

Konflikte in der Arbeitswelt

S 12671 - Dr. Ulrike Schraps

Gliederung

- Konflikte: Auswirkungen, Ursachen, Parteien, Definition
- Konflikte aus Sicht der Arbeitspsychologie
- Strukturwandel der Arbeitswelt
- ... bessere Voraussetzungen für „gute Arbeit“?
- ... oder neuartige Konfliktpotenziale?
- ... durch wachsende Komplexität
- ... durch sich verändernde Geschlechterrollen
- ... durch neue Anforderungen auf der Individualebene
- ... durch neue Anforderungen an Familien
- ... durch neue Konflikte bei der Lebensplanung

Funktion von Konflikten

„Es ist meine These, dass die permanente Aufgabe, der Sinn und die Konsequenz sozialer Konflikte darin liegt, den Wandel globaler Gesellschaften und ihrer Teile aufrechtzuerhalten und zu fördern.

... Als ein Faktor im allgegenwärtigen Prozess des sozialen Wandels sind Konflikte zutiefst notwendig.

Wo sie fehlen, auch unterdrückt oder scheinbar gelöst werden, wird der Wandel verlangsamt und aufgehalten.

Wo Konflikte anerkannt und geregelt werden, bleibt der Prozess des Wandels als allmähliche Entwicklung erhalten.

Immer aber liegt im Konflikt eine hervorragende schöpferische Kraft von Gesellschaften.“

R. Dahrendorf (1961)

Positive Auswirkungen von Konflikten

decken Probleme auf

verhindern Stagnation
und Erstarrung

KONFLIKTE

regen Interesse
und Neugier an

lösen Veränderungen aus
in Gesellschaft, Organisationen, Beziehungen, Persönlichkeit

Wie machen sich Konflikte in Unternehmen bemerkbar?

- Offene Auseinandersetzungen, Arbeitskampf
- Unterdurchschnittliche Leistungen
- Überdurchschnittliche Fehlzeiten
- Hohe Ausschussproduktion
- Mobbing
- Auseinandersetzungen über Kompetenzen und Verantwortungsbereiche
- Konkurrenz um knappe Güter/Ressourcen
- Dienst nach Vorschrift
- Geringe Bereitschaft zur Kooperation
- Hohe Anzahl von Kundenbeschwerden, Reklamationen

Wo liegen mögliche Ursachen von Konflikten in Unternehmen?

- **Werte, Visionen, Ziele:** Klarheit, Verbindlichkeit
- **Organisationsstruktur:** Größe, Umfang, Anzahl der Hierarchieebenen, Homogenität der Beschäftigten, Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- **Normen und Regeln:** Richtlinien zu Einstellungen, Beurteilungen, Förderung, Arbeitsanweisungen, Kontrollsysteme, Dienstwege, Entscheidungsprozeduren, Partizipation
- **Mittel und Ressourcen:** Personal, Räume, Maschinen, Einrichtungen, Budget
- **Aufgaben u. Arbeitsabläufe:** Anreize, Anforderungen, Belastungen, Entscheidungsspielräume, Kompetenzen

Wo liegen mögliche Ursachen für Konflikte auf subjektiver Seite (person-job-fit)?

- **Persönliche Merkmale:** Flexibilität, Kommunikationsfreude, Toleranz, Aggressivität
- **Einstellungen und Motive:** Kooperation, Vertrauen, Konkurrenz, Leistungsmotivation, Loyalität, Identifikation
- **Wahrnehmungen und Kenntnisse:** Wahrnehmungen sozialer Vorgänge u. Erwartungen, Kenntnisse der Auswirkungen eigenen Verhaltens
- **Verhaltensweisen:** Führungsverhalten, Arbeitsverhalten, Breite des Verhaltensrepertoires, sprachliche Ausdrucksfähigkeit
- **Beziehungen:** Vertrauen, Offenheit, Macht, Partnerschaft

Direkte Konfliktbeteiligte

- **Intrapsychische Konflikte** (persönliche Konflikte zu Zielen, Mitteln, Wegen, Normen, Verpflichtungen)
- **Interpersonale Konflikte** zwischen Einzelpersonen
 - zwischen einer Einzelperson und einer Gruppe
- **Intra-System-Konflikte** innerhalb von Gruppen
- **Inter-System-Konflikte** zwischen Gruppen
 - zwischen Institutionen, Gesellschaften, Ländern, Kontinenten ...

Definition sozialer Konflikte

Soziale Konflikte unterscheiden sich hinsichtlich der

- Streitgegenstände (Sachinhalte, Werte, Interessen, Normen)
- Erscheinungsformen (heiß/kalt, formlos/formgebunden)
- Konfliktparteien (mikro-, meso-, makrosozialer Rahmen)

Man spricht von einem sozialen Konflikt, wenn

- in einer Interaktion zwischen Konfliktparteien
- wenigstens eine von ihnen Unvereinbarkeiten mit der anderen so erlebt, dass im Realisieren eines Anliegens eine Beeinträchtigung durch die andere Partei erfolgt (nach Glasl, 1999)
- bzw. ein eigenes Anliegen durch den anderen als nachhaltig beeinträchtigt, verletzt oder gefährdet erlebt wird (nach Montada & Kals, 2001)

Erklärungen für das Entstehen von Konflikten aus Sicht der Arbeitspsychologie

Fünf Tätigkeitsmerkmale motivierender Arbeit

1. Anforderungsvielfalt

Ausführung verschiedenartiger Tätigkeiten, Einsatz verschiedenartiger Fähigkeiten u. Fertigkeiten

2. Aufgabengeschlossenheit

Ausführung vollständiger Aufgaben mit einer sinnvollen Ausführungslogik

3. Bedeutsamkeit der Aufgabe

Arbeit beinhaltet Einflussmöglichkeiten auf das Leben oder die Arbeit anderer Personen

4. Autonomie

Arbeit gewährt Freiräume zur Gestaltung der Arbeitsabläufe

5. Feedback

Person erhält Informationen über die Effektivität ihrer Arbeitshandlungen

Neun Aspekte persönlichkeits- und entwicklungsförderlicher Arbeit (Volpert, 1994)

- 1) „Handlungsspielraum“ - am Arbeitsplatz selbständig handeln, eigenständige Planungen und Entscheidungen über Ziele und Mittel vornehmen zu können
- 2) Angemessene zeitliche Spielräume zur Arbeitserfüllung
- 3) „Strukturierbarkeit“ - Transparenz des Produktionsprozesses und die Möglichkeit zur persönlich geprägten Ausführung der Arbeitsaufgabe
- 4) Freiheit von Regulationsbehinderungen (organisatorische oder technische Unzulänglichkeiten)
- 5) Ausreichende und vielfältige körperliche Aktivitäten
- 6) Vielfältige Beanspruchung von Sinnesqualitäten
- 7) Ermöglichung sozialer Beziehungen
- 8) „Zentrierte Variabilität“ – variable Lernmöglichkeiten (Expertise)
- 9) Möglichkeiten zur direkten Kommunikation und Kooperation

Gute Arbeit ...

- fördert selbständiges Denken und Planen
- ermöglicht den Einsatz und die Verbesserung beruflicher Qualifikationen
- bietet möglichst große Entscheidungsspielräume
- bietet Aufgaben, die Kooperation erfordern und Möglichkeiten der direkten Kommunikation eröffnen
- vermeidet psychische Belastungen durch negative Aspekte der Arbeitsbedingungen

Typische Konfliktursachen wären demnach ..

- Kaum Spielräume zur Planung und Kontrolle der Arbeitsbedingungen
- Kaum Entscheidungsspielräume im Arbeitsprozess
- Vorwiegend isolierte Tätigkeiten, die keine Kooperation und direkte Kommunikation ermöglichen
- Hohe physische und psychische Belastungen (z.B. Lärm, Monotonie, einseitige Belastungen)
- Kaum Möglichkeiten zur Qualifikation und zur beruflichen Entwicklung

Strukturwandel der Arbeitswelt

Makroebene: Globalisierung, Internationalisierung, Deregulierung der Märkte, Veränderung der Wirtschaftssektoren, Informatisierung

Mesoebene (Organisation): Dezentralisierung, Flexibilisierung, Enthierarchisierung, interne Rahmensteuerung, Benchmarking

Mikroebene (Arbeitshandeln): projektförmiges Arbeiten, Management by Objectives, Entstandardisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten, lebenslanges Lernen, zunehmende berufsbiografische Unsicherheit

- Erosion von Normalarbeitsverhältnissen u. Normalarbeitsbiografien
- Größere Heterogenität von Beschäftigungsformen

Internalisierung des Marktes (*Moldaschl, 1998*)

Arbeitskraftunternehmer (*Voß & Pongratz, 1998*)

Subjektivierung (*Moldaschl & Voß, 2002*)

Entgrenzung (*Jurczyk & Voß, 2000; Kratzer & Sauer, 2003*)

Postfordistische Arbeit = „gute Arbeit“?

Ebene Organisation

- ➔ „Management by Objectives“
- ➔ Interne Rahmensteuerung
- ➔ Profit Center
- Vielfältige Anforderungen
- Ganzheitliche Aufgaben
- Große Handlungsspielräume
- Hohe Autonomie
- Komplexe Planung
- Hohe Ergebnisverantwortung

Ebene Subjekt

Identifikation
Commitment
Arbeitsmotivation
Persönliche Entfaltung
Selbstorganisation
Selbstkontrolle

Zeitdruck
Leistungsdruck
Konkurrenz
Vereinzlung
Burnout

Neuartige Konfliktpotenziale

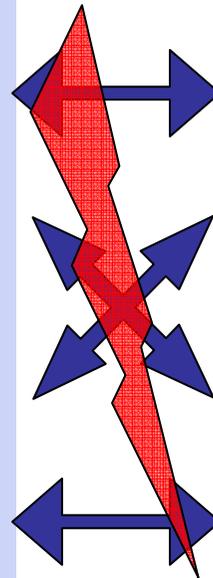
Individuelle Ebene

Berufliche Strebungen
und Ziele

*(Aufstieg, Autonomie,
Selbstverwirklichung,
Kompetenzentwicklung)*

Private Strebungen
und Ziele

*(egalitäre Partnerschaft, Familie,
Work-Life-Balance)*



Organisationale Ebene

Subjektivierung

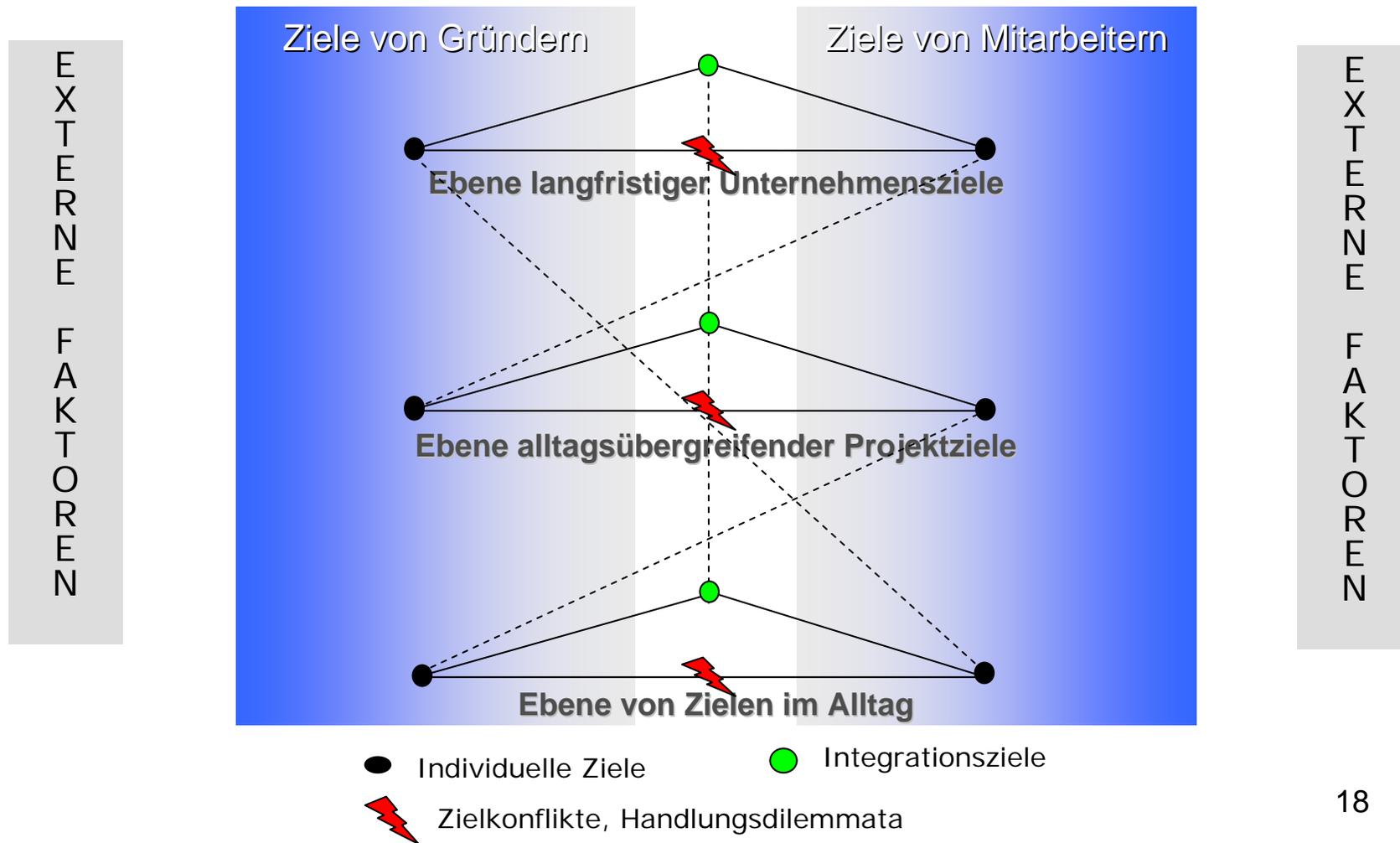
*(Zunahme von
Selbstorganisation,
Selbstkontrolle,
Selbstrationalisierung
und lebenslangem
Lernen)*

Flexibilisierung

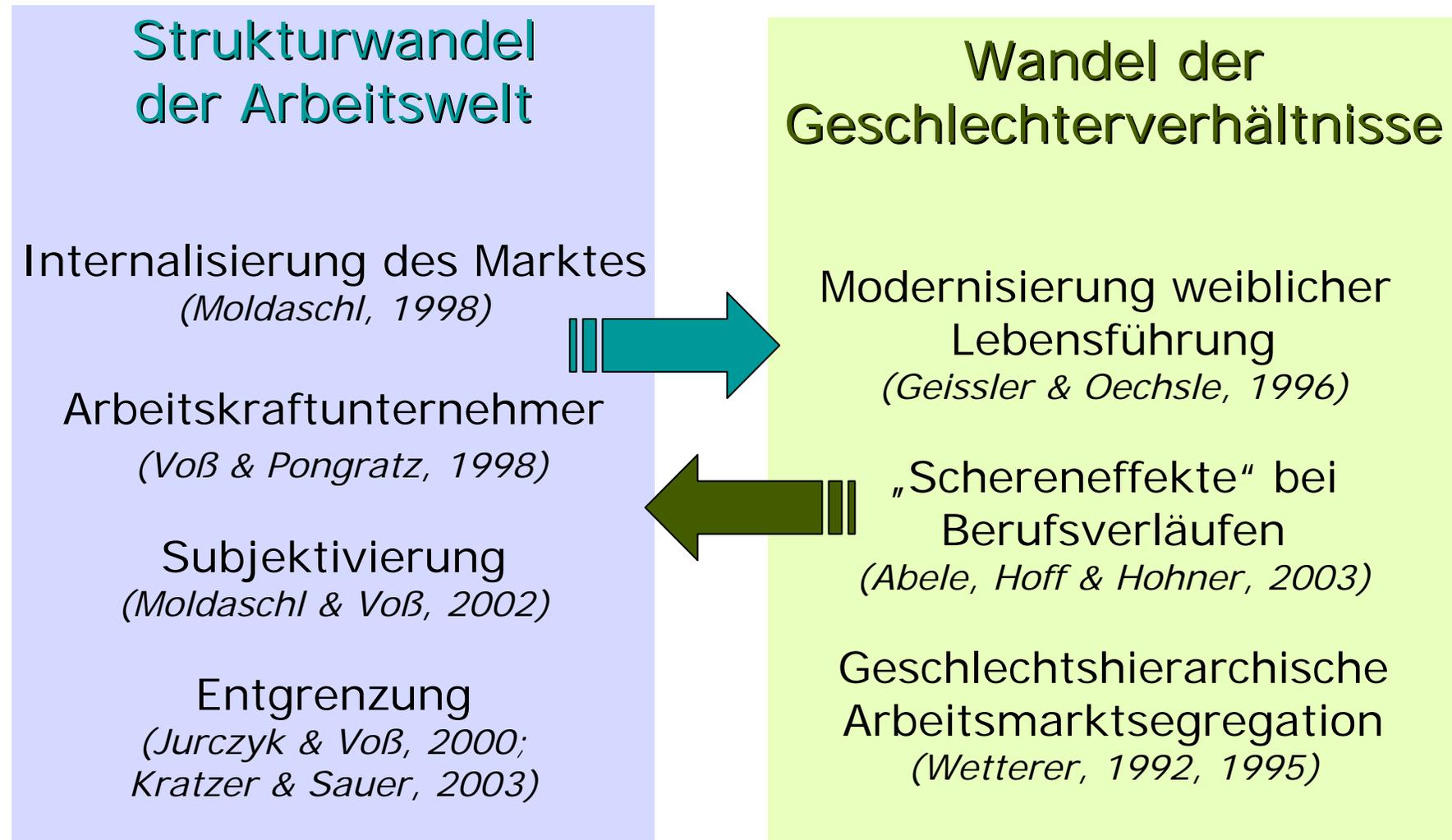
*(Entgrenzung
von Arbeitszeiten,
Arbeitsorten und Arbeitsformen)*

Komplexe Zielkonflikte in Organisationen

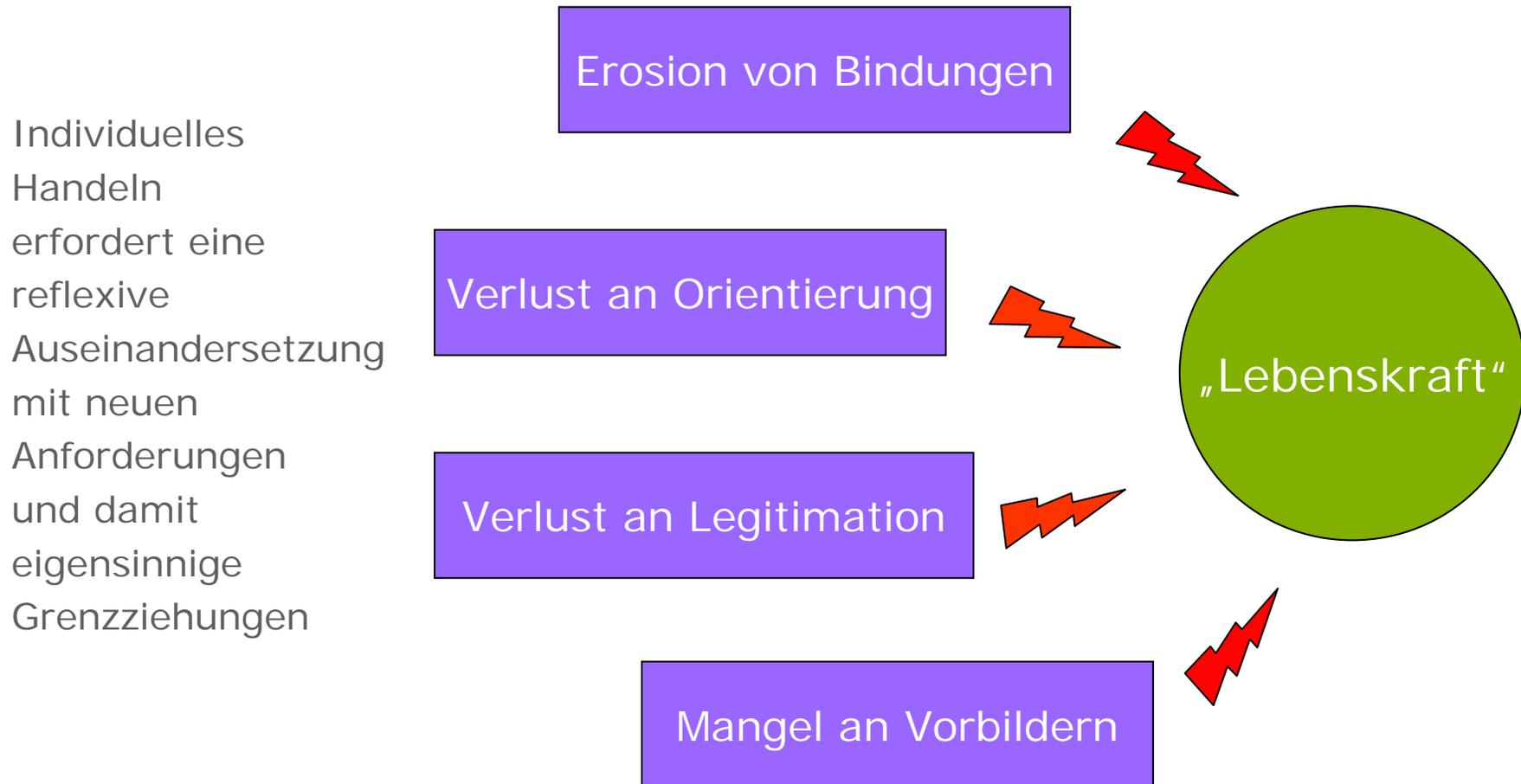
Ewers, Hoff et al. (2006)



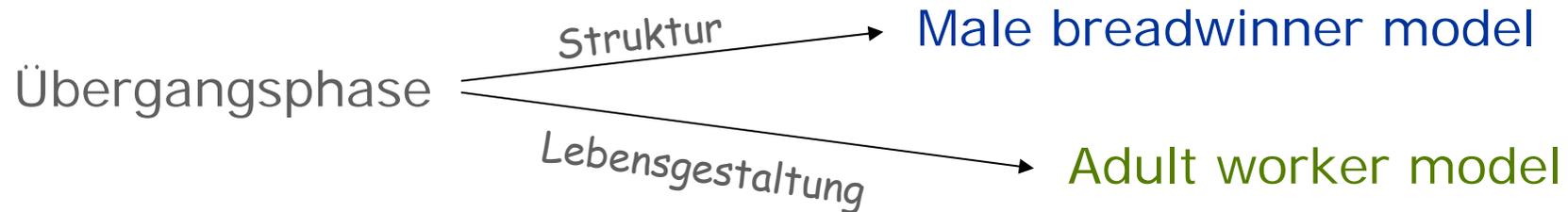
Wandel von Arbeit & Geschlechterverhältnissen



Neue Anforderungen auf der Individualebene



Neue Anforderungen an Familien



„alte“ Zwänge =

mangelhafte Infrastruktur zur Entlastung von Familien

„neue Zwänge“ =

Flexibilisierung, Vermarktlichung u. Subjektivierung erfordern von *beiden Partnern* eine hohe Arbeitszentrierung sowie ein effizientes Management des Privatlebens – bei gleichzeitiger Individualisierung der Risiken

Lösungsansätze:

Gesellschaft: Ausbau der Infrastruktur, auf Egalität ausgerichtete sozialpolitische Rahmung

Organisationen: Sensibilisierung der Unternehmen

Individuum/Dyade: Unterstützung bei der Ausbildung reflexiver Konfliktbewältigungs-Kompetenzen u. Entwicklung v. Lösungsmodellen

Neue Konflikte bei der Lebensplanung

- Ähnlichere Berufsverläufe führen zu mehr Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern
- die berufliche Gleichwertigkeit erschwert die Verhandlungen um die familiäre Arbeitsteilung
- beide Partner müssen nach beruflichen Unterbrechungen ähnlich hohe Opportunitätskosten in Kauf nehmen

= Patt-Situation in einem „Nullsummenspiel“?

