



Konfliktbewältigung in Startups



- ◆ Texte:
Petersen, Olaf / Hoff, Ernst-H. / Ewers, Eyko: Expansion kleiner IT-Startups – Organisationale Krisen und individuelle Konflikte. In: Wirtschaftspsychologie, Heft 4/2005, S. 29-40
- ◆ Hoff, Ernst-H. / Ewers, Eyko / Peterson, Olaf / Schraps, Ulrike: Neue Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung. Biographisches Handeln, reflexive Identität und Konfliktbewältigung. In: S. 24-51

Gliederung

- ◆ 1. Einleitung
- ◆ 2. Fragestellung und Methode
- ◆ 3. Gründungsphase
- ◆ 4. Expansionsphase
- ◆ 5. Handlungsebenen und Hierarchie von Zielen
 - 5.1 Ebene des Alltagshandeln
 - 5.2 Alltagsübergreifendes Handeln
 - 5.3 Biographisch bedeutsames Handeln
- ◆ 6. Persönliche Ziele und reflexive Identität
- ◆ 7. Berufliche Anforderungen, Ziele und daraus entstehende Konflikte
- ◆ 8. Zielkonflikte und Integrationsziele
- ◆ 9. Gruppenarbeit



1. Einleitung



- ◆ Strukturwandel der Arbeit
- ◆ Veränderungen der Wirtschaftssektoren, Märkte, Technologien, Wissensbestände, Beschäftigungsformen, Geschlechterverhältnisse, Altersstrukturen
- ◆ Zunahme der Widersprüchlichkeit von Handlungsanforderungen an Beschäftigte
- ◆ Zunahme von inter- und intraindividuellen Konflikten

2. Fragestellung und Methode (1)

- ◆ leitfadengestützte Interviews mit 72 Gründern und Mitarbeitern von jungen, klein- bis mittelständischen IT-Unternehmen, weil hier alle Merkmale des Strukturwandels der Arbeit in geradezu prototypischer Weise zusammenkommen
- ◆ 45 Unternehmen, deren Produkt- und Dienstleistungsspektrum von Standardprogramm über individuelle Softwarelösungen im Rahmen von Auftragsproduktionen bis hin zu eigenen innovativen Produktlösungen reichen
- ◆ i.d.R. nicht nur ein Gründer, sondern auch Mitarbeiter
- ◆ Interview dauerte ca. 2 Stunden

Fragestellung und Methode (2)

- ◆ Welche intra- und interindividuellen Konflikte zeigen sich in unterschiedlichen Phasen der Unternehmensentwicklung?
- ◆ Welche unterschiedlichen Bewältigungsstrategien entwickeln die Akteure?
- ◆ Gezielte Frage, ob Befragte ff. Felder als konfliktbehaftet bzw. beanspruchend erleben:
 - ◆ a) extreme Arbeitszeiten
 - ◆ b) Nicht-Planbarkeit der Tätigkeit
 - ◆ c) Fort- und Weiterbildung
 - ◆ d) Solidarität vs. Konkurrenz im Unternehmen
 - ◆ e) Influss
 - ◆ f) Gefahr der Selbstausbeutung

3. Ergebnisse Gründungsphase (1)

- ◆ Egalität vs. Hierarchie: 7 Kategorien
- ◆ wie werden im Unternehmen Entscheidungen getroffen
- ◆ Wie werden Ziele verfolgt (Zielbildung, -verfolgung, Mitwirkungsmöglichkeiten)
- ◆ Zielrealisierung (strenge Vorgaben vs. Gestaltungsfreiheit)
- ◆ Kontrolle
- ◆ Informationsfluss
- ◆ Unternehmenskultur
- ◆ Konfliktbehandlung

Ergebnisse Gründungsphase (2)

- ◆ 26 Unternehmen egalitär (bei Mitarbeitern und Gründern steht Softwareentwicklung im Vordergrund)
- ◆ 8 U. asymmetrisch (deutliches Machtgefälle, effizienz- und profitorientiert)
- ◆ 4 U. ausbalanciert (Effizienz- und Mitarbeiterorientierung)
- ◆ 7 U. keine ausreichenden Informationen

Ergebnisse Gründungsphase (3)

- ◆ egalitärer Typ
- ◆ Egalität = bewusst propagiertes Leitbild
- ◆ Demokratische Entscheidungsfindung, gemeinsame Zielbildung
- ◆ Familiäre Form der Kommunikation
- ◆ Überaus starke Technikbegeisterung
- ◆ Gegenseitiges Vertrauen
- ◆ Hohes Commitment aller MA

Ergebnisse Gründungsphase (4)

- ◆ **Asymmetrischer Typ**
- ◆ Straff organisiert
- ◆ Effizienzorientierung
- ◆ Entscheidungsgewalt eindeutig bei Gründern
- ◆ Vorgegebene Ziel – hoher Zeit- und Leistungsdruck
- ◆ Geringe Konfliktsensivität
- ◆ Mitarbeiter akzeptieren leistungsorientierten Führungsstil und enorme Arbeitsbelastung
- ◆ Sachliche zweckrationale Problemlösung
- ◆ Ziel-, Interessen- und Beziehungskonflikte werden negiert

Ergebnisse Gründungsphase (5)

- ◆ **Ausbalanciert**
- ◆ Zwischen egalitär und asymmetrisch – bewusstes Gleichgewicht
- ◆ Im Gründerteam technische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen vertreten
- ◆ Leistungs- und Beziehungsorientierung
- ◆ Hierarchisches Gefälle, aber großes Gewicht auch auf Mitarbeiterinteressen
- ◆ Offenes Austragen von Zielkonflikten und Interessensgegensätzen
- ◆ Konsensbereitschaft

4. Ergebnisse Expansionsphase (1)

- ◆ MA erleben Expansion meist als abrupten, unvermittelten Bruch
- ◆ Restrukturierung stößt auf Unverständnis
- ◆ Hierarchisierung = Verrat
- ◆ Glaubwürdigkeit der Gründer wird in Frage gestellt
- ◆ Vorwurf der Profitorientierung
- ◆ ABER MA fühlen sich weiterhin mit Gründern und Firma verbunden

Ergebnisse Expansionsphase (2)

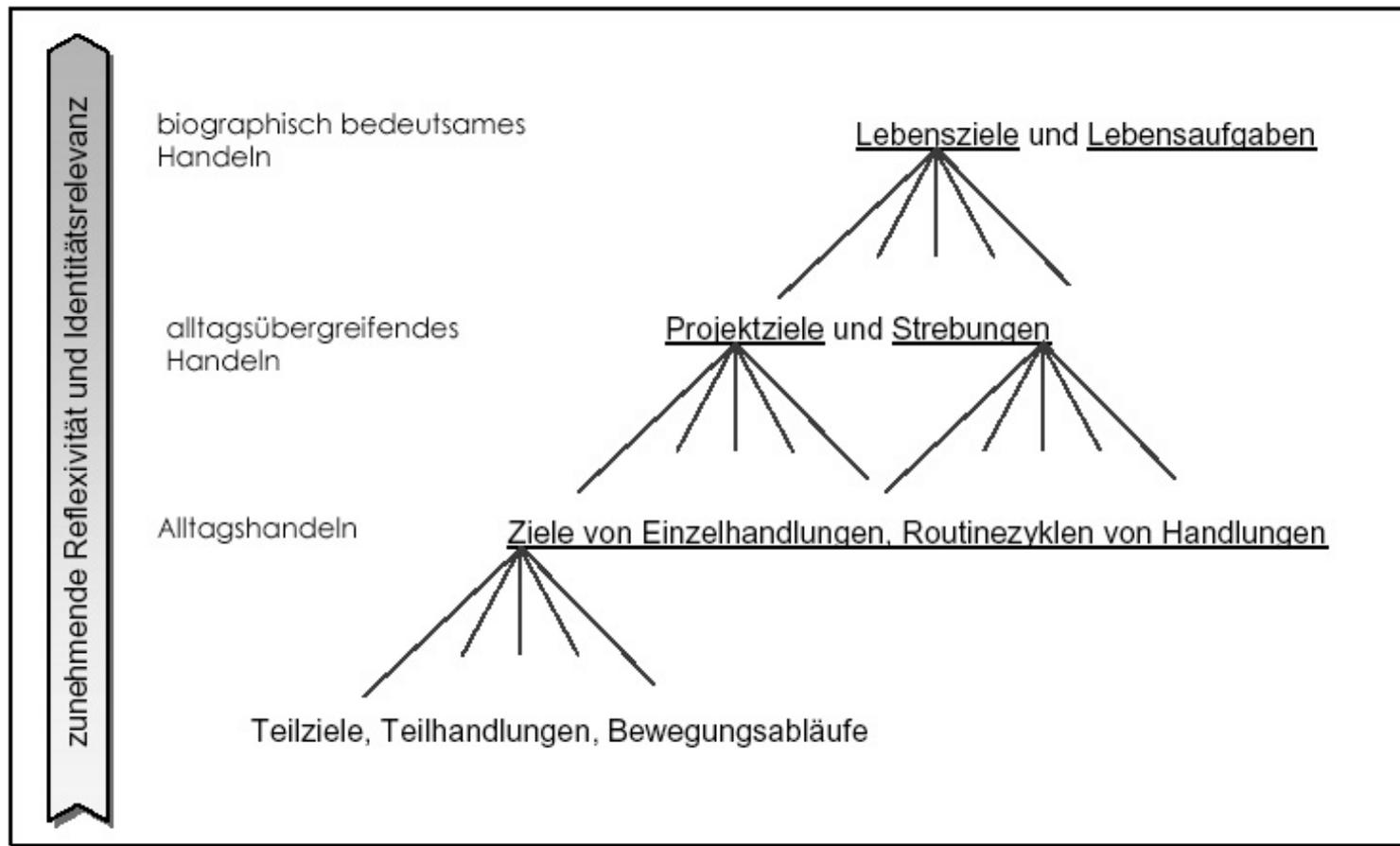
- ◆ Interpersonale Konflikte
- ◆ MA erleben Expansion meist als abrupten, unvermittelten Bruch
- ◆ Restrukturierung stößt auf Unverständnis
- ◆ Hierarchisierung = Verrat
- ◆ Glaubwürdigkeit der Gründer wird in Frage gestellt
- ◆ Vorwurf der Profitorientierung
- ◆ ABER MA fühlen sich weiterhin mit Gründern und Firma verbunden

Ergebnisse Expansionsphase (3)

- ◆ Individuelle Konflikte
- ◆ Gründer: widersprüchliche Handlungsanforderungen, extreme Belastungen
- ◆ Koordinationsprobleme
- ◆ Fehlende Erfahrung
- ◆ Intraspsychische Zielkonflikte: würden selbst gern familiäres Klima aufrecht erhalten
- ◆ Weniger Raum für inhaltliches Engagement für Softwareentwicklung
- ◆ Aufgaben delegieren, Befugnisse abgeben

5. Handlungsebenen und Hierarchie von Zielen

(nach Hoff, Ewers, Petersen, Schraps 2005)



5.1 Ebene des Alltagshandelns

- ◆ Hierarchische Ordnung von Zielen
 - übergeordnetes Ziel = „vollständige“ Handlungseinheit
 - daraus ergeben sich Teilziele, die auf der untersten Ebene in Untereinheiten mit habitualisierten Bewegungsabläufen transformiert werden
 - derartige Handlungseinheiten werden zu Routinezyklen
 - bestimmen die Abfolge des Alltagshandelns im Tages-/Wochenverlauf

5.2 Alltagsübergreifendes Handeln (1)

1. Projekte

- Bündelung einer Fülle von Einzelhandlungen
- beziehen sich meist auf Monats-/Jahresabläufe
- Beispiele sind Weiterbildungsmaßnahmen, Arbeitsprojekte

5.2 Alltagsübergreifendes Handeln (2)

2. Strebungen

- beinhalten nicht nur zweckrationales Handeln, sondern auch Emotion und Wert-/Moralvorstellungen von Personen
- führen zu immer wiederkehrenden Handlungen, können sich abschwächen, verfestigen oder verstärken
- z. B. bei Software-Entwicklern das Streben nach Professionalität, Streben nach qualitativ hochwertigen und innovativen Lösungen



5.2 Alltagsübergreifendes Handeln (3)



- ◆ Strebungen und Projekte befinden sich hierarchisch auf derselben Ebene
- ◆ kurzfristige Projekte können aus langfristig anhaltenden Strebungen hervorgehen
- ◆ kurzfristige Strebungen können im Rahmen sehr langfristiger Projekte entstehen

5.3 Biographisch bedeutsames Handeln

- ◆ zeitlich punktuell benennbare Ziele
- ◆ Lebensprojekte und Strebungen, die biographisch besonders wichtig oder sehr lang andauernd sind
- ◆ Lebensaufgaben und Lebensziele ▲ Ausrichtung an gesellschaftlichen Normen und sozialen Erwartungen
- ◆ Übergang zwischen der Ebene des alltagsübergreifenden Handelns und der Ebene des biographisch bedeutsamen Handelns ist fließend

6. Persönliche Ziele und reflexive Identität

- ◆ die unverwechselbare Konstellation von persönlichen Zielen ist für die berufliche Identität einer Person kennzeichnend
- ◆ je weitreichender die Ziele sind, desto intensiver werden sie reflektiert
- ◆ subjektive Bedeutung persönlicher Ziele wird erst dann richtig bewusst, wenn persönliche Ziele in Konflikt geraten

7. Berufliche Anforderungen, Ziele und daraus entstehende Konflikte (1)

- ◆ 1. Autonomie
- ◆ Als intensivste Strebung bzw. Zielvorstellung leitend für das Alltagshandeln, alltagsübergreifende Projekte
- ◆ 2. Flexibilität u. Innovationsbereitschaft
- ◆ Offenheit gegenüber neuen beruflichen Situationen
- ◆ 3. Professionalität
- ◆ Bündelung von Anforderungen (rationales Zeitmanagement, Zielorientierung, Qualitätsorientierung)
- ◆ 4. Commitment
- ◆ „Innere Berufung“

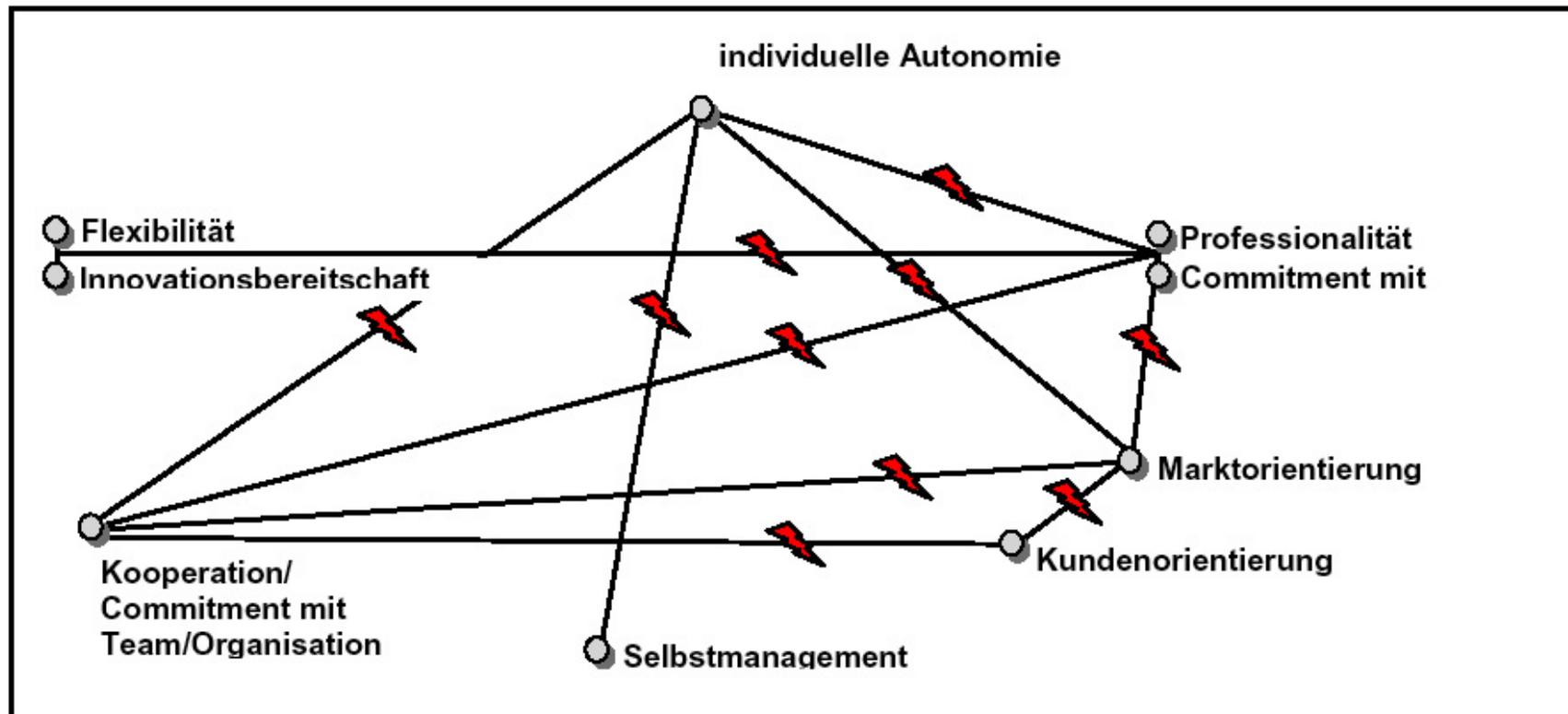
Berufliche Anforderungen, Ziele und daraus entstehende Konflikte (2)

- ◆ 5. Marktorientierung
- ◆ Anforderung für unternehmerischen Erfolg
- ◆ 6. Kundenorientierung
- ◆ Bestandteil ökonomisch effizienten Handelns, „Soziales Commitment“
- ◆ 7. Kooperationsbereitschaft
- ◆ Soziale Handeln innerhalb von Organisationen (Teamorientierung, soziale Verantwortung)
- ◆ 8. Selbstmanagement
- ◆ Anforderungen an Umgang mit der eigenen Person (Emotionen, Stimmungen, Wünsche) und Verantwortung gegenüber der eigenen Person (Selbstkontrolle, -disziplinierung)

Konstellation von Konflikten zwischen beruflichen Anforderungen/Zielen

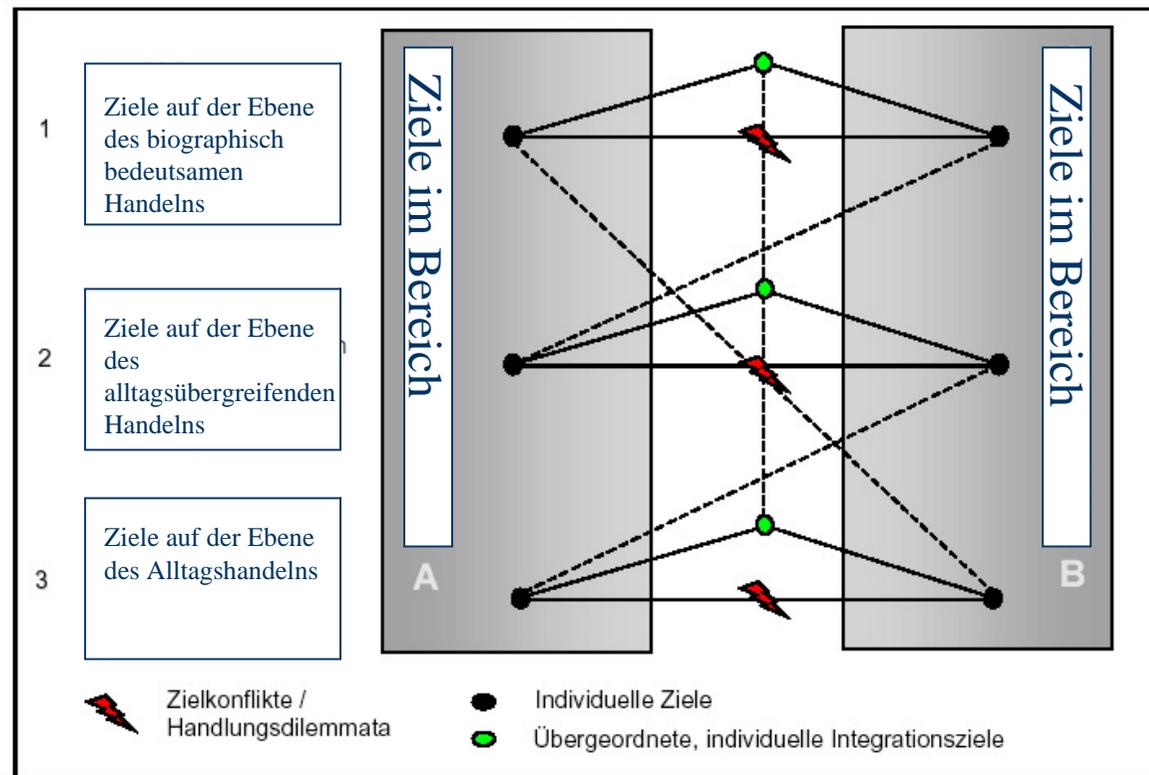
(nach Hoff, Ewers, Petersen, Schrapf 2005)

Übersicht 1: Konflikte zwischen Handlungsanforderungen und Handlungszielen



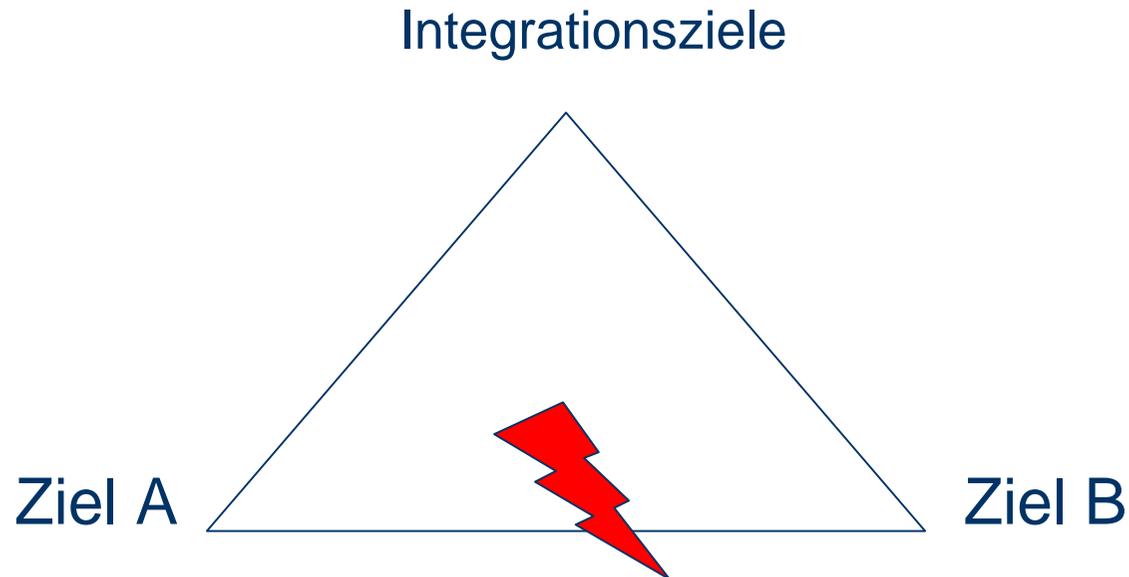
8. Zielkonflikte und Integrationsziele (1)

(nach Hoff, Ewers, Petersen, Schrapf 2005)



Zielkonflikte und Integrationsziele (2)

- ◆ Integrationsziele = neue, übergeordnete, komplexere Ziele (kein Kompromiss)





GRUPPENARBEIT



Zum Schluss:



- ◆ Vielen herzlichen Dank für die gute Zusammenarbeit – und für Eure Aufmerksamkeit!