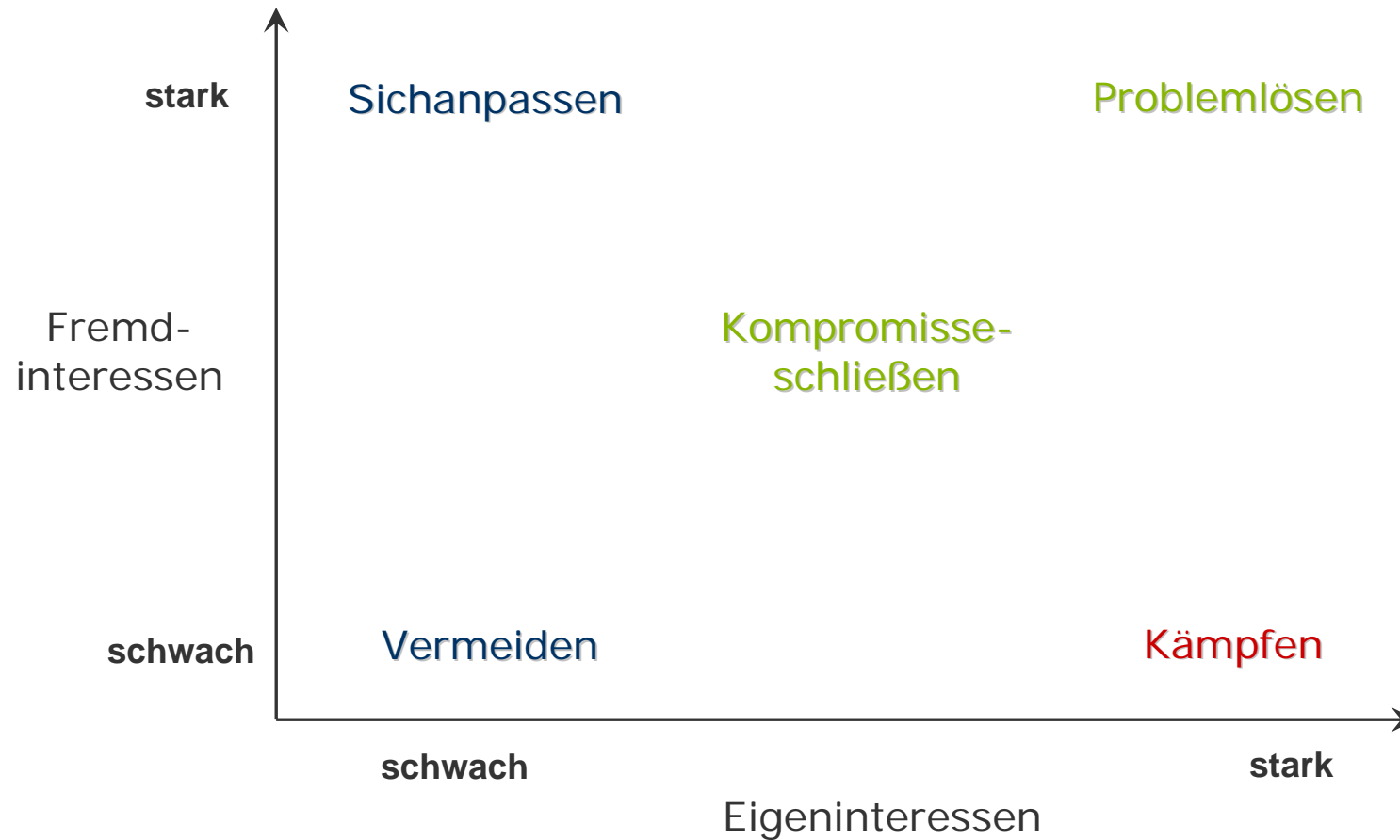
z.B. mit Nachdruck den eigenen Standpunkt deutlich machen und eine Klärung der Situation einfordern

- **Attackieren**

offensive Taktiken, deren Ziel darin besteht, den Widerstand des Gegners zu brechen, den Widersacher zu besiegen

# Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

## Dual-Concern-Modell (Rubin et al., 1994)



## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

---

### Vermeidung und Beilegung von Konflikten

(Rüttinger & Sauer, 2000; Thompson & Fox, 2001)

**Verhandeln** meint die Beilegung eines Verteilungskonflikts durch **wechselseitiges Kommunizieren von Angeboten und Zugeständnissen** – die Parteien tauschen Vorschläge und Gegenvorschläge aus, bis eine Lösung bzw. Vereinbarung gefunden ist, die von beiden Seiten akzeptiert werden kann.

Nehmen die Verhandlungspartner die Unterstützung einer **neutralen bzw. allparteilichen dritten Person** in Anspruch, wird von **Mediation** gesprochen (Montada & Kals, 2001). Der **Mediator steuert den Kommunikations- und Verhandlungsprozess** mit dem Ziel, eine allseits zufriedenstellende Konfliktlösung herbeizuführen; die **Entscheidungsmacht verbleibt bei den Konfliktparteien**.

Als **integrativ** werden jene Verhandlungsstrategien und -techniken bezeichnet, die darauf abzielen, die **Menge der aufteilbaren Ressourcen kooperativ zu vergrößern** (metaphorisch ist häufig von „expanding the pie“ – „den Kuchen vergrößern“ – die Rede) und die **Erträge aller Parteien zu maximieren**, d.h. sog. „Win-win-Lösungen“ herbeizuführen (Thompson & Fox, 2001). Im Rahmen der Klassifikationen des Konfliktverhaltens wären sie als Facetten des **Problemlösens** zu bezeichnen.

## Konflikte in Arbeitsgruppen und Konfliktbewältigung

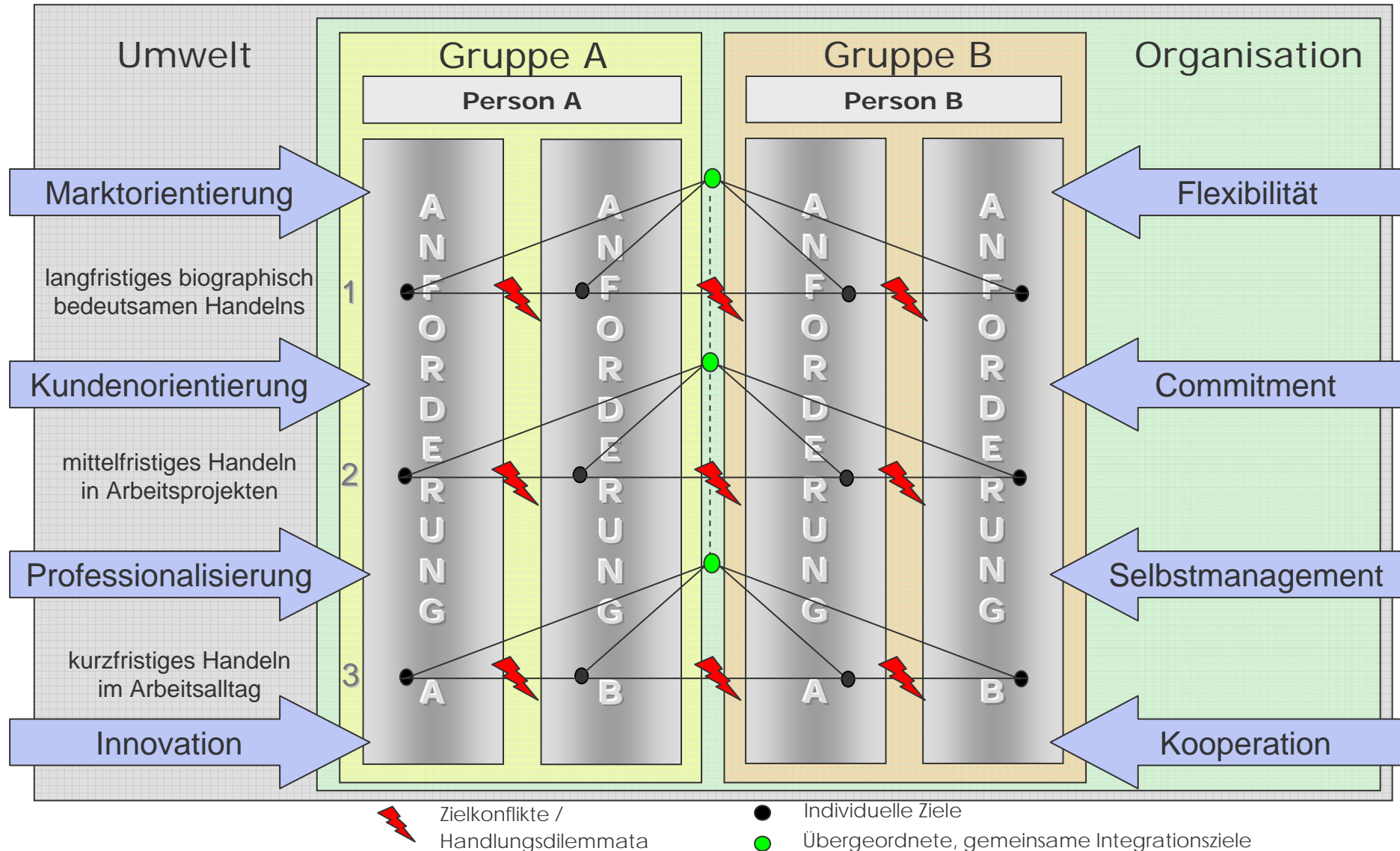
Übertragung des  
Modells zu individuellen Zielkonflikten (Block 5)

auf

### Zielkonflikte zwischen Personen und Gruppen

Petersen, O., Hoff, E.-H. & Ewers, E. (2005)

# Zielkonflikte in Paarbeziehungen und gemeinsame Integrationsziele



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!