

2.

Bedingungen der Konflikt- entstehung im Betrieb

Dieser Teil soll dazu anregen und/oder befähigen:

- die notwendigen Voraussetzungen für das Auftreten von Konflikten zu erkennen;*
- den Zusammenhang zwischen unterschiedlicher Informationsübermittlung bzw. Informationsverarbeitung und Beurteilungskonflikten zu kennzeichnen;*
- Situationen zu beschreiben, in denen das formale Zielsystem eines Betriebs zu Konflikten führt;*
- die Bedingungen zu nennen, die zum Auftreten eines Verteilungskonflikts führen;*
- die Behauptung, dass Konflikte vor allem persönlichkeitsbedingt sind, kritisch zu würdigen;*
- Ursachen von Konflikten zwischen Personen auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen zu charakterisieren;*
- verschiedene Organisationsformen auf typische Konflikte hin zu analysieren.*

Einführungsfragen

Es erleichtert Ihnen die Einarbeitung in den nachfolgenden Text, wenn Sie nicht gleich weiterblättern, sondern zunächst versuchen, die nachfolgenden Fragen zu beantworten. Vergleichen Sie dann Ihre Antworten mit den Ausführungen, die auf den nächsten Seiten zu diesen Fragen gemacht werden.

1. Denken Sie an den letzten Konflikt zurück, an dem Sie beteiligt waren. Welche Gründe führten zu der Auseinandersetzung?
2. Inwieweit sind Betriebsangehörige voneinander abhängig, und was bedeutet diese Abhängigkeit für das Auftreten von Konflikten?
3. Werden durch eine wachsende Mitbestimmung am Arbeitsplatz die Konflikte in einem Betrieb vermehrt oder vermindert?
4. Welche Folgen haben Kommunikationsbarrieren auf die Häufigkeit von Konflikten in einem Betrieb?
5. Was lässt sich gegen die Meinung einwenden, dass Konflikte vor allem in der Persönlichkeit mancher Menschen begründet sind, die aufgrund dieser Eigenart immer wieder Konflikte provozieren?
6. Eine Stabsabteilung wird von acht auf 15 Mitglieder erhöht. Halten Sie es für wahrscheinlicher, dass die Konflikte der größeren Gruppe zunehmen, oder meinen Sie, dass sie abnehmen werden, oder werden manche Konfliktarten häufiger werden und andere zurückgehen?
7. Wie unterscheiden sich die Informationen, Werte und Normen von höheren und niedrigeren Führungskräften, und welche Konflikte können aus diesen Unterschieden erwachsen?

2.1 Einleitung

Im konkreten Fall können sehr viele Aspekte der Organisation und der Persönlichkeit die Entstehung von Konflikten beeinflussen. Die folgende Darstellung konzentriert sich auf einige wesentliche Bedingungen, bei deren Erörterung auf weitere, sekundäre Aspekte nur am Rande eingegangen wird.

Es wird unterschieden zwischen allgemeinen Voraussetzungen der Konfliktentstehung und speziellen auslösenden Faktoren. Die allgemeinen Bedingungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht auf ein bestimmtes Thema, eine bestimmte Partei oder Form des Konflikts beschränkt sind. Solche allgemeinen Voraussetzungen sind:

- die Notwendigkeit koordinierten Handelns und
- die relative Selbstständigkeit der Kontrahenten.

Diese Bedingungen führen nicht eo ipso zu einem Konflikt, bewirken jedoch, dass andere spezielle Faktoren leichter oder überhaupt einen Konflikt auslösen können. Man kann sie als notwendige, wenn auch nicht als hinreichende Bedingungen von Konflikten bezeichnen. Die speziellen Ursachen sind in erster Linie nach der Klassifikation Beurteilungs-, Bewertungs-, Verteilungs- und Beziehungskonflikt gegliedert. Es handelt sich dabei um situative Bedingungen wie auch um Persönlichkeitsmerkmale.

2.2 Allgemeine Voraussetzungen von Konflikten

2.2.1 *Die Notwendigkeit koordinierten Handelns*

Eine der Voraussetzungen, dass Konflikte auftreten, ist die wechselseitige Abhängigkeit von Parteien. Konflikte würden

nicht auftreten, wenn das Verhalten einer Partei die Handlungsdurchführung und Zielerreichung anderer Parteien nicht stören würde.

Für Betriebe und andere Organisationen ist die wechselseitige Abhängigkeit der Angehörigen oder Mitglieder ein charakteristisches Merkmal. Diese Abhängigkeit beruht auf drei Bedingungen:

- der Arbeitsteilung,
- der Knappheit der Mittel,
- juristischen Vorschriften.

In Unternehmen ist die Arbeit mehr oder weniger geteilt: Die verschiedenen Mitglieder sind auf bestimmte Tätigkeiten spezialisiert. Dies gilt in ausgeprägter Weise für Routineaufgaben. Das klassische Beispiel für Arbeitsteilung in diesem Bereich ist die Fließbandarbeit. Am Fließband sind die Arbeiter bis auf den letzten in der Kette in ihrem Arbeitsablauf voll voneinander abhängig. Sie können die ihnen zugeteilten Tätigkeiten nur ausführen, wenn ihr jeweiliger Vordermann seine Arbeit getan hat. Eine ähnliche, wenn auch häufig nicht so forcierte Abhängigkeit im Arbeitsablauf findet sich zwischen Parteien in allen Bereichen und allen Ebenen eines Unternehmens, wo mehrere Personen oder Gruppen an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten.

Eine weitere Bedingung für die wechselseitige Abhängigkeit in Betrieben besteht darin, dass die Mittel einer solchen Organisation im Allgemeinen beschränkt sind oder knapp gehalten werden. Dies gilt für das Budget, das den einzelnen Abteilungen zugeteilt wird, für die Anzahl und Position der Mitglieder in den Abteilungen, für die technischen Hilfsmittel, die zur Verfügung gestellt werden, sowie für die Benutzung von Serviceeinheiten wie Rechenanlagen, Sekretärinnenpool, Bibliotheken usw. Da gewöhnlich nicht alle Ansprüche aller Parteien befriedigt werden können, hängen die

Parteien insofern voneinander ab, als die Zuteilung von Mitteln an eine Partei die Anzahl und Menge der Zuordnungen an die anderen Parteien und damit ihre Aufgabenerfüllung oder Zielerreichung beeinflusst.

Eine juristische Abhängigkeit durch externe bzw. interne Vorschriften liegt dann vor, wenn mehrere Parteien aufgrund dieser Vorschriften Zusammenarbeiten müssen, z. B. wenn wichtige Pläne der Zustimmung mehrerer Personen bedürfen oder wenn wichtige Vorgänge von mehreren Personen abgenommen werden müssen.

Eine wichtige Sammlung solcher Vorschriften ist das Betriebsverfassungsgesetz.

Die wechselseitige Abhängigkeit der Betriebsangehörigen macht ein koordiniertes Vorgehen nötig. Ein solches Vorgehen erfordert, dass die beteiligten Personen – abgesehen von einer totalen Interessengemeinschaft – ihre Pläne zumindest nicht vollständig durchsetzen können, ihre Alternativen vielmehr mit den Plänen der anderen Parteien abstimmen müssen. Damit wird ein Konfliktpotenzial geschaffen. Je stärker die wechselseitige Abhängigkeit und damit der Zwang zu koordiniertem Vorgehen ist, desto mehr Konflikte über die Art der Koordination oder, wenn eine Partei nicht genügend an der Koordination beteiligt ist, über die Beteiligung an der Koordination sind zu erwarten.

Der Zwang zu koordiniertem Vorgehen wird durch zwei Entwicklungen immer mehr verstärkt, und zwar durch stärkeres Spezialistentum und zunehmende Mitbestimmung. Die Spezialisierung bringt mit sich, dass bei komplexen Problemen nur mehrere Personen zusammen Entscheidungen treffen können, weil keine allein die Informationen besitzt, um das ganze Problem zu überschauen. Die vielfältigen Formen der Mitbestimmung beteiligen immer mehr Personen an den betrieblichen Entscheidungen und weiten damit die gemeinsame Entscheidungsfindung aus.

2.2.2 Relative Selbstständigkeit der Kontrahenten

Eine zweite allgemeine Voraussetzung für das Auftreten sozialer Konflikte ist die relative Selbstständigkeit der Parteien. Ein Konflikt ist nur dann möglich, wenn die Parteien selbstständig handeln, d. h. sich eigene Ziele setzen und diese Ziele durchsetzen können. Wo diese Selbstständigkeit aufgehoben ist und eine übergeordnete Stelle entscheidet und die Durchführung der Entscheidungen kontrolliert, sind Konflikte nur in sehr eingeschränktem Ausmaß möglich. Sie werden sich in diesem Fall vor allem an der Forderung nach mehr Selbstständigkeit entzünden.

Eine völlige Unselbstständigkeit ist wohl nur bei Computern aufzufinden, die genau nach vorgegebenem Programm arbeiten.

Die relative Selbstständigkeit kann jedoch verschiedene Grade annehmen, womit die Konfliktmöglichkeiten wachsen. Eine größere Selbstständigkeit besagt jedoch nicht, dass unbedingt mehr Konflikte auftreten werden, sie ist jedoch mit die Voraussetzung dafür, dass eine Partei bei Hinzutreten anderer Ursachen zu einer Konfliktpartei wird.

2.3 Spezielle Ursachen

2.3.1 Gegensätzliche Beurteilung

Beispiel:

In einem Arbeitsteam für Mediaplanung kann man sich nicht einigen, wie viel vom zur Verfügung stehenden Budget in die Fernsehwerbung, wie viel in die Illustriertenwerbung investiert werden soll. Der Spezialist für Fernsehwerbung zitiert Ergebnisse eines Untersuchungsberichts, nach dem die Wirkung der Fernsehwerbung der Wirkung der Illustrierten-

werbung überlegen ist. Der andere beruft sich auf eine gegenteilige Information.

In diesem Fall handelt es sich um einen typischen Beurteilungskonflikt. Beide Parteien streben das gleiche Ziel an, nämlich eine möglichst große Werbewirkung des Budgets. Darüber, wie dieses Ziel zu erreichen ist, gehen die Meinungen auseinander. Aufgrund verschiedener Informationen beurteilen sie die Erfolgswahrscheinlichkeit der beiden Handlungspläne unterschiedlich.

Wie das angeführte Beispiel zeigt, ist es vor allem der unterschiedliche Informationsstand, der zu Beurteilungskonflikten führt. Diese unterschiedliche Informiertheit verschiedener Parteien kann von mehreren Bedingungen abhängen, nämlich davon:

- welche Erfahrungen sie zum anstehenden Problem gemacht haben,
- welche Informationen ihnen zugänglich sind,
- nach welchen Informationen sie suchen,
- wie sie die Informationen verarbeiten.

2.3.1.1 Erfahrung

Die Erfahrungen eines Menschen sind die im Laufe der Zeit erworbenen und im Gedächtnis gespeicherten Kenntnisse. Sie hängen von der Lebensgeschichte eines Menschen ab und sind deswegen von Mensch zu Mensch verschieden. Sie können auf verschiedene Weise erworben werden:

- durch eigenes Verhalten und Erleben (z. B. Bearbeitung eines Werkstückes),
- durch Beobachtung des Verhaltens und Erlebens anderer (z. B. Zusehen, wie ein anderer ein Werkstück bearbeitet) und

- schließlich durch mündliche oder schriftliche Berichte anderer (z. B. Lesen eines Lehrheftes über die Bearbeitung eines bestimmten Werkstückes).

Die Erfahrungen und Beobachtungen bestimmen in großem Ausmaß, welche Konsequenzen mit welcher Auftretenswahrscheinlichkeit aus bestimmten Handlungsplänen folgen. Es liegt auf der Hand, dass es vielfach aufgrund der unterschiedlichen Erfahrungen zu einer gegensätzlichen Beurteilung von Handlungsplänen kommen muss. Häufig können Handlungspläne in ihren Konsequenzen und Wirkungen nicht genau und vollständig berechnet werden, sei es, weil keine Daten zur Verfügung stehen, sei es, weil die Berechnung zu aufwendig ist. Die Entscheidungen werden unter Risiko getroffen. In diesem Fall bleibt dem subjektiven Ermessen Spielraum. Verschiedene Personen werden entsprechend ihrer Erfahrung die Lage unterschiedlich beurteilen.

Die Erfahrungen hängen sehr eng mit der bisherigen Tätigkeit zusammen, sind also häufig aufgabenspezifisch. Müssen Personen aus verschiedenen Bereichen zusammen entscheiden, so neigen sie häufig dazu, verschiedene Konsequenzen zu beachten und deren Auftretenswahrscheinlichkeit unterschiedlich zu interpretieren. Ein Vertreter der Personalabteilung wird bei der Einführung neuer Maßnahmen wahrscheinlich eher auf soziale Wirkungen achten und ihre Auftretenswahrscheinlichkeit anders beurteilen als ein Ingenieur.

Mit der beruflichen Tätigkeit findet jeder zu spezifischen Problemlösungsstrategien. Ein Techniker ist eher geneigt, analytisch Schritt für Schritt vorzugehen, während ein Werbefachmann einen sprunghaften, divergenten Stil bevorzugt. Müssen Personen mit verschiedenen Lösungsstrategien zusammen an einer Aufgabe arbeiten, so sind nicht nur Konflikte über die Lösung, sondern schon über die geeignete Methode zur Lösungsfindung zu erwarten, da jeder der in seinem Aufgabenbereich erfolgreichen Methode eine größere

Erfolgschance zumisst. Ähnliche Schwierigkeiten bestehen zwischen Spezialisten und Führungskräften in der Linie. Während die Spezialisten ein Problem vor allem problemorientiert angehen und die Ausgangslage genau analysieren, sind die Führungskräfte der Linie entscheidungs- oder lösungsorientiert.

2.3.1.2 Welche Informationen sind zugänglich?

Der Kommunikationsprozess, d. h. der Prozess, in dem jemand einem anderen Informationen weitergibt, wird nach der bekannten Formel von LASWELL (1964) „Wer sagt was zu wem auf welchem Kanal mit welcher Wirkung?“ häufig nach fünf Komponenten analysiert:

- Sender (wer),
- Empfänger (zu wem),
- Nachricht (was),
- Kanal,
- Wirkung.

Unter der anstehenden Fragestellung interessieren zunächst zwei Aspekte: der Kanal und die Zeichen, in denen die Nachricht übermittelt wird.

Zur Weitergabe einer Nachricht braucht man einen Kanal oder Übertragungsweg. Nach den Sinnen unterscheidet man den optischen Kanal (z. B. bei Ampeln zur Verkehrsregelung), den akustischen Kanal (z. B. beim Telefonieren) und den audiovisuellen Kanal (z. B. beim direkten Gespräch). Die drei klassischen Massenkommunikationsmittel Zeitung, Radio und Fernsehen werden nach diesen drei Kanälen unterschieden.

Weiterhin gehört zu einer Kommunikation ein gemeinsamer Zeichenvorrat von Sender und Empfänger. Die gebräuchlichsten Zeichen sind Worte. Damit der Empfänger den Sen-

der versteht, müssen beide über den gleichen Zeichenvorrat oder über eine gemeinsame Sprache verfügen.

Ist die Information in einem Betrieb so gestaltet, dass nicht jeder, der von einem anderen Informationen braucht, einen direkten Kanal zu dieser Person hat und dass diejenigen, die miteinander Informationen austauschen müssen, keine gemeinsame Sprache besitzen, kommt es zu Informationsstörungen.

Der erste Fall ist gegeben, wenn ein Vorgesetzter nur über seine Sekretärin oder seinen Assistenten oder wenn ein Kollege in einer anderen Abteilung nur über den eigenen und/oder den anderen Vorgesetzten erreicht werden kann. Ein solches Informationsnetz ist zeitraubend und aufwendig. Es hält die Betriebsangehörigen häufig dazu an, es nur in den dringendsten Fällen zu benutzen.

Der zweite Fall tritt dann ein, wenn sich deutschsprachige nicht mit fremdsprachigen Arbeitern verständigen können. Ähnliches gilt für die Computersprache und statistische Ausdrücke von EDV-Anlagen, die nur von den Spezialisten verstanden werden können, oder von hochwissenschaftlichen Entwürfen der Stabsabteilungen, die für die Linienangehörigen unverständlich sind.

In kleineren Betrieben oder in Arbeitsgruppen mit wenigen Mitgliedern kann die Kommunikation funktionieren, ohne dass sie eigens organisiert werden muss. Dies geht nicht mehr, wenn eine Unternehmung die Anzahl von etwa 20 Personen übersteigt. Hier müssen die Informationsflüsse gesteuert und kontrolliert werden, um eine wirksame Kommunikation zu gewährleisten. Es muss also ein *formales Informationssystem* eingeführt werden.

Ein solches System gibt an, wer mit wem über welches Thema zu welchem Zeitpunkt auf welchem Weg kommunizieren

soll oder kann. Sein Hauptziel ist, die Personen, die an einer gemeinsamen Aufgabe beteiligt sind, durch vorgeschriebene Beziehungen miteinander zu verbinden. Zur Herstellung dieser Beziehungen sind Hilfsmittel nötig, mit denen die Informationen erfasst, bearbeitet und vermittelt werden (z. B. Kopierer, Schreibmaschinen, Karteien etc.).

Dabei können zwei Barrieren eingeplant sein, die das Funktionieren eines Informationssystems behindern, nämlich die vertikale und die horizontale Barriere.

Bei der *vertikalen Barriere* wird die Menge der Information auf dem hierarchischen Instanzenweg von oben nach unten kanalisiert und begrenzt. Bestimmte Informationen dürfen nur bis zu einer bestimmten Führungsebene weitergegeben werden.

Die Barriere betrifft nicht nur die Informationsmenge, sondern auch den Kommunikationsweg: Bei Kommunikationen von oben nach unten muss der Instanzenweg eingehalten werden. Dadurch wird die Information von Stufe zu Stufe gefiltert und gemindert.

Bei der *horizontalen Barriere* sind die Kommunikationsmöglichkeiten mit Kollegen in derselben Abteilung und besonders mit gleichrangigen Kollegen in einer anderen Abteilung begrenzt. Dabei sind beide Barrieren häufig verschränkt, wie folgendes Beispiel zeigt:

Beispiel:

In einem Handelsunternehmen benötigt ein Sachbearbeiter im Außendienst eine Auskunft von einem Sachbearbeiter im Innendienst. Es geht um Ersatzteile für ein elektrisches Gerät. Er kann sich jedoch nicht unmittelbar an diesen Kollegen wenden, sondern muss seinen Gruppenleiter informieren. Dieser meldet die Angelegenheit seinem Abteilungsleiter. Dieser meldet die Angelegenheit seinem Abteilungsleiter im Innendienst, der den verantwortlichen Abteilungsleiter im Innendienst

verständigt. Dort geht die Information wiederum über den Gruppenleiter zum zuständigen Sachbearbeiter. Seine Auskunft geht den gleichen Instanzenweg zurück zum Fragesteller.

Es ist klar, dass durch einen solchen Kommunikationsweg ein Informationsaustausch gebremst und häufig völlig unterbunden wird.

Die Wirkung formaler Barrieren wird teilweise durch die *informelle Kommunikation* aufgehoben. Unter informeller Kommunikation wird die Kommunikation zwischen Mitgliedern einer *informellen Gruppe* verstanden. Informelle Gruppen entwickeln sich häufig aus Arbeitsgruppen, können sich aber auch aus Betriebsangehörigen zusammensetzen, die eine ähnliche Ausbildung oder Tätigkeit oder einen ähnlichen Status besitzen. Sie können auch außerbetriebliche Gründe haben wie gemeinsame Herkunft, Nationalität, Religionszugehörigkeit oder Angehörigkeit zu den gleichen Vereinen und Klubs.

Zwischen den Mitgliedern solcher Gruppen bestehen Kontakte, durch die Informationen weitergegeben werden, die im formalen Plan nicht vorgesehen sind. Je stärker die formalen Kommunikationsbarrieren ausgebildet sind, desto intensiver wird nach informellen Informationen gesucht. Hierin liegt allerdings wieder ein Konfliktpotenzial. Durch informelle Informationen können sich Gerüchte bilden, die das Betriebsklima stören.

Auch die informelle Kommunikation kann durch Barrieren behindert werden. Dazu gehören vor allem die räumliche Distanz von Gruppenmitgliedern und die zeitliche Verzögerung bei der Informationsübermittlung.

Kommunikationsbarrieren können formal wie informell verursacht sein. Sie sind formal bedingt, wenn sie im formalen

Informationssystem vorgesehen sind. Häufig werden die Barrieren jedoch durch Bedürfnisse und Einstellungen von Betriebsangehörigen verursacht. Viele Vorgesetzte halten Informationen zurück, um Macht auszuüben. Sie halten ihre Mitarbeiter damit in Abhängigkeit, weil diese wegen mangelnder Informiertheit nicht eigenständig entscheiden können. Andere Vorgesetzte haben Angst, dass bei voller Informiertheit der Mitarbeiter Diskussionen entstehen, dass sie ihre Pläne und Entscheidungen sachlich begründen müssen und sich dabei nicht einfach auf „andere Informationen, die nicht weitergeleitet werden dürfen“, hinausreden können.

Oft geben Vorgesetzte, aber auch Mitarbeiter Informationen nicht weiter, weil sie über einen Informationsvorsprung auch einen Leistungsvorsprung zu erreichen hoffen. Die Informationszurückhaltung beruht in diesem Fall auf einer Wettbewerbshaltung.

Der informelle Aufbau von Informationsbarrieren kann mit sachlichen Argumenten rationalisiert werden. Es wird vorgegeben, dass man die Mitarbeiter nicht beunruhigen möchte oder keine Gerüchte provozieren möchte etc.

Werden Informationen von oben nach unten zurückgehalten oder nur stark gefiltert weitergegeben, dann geben die Mitarbeiter auch wenige Informationen von unten nach oben weiter. Sie fühlen sich nicht ernst genommen und werden misstrauisch.

Das Zurückhalten von Informationen führt dazu, dass leicht Missverständnisse auftreten. Die Äußerungen werden oft falsch interpretiert, besonders dann, wenn man sowieso zu Misstrauen Anlass zu haben glaubt oder wenn man sich wegen der mangelnden Information verunsichert fühlt.

2.3.1.3 Nach welchen Informationen wird gesucht?

An jedem Kiosk wird eine Vielfalt von Zeitungen und Zeitschriften angeboten. Die einen wählen jedoch fast immer den „Stern“, die anderen „Focus“ und wieder andere den „Spiegel“. Je nach Interessen und Wertvorstellungen werden unterschiedliche Informationen bevorzugt ausgesucht. Ähnlich ist es mit der Auswahl von Fernsehsendungen. Wie die Untersuchungen zur Wirkung der Massenmedien zeigen, scheinen sie nur wenige Einstellungen zu ändern. Die geringe Wirksamkeit beruht darauf, dass die meisten Personen aktiv solche Medien suchen und auswählen, deren Informationen ihren Einstellungen entsprechen.

Im Betrieb ist es nicht anders. Der Marketingleiter benutzt gewöhnlich andere Informationsquellen als der Leiter des Rechnungswesens, der Personalleiter andere als die Angehörigen des Betriebsrates und die Gewerkschaftsmitglieder wieder andere als die nichtorganisierten Arbeitnehmer.

Wenn ein koordiniertes Handeln nötig ist, können sich daraus erhebliche Verständnisschwierigkeiten ergeben, so nützlich es im Übrigen ist, wenn ein Problem aufgrund unterschiedlicher Informationen von verschiedenen Seiten angegangen wird.

Aus dem Gesagten folgt, dass die Unterschiede in der Informiertheit um so größer sind, je mehr unabhängige Informationsquellen von den Betriebsangehörigen gesucht werden. Der Unterschied ist dann am geringsten, wenn eine Person oder Gruppe ein Informationsmonopol für alle Organisationsmitglieder hält.

Die Informationsdiskrepanz streut in den verschiedenen Gebieten. In eher technischen Bereichen ist anzunehmen, dass die interessierten Personen ungefähr die gleiche Fachliteratur

lesen. In gesellschaftlichen Fragen hingegen ist eine breite Streuung der Quellen und damit der Informationen zu erwarten.

2.3.1.4 *Wie werden Informationen verarbeitet?*

Für die meisten Menschen ist Informieren ein problemloser Vorgang, an dem sie keine Schwierigkeiten entdecken können. Diese Selbstverständlichkeit kommt wohl daher, dass sie diesen Prozess nie überprüfen und nur selten eine Rückmeldung über die Richtigkeit ihrer Informationsaufnahme und -verarbeitung erhalten.

Dass Informieren nicht leicht ist, sieht man an verschiedenen Versuchen, Gespräche zu kontrollieren. So musste in den philosophischen Disputen der Scholastik ein Redner zunächst den Beitrag seines Vorredners wiederholen, bevor er sein eigenes Argument Vorbringen konnte. Ähnlich müssen vielerorts militärische Befehle wiederholt werden.

Analog darf in einer gruppendynamischen Übung, dem sog. *kontrollierten Dialog* ein Sprecher erst dann reden, wenn er seinen Vorredner sinngemäß wiederholt hat. Kann er dies nicht, wird er von seinem Vorredner korrigiert und muss nochmals wiederholen, bis sich dieser richtig wiedergegeben fühlt.

Dieses Spiel macht häufig einen tiefen Eindruck auf die Teilnehmer, da ihnen trotz gesteigerter Konzentration immer wieder Fehler unterlaufen. Dies liegt manchmal an der Langatmigkeit und geringen Präzision eines Beitrags, häufig jedoch an der mangelnden Aufnahmekapazität und der verzerrenden Verarbeitung des Zuhörers.

Eine genaue Analyse der Informationsverarbeitung zeigt, dass an verschiedenen Stellen verzerrende Einflüsse auftreten können.

Eine solche Analyse lässt sich nach dem Modell von MCGUIRE (1969) durchführen, der den Einstellungsänderungsprozess, welcher teilweise dem Informationsverarbeitungsprozess entspricht, in fünf Stufen darstellt:

„Ich betrachte die Einstellungsänderung als einen stochastischen Prozess, der wenigstens fünf Verhaltensschritte umfasst, nämlich Aufmerksamkeit, Verstehen, Zustimmung, Behalten und Handeln. Der Empfänger muss durch jeden dieser Schritte gehen, wenn Kommunikation letztlich eine Überzeugungswirkung haben soll. Jeder Schritt hängt von der Realisierung des vorhergehenden ab.“

Später fügte MCGUIRE noch einen weiteren Schritt an: die Übermittlung der Nachricht. Damit also eine Mitteilung zu einer Einstellungsänderung führt, muss sie

- dem Empfänger übermittelt werden,
- seine Aufmerksamkeit erreichen,
- von ihm verstanden werden und
- seine Zustimmung gewinnen.

Wenn man an einem andauernden Einstellungswandel interessiert ist, dann muss

- der Empfänger seine Zustimmung beibehalten, und wenn der Empfänger seine Einstellung auch nach außen zeigen soll, dann muss
- er schließlich in Übereinstimmung mit dieser Einstellung handeln.

Diese Schritte geben ein Modell ab, mit dem die Informationsverarbeitung analysiert werden kann. Da es hier nicht um die Zustimmung zu einer Nachricht geht, interessieren nur die Stufen:

- Darbietung,
- Aufmerksamkeit,
- Verstehen und
- (in Abweichung von MCGUIRE) Behalten des Verstandenen.

Bei der *Darbietung der Nachricht* geht es um die Frage: Erreicht die Information den Empfänger überhaupt? Erreicht sie ihn vollständig?

Hier können Barrieren und Fehler bei der Übertragung dazu führen, dass die Information von vornherein nicht an den intendierten Adressaten gelangt. Ein Verstehen und Behalten der Nachricht ist damit von vornherein unmöglich.

Der zweite Schritt betrifft die *Aufmerksamkeit*. Sie ist ein psychologischer Prozess, in dem aus den Nachrichten und Reizen ein Teil ausgewählt wird. Ohne einen solchen Auswahlmechanismus würden wir hilflos von einer Überfülle von Reizen überflutet, unfähig, überlegt zu handeln. Die Auswahl bedeutet jedoch auch, dass von den übermittelten Nachrichten nur ein Teil aufgenommen wird.

Die Richtung der Aufmerksamkeit wird von vielen Bedingungen beeinflusst. Zunächst von Merkmalen der Nachricht: z. B. von ihrer Auffälligkeit (groß gedruckt, laut gesprochen etc.) und ihrer wiederholten Darbietung. Dann von der Macht, dem Status und der Sympathie des Senders. Die persönliche Nachricht eines Firmenchefs wirkt gewöhnlich gewichtiger als die Information eines Mitarbeiters. Schließlich hängt die Aufmerksamkeitsrichtung vom Zustand des Empfängers ab: von seiner körperlichen Verfassung (z. B. Müdigkeit) wie von seinen Motiven und Interessen. Einer Person mit hohem Sicherheitsbedürfnis fallen vor allem Informationen auf, die die Arbeitsplatzsicherheit betreffen; der Finanzfachmann wird bei einem Referat vor allem die finanziellen Aspekte beachten. Von den Interessen und vorherrschenden Bedürfnissen einer Person hängt auch die Aufmerksamkeitsspanne ab, d. h. die Länge des Zeitintervalls, währenddessen sie ihre Aufmerksamkeit auf eine Nachricht richten kann.

Was für die Aufmerksamkeit gesagt wurde, gilt ähnlich für das *Verständnis*. Auch hier ist der Empfänger keine Tabula

rasa, die die übermittelte Information unverzerrt aufnimmt. Vielmehr wird sie von ihm je nach intellektueller Kapazität, aber auch nach Erfahrung, Einstellungen, Motiven und Interessen ergänzt und strukturiert. Zwei Menschen können also dieselbe Nachricht völlig unterschiedlich interpretieren.

Auch der letzte Schritt schließlich, das *Behalten*, ist ein aktiver Prozess der Strukturierung. Dies lässt sich z. B. an einem alltäglichen Ereignis, dem Klatsch, aufzeigen. Eine Person hört etwas Interessantes über eine andere Person. Bei passender Gelegenheit erzählt sie die Geschichte weiter. In der Erinnerung sind jedoch schon einige Details verändert, weggelassen oder zugefügt. Wenn die Geschichte schließlich über mehrere Personen gelaufen ist, kommt es häufig vor, dass der erste Erzähler seine Geschichte nicht mehr wiedererkennt, wie nachfolgende Anekdote zeigt.

Die vollkommene Information

Das technische Vorstandsmitglied eines Industriebetriebes sagt zum Produktionsbereichsleiter: „Morgen um 9 Uhr findet eine Sonnenfinsternis statt. Also etwas, was man nicht alle Tage sehen kann. Veranlassen Sie, dass sich die Belegschaft in Ausgehkleidung draußen dieses Ereignis ansieht. Die Erläuterungen zu dem seltenen Ereignis werde ich selbst bei der Beobachtung geben. Wenn es regnet, werden wir es nicht gut sehen können. Die Belegschaft begibt sich dann in den Speisesaal.“ Der Produktionsbereichsleiter sagt zum Betriebsleiter: „Auf Anweisung des technischen Vorstandes findet morgen um 9 Uhr eine Sonnenfinsternis statt. Wenn es regnet, werden wir sie auf dem Werkshof in Ausgehkleidung nicht gut sehen können. In diesem Fall führen wir das Verschwinden der Sonne im Speiseraum durch. Also etwas, was man nicht alle Tage sehen kann.“ Der Betriebsleiter sagt zum Betriebsabteilungsleiter: „Auf Anweisung des Vorstandes wird morgen um 9 Uhr in Ausgehkleidung das Verschwinden der Sonne

im Speiseraum durchgeführt. Der Vorstand gibt Anweisung, ob es regnen soll; also etwas, was man nicht alle Tage sehen kann.“ Der Betriebsabteilungsleiter zum Gruppenleiter; „Wenn es morgen im Speiseraum regnet, also etwas, was man nicht alle Tage sieht, verschwindet um 9 Uhr unser Vorstand in Ausgehkleidung.“ Der Gruppenleiter zu den Kollegen: „Morgen um 9 Uhr soll unser Vorstand verschwinden. Schade, dass man das nicht alle Tage zu sehen bekommt.“

Es scheint, dass die Dinge, an die sich eine Person erinnert, mit ihrer Wichtigkeit und Bedeutsamkeit Zusammenhängen. Dinge z. B., die beunruhigen, werden leicht vergessen. Sie werden „verdrängt“, womit man sich gegen unangenehme Informationen schützt.

Ein anderer aktiver Prozess scheint darin zu bestehen, dass die Nachrichten den bekannten Informationen angeglichen werden, um das bestehende Wissen stabiler zu machen. Hat man z. B. von einem Kollegen ein schlechtes Bild, dann werden vorteilhafte Informationen über diesen Kollegen abgeschwächt und uminterpretiert.

2.3.2 Gegensätzliche Bewertung

Als Bewertungskonflikt (vgl. S. 22) wurde eine Konfliktsituation bestimmt, in der mehrere Parteien gegensätzliche Handlungspläne durchzusetzen versuchen, weil sie den Nutzen der erwarteten Konsequenzen der Handlungspläne unterschiedlich bewerten. In einer solchen Situation befinden sich z. B. der Vorstand und der Betriebsrat eines Unternehmens, die sich über die Einführung einer Rationalisierungsmaßnahme streiten. Der Betriebsrat stellt sich gegen diese Maßnahme, weil er als Konsequenz Entlassungen befürchtet, während sich der Vorstand eine Senkung der Fertigungskosten erhofft.

Die unterschiedliche Bewertung von Handlungsplänen kann auf zwei hauptsächliche Gründe zurückgeführt werden:

- gegensätzliche Ziele,
- unterschiedliche Wertvorstellungen und Normen.

2.3.2.1 Gegensätzliche Ziele

Lange Zeit wurde der Betrieb so behandelt, als habe er nur Gesamtziele, z. B. den Gewinn, zu maximieren. Wenn man jedoch die Menschen in einem Betrieb beobachtet oder befragt, so scheint für viele das Maximieren des betrieblichen Gewinns nicht sehr wichtig zu sein. Auch scheinen sie für ihre eigene Situation keinen Gewinn maximieren zu wollen. Sie bemühen sich eher darum, ihre Situation zu verbessern und sind zufrieden, wenn es ihnen in diesem Jahr besser geht als im vergangenen. Die Verbesserung kann in einer Änderung am Arbeitsplatz, einer Beförderung, einer Gehaltserhöhung etc. bestehen.

Es gibt also nicht nur allgemeine betriebliche Ziele, sondern viele unterschiedliche Ziele der einzelnen Personen und Gruppen. Es sind vor allem drei Zielgruppen zu unterscheiden, die das Verhalten der Betriebsangehörigen beeinflussen:

- formale Ziele des Betriebs,
- informelle Ziele der Gruppen, denen sie angehören, und
- schließlich ihre persönlichen Ziele.

Aus diesen Zielen leiten sich Bewertungskonflikte ab, wenn verschiedene Einheiten, Gruppen oder Personen gegensätzliche Ziele verfolgen. Die möglichen Konfliktparteien zeigt folgende Übersicht:

	Formale Ziele	Informelle Gruppenziele	Persönliche Ziele
Formale Ziele	soziale Rollenkonflikte zwischen formalen Einheiten (Personen, Abteilungen etc.)	Konflikte zwischen Vertretern der formalen Ziele und Gruppen	Konflikte zwischen Vertretern der formalen Ziele und Einzelpersonen
Informelle Gruppenziele		Konflikte zwischen verschiedenen Gruppen	Konflikte zwischen einer Gruppe und einzelnen Mitgliedern
Persönliche Ziele			Konflikte zwischen Einzelpersonen

Abb. 4: Bewertungskonflikte aufgrund gegensätzlicher Ziele

2.3.2.1.1 Formale Ziele

Wenn verschiedene Personen, Gruppen oder Abteilungen gegensätzliche Ziele verfolgen, ist ein geordnetes Zusammenarbeiten unmöglich. Im Betrieb wird dieses Problem dadurch gelöst, dass formale Rollen ausgearbeitet werden und mit den Mitarbeitern ein Vertrag abgeschlossen wird: „Wenn Sie für uns arbeiten wollen, dann müssen Sie dies oder jenes

tun.“ Die Betriebsangehörigen können damit nicht tun, was sie wollen, sondern müssen sich den vorgegebenen formalen Zielen unterwerfen.

Die Zielsetzung für die einzelnen Personen setzt sich zusammen aus dem langfristigen Stellenziel und den kurzfristigen Sollvorgaben. Das langfristige Ziel ist gewöhnlich in der Stellenbeschreibung niedergelegt. Es dient der groben Orientierung des Stelleninhabers. Die kurzfristigen Sollvorgaben, die sich nicht in der Stellenbeschreibung finden, geben die aktuelle Feinorientierung vor.

Die Ziele der verschiedenen Positionsinhaber sind koordiniert. Sie sollen nicht unabhängig nebeneinander oder gegeneinander stehen, sondern zur Erreichung oberster Betriebsziele beitragen. Die Ziele rangniedriger Einheiten sind Mittel, um die Ziele höherer Einheiten zu erreichen.

Aus der Arbeitsteilung folgt, dass man nicht von einem einzelnen formalen Organisationsziel sprechen kann, sondern von einem *Zielsystem* ausgehen muss.

Wie sehr sich nun die Planungs- und Organisationsfachleute eines Betriebs auch bemühen, es gelingt ihnen nur selten, ein Ziel- und Rollensystem zu entwerfen, in dem alle Ziele und Aufgaben vereinbar sind. Selbst wenn alle Personen und Gruppen nur das tun, was ihnen vorgeschrieben ist, lassen sich Konflikte nicht vermeiden. Die Zielhierarchie eines Unternehmens ist selten konsistent und geschlossen. Vielmehr bestehen in dem formalen Zielsystem selbst Zielgegensätze: Manche Zielelemente schließen sich völlig aus oder lassen eine Zielerreichung nur in Form eines Kompromisses zu.

Aus den gegensätzlichen Zielen ergeben sich gegensätzliche Anforderungen: Von Angehörigen oder Gruppen eines Betriebs werden Aufgabenlösungen gefordert, die sich gegen-

seitig ausschließen oder behindern. Versuchen die Parteien trotzdem, ihre gegensätzlichen Aufgaben auszuführen, kommt es zu einem *sozialen Rollenkonflikt*.

Diese sozialen Rollenkonflikte zwischen verschiedenen Planeinheiten eines Betriebs können auf allen Ebenen auftreten. Als typischer Konflikt wird häufig der Konflikt zwischen Vertrieb und Produktion angeführt (HEINEN, 1976). Wenn man davon ausgeht, dass das oberste Unternehmensziel eine möglichst hohe Ertragskraft ist, dann schlägt sich dieses Ziel in sehr unterschiedlicher Weise auf die nachfolgenden Ressorts Vertrieb und Produktion nieder.

Der Vertrieb wird eine Gewinnerhöhung am besten durch eine Umsatzsteigerung erreichen, während die Produktion ihren Beitrag zur Gewinnsteigerung am ehesten durch eine Senkung der Fertigungskosten sieht. Beide Unterziele sind jedoch teilweise unvereinbar. Die Erhöhung des Umsatzes wird durch eine Ausweitung des Sortiments ermöglicht, die Kostenminderung jedoch durch eine systematische Bereinigung und Einschränkung des Sortiments.

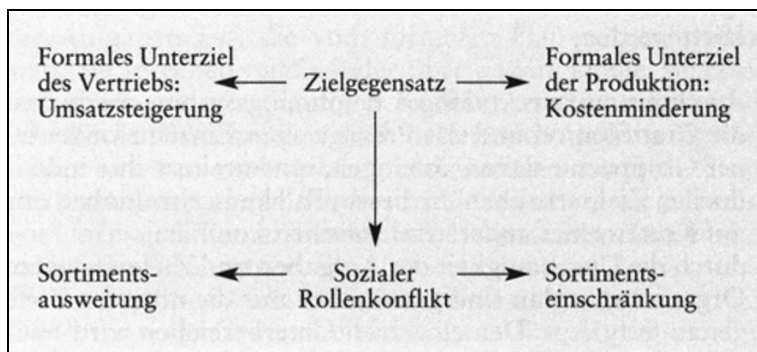


Abb. 5: Sozialer Rollenkonflikt

Ähnlich unvereinbar sind die Ziele zwischen dem kaufmännischen Leiter eines technischen Kundendienstes, der dafür sorgen soll, dass die Reparaturen möglichst kostengünstig durchgeführt werden, und dem technischen Leiter, dessen Ziel es ist, möglichst gute Reparaturen zu gewährleisten. Beide kommen in einen sozialen Rollenkonflikt, wenn es darum geht, die Dauer von bestimmten Reparaturen festzulegen.

Es zeigt sich also, dass in der Verfolgung des gemeinsamen Oberziels an verschiedene Betriebseinheiten (teilweise) gegensätzliche Anforderungen gestellt werden. Da viele Handlungspläne in unterschiedlichem Ausmaß zur Zielerreichung der verschiedenen Gruppen mit gegensätzlicher Zielsetzung beitragen, muss es zu Bewertungskonflikten zwischen diesen Gruppen kommen. Der Nutzen eines relativ kleinen Auftrags z. B., der technisch nur schwer durchzuführen ist, wird von einem Vertriebsleiter positiv bewertet, da er den Umsatz hebt, während er vom Produktionsleiter als zu kostenintensiv negativ bewertet wird. Es kann folglich zwischen beiden Leitern zu einem Bewertungskonflikt darüber kommen, ob der Auftrag angenommen wird oder nicht.

Die Unvereinbarkeit der Ziele und die Stärke der daraus folgenden Konflikte kann durch folgende Bedingungen verschärft werden:

- durch ein unzweckmäßiges Belohnungssystem, nach dem die Gratifikation und das Prestige eines Einzelnen oder einer Gruppe nur davon abhängen, inwieweit sie ihre individuellen Ziele erreichen. In diesem Fall kann eine Einheit nur auf Kosten einer anderen zu Ansehen kommen;
- durch die Ungenauigkeit der Aufgaben und Ziele: In einem Organisationsplan sind gewöhnlich nur die obersten Ziele genau festgelegt. Den einzelnen Unterbereichen wird häufig eine gewisse Freiheit zugestanden, sich so zu organisieren, wie sie ihren Teil der Gesamtaufgabe am

besten zu erreichen glauben. Je unklarer und unstrukturierter die Aufgaben- und Zielvorgabe ist, desto eher wird die Tendenz bestehen, die Aufgabe und das Ziel isoliert zu sehen und nicht auf die Ziele anderer Gruppen abzustimmen.

2.3.2.1.2 Informelle Gruppenziele

Vom Gesichtspunkt eines Betriebs genügt es, die Rollen zu beschreiben, die ausgeführt werden müssen, um die jeweils höheren formalen Ziele zu erreichen. Einer muss z. B. Reparaturen annehmen, ein anderer muss sie ausführen, und wieder ein anderer muss die Rechnung ausschreiben und kassieren: Welche Personen dies tun, ist von der formalen Organisation her unwichtig. Der Betrieb ist in diesem Sinn ein Satz von Rollen, deren Koordination in einem schriftlichen Plan festgehalten ist.

Verschiedene Rollen können zu größeren Einheiten zusammengefasst werden: Zum Beispiel können ähnliche Rollen – etwa die Rollen, die Buchungstätigkeiten umfassen – unter einer einheitlichen Leitung als Abteilung zusammengefasst werden.

Die Mitglieder solcher Planeinheiten führen jedoch nicht nur die Aufgaben aus, die vom formalen Plan vorgeschrieben sind. Sie sprechen miteinander über andere Dinge, sie essen zusammen, pflegen häufigen Kontakt, treten in kameradschaftliche Beziehungen und helfen sich gegenseitig. Sie fühlen sich zusammengehörig und wachsen damit zu Gruppen zusammen, deren Struktur und Verhalten nur teilweise vom formalen Plan bestimmt sind. Unter diesem Aspekt sind sie *informelle Gruppen*.

Die informelle Gruppenbildung ist nicht an die ständige Zusammenarbeit am Arbeitsplatz gebunden. Solche Gruppen

können sich auch aufgrund gleicher Stellung, gleichen Prestiges, gleicher Nationalität, gleicher Religion oder gemeinsamer Bekanntschaften, Interessen und Hobbys außerhalb des Betriebs bilden.

Eine andere Bedingung für die informelle Gruppenbildung liegt darin, dass viele Betriebsangehörige den Sinnzusammenhang ihrer Tätigkeit im Rahmen des gesamten Arbeitsverlaufs nicht mehr erkennen, die Selbstbestimmung über den Arbeitsinhalt und Arbeitsverlauf verlieren und nicht direkt am Gewinn bzw. Verlust ihrer Arbeit beteiligt werden. Daraus ergibt sich der Zustand, den MARX als Entfremdung der Arbeit beschrieben hat (1966): Diese Frustration führt zur informellen Gruppenbildung. Die Mitglieder, die sich in der gleichen frustrierenden Situation befinden, schließen sich zusammen.

Auch die informellen Gruppen verfolgen Ziele. Im Gegensatz zu den formalen Zielen, die gewöhnlich klar formuliert sind, sind die Ziele der informellen Gruppen häufig nur indirekt erschließbar. Es sind Ziele, deren Erreichung von der formalen Organisation nicht gefördert wird. Das Ziel mancher Gruppen ist, ihren Mitgliedern Gelegenheit zu sozialem Kontakt oder zur Selbstdarstellung zu geben. Andere Gruppen wollen ihren Mitgliedern vor allem Informationen zukommen lassen, die sie über das formale Kommunikationsnetz nicht bekommen können. Bei wieder anderen Gruppen führt die Mitgliedschaft zu Ansehen und Prestige.

Aus den informellen Zielen von Gruppen ergeben sich vor allem Zielgegensätze mit den formalen Zielen eines Betriebs. Daraus folgen Bewertungskonflikte zwischen den Gruppen und den Vorgesetzten, die die formalen Ziele vertreten, besonders dann, wenn Neuerungen eingeführt werden.

Wenn eine Veränderung durchgeführt wird, sei es in der Art der Aufgabe, der Aufgabendurchführung oder der Zusam-

mensetzung der Gruppen, können sich die Betroffenen aktiv widersetzen, weil die informelle Gruppenstruktur und die Erreichung der informellen Ziele gefährdet werden:

- Änderungen können z. B. dazu führen, dass die Gruppenmitglieder weniger Kontakt miteinander pflegen können oder dass die Gruppenmitglieder mehr mit Fremden Zusammenarbeiten müssen.
- Neue Aufgaben stellen neue Anforderungen, die die Kompetenz und den Status von Gruppenmitgliedern in Frage stellen können.

2.3.2.1.3 Persönliche Ziele

Würde man die Angehörigen eines Betriebes befragen, warum sie sich die Mühe machen, jeden Tag in den Betrieb zu gehen und zu arbeiten, würde man sehr verschiedene Antworten bekommen (ROSENSTIEL, 1996):

- um den Lebensunterhalt zu verdienen,
- um Status und Anerkennung zu gewinnen,
- um Kontakte zu haben,
- um an die Spitze zu kommen,
- um die Zukunft zu sichern,
- um eine gute Arbeit zu tun,
- um eine interessante Arbeit auszuüben.

Man kann also davon ausgehen, dass die Betriebsangehörigen sehr verschiedenartige persönliche Zielsetzungen haben, welche sie über ihre Tätigkeit im Betrieb zu erreichen suchen. Dies führt zu Konflikten über die Interpretationen der Organisationsziele, der Aufgaben und der Anforderungen. Unter diesem Aspekt ist das formale Zielsystem eines Betriebs nicht ein für allemal vorgegeben, sondern einem dauernden Änderungsprozess unterworfen.

An der Bildung der obersten Ziele nimmt nur ein beschränkter Personenkreis teil. Den größten Einfluss hat zunächst die Unternehmensleitung. Andere Gruppen, die zum Teil nicht dem Betrieb angehören, versuchen, die Bildung dieser Ziele mit zu beeinflussen: Aufsichtsrat, Hauptversammlung, Betriebsrat, verschiedene Abteilungen des Betriebs, Kapitalgeber, Interessenverbände, öffentliche Hand etc. Bei der Festlegung der Zwischen- und Unterziele sind auch die übrigen Betriebsangehörigen mehr oder weniger stark beteiligt.

Insgesamt stellt der Zielbildungsprozess einen Verhandlungsprozess dar, der die verschiedenen individuellen Zielvorstellungen und die herrschende Machtstruktur innerhalb des Betriebs widerspiegelt. Das ausgehandelte Zielsystem ist ein Kompromiss. Es handelt sich dabei nur um eine Quasilösung der interpersonalen und gruppenbezogenen Zielgegensätze, da diese Gegensätze weiterbestehen und bei anderen anstehenden Entscheidungen erneut zu Konflikten führen können.

Die anstehenden Probleme lassen sich durch viele Handlungspläne lösen. Einige werden den Zielen jener Person mehr entgegenkommen, andere den Zielen einer anderen Person. Deshalb werden viele Entscheidungen nicht nach Logik und sachlichen Anforderungen oder nach dem Aspekt der Ertragssteigerung getroffen. Viele Personen versuchen vielmehr mit Macht, Überzeugung oder passivem Widerstand, die Entscheidungen zu Gunsten ihrer persönlichen Ziele zu beeinflussen.

Beispiel:

Ein Unternehmen will ein neues Produkt herstellen. Dies kann bedeuten, dass ein Abteilungsleiter, in dessen Abteilung dieses Produkt hergestellt wird, mehr Mitarbeiter und Mittel zuguteilt bekommt. Er gewinnt damit mehr Macht und Prestige als ein anderer, von dessen Abteilung Mitarbeiter abgezogen werden.

Häufig führen unterschiedliche Ziele zu Konflikten zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern. Beispiele für solche Konflikte sind:

- Ein Vorgesetzter drückt gegen den Widerstand seiner Mitarbeiter mehr Disziplin durch, weil er Anerkennung bei seinem Vorgesetzten sucht.
- Ein Vorgesetzter unternimmt viele Anstrengungen, um gegen den Widerstand seiner Mitarbeiter mehr Leistung zu bekommen, weil er Angst hat, seinen Posten zu verlieren. Sein Bemühen ist also von dem Ziel Sicherheit beeinflusst.

2.3.2.2 Gegensätzliche Normen und Werte

Der Zweck heiligt nicht alle Mittel. Zwei Parteien mögen dasselbe Ziel anstreben, können aber trotzdem in einen Bewertungskonflikt geraten, weil die vorliegenden Handlungspläne nicht den Wertvorstellungen oder Verhaltensstandards einer Partei entsprechen. Ein typischer Fall für solche Konflikte sind Auseinandersetzungen über das „Geschäftsgebaren“ eines Betriebs.

Ein wichtiger Teil der Verhaltensstandards sind die Normen informeller Gruppen. Es sind informelle Vorschriften, die angeben, wie sich eine Person oder Gruppe unter bestimmten Umständen verhalten soll.

Sie betreffen vor allem die Leistung und die sozialen Kontakte. Eine solche Norm einer Arbeitsgruppe kann lauten: „Man soll nur zu seinem Vorgesetzten gehen und ihm helfen, wenn man selbst Schaden zu nehmen droht.“ Sie kann aber auch heißen: „Man soll seinen Vorgesetzten immer unterstützen, solange der eigenen Gruppe keine Nachteile entstehen.“ In den meisten Arbeitsgruppen findet sich eine Reihe solcher Normen, über deren Einhaltung die Gruppenmitglieder streng wachen. Sie standardisieren das Verhalten der

Gruppenmitglieder. Normbrecher werden attackiert und bei hohem Gruppenzusammenhalt zu Außenseitern degradiert. Hier kommt es also zu Bewertungskonflikten innerhalb einer Gruppe.

Durch den Zusammenhalt einer Gruppe kann eine Loyalität und ein Korpsgeist entstehen, durch die die Ziele der eigenen Gruppe verabsolutiert werden. Die Probleme der anderen Organisationsmitglieder werden nicht mehr gesehen oder anerkannt, der Blick für das Ganze geht verloren. Weichen die informellen Normen einer solchen Gruppe von den formalen Anforderungen ab, dann besteht die Gefahr, dass die Gruppe die formalen Anforderungen teilweise oder ganz ablehnt. Ihr Widerstand ist um so größer, je negativer ihre Einstellung zur Organisation ist. Es kommt zu einem Konflikt zwischen den Personen, die die formalen Anforderungen durchsetzen wollen, und der Gruppe. Einen solchen Konflikt beschrieben Roethlisberger und DICKSON (1964) in ihren bekannten Studien über die Hawthorne-Werke:

Die Forscher untersuchten u. a. die Normen und das Leistungsverhalten einer Unterabteilung in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Chicago im *Bank wiring observation room*. Die 14 Mitglieder der Gruppe montierten Schalter für Telefonwählanlagen. Sie wurden nach einem System bezahlt, das als Gruppenstücklohn bezeichnet wurde. Die Gruppe erhielt für jedes fertig gestellte Gerät eine feste Summe gutgeschrieben. Aus dem so in einer Woche verdienten Gesamtbetrag wurden die einzelnen Arbeiter der Gruppe bezahlt. Der Lohn jedes Gruppenmitglieds war also um so höher, je mehr Einheiten von der Gruppe als ganzer gefertigt wurden. Das System sollte bewirken, dass die Arbeiter nicht nur ihre eigene Leistung hochhielten, sondern auch auf ein Leistungsmaximum ihrer Kollegen drängten.

Entgegen den Erwartungen zeigte sich, dass die Gruppe in ihren Verhaltenskode eine Leistungsnorm aufgenommen hat-

te, die sehr niedrig lag. Sie hatte eine klare Vorstellung von einer anständigen Tagesarbeit, nämlich zwei Geräte, obwohl jeder Arbeiter leicht hätte mehr arbeiten können.

Die niedrige Leistung wurde mit vagen Argumenten begründet: dass die langsameren Männer sonst „angepfiffen“ würden, dass es zu Entlassungen kommen würde, dass der Entlohnungssatz herabgesetzt würde und dass die Gruppe für den gleichen Lohn mehr arbeiten müsste. Keine dieser Vermutungen war jemals eingetreten.

Um diese Leistungsnorm traten häufig Konflikte auf. Zunächst zwischen der Gruppe und einzelnen Mitgliedern, die mehr arbeiten wollten. Die „Sollbrecher“ waren einer unbarmherzigen Verspottung ausgesetzt. Sie wurden von der Gruppe so lange in Schwierigkeiten gebracht, bis sie ihr Vorhaben aufgaben oder sich versetzen ließen.

Die Vorgesetzten waren in einer schwierigen Lage. Als Vertreter der Werksleitung hatten sie die Pflicht, für mehr Leistung zu sorgen. Um dies durchzusetzen, wäre es nötig gewesen, die Gruppe den ganzen Tag zu beaufsichtigen. Damit hätten sie die guten Beziehungen aufgeben müssen und wahrscheinlich jeden Einfluss verloren. Unter diesen Umständen stellten sich die meisten auf die Seite der Gruppe und drückten beide Augen zu.

Die Zusammenarbeit mit einem Vorgesetzten, der eine höhere Quantität und Qualität der Leistung, vor allem auch eine korrekte Buchführung der Leistung verlangte, wurde eingestellt. Informationen wurden vorenthalten, Fehlinformationen gegeben, Gerüchte ausgestreut, so dass er sich schließlich in eine andere Abteilung versetzen ließ.

In den vorausgehenden Ausführungen wurde der Einfluss informeller Normen auf das Verhalten beschrieben. Diese Normen entstehen am Arbeitsplatz selbst. Darüber hinaus

wird das Verhalten von Standards und Werten bestimmt, die weitgehend außerhalb des Arbeitsplatzes erworben wurden.

Während die Normen angeben, was unter bestimmten Bedingungen getan werden soll, schreiben *kulturelle Standards* vor, wie man sich unter allen Umständen zu verhalten hat. Ein solcher Standard ist: „Man soll immer anständig sein.“ Diese Vorschriften sind auf einem hohen Abstraktionsniveau formuliert und daher vielfach interpretierbar. Sie wirken häufig nicht so eindeutig verhaltensbestimmend wie Normen. Dennoch sind kulturelle Standards beim Verhalten aller Menschen wirksam, wie etwa die Vorschriften: „Man soll Kollegen nicht reinlegen“, oder: „Man soll seinen Freund nicht im Stich lassen“ usw.

Zu Konflikten infolge kultureller Standards kommt es, wenn die Arbeit von Menschen Tätigkeiten verlangt, die nicht mit ihrer Auffassung von Gut und Böse übereinstimmen. Dies gilt z. B. für Verkäufer, die von ihrem Leiter angehalten werden, mit dem Einsatz aller Mittel Kunden schadhafte, veraltete oder unnötige Dinge aufzuschwätzen. Auch das häufig verlangte *hard selling* kann zu Konflikten führen.

Die verschiedenen Untergruppen einer Kultur haben eigene, spezifische Standards. Vom Unternehmer wird z. B. gefordert, dass er Initiative entwickelt, und vom Gewerkschaftsmitglied, dass es sich solidarisch verhält.

Neben den Normen und kulturellen Standards wird die Bewertung von Handlungsplänen durch die *individuellen Werte* eines Menschen bestimmt. Werte sind Vorstellungen darüber, was erstrebenswert oder gut ist. In der westlichen Gesellschaft gibt es viele weit verbreitete Werte wie: Es ist erstrebenswert, jung, reich, mächtig, erfolgreich zu sein. In anderen Kulturen herrschen andere Werte vor. Für einen überzeugten Buddhisten z. B. ist es erstrebenswert, „der Welt zu entsagen“ und sich selbst zu beherrschen.

Normen, kulturelle Standards und persönliche Werte eines Menschen bestimmen mit, welche Handlungspläne hoch und welche niedrig bewertet werden. Sie stecken zumindest den Rahmen ab, innerhalb dessen sich ein akzeptabler Handlungsplan befinden muss. Steht in einem Betrieb z. B. die Entscheidung an, Zubehör für militärische Einrichtungen herzustellen, dann wird sich ein überzeugter Pazifist aufgrund seines Wertsystems anders entscheiden als ein Nicht-Pazifist.

In jedem Unternehmen variieren die Normen und Werte, die von den Angehörigen gehalten werden, mehr oder minder stark. Dies hängt zu einem großen Teil von der sozialen Herkunft, der Nationalität und der Religionszugehörigkeit ab.

2.3.3 Verteilungskonflikt

Ein Verteilungskonflikt entsteht dann, wenn die Ansprüche der Parteien die zur Verfügung stehenden Mittel oder Anreize einer Organisation übersteigen.

Verteilungskonflikte entstehen zunächst um die Mittel, die zur Aufgabenerfüllung benötigt werden: Budget, Mitarbeiter, sachliche Mittel. Nur wenige Organisationen sind in der Lage, ihren Mitarbeitern einen Blankoscheck in die Hand zu drücken, im wirtschaftlichen Bereich wohl nur in Sonderfällen.

Weitere Verteilungskonflikte betreffen die Anreize einer Organisation. Dabei sind zwei Ebenen zu unterscheiden:

- Konflikte zwischen Kapitaleigner und Belegschaft,
- Konflikte zwischen Einzelpersonen und/oder Gruppen innerhalb der Betriebsangehörigen.

Im Folgenden wird auf den zweiten Fall eingegangen. Das Anreizsystem einer Organisation umfasst mehr als die Be-

zahlung, wenngleich diese ein allgemeiner und wesentlicher Teil davon ist. Wie die Mitglieder – im Vergleich zu anderen Personen innerhalb und außerhalb ihres Betriebs – bezahlt werden, hat entscheidenden Einfluss auf ihr Verhalten und ihre Bereitschaft zu Konflikten.

Die Einzelpersonen und Gruppen werden aber auch durch andere Anreize belohnt: durch die Art ihrer Tätigkeit, durch Prestigesymbole wie Titel, Einrichtung der Arbeitsräume, Entlohnungsform usw., durch die Höhe der zugewiesenen Mittel, durch ihre Position im Kommunikationsnetz und schließlich ihre Stellung in der Autoritätshierarchie.

Um alle diese Anreize können Verteilungskonflikte auftreten. Inwieweit eine Partei im Verteilungskampf besteht, hängt vor allem von ihrer Macht ab.

Die Höhe des zugewiesenen Budgets, die Höhe der Berufsposition, die Anzahl der Mitarbeiter, die Anzahl der zur Nutzung stehenden Räume, die Wichtigkeit der ausgeübten Tätigkeit sind vor allem Ziele des Machtmotivs. Auch der Verdienst kann dazu eingesetzt werden, die eigene Macht zu vergrößern.

Da eine gleichzeitige Abstimmung der Anreize kaum möglich ist, lassen sich Konflikte zwischen den Bereichen, den Gruppen und Einzelpersonen eines Unternehmens kaum vermeiden.

Die Verteilungskonflikte werden noch dadurch verstärkt, dass es häufig kaum möglich ist, klare und allgemein anerkannte Kriterien der Anreizverteilung zu finden. Die Kriterien beruhen vielmehr zu einem großen Teil auf der Verteilung der Macht, die selbst Gegenstand von Verteilungskonflikten ist. Dementsprechend ist ein Betrieb unter dem Gesichtspunkt seiner Angehörigen weniger als eine Organisation aufzufassen, von der Anreize verteilt werden, sondern

vielmehr als eine Organisation, in der um die Verteilung der Anreize gerungen wird.

Wie schwer es ist, anerkannte Kriterien der Anreizverteilung zu finden, und wie sehr die gängigen Kriterien im Grunde nur Verschleierungen der Machtverhältnisse sind, lässt sich am häufig zitierten Leistungsprinzip aufzeigen, nach dem die Anreize aufgrund der erbrachten Leistung verteilt werden sollen.

Obwohl dieses Prinzip immer wieder als ein Eckpfeiler der freien Wirtschaft proklamiert wird, ist festzustellen:

- dass eine Vielzahl von Leistungen nicht quantifizierbar ist. Für viele Führungskräfte lassen sich nur wenige quantifizierbare Leistungen angeben, die darüber hinaus schwer erhebbar sind. Wie will man z. B. die Leistung eines Personalchefs messen?
- dass die Leistung häufig von Bedingungen abhängt, für die der Betreffende nicht verantwortlich ist. Der Umsatz eines Warenhauses hängt sicher nicht nur von der Güte des Warenhausleiters ab, sondern auch von der Qualität der Mitarbeiter, deren Einstellung wiederum durch die regionale Arbeitsmarktlage bedingt ist, weiterhin von der Art der lokalen Konkurrenz, von der Dichte der Bevölkerung, von der Einkommenshöhe der Bevölkerung, von der Konjunkturlage etc.
- dass die Leistung häufig kollektiv verursacht ist, d. h. von den Hilfeleistungen anderer abhängt. Diese kollektiven Leistungen können kaum in Einzelleistungen aufgegliedert werden.
- dass viele Leistungen nicht vergleichbar sind. Wie will man die Leistung eines Organisationsfachmanns mit der eines Finanzfachmanns vergleichen? Oder geistige mit körperlicher Arbeit?

Wegen dieser Schwierigkeiten wird das Leistungsprinzip auch häufig durchbrochen. Die Verteilung hängt in vielen Bereichen von leistungsunabhängigen Kriterien ab: von der Bildung, den Beziehungen, der sozialen Herkunft, vom Geschlecht, aber auch von regionalen und lokalen Gegebenheiten.

2.3.4 Beziehungskonflikt

Beziehungskonflikte entstehen aus einer Verletzung des Selbstbildes, das eng mit dem Selbstwertgefühl eines Menschen verbunden ist. Wichtige Komponenten des Selbstbildes sind Einstellungen, Vorlieben, Normen und Werte sowie die Vorstellungen über die eigenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Bestandteil des Selbstbildes ist auch der Beruf, den jemand ausübt und der Aufgabenbereich, der einem übertragen ist, denn ein wesentlicher Teil des Selbstbildes und des Selbstwertgefühls wird aus der beruflichen Tätigkeit gewonnen: aus den Fähigkeiten, die man einsetzt und neu hinzugewinnt, aus den Leistungen, die man erbringt, aus den Kompetenzen, die einem übertragen werden und aus der Anerkennung, die man dafür erhält.

Die berufliche Rolle und die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz werden durch formale Regeln festgelegt und eingegrenzt. Darüber hinaus führen die jeweiligen individuellen Einstellungen, Vorlieben, Normen und Werte zu Erwartungen an das eigene und fremde Verhalten, die sich in informellen Regeln niederschlagen. Die formalen und informellen Regeln erleichtern den Umgang miteinander und geben Sicherheit nicht nur für die Ausführung der Aufgaben und den Einsatz der Kompetenzen, sondern auch für die Erhaltung des Selbstbildes. Ihre Nichtbeachtung ist deswegen nicht nur eine Regelverletzung, sondern oft auch eine Verletzung der eigenen Person.

Ursachen von Beziehungskonflikten sind neben verbalen Herabsetzungen vor allem Situationen, in denen jemand „seine Rechte“ angetastet sieht. Typische Auslösesituationen sind tatsächliche oder vermeintliche Übergriffe in den eigenen Kompetenzbereich und Regelverletzungen. Beziehungskonflikte treten deswegen häufig dort auf, wo Verantwortlichkeiten nicht klar abgegrenzt sind oder sich auf viele Personen verteilen sowie dort, wo auf Regelverletzungen nicht konsequent reagiert wird.

Die Häufigkeit und Intensität von Beziehungskonflikten steigt auch mit der Stärke der wechselseitigen Abhängigkeit sowie mit Normen, welche die offene Diskussion von Konflikten fördern (vgl. JEHN, 1995). Die wechselseitige Abhängigkeit erhöht die Wahrscheinlichkeit von Reibereien über die Durchführung von Aufgaben und damit von Beziehungsstörungen. Werden Konflikte zwar offen ausgetragen, aber nicht in konstruktiver Form, so wird dadurch die gegenseitige Antipathie und Unzufriedenheit sehr stark gefördert, was in einem Teufelskreis neue Konflikte provoziert, welche die Feindseligkeit weiter erhöhen etc.

2.4 Konfliktfördernde Bedingungen

Die bisher angeführten Bedingungen sind notwendig und hinreichend, um eine große Zahl von Konflikten zu erklären. Darüber hinaus können noch viele andere Bedingungen Konflikte verursachen. Sie sind zwar im Einzelfall bedeutsam, besitzen jedoch im Allgemeinen nicht die Wichtigkeit und Allgemeingültigkeit wie die genannten Gründe. Man könnte sie deswegen konfliktfördernde Bedingungen nennen. Im folgenden Abschnitt sollen stellvertretend drei solcher Bedingungen erörtert werden: *Reaktion auf Abhängigkeit*, *Reaktion auf Frustrationen* und *Gruppengröße*.

Die Reaktionen auf Abhängigkeit und Frustrationen sind Persönlichkeitsmerkmale. Lange Zeit war man geneigt, gerade in solchen Merkmalen die entscheidenden Ursachen von Konflikten zu sehen. Es sind demnach vor allem „Neurotiker“, „Quertreiber“, „Querulanten“ und „Primadonnen“, die Konflikte provozieren.

Diese Vermutung ist auch heute noch weit verbreitet und beliebt. Sie befreit von dem Zwang zu gründlicher Konfliktanalyse und eventuellen Veränderungsmaßnahmen und entlastet das eigene Gewissen („Sündenbocktaktik“).

Wie falsch diese Meinung ist, kann jeder durch die einfache und häufige Erfahrung machen, wie oft sich solche „Nörgler“ verändern, wenn sie in eine andere Umgebung und Gruppe kommen. Es war also die Situation, die die Konflikte provozierte. Auch ein Blick in die Geschichte zeigt, dass viele Persönlichkeiten, die heute als „bedeutende Reformer“ und „Helfer der Menschheit“ anerkannt werden, wegen ihrer Ideen und Anliegen von ihren Zeitgenossen als „Querulanten“ gehasst und verfolgt wurden.

Es ist jedoch auch nicht zu bestreiten, dass die Heftigkeit mancher Konflikte nicht voll verständlich ist, wenn man nur die Streitfrage, den Gegenstand der Auseinandersetzung und die gegebene Situation betrachtet. Ein neutraler Beobachter mag dabei den Eindruck gewinnen, dass sich die Ziele der Gegner gar nicht so wesentlich unterscheiden, dass eine vernünftige Lösung nicht schwer sein könnte.

In diesen Fällen, in denen Konfliktstärke und Wichtigkeit der Streitfrage divergieren, hat der Gegenstand für die Kontrahenten eine andere Bedeutung als für den außenstehenden Beobachter. Oft ist es ein diffuses Unbehagen, eine vage Angst, die sich um relativ belanglose Ereignisse kristallisiert und zu Konflikten führt. Schwer fassliche, nicht reflektierte Einstellungen und Motivationen lassen diese Ereignisse zu langwierigen und heftigen Konflikten werden.

2.4.1 Verhalten auf Abhängigkeit

Eine dieser tief verwurzelten Reaktionsmuster ist das Erleben und Verhalten auf Abhängigkeit.

Die Reaktionen auf Abhängigkeit sind stark geprägt durch die Erfahrungen eines Menschen in seinen ersten und wichtigsten Abhängigkeitsverhältnissen zu seiner Mutter, seinem Vater und seinen Geschwistern.

Im Betrieb steht jeder Angehörige in vielfältigen Abhängigkeiten, besonders zu seinem Vorgesetzten. Diese Abhängigkeit ist zwar nicht so stark wie die eines kleinen Kindes, doch beeinflussen die frühen Erlebnisse und Reaktionen auch diese Beziehungen im Betrieb. Die Personen reagieren je nach ihren Erfahrungen unterschiedlich. Die einen nehmen es als selbstverständlich hin, dass andere Macht über sie ausüben und sie kontrollieren. Sie vertrauen ihnen und fühlen sich sicher, während andere die Kontrolle bekämpfen und ihrem Vorgesetzten misstrauisch gegenüberstehen. Sie sind viel eher bereit, Konflikte um mehr Selbstständigkeit und um mehr Einfluss bei der Festlegung der eigenen Aufgaben, Rechte und Pflichten auszutragen. Die früh erlernte Angst vor Abhängigkeit kann also eine Ursache oder Mitursache von Autoritätskonflikten und Machtkämpfen sein.

2.4.2 Reaktion auf Frustration

Ein zweites Persönlichkeitsmerkmal, das für die Entstehung von Konflikten bedeutsam ist, ist die Reaktionsform eines Menschen auf Frustrationen.

Jeder Mensch bringt in den Betrieb seine persönlichen Ziele mit. Er kann sie aber nicht allein zufrieden stellen. Jeder, der Vorstandsvorsitzende wie der Hilfsarbeiter, ist auf die Hilfe anderer angewiesen. In dieser gegenseitigen Abhängigkeit

versucht jeder, den anderen für seine Ziele einzuspannen, seine Bedürfnisse durch den anderen zu befriedigen. Dies gelingt häufig nur teilweise oder gar nicht.

Wie verhalten sich die Menschen in dieser Situation, in der sich ihnen Widerstände und Barrieren in den Weg stellen? Wie reagieren sie auf Frustrationen?

Nach ihren Reaktionen lassen sich drei Gruppen unterscheiden (ROSENZWEIG, 1944):

- eine Gruppe, die verärgert und zornig das Hindernis angreift,
- eine Gruppe, die enttäuscht und traurig ist und resigniert nachgibt, und schließlich
- eine Gruppe, die sachlich die Situation überlegt, ohne große Emotionen zu empfinden.

Die Gruppe, die ihren Gegner aggressiv angeht, ist fähig, ihren Ärger nach außen zu wenden. Hindernisse sind für die Vertreter dieser Gruppe ein rotes Tuch, auf das sie losrennen.

Die zweite Gruppe ist auch verärgert, doch richtet sich der Ärger nach innen, gegen die eigene Person, und führt zur Traurigkeit. Der Traurige sucht bei sich selbst die Schuld am Versagen. Er wirft sich vor, nicht genügend getan zu haben, zu ungeschickt oder zu dumm zu sein etc.

Personen der dritten Gruppe sind wohl seltener anzutreffen. Sie sind weder besonders ärgerlich noch traurig. Sie überlegen relativ frei von Emotionen, was zu dieser Situation geführt hat, wie man sie sachlich bewältigen kann oder ob es sich um ein unwichtiges Problem handelt, das man ohne viel Aufhebens abtun kann.

In dem folgenden Beispiel sind die drei Reaktionsformen angedeutet:

Beispiel:

Die buchhalterische Organisation eines Einzelhandelsgroßbetriebes mit ca. hundert Filialen war zweigleisig aufgebaut. Das Hauptbuchungswerk wurde zentral geführt. In einem umfangreichen Buchungsnebenwerk, das jede Filiale zu führen hatte, wurde diese wie eine gesonderte Firma, also auch mit eigener Gewinn- und Verlustrechnung, behandelt. Beim Jahresabschluss stellte man jedoch immer wieder mit Erstaunen fest, dass die Summe der von den Filialen abgelieferten Gewinne weitaus größer war als der von der Zentrale ermittelte Gesamtgewinn. Daraufhin wurde von der Zentrale ein Stab gebildet, welcher eine genaue Kosten- und Ertragsrechnung entwarf. Dieser Vorschlag beinhaltete weitgreifende Änderungen sowohl im Buchungshauptwerk als auch in den Nebenbuchhaltungen der Filialen. Um eine reibungslose Einführung zu gewährleisten, wurden alle Filialleiter in einem Vortrag mit anschließender Aussprache informiert. Schon bei den Diskussionen zeigte sich teilweise erheblicher Widerstand. Kurz nach Bekanntgabe des Einführungstermins passierte Folgendes:

Bei der Unternehmensleitung traf ein Schreiben ein, unterzeichnet von knapp einem Drittel der Filialleiter, darunter einige Direktoren der größten Außenstellen. In diesem Brief wurde kategorisch die Einführung der Neuerung abgelehnt. Man bezeichnete sie als zu aufwendig und zu kostenintensiv; es fand sich sogar, zwischen den Zeilen versteckt, die Drohung, dass man die erforderlichen Aufzeichnungen, Statistiken usw. nicht führen werde. Auch wurden Zweifel an der fachlichen Kompetenz der Mitarbeiter der Stabsabteilung unverblümt geäußert.

Gleichzeitig gingen bei der Stabsstelle 14 Verbesserungsvorschläge ein, die zum größten Teil sachlich begründet und auch zu realisieren waren.

Nachdem sich auf diese Weise fast die Hälfte der Filialleiter geäußert hatte, beschloss man, auch die restlichen Leiter schriftlich um eine Stellungnahme zu bitten. Hier zeigte sich, dass die meisten Antwortschreiben sehr vorsichtig und zurückhaltend abgefasst wurden. Bei diesen Meinungsäußerungen fanden sich immer wieder Sätze, die Einschränkungen wie „einerseits ... andererseits ...“, „teils ... teils ...“, „jedoch sollte man auch ... berücksichtigen“ u. ä. enthielten.

Die Reaktionsform auf Hindernisse hängt wiederum von der Entwicklung eines Menschen, von seinen Erfahrungen ab. Ist ein Mensch selbstsicher, hat er in seinem Leben viele Erfolgserlebnisse gehabt, dann wird er sich durch ein Hindernis nicht so leicht aus der Fassung bringen lassen. Er wird vielmehr kühl nach Lösungen suchen, wie er das Problem dennoch bewältigen kann.

Ist ein Mensch eher unsicher, dann fühlt er sein Selbstgefühl bedroht, wenn er ein Hindernis nicht bewältigt. Er wird verärgert reagieren. Wurde er in solchen Situationen während seiner Kindheit auch noch daran gehindert, aggressiv zu reagieren, dann wird sich seine Enttäuschung nach innen wenden. Er wird depressiv reagieren.

Diese Reaktionen können erklären, warum sich manche Menschen eher in Hindernisse verstricken und aggressive, emotionsgeladene Konflikte austragen, während andere Personen resignieren und wieder andere den Konflikt vermeiden oder versuchen, ihn als Problem zu lösen.

2.4.3 Gruppengröße

Es gibt kaum einen organisatorischen Aspekt, der nicht Einfluss auf die Entstehung von Konflikten hat. Zu nennen sind u. a. der Grad der Komplexität und der Neuartigkeit der Aufgabe, der Grad der Standardisierung der Abläufe, der Grad der Formalisierung, die Größe der Kontrollspanne, der Grad

der Funktionsdifferenzierung, die Größe eines Betriebes, die Größe der Funktionseinheiten.

Aus diesen Bedingungen soll exemplarisch die Wirkung der Gruppengröße genauer dargestellt werden.

Es ist eine alte Erfahrung, dass in kleinen Gruppen durchschnittlich weniger Aggressionen und Konflikte ausgetragen werden als in großen. Dies wird leicht verständlich, wenn man z. B. die kleinstmögliche Gruppe, die Zweiergruppe, betrachtet. Spannungen stellen für eine solche Gruppe eine große Bedrohung dar, da sie ihren Fortbestand ernsthaft gefährden. Größere Gruppen können auch nach dem Weggang einiger Mitglieder weiter bestehen.

Mit der Gruppengröße ändert sich die Qualität und Intensität der Beziehungen. Dies beruht vor allem darauf, dass sich die Zahl der möglichen Beziehungen innerhalb der Gruppe erhöht. Um alle diese Beziehungen aufrechtzuerhalten, bleibt in einer größeren Gruppe innerhalb des gleichen Zeitraums weniger Zeit für jede einzelne Beziehung und aufgabenorientierte Aktivität als in einer kleinen Gruppe. Für gemeinsame Entscheidungen heißt dies z. B., dass die Mitglieder in größeren Gruppen durchschnittlich weniger Zeit zum Sprechen haben. Die räumliche Distanz zwischen den Mitgliedern wird größer, wodurch der Kontakt erschwert wird. Gleichzeitig wird die Bildung von Cliquen gefördert.

Diese Umstände führen dazu, dass mit wachsender Gruppengröße die Intimität und Zufriedenheit sinken. Gleichzeitig nehmen Normen und formalisierte Arbeits- wie Entscheidungsabläufe zu, da viele Probleme nicht mehr durch einen unmittelbaren Meinungsaustausch oder eine direkte Absprache geregelt werden können. Fünf Personen können z. B. Termine noch von Fall zu Fall vereinbaren, bei zwanzig Personen muss ein Terminplan festgelegt werden.

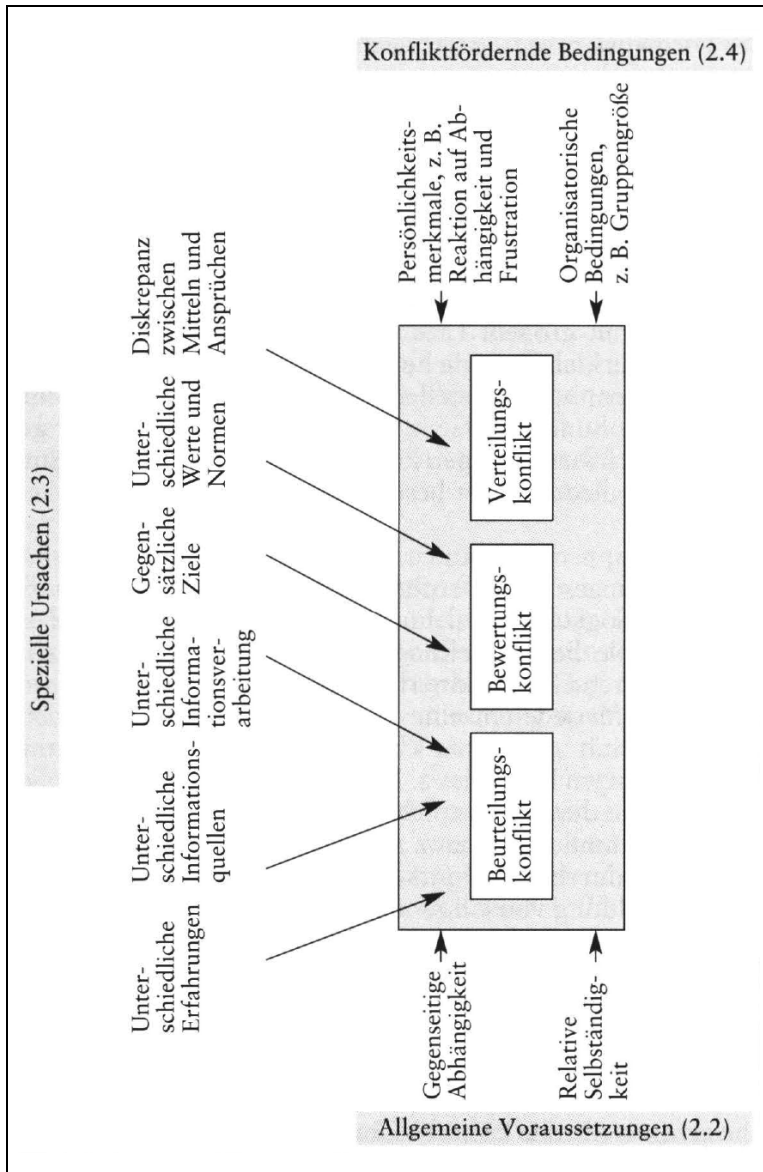


Abb. 6: Ursachen der Konfliktentstehung

Aus diesen Bedingungen folgt, dass in größeren Gruppen die Konflikte zunehmen, nicht nur, weil mit der größeren Mitgliederzahl die Reibungsflächen zunehmen, sondern auch, weil die Cliquenbildung, die geringere Kohäsion und die Kommunikationsschwierigkeiten eher zu unterschiedlichen Bewertungen, Missverständnissen und Misstrauen führen.

2.5 Typische Konflikte

In der vorausgehenden Analyse wurde versucht, Einzelursachen von Konflikten zu isolieren und bestimmten Konfliktgruppen zuzuordnen. In der natürlichen Betriebssituation treten die Konflikte nur selten in dieser theoretisch „reinen“ Form auf. Es zeigt sich vielmehr, dass sie häufig auf vielfache Ursachen zurückgehen, die sich gegenseitig verstärken. Dies hängt teilweise damit zusammen, dass Personen oder Gruppen, die eine bestimmte Funktion ausüben, gleichzeitig bestimmte Ziele, Sichtweisen, Werte und Normen besitzen, die alle im Gegensatz zu den Sichtweisen, Zielen etc. von Personen und Gruppen stehen, die andere Funktionen haben. Es sind mehrere Konfliktursachen, die gleichzeitig mit bestimmten Positionen und Funktionen verbunden sind und die nicht unabhängig voneinander auftreten. Dies soll an folgenden typischen Konflikten verdeutlicht werden:

- hierarchische Konflikte
- Stab-Linien-Konflikte
- Konflikte in Matrixorganisationen
- Konflikte in Arbeitsgruppen

2.5.1 Hierarchische Konflikte

In Betrieben koordinieren Personen ihre Anstrengungen, um Leistungen zu erbringen, die sie einzeln nicht schaffen kön-

nen. Deswegen sind Betriebe durch Arbeitsteilung und Hierarchie gekennzeichnet. Die Hierarchie beinhaltet mehrere Führungsebenen. Ihre hauptsächliche Funktion ist, die Tätigkeiten zu koordinieren. Durch ein Netzwerk von gemeinsamen Vorgesetzten können die Tätigkeiten der Betriebsangehörigen aufeinander bezogen und auf gemeinsame Ziele gelenkt werden.

Die Hierarchie hat bedeutende psychologische Konsequenzen. Sie schafft eine betriebliche Klassengesellschaft: Je höher ein Betriebsangehöriger in der Hierarchie steht, desto höher sind im Allgemeinen seine Bezahlung, seine Macht, seine Informiertheit, sein Prestige und sein Arbeitsinhalt und damit häufig auch seine Zufriedenheit und sein Engagement für den Betrieb. Negativ ausgedrückt: Je niedriger ein Organisationsmitglied in der Hierarchie steht, desto stärker ist seine Abhängigkeit, und um so mehr muss er seine Wünsche und Ziele zurückstellen.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass zwischen Personen in unterschiedlichen hierarchischen Positionen Konflikte vorzufinden sind, die auf mehrere typische Ursachen zurückgehen (TANNENBAUM, 1969):

- Unterschiede in der Information,
- Unterschiede in den Zielen, Werten und Normen,
- Unterschiede in der Loyalität.

Die *Unterschiede in der Information* können auf folgende Ursachen zurückgehen:

- Die Personen in verschiedenen Positionen sind unterschiedlich motiviert und nehmen damit Information unterschiedlich auf und verarbeiten sie anders.
- Sie haben verschiedene Informationsquellen. Sie bekommen ihre Informationen zu einem großen Teil von ihrer unmittelbaren sozialen Umwelt, also von Gleichgestellten. Füh-

rungskräfte verkehren vor allem mit anderen Führungskräften, und Arbeiter haben fast ausschließlich Kontakt zu Mit-Arbeitern. Gleichgestellte sind häufig Gleichgesinnte. Da Personen in höheren Positionen beruflich zufriedener und engagierter sind, trifft eine höhere Führungskraft häufig mit Leuten zusammen, die ihr einseitiges, meist zu positives Bild vom Betrieb teilt. Sie wundert sich dann über die Kritik niedrig stehender Mitarbeiter.

In empirischen Studien wurden typische Details der unterschiedlichen Sichtweisen gefunden: So glauben untere Führungskräfte, dass Beförderungen eher nach dem Verdienst erfolgen, während einfache Arbeiter eher „Glück“ oder „Beziehungen“ als Beförderungsgrund vermuten (MORSE, 1953). Weiterhin sehen hohe Führungskräfte die Aufgaben von mittleren Vorgesetzten in wichtigen Aspekten anders als die Betroffenen selbst, auch wenn Stellenbeschreibungen vorliegen. Die Differenzen beruhen teilweise auf den Kommunikationsbarrieren zwischen den Ebenen (MAIER et al., 1961).

Nach den zitierten Untersuchungen unterscheiden sich auch die *Werte* und *Nonnen* der jeweiligen Mitarbeiter von denen ihrer Vorgesetzten in wesentlichen Punkten, vor allem in der Leistungsbewertung.

- Die höheren Führungskräfte schätzen das mögliche Arbeitspensum von Arbeitern höher ein als untere Führungskräfte.
- Die Mitarbeiter schätzen ihr mögliches Arbeitspensum niedriger ein als ihre Vorgesetzten.
- Die meisten Arbeiter arbeiten weniger, als von den Vorgesetzten als möglich erachtet wird.
- Führungskräfte werden von ihren Vorgesetzten eher nach ihrer Aufgabenorientiertheit und von ihren Mitarbeitern eher nach ihrer Mitarbeiterorientiertheit beurteilt.
- Höhere Führungskräfte kommen vor allem aus den oberen sozialen Schichten, während niedrigere Führungskräfte

und einfache Mitarbeiter hauptsächlich aus den mittleren und unteren Schichten stammen. Zu den unterschiedlichen Zielsetzungen und Bewertungen aufgrund unterschiedlicher Positionen und Funktionen kommen noch Unterschiede durch verschiedene Erziehungsstile und Sozialisationsformen.

Hinsichtlich der *Loyalität* und der Unterstützung der Organisation neigen höher gestellte Mitglieder mehr dazu, sich mit den Normen und Zielen der Organisation zu identifizieren. Diese erscheinen ihnen eher fair, gut und korrekt.

Konflikte zwischen Inhabern verschiedener hierarchischer Positionen können auf alle genannten Differenzen zurückgehen und damit sowohl einen Beurteilungs- wie auch Bewertungsaspekt besitzen.

2.5.2 Konflikte in der Stab-Linien-Organisation

Die Stab-Linien-Organisation geht auf militärische Organisationsformen zurück. Dort wurden den eigentlichen Führern an der Front Generalstäbe als Planungsorgane beigegeben.

Es gibt viele Variationen dieser Organisationsform. Wir betrachten hier nur einen Fall: die Stab-Linien-Organisation mit Stäben auf mehreren Ebenen.

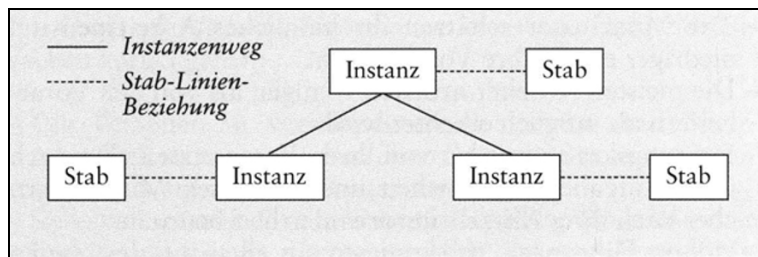


Abb. 7: Stab-Linien-Organisation

Die Stab-Linien-Organisation ist nach zwei Prinzipien aufgebaut:

- Anwendung des Verrichtungsprinzips: Die Aufteilung der Aufgaben auf die untergeordneten Ebenen geschieht nach der Gleichartigkeit der Verrichtungen: Beschaffung, Fertigung, Absatz, Finanzierung, Verwaltung etc.
- Einliniensystem: Jede Stelle ist nur einem Vorgesetzten unterstellt und verantwortlich. Es führt nur ein Weg bzw. eine Linie von der untersten Stelle über die verschiedenen Leitungsebenen bis zur obersten Unternehmungsleitung. Für Berichte von oben nach unten muss dieser Weg über sämtliche zwischengeschalteten Stufen beschriftet werden.

Die Stäbe sind den Linienstellen als Hilfsstellen zugeordnet. Sie haben kein Weisungsrecht, auch nicht gegenüber nachgeordneten Linienstellen.

Als Vorteil dieser Organisationsform wird gewöhnlich genannt: Verbindung einer eindeutigen Koordination (klare Unterstellungs- und Kompetenzbereiche) mit einer Spezialisierung in der Aufgabenerfüllung.

Einer der Nachteile dieser Organisationsform ist die hohe Konflikthanfälligkeit (GROCHLA, 1976). Es finden sich zwei Konflikttypen:

- Konflikte zwischen Linie und Stab,
- Konflikte zwischen den Mitgliedern des Stabs.

Bei den Konflikten zwischen Linie und Stab geht es vor allem um Kompetenzen: Die Linie achtet darauf, dass sich die Stabsstellen keine formelle Linienkompetenz aneignen. Dies wird durch den Umstand verständlich, dass die Stäbe durch ihr Spezialwissen und durch Informationsmanipulation faktisch Macht ausüben können. Die fachliche Überlegenheit des Stabs führt zu einer Gegenreaktion der Linie, die Stabs-

vorschläge mit der häufigen Begründung ablehnt, dass der Stab leicht (progressive) Vorschläge machen könne, weil er nicht die Verantwortung trage.

Bei den Konflikten zwischen den Stabsmitgliedern handelt es sich oft um verschobene Konflikte, die in den Frustrationen dieser Mitglieder begründet sind:

- Die Einschränkung auf die Entscheidungsvorbereitung bewirkt Spannung. Ohne Zustimmung des Linienvorgesetzten werden die Pläne und Verbesserungsvorschläge nicht durchgeführt, weshalb häufig Erfolgserlebnisse versagt werden.
- Die Ablehnung – besonders bei neueren wissenschaftlichen Methoden – beruht häufig auf Kommunikationsschwierigkeiten infolge der unterschiedlichen Ausbildung und Sprache von Stab und Linie.
- Wissenschaftler beanspruchen „Selbstverwirklichung“ und orientieren sich an akademischen Wertvorstellungen, die oft mit den Zielen der Organisation in Konflikt stehen.

Um die Konflikte der Stab-Linien-Organisation besser verstehen zu können, soll das entscheidende Prinzip dieser Organisation genauer analysiert werden. Ausgangspunkt ist die Forderung, dass bei steigender Komplexität der Aufgaben und bei steigender Spezialisierung eine Funktionsteilung notwendig ist. Die Antwort der Stab-Linien-Organisation ist: Unterteile den Entscheidungsablauf in zwei Phasenklassen, in diejenige der Linie und diejenige des Stabs.

Der Entscheidungsablauf kann idealtypisch in sieben Phasen eingeteilt werden:

1. Problemdefinition,
2. Informationssuche,
3. Produktion von Lösungen (Handlungsplänen),
4. Bewertung von Lösungen (Handlungsplänen),

5. Entschluss,
6. Ausführung des Entschlusses,
7. Kontrolle.

Die gängigen Bestimmungen über die Stabsaufgaben sind häufig allgemein gehalten: Unterstützung der Linie, Beratung der Linie, Planung und Vorbereitung für die Linie etc. Es kann deswegen angenommen werden, dass von Organisation zu Organisation und nach Art der Entscheidung Unterschiede in der Funktionsverteilung bestehen. Im Allgemeinen dürfte jedoch der Schnitt zwischen Stabs- und Linienaufgaben zwischen Phase 4 (Bewertung) und Phase 5 (Entschluss) liegen, wobei sich die Linie auch die Phase 1 (Problemdefinition) Vorbehalten kann.

Was sind die Konsequenzen einer solchen Funktionstrennung? Die wichtigste Funktion der Linie ist das Entscheiden. Die Entscheidung setzt jedoch nicht erst bei der Auswahl eines Handlungsplans oder einer Alternative, beim Entschluss ein, sondern beginnt schon bei der Aufstellung und der Bewertung der Handlungspläne. Da die Linie auf die Mitwirkung bei der Entscheidungsvorbereitung verzichtet, gerät sie in eine informationelle Abhängigkeit vom Stab.

Man könnte hier einwenden, dass die Entscheidungsfreiheit der Linie unangetastet bleibt, da sie ja alle notwendigen Informationen zu den vorgeschlagenen Alternativen erhält.

Doch Folgendes spricht dagegen:

- Informationen sind selten in einer allgemein verständlichen Alltagssprache abgefasst. Je spezialisierter Informationen sind bzw. je mehr sie verwissenschaftlicht sind, desto weniger verständlich sind sie dem, der die jeweilige Wissenschaft und ihre Sprache nicht beherrscht. Diese Schwierigkeit vergrößert sich noch, wenn für eine Entscheidung Informationen aus verschiedenen Wissenschaft-

- ten nötig sind. Die Linie ist also darauf angewiesen, dass das Spezialwissen des Stabs in eine verstehbare Sprache übertragen wird.
- Häufig werden keine Ausgangsinformationen weitergeleitet, sondern Ableitungen. Die aufgestellten Handlungspläne selbst sind schon solche Ableitungen, da aufgrund der vorhandenen Informationen schon viele mögliche Alternativen wegfallen.
 - Aus diesen Handlungsplänen werden häufig wenige zur Entscheidung vorgelegt. Die vorgewerteten Alternativen grenzen damit die weitergeleitete Information stark ein und programmieren den Entschluss vor. Das bedeutet: Die Linie erhält Informationen, die teilweise unverständlich oder verzerrt transformiert und in Richtung der Alternativen relativiert sind.

Weiterhin haben Stab und Linie teilweise gegensätzliche Ziele. Aufgabe des Stabs ist es häufig, Veränderungen vorzuschlagen und vorzubereiten: z. B. ein neues Produkt zu entwickeln, neue Märkte zu erschließen, Reorganisationen einzuleiten. Die Linie hingegen ist vor allem für den Ablauf der alltäglichen Aufgaben verantwortlich. Der Stab soll also verändern und die Linie die Ordnung und Koordination aufrechterhalten.

IRLE (1971) führte mehrere Untersuchungen über das Stab-Linien-System durch. Bei einer dieser Untersuchungen wurden 30 Betriebspsychologen in Stabsstellen befragt. Es zeigte sich, dass

- die Daten der Stäbe nicht immer berücksichtigt werden,
- nicht alle Stäbe über die Verwendung ihrer Informationen in Kenntnis gesetzt werden;
- nicht alle Stäbe Entschlüsse aufgrund fehlinterpretierter Informationen korrigieren können;
- das Ausmaß der informationellen Macht weitgehend von der hierarchischen Höhe eines Stabs abhängt.

Viele Personen in Stabsstellen fühlen sich deswegen diskriminiert und sehen sich zu einer Machtaneignung gezwungen. Diese Bemühungen werden noch durch die Unklarheiten des Stab-Linien-Prinzips unterstützt, bei dem im konkreten Fall schwer zu unterscheiden ist, was noch Beratung und was schon Anweisung ist. Wenn man die genannten Befunde und Überlegungen nach den Konflikttypen auswertet, lässt sich leicht ersehen, dass sich bei Konflikten zwischen Stab und Linie alle drei Typen überlagern und verstärken können.

1. Verteilungskonflikte um Macht
 - Die Linie wehrt sich gegen informationelle Abhängigkeit.
 - Der Stab strebt nach mehr Einfluss, um seine Handlungspläne besser durchsetzen zu können.
2. Beurteilungskonflikte infolge
 - unterschiedlicher Informiertheit,
 - unterschiedlicher Informationsverarbeitung und
 - sprachlicher Barrieren.
3. Bewertungskonflikte wegen
 - unterschiedlicher Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen,
 - unterschiedlicher Wertsysteme,
 - unterschiedlicher Interessen und
 - unterschiedlicher formaler Ziele.

2.5.3 Konflikte in Matrixorganisationen

Der Begriff Matrixorganisation bezieht sich auf eine hybride Organisationsform, die auf systematische Weise eine Linienstruktur mit einer Projektgruppenstruktur verbindet. Abbildung 8 zeigt eine typische Struktur einer Matrixorganisation, in der sich eine traditionelle funktionale Ausrichtung mit einer projekt- oder produktorientierten Ausrichtung verbindet.

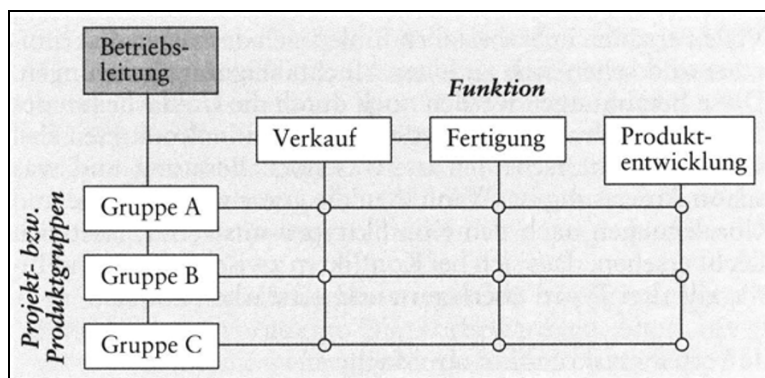


Abb. 8: Matrixorganisation

Durch die Matrixorganisation erhöht sich die Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Organisation gegenüber der traditionellen Linienorganisation. Allerdings wird dieser Vorteil durch ein erhöhtes Konfliktpotenzial erkauft (CHILD, 1984; MORGAN, 1986). Die Abgrenzungen zwischen Projektgruppenarbeit und Linienverantwortung stellen eine Belastung für die Mitarbeiter dar, welche sich in einem permanenten Spannungsfeld befinden. Dies wird zum großen Teil durch eine gespaltene Loyalität herbeigeführt. Der Linienvorgesetzte erwartet ein stärkeres Engagement für die Abteilungsarbeit, während der Projektgruppenleiter die Bedeutung des Projekts für die Organisation in den Vordergrund stellt.

Die Macht ist allerdings sehr oft ungleich zwischen Projektgruppenleiter und Linienvorgesetztem verteilt. In den meisten Fällen verfügt der Linienvorgesetzte über eine stärkere Machtbasis als der Projektgruppenleiter, da ersterer meistens die Entscheidungsgewalt über die Gruppenzugehörigkeit innehat und die Verantwortung für die Personalbeurteilung trägt.

Typische Konflikte, die sich in Matrixorganisationen ereignen, sind:

- Verantwortungsdiffusion bei den Mitarbeitern
- Streitigkeiten zwischen Managern über Personal

Durch die doppelten Verantwortungsbereiche in Linie und Projektgruppe, ist der Verteilungskonflikt zwischen Managern in der Regel als die am häufigsten auftretende Konfliktform zu beobachten. Da ein bedeutender Teil der Konfliktursachen in der besonderen Struktur der Matrixorganisation und dem sich daraus ergebenden Spannungsfeld liegen, kann man auch von einer primär systemimmanenten Konfliktentstehung sprechen.

In der Praxis wird die Matrixorganisation häufig nur auf die Unternehmensbereiche angewandt, wo sie erfolgversprechend ist, während im Rest des Unternehmens (oftmals mehr als 90 Prozent) die Mitarbeiter in traditionellen Linien- und Stabsstellen tätig sind (STAEHLE, 1999). Die begrenzte Anwendung ist eine Möglichkeit, die Nachteile dieser Organisationsform zu minimieren, indem sie nur dort implementiert wird, wo die Vorteile voll zum Tragen kommen. Als Nachteile der Matrixorganisation führt STAEHLE vor allem an:

- Hoher Bedarf an Führungskräften
- Hoher Kommunikationsbedarf
- Intransparenz der Entscheidungsprozesse
- Hoher Zeitbedarf, bis eine Entscheidung zustande kommt

Auf der anderen Seite wird aber auch die innovative Kraft dieser Konflikte, welche durch Kompetenzüberschneidungen entstehen, betont. Diese Konflikte sind erwünscht, da sie bei richtigem Management zur Steigerung der Effizienz und Effektivität der Organisation führen können.

2.5.4 Konflikte in Arbeitsgruppen

Während die betriebliche Zusammenarbeit zwischen Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen durch spezifische Konfliktursachen gekennzeichnet ist, sind Mitarbeiter auf gleicher Ebene mit anderen typischen Konfliktformen konfrontiert. Solche Konflikte zwischen Gleichgestellten finden sich vor allem in der Gruppenarbeit. Gründe für die Einführung von Gruppenarbeit liegen in erster Linie in der Erwartung einer höheren Produktivität der Mitarbeiter, während Bestrebungen zur Humanisierung der Arbeitswelt durch diese Arbeitsorganisationsform im Gegensatz zu den 1970er Jahren heute nur noch eine sehr geringe Rolle spielen. Im Einzelnen werden eine Reihe von positiven Auswirkungen von Gruppenarbeit auf die Beschäftigten wie auch die Organisation erwartet (ULICH, 1998). Dazu zählen u. a. eine Erhöhung der Flexibilität durch dezentrale Entscheidungsstrukturen, Zunahme der Arbeitszufriedenheit, Steigerung der Motivation durch ganzheitlichere Arbeitstätigkeiten, Verbesserung der Produktivität, Verminderung der Durchlaufzeiten und Verringerung der Fehlzeiten.

Die umfangreichen Arbeiten von WINDEL et al. (1988a, 1998b) haben sich mit der Frage der Auswirkungen verschiedener Gruppenarbeitsformen auf die Leistung, die Belastung der einzelnen Gruppenmitglieder und die auftretenden Konflikte beschäftigt. Dabei wurden vor allem die folgenden Konfliktdimensionen untersucht: externe Koordinationsprobleme, interne Regulationsprobleme und soziale Unverträglichkeiten. Die Ergebnisse der Untersuchungen im produzierenden Gewerbe sowie im Dienstleistungsbereich zeigen einen Zusammenhang zwischen verschiedenen Formen der Gruppenarbeit und der Auftretenshäufigkeit bestimmter Konflikttypen.

Es wurde zwischen drei Formen von Gruppenarbeit unterschieden, die hinsichtlich des Grades an Autonomie differieren:

- Gruppenarbeit im Raumverband: Gruppe von 3 bis 15 Mitarbeitern, die dauerhaft in einem räumlich zugeordneten Bereich tätig sind (d. h. eine relativ lose Verbindung der Gruppe mit geringer Entscheidungskompetenz);
- Teilautonome Gruppenarbeit: Gruppenmitglieder übernehmen auch dispositive und indirekt-produktive Tätigkeiten, z. B. Instandhaltung und Qualitätskontrolle (d. h. es ergibt sich eine verstärkte Integration der Funktionen);
- Qualifizierte Gruppenarbeit: Ohne gruppeninternen Vorgesetzten verfügen die Gruppenmitglieder über ein homogenes Qualifikationsniveau, welches Job Rotation ermöglicht (d. h. hohes Ausmaß an Selbststeuerung, z. B. in Bereichen der Urlaubsplanung und Arbeitszeitregelung).

Die Ergebnisse der Untersuchungen von WINDEL zeigen, dass es in den Gruppen zu einer Reihe von Konflikten kommen kann, die zu höheren Belastungen der Mitarbeiter führen, als dies in der Einzelarbeit der Fall ist. Es treten insbesondere soziale Unverträglichkeiten, d. h. Beziehungskonflikte auf, die auf persönliche Antipathien zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern zurückzuführen sind und die für die gesamte Gruppe eine erhebliche Belastung darstellen können. Die Untersuchungsergebnisse deuten sogar auf eine Verdichtung dieser sozialen Unverträglichkeiten mit zunehmender Zeitdauer hin. Daher besteht in einem solchen Fall Handlungsbedarf für die Führungskraft, die sich nicht darauf beschränken sollte, das Problem „auszusitzen“, in der Hoffnung, es werde sich schon von selbst lösen. Sollte die Führungskraft nicht aktiv werden und der Gruppe die „Problemlösung“ überlassen, könnte es, sofern die Voraussetzungen dafür erfüllt sind, im Extremfall sogar zum Phänomen des Mobbing kommen (siehe S. 240 ff.).

Die auf den ersten Blick unproblematischste Form der Gruppenarbeit im Raumverband erwies sich tatsächlich als die konfliktträchtigste Variante, was in erster Linie auf arbeitsorganisatorische Mängel zurückgeführt wurde. Dabei waren es vorrangig externe Koordinationsprobleme, vor allem an der Schnittstelle zwischen Gruppe und Betrieb, welche bei dieser Gruppenarbeitsform zu Konflikten führten. Bei der teilautonomen Gruppenarbeit liegt das Hauptproblem im Bereich der internen Regulation. Dies wird primär auf eine nicht ausreichende Homogenität in der Mitarbeiterqualifikation zurückgeführt. Die qualifizierte Gruppenarbeit hingegen zeigt bei allen drei Konfliktdimensionen (externe Koordinationsprobleme, interne Regulationsprobleme, soziale Unverträglichkeiten) die niedrigsten Werte.

WINDEL zieht daher das Fazit, dass die Formen der Gruppenarbeit mit höherer Autonomie, obwohl aufwendiger in der Einführung, sich auf lange Sicht für den Betrieb auszahlen.

Konflikt und Konfliktlösen

Kritische Situationen erkennen und bewältigen

Rüttinger, B.; Sauer, J.

2016, XI, 253 S. 13 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07811-9