

Verfahren SynBA-3K
zur Analyse von
Kommunikationsstörungen, Konflikten und Strategien der
Konflikthandhabung in Organisationen

- Mehrstufige Validierungsstudie -

Dissertation zur Erlangung des Grades des
Doktors der Philosophie
Im Fachbereich 3
Der Bergischen Universität Gesamthochschule Wuppertal

Vorgelegt von
Petra Grüne

Wuppertal, im März 2000

Dank

All jenen möchte ich meinen Dank aussprechen, die mich bei der Durchführung der Studie und beim Verfassen der Dissertation unterstützt haben. In erster Linie war die Zusammenarbeit mit den über 300 Organisationsmitgliedern, die den Fragebogen ausgefüllt haben, grundlegender Bestandteil der Arbeit. Mit den Beschäftigten einiger Organisationen hat sich nach der Analysephase eine langfristige Kooperation entwickelt. Dann möchte ich mich bei meinem Betreuer, Prof. Dr. Rainer Wieland, der mich bei der Ideenfindung motiviert und mich während des weiteren Verlaufs der Promotion begleitet hat, und bei Prof. Dr. Hartmut Häcker, der mir viele konstruktive Hinweise gegeben hat, bedanken. Für die Unterstützung bei der Durchführung der empirischen Studien danke ich Brigitte Diefenbach, Christoph Ferber, Pia Kirumakki, Elisabeth Kühn, Bettina Siegel und Ursula Schmitz. Für das geduldige Lesen und die hilfreichen Anmerkungen möchte ich Gunhild Busch, Bernd Figge, Christoph Posse, Karsten Roth, Michael Treier sowie Dr. Bernd Götzelmann und Manfred Löwner meinen Dank aussprechen. Ganz besonders gilt mein Dank meinen Eltern Rita Grüne und Bruno Grüne, die mir in allen Phasen geholfen haben.

Wuppertal, im März 2000

Petra Grüne

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
2	DER THEORETISCHE RAHMEN	5
2.1	EINORDNUNG IN DIE ARBEITSPSYCHOLOGIE, ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE UND (ANGEWANDTE) SOZIALPSYCHOLOGIE	5
2.2	ARBEITSPSYCHOLOGISCHE KONZEPTE UND VERFAHREN	11
2.2.1	DEFINITIONEN VON (ERWERBS-)ARBEIT	11
2.2.2	FUNKTIONEN DER ARBEIT	12
2.2.3	FRAUEN, ARBEIT UND ARBEITSPSYCHOLOGISCHE FORSCHUNG	12
2.2.4	SOZIALES HANDELN IN DER ARBEITSPSYCHOLOGIE	14
2.2.5	SOZIALE BELASTUNGSFAKTOREN UND BEANSPRUCHUNGSDIMENSIONEN	17
2.2.6	VERFAHREN DER ARBEITSANALYSE	21
2.2.7	ARBEIT UND GESUNDHEIT	25
2.3	VERBINDUNG ZUR ORGANISATIONSENTWICKLUNG	27
2.3.1	BEZIEHUNG ZWISCHEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND ARBEITSGESTALTUNG	27
2.3.2	DEFINITIONEN VON ORGANISATION	28
2.3.3	DEFINITIONEN UND ZENTRALE THEMEN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG	30
2.3.4	ABLAUSCHEMEN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG	33
2.3.5	TEAMENTWICKLUNG UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG	35
2.3.6	SUPERVISION UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG	36
2.3.7	KONFLIKT UND KONFLIKTHANDHABUNG IN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG	37
3	THEORETISCHE UND EMPIRISCHE GRUNDLAGEN	39
3.1	KOMMUNIKATION UND KOMMUNIKATIONSSTÖRUNGEN IN ORGANISATIONEN	39
3.2	KONFLIKTE IN ORGANISATIONEN	42
3.2.1	HERANGEHENSWEISEN VERSCHIEDENER DISZIPLINEN	42
3.2.2	DEFINITIONEN DES SOZIALEN KONFLIKTS	45
3.2.3	AUSWIRKUNGEN DES SOZIALEN KONFLIKTS	48
3.2.4	TYPOLOGIEN	52
3.2.5	KONFLIKTMODELLE	56
3.2.6	URSACHEN	58
3.2.7	VERFAHREN	59
3.2.8	KONFLIKTERFASSUNG IN ARBEITSANALYSEVERFAHREN	61
3.3	KONFLIKTHANDHABUNG IN ORGANISATIONEN	62
3.3.1	STRATEGIEN DER KONFLIKTPARTEIEN	62
3.3.2	STRATEGIEN DER DRITTEN PARTEI	65
3.3.3	KONFLIKTMANAGEMENT UND FÜHRUNG	67
3.4	SOZIALE UNTERSTÜTZUNG	68
4	DAS VERFAHREN SYNBA-3K	70
4.1	ALLGEMEINE ZIELSETZUNG	70
4.2	DAS ANALYSEMODELL	71
4.2.1	BELASTUNGS-BEANSPRUCHUNGSMODELL ALS GRUNDLAGE	71
4.2.2	DOPPELROLLE DER BEANSPRUCHUNG	71
4.2.3	DAS ANALYSEMODELL	74
4.2.3.1	Belastungsfaktoren	75
4.2.3.2	Beanspruchungsdimensionen	76

4.2.3.3	Konfliktparteien	77
4.3	SYNBA-3K-ABLAUFMODELL	78
4.4	SYNBA-3K-FRAGEBOGEN	79

5 VALIDIERUNGSSTUDIE I (SYNBA-3K: VERSION 1) **83**

5.1	ABLAUFMODELL DER EMPIRISCHEN STUDIEN	83
5.2	FRAGESTELLUNG	83
5.3	METHODE	85
5.4	DURCHFÜHRUNG DER UNTERSUCHUNG	85
5.5	STICHPROBE	85
5.6	ERGEBNISSE	89
5.6.1	DESKRIPTIVE ERGEBNISSE DER STUDIE 1	89
5.6.2	ERGEBNISSE ZUR ITEMANALYSE	93
5.6.2.1	Rohwerteverteilung	94
5.6.2.2	Itemschwierigkeit	94
5.6.2.3	Trennschärfe	98
5.6.2.4	Item-Interkorrelationen	100
5.6.3	DIMENSIONALE STRUKTUR	102
5.6.4	ERGEBNISSE ZUR RELIABILITÄT	105
5.6.5	ERGEBNISSE ZUR VALIDITÄT	106
5.6.5.1	Inhaltsvalidität	106
5.6.5.2	Konstruktvalidität (Faktorielle Validität)	107
5.6.5.2.1	Konstruktvalidität der Beanspruchungsdimensionen	107
5.6.5.2.2	Konstruktvalidität hinsichtlich der Konfliktparteien	117
5.7	DISKUSSION DER ERGEBNISSE UND WEITERENTWICKLUNG DES FRAGEBOGENS	119

6 VALIDIERUNGSSTUDIE II (SYNBA-3K: VERSION 2) **123**

6.1	FRAGESTELLUNG	123
6.2	METHODE: SYNBA-3K FRAGEBOGEN	124
6.2.1	BELASTUNGSFAKTOREN	124
6.2.2	DYSFUNKTIONALE UND FUNKTIONALE BEANSPRUCHUNG	125
6.2.3	KONFLIKTPARTEIEN	127
6.2.4	AUFBAU DES FRAGEBOGENS	127
6.3	DURCHFÜHRUNG DER UNTERSUCHUNG	130
6.4	STICHPROBE	132
6.5	ERGEBNISSE	138
6.5.1	DESKRIPTIVE ERGEBNISSE DER STUDIE 2	138
6.5.2	ERGEBNISSE ZUR ITEMANALYSE	143
6.5.2.1	Rohwerteverteilung	143
6.5.2.2	Itemschwierigkeit	144
6.5.2.3	Trennschärfe	146
6.5.2.4	Item-Interkorrelationen	149
6.5.3	DIMENSIONALE STRUKTUR	151
6.5.4	ERGEBNISSE ZUR RELIABILITÄT	154
6.5.5	ERGEBNISSE ZUR VALIDITÄT	156
6.5.5.1	Inhaltsvalidität	156
6.5.5.2	Konstruktvalidität (Faktorielle Validität)	156
6.5.5.2.1	Konstruktvalidität der sechs Beanspruchungsdimensionen	156
6.5.5.2.2	Konstruktvalidität der vier Beanspruchungsdimensionen	168
6.5.5.2.3	Konstruktvalidität hinsichtlich der Parteien	175
6.5.5.2.4	Konvergente Validität	178
6.6	DISKUSSION DER ERGEBNISSE UND WEITERENTWICKLUNG DES FRAGEBOGENS	180

7	ZUSAMMENHANGSANALYSEN	182
7.1	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN SOZIODEMOGRAPHISCHEN VARIABLEN, ARBEITSMERKMALEN UND BEANSPRUCHUNG, AUFTRETEN UND KONFLIKTPARTEIEN BEI KONFLIKTEN UND STRATEGIEN	182
7.1.1	FRAGESTELLUNG	182
7.1.2	ERGEBNISSE	183
7.1.2.1	Bivariate Analysen	183
7.1.2.2	Multiple Regressionen	186
7.1.3	ZUSAMMENFASSUNG	191
7.2	ZUSAMMENHÄNGE INNERHALB DER VARIABLEN DER KONFLIKTE UND INNERHALB DER VARIABLEN DER STRATEGIEN	191
7.2.1	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN BEANSPRUCHUNGSDIMENSIONEN UND DER INTENSITÄT DES AUFTRETENS BEI DEN KONFLIKTEN UND STRATEGIEN	192
7.2.1.1	Bivariate Analysen	192
7.2.1.2	Multiple Regressionen	193
7.2.2	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DER INTENSITÄT DES AUFTRETENS UND DER BEANSPRUCHUNG BEI KONFLIKTEN UND STRATEGIEN UND DEN JEWEILIGEN KONFLIKTPARTEIEN	195
7.2.2.1	Bivariate Analysen	195
7.2.2.2	Multiple Regressionen	197
7.2.3	ZUSAMMENFASSUNG	199
7.3	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN KONFLIKTEN UND STRATEGIEN	200
7.3.1	BIVARIATE ANALYSEN	201
7.3.2	MULTIPLE REGRESSIONEN	203
7.3.3	ZUSAMMENFASSUNG	204
8	AUSWERTUNG DES SYNBA-3K AM BEISPIEL EINES BERATUNGS-UNTERNEHMENS	205
8.1	FRAGESTELLUNG	206
8.2	ABLAUF	206
8.3	METHODE	207
8.3.1	SYNBA-3K - AUSWERTUNGSRATIONALE	207
8.3.2	SYNBA-3K INTERVIEWLEITFADEN	212
8.4	ERGEBNISSE AUS EINER ORGANISATION	213
8.4.1	ERGEBNISSE ZU ALLGEMEINEN ANGABEN IM FRAGEBOGEN	213
8.4.2	ERGEBNISSE AUS DEM FRAGEBOGEN SYNBA-3K	215
8.4.3	ERGEBNISSE DER SYNBA-3K INTERVIEWS	220
8.5	GESTALTUNGSMAßNAHMEN IM ÜBERBLICK	221
9	ZUSAMMENFASSENDE DISKUSSION UND AUSBLICK	223
10	ZUSAMMENFASSUNG	233
11	LITERATUR	234
12	ANHANG	250

1 Einleitung

Ein viel diskutiertes Thema ist die Zukunft der Arbeit. Ein stetiger Wandel findet statt, der Flexibilisierung und Globalisierung beinhaltet. Die Industriegesellschaft entwickelt sich zur Wissensgesellschaft, in der Wissen als wichtigster Produktionsfaktor gilt (Willke, 1998). Um kontinuierlich erfolgreich zu sein, müssen die Organisationsmitglieder die herkömmlichen Organisations- und Denkstrukturen aufbrechen und neu definieren. Diese Entwicklungen enthalten ein großes Konfliktpotential, dessen Energie als 'Zündfunke' (Schwalb & Quiske, 1995) zur Einleitung von notwendigen Veränderungen genutzt werden kann.

Um dies zu ermöglichen, bedarf es größerer Klarheit über Konflikte in Organisationen, ihre Auswirkungen und den Zusammenhang zu den angewandten Strategien der Bewältigung. Die vorliegende Arbeit soll dazu einen Beitrag leisten.

"In jedem Betrieb und in jeder anderen Organisation treten in der Regel vielfältige Formen von Konflikten auf" stellte Rüttinger 1977 (Vorwort) fest. Auch in den 90er Jahren weiß von Konflikten bei der Arbeit und den dazugehörigen Strategien der Bewältigung jede und jeder zu berichten. Die Thematik wird nicht häufig aber immer wieder in der Presse, in wissenschaftlichen Organen, im Internet und auf Kongressen aufgegriffen. Verschiedene Institute legen ihren Schwerpunkt auf die Beschäftigung mit Konflikten und die Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten.

Zu Beginn soll nun die Bedeutung der Thematik im Spiegel der Fachpresse anhand einiger Originalzitate dargestellt werden. Als häufige Ursachen für Konflikte nennt der Organisationsberater Heyer gegenüber dem Organ der IG Metall (direkt 12/97) schlechte Arbeitsorganisation und Fehlplanung. Als Bewältigungsstrategie wird vorgeschlagen, nichts unter den Teppich zu kehren, sondern nach einem Kompromiß zu suchen, mit dem alle leben können. Weitere Herangehensweisen sind Workshops, moderierte Sitzungen, Coaching und Prozeßbegleitung. Das Handelsblatt – Junge Karriere hat in der Ausgabe Oktober-November 1998 mehrere Artikel den Konflikten im Job gewidmet. Potentielle Konflikte wie Verteilungskonflikte und Rollenkonflikte werden beschrieben. Besonderer Wert wird auf den Umgang mit Konflikten gelegt, wobei zwischen angemessenem und unangemessenem Umgang unterschieden wird. Die Sozialwissenschaftlerin und Beraterin Stöger (CAPITAL 9/98) hat sich intensiv mit der Seite der Beschäftigten auseinandergesetzt und trainiert sie, Konflikte mit den Vorgesetzten durch eigene Initiative zu bewältigen. Sie rät zu exakter Problem- und Ursachenanalyse, genauer Zielbildung und der angemessenen Strategie: "Der Chef ist kein Schicksal. Auch er läßt sich führen. Was dazu nötig ist? Persönliche Veränderungsbereitschaft, Mut, Entschlußkraft und ein paar Kenntnisse über Gesprächsführung und Feedback" (S.95). Das Magazin managerSeminare widmet dem Thema 'Konflikte mit Kollegen' die Titelgeschichte in der Ausgabe September/Oktober 1999. "Konflikte am Arbeitsplatz kosten" konstatiert Bußmann, die Chefredakteurin des Magazins, im Vorwort und zitiert den Bonner Berufsgenossenschaftlichen Arbeitsmedizinischen Dienst (BAD), der den volkswirtschaftlichen Schaden, der durch Konflikte unter Kollegen entsteht, auf 90 Milliarden Mark jährlich schätzt. Nach ihrer Meinung erwarten die Unternehmen Konfliktkompetenz von ihren Mitarbeitern und setzen die neuen Methoden "Wirtschaftsmediation" und "Unternehmenstheater" zur Bewältigung ein.

Wie in der Fachpresse so erscheinen Konflikte kontinuierlich als Thema wissenschaftlicher Veröffentlichungen. Bei der Durchsicht der WISO-Datenbanken, die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Literatur zur Verfügung stellen, zeigt sich die Entwicklung der Beschäftigung mit dem Thema Konflikte in Organisationen. In den 50er Jahren gab es zwei Einträge, in den 60er Jahren 33, in den 70er Jahren 99, in den 80er Jahren 57 und in den 90er Jahren 31 Einträge. Diese Aufstellung weist auf den Schwerpunkt der Konfliktforschung in Organisationen in den 70er Jahren hin.

Hilfestellungen bei Konflikten werden zum Beispiel von Organisationen über das Internet angeboten. Das "Institute for Global Communication" (IGC) ist eine non-profit Organisation in San Francisco, USA, die Informationen für Individuen und Organisationen bereithält und verschiedene Netzwerke aufgebaut hat, zum Beispiel ein ConflictNet und ein LaborNet. Das ConflictNet wurde 1989 gegründet und bietet Informationen für Personen, die sich mit konstruktiver Konfliktlösung beschäftigen. Das IGC nennt sechs professionelle Organisationen, deren Ziel optimales Konfliktmanagement ist, zum Beispiel das Conflict Resolution Center International in Pittsburgh, USA. Sie haben für 1999 eine Liste mit 16 internationalen Konferenzen erstellt, die sich mit Konfliktlösung beschäftigen. Sie finden außer in den USA in Australien, Nordirland, Frankreich, Deutschland und Rußland statt. In Deutschland gibt es an Organisationen das Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung in Berlin, das sich zum Beispiel mit dem Projekt "Konfliktkulturen und interkulturelle Mediation" beschäftigt hat. In Großbritannien wird das Thema Konflikte am berühmten Tavistock Institute in London bearbeitet.

Der 41. Kongreß der deutschen Gesellschaft für Psychologie fand 1998 in Dresden unter dem Motto 'Zukunft gestalten' statt. 21 Beiträge gab es zum Thema Konflikt, nur 2 Beiträge bezogen sich auf Konflikte bei der Arbeit. Zur Kommunikation waren 29 Beiträge angemeldet, von denen 7 Kommunikation in Organisationen thematisierten. 3 Beiträge beschäftigten sich mit Mobbing. Der 20. Kongress für Angewandte Psychologie wurde 1999 in Berlin unter dem Motto 'Zukunft Mensch. Die Republik im Umbruch' durchgeführt. Unter den Oberbegriffen Interkulturelle Kompetenz und Kommunikation in Organisationen / Kommunikationspsychologie lagen 8 Beiträge zur Kommunikation in Organisationen vor. Ein weiterer Beitrag zu dem Thema erschien unter der Rubrik Gesundheitspsychologie. Im Titel eines Beitrags sind 'Soziale Konflikte' explizit enthalten, während sich 4 Beiträge am Rande mit dem Thema beschäftigten. Ein halbtägiger Kurs wurde zu Coaching bei Konflikten angeboten.

Zählt man Konflikte zu den Problemen in Organisationen, dann kann man der Ansicht des Organisationspsychologen Weinert (1998, S.45) folgen, der behauptet, daß Konflikte ein populäres Thema sind. "Wohl kaum ein anderes Gebiet innerhalb der angewandten Psychologie hat in den letzten Jahren - von Psychologen wie von Nicht-Psychologen - ein derart starkes Interesse gefunden wie die *Beschäftigung mit menschlichen Problemen in Organisationen*, privater, staatlicher oder sozialer Natur. Diese Entwicklung ist nicht verwunderlich, denn wir verbringen fast die Hälfte unseres Lebens in Organisationen verschiedenster Art (...). Dabei steht im Zentrum des Interesses die Beschäftigung mit dem Menschen in der Welt der Arbeit (...)".

Diese Meinung steht im Kontrast zu der eher geringen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema. In den Organisationen selbst scheinen Konflikte eher als Störfälle und nicht als immer wiederkehrende, normale, zum

betrieblichen Alltag gehörende Phänomene gesehen zu werden, die neben der unangenehmen Seite auch die Möglichkeit zur Veränderung und Verbesserung bieten können. Der Schwerpunkt liegt zum größten Teil auf der Seite der kurzfristigen Handhabung und nicht im Bereich der sorgfältigen Konfliktanalyse und im Transfer von Kompetenzen zur zukünftigen Bewältigung.

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine Pilotstudie zur Analyse von Belastung und Beanspruchung, die durch Konflikte in Organisationen ausgelöst wird.

Im folgenden werden die Ziele der Arbeit dargestellt.

Erstes Ziel ist die Entwicklung eines Fragebogenverfahrens zur Analyse von innerbetrieblichen Konflikten. Bei der 'Synthetischen Beanspruchungsanalyse für die Bereiche Kommunikationsstörungen, Konflikt und Konflikt-handhabung'¹ in Organisationen' (kurz: SynBA-3K) handelt es sich um ein standardisiertes Meßinstrument, das eine Reihe von Konfliktsituationen und Strategien der Konflikt-handhabung enthält. Das Verfahren erfragt im einzelnen:

- die Beanspruchung, die Konflikte und Strategien der Konflikt-handhabung bei Beschäftigten auslösen,
- die Auftretensintensität von Konflikten und Strategien am jeweiligen Arbeitsplatz,
- die Abhängigkeit der Konflikte und Strategien von den beteiligten Personen und der Struktur der Organisation.

In der Validierungsstudie I werden die Gütekriterien bezüglich SynBA-3K Version 1 untersucht. Diese Berechnungen liefern die Grundlage zur Entwicklung von SynBA-3K Version 2, das in der Validierungsstudie II hinsichtlich Itemqualität, Validität und Reliabilität überprüft wird.

Im Rahmen der Validitätsüberprüfung soll analysiert werden, inwieweit innerbetriebliche Konflikte und Strategien sich positiv und negativ auswirken und somit die Beschäftigten auf unterschiedliche Art und Weise beanspruchen.

Zweites Ziel der Studie ist die Analyse korrelativer Zusammenhänge zwischen Personvariablen und Konflikten einerseits und Konflikten und Strategien der Konflikt-handhabung andererseits. Der Einfluß von soziobiographischen Variablen und von Arbeitsmerkmalen auf die Beanspruchung und die Auftretensintensität von Konflikten und Strategien sowie der Einfluß der Beteiligten soll untersucht werden. Des weiteren sollen Zusammenhänge zwischen der Beanspruchung und Auftretensintensität einmal bei Konflikten und zum anderen bei den Strategien analysiert werden.

Drittes Ziel ist der praktische Einsatz des Verfahrens in Organisationen zur Analyse und Bewertung des Konfliktpotentials sowie die Ermittlung der am Konflikt Beteiligten. Diese Ergebnisse sind die Voraussetzung für die Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und für erfolgreiches Konfliktmanagement. In diesem Rahmen wird die Auswertungsrationale des Fragebogens theoretisch vorgestellt und am Beispiel demonstriert.

¹ 'Konflikt-handhabung' wurde als Oberbegriff für die unterschiedlichen Formen des Umgangs mit Konflikten gewählt, da er sowohl aktive Formen der Bewältigung von Konflikten als auch passive Strategien wie das Ignorieren von Konflikten umfaßt (Regnet, 1992). Weitere Ausführungen zum Thema sind in Kapitel 3.3 dargestellt.

Die 'Synthetische Beanspruchungsanalyse für die Bereiche Kommunikationsstörungen, Konflikt und Konflikthandhabung in Organisationen' (SynBA-3K) ist ein neues Verfahren, das eine Analyse innerbetrieblicher Konflikte und der Strategien zur Handhabung ermöglicht und beteiligte Personen und Strukturen identifiziert. Es bietet die Grundlage zur Ableitung zielgerichteter Gestaltungsmaßnahmen und verhindert so die Anwendung von allgemeinen Interventionsstrategien, die eher zufällig den Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen.

Die Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut. Den theoretischen Rahmen bilden die Einordnung des Themas in die Arbeitspsychologie, Organisationspsychologie und (Angewandte) Sozialpsychologie sowie die Bezüge zu arbeitspsychologischen Konzepten und Verfahren und die Verbindung zur Organisationsentwicklung. Der Schwerpunkt der theoretischen und empirischen Grundlagen liegt dann auf Erkenntnissen zu Kommunikation, Kommunikationsstörungen, Konflikten und Strategien der Handhabung in Organisationen. In vier Kapiteln werden eigene empirische Untersuchungen und Analysen vorgestellt. Die ersten zwei Kapitel sind der Validierung des Verfahrens gewidmet. Danach erfolgt die Darstellung der Zusammenhangsanalysen und die Beschreibung des Einsatzes des Verfahrens in einer Organisation. Die zusammenfassende Diskussion und der Ausblick schließen die Arbeit ab.

2 Der theoretische Rahmen

2.1 Einordnung in die Arbeitspsychologie, Organisationspsychologie und (Angewandte) Sozialpsychologie

"The study of organizations has many residences but no single home. Its problems cut across a number of disciplines, both basic and applied, and make difficulty for the traditional separations between psychology, sociology, administrative science, public administration, social work, educational administration, and business management." (Katz, Kahn & Adams, 1980, Einleitung S.1)

Konflikte und Strategien der Konfliktbehandlung in Organisationen werden von der Wirtschaftswissenschaft, der Soziologie, der Psychologie und anderen Disziplinen mit unterschiedlichen Fragestellungen untersucht. Im Bereich der Psychologie wird dieses Thema aus der Arbeitswelt im Feld der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie behandelt. Konflikt als traditionelles Thema der Grundlagendisziplin Sozialpsychologie ist auch ein Gegenstand der Angewandten Sozialpsychologie. Die Entwicklungsgeschichten und Gegenstände der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, der Sozialpsychologie und der Angewandten Sozialpsychologie sind eng miteinander verzahnt und haben sich gegenseitig befruchtet. In diesem Kapitel soll es darum gehen, die Entwicklungen dieser Disziplinen kurz zu skizzieren und den Stellenwert von Konflikten als Belastungsfaktoren in Organisationen in den verschiedenen Bereichen aufzuzeigen. Ziel ist es, die Grundlagen des in dieser Arbeit vorzustellenden Verfahrens darzustellen.

Die deutsche Arbeitspsychologie geht auf Münsterberg (1914) und Kraepelin (1926) zurück. Damals sprach man von Wirtschaftspsychologie und Psychotechnik. Als wichtiges Werk gilt Münsterbergs Buch "Psychologie und Wirtschaftsleben" (1912). Psychotechnische Untersuchungsmethoden und Forschungsansätze sind bis heute in der Arbeitspsychologie zu finden. Als Untersuchungsgegenstand nennt Münsterberg neben anderen physische und soziale Einflüsse auf die Leistungsfähigkeit (Münsterberg, 1914). Giese (1927) prägt den Begriff Wirtschaftspsychologie, um über die einseitige Betonung von Tests bei psychotechnischen Verfahren hinauszugehen.

In den USA hat Taylor die "Grundzüge der wissenschaftlichen Betriebsführung" (1913) entwickelt. Er hat den Behaviorismus und die anwendungsorientierte Psychotechnik beeinflusst. Verhalten wurde als Sequenz von Reaktionen oder Bewegungsteilen analysiert und geformt. Er wollte den innerbetrieblichen Konflikt durch Kooperation ersetzen. Unternehmensleitung und Arbeiter sollten zusammen die Erhöhung der Produktivität und das allgemeine Wohl anstreben. Es sollte keine Notwendigkeit mehr für gewerkschaftliche Arbeit geben. Volpert (1977) meint dazu, daß die bürgerliche Arbeitswissenschaft bis heute von den Themen Kooperation statt Konflikt und der zwiespältigen Einstellung zu den Gewerkschaften gekennzeichnet sei. Die Arbeitswissenschaft unterscheidet sich kaum von anderen Ansätzen der Human- und Sozialwissenschaft, die soziale Probleme durch Individualtherapien und Sozialtechniken lösen wollten.

Diese Positionen stehen marxistischen Überzeugungen entgegen, die eine Lösung der innerbetrieblichen Konflikte im Rahmen der bestehenden Produktionsverhältnisse ausschließen. Nach Volpert ist Taylors innerbetriebliche Harmonie immer eine Fiktion gewesen.

Taylors Ideen spielen eine wichtige Rolle in der Entwicklung der Human- und Sozialwissenschaften, denn er hat einen Grundstein für die wissenschaftliche Untersuchung der Arbeitstätigkeit gelegt. Die Human-Relations-Bewegung entwickelte ein System von Führungs- und Behandlungstechniken, durch das Kooperation erreicht werden soll.

Seit den frühen 20er Jahren haben sich Sozialpsychologen mit der Erforschung der sozialen Gruppe auseinandergesetzt (Allport, 1924; Lewin, Lippitt & White, 1939; Hovland, Janis & Kelley, 1953; Heider, 1958; Thibaut & Kelley, 1967).

Diese sozialpsychologischen Aspekte spielen seit Durchführung der Hawthorne-Studien in den 30er Jahren auch in der Arbeitspsychologie eine Rolle (Ulich, 1994). 1951 prägten Trist und Bamforth den Begriff des soziotechnischen Systems, in dem sie auf die Interdependenz von technologischen und sozialen Aspekten von Produktionssystemen hinwiesen. Emery (1969) und Emery und Thorsrud (1982) schlagen eine soziotechnische Analyse vor, die die Kommunikationsstruktur und Rollenwahrnehmung der MitarbeiterInnen beinhaltet. Katz und Kahn veröffentlichten 1966 ihr Buch "The Social Psychology of Organizations". Katz und Kahn (1980) haben ein umfassendes Modell der Organisation entwickelt, das die potentielle Streßreaktion von MitarbeiterInnen² auf Rollenkonflikte, Rollenambiguität und Rollenüberforderung beinhaltet. McGrath (1976) geht noch einen Schritt weiter, denn er definiert in seinem konzeptuellen Rahmen drei unabhängige Systeme: das physische oder technologische System, das soziale System mit interpersonalem Beziehungen und das Selbstsystem jeder Person.

Frieling und Sonntag (1987) weisen auf die Bedeutung der sozialpsychologischen Perspektive in der Betriebspsychologie hin (S.202): "Immer deutlicher wurde, daß eine Beschränkung auf die Betrachtung des Individuums nicht ausreichend sei. Die Einsicht, daß rein technische und psychophysiologische Probleme wie Leistung, Ermüdung und Monotonie, auch von sozialen Faktoren abhängig sind, führten zu einer mehr sozialpsychologischen Betrachtung des Menschen. Die soziale Determiniertheit menschlichen Arbeitsverhaltens wurde thematisiert". Diese Entwicklung wurde durch die Untersuchungen in den Hawthorne-Werken der Western Electric Co. in Chicago und Cicero, USA angestoßen (Roethlisberger & Dickson, 1939; Mayo, 1950). Die Ergebnisse zeigten den Einfluß von Einstellungen, Motivationen und von sozialen Beziehungen in Arbeitsgruppen auf die Arbeitsleistung. Ein weiteres Ergebnis war, daß soziale Spannungen durch die Einstellungen der Arbeitenden und ihre Beziehungen zueinander entstanden. Auf Grundlage dieser und folgender Forschungsarbeiten entwickelte sich in den 50er Jahren in der Bundesrepublik Deutschland die Betriebspsychologie. Mayer (1951) legte die erste deutsche systematische theoretische Grundlegung einer Sozialpsychologie des Betriebes vor. Frieling und Sonntag schreiben 1987 dazu (S.203): "Diese Ansätze sozialpsychologischer Forschung im Betrieb führten zum Begriff der Betriebspsychologie, die den Betrieb als ganzheitliches Feld

² Um die lange Schreibweise wie "Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter" zu vermeiden, aber um Frauen und Männer explizit zu nennen, wird in der vorliegenden Arbeit die Schreibweise, die wie in "MitarbeiterInnen" das Binnen-I beinhaltet, verwendet.

menschlichen Zusammenwirkens betrachtet. Betriebspsychologie ist somit der umfassende Begriff, der einerseits die Arbeitspsychologie, zum anderen die Sozialpsychologie des Betriebes miteinbezieht. Die Betriebspsychologie entwickelte sich im Zeitablauf aufgrund weiterer Forschungen menschlichen Erlebens und Verhaltens in Organisationen zur Organisationspsychologie".

In den 70er Jahren läßt sich die Arbeitspsychologie durch einen aktionswissenschaftlichen Ansatz (Volpert, 1975) beschreiben. Ausgangspunkt waren die Studien im Londoner Tavistock Institute, Großbritannien und im Osloer Work Research Institute, Schweden (Emery, 1969). Im deutschsprachigen Raum sind besonders die Arbeiten von Ulich von der ETH Zürich, Schweiz zu nennen (Ulich et al., 1973).

In der ehemaligen DDR hat Hacker (1973) eine Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie entwickelt. Ziele sind die Erhöhung der Arbeitsproduktivität, aber auch die Förderung der Persönlichkeit. Hacker (1998, S.37) beschreibt die Rolle der Arbeitspsychologie folgendermaßen: "Die Arbeitspsychologie wurde in der Vergangenheit fast ausschließlich betrachtet als 'angewandte' Disziplin praktizistischen Zuschnitts, mit unzureichendem Fundament und ohne lebendige Wechselbeziehungen zu den sogenannten Grundlagendisziplinen (...)". Heute, so fordert Hacker, muß die Arbeitspsychologie "eine auf die Bedürfnisse der Wirtschaft zugeschnittene psychologische Querschnittsdisziplin sein". Es müssen seiner Meinung nach Verbindungen zu den Grundlagendisziplinen hergestellt werden. Bezüge zur Sozialpsychologie und Konfliktforschung thematisiert er nicht. Allerdings betont er in seiner Definition des Gegenstandes, daß der arbeitende Mensch nicht außerhalb eines sozialen Umfeldes tätig ist und daß er oder sie zum großen Teil mit anderen arbeitenden Menschen während der Tätigkeit kommuniziert, so daß die psychische Regulation der Tätigkeit von diesen Faktoren beeinflusst wird. Hacker führt aus (1998, S.48): "Gegenstand der Arbeitspsychologie ist die psychische Regulation der Arbeitstätigkeiten von organisatorischen Einheiten, Gruppen und individuellen Persönlichkeiten. (...) Daraus folgt: Das Verhalten in Arbeitsgruppen und insbesondere die Kooperation und Kommunikation kann systematisch in Abhängigkeit von den sie bestimmenden Organisationsstrukturen von Abteilungen, Betriebsteilen usw. untersucht und erklärt werden."

Irle thematisiert 1975 in seinem Lehrbuch zur Sozialpsychologie inter-personale und soziale Konflikte, Intra- und Inter-Gruppenbeziehungen sowie soziale Organisationen. Er formuliert einen Anspruch der Sozialpsychologie, (S.13) "Konflikte zwischen Menschen und/oder zwischen Gruppen von Menschen zu behandeln". Im Kapitel zu Intra- und Inter-Gruppenbeziehungen und sozialen Organisationen äußert sich Irle zur Organisationspsychologie (S.495): "Die *Organisations-Psychologie* ist ein derart umfassendes Feld mit derart heterogenen hypothetischen Ansätzen und empirischen Ergebnissen der Forschung, daß zu ihrer Darstellung ein bis zwei volle Kapitel notwendig wären. Zum größeren Teil werden hier Theorien und empirische Forschungs-Ergebnisse aus der sozialpsychologischen Grundlagenforschung angewendet, (...)."

Die nicht funktionierende Zusammenarbeit - die Konflikte in Betrieben - gehören neben Leistung, Motivation, Organisation und Führung für Müller-Bader (1977) zu den Schwerpunkten der Betriebspsychologie.

1978 führt Mayer in seinem Buch Organisationspsychologie im Vorwort aus: "Die noch junge Organisationspsychologie hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten aus der 'Betriebspsychologie' entwickelt". Durch diese Umbenennung sollten auch

nicht-wirtschaftliche Organisationen und Institutionen in die Untersuchung mit einbezogen werden. Grundlage war die Überlegung, daß auch in Behörden, Schulen, Gewerkschaften, Krankenhäusern, Gefängnissen etc. ähnliche Probleme, für die ähnliche Lösungen gefunden werden können, auftreten. Dem Thema "Konflikte und Konfliktverhalten" ist in diesem Buch ein ganzes Kapitel gewidmet, in dem Berkel (1978) seine organisationspsychologische Konfliktperspektive vorstellt.

Berkel (1984) beurteilt den Beitrag der Organisationspsychologie zum Thema Konflikt von Umfang und Thematik her gesehen als gering (S.9): "Seit Beginn ihrer Geschichte ist Konflikt nahezu integraler Bestandteil organisationspsychologischer Forschung, wenn auch zuzugeben ist, daß er nicht immer in dem ihm angemessenen Umfang untersucht, ja nicht selten in tendenziöser Absicht weginterpretiert wurde". Hier verweist er auf Roethlisberger (1954) und auf Hacker (1973). Nach seiner Meinung untersucht die Organisationspsychologie Konflikte wegen der Legitimations- und Motivationskrise der Institutionen, der geringeren Identifizierung der MitarbeiterInnen mit der Organisation und der anwachsenden Unberechenbarkeit der organisatorischen Umwelt. Zur Analyse von Konflikten ist Berkel (1984) der Meinung, daß ihre Dynamik die Untersuchung als abhängige und unabhängige Variable notwendig macht.

Nach Stephenson und Davis (1981) liegt es in der Natur der Sozialpsychologie, daß sie angewendet werden kann. Viele zentrale Prozesse, die von Sozialpsychologen untersucht werden - Kommunikation, Verhandlungen, Beziehungen zwischen Gruppen, Überredung und andere -, sind in verschiedenen Bereichen des sozialen, institutionellen und politischen Lebens institutionalisiert. Ein bedeutender Faktor der "Krise" der Sozialpsychologie in den ausgehenden 60er Jahren und den 70ern war nach Meinung der Autoren der Eindruck, daß die experimentelle Sozialpsychologie keinen besonderen Nutzen hatte.

Frieling und Sonntag (1987, Vorwort) stellen eine grundlegende Problematik der Arbeitspsychologie dar: "Gerade die Arbeitspsychologie leidet darunter, daß sie häufig über einen Gegenstand reflektiert, den es nicht gibt: den arbeitenden Menschen in einer spannungsfreien Gesellschaft; einen Menschen, der, angesiedelt zwischen Fachliteratur und konstanten Rahmenbedingungen, zumeist nur in Fußnoten real existiert".

Zur Enzyklopädie der Psychologie gehört die Serie Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Im Band 1 "Arbeitspsychologie" beschreiben Kleinbeck und Rutenfranz (1987, Vorwort) die Aufgaben der Arbeitspsychologie: "Die Arbeitspsychologie hat sich seit ihren Anfängen (...) mit der Analyse und Gestaltung der Bedingungen und Folgen menschlicher Arbeit befaßt. Sie hat sich mit wechselndem Erfolg darum bemüht, auf dem Boden psychologischer Grundlagenforschung Erkenntnisse zu sammeln, die im Rahmen einer arbeitspsychologischen Technologie für die Lösung praktischer Probleme nutzbar gemacht werden können".

Hinsichtlich der Angewandten Sozialpsychologie (Schultz-Gambard, 1987) entwickelt Irlle folgende Idee für die zukünftige Forschung (ebenda, Vorwort): "Meines Erachtens sollte der nächste Schritt sein, nicht aufklärende und/oder steuernde Anwendungen aus nur einer Wissenschaft zu entwickeln, sondern problemgerecht interdisziplinär zu handeln. (...) Die Zeit ist gekommen - (...) -, in der sozialpsychologische Wissenschaft sich als praxisrelevant nicht mehr rechtfertigen muß". Teil 3 behandelt das Feld Arbeit, Organisation und Wirtschaft. Schultz-Gambard schreibt in der Einleitung: "Zur Lösung der sich aus politischem,

sozialem und technischem Wandel ergebenen Probleme hat meiner Meinung nach die Psychologie, und mit ihr die Sozialpsychologie, in der Vergangenheit zu wenig geboten. Sie läuft Gefahr, daß die Anwendungsrelevanz ihrer Forschung in der öffentlichen Meinung als gering eingeschätzt und sie selbst damit in eine Marginalposition geschoben wird". Die (ebenda, 1987) "Wertfreiheit psychologischer Forschung" wird "als Zeichen drohender Bedeutungslosigkeit interpretiert".

Nach Bungard (1993) ist die Gleichsetzung der Disziplinen Organisationspsychologie und Angewandte Sozialpsychologie nicht haltbar, da sich der Geltungsbereich einer Forschungstätigkeit in erster Linie aus dem Erhebungsbereich ergibt. Bei der Organisationspsychologie handele es sich meistens um das organisationsspezifische Umfeld und bei der angewandten Sozialpsychologie überwiegend um das Labor. Unterschiedliche Orte erfordern nach Meinung von Bungard anderes Expertenwissen.

Aus folgendem Mangel heraus haben Semin und Fiedler 1996 das Buch "Applied Social Psychology" herausgegeben (Vorwort): "There was really no volume in applied social psychology based on the expertise of social psychologists who not only did basic experimental research in social psychology, but also engaged in serious applications of this basic work." Michela (1996) schreibt in seinem Artikel 'Social Psychology and Organizations' (S.227):" (...) two concerns - organizational effectiveness and personal experiences in organizations - arise throughout the research literature that applies social psychological perspectives to organizational phenomena". Die Sozialpsychologie ist von großer Bedeutung für Organisationen (Michela, 1991, S.254): "(...) social psychological processes and phenomena are as pervasive and fundamental to organizations as sand is to the Sahara".

Ulich (1998) widmet Konflikten und Kommunikation in seinem Buch zur Arbeitspsychologie kein Kapitel. Er erwähnt Kooperation und intensiv beschäftigt er sich mit Belastung und Beanspruchung.

Gros (1994) führt in seinem Buch "Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie" Themen der drei Bereiche zusammen. Gute und schlechte Kommunikation, Verhalten in Arbeitsgruppen und das Belastungs-Beanspruchungs-Modell werden ausführlich thematisiert. Gros schreibt zur Definition der Disziplin (1994, S.23): "Die Diskussion um die 'richtige' Gebietsbezeichnung innerhalb der Psychologie ist so alt wie die Psychologie selbst". Breite Zustimmung gefunden hat seiner Meinung nach die folgende Definition des Gegenstands des Faches (S.24): "ABO-Psychologie ist die Wissenschaft vom menschlichen Verhalten und Erleben in Arbeitssituationen".

Heute stehen sich nach Gros (1994) mehrere Benennungen gleichberechtigt gegenüber. Arbeits- und Organisationspsychologie ist zum Beispiel der Name einer Fachgruppe, die es seit 1985 in der Deutschen Gesellschaft für Psychologie mit über 200 Mitgliedern gibt. Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie nennt sich eine Sektion im Berufsverband Deutscher Psychologen mit über 2000 Mitgliedern. Nach Greif (1983) wird im anglo-amerikanischen Bereich der Begriff der Organisationspsychologie sehr weit gefaßt. Arbeits- und Betriebspsychologie werden subsummiert. Im deutschsprachigen Bereich ist es eher umgekehrt, da Arbeitspsychologie als Oberbegriff gebräuchlicher ist und die Organisationspsychologie nur einen Teilbereich behandelt. Allerdings gibt es auch die Tendenz, Arbeitspsychologie auf das Individuum am Arbeitsplatz einzugrenzen und als Oberbegriff Arbeits- und Organisationspsychologie zu wählen. Greif selbst

sieht Arbeitspsychologie als Oberbegriff und Organisationspsychologie als Teilbereich.

Katzell (1994) konstatiert die Entwicklung der "Industrial and Organizational Psychology" im 'Handbook of Industrial and Organizational Psychology' (S.2): "I came away from my reading deeply impressed by evidence of the maturing of industrial and organizational psychology. Much knowledge has been generated and has contributed to science and practice. There is evidence, too, of growing wisdom and compassion and of striving to do even better".

Weinert (1998) erscheint es notwendig, Themen der Mikro- und der Makroperspektive zu untersuchen. Als dritte Gruppe nennt er als Bindeglieder Themen, die Mikro- und Makroperspektiven umklammern. Zum Beispiel handelt es sich hierbei um Konfliktlösungen, Beziehungen zwischen Gruppen, Kommunikation und Kontrolle sowie Informationssysteme. Inhalte der Organisationspsychologie können diesen drei Ebenen untergeordnet werden. Auch Kieser (1999) spricht von Makro-, Meso- und Mikrotheorien. Weinert (1998) behandelt in seinem Lehrbuch zur Organisationspsychologie Konflikte und Kommunikation, aber beschäftigt sich nicht mit dem Belastungs-Beanspruchungs-Modell.

Nach Schuler (1995) verbindet der sozio-technische Systemansatz die Organisations- und die Arbeitspsychologie, denn jede Organisation und jeder Betrieb kann als sozio-technisches System bezeichnet werden. Die Entwicklung des sozio-technischen System basiert auf der Idee der Interdependenz zwischen sozialen und technischen Systemen in Organisationen. Des weiteren auf der Idee der offenen Systemtheorie, die besagt, wie diese Systeme miteinander interagieren und daß die Selbstregulation ein wichtiges Merkmal ist (Trist, 1981). Drei Ebenen werden unterschieden. In der ersten ist der Ausgangspunkt die arbeitende Person und die Gruppe. In der zweiten wird die Organisation als System betrachtet und in der dritten Ebene geht es um den makrosozialen Bereich. Mißerfolge zeigten sich in solchen Arbeitsgruppen, die in einem sehr geringen Ausmaß soziale Unterstützung erhielten (Trist, 1981). Unter dem sozio-technischen Ansatz entwickelten sich Organisationen, die sich durch eine geringe Anzahl von Hierarchieebenen, Funktionen und Management-Personal als herkömmliche Organisationen auszeichneten. Außerdem war die Zahl der ArbeiterInnen kleiner, Bezahlung wurde für Wissen ausgezahlt. Vorarbeiter gab es nicht mehr oder sie wurden zu Vermittlern oder Trainern. Informationen wurden mit dem Zweck der Problemlösung weitergegeben. Die traditionelle Sichtweise stellte die Technik in den Vordergrund und sah den Menschen als Erweiterung der Maschine. Das neue Paradigma strebt die beiderseitige Optimierung der technischen und der humanen Seite an (Trist, 1981).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß der innerbetriebliche Konflikt schon von Taylor (1913) thematisiert, aber nicht als normales Phänomen anerkannt und behandelt wurde. Von sozialpsychologischen Studien angestoßen wurde 1951 von Trist und Bamforth der Begriff des soziotechnischen Systems geprägt. Im weiteren Verlauf der Forschung und Transfer in die Praxis wurde die Zusammenarbeit in Unternehmen immer mehr als ganzheitliches Feld betrachtet, in das Erkenntnisse der Sozialpsychologie einfließen. Festgestellt wurde zwar, daß der Mensch in einem sozialen Umfeld arbeitet und daß Kooperation, Kommunikation und Konflikte von Bedeutung sind, aber die Einbindung dieser Themen in Theorien und Verfahren erfolgte kaum und zögernd. Einer integrativen Sichtweise scheinen die Abgrenzungsversuche der verschiedenen Disziplinen Arbeitspsychologie, Organisationspsychologie und Angewandte Sozialpsychologie

im Wege zu stehen. Das Thema Konflikte in Organisationen erfordert aber eine integrative Herangehensweise, die sozial- und organisationspsychologische Erkenntnisse der Konfliktforschung mit Ergebnissen der arbeitspsychologischen Belastungs-Beanspruchungsforschung verbindet.

2.2 Arbeitspsychologische Konzepte und Verfahren

"Der Mensch ist kein passives, nur betrachtendes, sondern ein tätiges Wesen. Man muß ihn deshalb im Handeln, in seiner spezifischen Aktivität studieren."
(Rubinstein, 1959, S. 665)

Der Mensch wird bei seiner Arbeitstätigkeit häufig durch Konflikte gestört. Definitionen und Funktionen von Arbeit, arbeitspsychologische Konzepte und Verfahren und ihre Verbindungen zu Konflikten bei der Arbeit sollen in diesem Kapitel skizziert werden.

2.2.1 Definitionen von (Erwerbs-)Arbeit

Menschheitsgeschichte und Arbeit sind eng miteinander verwoben. Im Alten Testament wird die Mühsal bei der Arbeit mit der Vertreibung aus dem Paradies erklärt. Jahwe sagt zum Menschen (Mann): "Unter Mühsal sollst du dich von ihm (Erdboden) ernähren alle Tage deines Lebens" (Genesis 31-42, 17). Diesen negativen Aspekt beinhaltet auch das Wort Arbeit, das Not und Mühsal bedeutet. Das französische 'travail' kommt vom lateinischen 'tripalium' (palus - Pfahl), dem aus Pfählen bestehenden Joch der Zugtiere (Dorsch, 1987). Mit viel Enthusiasmus beschreibt Rubinstein (1973) die Arbeit (S.709): "Normalerweise ist die Arbeit das dringendste Bedürfnis des Menschen. Arbeiten heißt, sich in einer Tätigkeit äußern, seine Absicht in die Tat umsetzen, sie in materiellen Produkten verkörpern. Arbeiten heißt, sich in seinen Arbeitsprodukten objektivieren, sein eigenes Dasein bereichern und erweitern, Schöpfer und Gestalter zu sein. Dies ist das höchste Glück, das dem Menschen überhaupt möglich ist. Die Arbeit ist das Grundgesetz der Entwicklung des Menschen". Eher pragmatisch äußert sich Argyle 1972 zu diesem Thema und betont positive und negative Aspekte (S.1): "Work has to be done; sometimes it is enjoyable, sometimes it is not". Graf Hoyos (1995) beschreibt die Arbeit als zwischen den Polen 'Heroisierung der Arbeit' und 'Arbeitsleid' liegend und bevorzugt eine weite Definition, indem er Arbeit mit "Verhalten in Arbeitsorganisationen" (1995, S.84) gleichsetzt. Nach Semmer und Udris (1995) ist der Begriff der Arbeit vom jeweiligen Gesellschafts- und Menschenbild abhängig. Die Autoren definieren Arbeit (insbesondere Erwerbsarbeit) als (ebenda, S.134) "zielgerichtete menschliche Tätigkeit zum Zwecke der Transformation und Aneignung der Umwelt aufgrund selbst- oder fremddefinierter Aufgaben, mit gesellschaftlicher, materieller und ideeller Bewertung, zur Realisierung oder Weiterentwicklung individueller oder kollektiver Bedürfnisse, Ansprüche und Kompetenzen". Arbeitsansprüche haben sich nach Zusammenstellungen von Strümpel (1995) in den letzten Jahren gewandelt. Abwechslungsreiche Arbeit, bei der MitarbeiterInnen selbständig Entscheidungen treffen können, wird eher angestrebt als eine durch Anpassung, Disziplin und Leistung definierte Arbeit.

Die Autoren der Definitionen gehen zum größten Teil implizit von einer bestimmten Form der Arbeit aus, bei der es sich meist um abhängige Erwerbsarbeit in

betrieblichen Organisationen handelt. Es wird nicht unterschieden zwischen Arbeitstätigkeiten in unterschiedlichen Branchen wie zum Beispiel Produktionsbetrieben und Dienstleistungsorganisationen. Zumindest nicht explizit genannt werden unabhängige Formen der Arbeit wie freiberufliche und selbständige Erwerbsarbeit. Neue oder an Bedeutung gewinnende Arbeits- und Organisationsformen wie Telearbeit, Call-Center und Leiharbeit werden nicht erwähnt. Die großen Bereiche der Reproduktionsarbeit und ehrenamtlichen Tätigkeiten fehlen in den Definitionen. Zusätzlich ist die Unterscheidung zwischen der eigenen Arbeitstätigkeit und der Zusammenarbeit mit anderen wie zum Beispiel Teamarbeit, Teilnahme an Besprechungen und Konferenzen sinnvoll. In der vorliegenden Arbeit geht es um die Konflikte bei der Zusammenarbeit abhängig Beschäftigter in der Dienstleistungsbranche.

2.2.2 Funktionen der Arbeit

Funktionen von Erwerbsarbeit sind nach Semmer und Udris (1995) die Sicherung des Einkommens und psychosoziale Funktionen wie Möglichkeiten zur Entwicklung von Kompetenzen, zur Zeitstrukturierung, zur Kooperation und Kontakt mit anderen Menschen, zur sozialen Anerkennung und zur Entwicklung einer persönlichen Identität. Den einzelnen arbeitenden Menschen und die Arbeitsgesellschaft im ganzen betrachtet Senghaas-Knobloch (1998). In der Arbeitsgesellschaft von heute ist nach Ansicht der Autorin die Erwerbsarbeit zum wichtigsten Ausgangspunkt gesellschaftlicher Fortschrittsvisionen und individueller Lebensentwürfe geworden. Die Erwerbsarbeit in der Gesellschaft hat vier Funktionen: Erwerbsarbeit sichert erstens das individuelle Einkommen. Eigener Verdienst sichert den Individuen selbständige Lebensplanung und ermöglicht Unabhängigkeit. Erwerbsarbeit hat zweitens eine psychosoziale Funktion, da sie den Horizont weitet und es so ermöglicht, über die eigenen Angelegenheiten hinauszublicken. Erwerbsarbeit ist für die psychische Gesundheit und soziale Anerkennung von großer Bedeutung. Als dritte Funktion ist darauf hinzuweisen, daß das Konzept der Industrienationen als Wohlfahrtsstaat auf Erwerbsarbeit beruht. Viertens ist die bürgerschaftliche Integration zu nennen, mit der die gleichberechtigte Einbeziehung der Menschen in das Gemeinwesen gemeint ist. Vernachlässigt bei diesen Funktionen werden die Natur als Lebensgrundlage und Tätigkeiten der Pflege und der personenbezogenen Dienstleistungen, die Frauen zugeschrieben werden (Senghaas-Knobloch, 1998).

Neben der finanziellen Funktion wird die psychosoziale Seite der Erwerbsarbeit von den AutorInnen hervorgehoben. Konflikte in Organisationen können zu einer Beeinträchtigung der psychosozialen Funktion führen und somit die Arbeitstätigkeit um einen Teil ihrer Sinnhaftigkeit bringen.

2.2.3 Frauen, Arbeit und arbeitspsychologische Forschung

Die Frauenbewegung am Ende des 19. Jahrhunderts hatte einen großen Anteil an der Etablierung der sozialen, pflegerischen und Erziehungsberufe als Frauenberufe, die vorher nur ehrenamtlich von Frauen ausgeführt wurden. Mit der Ausweitung des Dienstleistungssektors seit der Jahrhundertwende konnten auch Frauen kleinbürgerlicher und bürgerlicher Herkunft in lohnabhängiger Beschäftigung tätig werden (Gottschall, 1989). In der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte von 1948 ist das Recht auf Arbeit festgeschrieben. Kritisiert wird die androzentrische Definition des Rechtes, da es sich nur auf die entlohnte Arbeit bezieht und somit verschiedene Formen informeller und reproduktiver Tätigkeiten

von Frauen nicht als Arbeit anerkennt (Wölte, 1998). Das Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland schreibt in Artikel 12 Berufsfreiheit und Verbot der Zwangsarbeit fest. Allerdings werden Frauen auf dem Arbeitsmarkt hinsichtlich Berufswahlmöglichkeiten, Lohn und Karrierechancen benachteiligt (Gottschall, 1989; van Winsen, 1990). Gottschall (1989) nennt als Gründe die anderen Lebensbiographien von Frauen, die sich nicht nur auf Erwerbsarbeit, sondern auch auf Familienarbeit konzentrieren. Weiterhin bestehen Geschlechtsstereotype gegenüber Berufsbildern, die auf Herrschaftsbeziehungen zwischen den Geschlechtern fußen: Werden durch massives Interesse der Frauen an einem Berufsfeld geschlechtshierarchische Strukturen der Gesellschaft in Frage gestellt, wird der Eintritt in dieses Berufsfeld erschwert.

Marshall und Rummel (1995) kritisieren Vorannahmen der traditionellen Psychologie in bezug auf Frauen nicht genügend reflektiert und negativ bewertet zu sein. Bamberg und Mohr (1982) konstatieren nach einer Durchsicht der arbeitspsychologischen Forschung die geringe Berücksichtigung von Frauen als Untersuchungsteilnehmerinnen. Die Befragung von Frauen wird überwiegend bevorzugt, wenn es sich um Studien zur Thematik der Familie handelt. Rummel (1982) hat sich mit Merkmalen und Auswirkungen von Frauenarbeit unter arbeitspsychologischer Perspektive beschäftigt. Sie führt an, daß bei der Untersuchung der sogenannten Doppelbelastung die Probleme in der Arbeitssituation selbst übersehen werden. Rummel (1982) nennt besondere Probleme, die sich an Frauenarbeitsplätzen ergeben. Die Stellung in der betrieblichen Hierarchie ist meistens niedriger als die der Männer. Das zeigt sich an der geringen Anzahl von Frauen in Führungspositionen und dem geringeren Verdienst bei gleicher Arbeit. Rollenkonflikte treten in mehrfacher Hinsicht auf. Frauen sollen über die sogenannten weiblichen Eigenschaften verfügen, aber auch Durchsetzungsfähigkeit und Leistungsorientierung zeigen. Zum Thema Kontrolle haben Johnson und Black (1981) herausgefunden, daß Frauen eher external attribuieren als Männer und somit ihre Eigenkontrolle als geringer ausgeprägt wahrnehmen.

In den letzten Jahren sind einige Forschungsarbeiten zu Frauen und Arbeit durchgeführt worden. Reproduktionsarbeit als eine weitere Form der Arbeit wird in Studien untersucht (Resch, 1991). Weiterhin wird die Beziehung zwischen Arbeit, Freizeit und Familie (Bamberg, 1995) thematisiert. ArbeitspsychologInnen stellen Forschungsstrategien und Definitionen in der Arbeitspsychologie in Frage, die nach ihrer Ansicht mit impliziten geschlechtstypischen Modellen interpretiert werden. Mit einem Bewußtsein über Frauen- und Männermodelle in der Forschung kann diese Sackgasse verlassen werden. Der verengte Arbeitsbegriff, der sich auf den normalen berufstätigen Mann bezieht, wird kritisiert und soll nach Rummel (1987) und Resch (1991) überwunden werden. Senghaas-Knobloch (1998) stellt in ihrem Artikel 'Von der Arbeits- zur Tätigkeitsgesellschaft?' Strategien dar, um die traditionelle Art der Erwerbsarbeit zu überwinden und andere Arten von Tätigkeiten nicht geringer zu bewerten. Ziel ist es, die Arbeitslosigkeit zu bewältigen und dabei die traditionelle Geschlechterhierarchie zu überwinden.

In der Arbeitsgesellschaft stehen die Frauen an zweiter Stelle, da sie im Durchschnitt weniger verdienen als die Männer und im weitaus geringeren Maße Führungspositionen inne haben. In der Arbeitspsychologie gibt es wenige Forschungsarbeiten zu den Arbeitsbedingungen von Frauen. Unterschiedliche Positionen und Arbeitsbedingungen von Frauen und Männern können die Art und Weise der Zusammenarbeit in der Organisation und auftretende Konflikte beeinflussen.

2.2.4 Soziales Handeln in der Arbeitspsychologie

Arbeit als Gegenstand der Psychologie wurde in tätigkeitstheoretischen Konzepten, die insbesondere im osteuropäischen Raum entwickelt wurden, untersucht (Kannheiser, 1992). Bedeutende Forschungsarbeiten haben Rubinstein (1959) und Leontjew (1973a) in der UdSSR und Hacker (1973) in der ehemaligen DDR vorgelegt.

Nach Rubinstein (1973) hat die Psychologie die Aufgabe, (S. 76) "das Psychische *in der Tätigkeit*" zu untersuchen. Von Tätigkeit spricht er dann, wenn es eine Wechselwirkung, eine Veränderung der Umwelt gibt. "Die spezifische Besonderheit der menschlichen Tätigkeit besteht darin, daß es sich um eine bewußte und zielgerichtete Tätigkeit handelt. (...) Die Bedeutung der Tätigkeit besteht vor allem auch darin, daß in ihr und durch sie ein aktives Band zwischen Mensch und Welt hergestellt wird, durch das das Sein eine reale Einheit und gegenseitige Durchdringung von Subjekt und Objekt darstellt" (Rubinstein 1957, 1973, S.666). Weiter meint Rubinstein (1973, S.276, 277): "Die grundlegende Daseinsweise des Psychischen ist seine Existenz als Prozeß, als Tätigkeit. (...) Jede Tätigkeit ist zugleich auch Prozeß oder schließt Prozesse in sich ein, aber nicht jeder Prozeß erscheint als Tätigkeit des Menschen". Daher ist es die Aufgabe der psychologischen Forschung die psychische Tätigkeit und ihre psychischen Prozesse zu untersuchen. Das Konzept der Regulation beschreibt Rubinstein (1973, S.287) folgendermaßen: "An der Regulation der menschlichen Tätigkeit sind auf diese oder jene Weise alle psychischen Prozesse beteiligt. Nicht nur das Wahrnehmen und das Denken, sondern auch Strebungen und Gefühle sind Widerspiegelungen des Seins". Während die Antriebsregulation bestimmt, welche Handlung ausgeführt wird, bringt die Ausführungsregulation das Handeln in Übereinstimmung mit den Bedingungen, unter denen es abläuft. Die Zusammenarbeit in Organisationen thematisiert Rubinstein in seinen Ausführungen (1973, S.277): "Unter Tätigkeit verstehen wir einen Prozeß, der ein bestimmtes Verhältnis des Menschen zur Umwelt, zu anderen Menschen und den vom Leben gestellten Aufgaben verwirklicht". Leontjew (1987) nimmt eine Ringstruktur bei Tätigkeiten an. Er erweitert das Konzept von Rubinstein, indem er davon ausgeht, daß die Wechselwirkungen zwischen Person und Umwelt sowohl in Veränderungen der Umwelt resultieren als auch in Veränderungen der handelnden Person. Die eindimensionale Wirkrichtung ist damit aufgehoben. Richter und Schmidt (1994) haben das Modell von Leontjew um den Aspekt der Gruppe erweitert (Abbildung 2-1). Innerhalb von Gruppen sind nach den Autoren zusätzliche Anforderungen allerdings auch Möglichkeiten der Entlastung wie soziale Unterstützung zu erwarten.

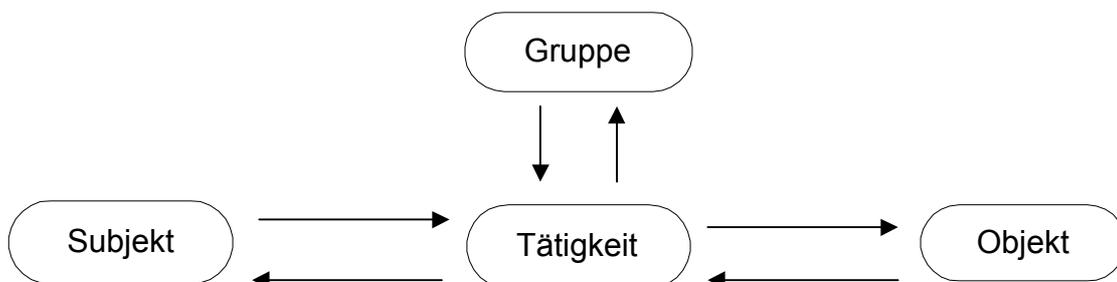


Abbildung 2-1 Erweitertes Ringmodell (nach Richter und Schmidt, 1994)

Einen wichtigen Einfluß übten außerdem die Arbeiten von Miller, Galanter und Pribram (1960) in den USA auf die deutsche Arbeitspsychologie aus. Ihre neuen

Ideen siedelten sie zwischen Introspektion und Behaviorismus an und nannten sich selbst "subjective behaviorists". Ziel der Autoren war es, das menschliche Verhalten zu erklären und das theoretische Vakuum zwischen Kognition und Handlung zu überbrücken: "The gap from knowledge to action looks smaller than the gap from stimulus to action - yet the gap is still there, still indefinitely large" (Miller, Galanter & Pribram, 1960, S.9). Sie stellten sich die Frage, wie der Mensch seine Aktivitäten durch seine internalen Repräsentationen der Welt kontrolliert. Nach ihrer Meinung funktioniert diese Kontrolle mit der Hilfe von Plänen: "A Plan is any hierarchical process in the organism that can control in the order in which a sequence of operations is to be performed" (ebenda, S.16). Genauer erklären die Autoren (ebenda, S. 211): "Our emphasis was upon processes lying immediately behind action, but not with action itself". Miller, Galanter und Pribram (1960) führen ein Regelkreismodell die sogenannte TOTE-Einheit ein, in der ablaufende Prozesse auf zwei Ebenen betrachtet werden können. Einmal geht es um einen einzelnen Regulierungsdurchgang und zweitens um langfristige Entwicklungen, bei denen es sich um Informationsverarbeitungsvorgänge auf der Grundlage einer Vielzahl von einzelnen Tätigkeiten handelt. Ihre Ideen übertragen sie auf den Bereich der interindividuellen Zusammenarbeit und weisen auf Komplexität und potentielle Schwierigkeiten hin: "The problem of coordinating several Plans into a single stream of action is difficult enough, but consider how much more difficult things can become when several people try to work together, when they try to execute a public plan based upon some public image. A public plan exists whenever a group of people try to cooperate to attain a result that they would not be willing or able to achieve alone. (...) Most business organizations perform the same task over and over, repeatedly. (...) There is a consequent permanence to the various subplans of these on-going enterprises, and people have time to acquire special skills and special knowledge about particular parts of the enterprise. The division of labor and of responsibility that is possible and efficient under these circumstances defines a set of social roles" (ebenda, S. 98ff).

Die Arbeiten von Rubinstein und Leontjew einerseits und Miller, Galanter und Pribram andererseits haben die Entwicklung der Handlungsregulationstheorie in Deutschland stark beeinflusst. Nach Greif (1994) hat Hacker mit seiner Handlungsregulationstheorie einen grundlegenden Theoriewechsel eingeleitet. Volpert (1980) nennt als zwei entscheidende Gesichtspunkte für diesen Paradigmenwechsel die kognitive Wende und Überwindung des theoretischen Vakuums zwischen Kognition und Aktion sowie die Erkenntnis, daß menschliches Handeln historisch-gesellschaftlich eingebunden und bestimmt ist. Die Handlungsregulationstheorie hat sich zu Beginn der 70er Jahre schwerpunktmäßig in der Arbeitspsychologie entwickelt, da durch die Technisierung und den vermehrten Einsatz von Computern in der Arbeitswelt von Arbeitsaufgaben eines neues komplexen Typs ausgegangen wurde, die eine andere wissenschaftliche Theorie verlangten. Die antitayloristische Ausrichtung der Handlungsregulationstheorie ist deutlich: Sie betont die Rolle der Regulations- und Planungsprozesse beim menschlichen Handeln und erklärt Arbeitsaufgaben insbesondere dann für persönlichkeitsförderlich, wenn sie hohe Regulationserfordernisse stellen, also die Eigenständigkeit des Handelnden fordern und fördern (Volpert, 1994). Die Handlungsregulationstheorie akzentuiert die Ausführung von Handlungen und die darauf bezogenen kognitiven Regulationsprozesse (Volpert, 1994). Handeln wird als bewußt und zielgerichtet und darüberhinaus als gegenständlich und in gesellschaftliche Zusammenhänge eingebunden gesehen (Oesterreich, 1981). Die Handlungsregulationstheorie bezieht sich vorrangig auf den Bereich der Arbeitstätigkeiten im Produktionssektor.

Die interpersonale Zusammenarbeit hat nach Hacker (1998, S.50) folgenden Stellenwert: "Die Tätigkeit eines Individuums ist eine Teiltätigkeit im Rahmen der Tätigkeit der Arbeitsgruppe (...)". Hacker fordert bei der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten, ihre sozialen und gesellschaftlichen Eigenschaften nicht zu vernachlässigen. "Arbeitstätigkeiten haben gegenständliche und soziale Auswirkungen, die unterschiedliche Bedeutung für die psychische Struktur der Tätigkeit besitzen. Jede Tätigkeit stiftet vielfältige Beziehungen zu anderen Menschen und zur Gesellschaft insgesamt. Diese sozialen oder gesellschaftlichen Beziehungen bilden das Kernstück der 'Einstellung zur Arbeit'. Da die Bewertung der gegenständlich-verändernden Seite der Tätigkeit nach ihrem (Markt)Wert für andere erfolgt, liegt der Schwerpunkt der Motive nicht in der gegenständlichen Ebene, sondern auf der Seite der zwischenmenschlichen Bedeutung der Tätigkeit. Die gesellschaftliche Bedeutung kann solche Wirksamkeit für die Tätigkeit erlangen, daß die gesellschaftlichen Verhaltensnormen die Tätigkeit bestimmen. Die Psychologie kann also die Zielgerichtetheit der Tätigkeit nicht analysieren im Zusammenhang biologischer Vorgänge zur Bedürfnisbefriedigung, sondern muß bei jeder Untersuchung der psychischen Komponenten die Tätigkeit als sozialen Prozeß betrachten" (Hacker 1998, S.64).

Nach Volpert (1994) müssen entwicklungsfördernde Arbeitsbedingungen Kooperation und unmittelbaren zwischenmenschlichen Kontakt ermöglichen und fördern. Es kann auch zu aufgabenübergreifender Kommunikation und zur Reflexion gemeinsamer Handlungsziele kommen. Das Handeln wird in Bezug gesetzt zu gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen und die Frage nach dem Sinn des Handelns wird gestellt. "Diese Reflexion ist wiederum unter zwei Aspekten zu sehen: Einmal geht es um den Bezug des Arbeits- und Lernhandelns zu weiteren Lebensbereichen der Individuen und Gruppen. Zum anderen müssen Arbeits- und Lernbedingungen auch die Reflexion über den gesellschaftlichen Nutzen des eigenen Tuns ermöglichen und positive Resultate dieser Reflexion erwarten lassen" (Volpert, 1994, S.106). Nach Volpert (1994, S.7) modelliert der theoretische Ansatz der Handlungsregulationstheorie "menschliches Handeln, soweit es auf konkrete Umweltveränderungen ausgerichtet und somit 'gegenständlich' ist". Volpert (1994) zeigt auf, daß die theoretische Isolierung des handelnden Individuums überwunden werden muß, da sich individuelles Handeln häufig auf andere Individuen bezieht und ein Ziel darin besteht, eine Handlung oder Äußerung eines anderen zu erreichen. In diesem Zusammenhang fordert er eine intensive Untersuchung sprachlicher Äußerungen und ihrer Folgen.

Handlungspsychologische Modelle versuchen, unterschiedliche Aspekte menschlichen Verhaltens in einem umfassenden Modell zu beschreiben. Zentral sind Handlungen, die nach Hacker (1998, S.67) "die kleinste psychologische Einheit der willensmäßig gesteuerten Tätigkeiten (bilden)". Während Miller et al. (1960) noch von einem starren Ablauf ausgingen, betonen Hacker und Volpert das flexible Reagieren des Menschen auf unerwartete Ereignisse. Nach Volpert (1987) ist der Mangel, daß Emotionen in den ersten Versionen der Handlungsregulationstheorie nicht vorkamen, leicht zu beheben. Er definiert Emotionen als (ebenda, S.32) "ganzheitliche und unmittelbare situationsbewertende Teilprozesse (...), die in der Regel aktivierend wirken". Er spricht sich für eine Verbindung der prä- und postkognitiven Sichtweise aus. Emotionen sich präkognitiv (ebenda, S.32), "als sie eine schnelle und ganzheitliche Globaleinschätzung von Handlungsergebnissen und -perspektiven darstellen". Sie sind postkognitiv (ebenda, S.32) "als diese Einschätzung einer

lernbedingten Veränderung unterworfen ist".

Gehm (1991) kritisiert insbesondere an Modellen der kognitiven Psychologie und an handlungstheoretischen Konzepten das diesen Modellen zugrundeliegende rationale Menschenbild, das wichtige Komponenten wie Emotionalität und Intuition nicht berücksichtigt. Gehm stellt einen alternativen Ansatz vor und bezeichnet ihn als 'emotionale Verhaltensregulierung'. "Einem Menschenbild mit der primär logischen Funktion der Informationsverarbeitung und einer zielgerichteten Form der Handlungssteuerung wird folglich zunächst ein anderes entgegengestellt, das von einer intuitiven Form der Informationsverarbeitung und einer reaktiv-adaptiven Form der Handlungssteuerung ausgeht" (ebenda, S.9).

Laut Greif (1994) wurde an Hackers Theorie besonders die unzureichende Klärung der motivationalen, emotionalen oder sozialpsychologischen Aspekte kritisiert. Schon Volpert (1987) hat angemerkt, daß die Vertreter der Handlungsregulationstheorie lange Zeit von der Analyse konkreter Interaktionen abgesehen haben.

Die Handlungstheorie stellen konstruktivistisch beeinflusste, systemische Selbstorganisationstheorien grundsätzlich in Frage (Probst, 1987; Neuberger, 1991). Sie erheben die Selbstorganisation zum Erklärungsprinzip, das insbesondere kausale Zusammenhänge zwischen Maßnahmen und Wirkungen problematisiert. Somit steht nicht wie unter handlungstheoretischen Vorzeichen die "Förderung des zielgerichteten Verhaltens der Organisationsmitglieder" sondern die "Förderung einer permanenten Selbstreflexion in der Organisation als Voraussetzung für selbstkontrollierende Prozesse" im Mittelpunkt (Greif, 1994, S.91). Die konstruktivistisch orientierten Forscher nehmen an, daß Arbeitsleistungen in Organisationen grundsätzlich nicht zielgerichtet planbar sind. Im Gegensatz dazu geht Hacker bei effektiver Arbeitstätigkeit von optimalen Zielverfolgungs- und Planungsverhalten aus. Gefühlsgesteuertes und spontanes Reagieren wird von Hacker und Volpert als ineffektive Strategie bezeichnet. Allerdings gehören heutzutage kreatives Lernen, Problemlösen und Selbstreflexion zu den grundlegenden Methoden des "selbstorganisierten Lernens" (Greif, Finger & Jerusel, 1993). Greif (1994, S.111) versucht, Handlungs- und Selbstorganisationstheorien zu verbinden und definiert Handlung folgendermaßen: "'Handlungen' müssen weder als permanent bewußt durch Ziele, noch vollständig durch Emotionen reguliertes Verhalten verstanden werden, sondern können als selbstorganisierte Reaktionsmuster auf äußere und innere Aufgaben sowie als komplexe Vernetzungen von Aufgaben, Regeln und ganzheitlichen Reaktionsmustern (unter Einschluß von Empfindungen, Gefühlen, Gedanken und körperlich-motorischen Reaktionstendenzen) untersucht werden. Handlungen können immer bewußt mit Zielen verbunden werden und Menschen sind in der Lage, durch Selbstbeobachtung die eigenen Handlungen zu reflektieren und sich konsequent zielgerichtet zu verhalten, wenn sie die dazu erforderliche willentliche Selbstkontrolle und Selbstdisziplin aufbringen. Psychologisch abgeschlossen werden Handlungen nicht einfach durch die Erreichung konkreter Ziele, sondern durch subjektive Mißerfolgs- und Erfolgserlebnisse".

Die Handlungsregulationstheorie ist im Laufe der Zeit im Hinblick auf Thematisierung von Zusammenarbeit und Emotionen aus unterschiedlichen theoretischen Richtungen weiterentwickelt worden, während soziale Konflikte und ihre Handhabung nicht zum Untersuchungsgegenstand gehören.

2.2.5 Soziale Belastungsfaktoren und Beanspruchungsdimensionen

Rohmert und Rutenfranz (1975) haben präzise Definitionen für Belastung und Beanspruchung vorgelegt. Als Belastung sehen sie objektive, von außen auf den Menschen einwirkende Größen und Faktoren. Subjektive Folgen gelten als Beanspruchung. Ausführlich hat Rohmert 1984 das Konzept der Belastung und Beanspruchung dargestellt. Bei der ergonomischen Betrachtung menschlicher Arbeit steht die Auswirkung der Arbeit auf den Menschen im Vordergrund. Diese Auswirkung wird Beanspruchung genannt. Zwischen der Belastung und der Beanspruchung steht der Mensch mit seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen.

Diese Trennung in die Faktoren Belastung und Beanspruchung wird ebenfalls in unterschiedlichen europäischen Regelwerken durchgeführt. Den Rahmen stellt die Richtlinie des Europäischen Rates vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit dar (89/391/EWG). Genormte Anforderungen geben die Internationale Standardisierungs-Organisation (ISO) mit Sitz in Genf und das Deutsche Institut für Normung (DIN) in Berlin heraus. Die "Ergonomic principles related to mental workload" (ISO 10075-2) beschreiben Gestaltungsempfehlungen hinsichtlich jeglicher menschlichen Tätigkeit mit dem Ziel, negative psychische Beanspruchung wie Ermüdung, Monotonie, Aufmerksamkeitsenkung und Sättigung zu vermeiden. Die DIN 33 405 definiert psychische Belastungen als "die Gesamtheit der erfaßbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken" und psychische Beanspruchung als "die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem individuellen Zustand".

Schönpflug (1987) unterscheidet Belastungen auf sechs Dimensionen. (1) Zur Herkunft der Belastungen nennt er den individuellen Arbeitsplatz und das Umfeld. Zum Umfeld gehören die Räumlichkeiten sowie die soziale Organisation des Betriebes. (2) Hinsichtlich der Qualität können Belastungen nach sozialer, biologischer, physikalisch-geographischer und technischer Herkunft unterschieden werden. "Soziale Belastungen ergeben sich aus dem menschlichen Bemühen um Normierung und Organisation; sie gehen einerseits von der Unzulänglichkeit getroffener Entscheidungen aus, zum anderen von Unstimmigkeiten während der Entscheidungsfindung" (ebenda, S.145). (3) Hinsichtlich der Beeinflussbarkeit oder Kontrollierbarkeit von Belastungen wird zwischen objektiver Beeinflussbarkeit, dem Handlungsspielraum bei der Kontrolle und der Schwierigkeit bei der Kontrolle unterschieden. Zusatzbelastungen wie zum Beispiel Rollenkonflikte sind nach ihrer Kontrollierbarkeit zu beurteilen. (4) Als weitere Dimensionen nennt Schönpflug die Planmäßigkeit und Voraussehbarkeit von Belastungen und (5) die Zeitcharakteristik. (6) Bezüglich der Auswirkung von Belastungen auf die Betroffenen unterscheidet er Wirkungsrichtung, Wirkungsgrad und Zeitperspektive der Wirkung. Bei der Wirkungsrichtung gibt es die positiven Fälle der anregenden Bedingungen und die negativen Fälle der schädlichen und störenden Bedingungen.

Da häufig mehrere Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz wirksam werden, wird der Begriff Mehrfachbelastung geprägt (Schönpflug, 1987; Dunckel, 1991). Nach Dunckel (1991) wird dann von Mehrfachbelastung gesprochen (S.156), "wenn an einem Arbeitsplatz mehrere Belastungsfaktoren oder -arten gleichzeitig und dauerhaft auf die Leistungsvoraussetzungen einer Person einwirken".

Soziale Stressoren sind nach Zapf und Frese (1991) in der Literatur zu Streß am

Arbeitsplatz wenig berücksichtigt worden. Nach Meinung der Autoren sind soziale Stressoren Merkmale der sozialen Situation am Arbeitsplatz. Sie können in der Person liegen, aus der sozialen Interaktion am Arbeitsplatz, der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsorganisation oder aus dem Betriebsklima entstehen. Die Studie der Autoren ergab deutliche Zusammenhänge zwischen sozialen Stressoren und Arbeitsstressoren.

Ducki (1998) versucht eine vollständige Übersicht zu Belastungen zusammenzutragen. Sie nennt zu Belastungen bei der Arbeit (1) die aufgabenbezogenen Belastungen, zu denen Unterbrechungen und Störungen des Arbeitsablaufs, Probleme mit dem Informationsfluß, monotone Arbeitsbedingungen und Zeitdruck gehören. (2) Die Umgebungsbelastungen sind die klimatischen Verhältnisse. (3) Zu den sozialen Belastungen zählen zum Beispiel fehlende soziale Unterstützung, schlechtes Betriebsklima, konflikthafte Arbeitsbeziehungen und ein restriktives Führungsverhalten des Vorgesetzten. (4) Betriebliche und überbetriebliche Belastungsfaktoren sind Arbeitsplatzunsicherheit, unterschiedliche Arbeitszeiten, schlechte Arbeitsorganisation und eine als ungerecht empfundene Gratifikation. Eine andere Ordnung der Belastungsfaktoren stellen Richter und Hacker (1997; zitiert nach Richter und Uhlig, 1998) vor (Tabelle 2-1).

1. Belastungen in der Arbeitswelt	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zu hohe qualitative und quantitative Anforderungen ➤ Unvollständige, partialisierte Aufgaben ➤ Zeit- und Termindruck ➤ Informationsüberlastung ➤ Unklare Aufgabenübertragung, widersprüchliche Anweisung
2. Belastungen aus der Arbeitsrolle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verantwortung ➤ Konkurrenzverhalten unter den Mitarbeitern (Mobbing) ➤ Fehlende Unterstützung und Hilfeleistung ➤ Enttäuschung, fehlende Anerkennung ➤ Konflikte mit Vorgesetzten und Mitarbeitern
3. Belastungen aus der materiellen Umgebung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Umgebungseinflüsse: Lärm etc.
4. Belastungen aus der sozialen Umgebung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Betriebsklima ➤ Wechsel der Umgebung, der Mitarbeiter und des Aufgabenfeldes ➤ Strukturelle Veränderungen im Unternehmen ➤ Informationsmangel
5. Belastungen aus dem "behavior setting"	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Isolation ➤ Dichte, Zusammengedrängtheit
6. Belastungen aus dem Person-System	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Angst vor Aufgaben, Mißerfolg, Tadel, Sanktionen ➤ Ineffiziente Handlungsstile ➤ Fehlende Eignung, mangelnde Berufserfahrung ➤ Familiäre Konflikte

Tabelle 2-1 Belastungen, die die Qualität potentieller Stressoren annehmen können (nach Richter und Hacker, 1997)

Schönpflug (1987) definiert Beanspruchung als (S.132) "die Beteiligung einer psychophysischen Funktion an einer Arbeitstätigkeit". Die Kapazitäten des Menschen werden durch die Beanspruchung eingeschränkt, so daß sie für weitere Funktionen nur noch zum Teil zur Verfügung stehen. Neben der geistigen und körperlichen Beanspruchung bezeichnet der Begriff der Anspannung den energetischen Aufwand bei der Auseinandersetzung mit Belastungen. Eine besonders beanspruchende Emotion ist die Angst. Angst definiert Schönpflug als einen (ebenda, S.137) "spannungsvoll-emotionalen Zustand (...), der in der Regel als negativ bewertet wird und sich auf sorgenvolle Gedanken stützt". Weitere Empfindungen, die die Arbeit begleiten, sind Monotonie, Sättigung, Belästigung und Ärger. Belästigungen in Organisationen stellen sich durch soziale Belastungen wie zum Beispiel Konflikte mit Kollegen und Vorgesetzten ein.

Die Frage der Ökonomie diskutiert Schönpflug (1987), indem er fragt, wann Personen bereit sind, eine Beanspruchung auf sich zu nehmen. Nach seiner Ansicht lassen sich die Begriffe Kosten und Nutzen aus der ökonomischen Analyse sinnvoll ohne Bezug auf Geldwerte psychologisch definieren. Psychische Kosten sind mit dem Verbrauch persönlicher Ressourcen gleichzusetzen. Nutzen definiert er als Zuwachs und Ersparnis von Ressourcen. "Der Beanspruchung fällt somit eine Doppelrolle zu. Auf der einen Seite bildet sie einen Kostenfaktor. Auf der anderen läßt sich ohne sie ein Nutzen nicht erzielen. Lohnend wird sie dann, wenn ihr Nutzen die mit ihr verbundenen Kosten übertrifft" (ebenda, S.170). Dabei sollen nicht nur rationale Prinzipien in die Analyse eingehen, sondern zum Beispiel auch Ängste, Hoffnungen und Zwänge.

Das Konstrukt "Beanspruchungsoptimalität" von Wieland und Baggen (1999) beschreibt ebenfalls das Auftreten der Beanspruchung in einer Doppelrolle. Die Doppelrolle ist dadurch gekennzeichnet (ebenda, S.1), "daß die Beanspruchung psychischer und physischer Leistungsfunktionen einerseits Nutzen (Arbeitsergebnis, Erhalt und Erwerb struktureller Ressourcen wie zum Beispiel geistiger Fähigkeiten, Erzeugung und Aufrechterhaltung der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit) erzielt, andererseits die Beanspruchung menschlicher Organ- und Leistungsfunktionen gerade diejenigen psychophysischen Kosten (Konsumtion energetischer Ressourcen, Fehlregulation, Streß, nervöse Anspannung, Angst, körperliche Beschwerden) erzeugt, die zu vermeiden sind" (siehe Abbildung 4-2).

Zur Beschreibung der theoretischen Verbindung von Belastungsfaktoren und Beanspruchung insbesondere durch informationsverarbeitende Tätigkeiten hat Wieland-Eckelmann (1992a) ein allgemeines Rahmenmodell vorgestellt. Auf dem Belastungs-Beanspruchungs-Modell aufbauend wird für das 'Mehrkomponentenmodell' zwischen den drei Analyseeinheiten Anforderungsanalyse, Beanspruchungsanalyse und Bewertungs-/Folgenanalyse unterschieden. In der Anforderungsanalyse wird zwischen drei Arten von Belastungen/Anforderungen differenziert: mentale Anforderungen, emotionale Anforderungen und das motivationale Anforderungspotential. Analog zu diesen Anforderungen wurden von Wieland-Eckelmann folgende Beanspruchungsdimensionen unterschieden: geistige Anstrengung, nervöse Anspannung und Motivation. Die Verbindung zwischen den Konstrukten sieht folgendermaßen aus (S.312): "Das Ausmaß subjektiv berichteter *geistiger Anstrengung* wird als Indikator psychomentaler Funktionsbeanspruchung angesehen, *nervöse Anspannung* ist indikativ für das Ausmaß emotionaler Selbstbeanspruchung und eine *geringe Motivation* gibt Auskunft über das Motivierungspotential bzw. den Motivierungsgehalt der Arbeitstätigkeit und -bedingungen". Unter psychomentaler Funktionsbeanspruchung versteht er (S.81) "die Inanspruchnahme psychophysischer

Leistungsfunktionen und der sie versorgenden, energetischen Unterstützungsmechanismen (...), deren Regulationsfunktion darin besteht, externe Ist-Zustände in erforderliche Sollzustände zu überführen". Emotionale Selbstbeanspruchung beschreibt er als die (S.85) "Inanspruchnahme psychophysischer Selbstregulationsfunktionen als Folge emotionaler Anforderungen/Belastungen (...), (die) während und nach einer Arbeitshandlung, die persönlichen Ziele, Bedürfnisse und (Leistungs-)Standards gefährden". Studien zum Mehrkomponentenmodell boten die Grundlage zur Entwicklung des Arbeitsanalyseverfahrens 'Synthetische Beanspruchungsanalyse', das psychische Belastung und Beanspruchung insbesondere an Bildschirmarbeitsplätzen mißt.

Eine Weiterentwicklung stellt das kognitiv-aktionale Modell der Beanspruchung (Wieland-Eckelmann, 1992b; Wieland & Baggen, 1999) dar. Es ermöglicht theoretisch fundiert Aussagen über Mechanismen und Prozesse, die zwischen beanspruchungsrelevanten Belastungs- und Anforderungsfaktoren als Einwirkungsgrößen und psycho-physiologischen Beanspruchungszuständen als Auswirkungsgrößen vermitteln. Nach Meinung der Autoren ist die effiziente Aufgabenbewältigung in hohem Grade von der adäquaten Balance zwischen internalen und externalen Regulationsaktivitäten abhängig. Sie benennen vier Regulationsebenen. Bei der internalen Selbstregulation geht es um die intrapsychische Bewältigung von internen Stimuli wie Gedanken, Phantasien und Erinnerungen und von externen Stimuli im Sinne von Gedanken, die sich auf externe Zustände beziehen. Maßnahmen der Angstbewältigung sind Formen der internalen Selbstregulation (kognitive Vermeidung und Vigilanz), deren Funktion es ist, interne Systemzustände so zu verändern, daß sie in ihrer Intensität von gewohnheitsmäßigen Sollzuständen nicht zu stark abweichen. Die externe Selbstregulation beschreibt die Redefinition von externalen Zuständen, zum Beispiel die Reduzierung von Aufgabenanforderungen durch Anspruchsniveausenkung. Bei der internalen und externalen Regulation geht es um problemorientierte Informationsverarbeitung. Die interne Regulation betrifft die Veränderung des inneren Zustandes. Es werden Aktivitäten ausgeführt, um den kognitiven Zustand an die Aufgabe anzupassen; zum Beispiel die Erhöhung der Anstrengung und Konzentration. Die externe Regulation bezieht sich auf Aktivitäten, um äußere Umstände zu ändern.

Belastungsfaktoren und Beanspruchungsdimensionen sind seit den ersten Arbeiten von Rohmert und Rutenfranz immer weiter ausdifferenziert worden. Außerdem sind Modelle zur Beschreibung der Verbindung der Konstrukte entwickelt worden. Soziale Belastungsfaktoren werden zwar genannt, aber es besteht noch großer Forschungsbedarf. Dieser bezieht sich besonders auf die Art und das Ausmaß der Beanspruchung und auf die Zusammenhänge zwischen sozialen Belastungsfaktoren und der Beanspruchung.

2.2.6 Verfahren der Arbeitsanalyse

Nach Hacker (1973) wird die Arbeitsanalyse definiert als die Analyse des Prozesses der psychischen Struktur und Regulation menschlicher Arbeitstätigkeiten im Zusammenhang mit ihren Bedingungen und Auswirkungen. Ihr Gegenstand ist die konkrete Arbeitstätigkeit als psychisch regulierte Tätigkeit. "Mit der psychologischen Arbeitsanalyse werden in systematischer Form Informationen über die Tätigkeit des arbeitenden Individuums erhoben und bewertet" (Dunckel, 1999, S.9). Arbeitsanalyse ist nach Dunckel (1999) wegen der wissenschaftlichen Fundierung ein theoriegeleiteter Prozeß und wegen der

Einbettung in betriebliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen ein politischer Prozeß. "Psychologische Arbeitsanalysen zielen vorrangig auf die Erhaltung der Gesundheit und die Förderung der Persönlichkeit" (Dunckel, 1999, S.10). Dies müssen auch Ziele der Organisation sein. Dunckel legt Kriterien vor, nach denen Arbeitsanalysen bewertet und ausgewählt werden können. Sie können in bedingungsbezogene und personenbezogene Verfahren unterteilt werden. Die Qualität sollte wissenschaftlich anhand von testtheoretischen Gütekriterien nachgewiesen werden. Analysedimensionen, Anwendungsbereich, theoretische Fundierung, Aufwand, Handhabung und Art der Ergebnisse sind weitere Kriterien zur Beurteilung von Analyseverfahren.

Semmer und Greif (1981) setzen sich mit der Funktion qualitativer und quantitativer Methoden der Tätigkeitsanalyse auseinander. An Kritik an der quantitativen Tätigkeitsanalyse nennen sie folgende Punkte: Aus der quantitativen Tätigkeitsanalyse lassen sich keine systematischen und genauen Vorschläge zur Gestaltung ableiten. Zusätzliche Informationen sind notwendig. Die Tätigkeit wird "zerstückelt und atomisiert" (Semmer & Greif, 1981, S.40). Qualitative Methoden sind aus dieser Sicht eher geeignet, die komplexe Wirklichkeit abzubilden. Allerdings sind sie schwerer objektivierbar. Die Autoren sprechen sich für hochstandardisierte quantitative Untersuchungsinstrumente aus, wenn folgende Bedingungen gegeben sind. "Entscheidend ist für uns nicht das Argument, dass die Komplexität der Wirklichkeit reduziert wird, sondern ob die Reduktion auf relevante Dimensionen erfolgt. Tut sie das, dann dient sie der ökonomischeren Erfassung von Problemen und ist insofern begrüßenswert" (ebenda, S.46). Diese Instrumente dienen der präzisen Beschreibung von Ist-Zuständen. Sie können ökonomisch und breitgesteuert Problembereiche aufdecken. Wenig standardisierte qualitative Methoden haben den Vorteil, umfassendere Arten von Informationen berücksichtigen zu können. Wichtig ist auch immer der Bezug zur Theorie. Die Autoren sprechen sich für Methodenkombinationen aus, die auch in der vorliegenden Arbeit vorgenommen werden soll.

Arbeitsanalysen werden in komplexen Arbeitssystemen auf unterschiedlichen Ebenen (Abbildung 2-2) durchgeführt (Schüpbach, 1995). Ganzheitliche Verfahren versuchen alle Ebenen zu berücksichtigen und spezifische Verfahren beziehen sich auf eine Ebene oder nur eine Komponente.

Im Rahmen des sozio-technischen Ansatzes wird die gemeinsame Optimierung des sozialen und technischen Systems der Organisation angestrebt. Emery (1969) hat eine komplexe Vorgehensweise zur Analyse und Gestaltung entwickelt. Es werden die Schritte Grobanalyse, Arbeitsablaufanalyse, Schwachstellenanalyse, Analyse des sozialen Systems und Rollenwahrnehmung der Mitarbeiter durchlaufen. Dunckel (1996, S.24) sieht Arbeitssysteme als "Mensch-Technik-Organisation-Systeme", die durch Arbeitsaufgaben verknüpft werden. Er sieht dies unter einem systemischen Blickwinkel, was bedeutet, daß nicht nur die Elemente, sondern auch die Beziehungen zwischen den Elementen von Bedeutung sind. Ulich (1998) hat eine ganzheitliche Betriebsanalyse unter Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation (MTO-Analyse) entwickelt. Diese ganzheitliche Analyse erfordert Untersuchungen auf den Ebenen Unternehmen, Organisationseinheit, Gruppe und Individuum.

Schüpbach (1995) unterscheidet in seiner Zusammenstellung von Verfahren zwischen Beobachtungsinterviews und schriftlichen Befragungen. Ein tätigkeitspsychologisch, handlungstheoretisches Beobachtungsverfahren ist das "Tätigkeitsbewertungssystem" (in Langform: TBS-L) nach Hacker (1995). Das Bewertungskriterium ist die Persönlichkeitsförderlichkeit. Bei den zu messenden

Hauptdimensionen handelt es sich um organisatorische und technische Determinanten vollständiger Tätigkeiten, Kooperation und Kommunikation, Verantwortung, erforderliche psychische Prozesse und Repräsentationen und Qualifikations- und Lernerfordernisse. In die gleiche Verfahrenskategorie gehört die "Spezielle Analyse belastender Arbeitsfaktoren" (SABA) von Richter, Heimke und Malessa (1988). Bewertungskriterium ist die Beeinträchtigungslosigkeit. Hauptdimensionen sind unmittelbar gestaltbare Aufgabenmerkmale und mittelbar gestaltbare Aufgabenmerkmale wie soziale Konfliktaustragung und Kooperation. Beide Verfahren werden zur Gestaltung industrieller Montage-, Bedien- und Überwachungstätigkeiten eingesetzt. Als ein weiteres Verfahren in dieser Verfahrenskategorie hat Semmer (1984) das "Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse" (ISTA) entwickelt, das als Beobachtungs- und Fragebogenversion vorliegt. Zur Messung der Beeinträchtigungslosigkeit werden die Stressoren, Zielunsicherheit und allgemeine Regulationsanforderungen und Ressourcen als Dimensionen herangezogen. Es wird bei unterschiedlichen gewerblichen Arbeitstätigkeiten eingesetzt.

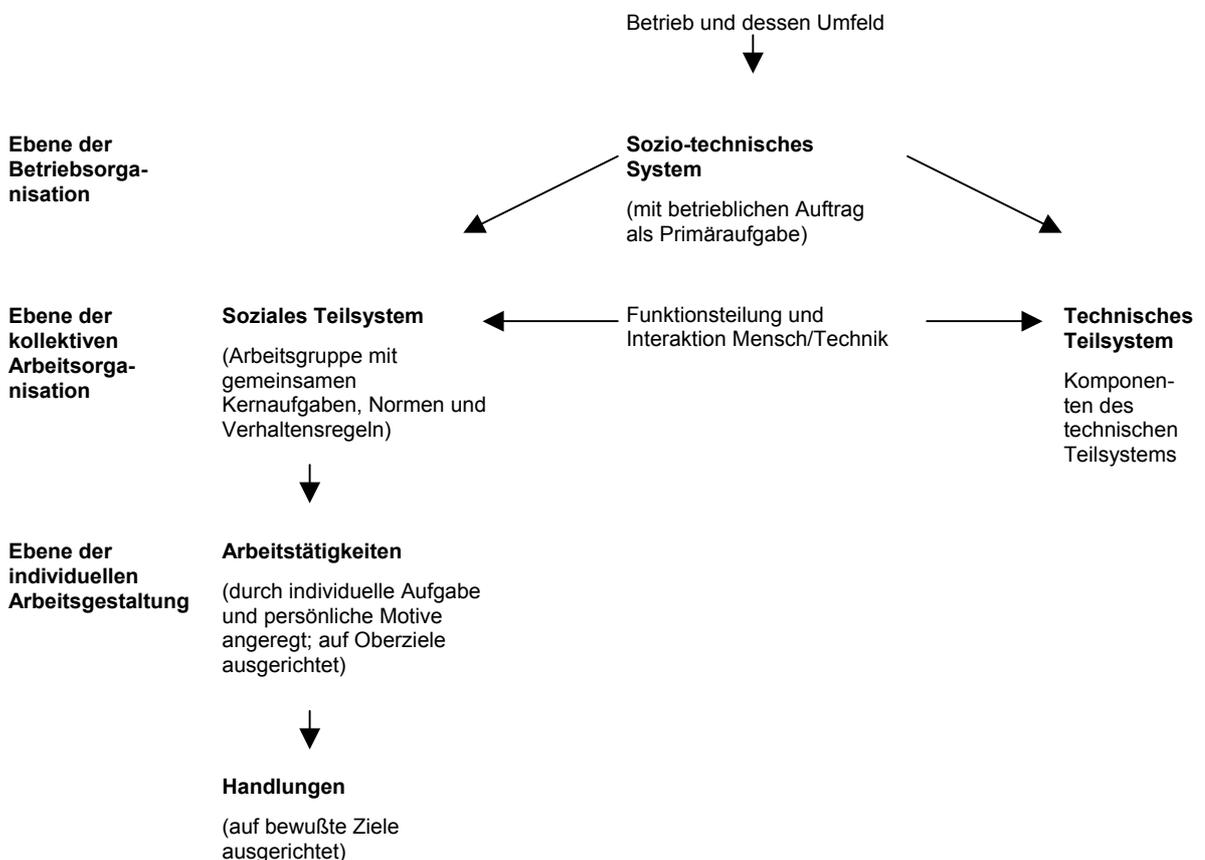


Abbildung 2-2 Unterschiedliche Ebenen der Arbeitsanalyse (nach Schüpbach, 1995)

Ein arbeitswissenschaftlich, verhaltenstheoretisch fundiertes Beobachtungsverfahren ist der "Fragebogen zur Arbeitsanalyse" (FAA) von Frieling und Hoyos (1978). Bewertungskriterium ist die angemessene Belastung und Beanspruchung, die auf den Dimensionen Informationsaufnahme und -verarbeitung, Arbeitsausführung, Umgebungseinflüsse und besondere Arbeitsbedingungen gemessen wird. Das Verfahren ist für geistige und manuelle Arbeitstätigkeiten universell einsetzbar.

Zur schriftlichen Befragung dient der "Job Diagnostic Survey" (JDS) von Hackman

und Oldham (1975), der als Indizes für das 'Motivating Potential Score' die Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe für andere, Autonomie und Rückmeldung erfaßt. Der "Fragebogen zur subjektiven Arbeitsanalyse" (SAA) von Udris und Alioth (1980) dient zur Messung von Handlungsspielraum, Transparenz, Verantwortung, Qualifikation, sozialer Struktur und Arbeitsbelastung. Beide Fragebogenverfahren sind universell einsetzbar. Dunckel (1996, S.76) erläutert die "Kontrastive Aufgabenanalyse" (KABA): "Mit dem KABA-Leitfaden ist eine arbeitspsychologische Analyse und Gestaltung von Arbeitsaufgaben im Bereich Büro und Verwaltung im Zusammenhang mit Informations- und Kommunikationstechniken angezielt. Er soll betriebliche Praktikerinnen wie z.B. Organisatorinnen, Software-Gestalterinnen in die Lage versetzen, bestehende und geplante Arbeitsaufgaben nach Humankriterien zu beurteilen und Gestaltungshinweise zu formulieren." Anwendungsfelder des KABA sind die Analyse und Gestaltung der Arbeitsorganisation, Technikfolgenabschätzung und Gesundheitsschutz. Bei der Methode handelt es sich um eine strukturierte Beobachtung des Arbeitsablaufs und ein nachfolgendes Interview am Arbeitsplatz. Zusätzlich werden Expertengespräche durchgeführt. Das Teilverfahren F ist der Kommunikation gewidmet.

Bei den beschriebenen Verfahren stehen die Arbeitstätigkeiten im Mittelpunkt der Analyse, soziales und technisches Teilsystem stehen am Rande und Verfahren zu anderen Formen der Arbeit wie zum Beispiel freiberufliche Tätigkeiten und Reproduktionsarbeit werden nicht genannt.

Im Rahmen der Arbeitspsychologie wird das soziale Teilsystem bei den allgemeinen Arbeitsanalyseverfahren miteinfaßt. Für diesen Bereich werden Einzelverfahren innerhalb der organisationspsychologischen Forschung entwickelt.

Zum technischen Teilsystem sind Verfahren im Rahmen des Verbundprojektes SANUS (**S**icherheit und Gesundheitsschutz bei der **A**rbeit an Bildschirmen auf der Basis internationaler **N**ormen **u**nd **S**tandards) gefördert vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie über den Projektträger Arbeit und Technik entwickelt worden. Das "System zur Analyse der Hardware-Komponenten am Bildschirmarbeitsplatz" (SAHIB) wurde von Kurtz, Buchheim und Hippmann (1997) entwickelt. Das "Qualitative Software Screening" stammt aus den Arbeiten von Burmester, Görner, Vossen, Zolleis und Zouboulidis (1997).

Arbeit außerhalb des Betriebes wird im Schema von Schüpbach (1995) nicht genannt. Aber Hausarbeit als Gegenstand arbeitspsychologischer Forschung wird seit den 70er Jahren thematisiert (Ulich, 1991). Auf Grundlage der Streß- und Bewältigungsforschung entwickelte Bailer (1989) einen standardisierten Fragebogen zur erlebten Beanspruchung von Personen in Haushalt, Ehe/Partnerschaft, Beruf und Elternrolle. Zur Analyse der Reproduktionsarbeit in Haushalt und Familie legt Resch (1991) das EVA-Verfahren zur Analyse von Alltagshandlungen erwachsener Personen auf theoretischer Grundlage der Handlungsregulationstheorie vor. Das Verfahren basiert auf zwei Interviews, die im Abstand von ca. zwei Wochen durchgeführt werden. Die Autorin schlägt ein allgemeines Modell menschlicher Arbeitstätigkeiten vor, das es erlaubt, die beiden Arbeitsbereiche Erwerbsarbeit und Reproduktionsarbeit auf Grundlage eines einheitlichen theoretischen Bezugsrahmens zu analysieren.

Des Weiteren sind Arbeitsplätze entstanden, die zu den neuen Arbeits- und Organisationsformen zu rechnen sind. Zum Beispiel für die Bereiche Leiharbeit, Telearbeit, Call-Center müssen ebenfalls spezifische Verfahren eingesetzt werden. Im Projekt "Spezielle psychische Belastungen bei Leiharbeit" der Bundesanstalt für

Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Dortmund/ Dresden ist ein leiharbeitsspezifischer Fragebogen zur Erfassung von Belastungsfaktoren bei Leiharbeitskräften entwickelt worden (Wieland & Grüne, 1999; Grüne, Schmitz & Wieland et al., 1999).

Schwerpunkt der Anwendung der Arbeitsanalyseverfahren liegt in Produktion und Fertigung, dann folgen Büro und Verwaltung. Für den Dienstleistungsbereich gibt es nicht genügend Verfahren. Es fehlt weiterhin an Verfahren für außerbetriebliche Arbeit, den freiberuflichen Bereich und für den Bereich der aufgabenbezogenen Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen.

2.2.7 Arbeit und Gesundheit

"Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen." (aus der Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation, 1986)

Seit den 70er Jahren werden arbeitsbedingte Erkrankungen mit psychosozialen Faktoren in Zusammenhang gebracht. Ergebnisse der Studien waren, daß die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und -inhalte unzureichend ist im Hinblick auf eine menschengerechte und gesundheitsstabilisierende Gestaltung von Arbeitsprozessen (Bamberg, Ducki & Metz, 1998). Erklärungsmodelle arbeitsbedingter Erkrankungen orientieren sich hauptsächlich an streßtheoretischen Modellen (Lazarus & Folkman, 1987). Es wurden Interventionsstrategien abgeleitet, die die Gestaltung humaner Arbeitstätigkeiten zum Ziel hatten (Ulich, 1998). Konzepte zur Gesundheitspsychologie werden in Modelle der Arbeits- und Organisationspsychologie integriert. Ein Beispiel ist die Handlungsregulationstheorie (Hacker, 1986; Oesterreich, 1981). Handlungstheoretische Entwicklungen gehen von einem aktiven Menschen aus, der sich mit seiner Umwelt auseinandersetzt und ein allgemeines Gesundheitspotential besitzt. Als Komponenten des Gesundheitspotentials werden die Fähigkeit, langfristige Ziele zu bilden, die Fähigkeit zu Anpassung und Veränderung und die Fähigkeit zur Integration von körperlichen Prozessen und Handlung diskutiert (Greiner, 1998). Udris (1992) hat ein Modell zur Gesundheit auf systemtheoretischer und handlungstheoretischer Grundlage entwickelt. Er spricht von Gesundheit als einem Gleichgewicht zwischen Individuum und Umwelt. Auf der einen Seite stehen die Ressourcen des Individuums und auf der anderen Seite die krankmachenden Einflüsse der Umwelt. Gesundheit ist nach Wieland-Eckelmann (1992) ebenfalls das Resultat der Wechselwirkungen zwischen Person und Umwelt. Nach der Analyse der Wechselwirkung zwischen 'Gesundheitsförderlicher Arbeit' und 'Gesundheitsförderlicher Persönlichkeit' schlußfolgert er, daß Ressourcenforschung und Belastungsforschung die zwei Seiten einer Münze sind, deren relationale Beziehung untersucht werden sollte.

Für Hacker (1998, S.58) ist Lernen grundlegend für die Gesundheitsförderung: "Lernen ist (...) nicht lediglich Erwerb einzelner gesundheitsförderlicher Verhaltensweisen – etwa von Entspannungstechniken – auch in der Arbeit, sondern insgesamt ein Merkmal von Gesundheit. Weiter ist dann das Ermöglichen von Lernen, d.h. das arbeitsgestalterische Schaffen von Lernangeboten zu selbstgeführten Lernen auf der Grundlage von Tätigkeitsspielräumen in der

Lerntätigkeit ein Hauptmerkmal betrieblicher Gesundheitsförderung. In der modernen Arbeitspsychologie sind dementsprechend lernförderliche und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung Synonyme".

Oesterreich (1998) nennt als psychische Anforderungen die Kommunikation und Kooperation mit anderen Personen, soweit sie für die Arbeitstätigkeit notwendig sind. Fehlen diese Anforderungen, können Fähigkeiten zur Koordination des eigenen Handelns in bezug auf das Handeln anderer Personen und Konfliktfähigkeit sich nicht weiterentwickeln oder verloren gehen. Er fordert die Verwirklichung dieser und anderer im Rahmen der Handlungsregulationstheorie entwickelter arbeitspsychologischer Anforderungen für die betriebliche Gesundheitsförderung.

Ducki (1998) hat einen Überblick zu gesundheitsrelevanten Ressourcen und einen Überblick zu gesundheitsrelevanten Belastungen erstellt. Einerseits können soziale Unterstützung und gute innerbetriebliche Zusammenarbeit Ressourcen zur Erhaltung der Gesundheit sein, andererseits kann ihr Fehlen und das Auftreten von Konflikten als Belastung wirken (Tabelle 2-2). Eine eindeutige Einteilung in die Kategorien soziale und in der Arbeit liegende Faktoren ist nach Meinung der Autorin nicht immer möglich.

	Ressourcen		Belastungen	
	Ressourcen am Arbeitsplatz	Gesamtbetriebliche Ressourcen	Belastungen am Arbeitsplatz	Gesamtbetriebliche Belastungen
In der Arbeit	Vollständigkeit, Handlungs- und Entscheidungsspielraum, objektive Kontrollmöglichkeiten; Kooperationserfordernisse; Kommunikations-erfordernisse	Berufsarbeit selbst; Entwicklungsmöglichkeiten; Selbständigkeit; allgemeine organisatorische Bedingungen; Sicherheit des Arbeitsplatzes; Möglichkeiten zur Mitbestimmung und Partizipation	Störungen des Arbeitsablaufs; Probleme mit dem Informationsfluß; Monotonie; Zeitdruck; Umgebungsbedingungen	Arbeitsplatzunsicherheit; gesundheitsbeeinträchtigende Arbeitszeiten wie Überstunden, Schichtdienste oder Bereitschaftsdienste; unzureichende Arbeitsorganisation; ungerecht empfundene Gratifikation
Sozial	Soziale Unterstützung	Gutes Arbeitsklima; positive Beziehung zum Vorgesetzten; Anerkennung / Erfolg	Fehlende soziale Unterstützung; konflikthafte Arbeitsbeziehungen, restriktives Führungsverhalten direkter Vorgesetzter	Schlechtes Betriebsklima

Tabelle 2-2 Gesundheitsrelevante Ressourcen und Belastungsfaktoren (nach Ducki, 1998)

Bamberg, Ducki und Metz (1998) halten im "Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung" fest, daß die Arbeits- und Organisationspsychologie Wissen zur Verfügung stellt, das in der betrieblichen Gesundheitsförderung genutzt werden kann. Die Themen Gesundheitsförderlichkeit, Lernförderlichkeit und Persönlichkeitsförderlichkeit werden zusammen aufgegriffen. Es bestehen Bemühungen zur Integration von Konzepten, die die Organisation und somit die Organisationsentwicklung und solchen, die die Arbeitstätigkeit und Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung in den Vordergrund stellen. Die Arbeitspsychologie stellt geeignete Analyseverfahren zur Untersuchung der gesundheitlichen Situation der

Beschäftigten zur Verfügung. Arbeits- und Organisationspsychologie verfügen über Interventionsmethoden. Konzepte und Methoden müssen nach Ansicht der Autorinnen in der Gesundheitsförderung verankert und zum Teil modifiziert werden.

Die Konzepte zu Arbeit und Gesundheit versuchen möglichst vollständig alle relevanten Faktoren einzubeziehen und das Problem integrativ durch die Verbindung von arbeits- und organisationspsychologischen Entwicklungen zu bewältigen. Unterschiedliche Arten von Konflikten in Organisationen werden als Faktoren genannt, die sich negativ auf die Gesundheit auswirken können. Es fehlt noch an Verfahren zur Umsetzung der Überlegungen.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß im Verlauf der letzten fünfzig Jahre arbeitspsychologische Konzepte und Verfahren inhaltlich und methodisch differenziert worden sind. Bei der Definition von Arbeit werden negative und positive Aspekte genannt. Thema ist nicht nur die sogenannte normale Erwerbsarbeit, sondern auch andere Tätigkeiten wie zum Beispiel die Reproduktionsarbeit. Die interpersonale Zusammenarbeit, Emotionen und Motivationen werden als Einflußfaktoren auf die Arbeitstätigkeit in bezug auf die Handlungsregulationstheorie diskutiert. Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell bietet einen Rahmen, um die Auswirkung von sozialen Stressoren und Arbeitsstressoren zu untersuchen. Positive und negative Folgen vereint das Modell der Doppelrolle der Beanspruchung. In arbeitspsychologischen Verfahren werden zusätzlich Art und Weise der innerbetrieblichen Kommunikation und Konfliktaustragung erfragt. Im Rahmen betrieblicher Gesundheitsförderung werden Konflikte als Belastungen und die soziale Unterstützung als Ressource beschrieben. Die Strategien der Konflikthandhabung, der Zusammenhang zwischen Konflikten und Strategien und die Auswirkungen von Konflikten und Strategien der Konflikthandhabung sind noch nicht in die Verfahren integriert oder im Rahmen der Gesundheitsförderung diskutiert worden.

2.3 Verbindung zur Organisationsentwicklung

"Seit Jahrtausenden gestalten Menschen Arbeits- und Lernbedingungen, für andere Menschen und für sich selbst, und trotzdem ist uns die Gestaltung menschenwürdiger und menschengerechter Arbeits- und Lernprozesse immer noch ein großes Problem."
(Volpert, 1994, S.91)

Die Organisation ist ein komplexes soziales Gebilde, das als ganzes System untersucht werden muß, wenn man das individuelle Verhalten verstehen will (Schein, 1970, 1995). Auf diesem Hintergrund hat Emery (1969) die sozio-technische Analyse entwickelt, die zum Ziel hat, das soziale und das technische System der Organisation zu analysieren und schließlich zu optimieren. Die systemische Vorgehensweise betont Ulich (1998) mit der ganzheitlichen Betriebsanalyse unter Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation (MTO-Analyse) und legt ein differenziertes Vorgehensmodell vor.

Konflikte und Strategien der Konflikthandhabung als Belastungsfaktoren für MitarbeiterInnen in Organisationen sind keine isolierten Phänomene. Sie gehören zum Gesamtprozeß der Organisation und werden im Rahmen der Organisationsentwicklung thematisiert.

2.3.1 Beziehung zwischen Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung

Im Bereich der deutschsprachigen Arbeitspsychologie besteht weitgehende Einigung, daß die Disziplin folgende Aufgaben hat: "(1) die Analyse von Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen, (2) deren Bewertung nach definierten Humankriterien und (3) die Erarbeitung von Gestaltungsvorschlägen" (Ulich, 1995, S.131). Folgt man dabei dem soziotechnischen Systemkonzept, ist nach Ulich klar, daß die Arbeitspsychologie bei der Erfüllung dieser drei Aufgaben auch organisationale Aspekte einbeziehen muß und eine strikte Trennung von Arbeitspsychologie und Organisationspsychologie nicht möglich ist. Allerdings können die Perspektive oder Akzentsetzung eine andere sein. "Wer die Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten seriös betreiben will, wird sich auch immer mit deren organisationaler Einbettung und der Regulation der Grenzbedingungen zu beschäftigen haben. Wer sich umgekehrt mit der Analyse, Bewertung und Entwicklung von Organisationen befaßt, wird immer auch Fragen der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung, der Mensch-Maschine-Funktionsteilung und der funktionalen Integration mit zu behandeln haben" (ebenda). Hacker (1998) vertritt eine ähnliche Ansicht, denn er beschreibt drei Ebenen, die bei der psychologischen Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitsprozessen berücksichtigt werden müssen: Organisationseinheiten, Arbeitsgruppen und Individuen. Er macht deutlich, daß eine effektive Gestaltung die Einbindung aller Ebenen erforderlich macht.

Entscheidende Unterschiede ergeben sich dadurch, daß die Maßstäbe zur Bewertung von verschiedenen Personengruppen oder vorgegebenen Strukturen definiert werden. Die Arbeitspsychologie legt nach theoretischen Überlegungen und empirischen Untersuchungen Kriterien zur Bewertung der Arbeit und anschließender Gestaltung fest. Die eigentliche Bewertung wird je nach Arbeitsanalyseverfahren objektiv oder subjektiv von den Beteiligten durchgeführt. Auch in der Organisationsentwicklung unterscheiden sich die Ansätze nach der Möglichkeit der Einflußnahme der Betroffenen. Ansätze, die die Organisation als autopoietisches System betrachten, gehen davon aus, daß jede Veränderung aus dem System selbst, das heißt von den Betroffenen initiiert werden muß. Dabei kann nur der Anstoß zur Veränderung von außen kommen.

Ganzheitliche Konzepte wie zum Beispiel das MTO-Konzept (Mensch-Technik-Organisation) von Ulich (1998) versuchen die Ansätze der Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung zu integrieren. Bisher ist aber eher die Herangehensweise von einer Seite üblich.

2.3.2 Definitionen von Organisation

Taylor (1913, 1977) war einer der ersten, der sich unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten mit Organisationen beschäftigt hat. Er entwarf ein mechanistisches Bild von Organisationen, in denen der Mensch ein Rädchen im Getriebe war.

Die Human-Relation-Schule setzte den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt. Im Londoner Tavistock-Institut ist das Konzept des sozio-technischen Systems entwickelt worden. Sievers (1987) spricht vom sozio-technischen Systemansatz als neuem Paradigma, in dem das Verhältnis zwischen Mensch und Arbeit neu definiert wird und Aufsplittungen in der Welt der Arbeit, die noch vom Taylorismus herkommen, überwunden werden können. Die Beziehungen zwischen menschlichem und nicht-menschlichem System können so organisiert werden,

(ebenda, S.59) "daß Menschen in Organisationen durch den Gebrauch von nicht-menschlichen Systemen die Möglichkeit bekommen, Sinn in ihrer Arbeit zu sehen und ein menschliches Leben führen zu können".

Aus dem sozio-technischen Systemansatz ist die Sicht der Organisation als offenes System abgeleitet worden. Unter diesem Blickwinkel importiert die Organisation verschiedene Dinge aus ihrem Umfeld und exportiert andere wieder an das Umfeld. Das bedeutet, daß es vielfältige Interaktionen innerhalb der Organisationen, zwischen den Systemen und zwischen Organisation und Umwelt gibt. Organisationen können ohne die Welt um sie herum nicht existieren. Sie sind wechselseitig voneinander abhängig (Katz & Kahn, 1966). Katz, Kahn und Adams (1980, S.3) definieren Organisationen folgendermaßen: "Organizations are entirely human creations, and organizational theory and research have particular potential for influencing organizational design, behavior, and performance because, once discoveries and ideas become known to organizational heads, these leaders have the legitimate power to initiate changes".

Schein (1980, S.12), führt aus, "daß Organisationen komplexe soziale Systeme sind, die man in ihrer Gesamtheit untersuchen muß, um das in ihnen auftretende individuelle Verhalten wirklich zu begreifen". Er versucht eine Neudefinition des Begriffs Organisation und nennt dazu fünf Punkte. Erstens müssen Organisationen als offene Systeme gesehen werden, die in Interaktion zu ihrem Umfeld stehen. Zweitens sind Organisationen Systeme mit unterschiedlichen Zwecken und Funktionen. Drittens setzen sich Organisationen aus Subsystemen zusammen, die dynamisch miteinander interagieren. Viertens beeinflussen Veränderungen in einem Subsystem auch andere, mit denen eine wechselseitige Abhängigkeit besteht. Fünftens lassen sich Organisationen nicht von ihrem Umfeld getrennt betrachten.

Staehe (1991) schließt sich dieser Perspektive an und beschreibt Organisationen als Ökosysteme. Staehe (1991, S.383) versteht unter Organisationen "zielorientierte soziale Gebilde mit einem angebbaren Mitgliederkreis". Die Organisationsmitglieder wollen die gestellten Ziele möglichst rational erreichen und effizient zusammenarbeiten. Es besteht die Absicht, das Handeln in Organisationen überwiegend bewußt zu planen, zu ordnen und auf die Realisierung spezifischer Ziele zu richten.

Boulding (1985) geht noch weiter und beschreibt die Welt als totales System. Für Veränderungen bedeutet dies, daß es eine Unmenge an Faktoren gibt, die Organisationsmitglieder beeinflussen und daß es eine Illusion ist, alle festzuhalten. Die Welt soll als ein aus vielen Systemen zusammengesetztes Ganzes gesehen werden. Wirtschaft, Politik, soziales Geschehen wirken aufeinander ein und wirken bis auf den arbeitenden Menschen. "An organization could almost be defined as a set of roles tied together with lines of communication, and sometimes with material flows between them. There is homeostasis in role occupancy" (ebenda, S.22). Das Ersetzen von Personen bei Pensionierung oder Entlassung funktioniert nach Boulding nach dem Konzept der Homöostase.

Nach Neuberger (1994, S.10) ist "die Organisation aber das verselbständigte, in regelhaften Mustern sich wiederholende Handeln von Menschen". Lauter selbststeuernde Menschen verträgt keine Organisation. Um zu überleben muß der einzelne ersetzbar sein. Wie Czarniawska-Joerges (1993, siehe Tabelle 2-3) meint Neuberger (1994), daß die Organisation nicht außerhalb des Menschen liegt sondern im Menschen ist.

Nach Kieser (1999) findet unter konstruktivistischer Perspektive Organisation vor allem in den Köpfen der Organisationsmitglieder statt. Organisationen funktionieren nicht, weil sie über adäquate Strukturen verfügen, sondern weil die Mitglieder über Kognitionen verfügen, wie die Organisation funktionieren soll. "Das bedeutet: Wenn man etwas über Organisation wissen will, muß man vor allem herausbekommen, was in den Köpfen von Individuen vorgeht" (ebenda, S.288).

Ostensive Definitions	Performative Definitions
<ul style="list-style-type: none"> • In principle, it is possible to discover and describe all properties of a given organization, but in practice it might be difficult to do so. • Actors inhabit organizations, which exists without them. • Actors are "informants" for researchers; they are unable to see the whole of an organization without help. • The task of research is to explain principles. 	<ul style="list-style-type: none"> • In principle, it is impossible to describe all properties of given organizations, but in practice we might grasp those most relevant. • Actors define what organizations are; they construct organizations. • Actors and researchers both construct knowledge about organizations; in a research project they do it jointly. • The task of research is to explore practices.

Tabelle 2-3 Definitionen von Organisationen (nach Czarniawska-Joerges, 1993)

Czarniawska-Joerges (1993) legt eine Möglichkeit der Kategorisierung von Organisationsdefinitionen vor. Czarniawska-Joerges (1993, S.11) unterscheidet zwischen ostensiven (in diesem Kontext als 'sichtbar', 'darstellbar' definiert) und performativen Definitionen von Organisationen (Tabelle 2-3). Ostensive Definitionen legen die Annahme zugrunde, daß soziale Prozesse identisch mit physikalischen Objekten und 'von außen' sichtbar und beschreibbar sind. In Bezug auf Organisationen bedeutet dies, daß typische Strukturen und Veränderungen in Organisationen entdeckt werden können und daß Organisationen den Gebäuden, in denen sie sich befinden, entsprechen. Die MitarbeiterInnen bewohnen die Gebäude, sind eher passiv und reagieren auf die Anforderungen des Systems. Performative Definitionen sind Konstruktionen der Sprache, werden von Menschen durch die Sprache 'von innen' konstruiert. Organisationen haben nach dieser Definition weder Natur noch Essenz, sondern sie sind das, als was Menschen sie wahrnehmen. Nach Czarniawska-Joerges (1993) ist der Hauptunterschied zwischen den Definitionen, daß in performativen Definitionen die Zerbrechlichkeit, Befristung und Abhängigkeit von Ort und Bedingungen bewußt beschrieben werden, während ostensive Definitionen Unsterblichkeit für sich reklamieren.

Die Definitionen von Organisationen spiegeln unterschiedliche Menschen- und Weltbilder wider, die wiederum die Entwicklung von Konzepten der Organisationsentwicklung beeinflussen.

2.3.3 Definitionen und zentrale Themen der Organisationsentwicklung

Die in den Definitionen angesprochenen Aspekte werden in den zentralen Themen der Organisationsentwicklung weiter ausdifferenziert.

Hüffer (1997) beschreibt den Anfang einer Phase der Organisationsentwicklung (ebenda, S.43): "Die Historie der Organisationsentwicklung beginnt vielleicht in dem Moment, in dem eine Person über den Zustand eines beliebigen sozialen

Systems (Gruppe, Organisation, Gesellschaft) reflektiert, einen Veränderungsbedarf in Form eines Problems oder einer Schwierigkeit ausmacht und die *Veränderung* des sozialen Systems *gemeinsam* mit den *Beteiligten* sucht".

Schein definiert Organisationsentwicklung (1980, S.163) "als ein langfristig geplantes, systemorientiertes, auf verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen basierendes Programm zur Organisationsverbesserung". Solch ein Programm hilft den Mitgliedern einer Organisation, Einblick in die eigenen Prozesse und Abläufe zu bekommen. Die Mitglieder lernen, selbständig ihre Probleme zu erkennen und mit ihnen umzugehen. Da kein vorgefertigtes Lösungsschema angeboten wird, spricht man auch von Prozeßberatung.

Probst (1992, S.559) stellt seine Ausführungen zur Organisationsentwicklung ausführlich dar: "Der Organisationsentwicklung liegt die Hypothese zugrunde, daß Veränderung einen komplexen und langsamen Prozeß darstellt, der im Vorfeld eine gründliche Reflexion zur Beurteilung der Kultur, Geschichte und Anpassungsdynamik der Organisation erforderlich macht, bevor diese so gestaltet wird, daß sie selbst nach Rückkopplung eine Strategie entwickelt, die, gestützt auf eine spezifische, auf die Einzelsituation abgestimmte Methodik, die Selbstkorrektur der festgestellten Funktionsstörungen ermöglicht. Veränderung wird als etwas verstanden, was von den Akteuren des Systems zu bewältigen ist, die von ihren selbstgewählten Zielen geleitet werden, wobei der Berater nur noch die Rolle des Katalysators in einem Änderungsprozeß wahrnimmt".

Die folgende Struktur der zentralen Themen der Organisationsentwicklung lehnt sich an den Vorschlag von Neuberger (1994) an:

Analyseebenen

Bei den meisten Ansätzen stehen Person und Organisation im Fokus der Analyse und Gestaltung (Neuberger, 1994). Staehle (1991) allerdings beschreibt vier Analyseebenen: 1. Gesellschaft, Umwelt, 2. Organisation, 3. Gruppen, 4. Individuen. Auch Schuler (1995) unterscheidet die vier Ebenen, da jede Organisation als ein komplexes System interpretiert werden kann und die Organisationspsychologie sich auf verschiedenen Ebenen mit den jeweiligen Subsystemen beschäftigt hat.

Ziele

Schein (1980, S.154) sagt zusammenfassend, "daß das systemtheoretische Kriterium für die Leistungsfähigkeit einer Organisation offensichtlich vielschichtig sein muß; es schließt Adaptionfähigkeit, Identitätsgefühl, Realitätsbewußtsein und interne Integration ein". Die Effizienz kann durch einen Zyklus aus Adaption und Auseinandersetzung gewahrt werden. Bei der Analyse des Zyklus können die Punkte gefunden werden, an denen die Organisation nicht in der Lage ist, sich adäquat mit internen oder externen Systemen auseinanderzusetzen. Dies sind Ansatzpunkte für eine Maßnahme der Organisationsveränderung. Neuberger (1994) nennt Effektivität und Humanität als Ziele der Organisationsentwicklung. Becker und Langosch (1995) sprechen von Leistungsoptimierung und Humanisierung. Für Hacker (1998, S.20) ist "das Grundanliegen der Arbeitspsychologie ihre Beteiligung an der interdisziplinären Aufgabe der Steigerung von Effektivität und Arbeitsproduktivität bei gleichzeitiger Förderung der Entwicklung der arbeitenden Persönlichkeit (...)." Hier werden die beiden Ziele zur interdisziplinären Aufgabe erhoben. Ulich (1995, S.132) schließt sich an, indem er sagt, daß "(...) die Arbeitstätigkeit (...) in unserer Gesellschaft zu den zentralen Lebenstätigkeiten der erwachsenen Menschen (gehört). Und es ist möglich,

Arbeitstätigkeiten und Organisationsstrukturen so zu gestalten, daß sie sowohl Humankriterien als auch Kriterien wirtschaftlicher Effizienz entsprechen".

Organisationsentwicklung als Prozeß

Bei einer Maßnahme der Organisationsentwicklung ist der Zeitverlauf entscheidend. Nicht nur das Ergebnis, sondern Veränderungen während der Maßnahme werden angestrebt. Die Mitglieder lernen, mit Problemsituationen umzugehen (Neuberger, 1994). Katzell (1994) fordert, daß der Zeitfaktor in Untersuchungen einfließen sollte, da Entwicklungen über die Zeit hinweg geschehen.

Zur Rolle der Organisationsentwicklungs-BeraterInnen

Aufgaben der BeraterInnen sind überwiegend, Prozesse anzuregen, zu betreuen und zu begleiten und nicht inhaltlich oder machtpolitisch tätig zu werden. Es wird als positiv angesehen, wenn sich nach einer Maßnahme der Organisationsentwicklung die Organisation allein weiterentwickelt (Neuberger, 1994).

Beteiligung der Betroffenen

Nach Neuberger (1994) wird die aktive Mitarbeit aller Beteiligten betont. Die Selbstentwicklung der MitarbeiterInnen ist von Bedeutung (S.241), indem sie "aus eigenen Kräften den permanenten Wandel bewältigen".

Das Menschenbild in der Organisationsentwicklung

Schein (1980) hat eine Typologie von Menschenbildern aufgestellt, die weite Verbreitung gefunden hat. Nach dem 'rational-economic man', dem 'social man', dem 'self-actualizing man' propagiert er für die moderne Industriegesellschaft den 'complex man', der sehr wandlungsfähig und lernfähig ist. Auch Ulich (1998) beschreibt für die heutige Zeit den 'complex man'. Die Organisation, in der er arbeitet, wird als sozio-technisches System verstanden, ist dezentral auf Einzel- oder Gruppenbasis organisiert und strebt Persönlichkeitsförderlichkeit an. Frei et al. (1993) sehen den Menschen in ihren Annahmen zur Organisationsentwicklung als (S.35) "aktiv lernendes Wesen, das nach persönlicher und Kompetenzentwicklung strebt". Glasl (1997) geht davon aus, daß der Mensch als aktiver Entwerfer und Gestalter seiner sozialen Umwelt tätig ist.

Diesen Vorstellungen vom 'complex man' wird die Annahme entgegengestellt, daß in den Wirtschaftswissenschaften und in Organisationen noch der 'homo oeconomicus' (Stengel, 1997) als Leitbild vorherrscht und somit von einem mechanistischem Weltbild ausgegangen wird (Schlick, 1998). Der 'homo oeconomicus' handelt zweckrational, als Unternehmer maximiert er den Gewinn, als Konsument maximiert er den Nutzen und als Arbeitnehmer maximiert er das Einkommen. Der Markt ist für ihn transparent, er ist nicht träge, nicht irrational, ist sich aller Folgen bewußt und kann seine Präferenzen in eine Rangreihe bringen (Stengel, 1997). Kritik an dieser Vorstellung von Rationalität kam in den letzten Jahren durch Ausführungen zum Begriff 'Mythos' bezüglich Organisationen auf. Bowles (1998) hat in seinem Artikel 'Management als Mythos' eine ungewöhnliche Sichtweise von Management beschrieben. Der Mythos wird gesehen als System von Glaubenssätzen, die Sinn und Bedeutung für menschliches Handeln geben. Ein Mythos ist die rational geplante Organisation. Insgesamt existiert in der Informationsgesellschaft der Mythos der Rationalität. Das bedeutet, daß Prozesse in Bestandteile zerlegt, analysiert und aufgelöst werden, um möglichst optimale Kontrolle zu erhalten. Herrschaft ist nur durch Analyse und Planung möglich.

Phänomene in Organisationen werden so auf Zahlen reduziert. Mythen sind unbewußt oder vorbewußt. Bei Maßnahmen der Organisationsentwicklung können unterschiedliche Menschenbilder der Beteiligten zu Schwierigkeiten führen.

Metatheorien

Um möglichst viele Aspekte einzubeziehen, schlägt Neuberger (1994) zur vertiefenden Prozeßanalyse drei Zugänge vor: systemischer, politischer und symbolischer Ansatz. Diese Ansätze hat er für die Personalentwicklung entwickelt. Aber im Rahmen der Organisationsentwicklung kann es ebenfalls hilfreich sein, verschiedene Perspektiven einzunehmen. Beim systemischen Ansatz geht es um die Einbettung in "Geschehens-Ströme", "Handlungs-Prozesse" und "Beziehungs-Netze" (ebenda, S.307). Entwicklung ist nicht rational planbar sondern Selbst-Entwicklung, die von außen angestoßen wird. Bei der politischen Betrachtungsweise wird davon ausgegangen, daß die handelnden Akteure unterschiedliche Interessen haben und versuchen sie durchzusetzen. Die Beziehung zwischen Arbeitsökonomie und Mikropolitik muß also untersucht werden. Charakteristisch für den symbolischen Ansatz ist es, daß Ereignisse, Handlungen oder Dinge nicht für sich stehen sondern etwas symbolisieren, was noch verschleiert bleiben soll.

Czarniawska-Joerges (1993) skizziert die dreidimensionale Organisation (symbolisch, politisch, praktisch) unter konstruktivistischer Sichtweise. Sie kritisiert an traditionellen Organisationen, daß sie ihre Ansichten als garantiert und wahr ansehen und die Probleme nicht von anderer Seite betrachten. Sie gibt ein Beispiel für die symbolische Sichtweise: Budgetierung dient nicht dazu, Werte und Forderungen in konkrete Aktivitäten zu überführen, sondern um solche Werte und die damit zusammenhängenden Ideen zu verstärken. Budgetierung kann als ritueller Akt gesehen werden, der Rationalität als die Grundlage der Organisation feiert. Bei der politischen Sichtweise nennt sie den Mythos der Quelle für die Effektivität von Organisationen, der je nach politischer Ausrichtung der Organisationsmitglieder anders ist. Die praktische Dimension macht sie am Einsatz des Computers deutlich. Neben vielen symbolischen Bedeutungen hat er ganz klar praktischen Nutzen für die Arbeit.

Eingebundenheit der ForscherInnen

Die Vorgehensweise der WissenschaftlerInnen wird durch ihre Sicht der Welt beeinflusst und sollte reflektiert und offengelegt werden. "Es wird erkannt, daß auch die Forscher selbst und der Diskurs, den sie führen, zu den notwendigen Bedingungen einer modernen wissenschaftstheoretischen Diskussion gehören" (Kron, 1993, S.102). Weiter führt Kron aus, daß die Lebenseingebundenheit der Forscher in die zeitgeschichtlichen Zusammenhänge und in die jeweiligen Gesellschaftsverhältnisse mitbedacht werden müssen.

2.3.4 Ablaufschemen der Organisationsentwicklung

Neuberger (1994) stellt ein allgemeines Ablaufschema zur Organisationsentwicklung vor (S.246,247):

0. "Vorphase: Kontaktaufnahme, Vorgespräche, Vereinbarung des Vorgehens: Bedingungen für die Organisationsentwicklungsmaßnahme werden festgelegt.
1. Datenerhebung (Sammlung diagnostischer Informationen): Die Daten können hochstrukturiert mit standardisiertem Fragebogen oder wenig strukturiert durch Interviews erfaßt werden.

2. Aufbereitung der Daten: Die Daten werden ausgewertet, zusammengefaßt und mit Hilfe von Diagrammen, Tabellen etc. zur Darstellung aufbereitet.
3. Rückkopplung der Daten: Die Daten werden allen oder nur einigen Betroffenen mündlich oder schriftlich vorgestellt.
4. Analyse, Maßnahmenplanung und -vereinbarung: Die Daten liefern die Basis für einen Analyse- und Interpretationsprozeß, der wiederum zur Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen führen soll.
5. Realisierung der Maßnahmen
6. Evaluation und Nachfassen: Nach einem vereinbarten Zeitraum wird die Zielerreichung überprüft. Eventuell wird der Prozeß ein weiteres Mal in Gang gesetzt."

Ein ähnliches Modell propagieren Rosenstiel et al. (1995, S.597). Das Phasenmodell des Veränderungsprozesses besteht aus folgenden Schritten: "Problemerkennung, Datensammlung, Organisationsdiagnose, Datenrückkopplung an die Betroffenen, Maßnahmenplanung, Maßnahmendurchführung, Erfolgskontrolle".

Als eine spezielle Methode zur Analyse der Zusammenarbeit in der Organisation und der darauffolgenden Intervention dient die "Survey-Feedback-Methode", die im Reseach Center of Group Dynamics am MIT unter Lewin entwickelt wurde (Gairing, 1996; Comelli, 1985). Die Methode beinhaltet ein Vorgehen in mehreren Schritten. Mit Hilfe von Fragebögen werden die Einstellungen von MitarbeiterInnen einer Organisation zu bestimmten Themen und Problemen erhoben. Diese Daten werden vom Berater oder Forscher zusammengefaßt und an die Betroffenen rückgekoppelt. Die Gruppenmitglieder haben die Möglichkeit, die Daten zu diskutieren und zu interpretieren. Sie überprüfen, ob die Ergebnisse plausibel sind. Damit wird die Erhebungsmethode bereits Teil des Interventionsprozesses. Die Rückmeldung der Ergebnisse wird zum Anlaß genommen, die Probleme genauer zu analysieren, Ursachen zu suchen und das weitere Vorgehen zur Bewältigung der Probleme gemeinsam zu planen. Der Praxisbezug ist besonders hoch, da die Betroffenen selbst Entscheidungsträger für das zukünftige Vorgehen sind. "There is evidence that survey feedback can be an effective ‚bridge‘ between diagnostic activities (e.g. interviewing or questionnaire administration) and active intervention (...)" (French & Bell, 1989, S.48). "Insgesamt kann die 'Survey-Feedback' Methode als Forschungs- und Beratungsmodell bezeichnet werden, das ausgehend von der Aktionsforschung eine methodische Form der prozessualen Organisationsberatung darstellt, die in zyklisch-interaktivem Vorgehen Diagnose und Intervention rollierend ineinander verzahnt. Dieser zyklische Prozeß ist das methodische Grundmuster für die ‚Architektur‘ eines Organisationsentwicklungsprozesses" (Gairing 1996, S.72).

Andere Konzepte sind in letzter Zeit entwickelt worden und beziehen sich auf den Begriff der lernenden Organisation. Nach Schlick (1998) ist das Konzept der lernenden Organisation eine Antwort auf den massiven und rasanten Wandel, der im Vergleich zu früheren Generationen immer schneller geschieht. Senge et al. (1996) beschreiben in ihrem Buch 'Das Fieldbook zur Fünften Disziplin' den Aufbau lernender Organisationen, der auf fünf Lerndisziplinen beruht (S.6,7):

- "Personal Mastery: Man lernt, sein persönliches Können ständig auszuweiten, um die Ergebnisse zu erzielen, die einem wirklich wichtig sind, und man schafft eine Organisationsumwelt, die alle Mitglieder ermutigt, sich selbst in die Richtung ihrer selbstbestimmten Ziele und Absichten zu entwickeln.

- Mentale Modelle: Man reflektiert über seine inneren Bilder von der Welt, bemüht sich um ihre kontinuierliche Klärung und Verbesserung und erkennt, wie sie die eigenen Handlungen und Entscheidungen beeinflussen.
- Gemeinsame Vision: Man fördert das Engagement in einer Gruppe, indem man gemeinsam Bilder von der angestrebten Zukunft entwickelt und indem man die Prinzipien und die wichtigsten Methoden klärt, mit deren Hilfe man diese Zukunft gestalten will.
- Team-Lernen: Man entwickelt neue Kommunikationsformen und kollektive Denkfähigkeiten, die sicherstellen, daß das Wissen und Können einer Gruppe größer ist als die Summe der individuellen Begabungen.
- Systemdenken: Man entwickelt eine Denkweise und eine Sprache, mit der man die Kräfte und Wechselbeziehungen, die das Verhalten des Systems steuern, begreifen und beschreiben kann. Diese Disziplin hilft uns zu erkennen, wie wir Systeme effektiver verändern können und wie wir in größerer Übereinstimmung mit den übergreifenden Prozessen der Natur und der Wirtschaft handeln können."

2.3.5 Teamentwicklung und Organisationsentwicklung

Teamentwicklung beschreibt Neuberger (1994) als eine Organisationsentwicklungsmaßnahme auf Gruppenebene. Ziele der Teamentwicklung sind die Lösung von Problemen der Gruppe und die Teamwerdung. Teamentwicklungsmaßnahmen werden an die jeweiligen Gruppen anpaßt. Teamentwicklung wird dann zur Organisationsentwicklung, wenn die vereinbarten Neuerungen sachlich, sozial und zeitlich generalisiert werden. Meistens umfaßt der Prozeß folgende vier Schritte:

1. Gemeinsame Diagnose der Situation (unstrukturierte Interviews, strukturierte Fragebögen, Gruppendiskussion),
2. Konzentration auf wenige Hauptprobleme (Abstimmung, Kartenabfrage, Rangordnung, Punktgewichtungen),
3. Gemeinsame Problemlösung (Gemeinsame Problemdefinition und Ursachenanalyse, Entwicklung von Lösungsvorschlägen, Präsentation, Entscheidung, Durchführung der Maßnahmen, Kontrolle),
4. Von der Problemlösung zur Teamentwicklung.

Senge et al. (1996) propagieren das Konzept Team-Lernen, das nicht mit Teamaufbau gleichzusetzen ist. Es wird der Prozeß erlernt, gemeinsam zu lernen. Dem Team steht ein externer Helfer zur Verfügung, der Reflexion und Dialog durch Techniken fördern kann. Das Team stellt eigene Regeln für den Dialog auf. Issacs (1996) beschreibt den Dialog (S.413): "Der Dialog ist nicht nur eine Ansammlung von Techniken für die Organisationsentwicklung, Kommunikationsförderung, Konsensbildung oder Problemlösung. Er basiert auf dem Prinzip, daß Begreifen und Handeln durch den Wesenskern einer gemeinsamen Bedeutung auf Engste miteinander verknüpft sind. Während des Dialogprozesses lernen Menschen gemeinsam zu denken - (...) in dem Sinn, daß sie eine kollektive Sensibilität entwickeln, in der die Gedanken, Emotionen und die daraus resultierenden Handlungen nicht einem Individuum allein gehören, sondern allen zusammen". Es ist nicht nötig, einen Aktionsplan auszuarbeiten, denn jedes Teammitglied weiß, welches Handeln am besten ist. Das Team-Lernen schreitet in

vier Phasen voran: Phase 1: Unausgesprochene Wahrnehmungsunterschiede führen zur ersten Krise. Der Dialog ist beabsichtigt, kann aber nicht erzwungen werden. Die TeilnehmerInnen stellen eigene Ansichten in Frage, decken Daten auf, die zum Konflikt führen und bewegen sich so auf eine qualifizierte Diskussion zu. Phase 2: In dieser unsicheren Situation gibt es keine Wahrheit mehr. Jeder muß sich bewußt machen, was geschieht. Phase 3: Die Gruppe als ganzes dringt zu neuen Fragen vor. Es werden spielerisch neue Erkenntnisse gewonnen. Wenn die Gruppe sich ihrer fehlenden Ganzheit bewußt wird, gelangt sie in die nächste Krise. Phase 4: Das Denken in der Gruppe nimmt einen anderen Rhythmus und ein anderes Tempo an. Die Gruppe erlebt eine neue Art von Austausch, die zu neuen Ebenen der Erkenntnis und Kreativität führen kann.

Grundlegend für das Thema Teamentwicklung ist die Definition von einer Gruppe. Schein (1980, S.108) definiert eine Gruppe folgendermaßen: "Eine psychologische Gruppe ist irgendeine Anzahl von Menschen, die (1) untereinander in Interaktion stehen, (2) sich gegenseitig psychologisch wahrnehmen und (3) sich selbst als Gruppe erkennen". Formale Gruppen werden gegründet, um spezifische Ziele und Aufgaben in der Organisation zu erfüllen. Damit die Gruppe effektiv arbeiten kann, (Schein, 1980, S.117) "muß ein gewisser *Mindestkonsens über die Grundeinstellungen und die Kommunikationsmittel* bestehen". Van Cranach, Ochsenein und Tschan (1995) betrachten (S.109) "Arbeitsgruppen als selbstaktive soziale Systeme, die aus handelnden Personen bestehen. Die Arbeitsgruppen handeln im Rahmen sozialer Organisationen als Ganzes". Weinert (1998) vertritt nach Durchsicht der Literatur zur Gruppenforschung die Ansicht, (S.349) "daß die Organisationen der Zukunft primär gruppenzentriert sein werden". Die Gruppe befriedigt für die MitarbeiterInnen wichtige Bedürfnisse wie zum Beispiel Selbstwertschätzung und Identität. Die Gruppe unterstützt ihre Mitglieder in Zeiten von Konflikten und Streß. Für die Organisation ist die Gruppe von Vorteil, da in ihr kreative Problemlösungen erdacht werden. Weinert führt weiter aus (S.349): "Diese Neu- und Umorientierung vom einzelnen Mitarbeiter zur Gruppe als Grundbaustein der Organisation vermittelt der Gruppe im zukünftigen Arbeitsleben einen einzigartigen Stellenwert". Deshalb sieht er die Notwendigkeit, die Funktionen und das Funktionieren von Gruppen intensiv zu untersuchen.

2.3.6 Supervision und Organisationsentwicklung

In den letzten Jahren ist Supervision im Hinblick auf die Belange von Organisationen weiterentwickelt worden, so daß sie sich der Organisationsentwicklung annähert. Es gibt psychoanalytische, integrative und systemische Supervisionsansätze. Der systemische Ansatz in der Supervisionstradition betrachtet Organisationen als komplexe Systeme, in denen die einzelnen Elemente voneinander abhängen und sich gegenseitig bedingen. Die systemische Betrachtungsweise ist konstruktivistisch begründet. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin konstruiert die eigene Welt und fällt Entscheidungen nach den eigenen Regeln.

Formen der Supervision sind Einzel-, Gruppen-, Team- und Leitungssupervision. Bei einer Teamsupervision setzt sich die Gruppe aus den Mitgliedern eines Teams zusammen, die unter Anleitung eines externen Beraters Probleme aus ihren Arbeitsbereichen besprechen. Meistens findet die Teamsupervision in der entsprechenden Organisation statt. In einigen Fällen ist der Vorgesetzte ebenfalls anwesend, in anderen nicht. Diese Entscheidung wie die Frage, ob die Teilnahme freiwillig oder verpflichtend ist, hängt oft von der Problemlage ab. Die

Leitungssupervision ist für die leitenden Mitarbeiter einer Organisation gedacht, die insbesondere über ihren Führungsstil reflektieren.

Eine besondere Form der Einzelsupervision ist das Coaching. Die Einzelsupervision findet in der Regel in der Praxis des Supervisors statt und behandelt die beruflichen Probleme des Supervisanden. Das Coaching kann auch an anderen Orten stattfinden, zum Beispiel während des Mittagessens oder auch telefonisch und wird zumeist in der Privatwirtschaft durchgeführt.

2.3.7 Konflikt und Konfliktbehandlung in der Organisationsentwicklung

Konflikte und Strategien der Handhabung werden in Modellen der Organisationsentwicklung besonders thematisiert. Comelli (1985) beschreibt ein Problemlöse- und ein Konfliktlösemodell. Nach Comelli (1985) ist es ein zentrales Anliegen der Organisationsentwicklung, Organisationen zu befähigen, Konflikte konstruktiv zu bewältigen. "Nicht der Konflikt als solcher wird als typisches Krankheitszeichen angesehen, sondern die Unfähigkeit einer Organisation, solche Konflikte zu regeln. Ein Konflikt an und für sich gilt prinzipiell als Lern- und Innovationschance. In jedem Konflikt liegt Spannung, und Spannung ist auch immer ein Energiepotential, das ungeregt gegen die Organisationsziele wirken kann, jedoch geregelt neue Impulse und den Schub für Innovationen liefert" (ebenda, S.231). Comelli (1985) unterscheidet fünf Phasen der Konfliktlösung:

1. Den Konflikt erkennen und akzeptieren
2. Formulierung der Interessen und Bedürfnisse durch die Konfliktparteien und Beurteilung des Konfliktes
3. Herausarbeiten der gegenseitigen Erwartungen und Wünsche
4. Beschaffung von Daten und Fakten
5. Gemeinsame Suche nach und Vereinbarung einer Lösung

Bei besonders schwierigen Konflikten sollte ein Konfliktregler hinzugezogen werden, der für eine gute Atmosphäre sorgt, die Beteiligten unterstützt, Spielregeln entwickelt, Informationen zu Tage fördert, konstruktiv an der Lösungsfindung mitwirkt und die Realisierung und die Erfolgskontrolle sicherstellt.

Becker und Langosch (1995) betonen in ihrem Ansatz der Organisationsentwicklung die positiven Aspekte von Konflikten und nennen drei Formen der Konfliktlösung: Konfliktvermeidung, Gewinner-Verlierer-Situation, Problemlösung.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß sich Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung hinsichtlich ihrer Traditionen und Wurzeln aber weniger bezüglich der Zielsetzungen und Vorgehensweisen unterscheiden. In den Definitionen von Organisationen spiegeln sich unterschiedliche Menschen- und Weltbilder wieder. Zentrale Themen der Organisationsentwicklung sind die Analyseebenen, die Ziele, die Rolle der BeraterInnen, Beteiligung der Betroffenen, das Menschenbild, die Metatheorien und die Eingebundenheit der ForscherInnen. Bei der Organisationsentwicklung wird die Zeit mitberücksichtigt und somit der Prozeß der Veränderung in den Mittelpunkt gestellt. Da Gruppen in Organisationen immer wichtiger werden, wird Teamentwicklung als Organisationsentwicklungsmaßnahme auf Gruppenebene gefördert. Supervision und Coaching sind zwei weitere Methoden der Organisationsentwicklung. Konflikte werden im Rahmen der Organisationsentwicklung als Chance für Innovationen

gesehen. Probleme treten auf, wenn Organisationen unfähig zur Konfliktbehandlung sind.

3 Theoretische und empirische Grundlagen

Nachdem im vorhergehenden Kapitel Konzepte und Modelle vorgestellt worden sind, die den Rahmen für das vorliegende Thema ausmachen, sollen nun die drei grundlegenden Bereiche der Thematik dargestellt werden: Kommunikation und Kommunikationsstörungen, Konflikte und Strategien der Konfliktbehandlung in Organisationen.

3.1 Kommunikation und Kommunikationsstörungen in Organisationen

"The speaker has some structure that is perceived in the form of images in the mind and no doubt coded in some energy and matter structures in the brain. This structure is translated to structures in the nerves that run down to the vocal cords. Here it is translated into motions of the vocal cords, which translate it into air waves, which are partly matter partly energy. These air waves hit the eardrum of the listener and are there translated into patterns of nerve impulses, mostly electrical. These pass into the brain of the listener and are translated there into images that are unlikely to be identical to the images in the mind of the speaker but, if the conversation is successful, will be very similar to them. These images will produce a change in the structures in the mind of the listener, who then becomes the speaker, and the whole process is reversed, (...)." (Boulding, 1985, S.133,134)

Diese kurze Beschreibung einer minimalen Kommunikationseinheit gibt einen Hinweis auf die Komplexität und Störanfälligkeit von Kommunikationssituationen.

Im folgenden sollen theoretische und empirische Ergebnisse der Kommunikationsforschung skizziert werden.

Definitionen und Modelle zum Thema Kommunikation hat Sperka (1995) in seiner Arbeit zu organisationsinterner Kommunikation zusammengetragen. Er unterscheidet die mechanistische und die psychologische Perspektive sowie die geschlossene und die offene Systemperspektive. Diese Unterscheidung ist der folgenden Darstellung zugrunde gelegt worden.

Aus mechanistischer Perspektive haben die Mathematiker Shannon und Weaver (1949) ein sehr bedeutendes und einflußreiches nachrichtentechnisches Sender-Empfänger-Modell entwickelt, dem sie eine globale Definition von Kommunikation zugrunde legen. "The word communication will be used here in a very broad sense to include all the procedures by which one mind may affect another" (Shannon & Weaver, 1949, S.3). Auf diesem Modell aufbauend hat Mintzberg (1979, 1992) einen Gestaltungsansatz für Organisationen erarbeitet, der den Aspekt der Arbeitsteilung und der darauf aufbauenden Notwendigkeit zur Koordination und Kommunikation in den Vordergrund stellt.

Die psychologische Seite vertreten neben anderen ForscherInnen Watzlawick und Schulz von Thun. Von Watzlawick, Beavin und Jackson (1969) stammt die häufig zitierte Aussage, daß Menschen nicht nicht kommunizieren können. Keine Antwort

zu geben zum Beispiel ist nach Meinung der Autoren auch eine Art von Kommunikation. Weiterhin haben sie in der Kommunikation einen Sach- von einem Beziehungsaspekt unterschieden. Eine Weiterentwicklung stammt von Schulz von Thun (1987). Er betont die Fähigkeit zur Metakommunikation, die zur Reflexion und Steigerung der Effektivität des eigenen Verhaltens dienen soll. Zur Einführung in diese Fähigkeit stellt er ein Modell vor, das den Grundvorgang der Kommunikation beschreibt. Zentral sind die vier Seiten einer Nachricht: Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell. Im organisationspsychologischen Kontext ist insbesondere die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation untersucht worden (Wunderer & Grunwald, 1980; Sperka, 1995).

Die geschlossene Systemperspektive bildet die makroskopische Fortsetzung zu den beiden genannten Perspektiven. Die soziale Gruppe wird als ganzes im Verlauf der Zeit betrachtet. Die sozialpsychologischen Forschungsarbeiten von Sherif (1966), der die Entstehung sozialer Normen untersuchte, und die Wahrnehmungsexperimente, die Asch (1951) in einer Gruppe durchführte, gehören dazu.

Aus offener Systemperspektive werden kommunikative Prozesse innerhalb von sozialen Strukturen untersucht. Da offene Systeme im ständigen Austausch mit ihrer Umwelt stehen, ist Kommunikation ein zentraler Bestandteil strukturerhaltender Prozesse. Die Formalisierung der Struktur mit abstrakten Rollen und Regeln dient der Erhaltung und Absicherung des Systems. Boulding (1985) hat eine sehr breite umfassende Perspektive vorgelegt, indem er von der Welt als Kommunikationssystem spricht und die internationale politische, gesellschaftliche, ökologische und ökonomische Verflechtung deutlich macht. "Communication is a phenomenon of outstanding importance in social systems. It becomes increasingly important as we move through time in both biological and societal evolution" (ebenda, S.133). "Communication patterns are dominant in organizational structures" (ebenda, S.141). Der systemische Blickwinkel schlägt sich auch in seiner Definition nieder: "Perhaps the broadest definition would be that it consists of any process that transfers some kind of significant structure or pattern from one system to the other" (ebenda, S.133). Weitere Ansätze, die soziale und organisationale Prozesse hinsichtlich der offenen Systemtheorie abbilden, sind von Luhmann (1987), Heijl (1984) und Ulrich und Probst (1984). Einen umfassenden organisationspsychologischen Ansatz hat Weick (1985) entwickelt. Entsprechend seiner Theorie läßt sich eine Person dann auf eine Interaktion ein, wenn sie daraus einen Nutzen ziehen kann. Katz, Kahn und Adams (1980, S.299) beschreiben Organisationen als offene Systeme und schlagen folgende breite Definition vor: "Communication is the name given to the general process of information exchange". Nach Schein (1980) ist die Kommunikation in solchen Firmen, die als offene Systeme bezeichnet werden können, eher offen und konfrontationsbereit als konfliktvermeidend. Auf niedrigen Ebenen werden Entscheidungen gefällt, wo auch Konflikte am schnellsten gelöst werden können.

Soziale Prozesse und Kommunikation befinden sich ständig in Bewegung und Veränderung. Sie sind komplex und eng miteinander verwoben, so daß Vorhersagen schwierig und nur kurzfristig möglich sind. Damit Organisationen in dieser Vielfalt und Unbeständigkeit funktionieren können, werden sie rational geplant und durch Organisationspläne und Funktionsbeschreibungen gefestigt. Dementsprechend definiert Regnet (1995) Kommunikation in Organisationen: Innerbetriebliche Kommunikation soll funktional und zweckgerichtet sein, sie wird rational eingesetzt und soll möglichst effizient sein. Außerdem wird sie von

Hierarchieunterschieden beeinflusst, da höher stehende Personen eher über Zeitpunkt und Inhalt von Kommunikationen entscheiden können als niedriger gestellte MitarbeiterInnen. Kommunikation ist eine notwendige Voraussetzung für das Funktionieren der Organisation, da sonst das Erreichen der Ziele erheblich behindert wird.

Kommunikation erscheint in einer Doppelrolle im innerbetrieblichen Konflikt: Sie ist das Medium der Austragung, kann aber auch selbst ein Konfliktgegenstand sein. Kommunikation bedeutet Interaktion und Austausch von Informationen zwischen den Mitarbeitern und sichert somit den Erhalt und das Funktionieren des Systems Organisation. Die Komplexität von Kommunikationswegen (Fittkau, Müller-Wolf, Schulz von Thun, 1987) im Unternehmen verlangt von den Mitarbeitern ein hohes Ausmaß an Flexibilität und Kompetenzen. Konflikte sollen nicht auf Kommunikationsstörungen reduziert werden, aber da sie eine wichtige Determinante für Konflikte sein können (Berkel, 1984, 1995), sollten sie in die Konfliktanalyse miteinbezogen werden.

Potentielle Störungen der Kommunikation in Organisationen werden mit fortschreitender Perspektive zahlreicher und komplexer. Kommunikationsstörungen in Organisationen können ursächlich durch Kommunikationsmangel, Sender- oder Empfängerfehler und die Diskrepanz zwischen verbalem und nonverbalem Verhalten bedingt sein (Regnet, 1995). Bei geringem Informationsaustausch werden häufig konfliktträchtige Themen vermieden oder sogar tabuisiert. Unter Kommunikationsbarrieren versteht Staehle (1999) zum Beispiel ein hierarchisches Kommunikationssystem, hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung, Zielkonflikte, vorgefaßte Meinungen, dissonante Informationen, mangelnde Kommunikationsfähigkeit und ein schlechtes Organisationsklima. Kommunikationsdefizite sind neben Persönlichkeitsvariablen, Sachzwängen und grundsätzlichen Unterschieden in den Zielen, Einstellungen, Werten und Normen für die Entstehung von Konflikten verantwortlich (Regnet, 1992). "Unzureichende Kommunikation" wird nach einer Untersuchung von Baron (1988b) als häufigste Ursache für Konflikte genannt.

Die Analyse der Kommunikation in sozialen Konflikten steckt in der Arbeits- und Organisationspsychologie in den Ansätzen (Berkel, 1984). Weinert (1998) drückt seine Überraschung aus, daß das Gebiet der Kommunikation innerhalb der Organisationspsychologie bis heute vernachlässigt und wenig erforscht wurde, obwohl ihm eine große Bedeutung zugeschrieben wird. Nach Hacker (1998) ist die sprachliche Kommunikation eine unerläßliche Voraussetzung für den kooperativen Arbeitsprozeß. Er bemerkt, daß die Bedeutung wortsprachlicher Kommunikation im Arbeitsprozeß steigt und daß das bisher von der Arbeitspsychologie vernachlässigte Thema der Kommunikation jetzt zu einem wichtigen Forschungsthema wird. Allerdings bezieht er sich in seinen Überlegungen auf den einzelnen Menschen und die kognitiven und regulativen Wirkungen des Sprechens bei der Arbeitstätigkeit. Er beschäftigt sich mit dem inneren Sprechen. Die zwischenmenschliche Kommunikation fällt nach seiner Meinung in den Bereich der Sozialpsychologie.

3.2 Konflikte in Organisationen

"As conflict - difference - is here in the world, as we cannot avoid it, we should, I think, use it. Instead of condemning it, we should set it to work for us." (Mary Parker Follet, 1868-1933, zitiert nach Northcraft & Neale, 1990, S. 222).

Follet betonte als erste die Bedeutung von innerbetrieblichen Konflikten in den USA. Sie war schon in den 20er Jahren im Gegensatz zur mechanistischen Perspektive ihres Zeitgenossen Taylor, der Konflikte vermeiden wollte, der Meinung, daß Konflikte inhärent sind und notwendig für effektive organisatorische Leistung. Diese Management-Theoretikerin sah eine Möglichkeit zur Kreativität im Konflikt. Sie definierte Konflikt als Unterschied.

3.2.1 Herangehensweisen verschiedener Disziplinen

Heutzutage kann von einer interdisziplinären Konfliktforschung gesprochen werden, bei der es sich um ein expansives Forschungsfeld handelt, an dem Mathematiker, Ökonomen, Soziologen, Politikwissenschaftler und Psychologen gleichermaßen beteiligt sind (Giesen, 1993). Bosshard (1988, S. 43) hat ein Modell entwickelt, das ohne Anspruch auf Vollständigkeit Einflüsse auf die unternehmensbezogene Konfliktforschung beschreibt (Abbildung 3-1).



Abbildung 3-1 Interdisziplinäre Einflüsse auf die unternehmensbezogene Konfliktforschung (nach Bosshard, 1988)

Sozialwissenschaftliche Perspektive

Streit, Kampf und Auseinandersetzung werden bis zur Renaissance als Bedrohung des Friedens und der Moral gesehen und nicht als selbstverständliche Formen des Handelns. Machiavelli (1469-1527) ermöglicht einen neuen Blickwinkel auf soziale

Konflikte. Er betrachtet Politik und Kriegsführung unter rationalen Gesichtspunkten und sieht "Konflikte als strategische Spiele zwischen rationalen Akteuren" (Giesen 1993, S. 87) an. Hobbes (1588-1679) nimmt eine konfliktträchtige Grundnatur des Menschen an und entwickelt die Idee des Herrschaftsvertrags, der die Überwindung des anarchischen Naturzustandes ermöglicht. Nach Darwin (1809-1882) können auch bei der Betrachtung sozialer Prozesse Konkurrenz und Konflikt um knappe Güter zum Ausgangspunkt genommen werden. Geschichtlicher Wandel und Fortschritt können auf die Wirksamkeit von Konkurrenz und Konflikt zurückgeführt werden. Marx (1818-1883) entwickelt eine Theorie der Klassenkonflikte, die vor allem auf den Interessenkonflikten zwischen Lohnarbeitern und Kapitalisten fußt. Auf diesem Hintergrund hat Weber (1864-1920) seine Theorie der sozialen Ungleichheit erarbeitet. Weber thematisiert nicht nur die Funktion von Konflikten im Aufbrechen bestehender gesellschaftlicher Strukturen, sondern er spricht vom gesellschaftlichen Konflikt handeln, das im Rahmen einer Herrschaftsordnung seinen Sinn erhält. Mit den formalen Merkmalen der Konfliktbeziehung hat sich Simmel (1858-1918) beschäftigt. Simmel betrachtet Konflikte nicht nur als Konsequenz gesellschaftlicher Strukturen oder als Motor für Veränderungen sondern als zentralen Bestandteil des sozialen Prozesses. Er stellt die Konfliktbeziehung zwischen Personen in den Mittelpunkt (Giesen, 1993). Dahrendorf (1972) sieht in seiner Konflikttheorie alle Gesellschaften als Herrschaftsverbände an. Zu einem bestimmten Zeitpunkt werden sich die Beherrschten ihrer Lage bewußt, organisieren sich zu einer Konfliktgruppe und versuchen durch Konfliktaktionen die Situation zu ihren Gunsten zu verändern. "Geregelter Konflikt ist Freiheit, denn er bedeutet, daß niemand seine Position zum Dogma erheben kann" (Dahrendorf, 1992, S.39). Dahrendorf fordert mehr Lebenschancen für mehr Menschen. Das ist eine Politik der Freiheit. "Lebenschancen sind nie gleichmäßig verteilt. Wir kennen keine Gesellschaft, in der alle Männer, Frauen und Kinder dieselben Anrechte haben und dasselbe Angebot genießen. Der Grund dafür liegt in der Tatsache, daß jede Gesellschaft unterschiedliche Aufgaben, aber auch unterschiedliche Interessen und Fähigkeiten der Menschen koordinieren muß. (...) Gesellschaft heißt Herrschaft, und Herrschaft heißt Ungleichheit" (ebenda, S.46,47). Dahrendorf ist der Meinung, daß Ungleichheit Konflikte hervorbringt, "die die Quelle des Fortschritts einschließlich der Ausweitung menschlicher Lebenschancen bilden" (ebenda, S.46,47).

Um 1960 erschienen neben den Arbeiten von Dahrendorf eine Reihe wichtiger Publikationen zum Thema Konflikt. Durch die Herausgabe der Zeitschrift 'Journal auf Conflict Resolution' wird ab 1957 eine konflikttheoretische Position dokumentiert, die Handeln in Konfliktsituationen mit mathematischen Mitteln analysiert.

Heinl (1996) beschreibt die Konfliktforschung in seinem Buch 'Ultramoderne Organisationsstheorien': Konflikte werden nicht mehr als Randerscheinung sondern als zentrale Kategorie verstanden. Nicht die aufsehenserregenden, ungewöhnlichen Konflikte, sondern die alltäglichen Situationen sollen im Vordergrund stehen.

Wirtschaftswissenschaftliche Herangehensweise

Dlugos gibt 1979 das Buch 'Unternehmensbezogene Konfliktforschung' heraus und stellt fest, daß sich andere Disziplinen wie die Psychologie, die Soziologie und die Politologie bereits seit längerer Zeit mit dem Phänomen der Konflikte beschäftigen. Auf betriebswirtschaftlicher Seite konstatiert er ein Interesse an einer

unternehmensbezogenen Konfliktforschung, das noch wenig Umsetzung gefunden hat. Schanz (1979) spricht von "Konfliktblindheit": das Konfliktphänomen taucht innerhalb der ökonomischen Theorie der Unternehmung nicht auf. Seiner Meinung nach können Konflikte in der Betriebswirtschaftslehre nur durch eine Öffnung zu den Sozialwissenschaften angemessen betrachtet werden. Betriebswirtschaftlich relevante Forschungsfelder sind interpersonale Konflikte, der Intergruppenkonflikt und der interorganisationale Konflikt. Von Interesse ist die Konfliktforschung in Unternehmen, da die Verhaltensweisen der Individuen im Konflikt die Wirtschaftlichkeit von Organisationen beeinflussen. Koubeck (1979) weist einerseits auf realistische Konflikte in der Wirtschaft hin und macht andererseits deutlich, daß ein theoretisches Defizit in der Betriebswirtschaftslehre existiert. Nach Koubeck sind Konflikte in der Organisation Ausdruck für eine angestrebte Änderung der ökonomischen Beziehungen. Konflikte sind interpretierbar als interessengeleitetes Handeln unter Einsatz von gesellschaftlicher Macht. Auf der Basis der Mechanismen geldökonomischer Rationalität werden die Konfliktauseinandersetzungen auf diese Ebene verschoben und die geldökonomischen Größen als "neutraler Schiedsrichter" interpretiert (ebenda, S.404).

Wagner (1988) beschäftigt sich auf theoretischer wirtschaftswissenschaftlicher Basis mit der Analyse und Handhabung von Konflikten in alternativen Organisationsmodellen. Hierbei handelt es sich um teamorientierte, flachere 'laterale' Formen der Organisation und Führung, die traditionelle ranghierarchische Organisationsmodelle ergänzen und überlagern. Ergebnis ist, daß ein differenziertes Set von Maßnahmen zur Verfügung steht, das insbesondere zur Erhöhung der Flexibilität in der Organisation und zur Überwindung des traditionellen Gegensatzes zwischen Stab und Linie dienen soll.

In seinem Standardwerk 'Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive' thematisiert Staehle (1999) Konflikte in Organisationen. Dabei handelt es sich um Interessen-Konflikte in Organisationen, die nach seiner Meinung zum großen Teil Herrschaftskonflikte in der Gesellschaft widerspiegeln. Konflikte finden auf drei Ebenen statt. Auf der Ebene Organisation-Umwelt werden Konflikte zwischen Ökonomie und Ökologie angesiedelt. Bei Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer spricht Staehle von der Organisationsebene. Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ordnet er der Gruppenebene zu. Auf der Gruppenebene interessieren besonders Rollenkonflikte, wie sie von Katz und Kahn (1966) unterschieden wurden. Drei Punkte in Organisationen führen nach Staehle zu unterschiedlichen Konflikten. Erstens ist das Unternehmen als Herrschaftsverband Ursache für hierarchische Konflikte und Verteilungskämpfe. Zweitens sind Arbeitsteilung und Spezialisierung in Unternehmen Ursachen für funktionale Konflikte. Drittens führen die Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Erwartungen zu Konflikten zwischen informellen und formellen Erscheinungsformen in der Organisation.

Interpersonale und intergrupale Konflikte in der Sozialpsychologie

Eine Vielzahl von Untersuchungen speziell zum Interessenkonflikt sind auf Grundlage spieltheoretischer Überlegungen durchgeführt worden. Die Spieltheorie bietet ein Modell für Entscheidungsprozesse. Dabei gilt die Vorstellung vom Menschen als 'homo oeconomicus', der nach Maximierung des eigenen Profits strebt. Ergebnisse der Forschung zeigen (Grzelak, 1992), daß die Tendenz zur Lösung von Konflikten in Übereinstimmung mit dem gemeinsamen Interesse in dem Ausmaß anwächst, in dem sich die Parteien kennenlernen und die

Gelegenheit zur Kommunikation steigt. Die Ergebnisse der spieltheoretischen Untersuchungen führten die Forscher dazu, die Determinanten der Kooperation eher unter situativen als unter kognitiven Faktoren zu suchen. Zwei wichtige Theorien zum sozialen Verhalten zwischen Gruppen sind die "realistic group conflict"-Theorie von Sherif (1966) und die "Social identity theory" von Tajfel und Turner (1979). Sherif führte Experimente zu Intergruppenbeziehungen durch. Es ging um die drei Phasen der Gruppenbildung, des Intergruppenkonflikts und der Konfliktreduktion. Durch die Einführung von übergeordneten Zielen, die die Gruppen nur gemeinsam erreichen konnten, wurden die Konflikte reduziert. Tajfel und Turner propagieren in ihrer Theorie, daß ein realistischer Gruppenkonflikt nicht notwendig ist, sondern daß die bloße Existenz einer ingroup-outgroup-Differenzierung zu kompetitiven Vergleichen führt.

Sozialer Konflikt in der Arbeits- und Organisationspsychologie

Eine grundlegende Problematik der traditionellen Betrachtungsweise von Arbeits- und Organisationsgestaltung liegt darin, daß Unternehmen nur für das "Funktionieren" (Frei et al. 1993, S. 150) geplant werden. Dabei gibt es nach Frei et al. häufig Störungen im Produktionsablauf. Der störungsfreie Ablauf ist höchstens dann zu erreichen, wenn schon der Plan Störungen miteinbezieht und Strategien zur Bewältigung vorsieht.

Northcraft und Neale (1990) sind der Ansicht, daß das richtige Ausmaß an Konflikten für eine Organisation und ihre Produktivität wichtig ist (S.224): "Conflict occurs because people differ in their perceptions, beliefs and goals. Some conflict in organizations is not just inevitable, but useful and healthy, if managed appropriately". Wenn Konflikte effektiv gemanagt werden, unterstützen sie kreative Problemlösungen und die Suche nach neuen Geschäftsideen und Möglichkeiten der Umsetzung. Außerdem wird das Interesse der MitarbeiterInnen an der Organisation erhöht und individuelle Entscheidungen und Wahrnehmungen geklärt. Problemzonen werden aufgezeigt und Signale für die Notwendigkeit der Veränderung innerhalb der Organisation gesetzt. Der erfolgreiche Manager bewältigt Konflikte auf einem mittleren Hierarchieniveau, um die Ziele der Individuen und der Organisation zu erreichen (Brown, 1983).

3.2.2 Definitionen des sozialen Konflikts

Der kleinste gemeinsame Nenner der Definitionen aus Psychologie, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre besteht darin, daß bei sozialen Konflikten mehrere Parteien beteiligt sind und daß ihr Verhältnis durch eine Unvereinbarkeit gekennzeichnet ist. Mack und Snyder (1971, S.25) nennen "two elements of any conflict system – parties and issues". Grunwald und Redel (1982, S.531) verstehen unter Konflikt "inkompatible Handlungen bzw. Handlungstendenzen von sozialen Einheiten (Personen bzw. Aktoren bzw. Parteien)". Bei den folgenden Definitionen stehen unterschiedliche Aspekte im Vordergrund.

Lewin beschäftigt sich mit intraindividuellen und mit sozialen Konflikten. Er definiert Konflikt folgendermaßen (1963, S.293): "Eine Konfliktsituation wird definiert als eine Situation, in der Kräfte von annähernd gleicher Stärke und entgegengesetzter Richtung auf die Person einwirken". Dies können Konflikte zwischen eigenen Kräften und verschiedenen Kombinationen induzierter und unpersönlicher Kräfte sein. Unpersönliche Kräfte können im sozialen Konflikt von anderen Parteien ausgehen.

Coser (1972, S.8) versteht in seiner Arbeitsdefinition den sozialen Konflikt als "einen Kampf um Werte und um Anrecht auf mangelnden Status, auf Macht und Mittel, einen Kampf, in dem einander zuwiderlaufende Interessen notwendig einander entweder neutralisieren oder verletzen oder ganz ausschalten".

March und Simon (1976) sprechen von einem Konflikt beim (S.107) "Zusammenbruch der Standardmechanismen bei der Entscheidungsfindung (...), wenn ein Individuum oder eine Gruppe auf Schwierigkeiten bei der Auswahl einer Aktionsalternative stößt". Drei Hapterscheinungen von Konflikten gibt es. Der individuelle Konflikt ist der Konflikt bei der individuellen Entscheidungsbildung. Bei einem organisatorischen Konflikt handelt es sich um einen individuellen Konflikt oder Konflikt zwischen Gruppen in einer Organisation. Ein interorganisatorischer Konflikt kommt zwischen Organisationen oder Gruppen vor.

Lückert (1976) führt zur Begriffsentwicklung aus, daß er selbst 1955 den Begriff 'Konfliktpsychologie' gebildet und in die deutsch-sprachige Literatur eingeführt habe. Nach seiner Ansicht hat die Konfliktpsychologie versucht, Ergebnisse der Psychoanalyse und der Experimentellen und Phänomenologischen Psychologie zu vereinen. Für ihn ist der Mensch ein konfliktträchtiges Wesen und ein konfliktüberwindendes Wesen (Lückert, 1957). "Der Begriff Konflikt geht auf das lateinische "confligere", d.h. streiten, kämpfen zurück. Es ist der Zusammenstoß widerstreitender Kräfte oder Tendenzen gemeint, eine Spannung, die nach Lösung drängt" (Lückert, 1957, S.492). Lückert unterscheidet äußere und innere Konflikte. Äußere Konflikte beziehen sich auf zwischenmenschliche Spannungen, innere Konflikte auf einen Widerstreit zwischen zwei oder mehreren Bedürfnissen oder Strebungen.

Mack und Snyder (1971, S.8,9) wollen keine Definition des sozialen Konfliktes liefern, sondern konstituieren auf Grundlage eigener und fremder Studien ein Modell, um Konfliktphänomene und Konfliktsituationen zu identifizieren und zu charakterisieren:

1. "Conflict requires at least two parties or two analytically distinct units or entities (i.e., actor, organism, group, individual, collectivity, etc.).
2. Conflict arises from 'position scarcity' and 'resource scarcity'.
3. Conflictful behaviors are those designed to destroy, injure, thwart, or otherwise control another party or other parties, and a conflict relationship is one in which the parties can gain (relatively) only at each other's expense.
4. Conflict requires interaction among parties in which actions and counteractions are mutually opposed.
5. Conflict relations always involve attempts to gain control of scarce resources and positions or to influence behavior in certain directions; hence a conflict relationship always involves the attempt to acquire or exercise power or the actual acquisition or exercise of power.
6. Conflict relations constitute a fundamental social-interaction process having important consequences.
7. A conflict process or relation represents a temporary tendency toward disjunction in the interaction flow between parties.
8. Conflict relations do not represent a breakdown in regulated conduct but rather a shift in the governing norms and expectations."

An erster Stelle stehen die am Konflikt Beteiligten (Punkt 1), dann werden die Konfliktgegenstände wie Verteilungskonflikte thematisiert (Punkt 2), die negativen Folgen des Konfliktverhaltens werden aufgeführt (Punkt 3), die Notwendigkeit von Kommunikation für Konflikte wird genannt (Punkt 4) und es wird auf Macht und Kontrolle im Zusammenhang mit Konflikten (Punkt 5) und die Kostendimension von Konflikten (Punkt 6) hingewiesen. Zum Schluß werden die Besonderheiten der Interaktion thematisiert (Punkt 7 und 8).

Deutsch schlägt folgende Definition vor (1976, S.18): "Ein *Konflikt* existiert dann, wenn *nicht zu vereinende* Handlungstendenzen aufeinanderstoßen." Diese Definition bezieht sich auf Konflikte innerhalb von Parteien oder zwischen Parteien.

Rüttinger (1977, S.22) definiert soziale Konflikte folgendermaßen. "Soziale Konflikte sind Spannungssituationen, in denen zwei oder mehr Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, (nicht zaghaft und vorsichtig und man läßt sich nicht leicht davon abbringen) scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne (es geht nicht um Meinungen oder Gedankenspiele) zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewußt sind".

Die Definition von Kaiser (1979, S.69) lautet folgendermaßen: "Die Verwirklichung von Vorsätzen einer Person oder einer Gruppe von Personen wird dann behindert, wenn andere Personen oder Gruppen von Personen gleichzeitig Vorsätze verwirklichen wollen, die mit jenen unverträglich sind. Sie sind dann unverträglich miteinander, wenn die Erreichung des einen Ziels die Erreichung des anderen ausschließen würde. In diesem Fall soll von einem Konflikt gesprochen werden. auch die einseitige Behinderung einer Zielrealisierung kann Konflikt genannt werden".

Brown (1983, S.4) betont in seiner Definition Verhalten und Interessen: "Conflict is incompatible behavior between parties whose interests differ".

Berkel (1984, S.54) versucht eine Zusammenfassung von Definitionen: "Der gemeinsame Nenner der meisten Konfliktdefinitionen besteht also in der formalen Aussage über ein Beziehungsmuster: Von Konflikt soll dann und nur dann gesprochen werden, wenn (mindestens, meist aber auch nicht mehr als) zwei Inhalte oder Elemente in einer Beziehung stehen, die durch gleichzeitige Gegensätzlichkeit und / oder Unvereinbarkeit / Unverträglichkeit gekennzeichnet ist".

Baron (1990, S. 199) definiert Konflikt folgendermaßen: "Conflict is a process in which various antecedent conditions, possibly but not necessarily including (1) opposed interests, (2) negative affect (e.g. anger, dislike), (3) negative cognitions (e.g. stereotypes, real or imagined past wrongs), and (4) actual or anticipated thwarting, result in an individual or group taking actions that are incompatible with the interests of other individuals or groups. In short, conflict is defined as an ongoing process involving not only opposed interests, but also, in at least some instances, negative feelings and negative thoughts about one's adversary".

Nach Northcraft und Neale (1990, S. 224) kommt es zu einem Konflikt, "(...) because people differ in their perceptions, beliefs and goals".

Staehele (1999, S.362) sieht die Entwicklung einer Definition nicht als sinnvoll an, sondern die Beschreibung einer Situation, die als konfliktär bezeichnet werden kann:

- "Zumindest zwei Personen oder Gruppen interagieren miteinander.

- Es existieren einander ausschließende Ziele oder Mittel.
- Interaktionen sind häufig darauf gerichtet, die jeweils andere Person/Gruppe zu beeinflussen, zu unterdrücken oder gar zu besiegen, um die eigenen Interessen besser durchsetzen zu können.
- Die von den Personen/Gruppen initiierten Aktionen (Reaktionen) stehen teilweise in Widerspruch zueinander".

Glasl (1997, S. 14,15) versteht unter einem sozialen Konflikt ...

"(...) eine Interaktion

- zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),
- wobei wenigstens ein Akteur
- Unvereinbarkeiten
 - im Denken / Vorstellen / Wahrnehmen
 - und / oder Fühlen
 - und / oder Wollen
- mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge."

Glasl (1997, S.17) grenzt den sozialen Konflikt von anderen Konstrukten ab (Tabelle 3-1).

UNVEREINBARKEIT ERLEBT IM:				
	Denken	Fühlen	Wollen	Handeln
Logischer Widerspruch	X			
Meinungsdifferenz	X			
Missverständnis	X			
Fehlperzeption	X			
Semantische Unterschiede	X			
Gefühlsgegensätze		X		
Ambivalenz		X		
Antagonismus			X	
Indizent				X
Spannung	X	X		
Krise	X	X	X	X
Konflikt	X und/oder	X und/oder	X und	X

Tabelle 3-1 Sozialer Konflikt und andere Konstrukte (nach Glasl, 1997)

Es kann festgehalten werden, daß die eher kognitive Ausrichtung besonders der frühen Definitionen der sozialen Konflikte von einer ganzheitlichen Perspektive, die die Bereiche Emotion und Motivation integriert, ersetzt worden ist.

3.2.3 Auswirkungen des sozialen Konflikts

"Like any potent force, conflict generates ambivalence by virtue of its ability to do great injury or, if harnessed, great good." (Thomas, 1976, S.889)

In den Disziplinen Soziologie, Betriebswirtschaftslehre und Psychologie, die sich mit der Erforschung des sozialen Konflikts beschäftigen, werden die zwei Seiten des Konflikts betont. Auf der gesellschaftlichen, der organisatorischen oder psychischen Ebene werden die dysfunktionalen und funktionalen oder negativen und positiven Seiten von Konflikten beschrieben.

Mack and Snyder (1971, S.17) konstatieren die doppelte Wirkung von Konflikten: "(...), the functional and dysfunctional aspects of conflict are opposite sides of the same coin". Sie nennen fünf Hauptthesen (1971, S. 16,17):

"Proposition 32: Conflict set group boundaries by strengthening group cohesiveness and separateness.

Proposition 33: Conflict reduces tension and permits maintenance of social interaction under stress.

Proposition 34: Conflict clarifies objectives.

Proposition 35: Conflict results in the establishment of group norms.

Proposition 36: Without conflict, accommodative relations would result in subordination rather than agreement."

Nach ihrer Einschätzung ist eins der schwierigsten Probleme in der Konfliktanalyse (1971, S.17) "to arrive at a method for determining the dividing line between constructive functions and dysfunctions".

Deutsch betont die positiven Aspekte des Konflikts, da seiner Meinung nach Menschen Konflikte beim Konkurrenzverhalten bei Spiel und Sport, beim Anhören von Nachrichten, bei geistiger Arbeit und in anderen Situationen mit Interesse verfolgen (Deutsch 1973, 1976; S.17):

"Konflikt ...

1. verhindert Stagnation,
2. regt Interesse und Neugier an,
3. ist Medium für Aufweis von Problemen und Finden von Lösungen,
4. ist Wurzel für Veränderungen (persönlich, gesellschaftlich, Normen),
5. führt zur Selbsterkenntnis der Persönlichkeit (Prüfung, Bewertung),
6. grenzt Gruppen voneinander ab (Festigung der Identität, Festigung der Gruppe)."

Nach Grunwald und Redel (1982, S.529) sind "Konflikte (...) häufig mit psychischen, sozialen oder ökonomischen 'Kosten' verbunden, weil sie bei den Beteiligten zu Frustration, Angst, Mißtrauen oder Aggression führen und somit die zwischenmenschlichen Arbeits- und Sozialbeziehungen belasten". Aber auch positive Funktionen von Konflikten sollten nach Meinung der Autoren nicht vernachlässigt werden. Da die Konfliktparteien sich mit den Denkgewohnheiten der anderen auseinandersetzen müssen, kann der "Konflikt als Lernchance" (ebenda, S. 530) begriffen werden. Werden Konflikte geleugnet oder unterdrückt, wird der Fortschritt verhindert und der Status Quo gefestigt. Ausgewogene geistig-

emotionale Anforderungen werden von den Menschen als angenehm empfunden und fördern das psycho-physische Gleichgewicht. Dem Welt- und Menschenbild entsprechend werden Konflikte als "funktional, a-funktional oder dysfunktional" (ebenda, S.530) bewertet.

Konflikte als "social interfaces" (Brown, 1983, S.7) können im Hinblick auf Konsequenzen betrachtet werden. Positive Konsequenzen von Konflikten sind ein besseres Verständnis der Inhalte, Mobilisierung von Ressourcen und Energien, Klärung konkurrierender Lösungen und die verbesserte Fähigkeit in Zukunft zusammenzuarbeiten. Negative Konsequenzen sind das Wegwischen von allem Positiven durch Feindseligkeit und Gegensätze, hohes Energiepotential gekoppelt mit unvollständigem Informationsfluß, schlechte Entscheidungen und die weitergehende Spannung, die die gemeinsame Arbeit belastet.

Kast und Rosenzweig (1985) haben den Zusammenhang zwischen Konfliktniveau und organisatorischer Effizienz dargestellt. Bei einem mittleren Konfliktniveau ist die organisatorische Effizienz am größten. Bosshard (1988) nimmt davon Abstand, direkt die betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien wie Gewinn und Umsatz zu messen. Er nimmt an, daß Konflikte viele Auswirkungen erzeugen, die dann wiederum auf die ökonomische Effizienz wirken. Dafür erfaßt er mit seinem wirtschaftswissenschaftlichen Fragebogen zwei vermutete Kriterien in der ‚black box‘ der Konfliktwirkungen, nämlich Arbeitszufriedenheit für den funktionalen Bereich und Unwohlsein für den dysfunktionalen Bereich (ebenda, S.164, Abbildung 3-2).

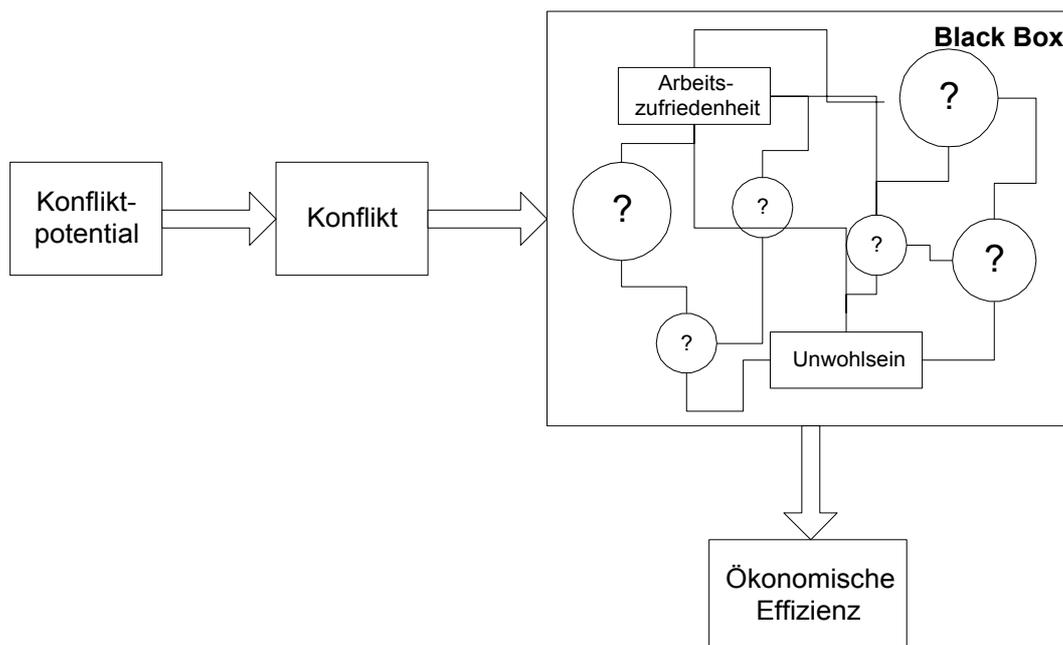


Abbildung 3-2 Konfliktwirkungen (nach Bosshard 1988)

Simmel (1992) betont die gesellschaftliche Gleichursprünglichkeit und Gleichberechtigung von Konflikt einerseits und Harmonie andererseits. Konflikte sind negativ und bedrohlich aber erzeugen ebenso soziale Produktivität. Aus Konflikten können neue und modifizierte Werte und Normen hervorgehen. Konflikte können nicht aus Organisationen entfernt oder dort für immer verhindert werden. Nach Nollmann (1997) sind Konflikte in Organisationen keine wie von der klassischen Organisationstheorie angenommen dysfunktionale irrationale Bestandteile. Die formale Organisation schafft dem Streit Ausdrucksbahnen durch informale Organisation. Nach Dahrendorf (1992) ist alles soziale Leben Konflikt,

weil es Wandel ist. Eine differenziertere Ansicht dazu vertritt Coser (1965). Er ist der Meinung, daß gerade Konflikte Stabilität und Festigung sozialer Strukturen erzeugen. Konflikte verstärken den inneren Zusammenhalt von Gruppen. Aber auch er ist der Ansicht, daß Konflikte gezielte Veränderungen auslösen können und impliziert somit das Doppelgesicht des sozialen Konflikts in funktionale und dysfunktionale Aspekte.

Regnet (1992) führte eine Befragung bei Führungskräften zu Konflikten in Organisationen aus organisationspsychologischer Perspektive durch. Die Befragten beschreiben Konflikte als unangenehm und psychisch bis physisch belastend. Emotionale Auswirkungen sind Ärger, starke Erregung, Ängste und Frustrationen. Insbesondere in Verbindung mit fehlender Handlungskontrolle wird von starker negativer Beanspruchung gesprochen. Auch positive Folgen wie höhere Identifikation mit dem Ergebnis und Anregung von Innovation werden genannt.

Konflikte entwickeln sich oft zu einem "Knäuel ineinanderverwobener Wahrnehmungen, Gefühle, Motive und Verhaltensweisen" (Berkel, 1995, S.363), so daß eine sachliche Problemlösung für alle Beteiligten schwierig zu realisieren ist. Auch Berkel verweist auf negative und positive Funktionen von Konflikten. Konflikte beeinflussen folgende seelische Vorgänge:

- "Wahrnehmen, Denken und Vorstellungen verzerren sich,
- Gefühle, Empfindungen und Haltungen verengen sich,
- Motive, Ziele und Absichten korrumpieren,
- Verbales und nonverbales Verhalten und Handeln verarmen."

Glasl (1997) drückt seine Meinung zur Wirkung von Konflikten in einem Bild aus (S.34): "Konflikte üben auf die meisten Menschen eine Wirkung aus wie ein Fluss im Gebirge: Wir geraten in den Strudel der Konfliktereignisse und merken plötzlich, wie uns eine Macht mitzureißen droht. Wir müssen all unsere Sinne wach halten und sehr überlegt handeln, damit wir uns nicht in eine Dynamik des Geschehens weiter verstricken, die über unsere Kräfte geht." Konflikte beeinträchtigen die Wahrnehmungsfähigkeit, das Denk- und Vorstellungserleben sowie das Gefühls- und Willensleben. Diese Veränderungen wirken zusammen und führen zu Kontrollverlusten und aggressivem Verhalten.

Staehele (1999) vertritt die Ansicht, daß Konflikte in der Betriebswirtschaftslehre noch nicht allzulange thematisiert werden. Meistens geht es dann um den Aspekt der Störung des Betriebsablaufs. Als ideal wird eine reibungslose Kooperation von den klassischen Management-Theorien angesehen. Konflikte werden als dysfunktional für den effizienten Organisationsablauf eingeschätzt und sollten vermieden werden. Angenommen wird dabei, daß Konflikte vermeidbar sind und in Unzulänglichkeiten der Organisationsmitglieder begründet sind. Es wurde allerdings auch die andere Seite vertreten. Staehele (1999) hat positive und negative Folgen zusammengestellt. Positiv ist (S. 392/393):

"Konflikt

- Führt zur Entwicklung neuer Energien und Aktivitäten (vor allem in Wettbewerbssituationen),
- Stimuliert neue Ideen, weckt Interesse (als Voraussetzung für Kreativität und Innovation),

- Erhöht Gruppenkohäsion (was allerdings keineswegs immer positiv beurteilt werden muß),
- Führt zur besseren Selbstwahrnehmung von Individuen und Gruppen (Zwang zum Überdenken der eigenen Situation und Position),
- Führt zum Abbau von Spannungen, schafft klare Verhältnisse (wenn latente Konflikte zu manifesten werden, evtl. Institutionalisierung von Konflikten),
- Stellt Voraussetzung für organisatorischen Wandel dar (Unzufriedenheit mit status quo führt zu Konflikten mit den herrschenden Normen)."

Als negative Folgen können Konflikte zu folgenden Konsequenzen führen:

- "Instabilität und Verwirrung aus der Sicht der Organisation,
- Streß und Unzufriedenheit beim Individuum,
- Funktionsstörungen im Organisationsablauf, Störungen der Kommunikation und Kooperation, Vergeudung von Ressourcen,
- Wahrnehmungsverzerrungen und Stereotypenbildungen als Folge rückläufiger Interaktionen,
- Abnahme an Rationalität und Aufbau von Emotionalität."

In den verschiedenen Disziplinen besteht die Meinung, daß Konflikte funktionale und dysfunktionale Folgen in der Gesellschaft, in der Organisation, in der Gruppe und im Individuum nach sich ziehen. Im Individuum finden Veränderungen bei den Emotionen, Kognitionen und Motiven statt. Kontrollverlust wird als wichtiges Konstrukt genannt. Physische Beanspruchung erlangt keinen wichtigen Stellenwert. Problematisch ist es, eine Trennlinie zwischen funktionalen und dysfunktionalen Auswirkungen zu ziehen. Die theoretisch aufgestellten Unterscheidungen fanden bisher wenig empirische Überprüfung.

3.2.4 Typologien

Da es keine einheitliche Konflikttheorie gibt, gehen die Systematisierungen von unterschiedlichen theoretischen Grundlagen aus und unterscheiden sich außerdem nach wissenschaftlicher Disziplin und stärkerer Orientierung in Richtung Theorie oder Praxis.

Glasl (1997) schlägt eine Einteilung in Streitgegenstände, Erscheinungsformen, und Konfliktparteien vor. Desweiteren unterscheidet er zwischen dem sozialen Rahmen, der Reichweite der Bemühungen und den dominanten Äußerungsformen. Diese Einteilung wird den folgenden Ausführungen zugrunde gelegt.

Viele Autoren haben versucht, die **Konfliktgegenstände** zu systematisieren. Mack und Snyder (1971) unterscheiden zwischen realistischen und nicht-realistischen Konflikten. Während realistische Konflikte durch entgegengesetzte Meinungen und Interessen gekennzeichnet sind, stehen bei nicht-realistischen Konflikten Spannungsabbau und Feindseligkeit im Vordergrund.

Rüttinger (1977, S.33-35) unterscheidet als zwei Typologien die Klassifikation in Beurteilungs-, Bewertungs- und Verteilungskonflikte und die Einteilung in Wettbewerb und Kooperation. "Von einem Bewertungskonflikt soll dann gesprochen werden, wenn die Kontrahenten unvereinbare Handlungspläne realisieren wollen, weil sie den Ergebnissen oder Konsequenzen der

Handlungspläne einen unterschiedlichen Wert beimessen. (...) Ein Beurteilungskonflikt ist dann gegeben, wenn die Kontrahenten unvereinbare Handlungspläne verwirklichen wollen, weil sie die Auftretenswahrscheinlichkeit gleich bewerteter Ereignisse unterschiedlich beurteilen. (...) Von einem Verteilungskonflikt soll dann gesprochen werden, wenn die Kontrahenten den Wert eines Ereignisses (gleich) hoch einschätzen, beide aber nicht gleichzeitig dieses Ereignis realisieren können, weil es nicht auf beide gleichzeitig verteilt werden kann. Der Verteilungskonflikt führt häufig zum Wettbewerb". Zum Thema Wettbewerb führt er weiter aus (ebenda, S.46): "Der Wettbewerb als Situation kennzeichnet die Entstehung von Verteilungskonflikten. Es geht bei diesen Konflikten vor allem um die Aufteilung knapper oder knappgehaltener Mittel. Die Knappheit bedeutet, daß die zur Verfügung stehenden Mittel die Ansprüche der Parteien übersteigen. In dieser Situation kann man nur auf Kosten des Gegners gewinnen. In diesem Sinn ist die Ausgangslage von Verteilungskonflikten eine typische Wettbewerbssituation".

Katz und Kahn (1966) haben ein rollentheoretisches Konzept im Rahmen ihres Organisationsansatzes entwickelt. Konflikte entstehen bei der Kommunikation zwischen Rollensender und Rollenempfänger. Weiterentwickelt wurde das Konzept u.a. von Miles und Perreault (1980, S.139), die Rollenkonflikte als "the degree of incongruity or incompatibility of expectations associated with a role" definieren. Sie nennen vier Konflikttypen (ebenda, S.138):

"Person-role conflict: the extent to which role expectations are incongruent with the orientations or values of the role occupant.

Intersender conflict: the extent to which two or more role expectations from one role sender oppose those from one or more other role senders.

Intrasender conflict: the extent to which two or more role expectations from a single role sender are mutually incompatible.

Overload: the extent to which the various role expectations communicated to a role occupant exceed the amount of time and resources available for their accomplishment."

Als Konsequenzen auf die Konflikte erleben die Betroffenen Spannungen am Arbeitsplatz, Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsleistung und die Einstellung gegenüber dem Rollensender. Im Detail schreiben Miles und Perreault (1980, S.136): "Evidence has been reported of direct relationships between the degree of role conflict a focal person experiences on the job and various work-related outcomes, including job-related tension and anxiety, job-dissatisfaction, futility, propensity to leave, lack of confidence in the organization, inability to influence decision making, and unfavorable attitudes toward role senders. Thus, role conflict appears to be associated with a variety of undesirable individual outcomes which are generally regarded as dysfunctional for the organization".

Konflikte unterscheiden sich nach ihren **Erscheinungsformen**. Die gleichen Bedingungen führen nicht in zwei Unternehmen unbedingt zu den gleichen Konflikten, denn Konflikte können latent und manifest erscheinen. Latent ist ein Konflikt, wenn Probleme in den Zielen und Absichten einer Partei vorliegen, diese aber nicht zu feindseligen Verhalten führen. Eine Veränderung im Verhalten tritt beim manifesten Konflikt auf (Dahrendorf, 1958; Pondy, 1967). Rapoport (1960) hat Kampf, Spiel und Debatte unterschieden. Beim Kampf ist das Ziel die Vernichtung des Gegners, beim Spiel der Sieg auf Grundlage gegenseitigen Respektes und bei der Debatte die Überzeugung auf mentaler Ebene.

Eine wichtige Unterscheidung liegt in der Frage nach den Beteiligten im Konflikt. Als **Konfliktparteien** kommen die Person, die Gruppe, die Organisation und weitere Gruppierungen in Frage. Diese Unterscheidung spiegelt sich in den Forschungsgegenständen der verschiedenen Disziplinen wider. Der Konflikt innerhalb der Person wird von der Klinischen Psychologie und der Persönlichkeitspsychologie untersucht, der Konflikt zwischen Einzelpersonen und zwischen Gruppen in der Sozialpsychologie oder wenn er in Organisationen stattfindet von der Organisationspsychologie und den Wirtschaftswissenschaften. Konflikte zwischen Staaten, Gruppierungen in einem Land, Institutionen werden von der Soziologie, Politologie und Rechtswissenschaft behandelt. Ein häufig zitiertes Schema ist von Galtung (1965) entwickelt worden. Er unterscheidet den intrapsychischen und interindividuellen Konflikt auf individueller und kollektiver Ebene (Abbildung 3-3).

	Intra-System-Konflikt	Inter-System-Konflikt
Individuelle Ebene	z.B. intra-psychischer Konflikt	z.B. Konflikt zwischen Chef und Mitarbeiter
Kollektive Ebene	z.B. Konflikt zwischen Abteilungen; Bürgerkrieg	z.B. Konflikt zwischen Organisationen; Krieg zwischen Staaten

Abbildung 3-3 Konflikttypen (nach Galtung 1965)

Berkel (1984) betont in seinem organisationspsychologischen Konfliktansatz, die Notwendigkeit, integrativ vorzugehen und neben der Person andere Personen und ebenfalls Personen anderer Hierarchiestufen mit in die Analyse von Konflikten in Organisationen einzubeziehen. Da es sich bei Konflikten um ein mehrdimensionales Konstrukt handelt, existieren nach Berkel mehrere Perspektiven, die Ausgangspunkte bei der Untersuchung von Konflikten sind: die personenzentrierte, die interaktionszentrierte und die strukturzentrierte Konfliktperspektive.

Personenzentrierte Konfliktperspektive: Der erste und naheliegendste Schritt ist die Betrachtung des Verhaltens (und Erlebens) der Person, die einen Konflikt als gegeben wahrnimmt. Spezifische Persönlichkeitscharakteristika oder Überforderung können zur Initiierung eines Konfliktes führen.

Interaktionszentrierte Konfliktperspektive: Ohne den intrapersonalen Konflikt einzubeziehen gibt es mindestens zwei Parteien, die an einem Konflikt beteiligt sind. Das Verhalten der Parteien soll eingeschätzt werden, inwiefern es ursächlich mit der Auseinandersetzung zu tun hat. Da in Organisationen die Hierarchieebenen bei der Konfliktaustragung von Bedeutung sind, wird zwischen dem Verhalten folgender Parteien unterschieden: Kollegen und Vorgesetzte.

Strukturzentrierte Perspektive: Ebenfalls einen Einfluß auf Entstehung und Verlauf von Konflikten hat die Struktur der Organisation. Durch geringe Aufstiegsmöglichkeiten zum Beispiel sind Wettbewerbsverhalten und Auseinandersetzungen vorprogrammiert.

An die Unterscheidung der Konfliktparteien schließt sich die Frage nach der Weite des **sozialen Rahmens** an. Bei Glasl (1997) geht es um die Größe der Arena, in der der Konflikt ausgetragen wird. Konflikte im mikro-sozialen Rahmen finden zwischen zwei oder mehreren Einzelpersonen oder in kleinen Gruppen statt. Konflikte im meso-sozialen Rahmen sind in sozialen Gruppen der mittleren Größenordnung wie Organisationen aller Art angesiedelt. Noch eine Ebene höher

stehen die Konflikte im makro-sozialen Rahmen. Personen müssen sich in Konflikten als Mitglieder mehrerer Organisationen und Institutionen gegenüber diesen verantworten.

Bei der **Reichweite der Bemühungen** geht es darum, inwieweit die Parteien die Positionen der Beteiligten und den Gesamtrahmen akzeptieren oder ablehnen (Glasl 1997).

Bei den **dominanten Äußerungsformen** eines Konfliktes kann zwischen formgebundener und formfreier Austragung und heißen und kalten Konflikten unterschieden werden. Mack und Snyder (1971) sprechen von institutionalisierten und nicht-institutionalisierten Konflikten.

Als weitere wichtige Unterscheidung muß die Unterteilung in **objektive und subjektive Konflikte** angesprochen werden. Deutsch (1976) befaßt sich mit wahrgenommenen Konflikten. Das sind für ihn Konflikte, die für die beteiligten Parteien psychologisch existieren. Die Wahrnehmungen müssen nicht richtig sein. Ob ein Konflikt vorhanden ist oder nicht, ist niemals allein abhängig vom objektiven Stand der Dinge. Deutsch schlägt eine Konfliktypologie vor, die (1976, S.19) "Konflikte im Hinblick auf die Beziehung zwischen dem objektiven Stand der Dinge und dem Stand, wie er von den Konfliktparteien wahrgenommen wird" unterscheidet:

1. Echter Konflikt: Der Konflikt existiert objektiv und wird auch so wahrgenommen.
2. Naheliegender Konflikt: In diesem Fall ist die Existenz des Konflikts von rasch sich ändernden Umständen abhängig, die jedoch von den Konfliktparteien nicht wahrgenommen werden.
3. Verlagerter Konflikt: Die Konfliktparteien argumentieren über das falsche Anliegen.
4. Falsch zugeordneter Konflikt: Der Konflikt spielt sich zwischen den falschen Parteien ab.
5. Latenter Konflikt: Ein Konflikt, der eintreten sollte, kommt nicht zustande.
6. Falscher Konflikt: Dem Konflikt fehlt die objektive Grundlage.

Thomas (1976) hat ein Konfliktmodell entwickelt, das Struktur und Prozesse von Konflikten berücksichtigt. Thomas (1976, S.200) argumentiert, "that conflict should be construed as part of a continuing relationship between the parties involved, *not* as an isolated event that can be understood apart from such historical context".

Thomas nennt Elemente, die Schlüsselrollen in der Entwicklung und Bewältigung von Konflikten spielen. Erstens geht es um die Wahrnehmung eines Konfliktes, der sonst als Konfliktpotential bestehen bleibt. Zweitens müssen die emotionalen Reaktionen der Beteiligten berücksichtigt werden. Drittens spielen die Kognitionen – Gedanken und Gründe – eine wichtige Rolle für die Konfliktenwicklung. Viertens sind die Intentionen von Bedeutung, die zur Erklärung von Verhalten der Parteien einen großen Beitrag leisten können. Das Strukturmodell von Thomas (1976) umschreibt die Merkmale der Objektebene und sein Prozeßmodell die Merkmale der Subjektebene. Nach Glasl (1997) können Objekt- und Subjektebene bei einem Konflikt nicht unterschieden werden, da die beiden Sphären vielfältig miteinander verknüpft sind. Glasl verbindet beide Ebenen integrativ in seinem 'sozial-ökologischen Ansatz'.

Wichtige Kriterien für das Vorhandensein von Konflikten hat Regnet (1992) zusammengetragen: Die Wahrnehmung eines Gegensatzes durch die Beteiligten

ist eine grundsätzliche Voraussetzung. Ihr subjektives Erleben und nicht ein "objektiv" festgestelltes Problem ist ausschlaggebend.

3.2.5 Konfliktmodelle

Zum Thema Konflikt sind Struktur- und Prozeßmodelle entwickelt worden. Strukturmodelle beschäftigen sich insbesondere mit den Bedingungen, die zum Konfliktverhalten führen. Prozeßmodelle wollen den Konfliktverlauf abbilden (Thomas, 1976). Die Modelle sind komplementär und beide für effektives Konfliktmanagement notwendig (ebenda, S.894): "The structural model tends to be useful for suggesting systemic changes, while the process model tends to be helpful in managing an ongoing system".

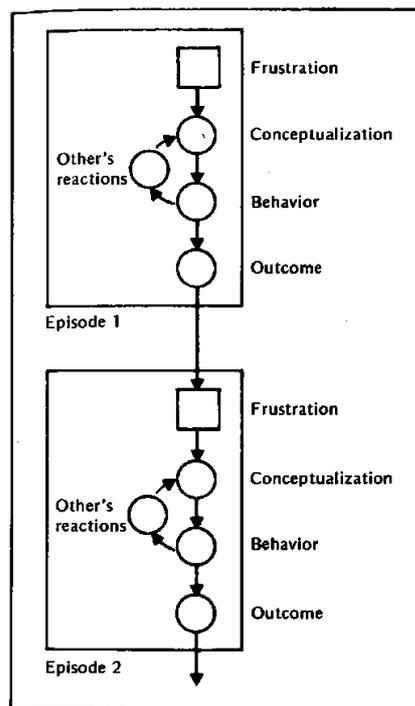


Abbildung 3-4 Prozeßmodell dyadischer Konfliktepisoden (nach Thomas, 1976)

Krüger (1973) bezeichnet Konflikte als mehrdimensionale Probleme, die sich auf unterschiedlichen Ebenen abspielen, in Wechselwirkung stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Die sachlich-intellektuelle Dimension beschreibt die Diskussion über Sachfragen, bei der die Beteiligten mit ihrem Intellekt angesprochen sind. Da die Konfliktparteien auch ihre Emotionen und Beziehungsstruktur in die Auseinandersetzung einbringen, spielt die sozio-emotionelle Dimension bei jedem Konflikt eine Rolle. Die dritte Ebene bezieht die Kultur und Philosophie der Organisation mit ein und wird wertmäßig-kulturelle Dimension genannt.

Thomas (1976) baut sein Prozeßmodell auf den Arbeiten von Pondy (1967) und Walton (1969) auf, die davon ausgehen, daß Konflikte in Dyaden zyklisch wiederkehren. Der Konflikt beginnt durch die Frustration einer Partei. Wird die Frustration bewußt, erfaßt die Partei die Erfahrung in Worten. Um die Situation zu bewältigen, wird die Partei aktiv und fordert auf diese Weise eine Reaktion der anderen Partei heraus. Nach Beendigung der Interaktion gibt es irgendeine Art von Resultat, das die Grundlage für folgende Ereignisse zum selben Gegenstand

darstellt (Abbildung 3-4). Thomas stellt elf Punkte zusammen, die die Dynamik der Eskalation und Deeskalation von Konflikten beschreiben.

1. Changes in Party's conceptualization of an issue
2. Self-fulfilling prophesis
3. Occurance of biases in Party's perceptions of Other
4. Cognitive simplification
5. Communication as the medium to correct misperceptions and to be distorted with perceived conflict
6. Breakdowns in communications
7. Increasing of distrust and hostility
8. Goal substitution
9. Competition spread to other issues
10. Perception of basic incompatibility of different Parties' goals
11. Ventilating feelings and reduction of hostility

Das Strukturmodell von Thomas (1976) versucht das Verhalten der Konfliktparteien zu erklären (Abbildung 3-5). Das Verhalten der zwei Konfliktparteien wird von vier Variablen beeinflusst.

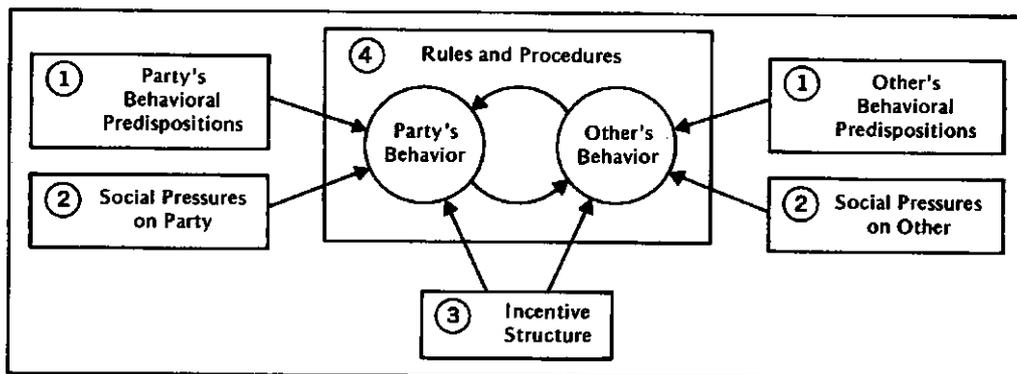


Abbildung 3-5 Strukturmodell eines dyadischen Konflikts (nach Thomas, 1976)

Jedes der Modelle erfordert andere Fragen zur Diagnose von Konflikten, die durch Zusammenstellung eine effektive Intervention ermöglichen.

Gasl (1997) hat ein ausführliches Phasenmodell der Eskalation entwickelt, dem fünf Basismechanismen der Eskalationsdynamik zugrunde liegen (S.191):

1. "Die Konfliktparteien projizieren alles Negative auf die Gegenpartei und frustrieren sich mit unbeherrschten Aktionen selbst: *"Zunehmende Projektion bei wachsender Selbstfrustration"*.
2. Die Konfliktparteien ziehen immer mehr Punkte in den Konflikt hinein, neigen aber dazu, die Situation zu vereinfachen: *"Ausweitung der strittigen Themen bei gleichzeitiger kognitiver Komplexitätsreduktion"*.
3. Die Streitpunkte aus der subjektiven und objektiven Sphäre werden vermischt, und gleichzeitig wird zu vereinfachten Erklärungsmodellen über Ursache und Wirkungen gegriffen: *"Wechselseitige Verflechtung von Ursachen und Wirkungen bei gleichzeitiger Simplifizierung der Kausalitätsbeziehungen"*.

4. Es werden zusätzliche Personen in den Konflikt gezerrt, aber der Kreis, der Entscheidungen trifft, wird kleiner: *"Ausweitung der sozialen Dimension bei gleichzeitiger Tendenz zum Personifizieren des Konfliktes"*.
5. Die Erhöhung der Gewaltandrohung führt nicht zum Nachgeben sondern zur Beschleunigung des Konfliktverlaufs: *"Beschleunigung durch Bremsen"*.

Weitere Antriebsdynamik bekommt die Eskalation durch die Schwellenpunkte. Werden diese Punkte überschritten, wird ein intensiveres Konfliktniveau erreicht. Das Phasenmodell der Eskalation beschreibt in neun Stufen und drei Schwellen die Abwärtsbewegung bei der Konflikteskalation (Abbildung 3-6). In den ersten drei Stufen streben die Parteien Vorteile bei der Konfliktlösung für alle Beteiligten an, an der zweiten Schwelle nach der sechsten Stufe bemüht sich jede Partei um den Sieg für sich und für die anderen die Niederlage und in den letzten drei Stufen geht es nur noch darum, daß beide eine Niederlage erleiden.

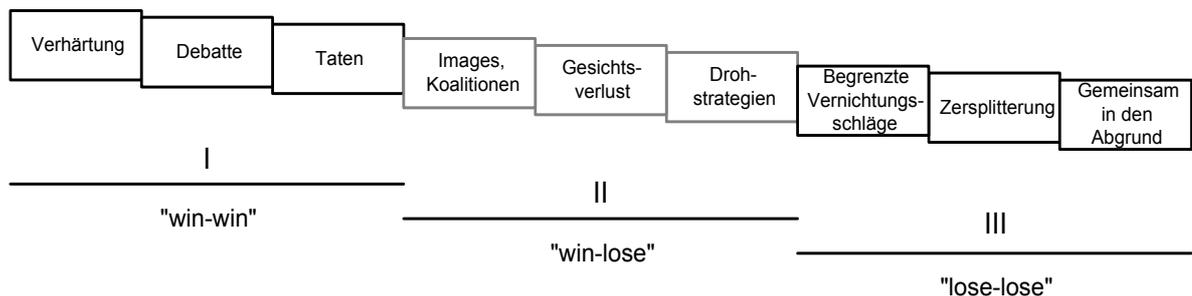


Abbildung 3-6 Stufen und Schwellen der Eskalation (nach Glasl, 1997)

Rüttinger (1977, S.22) bezeichnet den Konflikt als dynamischen Prozeß, bei dem sich im Zeitverlauf folgende typische Phasen unterscheiden lassen: „die Konfliktwahrnehmung, das Erleben und Verhalten in der Konfliktsituation und die Konfliktbeilegung“.

Lewin hat sich in seinem Lebenswerk intensiv mit Konflikten in der Person und sozialen Konflikten sowohl theoretisch als auch in der Praxis auseinandergesetzt und einen großen Beitrag zur Entwicklung von Gruppendynamik und 'action research' geleistet. Nach Lewin (1963) verweist ein Konflikt nicht auf ein Kraftfeld, sondern auf die Überschneidung von mindestens zwei Kraftfeldern. Eine Systematik sollte untersuchen, wie sich Kraftfelder gegenseitig überschneiden, daß an gewissen Stellen des Feldes gleich starke aber entgegengesetzt wirkende Kräfte resultieren. Dabei versteht er unter dem Konstrukt Kraft Richtung und Stärke der Tendenz zur Veränderung für einen bestimmten Punkt des Lebensraums.

Berkel (1984) hat Ergebnisse der Konfliktforschung zusammengetragen und eine organisationspsychologische Konflikttheorie entwickelt. Er setzt bei der Person an, berücksichtigt aber außerdem das Zusammenwirken personaler, interaktiver und situativer Gegebenheiten, da seiner Meinung nach eine eindimensionale Perspektive von Konflikten der Komplexität des Themas nicht gerecht wird. Konkrete Umstände und Bedingungen des Arbeitslebens in Organisationen sind wesentliche Bestimmungsgrößen bei der Analyse von Konflikten. Die Organisation stellt somit einen eigenständigen Kontext für den Mitarbeiter im Konflikt dar und schafft die Notwendigkeit für spezifische Analyse- und Bewältigungstechniken.

3.2.6 Ursachen

Die Verbindung zwischen Ursachen und Auswirkungen von Konflikten können durch ein kausal-lineares Modell oder ein vernetztes Denkmodell interpretiert werden. Nach Thomas (1976) sind Struktur- und Prozeßmodelle miteinander verknüpft. Auch Mack und Snyder vertreten die Vorstellung eines vernetzten Modells: "Most social scientists now accept the principle of multiple causality" (Mack & Snyder, 1971, S.11). Die unterschiedlichen Möglichkeiten der Reaktionen der Beteiligten verwoben mit den Einflüssen aus der Objektssphäre lassen Glasl (1997) von Konfliktpotential sprechen, das unter bestimmten Bedingungen zum Konflikt führen kann aber nicht muß.

Ursachen für individuelle Konflikte sind nach March und Simon (1976) die Nichtakzeptierbarkeit, Nichtvergleichbarkeit und Unsicherheit der Alternativen. Baron (1990) nennt vier Ursachen für Konflikte in Organisationen. Wettbewerb über begrenzte Ressourcen führt oft zu Konflikten in Organisationen. Abhängigkeit zwischen Personen oder Teams kann zu Konflikten führen, wenn eine Seite sich immer wieder verspätet oder schlechte Ergebnisse abliefern. Schließlich kann das Belohnungssystem zu Unstimmigkeiten führen, wenn Personen, die keine Belohnung erhalten haben, sich als Versager fühlen. Falsche Attributionen führen zu Konflikten. In einer Befragung wurde unzureichende Kommunikation als erster Faktor zur Begründung von Konflikten genannt (Baron 1988b). Oft hängen Kommunikationsstörungen mit unangemessenen Formen der Kritik zusammen. Die Persönlichkeiten der beteiligten Personen weisen einen Zusammenhang mit Konflikten in Organisationen auf, da einige Personen leichter in einen Konflikt geraten als andere. Typ A Personen berichten von einem höheren Grad von Konflikten am Arbeitsplatz. Weitere Aspekte wie wahrgenommene Ungerechtigkeit, Vorurteile und Ungleichheit können zu Konflikten führen.

Staehe (1991) nennt eine Vielzahl von Konfliktursachen (S.391,392): "Zwei Gruppen hängen von den gleichen Ressourcen ab (z.B. Finanzen, Informationen, Wartungspersonal, EDV-Zeit). Ungleichgewicht zwischen Gruppen in bezug auf die gegenseitige Abhängigkeit (A hängt mehr von B ab als B von A). Eine Gruppe dominiert (z.B. Verkauf). Statusniedrigere Gruppe gibt statushöheren Anweisungen. Konkurrierende Ziele, Interessen, Einstellungen (z.B. Management – Betriebsrat). Unterschiede in der Wahrnehmung (z.B. Stab – Linie). Geteilte Verantwortung (eine Gruppe ist nur für einen Aspekt eines Prozesses zuständig). Benachbarte Gruppen arbeiten nach abweichenden Regeln (z.B. andere Arbeitszeit und Kontrolle in Forschung und Produktion). Anreizsystem fördert Gruppenegoismus anstatt Unternehmungsinteresse (z.B. ROI-Konzept). Organisation mit unklaren, mehrdeutigen Verantwortungen, Kompetenzen, Aufgabenbereichen (built-in conflict, z.B. Matrix-Organisation). Reorganisationsmaßnahmen (zum Beispiel Fusion, Personalabbau, Organisationsentwicklung)".

Regnet (1992) hat Führungskräfte befragt, welche Ursachen von Konflikten sie sehen. Sehr häufig wurden Rahmenbedingungen/Organisation, Wettbewerb, Profilierung und Kommunikationsdefizite genannt.

Baron schreibt zusammenfassend zu den Ursachen (1990, S.207) "In sum, conflict in work settings often stems from relations between individuals and from their personal characteristics, as well as from underlying structural (organization-based) factors".

3.2.7 Verfahren

Nach Thomas (1976) mangelt es noch an validen Instrumenten zur Analyse von Konflikten. Diese Situation hat sich in den letzten zwanzig Jahren nicht grundsätzlich verändert. Einige ausgewählte Vorgehensweisen werden beschrieben.

Thomas (1977) hat für Lehrberufe einen Fragebogen zur Selbsteinschätzung des eigenen Konfliktverhaltens entwickelt. Als Ergebnis stehen die Präferenzen für die fünf Konfliktbewältigungsstile: Competing, collaborating, compromising, avoiding, accommodating.

Kaiser (1979) entwickelte einen Konfliktfragebogen im Rahmen seines Konfliktberatungsansatzes aus therapeutischer Sicht.

Das "Conflict Management Survey" (deutsch: Konfliktmanagement) (Bratt-Institut, Hall, 1969, 1990) ist ein Lerninstrument, das Menschen hilft, sich über ihre typischen Vorgehensweisen in Konflikten klarzuwerden. Zu den vier Hauptteilen 'persönliche Einstellung zum Konflikt', 'Konflikte zwischen einzelnen Menschen', 'Konflikte in Gruppen' und 'Konflikte zwischen Gruppen' werden jeweils fünf verschiedene Möglichkeiten beschrieben, die betreffenden Situationen zu handhaben. Zu den individuellen Ergebnissen hinsichtlich der Konfliktstile gibt es Vorschläge zur Verbesserung und Anwendung. Es gibt keine Angaben zur Güte des Lerninstruments.

Das "Rahim Organizational Conflict Inventory" (Rahim, 1983) ist ein standardisierter Fragebogen zur Messung von drei unabhängigen Dimensionen des Konfliktes in Organisationen: Intrapersonal, intragruppale und intergruppal. Zufriedenstellende Ergebnisse wurden bei item- und faktoranalytischen Studien und Berechnungen zur Validität und Reliabilität erreicht. Theoretischer Ausgangspunkt ist folgende Definition (Rahim, 1983, S.1): "Conflict is an 'interactive state' manifested in disagreement, differences, or incompatibility, within or between social entities, that is, individual, group, organization, and so on". ROCI-I erfaßt die drei Konfliktarten, ROCI-II erfaßt fünf Konfliktbewältigungsstile (vgl. Blake & Mouton, 1964). Bisher sind die Fragebogen 1188 Managern vorgelegt worden, unter denen 50 Frauen waren.

Bosshard (1988) hat aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive sich mit Konflikt und Konfliktmessung in Unternehmen beschäftigt und einen Fragebogen entwickelt. Seiner Ansicht nach gehören Konflikte zum sozialen Alltag in der Gesellschaft. In seiner Arbeitsdefinition des sozialen Konflikts nehmen zumindest zwei voneinander abhängige Parteien ihre Absichten oder Interessen als wenigstens teilweise unvereinbar wahr, soweit sich diese auch nachdrücklich um eine Durchsetzung ihrer jeweiligen Interessen bemühen. Der Fragebogen besteht aus 13 Teilen, in denen Fragen zu folgenden Themen beantwortet werden sollen: 1. Organisation, 2. Führung, 3. Weisungen des Vorgesetzten, 4. Handlungsspielraum, 5. Konfliktstile, 6. Grundeinstellungen zu Konflikten, 7. Konfliktursachen, 8. Streitpunkte, 9. Emotionen, 10. Arbeitszufriedenheit, 11. Körperliche Beschwerden, 12. Eigenschaften, 13. Biographische Fragen. Erster Einsatz und item- und faktorenanalytische Überprüfung fand an einer Stichprobe von 73 Personen statt, von denen 62% Männer und 38% Frauen waren.

Regnet (1992) hat aus organisationspsychologischer Sicht einen Interviewleitfaden und einen Fragebogen zur Untersuchung von Konflikten in Organisationen entwickelt. In Studie 1 wurden mit Hilfe von Interviews subjektive Theorien von Führungskräften zum Thema "Konflikt und Konfliktmanagement" erfaßt. In Studie 2

wurden konkrete Konfliktsituationen im Zeitverlauf betrachtet. 88 männliche Führungskräfte nahmen an dieser Fragebogenstudie teil. Fragen zu den Bereichen Problemanalyse und Problemhandhabung wurden gestellt.

Glasl hat ein umfangreiches Verfahren entwickelt, das Konfliktdiagnose und Maßnahmen zur Intervention enthält. Glasl (1997, S.95) beschreibt die wichtigsten inhaltlichen Aspekte der Konfliktdiagnose:

1. *"Die Konflikt-Issues*, d.h. die von den Parteien in den Streit eingebrachten Konfliktpunkte, Streitgegenstände,
2. *den Konfliktverlauf*, d.h. die Geschichte des Entstehens und Intensivierens der Spannungen,
3. *die Parteien des Konflikts*, ob Individuum, Gruppe oder ein größeres soziales Gebilde,
4. *die Positionen und Beziehungen der Parteien*, sowohl ihre formal umschriebenen Positionen und Beziehungen als auch die informellen Positionen und Beziehungen, die gegenseitigen Rollenkonstellationen usw.,
5. *die Grundeinstellung zum Konflikt*, inwiefern die Parteien die Differenzen selbst lösbar achten, was sie sich von der Lösung erwarten und dergleichen mehr".

Bei der Diagnose muß nach Glasl über die Ausführlichkeit des Vorgehens entschieden werden, da aus finanziellen, psychologischen und zeitlichen Gründen nicht alles untersucht werden kann.

3.2.8 Konflikterfassung in Arbeitsanalyseverfahren

Obwohl sehr früh auf die Bedeutung von Konflikten hingewiesen wurde, liegen bisher für diesen Bereich nur Arbeitsanalyseverfahren vor, die Konflikte als Teilaspekt erfassen. Außerdem ist ein Großteil der Verfahren für die Produktion konzipiert worden. Gänzlich fehlt in der Regel der Aspekt der Konflikt-handhabung. Rosenstiels (1995) Prognose von einer Verlagerung von der physischen zur sozialen und emotionalen Belastung wird von einigen Verfahren zur Arbeitsanalyse aufgegriffen, indem sie die Arbeitsaufgaben als auch die Zusammenarbeit untersuchen. Das "Tätigkeitsbewertungssystem" (TBS) von Hacker (1995) erfaßt unter anderem Kooperations- und Kommunikationserfordernisse. SABA von Richter, Heimke und Malessa (1988) erfaßt u.a. die soziale Konfliktaustragung. Das "Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse" (ISTA) von Semmer (1984) untersucht auch die Kommunikation, Kooperation und soziale Stressoren. Der SAA von Udris und Alioth (1980) erfaßt u.a. die soziale Struktur. Die "Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro" (KABA) von Dunckel (1993) bezieht soziale und emotionale Kompetenzen mit ein. Die "Synthetische Beanspruchungsanalyse - Gesamtanalyse" (SynBA-GA) beinhaltet neben Items zu Aufgabenanforderungen, Tätigkeitsspielraum, Regulationsbehinderungen und Leistungsvorgaben auch solche zur Kooperation und Kommunikation (Schwarz & Schmitz, 1994; Wieland-Eckelmann, Saßmannshausen, Rose & Schwarz, 1999).

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß soziale Konflikte ein interdisziplinäres Forschungsgebiet sind, das per definitionem durch die Beteiligung mehrerer Parteien, deren Verhältnis durch eine Unvereinbarkeit gekennzeichnet ist, beschrieben wird. Bei den Auswirkungen der Konflikte wird zwischen dysfunktionalen und funktionalen Folgen unterschieden. Da es keine einheitliche Einteilung bei Konflikten gibt, sind unterschiedliche Typologien entwickelt worden.

Bei den Konfliktmodellen kann zwischen Struktur- und Prozeßmodellen differenziert werden. Eine Vielzahl von möglichen Ursachen für Konflikte wird zusammengetragen. Eine Unterscheidung in die Kategorien persönliche Charakteristika und Faktoren der Organisation wird vorgeschlagen. Es gibt nur wenige valide Instrumente zur Erfassung von Konflikten. Die Arbeitsanalyseverfahren berücksichtigen die innerbetriebliche Kommunikation, vernachlässigen aber die sozialen Konflikte und die Strategien der Konfliktbehandlung.

3.3 Konfliktbehandlung in Organisationen

"(...), the major goal is not its (the organizational conflict) total elimination from work settings; rather, it is that of developing procedures that maximize the potential benefits of conflict while minimizing its potential costs." (Baron 1990, S.208)

Eine Vielzahl von Begriffen prägt das Feld der Interventionen bei Konflikten. Es werden Konfliktlösung, -management, -regelung, -vermeidung, -bewältigung, -behandlung, -handhabung und andere Bezeichnungen verwendet. Glasl (1997) hat ein Schema aufgestellt, indem er die Maßnahmen danach unterscheidet, ob sie sich schwerpunktmäßig auf das Konfliktpotential, den Konfliktprozeß oder die Konfliktfolgen richten. Als allgemeinen Oberbegriff schlägt er Konfliktbehandlung vor. Da häufig keine endgültige Lösung möglich ist, spricht Regnet (1992) von Konfliktmanagement oder Konfliktbehandlung. Sie versteht darunter die zielorientierte und bewußte Gestaltung und Steuerung von Konflikten. Da aber nicht immer Reaktionen auf Konflikte zielorientiert und bewußt ablaufen und Vermeidung eine häufige Umgangsform darstellt, soll der Begriff der Konfliktbehandlung in der vorliegenden Arbeit dieses breite Spektrum der passiven und aktiven Reaktionen auf Konflikte in Organisationen wiedergeben.

Es gibt zwei grundsätzliche Kategorien der Konfliktbehandlung. Einmal kümmern sich die Beteiligten selbst um den Konflikt und zum anderen greift eine dritte Partei ein.

3.3.1 Strategien der Konfliktparteien

Blake und Mouton (1964) haben ein sehr bekanntes und einflußreiches Schema und Programm zur Konfliktlösung entwickelt. "The managerial grid" beinhaltet fünf unterschiedliche Strategien zur Reaktion bei Konflikten. Das zweidimensionale Schema wird aufgespannt durch die Orientierung jeder Partei an den eigenen Belangen und die Orientierung an den Belangen der Gegenpartei. Sind die Ziele beider Parteien nicht sehr wichtig, kommt es zum Rückzug und Vermeidung (Stil 1/1). Wird der Gegenpartei ein höherer Stellenwert eingeräumt, gibt die eine Partei nach und verzichtet (Stil 1/9). Der entgegengesetzte Stil ist das Durchsetzen der eigenen Ziele (Stil 9/1). Treffen sich beide in der Mitte, wird ein Kompromiß ausgehandelt (Stil 5/5). Eine optimale Problemlösung wird durch gemeinsames Problemlösen und kreative Zusammenarbeit erreicht (Stil 9/9).

Blake, Shepard und Mouton (1964) haben eine erweiterte Typologie vorgelegt, die vier zusätzliche Stile beinhaltet (Tabelle 3-2).

Thomas (1976), Berkel (1992), Kindler (1994) und andere haben die Konzepte übernommen oder leicht modifiziert. Nach Kindler kommt die Partei in einer

Meinungsverschiedenheit am besten zurecht, die über eine breite Palette an strategischen Stilen verfügt. Sein zweidimensionales Schema wird durch die Dimension Flexibilität des Standpunktes und Intensität der Interaktion aufgespannt (Abbildung 3-7). Blake, Shepard und Mouton und auch Kindler nennen den Einbezug einer dritten Partei als eine Strategie der Konfliktbehandlung.

	Konflikt- vermeidung	Konfliktaus- tragung mit multi- lateraler Interessen- durchsetzung	Konfliktaus- tragung mit uni- lateraler Interessen- durchsetzung	
Aktiv ↑ ↓ Passiv	Rückzug	Problemlösen	Gewinn-Verlust- Machtkämpfe	Hohe Wertvorstellung ↑ ↓ Niedrige Wertvorstellung
	Isolation	Teilen des Streit- wertes	Dritt-Parteien-Urteil	
	Indifferenz/ Ignoranz	Friedliche Koexistenz	Zufallsurteil	

Tabelle 3-2 Typologie der Konfliktbehandlung (nach Blake, Shepard & Mouton, 1964)

March und Simon (1976) beschreiben vier Haupttaktiken, die in einer Organisation als Reaktion auf Konflikte folgen (S.123): "(1) Lösung des Problems, (2) Überredung, (3) Aushandeln eines Kompromisses und (4) 'politische' Maßnahmen". Bei der Lösung des Problems stimmen die Ziele überein und das Problem liegt im Auffinden einer Lösung, die den gemeinsam geteilten Kriterien genügt. Bei der Überredung wird versucht, durch den Hinweis auf gemeinsame Ziele, Meinungsverschiedenheiten über Subziele zu schlichten. Bei beiden Taktiken kommt der Hervorbringung neuer Alternativen eine besondere Bedeutung zu. Eine Kompromißlösung setzt Meinungsverschiedenheiten über Ziele als gegeben voraus und beinhaltet ein Übereinkommen ohne Überredung. 'Politische' Maßnahmen werden bei einem Interessenskonflikt zwischen Gruppen angewandt, bei dem der Bereich des Aushandelns nicht als fest vorgegeben betrachtet wird und neue Koalitionen geschlossen werden.

Rüttinger (1977) nennt vier Möglichkeiten zur Beilegung von Konflikten in Betrieben: Konfliktvermeidung, Konfliktunterdrückung, Konfliktlösung und Konfliktüberbrückung. In bestimmten Situationen wie zum Beispiel unter starkem Zeitdruck ist das Vermeiden von Konflikten sinnvoll. Globales Vermeidungsverhalten verringert allerdings die Kreativität in der Gruppe. Konfliktunterdrückung ist sinnvoll, wenn zum Beispiel die Streitpunkte unwichtig sind. Die negative Seite bei ständiger Konfliktunterdrückung des Vorgesetzten ist der indirekte und passive Widerstand der Mitarbeiter. Der ideale Weg, mit einem Konflikt umzugehen, ist die Konfliktlösung. Bei Verteilungskonflikten allerdings können die Konflikte nicht endgültig beigelegt werden, so daß es zu einer Konfliktüberbrückung kommt.

Berkel (1992) hat ein Modell kooperativer Konfliktbewältigung entwickelt, das auf den Annahmen fußt, daß im Konflikt kognitive und emotionale Vorgänge aktiviert sind und daß Konflikte sowohl auf der intrapersonalen als auch auf der interpersonalen Ebene stattfinden. In Phase A geht es nach Wahrnehmung des Konfliktes darum, die eigene Erregung unter Kontrolle zu bringen, um zu einer vernunftgeleiteten Auseinandersetzung zu kommen. Ziel von Phase B ist es, vertrauensbildende Maßnahmen zwischen den beiden Parteien herzustellen. In

Phase C geht es um die offene Kommunikation. In Phase D werden in der gemeinsamen Problemlösung Inhalte des Konfliktes aufgegriffen. Zur Absicherung der Lösung schließt die normative Festlegung der Vereinbarung in Phase E die Lösungssuche ab.

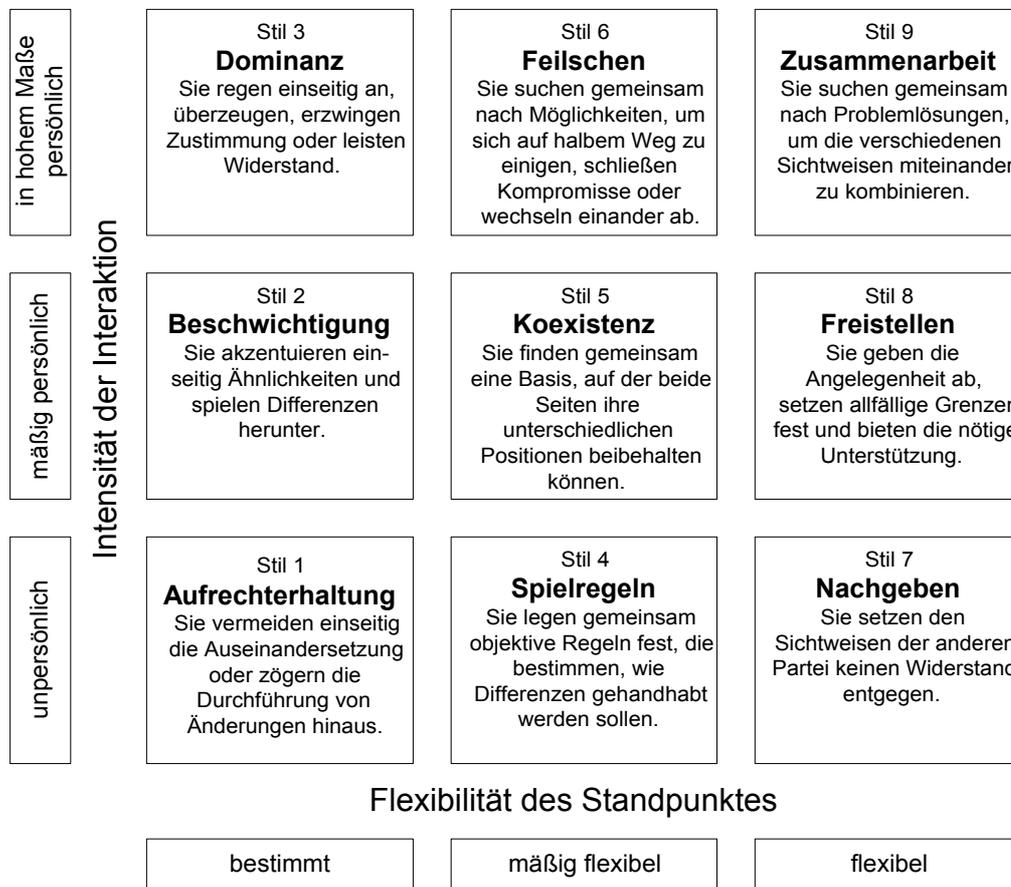


Abbildung 3-7 Neun strategische Stile für den Umgang mit Konflikten (nach Kindler, 1994)

Carnevale und Pruitt (1992) führen vier Prozeduren zur Behandlung von Konflikten auf (S.532): "Negotiation" (Verhandlung), "mediation" (Vermittlung), "struggle" (Kampf) und "arbitration" (Schiedsspruch, Schlichtung). Bei der Verhandlung versuchen die Beteiligten, allein das Problem zu lösen. Es gibt viele empirische Untersuchungen zu dem Thema, die auf mathematischen Modellen fußen und sich mit dem Thema gewerkschaftlicher Verhandlungen auseinandergesetzt haben (Rubin & Brown, 1975). Die zwei Traditionen der motivationalen Orientierung und der strategischen Orientierung liegen der Forschung zugrunde. Es gibt drei Hauptstrategien (ebenda, S.538):

1. "Concession making (also called "yielding") involves reducing one's demands or aspirations to accommodate the other party.
2. Contending involves trying to persuade the other party to yield. Specific tactics that implement this strategy include threats and commitments not to concede.
3. Problem solving involves trying to locate options that satisfy both parties' goals."

Bei der Motivation gibt es vier Arten der Orientierung: individualistische, altruistische, kooperative und kompetitive Orientierung. Diese beiden Aspekte haben Blake und Mouton in ihrem Modell verbunden. Das Modell ist stark kritisiert

worden. Es erklärt zum Beispiel nicht, wie und warum Konfliktparteien so oft während einer Verhandlung von einer Strategie zur nächsten wechseln.

Da durch die Internationalisierung Geschäftsleute verschiedener Länder miteinander kooperieren müssen, haben Rahim und Blum (1994) Kriterien entwickelt, nach denen Strategien des Umgangs mit Konflikten nach Ländern unterschieden werden können. Sie nennen die sozialen, kulturellen und ökonomischen Faktoren.

Grunwald und Redel (1982) haben die alternativen Konflikt-handhabungsformen, die im Modell von Blake, Shepard und Mouton aufgelistet waren, nach den Kriterien Qualität der Aufgabenerfüllung, Kosten, Realisationsvorsorge, Flexibilitätsvorsorge und Zufriedenheit beurteilt. Die Autoren stellen bei der Gesamtbetrachtung der Zielwirkungen eine Überlegenheit der Handhabungsform Problemlösen und eine Unterlegenheit der Konfliktvermeidung und friedlichen Koexistenz fest. Die Strategien Teilen des Streitwerts, Dritt-Parteien-Urteil und Machtkampf nehmen eine Mittelstellung auf dem Effizienzkontinuum ein. Empirische Befunde von Lawrence und Lorsch (1967) sprechen ebenfalls für die Überlegenheit des Problemlösens gegenüber den passiven Strategien. Allerdings muß die Aussicht, daß sich die Strategie Problemlösen durchsetzt ohne Vermittlung durch die dritte Partei als eher pessimistisch beurteilt werden (Grunwald & Redel, 1982).

Es fehlt eine Verbindung zwischen Konfliktarten, Verlauf etc. und Handhabungsmöglichkeiten. Einen Versuch, diese Konstrukte zu verbinden, unternimmt Glasl in seinem Ansatz über die Strategien der dritten Partei.

3.3.2 Strategien der dritten Partei

Eine Möglichkeit der Konfliktbehandlung ist das Heranziehen einer Dritten Partei. Die Vorgehensweise dieser zusätzlichen Partei kann je nach Konfliktart und Eskalationsgrad ganz unterschiedlich ausfallen. Ein elaboriertes Modell hat Glasl (1997) entwickelt (Abbildung 3-8). Den neun Stufen der Eskalation (Abbildung 3-6 Stufen und Schwellen der Eskalation (nach Glasl, 1997)) sind die Strategiemodelle zugeordnet.

Art und Intensität des Konfliktes bestimmen, welches Modell erfolgversprechend eingesetzt werden sollte. Bei der Moderationsstrategie nimmt die dritte Partei die Rolle des Moderators ein, der sich bei nicht zu schwerwiegenden Konflikten nach einigen Interventionen wieder zurückziehen kann. Die Wahrnehmung der Konfliktparteien und die Konfliktgegenstände sind die Hauptthemen bei der Moderation. Die Prozeßbegleitung ist angemessen, wenn bereits gefestigte Rollen und Beziehungen aufgelockert werden müssen. Erste Interventionsschwerpunkte sind Faktoren der Subjektsphäre, um dann später objektiver an die Faktoren der Objektsphäre herantreten zu können. Lewin (1947a), Blake, Mouton und Shepard (1964) haben die Anwendung des Modells angeregt und weiterentwickelt. Die sozio-therapeutische Prozeßbegleitung beinhaltet Interventionen der Prozeßbegleitung, die therapeutisch vertieft werden. Es geht hauptsächlich um den Abbau von Angst und das Schaffen eines Vertrauensklimas. Bei der Vermittlung bemüht sich der Mediator, einen Kompromiß zwischen den Parteien herzustellen. Die Schwerpunkte der Interventionen liegen in den Bereichen Einstellung und Verhalten. Beim Schiedsverfahren entscheidet der Arbitr über die Art und Weise der Konfliktlösung. Verhaltensorientierte Interventionen mittels der

verfügbaren Sanktionen der dritten Partei dominieren. Beim Machteingriff kann die dritte Partei Maßnahmen gegen den Willen der Betroffenen durchsetzen.

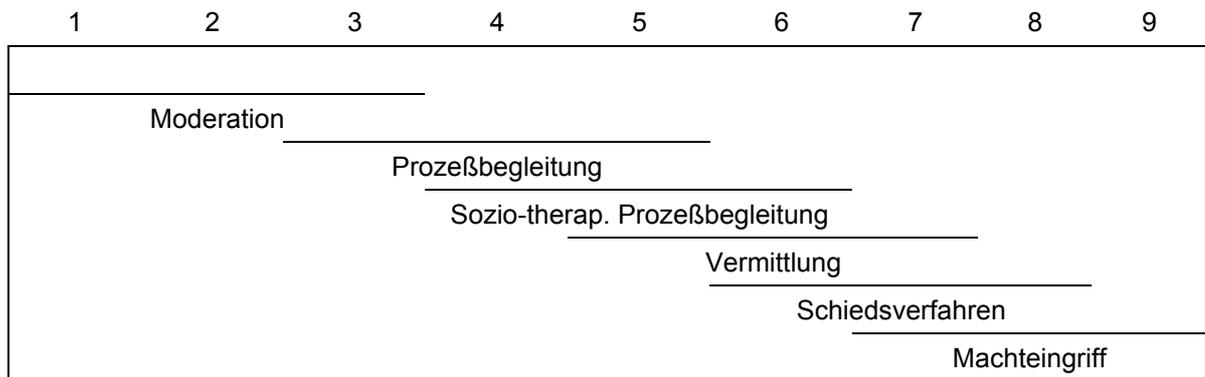


Abbildung 3-8 Rollen- und Strategiemodelle und Eskalationsgrad (nach Glasl 1997)

In seinem Buch "Die Lösung sozialer Konflikte" (1968) beschreibt Lewin Konflikte in Gruppen und zwischen Gruppen, Konsequenzen und Lösungsmöglichkeiten. Da soziale Konflikte in Gruppen oder der kleinsten Form der Gruppe der Dyade stattfinden, definiert er sein Verständnis von einer Gruppe (ebenda, S.128): "Eine Gruppe läßt sich als 'dynamische Ganzheit' charakterisieren; das bedeutet, daß eine Veränderung im Zustand eines Teils den Zustand jedes anderen Teils verändert". Für den einzelnen bedeutet sie den Boden, von dem er agieren kann und ein Mittel, das er zur Erreichung seiner Ziele einsetzen kann. Er ist von Einflüssen auf die Gruppe als Gruppenmitglied mitbetroffen und hat innerhalb der Gruppe eine bestimmte Stellung oder einen bestimmten Rang. Eine sehr wichtige Bedingung für das Ausbrechen von Konflikten in einer Gruppe ist das allgemeine Spannungsniveau, in dem die Gruppe lebt. Lewin beschreibt die Lösung eines chronischen Konflikts in der Industrie. Es handelt sich um eine immer wieder aufflackernde Auseinandersetzung in einem Konfektionsbetrieb zwischen dem Mechaniker, der Direktrice und den Arbeiterinnen. Als grundlegendes Element der Behandlung führt der Psychologe gestaltende Gespräche, sogenannte 'action interviews', durch, die sich von den rein tatsachenfeststellenden Interviews unterscheiden. In diesen Gesprächen werden die Beteiligten ermutigt, sich den objektiven Tatbestand anzusehen und sind durch diese Vorgehensweise eher motiviert, die 'Tatsachen' zu akzeptieren. Bei den Einzelgesprächen versucht der Psychologe die Motive der Beteiligten besonders zu berücksichtigen und sie an der Erstellung des Planes zur Lösung zu beteiligen. Die Gruppendiskussion und Lösungsplanung mit den Arbeiterinnen wird dem Einfluß dieser Gruppe auf die Gruppendynamik des Betriebes gerecht. Alle Beteiligten wurden an der Entwicklung des Lösungsplans beteiligt. Das Einverständnis aller hat der Psychologe eingeholt. Der erste Schritt der Tatsachenfindung muß in einen sozialen Vorgang eingebettet sein, da auf diese Weise die Wahrnehmung der Beteiligten und somit auch die Handlungen verändert werden können. Die Tatsachenfindung und das Aufstellen des Plans sind bereits Bemühungen um gemeinschaftliches Handeln. Bei den Gesprächen wird auf Motivierung und Senkung des Erregungsniveaus der Beteiligten geachtet. Das allgemeine Phasen-Modell von Lewin (1947a) beinhaltet Phase 1 'unfreezing', in der Konflikte aufgetaut und in Frage gestellt werden, Phase 2 'moving', die zur Veränderung und Entwicklung neuer Verhaltensweisen und Arbeitsabläufe dient und Phase 3 'refreezing', in der veränderte Verhaltensweisen eingefroren, das bedeutet stabilisiert und integriert werden.

Die Bedeutung der Strategie der Mediation ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Carnevale und Pruitt (1992) stellen ein dreistufiges Modell der Mediation vor. In der ersten Stufe "setting the stage" werden Regeln geklärt und Informationen gesammelt. Die zweite Stufe "problem solving" dient zur Diskussion der Streitgegenstände und Entwicklung von Alternativen. Die dritte Stufe "achieving a workable agreement" beinhaltet das Hinführen der Konfliktparteien zur Einigung.

3.3.3 Konfliktmanagement und Führung

Nach Rosenstiels (1995, S.22) Definition ist Führung Einflußnahme. Die Geführten sollen dazu gebracht werden Ziele, die meistens aus Unternehmenszielen abgeleitet werden, zu erreichen. Die Führung geschieht durch Regeln und Strukturen in der Organisation und durch Personen. Staehle schreibt aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht (1991, S.303): "Unter Führung verstehe ich die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen. Führung als Funktion ist eine Rolle, die von Gruppenmitgliedern in unterschiedlichem Umfang und Ausmaß wahrgenommen wird".

In den Ohio-Studien (Fleishman, 1973) wurde Führungsverhalten beobachtet und beschrieben. Durch Befragungen der Geführten ergaben sich zwei Faktoren: "Consideration" (praktische Besorgtheit, Mitarbeiterorientierung) und "Initiating structure" (Aufgabeninitiierung und -strukturierung, Aufgaben- oder Leistungsorientierung). Als dritte Dimension zeigte sich noch die Mitwirkungs- oder Partizipationsdimension. Aus diesen Ergebnissen leiteten Blake und Mouton (1964) ihr Modell der Konfliktbewältigungsstile ab. Rosenstiel (1995, S.13) versteht unter "Partizipationsorientierung (...), daß Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden, die ihren Arbeitsplatz, ihr Aufgabengebiet, aber auch die Rahmenbedingungen bis hin zur Unternehmensstrategie betreffen, wobei das Ausmaß der Partizipation die gegebene Qualifikation der Mitarbeiter berücksichtigen muß." Andere Ansätze fordern, die Situation miteinzubeziehen. Für unterschiedliche Situationen verlangen diese als Kontingenzansätze bezeichneten Theorien unterschiedliches Führungsverhalten. Hier ist zum Beispiel der Ansatz von Fiedler (1967) zu nennen. Die Weg-Ziel-Ansätze der Führung gehen von der Motivationsstruktur der Geführten aus (vgl. Neuberger, 1976). Im Fokus steht die Motivationslage der Geführten. Vroom und Yetton (1973) entwickelten den normativen Ansatz zur Führung, bei dem das Entscheidungsverhalten des Vorgesetzten als besonders wichtig eingeschätzt wird.

Die dargestellten Führungsmodelle versuchen in rationaler Form Führung in Kausalmodellen zu erklären. Kritisiert werden diese Modelle von seiten der Vertreter symbolischer Führung. Wichtig ist, "wer wann was wie tut". Durch symbolische Handlungen und Rituale wird Vertrauen in die Führung stabilisiert und die Wahrnehmung der eigenen Verantwortlichkeit der Führenden trainiert (Pfeffer, 1981b). Zu den rationalen Komponenten der Führung werden zunehmend auch die irrationalen Aspekte thematisiert (Rosenstiel, 1995).

Beim soziotechnischen Systemansatz sollen durch indirekte Gestaltung von Randbedingungen und Gruppenprozessen Probleme zwischen technischen und sozialen System gelöst werden. Neuberger (1991, S.232) spricht hier von der "Steuerungsphantasie des 'Machens' sozialer Systeme". Vom soziotechnischen Systemansatz abzugrenzen ist ein Ansatz aus der Biokybernetik (Neuberger 1991;

Vester, 1989). Es werden herkömmliche Auffassungen über Organisation und Führung abgelehnt, die als linear, technomorph, kausalistisch und mechanisch bezeichnet werden. Die System-Eigenschaften von Organisationen werden betont.

Für Berkel (1995) ist Konfliktbewältigung eine Führungsaufgabe. Die Wirtschaftswissenschaftler Wagner und Städler (1989, S.21) schreiben zur Konflikttheorie im Bezug auf Führung: "Die Grundidee der Konflikttheorie ist die Feststellung, daß bei Führungsprozessen die Beteiligten häufig nicht gleichzeitig die von ihnen präferierten Handlungen und Entscheidungen realisieren können. Führungsprozesse beinhalten damit Konfliktpotential". Nachdem lange nur die negative Seite der Konflikte gesehen und ein Harmoniemanagement verlangt wurde, werden jetzt auch die positiven Wirkungen von Konflikten wahrgenommen. Jetzt wird Konfliktmanagement als Teil der Führungsaufgabe gefordert.

Insgesamt gesehen kann die Konfliktbehandlung in Organisationen in die Strategien der Konfliktparteien, die Strategien der dritten Partei und die Konfliktbewältigung durch den Vorgesetzten unterschieden werden. Das durch die Forschungsarbeiten von Blake und Mouton (1964) entwickelte Schema hat weite Verbreitung gefunden und zu weiteren Forschungsaktivitäten in dieser Richtung angeregt.

3.4 Soziale Unterstützung

Seit den 70er Jahren besteht ein starkes Forschungsinteresse am Konzept der 'Sozialen Unterstützung' und seinen Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden (Cohen & Syme, 1985). Die meisten Studien zur 'Sozialen Unterstützung' in Organisationen sind im Kontext von innerbetrieblichen Stresssituationen durchgeführt worden (House, 1981; Kahn, 1981).

Die Soziale Unterstützung kann bei Stress einerseits direkt entlastend wirken oder andererseits eine 'Moderatorfunktion' zwischen den Stressoren und dem Stress einnehmen. Fraglich ist dabei, welche inneren und äußeren Ressourcen einer Person zur Verfügung stehen, um gesund zu bleiben (Udris, 1995). Soziale Unterstützung wird je nach theoretischer Position unterschiedlich definiert. Kategorien sind strukturelle und funktionale Ansätze.

Udris (1995, S. 422) stellt folgende Definition auf: "Geht man von der Annahme aus, daß der Mensch Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Nähe hat, daß diese Bedürfnisse in sozialen Netzwerken befriedigt werden können und durch Interaktionen zwischen den Personen eines sozialen Netzwerkes "ausgetauscht" werden, dann sind damit wesentliche Definitionsbestandteile für soziale Unterstützung gegeben." Soziale Unterstützung besitzt im Prozeß Belastung, Beanspruchung und Gesundheit die Funktion einer Ressource. Nach Gebert (1981) kann das Stresserleben reduziert werden, wenn soziale Unterstützung auftritt. Die Möglichkeit sozialer Unterstützung kann als Indikator für die Qualität von Organisationsabläufen gewertet werden (Wells, 1984). Mangelnde Kooperationsmöglichkeiten sind dagegen stressfördernd und Unterstützung verhemmend. Beehr (1985) unterscheidet sechs verschiedene Arten von Sozialer Unterstützung, um Stress in Organisationen zu bewältigen (Abbildung 3-9). Unter instrumenteller Sozialer Unterstützung versteht er die Hilfe von anderen bei der eigenen Arbeitstätigkeit oder indirekt die Veränderung von Stressoren bei der Arbeit. Emotionale Soziale Unterstützung ist charakterisiert durch Fürsorge, Sympathie und aktives Zuhören.

Types of social support	Source of social support		
	Supervisor	Coworker	Extraorganizational
Emotional			
Instrumental			

Abbildung 3-9 Sechs Arten der sozialen Unterstützung (nach Beehr, 1985)

Ergebnisse von Studien weisen nach Beehr (1985) auf negative Korrelationen zwischen Sozialer Unterstützung und Arbeitsstressoren hin. Allerdings gibt es auch Untersuchungen, die keine Zusammenhänge gefunden haben. Es haben sich Einflüsse gezeigt von Sozialer Unterstützung auf psychische Beanspruchung, seltener auf physische Beanspruchung. Es kommt zu einer Streßreduktion bei Sozialer Unterstützung, so daß weniger Beanspruchungsindikatoren trotz gleichbleibender Situation auftreten (Gebert, 1981).

4 Das Verfahren SynBA-3K

4.1 Allgemeine Zielsetzung

Konflikte und Strategien der Konfliktbehandlung sind bedeutende Themen der Sozial- und Organisationspsychologie sowie im Bereich der Organisationsentwicklung. Arbeitspsychologische Fragestellungen und Verfahren beschäftigen sich zwar mit der innerbetrieblichen Kommunikation, aber Konflikte und Strategien der Handhabung wird kein großer Stellenwert eingeräumt. Insbesondere die Frage nach Zusammenhängen zwischen Konflikten und Strategien der Konfliktbehandlung wurde bisher in allen Forschungsbereichen vernachlässigt. Erkannt wurde, daß Konflikte positive und negative Wirkungen haben. Dieses Wissen wurde allerdings nicht in die Konzeption der Verfahren integriert. Dem vorliegenden Verfahren dienen nun das arbeitspsychologische Belastungs-Beanspruchungs-Modell und Erkenntnisse der organisations- und sozialpsychologischen Konfliktforschung als theoretische Grundlagen. Beanspruchung in ihrer positiven und negativen Ausformung, die von Konflikten und Strategien der Handhabung hervorgerufen wird, erfragt die 'Synthetische Beanspruchungsanalyse für die Bereiche Kommunikationsstörungen, Konflikte und Strategien der Konfliktbehandlung' (SynBA-3K) (Grüne, 1999). Das Anliegen der vorzustellenden Arbeit besteht nun darin, ein personenbezogenes Arbeitsanalyseverfahren zu entwickeln, das einen theoretisch fundierten und methodisch erprobten Zugang zum Thema der innerbetrieblichen Konflikte liefert und das Konzept der Doppelrolle der Beanspruchung auf diesen Bereich anwendet.

Im einzelnen beinhaltet die Zielsetzung

- die Revision des Fragebogens beim Auftreten von nicht optimalen Validierungsdaten unter Berücksichtigung folgender Schritte:
 - die Erhebung der Intensität des Auftretens von Konflikten und Strategien der Konfliktbehandlung in Organisationen,
 - die Ermittlung der Beanspruchung durch die Konflikte und Strategien,
 - die Untersuchung der Beanspruchung im Hinblick auf spezifische Beanspruchungsprofile und die Übertragbarkeit des Konzeptes der Doppelrolle der Beanspruchung,
 - die Datenerhebung der Konfliktparteien³ und der Parteien der Strategien der Konfliktbehandlung,
- die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Konflikten und Strategien der Konfliktbehandlung und
- die Durchführung einer Konfliktanalyse und Demonstration der Auswertungsrationalen des SynBA-3K im Rahmen einer Maßnahme der Organisationsentwicklung in einem Unternehmen.

³ Im vorliegenden Text werden Personen und Strukturen der Organisation, die an den Konflikten beteiligt sein können oder in Bezug zu den Strategien der Konfliktbehandlung stehen können, als 'Konfliktpartei' oder 'Partei der Strategie der Konfliktbehandlung' bezeichnet (vgl. Glasl, 1997).

4.2 Das Analysemodell

4.2.1 Belastungs-Beanspruchungsmodell als Grundlage

SynBA-3K erfragt die subjektive Beurteilung von Konflikten und Strategien der Konfliktbehandlung auf Grundlage des arbeitspsychologischen Belastungs-Beanspruchungs-Modells (Rohmert, 1984). Es besteht die Annahme, daß Konflikte und Strategien der Konfliktbehandlung als Belastungsfaktoren Auswirkungen auf die innerbetriebliche Zusammenarbeit haben und Ursache von Beanspruchung sind. Dieses Modell liegt ebenfalls den Beschreibungen von Wieland et al. (1999) hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Belastung, Arbeitstätigkeit und Beanspruchung zugrunde (Abbildung 4-1).

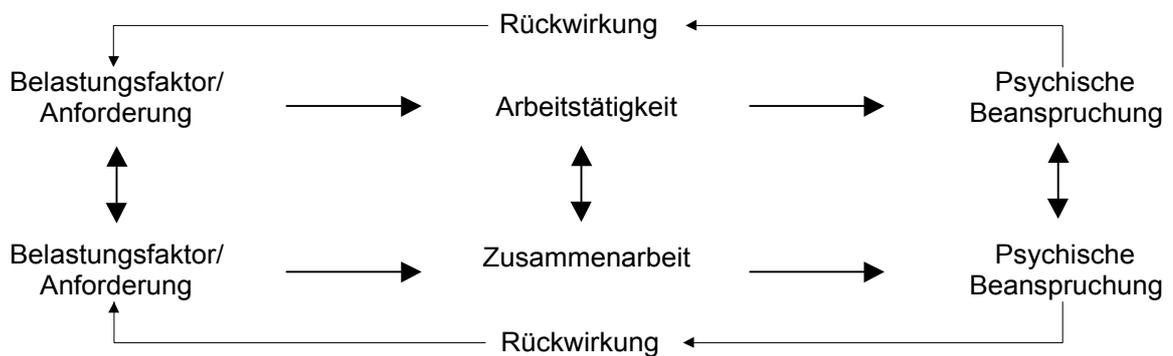


Abbildung 4-1 Arbeitstätigkeit und Zusammenarbeit im Belastungs-Beanspruchungs-Modell

Das System Arbeitsplatz ist durch folgende Zusammenhänge gekennzeichnet. Belastungsfaktoren beeinflussen die Arbeitstätigkeit und erwirken eine psychische Beanspruchung, die wiederum auf die Belastungsfaktoren zurückwirkt. In Erweiterung des Modells sind Belastungsfaktoren hinzugefügt worden, die auf die Zusammenarbeit Einfluß nehmen und ebenfalls eine psychische Beanspruchung hervorrufen, die wieder zurückwirkt. Bei diesen Belastungsfaktoren handelt es sich um Konflikte und Strategien der Konfliktbehandlung. Arbeitstätigkeit und Zusammenarbeit sind eng miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig. Die enge Verzahnung dieser Systemkomponenten erfordert die Berücksichtigung der Faktoren der Konflikte und Strategien der Konfliktbehandlung in einem Arbeitsanalyseverfahren, um eine vollständige Beanspruchungsanalyse am Arbeitsplatz zu ermöglichen. Diese Überlegungen führten zur Entwicklung des Verfahrens SynBA-3K.

4.2.2 Doppelrolle der Beanspruchung

In der Konfliktforschung ist die Frage bisher unbeantwortet geblieben, welche Art von psychischer und physischer Beanspruchung Kommunikationsstörungen, Konflikte und Formen der Handhabung bei der Person bewirken. Jeder Konflikt wird subjektiv als belastend erlebt (Berkel, 1984; Regnet, 1992). Konflikte sind grundsätzlich durch Ambivalenz gekennzeichnet: Die Art des Umgangs mit einem Konflikt kann zur Beeinträchtigung einer Person führen, aber auch neue, schöpferische und bereichernde Wirkungen entfalten (Mack & Snyder, 1971; Deutsch, 1976; Staehle, 1999).

Rubinstein setzt Konflikte und Emotionen in Beziehung (1973, S.583): "Je mehr der Handlungsverlauf und die durch ihn hervorgerufenen Ereignisse gegensätzlichen Charakter, Konfliktcharakter, annehmen, desto stärker wird der emotionale Zustand des Subjekts erregt. (...) Je harmonischer und konfliktloser ein Prozeß verläuft, um so ruhiger ist das Gefühl, um so weniger Schärfe und Erregungen finden sich darin". Weiter führt er in bezug auf die Arbeitstätigkeit aus (ebenda, S.588): "Die emotionalen Prozesse können die Wirksamkeit einer Tätigkeit sowohl erhöhen als auch desorganisieren". Eine andere Diskussion über Emotion innerhalb des Kontextes von Konflikten wurde von Miller, Galanter und Pribram (1960) initiiert (S.45): "(...) emotional behavior and experience are related to the disruption or interruption of Plans". Mandler führt in seiner Konflikttheorie dazu aus (1975, S.46): "The basic proposition was that the interruption of an integrated or organized response sequence produces a state of arousal, which is followed by emotional behavior or experience. (...) Thus, both positive and negative emotions are seen as following interruption, and the same interruptive event may indeed produce different emotional states or consequences, depending on the surrounding situational and intrapsychic cognitive context". Volpert meint dazu (1992, S.29): "Emotionen sind globale Bewertungen der Instrumentalität von Situationen (als Handlungskonsequenzen) sowie von Handlungszielen und -plänen. (...) Besonders ins Bewußtsein treten handlungsbegleitende Emotionen aber immer dann, wenn etwas nicht so läuft, wie es soll; (...). Mit Ausnahme des 'unverhofften Glücks' dürften derartige Emotionen vor allem negativ sein und diesen größeren Umbau anstoßen (z.B. Ärger oder das unguete Gefühl, man sei vom richtigen Weg abgekommen). Wenn es aber gelungen ist, die unangenehme, bedeutsame und schwierige Lage zu bewältigen, so ist dies wiederum von positiven Gefühlen begleitet, etwa von Stolz (wenn man jene Bewältigung den eigenen Fähigkeiten zuschreibt)." An sozio-emotionalen Auswirkungen von Konflikten nennt Regnet (1992) Angst und Ärger.

Krieger und Schulz (1989) haben physische Beanspruchung und psychische Auswirkungen wie Unruhe, erlebte Belastung und Anspannung nach Wettbewerbssituationen untersucht. Bei geringem Leistungsunterschied zur Konkurrenz erlebten die Befragten eine hohe Beanspruchung. Ein schlechtes Ergebnis führte grundsätzlich zu hoher Beanspruchung.

Unter Zugrundelegung dieser Ausführungen zu emotionalen und physischen Folgen von Konflikten wird außerdem davon ausgegangen, daß MitarbeiterInnen in Situationen der Kommunikation und gestörten Kommunikation stark kognitiv und motivational gefordert werden. Lazarus (1966) hat Forschungsarbeiten durchgeführt, die sich mit Wissen und Denken als wichtigen Faktoren bei der Stressreaktion beschäftigen. Fisher (1984) überschreibt ihr erstes Kapitel mit 'Mental demand as a factor in stressful conditions'. Sie führt aus (S.1,2): "(...) there may be mental activity very like that used in problem solving, when stress is present and ways of attenuating it or avoiding it are maximally uncertain, or when obvious courses of action are prevented by circumstances. Much real life stress activity may involve anticipatory or reflective thought." (ebenda, S.15) "(...) in real life, work load may be high because of increased density of decision making in time. One way in which the demands of selecting action can be reduced is if a person is pretrained". Hacker postuliert 1998 Veränderungen in den Anforderungen (S.33): "An erster Stelle (...) steht die Erhöhung des Anteils der kognitiven, insbesondere der intellektuellen Anforderungsanteile". Weiter führt er aus (ebenda, S.34): "Immer mehr wird zu den arbeitspsychologischen Aufgaben

die Analyse von Denkvorgängen gehören, beispielsweise (...) des Lösens von Problemen".

Zur Erklärung der Arbeitsmotivation haben Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) die Zwei-Faktoren-Theorie entwickelt, die Faktoren unterscheidet, die Zufriedenheit und Unzufriedenheit bei der Arbeit beeinflussen. Die Zufriedenheit bewirkenden Faktoren sind zum Beispiel die Tätigkeit selbst und Anerkennung. Unzufriedenheit wird beispielsweise gestiftet durch die Beziehungen zu den Arbeitskollegen und zum Vorgesetzten und die Unsicherheit des Arbeitsplatzes. Das Motivationspotential bei der Arbeit messen Hackman und Oldham (1975) in ihrem Verfahren "Job Diagnostic Survey". Skalen sind entwickelt worden zum 'Feedback durch andere' und zu 'Umgang mit anderen'. Hier wird die soziale Interaktion erfaßt. Um eine Aufgabe zu Ende zu führen, müssen motivationale Kräfte vorhanden sein, die zur Weiterführung der Arbeit anregen. Merkmale der Aufgabengestaltung, die intrinsische Motivation auslösen sind nach Ulich (1998) neben anderen Faktoren die Möglichkeiten der sozialen Interaktion. Diese Möglichkeiten bewirken die gemeinsame Problemlösung und das bessere Ertragen von Belastungen durch gegenseitige Unterstützung.

Die dargestellten Theorien und Überlegungen weisen auf unterschiedliche Auswirkungen von Konflikten und Bedingungen innerbetrieblicher Zusammenarbeit in Organisationen hin. Emotionale und physische Folgen werden von mentaler Beanspruchung und Motivation begleitet.

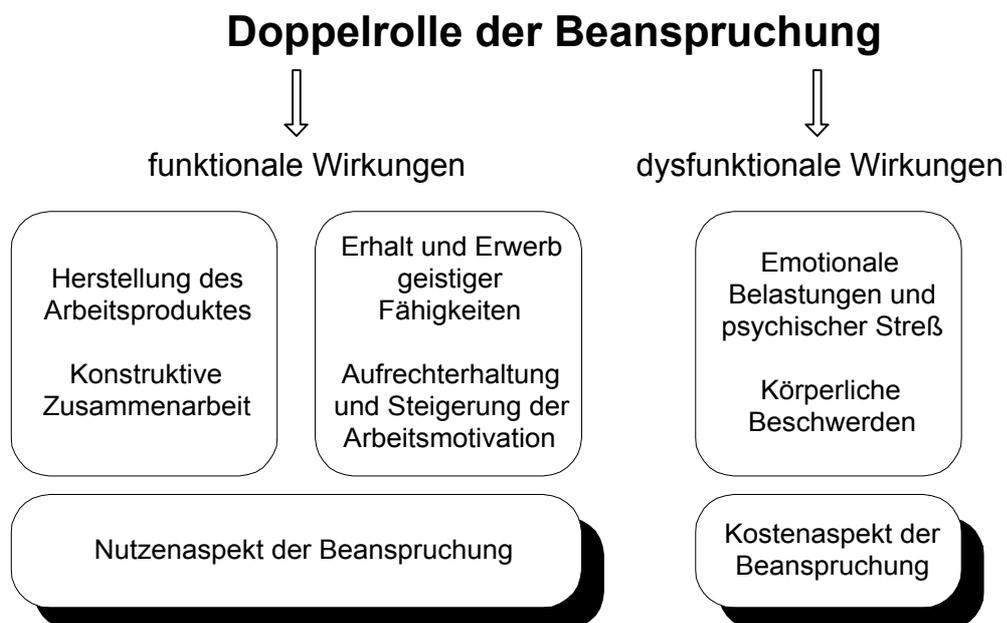


Abbildung 4-2 Doppelrolle der Beanspruchung

Im folgenden wird nun ein Modell beschrieben, das die unterschiedlichen Auswirkungen vereint. Ausgangspunkt ist die Überlegung, daß Konflikte und Strategien eine positive bzw. funktionale sowie eine negative bzw. dysfunktionale Beanspruchung erzeugen. Funktional wirken sich Konflikte und Strategien aus, wenn sie zu einer konstruktiven Zusammenarbeit, der Herstellung des Arbeitsproduktes, geistiger Anforderung, hoher Motivation und gleichzeitig im geringen Ausmaß zu Streß und körperlichen Beschwerden führen. Dysfunktionale Folgen treten auf, wenn Streß und körperliche Beschwerden im Vordergrund

stehen, die konstruktive Zusammenarbeit und die Produktherstellung behindert werden und die Beteiligten wenig geistige Anforderung und Motivation erleben. Da Konflikte und Strategien der Handhabung als Belastungsfaktoren gesehen positive und negative Beanspruchung hervorrufen, erscheint die Beanspruchung in einer "Doppelrolle" (Schönpflug, 1987; Wieland et al., 1999) (Abbildung 4-2).

4.2.3 Das Analysemodell

Bei der Entwicklung des Verfahrens wurde eine Forschungsstrategie zugrunde gelegt, die durch das in Abbildung 4-3 dargestellte Analysemodell veranschaulicht ist. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, Konflikte und Konflikt-handhabungsstrategien nicht nur auf theoretischer Ebene systematisch zu analysieren, sondern diese Sichtweise auch verfahrenstechnisch umzusetzen.

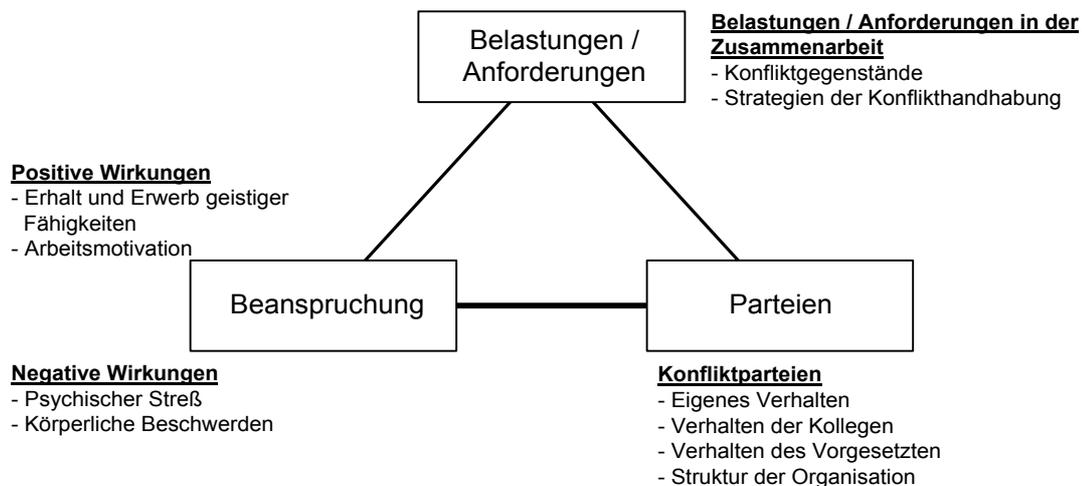


Abbildung 4-3 Analysemodell

Die Umsetzung des theoretisch begründeten Analysemodells in ein empirisch überprüfbares Verfahren erfolgt dabei in verschiedenen, aufeinander aufbauenden Schritten. Im ersten Schritt wird das psychische Beanspruchungspotential verschiedener Konfliktarten und Konflikt-handhabungsstrategien ermittelt. Mit dieser Beanspruchungsanalyse werden die für den Fragebogen ausgewählten Situationen und Bewältigungsstrategien auf den vier Beanspruchungsdimensionen "mental", "motivational", "emotional" und "physisch" (Tabelle 4-1) beurteilt.

	Beanspruchungsart	Kernadjektive /-dimensionen
MEN	Mental (Geistige Anforderung)	Konzentriert, aufmerksam, angestrengt
MOT	Motivational (Eigene Motivation)	Energiegeladen, schwungvoll, leistungsbereit
EMO	Emotional (Innere Anspannung)	Nervös, aufgeregt, ängstlich
PHY	Physisch-vegetativ (Körperliches Befinden)	Verspannungen, Schmerzen, Unwohlsein

Tabelle 4-1 Grunddimensionen der subjektiv erlebten Beanspruchung

Die Anforderungsanalyse als zweiter Schritt dient der Analyse der tatsächlich auftretenden Belastungsfaktoren. Der dritte Schritt enthält eine Synthese der Ergebnisse mit dem Ziel, eine funktionale oder dysfunktionale Beanspruchung festzustellen und somit präzise Ansatzpunkte zur beanspruchungsoptimalen Gestaltung der betriebsinternen Zusammenarbeit zu identifizieren. Im vierten Schritt hat die Analyse der Konfliktparteien zum Ziel, festzustellen, welche in den

Konflikt involvierten Personen und Organisationsstrukturen die Konflikte und Strategien in welcher Stärke bedingen. Die endgültige Auswertungsrationalen und ein Fallbeispiel werden in Kapitel 8 dargestellt.

4.2.3.1 Belastungsfaktoren

Als Belastungsfaktoren stehen in der arbeitspsychologischen Literatur Faktoren im Vordergrund, die direkt mit der Arbeitstätigkeit zu tun haben (Volpert, 1975; Hacker, 1998; Wieland et al., 1999). "Tätigkeitsbedingte Formen der Kooperation/Kommunikation" ordnet Hacker (1998, S.91) den auf den Arbeitenden einwirkenden Arbeitsbedingungen zu, die im Arbeitsprozeß auftreten und die Arbeitstätigkeit beeinflussen. Sie werden als außerhalb der Arbeitstätigkeit gesehen und nicht als parallel auftretende Faktoren betrachtet. Nach Zapf und Frese (1991) sind Belastungsfaktoren, die die Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen betreffen, selten untersucht worden. In ihrer Publikation zu 'Sozialen Stressoren am Arbeitsplatz' vertreten die Autoren die Ansicht (ebenda, S.168), "daß Soziale Stressoren ein durchaus eigenständiges Thema gegenüber der Sozialen Unterstützung darstellen". Sie stellen fest, daß die Auswirkung von Konflikten am Arbeitsplatz auf die psychosoziale Situation der MitarbeiterInnen bisher nur selten Gegenstand von Untersuchungen war.

Als Belastungsfaktoren werden nun im vorliegenden Verfahren SynBA-3K die Sozialen Stressoren 'innerbetriebliche Konflikte' untersucht. Die Fragebogenkonstruktion folgt der intuitiv-rationalen Vorgehensweise (Tränkle, 1983), da bisher kein allgemein anerkanntes Konfliktmodell vorliegt. Interpersonale Konflikte in Organisationen bezeichnet Rosenstiel noch 1992 als "terra incognita" (ebenda, Vorwort). Nach sorgfältiger Literaturrecherche (vgl. Katz & Kahn 1980; Grunwald & Redel, 1982; Rüttinger, 1977; Dunckel & Zapf, 1986; Ducki, 1998; Regnet, 1992; Glasl, 1997) und Expertenrating erfolgt die Zusammenstellung der Items unter Berücksichtigung der in der Fachliteratur häufig auftretenden grundlegenden Unterteilung des Untersuchungsgegenstands in Konfliktarten und Strategien der Konfliktbehandlung. Bei den Konfliktarten werden als Belastungsfaktoren in Organisationen Verteilungs-, Bewertungs-, Rollen-, und Kommunikationskonflikte unterschieden. Verteilungskonflikte gehören zu den betrieblichen Belastungsfaktoren, Bewertungskonflikte zu den sozialen Belastungen und Rollen- und Kommunikationskonflikte können den aufgabenbezogenen Belastungen zugeordnet werden (Ducki, 1998). Sind die Ressourcen knapp und schätzen die Beteiligten ihren Wert gleichermaßen hoch ein, entsteht ein Verteilungskonflikt. Begrenzte Ressourcen in der Arbeitswelt sind zum Beispiel eine unsichere Anzahl an Arbeitsplätzen und eine nicht ausreichende Anzahl an Arbeitsmitteln. Arbeitsplatzunsicherheit zählt Ducki (1998) zu den betrieblichen und überbetrieblichen Belastungsfaktoren. Wenn zwei Parteien unterschiedliche Werthaltungen und Einstellungen gegenüber der zu verhandelnden Sache einnehmen, entsteht ein Bewertungskonflikt. Es kommt zu Rollenkonflikten, wenn Mitarbeiter mehr leisten sollen, als sie können oder zur gleichen Zeit zwei Rollen einnehmen sollen (Katz & Kahn, 1980). Werden MitarbeiterInnen bei der Arbeit unterbrochen, um Fragen der KollegInnen zu beantworten, wird diese Situation von Ducki (1998) als eine aufgabenbezogene Belastung definiert. Besonders störend wirken sich Kommunikationskonflikte, die aus unvollständigem Informationsaustausch und Mißverständnissen resultieren können, auf den innerbetrieblichen Ablauf aus. Auch hierbei handelt es sich nach Ducki (1998) um aufgabenbezogene Belastungen.

Entscheidend für die Konsequenzen eines Konflikts sind die Strategien der Konfliktbehandlung. Fünf gängige Konfliktbewältigungsstile nennen Blake und Mouton (1980): Das Problem auf die Art und Weise zu lösen, daß die Meinungen aller Beteiligten berücksichtigt werden, ist für die Autoren unter der Benennung "Gemeinsames Problemlösen" die schwierigste aber sehr erstrebenswerte Variante. Bei den anderen Möglichkeiten handelt es sich um "Kompromisse finden", "Durchsetzen einer Meinung", "Anpassen an eine andere Meinung" und schließlich "Vermeiden der Auseinandersetzung". Muß der Konflikt bewältigt werden und die Beteiligten sind hierzu aber allein nicht in der Lage, wird eine dritte Person zur Vermittlung herangezogen (Carnevale & Pruitt, 1992). Günstige Auswirkungen auf die innerbetriebliche Konfliktbehandlung hat häufig die Soziale Unterstützung des Vorgesetzten, der Kollegen oder die allgemein gute Betriebsatmosphäre (Beehr, 1985). Ducki (1998) zählt die fehlende Soziale Unterstützung zu den sozialen Belastungen.

'Mobbing' (schwedisch 'mobben': angreifen, anrempeln) wird nicht explizit als Belastungsfaktor in die Analyse einbezogen, da Mobbing nicht als neuartiges Konstrukt gesehen wird (vgl. Neuberger 1994; Knorz & Zapf 1996), sondern als extremer ungelöster Konflikt (Eiselen & Nowosad, 1998). Weisen die Ergebnisse von SynBA-3K auf einen Fall von Mobbing hin, kann diesen Hinweisen durch einen speziellen Fragebogen wie dem LIPT von Leymann (1994, 1995) nachgegangen werden. Hinweise auf Mobbing könnten die stark negative Beanspruchung nur einer oder weniger Personen sein, die sich insbesondere in hoher innerer Anspannung niederschlägt.

4.2.3.2 Beanspruchungsdimensionen

Um der Mehrdimensionalität und Ambivalenz von Konflikten gerecht zu werden, erfaßt SynBA-3K die Auswirkungen von Konflikten auf mehreren Beanspruchungsdimensionen. Ausgangspunkt für diese Entwicklung sind Studien zur psychischen Beanspruchung von Arbeitstätigkeiten, die mit dem Verfahren der Synthetischen Beanspruchungsanalyse (SynBA-GA) durchgeführt wurden (vgl. Wieland-Eckelmann 1992a, 1992b; Wieland-Eckelmann et al. 1999). Die Synthetische Beanspruchungsanalyse bewertet Arbeits- und Aufgabengestaltungsmerkmale nach ihrem positiven, funktionalen bzw. negativen, dysfunktionalen Beanspruchungspotential. Funktional sind die Wirkungen psychischer Arbeitsanforderungen dann, wenn sie geistige Anforderungen enthalten, die den Erwerb und Erhalt von Fähigkeiten und Fertigkeiten fördern und die Arbeitsmotivation steigern. Dysfunktionale psychische Arbeitsanforderungen und -belastungen sind durch Beanspruchungswirkungen wie nervöse Anspannung, psychische Streß- und Ermüdungserscheinungen und körperliche Beschwerden gekennzeichnet. Von diesen vier Dimensionen wird angenommen, daß sie ebenfalls die adäquaten Dimensionen sind, um die Beanspruchung bei Konflikten und Strategien der Handhabung zu messen. Die Operationalisierung erfolgt in den Beanspruchungsdimensionen 'Geistige Anforderung' und 'Eigene Motivation' sowie 'Innere Anspannung' und 'Körperliches Befinden' (Tabelle 4-1).

4.2.3.3 Konfliktparteien

Schwerpunkt und Ausgangspunkt der Analyse von SynBA-3K ist das soziale System in der Organisation. Dabei sind die Ebenen des Individuums, der Gruppe und der Gesamtorganisation zu betrachten.

Der Mensch in der Organisation hat mit anderen in der Organisation beschäftigten Personen zu tun und ebenfalls mit Menschen, die in irgendeiner Funktion mit der Organisation in Kontakt treten. Dies können KundInnen, PatientInnen, SchülerInnen und andere sein. Weiterhin muß jede und jeder in der Organisation die eigene Arbeitsaufgabe erledigen, mit den Strukturen und Abläufen der Organisation und der Technik zurechtkommen. Diese fünf Bereiche werden vom Individuum ausgehend betrachtet und bei negativem Einfluß mit in den Prozeß einbezogen. Schwerpunkt der Betrachtung liegt auf der einzelnen Person und der Zusammenarbeit mit anderen (Abbildung 4-4). Weitere Einflüsse sind politische, ökonomische, gesellschaftliche und familiäre Bedingungen sowie die Frage, in welcher Lebensphase sich das Individuum und in welchem Entwicklungsstadium sich die Organisation befindet.

Die Zusammenarbeit zwischen MitarbeiterInnen, die wegen auftretender sozialer Konflikte oder mangelnder Strategien zur Konflikthandhabung nicht den Beteiligten und der Organisation entsprechend ablaufen kann, steht im Fokus des Verfahrens. Konflikte und Strategien der Konflikthandhabung in Organisationen werden analysiert und bewertet.

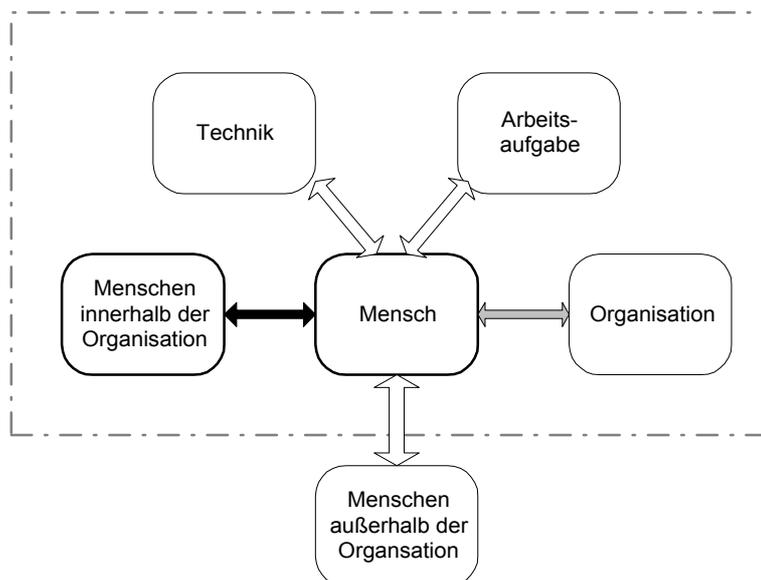


Abbildung 4-4 Analyseeinheiten des SynBA-3K

Aus diesen Analyseeinheiten und den drei Perspektiven nach Berkel (1984) (siehe Kapitel 3.2.4) werden unternehmensspezifische Konfliktparteien abgeleitet. Grundlegende Parteien sind: das eigene Verhalten, das Verhalten des Vorgesetzten, das Verhalten der KollegInnen und die Struktur der Organisation (Abbildung 4-5). In einer Analyse mit dem Verfahren SynBA-3K werden die Konfliktparteien bei innerbetrieblichen Konflikten identifiziert.

- (A) das eigene Verhalten**
Damit ist gemeint, daß das eigene Verhalten auf verschiedene Dinge bei der Arbeit (z.B. auf Kommunikation mit anderen Personen oder auf Arbeitsabläufe) Einfluß hat.
- (B) das Verhalten einzelner Kollegen oder Kolleginnen**
Damit ist gemeint, daß die einzelnen Kollegen/ Kolleginnen durch Zusammenarbeit und Kommunikation (z.B. Verständigung über die Arbeit oder andere Gespräche) die gemeinsame Arbeitssituation beeinflussen.
- (C) das Verhalten Ihres/ Ihrer Vorgesetzten**
Damit ist gemeint, daß vieles bei der Arbeit von dem Verhalten Ihres/ Ihrer Vorgesetzten (z.B. Kommunikation, Zusammenarbeit, Führung) beeinflußt wird.
- (D) die Organisation der Arbeit in Ihrer Abteilung**
Damit ist gemeint, daß Ihre Arbeitssituation davon abhängt, wie die Arbeit in Ihrer Abteilung (z.B. Aufgabenverteilung, Kompetenzverteilung, Ablauf der Schichtübergabe, Pausenregelung) organisiert ist.

Abbildung 4-5 Konfliktparteien

4.3 SynBA-3K - Ablaufmodell

Das SynBA-3K - Ablaufmodell (Abbildung 4-6) zeigt die Aufteilung des Verfahrens in die drei Bereiche 'Allgemeine Analyse', 'Feinanalyse' und 'Gestaltung'.

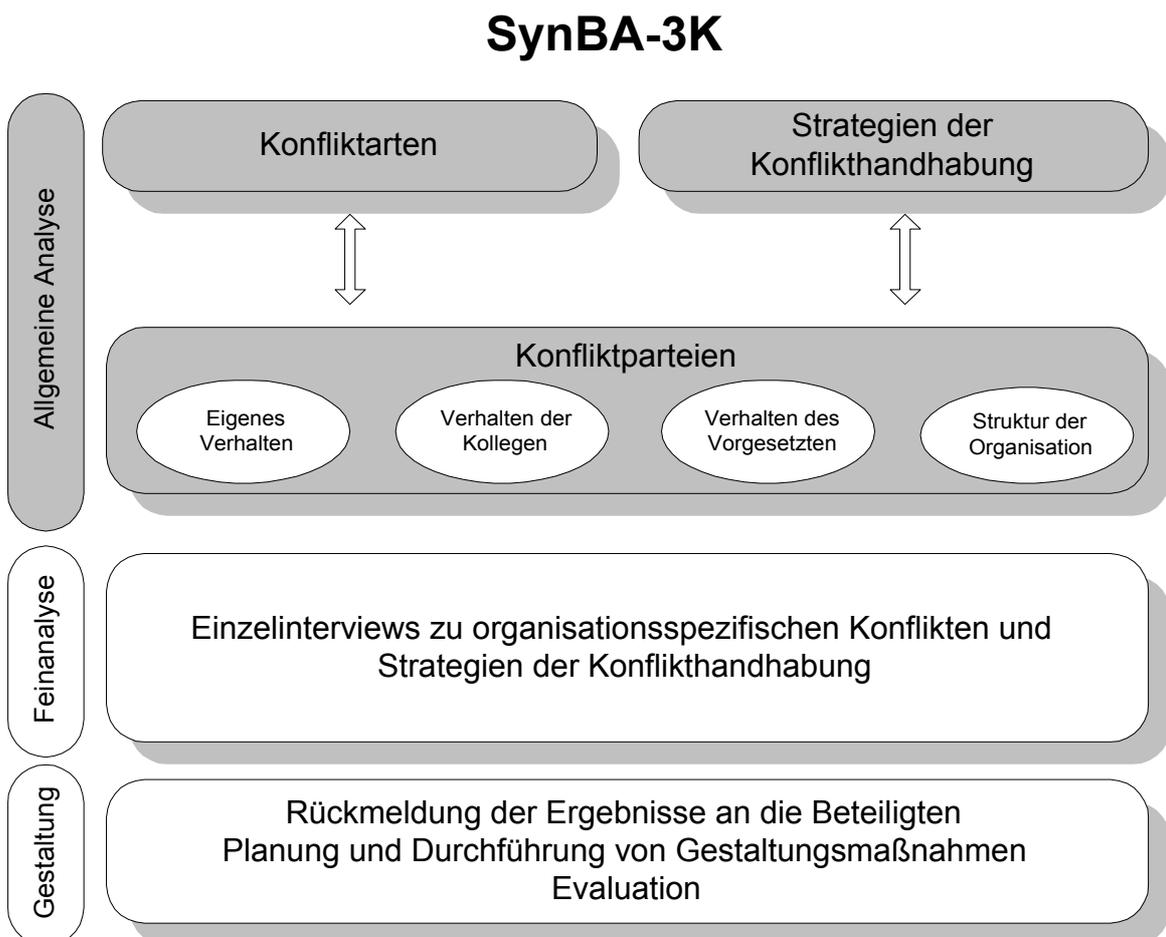


Abbildung 4-6 Vorgehensmodell des SynBA-3K

Ziel der 'Allgemeinen Analyse' ist es, die Häufigkeit des Auftretens von Konflikten und Strategien in Organisationen zu untersuchen. Des weiteren soll die Auswirkung von diesen Faktoren und die Beteiligung der Konfliktparteien überprüft werden. Ergebnis der 'Allgemeinen Analyse' ist der Status Quo der konfliktären

Zusammenarbeit im Unternehmen. Es zeigt sich an dieser Stelle, ob die MitarbeiterInnen in der untersuchten Organisation stark negativ beansprucht sind und ob Maßnahmen zur Verbesserung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit notwendig werden. Besteht Gestaltungsbedarf, wird die 'Feinanalyse' durchgeführt, um organisationsspezifische Konflikte und Strategien zu erheben. Die Ergebnisse beider Analysen werden im Schritt 'Gestaltung' den Beteiligten präsentiert. In Kooperation der Betroffenen mit dem Organisationsberater oder der Organisationsberaterin werden Maßnahmen der Prozeßbegleitung oder andere Gestaltungsmaßnahmen entwickelt und durchgeführt. Der Phase der Durchführung schließt sich die Phase der Evaluation an, die zum Abschluß des Prozesses oder zum Zurückkehren in die Analyse- oder Gestaltungsebene führen kann.

4.4 SynBA-3K-Fragebogen

Der Fragebogen setzt sich aus mehreren Teilen zusammen (siehe Anhang). Im allgemeinen Teil werden Fragen zu soziodemographischen Variablen und Arbeitsmerkmalen gestellt. Dann folgt der eigentliche Fragebogen, der aus den Teilen 'Fragen zur Beanspruchung', 'Fragen zur Auftretenshäufigkeit' und 'Fragen zu den Konfliktparteien' besteht (Abbildung 4-7 bis Abbildung 4-9). Die Fragebogenitems sind als Statements mit Aufforderung zur Stellungnahme auf Ratingskalen formuliert worden.

SynBA-3K-Teil A: Fragen zur Beanspruchung

Fragebogen SynBA-3K-Teil A erfaßt die Wirkungen der Konfliktsituationen auf den vier Beanspruchungsdimensionen. Jede Person schätzt für jede Situation die subjektiv wahrgenommene 'Mentale Anforderung', 'Emotionale Anspannung', 'Eigene Motivation' und das 'Körperliche Befinden' auf einer siebenstufigen Skala ein. Der Skalenwert 1 weist auf eine sehr niedrige Beanspruchung und der Wert 7 auf eine sehr hohe Beanspruchung hin (Abbildung 4-7).

23) Spannungen im Betrieb werden weitgehend ignoriert.																											
Innere Anspannung							Geistige Anforderung							Eigene Motivation							Körperliches Befinden						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Abbildung 4-7 Beispielitem aus Fragebogen SynBA-3K-Teil A

SynBA-3K-Teil B: Fragen zur Auftretenshäufigkeit

Die Frage nach der Häufigkeit des Auftretens beantwortet Fragebogen SynBA-3K-Teil B. Er ermittelt mit Hilfe einer fünfstufigen Skala, wie häufig die Belastungsfaktoren am konkreten Arbeitsplatz tatsächlich vorkommen (Abbildung 4-8).

	trifft überhaupt nicht zu		trifft vollständig zu		
<u>Aussage 5</u> Sie wissen nicht genau, ob Sie die Arbeitsaufgaben, mit denen Sie zur Zeit beschäftigt sind, auch weiterhin behalten werden.	0	1	2	3	4

Abbildung 4-8 Beispielitem aus Fragebogen SynBA-3K-Teil B

SynBA-3K-Teil C: Fragen zu den Konfliktparteien

Im Hinblick auf die Entstehung der Konfliktsituationen können vier Konfliktparteien unterschieden werden: a) das eigene Verhalten, b) das Verhalten der einzelnen KollegInnen, c) das Verhalten des Vorgesetzten und d) Ursachen, die in den Regeln und Strukturen der Organisation zu suchen sind. Fragebogen SynBA-3K-Teil C erfaßt, in welchem Ausmaß die MitarbeiterInnen einen Zusammenhang zwischen den einzelnen Konfliktsituationen und Konfliktparteien sehen. Die Einschätzungen erfolgen auf einer fünfstufigen Skala (Abbildung 4-9).

Falls in Fragebogen B mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 9					
<u>Situation 8</u> Die Atmosphäre an Ihrem Arbeitsplatz trägt dazu bei, freundschaftliche Beziehungen zu den Kollegen / Kolleginnen aufzubauen.					
ist abhängig von	überhaupt nicht		sehr stark		
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4

Abbildung 4-9 Beispielitem aus Fragebogen SynBA-3K-Teil C

Die insgesamt 26 Items setzen sich aus 14 Situationen der Konfliktarten (Tabelle 4-2) und 12 Situationen der Konflikt-handhabungsstile (Tabelle 4-3) zusammen.

Items der Konfliktarten	
Bewertungskonflikte	
B1	Umstände zwingen Sie, gegen Ihre Meinung zu handeln.
B2	Sie haben eine besondere Leistung erbracht, die von anderen Personen im Betrieb nicht anerkannt wird.
B3	Mit Ihnen arbeiten ganz unterschiedliche Personen zusammen: Meinungsunterschiede und entgegengesetzte Werthaltungen führen zu Streit.
B4	Sie werden ungewollt in einen Konflikt zwischen konkurrierenden Gruppen in Ihrem Betrieb hineingezogen.

Verteilungskonflikte	
V1	Sie wissen nicht genau, ob Sie die Arbeitsaufgaben, mit denen Sie zur Zeit beschäftigt sind, auch weiterhin behalten werden.
V2	Es stehen zu wenig Arbeitsmittel zur Verfügung, und es gibt ständig Auseinandersetzungen darüber.
V3	Die Aufgaben im Betrieb sind weitgehend festgelegt, und Sie haben keinen Einfluß auf die Gestaltung Ihrer Arbeit.
V4	Nur wenige Personen im Betrieb haben die Chance beruflich aufzusteigen, fast alle höheren Positionen und Stellen sind langfristig besetzt.
Kommunikationskonflikte	
K1	Im Vorfeld einer Entscheidung werden Sie nicht gehört und Ihre Ideen und Vorschläge nicht berücksichtigt.
K2	Sie erhalten nur unvollständige Informationen und werden über Inhalte und Zeitpunkte eines Vorhabens zu wenig oder zu spät unterrichtet.
K3	Der Informationsaustausch zwischen Ihnen und anderen Personen im Betrieb funktioniert nicht richtig: Es entstehen Mißverständnisse.
K4	Die Beziehungen zu Kolleg/inn/en sind beeinträchtigt.
Rollenkonflikte	
R1	Sie werden bei der Arbeit unterbrochen, weil andere Personen Ihre Hilfe erwarten.
R2	An Sie werden von verschiedenen Seiten Erwartungen gestellt, die Sie nur schwierig gleichzeitig erfüllen können.

Tabelle 4-2 Vierzehn Situationen der Konfliktarten

Items der Konfliktbehandlung	
Soziale Unterstützung	
S1	Ihr/e Vorgesetzte/r löst einen Konflikt eigenständig und nur an der Sache orientiert.
S2	Bei einem Konflikt berücksichtigt Ihr/e Vorgesetzte/r die einzelnen Mitarbeiter/innen und versucht allen gerecht zu werden.
S3	Bei einer konkreten Schwierigkeit leisten Ihnen die Kolleg/inn/en praktische Unterstützung oder Hilfe.
S4	Sie sprechen über Ihre privaten und beruflichen Probleme und die Kolleg/inn/en hören Ihnen zu und interessieren sich dafür.
S5	Im Betrieb finden Sie Voraussetzungen, um optimal zu arbeiten.
S6	Die Atmosphäre an Ihrem Arbeitsplatz trägt dazu bei, freundschaftliche Beziehungen zu den Kolleg/inn/en aufzubauen.
Aktive und Passive Konfliktstrategien (Bewältigungsstile nach Blake & Mouton)	
AP1	Ist man sich bei einem Problem nicht einig, werden erst einmal Regeln und Strategien festgelegt, um dann eine optimale Lösung zu finden.
AP2	Bei einer Meinungsverschiedenheit wird nach einem Kompromiß gesucht, der für alle relativ akzeptabel ist.
AP3	Spannungen im Betrieb werden weitgehend ignoriert.
AP4	Bei einem Konflikt im Betrieb geht es darum, die eigene Meinung gegen eine Konkurrentin oder einen Konkurrenten durchzusetzen.
AP5	Bei einer Auseinandersetzung im Betrieb wird nur darauf geachtet, freundlich miteinander umzugehen.

Externe Vermittlung

VM1	Bei einem Konflikt vermittelt eine dritte Person zwischen Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten.
------------	--

Tabelle 4-3 Zwölf Situationen der Strategien zur Konfliktbehandlung

5 Validierungsstudie I (SynBA-3K: Version 1)

5.1 Ablaufmodell der empirischen Studien

Die Validierungsstudien zur Revision des Fragebogenverfahrens nehmen den bedeutendsten Teil der eigenen empirischen Studien ein. Nach Abschluß liegt das Verfahren in der 3. Version vor. Danach folgt die Analyse korrelativer Zusammenhänge zwischen Personvariablen und Konflikten einerseits und Konflikten und Strategien der Konfliktbehandlung andererseits. Schließlich wird der praktische Einsatz des Verfahrens zur Analyse und Bewertung des Konfliktpotentials und der Konfliktparteien in einer Organisation präsentiert (Tabelle 5-1).

Stufe	Inhalt	Kapitel	Seite
I.1	Revision des Fragebogenverfahrens SynBA-3K Version 1	5	83
I.2	Revision des Fragebogenverfahrens SynBA-3K Version 2	6	123
II	Analyse der Zusammenhänge zwischen Konflikten und Strategien der Konfliktbehandlung	7	182
III	Auswertung des SynBA-3K am Beispiel eines Beratungsunternehmens (Auswertungsrationale und Fallstudie)	8	205

Tabelle 5-1 Ablaufmodell der empirischen Studien

5.2 Fragestellung

Die erste Evaluation in konkreten beruflichen Situationen in Organisationen dient der Überprüfung des Verfahrens SynBA-3K (Grüne, 1999) hinsichtlich der Itemqualität, der Reliabilität und der Validität. Da es sich bei SynBA-3K um ein personenbezogenes Arbeitsanalyseverfahren handelt, gelten die genannten üblichen Standards der Testdiagnostik (Dunckel, 1999).

Da von jedem Item die Beanspruchung, die Intensität des Auftretens und die Konfliktparteien auf Ratingskalen⁴ erhoben werden, werden diese Bereiche in die Itemanalyse einbezogen. Es werden Normalverteilung, Schwierigkeit, Trennschärfe und Item-Interkorrelationen überprüft.

Nach theoretischen Überlegungen sind Items zu den zwei Kategorien Konfliktarten und Strategien der Konfliktbehandlung entwickelt worden. Diese Kategorien lassen sich wiederum in Subkategorien unterteilen. Bei den Konfliktarten handelt es sich um Bewertungs-, Verteilungs-, Kommunikations- und Rollenkonflikte, bei den Strategien um die Soziale Unterstützung, Aktive und Passive Konfliktbehandlungsstrategien und Externe Vermittlung. Es wird erwartet, daß die Subkategorien empirisch bestätigt werden.

Unter dem Gesichtspunkt der Reliabilität soll die Meßgenauigkeit des Verfahrens SynBA-3K untersucht werden.

⁴ Die Skalenqualität wird im Rang der Intervallskala bewertet und entsprechend statistisch weiterverarbeitet.

In Ermangelung eines Außenkriteriums zur Überprüfung der Validität, wird das Verfahren der Konstruktvalidierung gewählt. Zunächst wird das Konzept der Doppelrolle der Beanspruchung überprüft. Es wird angenommen, daß die Beanspruchung zum einen durch die zwei Kostendimensionen 'Innere Anspannung' und 'Körperliches Befinden' und zum anderen durch die zwei Nutzendimensionen 'Geistige Anforderung' und 'Arbeitsmotivation' repräsentiert wird. Die Frage ist, inwiefern dieses arbeitspsychologische Konzept auf den Bereich der innerbetrieblichen Konflikte und Strategien der Handhabung übertragbar ist. Ist dies nicht möglich, kann der Fragebogen nicht valide sein oder die Befunde gelten nur für den Bereich der Arbeitstätigkeit und nicht für den Bereich der Zusammenarbeit. Bezüglich des ersten Validitätskriteriums stellt sich die Frage, wie die Beanspruchungsdimensionen zusammenhängen. Als zweites Validitätskriterium wird eine faktorenanalytische Überprüfung der Items vorgenommen. Als drittes Validitätskriterium werden die Beanspruchungsprofile daraufhin überprüft, ob sie typische Profile mit Nutzen- und Kostendimensionen aufweisen.

Folgende Hypothesen sollen überprüft werden:

Hypothese I a:

Es besteht ein positiver Zusammenhang innerhalb der Nutzendimensionen bei den Konfliktarten und Strategien der Konflikt-handhabung.

Hypothese I b:

Es besteht ein positiver Zusammenhang innerhalb der Kostendimensionen bei den Konfliktarten und Strategien der Konflikt-handhabung.

Hypothese I c:

Zwischen den einzelnen Nutzen- und Kostendimensionen bestehen bei den Konfliktarten und Strategien der Konflikt-handhabung keine bzw. negative Beziehungen.

Hypothese I d:

Die Beanspruchung stellt sich über die Beanspruchungsdimensionen in Profilen dar.

Bei den Konfliktarten und Strategien der Konflikt-handhabung treten Beanspruchungsprofile auf, die sich durch eine höhere Ausprägung der Nutzendimensionen 'Geistige Anforderung' und 'Arbeitsmotivation' als der Kostendimensionen 'Innere Anspannung' und 'Körperliches Befinden' auszeichnen. Sie sollen funktionale Profile genannt werden. Es treten Beanspruchungsprofile auf, die sich durch das umgekehrte Verhältnis der Kosten- und Nutzendimensionen auszeichnen. Sie sollen dysfunktionale Profile genannt werden.

Als nächstes werden die Konfliktparteien 'Eigenes Verhalten', 'Kollegenverhalten', 'Vorgesetztenverhalten' und 'Struktur der Organisation' untersucht. Der Formulierung liegen die Überlegungen von Berkel (1984) zugrunde, der drei Perspektiven bei der Betrachtung von innerbetrieblichen Konflikten annahm: Person-, Interaktions- und Strukturperspektive. Als Validitätskriterium wird die faktorenanalytische Überprüfung der Items herangezogen.

5.3 Methode

Bei SynBA-3K handelt es sich um ein subjektives Fragebogenverfahren zur Analyse innerbetrieblicher Konflikte und Konflikt-handhabungsstrategien. Die Betroffenen werden bei Analyse und Gestaltung als ExpertInnen ihrer Arbeitsplätze und der innerbetrieblichen Zusammenarbeit betrachtet.

Bei SynBA-3K handelt es sich um einen vollstandardisierten Fragebogen, der von den Befragten selbständig einzeln oder in der Gruppe ausgefüllt werden kann. Es besteht ebenfalls die Möglichkeit, daß ein Organisationsberater oder eine Organisationsberaterin die Leitung bei einem Gruppenversuch oder die Betreuung einer einzelnen Person übernimmt. SynBA-3K ist ein personenbezogenes Arbeitsanalyseverfahren, das pro Arbeitsplatz, Team bzw. Abteilung und Organisation ausgewertet werden kann.

5.4 Durchführung der Untersuchung

In der Zeit von Januar 1994 bis Juli 1994 wurde der Fragebogen SynBA-3K an insgesamt 115 Arbeitsplätzen in 10 unterschiedlichen Organisationen eingesetzt. Die Kontaktaufnahme mit den Organisationen erfolgte über der Verfasserin persönlich bekannte MitarbeiterInnen, die die Fragebögen weiterleiteten. Die ausgefüllten Fragebögen wurden entweder im vorbereiteten Rückumschlag direkt an die Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal geschickt oder von den Kontaktpersonen im Umschlag eingesammelt. Beide Arten der Rücksendung ermöglichten es, die Anonymität der Befragten zu gewährleisten. Die persönliche Kennung erfolgte nicht über den Namen, sondern über einen persönlichen Code.

Von den 115 bearbeiteten Fragebögen wurden 107 in die Auswertung einbezogen. Die verbleibenden Fragebögen wurden wegen unvollständiger oder fehlerhafter Bearbeitung ausgeschlossen.

5.5 Stichprobe

Die zehn Betriebe, die die Gesamtstichprobe ausmachen, sind in Tabelle 5-2 dargestellt. Es wurden MitarbeiterInnen aus drei verschiedenen Krankenhäusern befragt. Die Lage der Krankenhäuser ist unterschiedlich, da zwei in einer größeren Stadt im Ruhrgebiet angesiedelt sind und ein Krankenhaus in einer mittelgroßen Stadt in Westfalen liegt. Die Zweigstelle einer Krankenkasse ist in einer Großstadt im Ruhrgebiet zu finden. Den Namen 'Soziale Betreuung' bekam eine Gruppe von VersuchsteilnehmerInnen, die in einer karitativen Einrichtung im Ruhrgebiet beschäftigt sind. Hauptaufgabe dieses Personenkreises ist die pädagogisch-psychologische Betreuung schwer erziehbarer und auffälliger Jugendlicher. Die MitarbeiterInnen der Polizei, der Bausparkasse und der Post arbeiten in kleineren Städten in Westfalen. Das Unternehmen 'Ökoplan' ist ein in einer mittelgroßen Stadt im Ruhrgebiet ansässiges Planungs- und Beratungsbüro im Bereich Ökologie. Die MitarbeiterInnen des kleinen Druckereibetriebes sind in einer Stadt im Bergischen Land beschäftigt. Bei der Bausparkasse und bei Ökoplan haben alle Beschäftigten des Unternehmens die Fragebögen ausgefüllt.

Bei der Rekrutierung der Stichprobe ist angestrebt worden, möglichst unterschiedliche Unternehmen miteinzubeziehen. Diese Heterogenität soll dem

Zweck dienen, anhand der Verschiedenartigkeit der Teilstichproben den Zusammenhang zwischen Tätigkeitsbereichen und Konflikterleben zu untersuchen (siehe Kapitel 7).

Organisation:	Beschreibung:
1. Krankenkasse	22 Personen sind als Fachangestellte, Bürokräfte, BeraterInnen und Bürohilfskraft in einer Abteilung einer Krankenkasse beschäftigt.
2. Krankenhaus A	7 Personen arbeiten als Krankenschwestern, SchwesternhelferIn und Oberarzt in einem Krankenhaus.
3. Krankenhaus B	7 MitarbeiterInnen sind als Krankenschwestern, Stationspfleger, Azubi und PraktikantIn in einem Krankenhaus beschäftigt.
4. Krankenhaus C	26 Personen sind in einem Krankenhaus als Krankenschwestern, Krankenpfleger, SchwesternhelferInnen, PraktikantInnen und Azubi angestellt.
5. Soziale Betreuung	10 MitarbeiterInnen arbeiten in der Ambulanz und im Stationsschichtdienst.
6. Ökoplan	7 MitarbeiterInnen inklusive Geschäftsführung sind in der ökologischen Beratung tätig.
7. Bausparkasse	9 Personen arbeiten als Gebietsleiter, BezirksleiterInnen, Immobilienberater und Kundenberaterinnen.
8. Polizei	9 Personen sind als Wachtmeister und Kommissar beschäftigt.
9. Post	4 Mitarbeiter arbeiten im Kassendienst.
10. Druckerei	6 MitarbeiterInnen sind in einer Druckerei mit der Bedienung von Maschinen, insbesondere mit Drucken und Stanzen beschäftigt.
Gesamtstichprobe:	107 Personen

Tabelle 5-2 Kurze Beschreibung der TeilnehmerInnen

An der Befragung nahmen 51 Männer (47,7%) und 56 Frauen (52,3%) teil (Abbildung 5-1). In der Krankenpflege und in der Bausparkasse überwiegen die Frauen, während in der Sozialen Betreuung, bei Ökoplan und insbesondere in der Druckerei die Männer in der Mehrzahl sind. Bei der Polizei und in der Post arbeiten nur Männer.

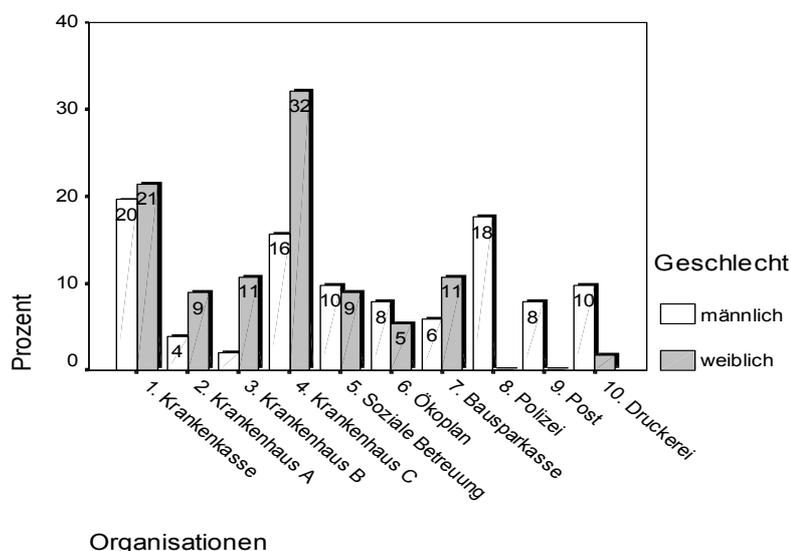


Abbildung 5-1 Geschlechtsverteilung in den Organisationen

50% der befragten Personen sind zwischen 26 und 35 Jahren alt (Abbildung 5-2).

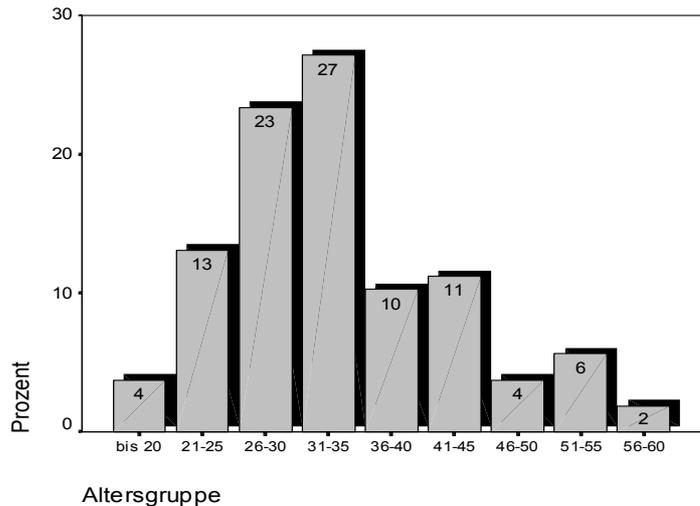


Abbildung 5-2 Altersverteilung in den befragten Organisationen

Die meisten Personen verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung, 23% über einen Fachhochschulabschluß und 20% über einen Hochschulabschluß. Abbildung 5-3 zeigt die genaue Aufteilung in den einzelnen Organisationen.

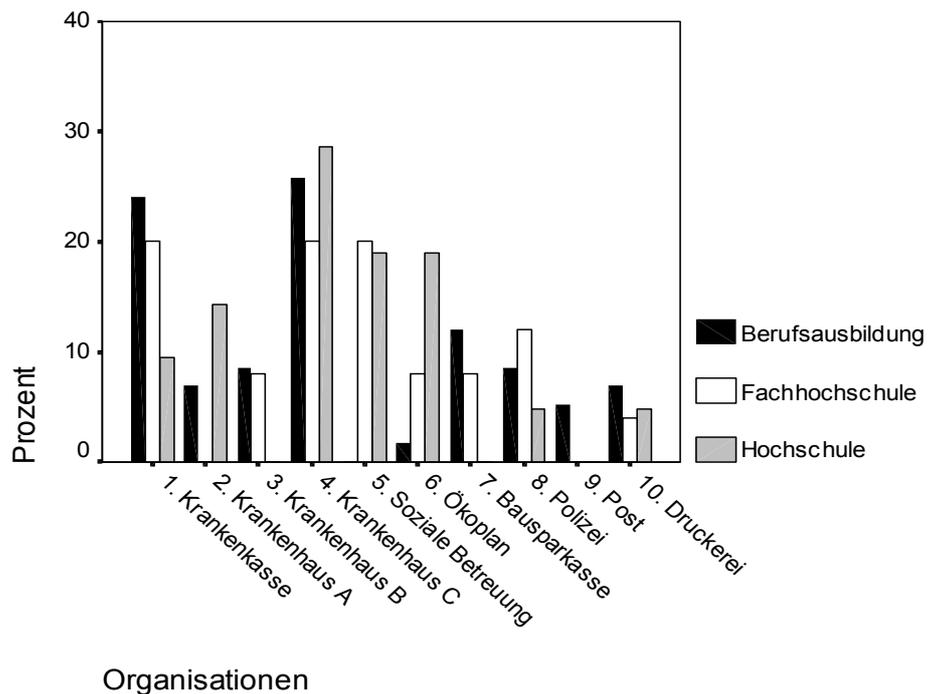


Abbildung 5-3 Verteilung der Ausbildung

Ein heterogenes Bild ergibt sich bei Betrachtung des Zeitraums der Berufserfahrung und der Arbeitszeit in der derzeitigen Organisation (Abbildung 5-4). Die Mitarbeiter der Polizei fallen durch besonders lange Zeiten auf. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liegt bei über 16 Jahren.

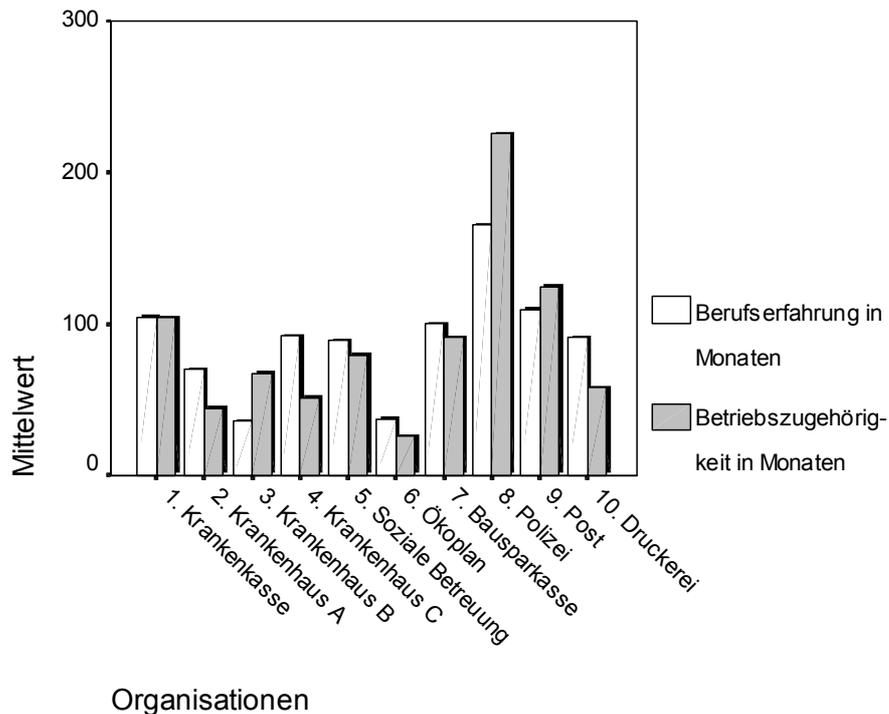


Abbildung 5-4 Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit in Monaten

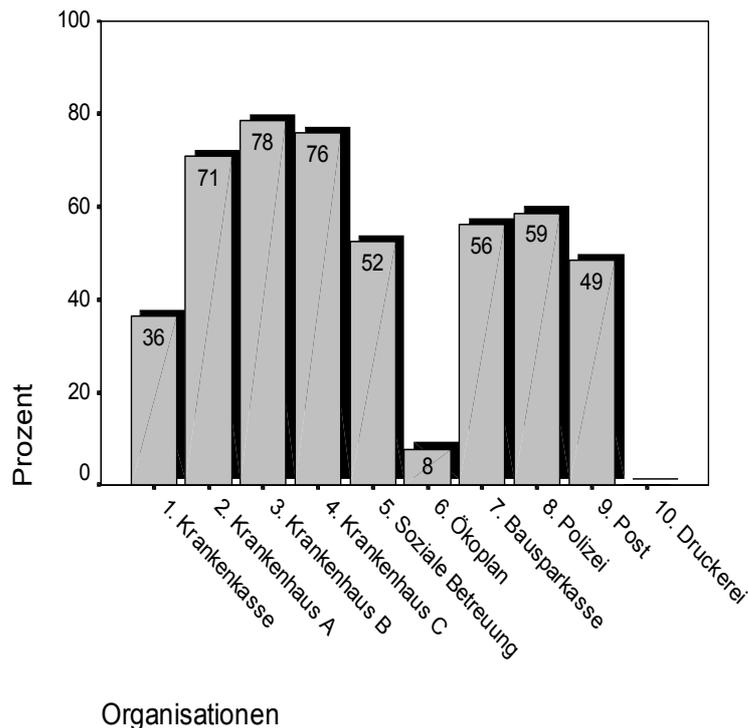


Abbildung 5-5 Zeitanteil in Prozent für außenstehende Personen

Die Befragten haben zum größten Teil auch mit Personen zu tun, die nicht im Betrieb beschäftigt sind. Dabei handelt es sich bei der Krankenkasse um KundInnen, bei den Krankenhäusern um PatientInnen, bei der Sozialen Betreuung um KlientInnen, bei Ökoplan um KundInnen und VertragspartnerInnen, bei der Bausparkasse und der Post um KundInnen und bei der Polizei um TäterInnen, Opfer und ZeugInnen. Die befragten Personen haben angegeben, wieviel Prozent

der Arbeitszeit sie für diese Personengruppen aufbringen (Abbildung 5-5). Die meiste Zeit geben die MitarbeiterInnen der Krankenhäuser an. Keine Zeit mit außenstehenden Personen verbringt das Personal der Druckerei.

5.6 Ergebnisse

SynBA-3K ist ein personenbezogenes Verfahren, das auf Beurteilungen der Betroffenen fußt. Da bei personenbezogenen Verfahren die üblichen Standards der Testdiagnostik (Dunckel, 1999; Häcker, Leutner & Amelang, 1998; Lienert & Raatz, 1994) gelten, werden im folgenden Itemqualität, Reliabilität und Validität überprüft. Im Rahmen der Validität wird die Übertragbarkeit des Konzeptes der Doppelrolle der Beanspruchung einer genauen Überprüfung unterzogen.

5.6.1 Deskriptive Ergebnisse der Studie 1

In SynBA-3K-Teil A ist die Wirkung der 14 Konfliktarten und 12 Strategien der Konflikt-handhabung auf vier Beanspruchungsdimensionen erfragt worden. Die MitarbeiterInnen haben sich auf einer siebenstufigen Skala zwischen dem Wert 1, der auf eine niedrige Beanspruchung hinweist, und dem Wert 7, der eine hohe Beanspruchung repräsentiert, eingeschätzt.

Die Beanspruchung der Konfliktarten wurde auf den vier Dimensionen 'Geistige Anforderung' (AM=4,67; SD=,84), 'Eigene Motivation' (AM=3,71; SD=1,08), 'Innere Anspannung' (AM=4,94; SD=,98) und 'Körperliches Befinden' (AM=3,71; SD=1,02) gemessen (Abbildung 5-6).

Die höchste Ausprägung weist die Dimension 'Innere Anspannung' auf, die sich signifikant von 'Geistiger Anforderung' ($t=2,74$; $p=,007$), 'Eigener Motivation' ($t=8,21$; $p<,000$) und 'Körperlichem Befinden' ($t=3,86$; $p<,000$) unterscheidet. Die 'Eigene Motivation' unterscheidet sich nicht signifikant von der physischen Dimension, aber beide Dimensionen unterscheiden sich signifikant von der 'Geistigen Anforderung' ($t=10,21$; $p<,000$; $t=4,53$; $p<,000$).

Auch bei den Strategien der Konflikt-handhabung wurde die Beanspruchung auf den vier Dimensionen 'Geistige Anforderung' (AM=4,91; SD=,75), 'Eigene Motivation' (AM=4,98; SD=,77), 'Innere Anspannung' (AM=3,83; SD=,88) und 'Körperliches Befinden' (AM=3,50; SD=,92) gemessen (Abbildung 5-7). Die Befragten erleben sich als stärker motiviert als geistig gefordert ($t=2,08$; $p=,040$), innerlich angespannt ($t=10,58$; $p<,000$) und körperlich beeinträchtigt ($t=11,67$; $p<,000$). Sie fühlen sich stärker geistig gefordert als innerlich ($t=9,97$; $p<,000$) und körperlich angespannt ($t=10,86$; $p<,000$). Dabei erreicht die 'Innere Anspannung' etwas höhere Werte als das 'Körperliche Befinden' ($t=2,65$; $p=,009$).

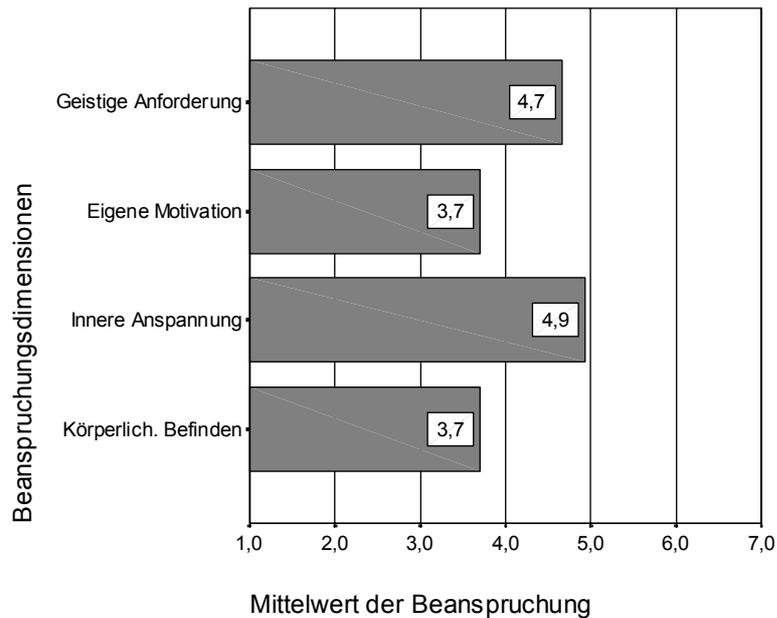


Abbildung 5-6 Beanspruchung bei den Konfliktarten

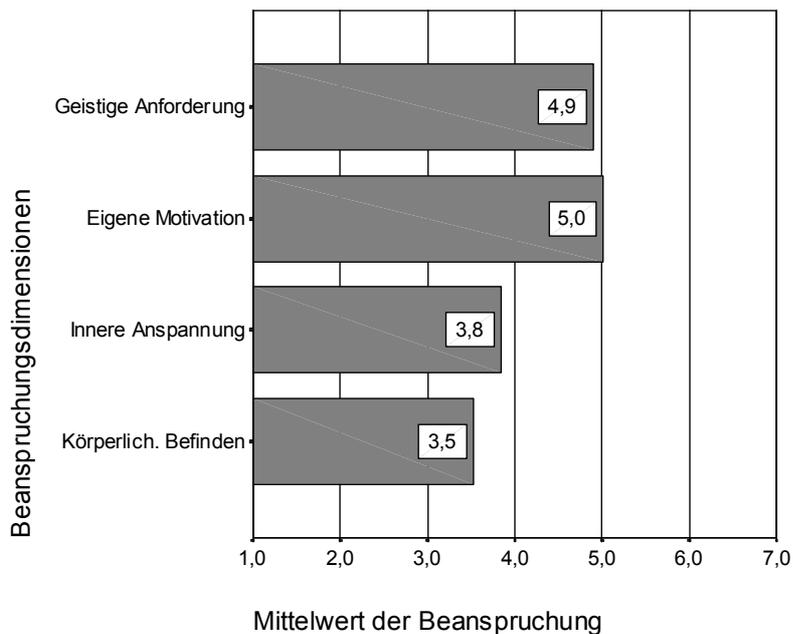


Abbildung 5-7 Beanspruchung bei den Strategien

Beanspruchungsprofile der einzelnen Konfliktarten und Strategien sind in Abbildung 5-12 bis Abbildung 5-18 dargestellt.

In SynBA-3K-Teil B ist die Intensität des Auftretens der 14 Konfliktarten und 12 Strategien der Konfliktbehandlung auf einer fünfstufigen Skala von "trifft überhaupt nicht zu" (Wert 0) bis "trifft vollständig zu" (Wert 4) erfasst worden.

Die Konfliktarten sind in die vier Subkategorien Bewertungskonflikte (AM=1,59; SD=,78), Verteilungskonflikte (AM=1,96; SD=,77), Kommunikationskonflikte (AM=1,74; SD=,83) und Rollenkonflikte (AM=2,38; SD=,81) unterteilt worden (Abbildung 5-8). Die Rollenkonflikte kommen signifikant häufiger vor als die Verteilungskonflikte ($t=4,25$; $p<,000$), Kommunikationskonflikte ($t=6,05$; $p<,000$)

und Bewertungskonflikte ($t=8,18$; $p<,000$). Verteilungskonflikte treten signifikant häufiger auf als Kommunikationskonflikte ($t=3,26$; $p<,001$) und Bewertungskonflikte ($t=4,57$; $p<,000$). Aber Kommunikationskonflikte kommen signifikant häufiger vor als Bewertungskonflikte ($t=2,28$; $p<,025$).

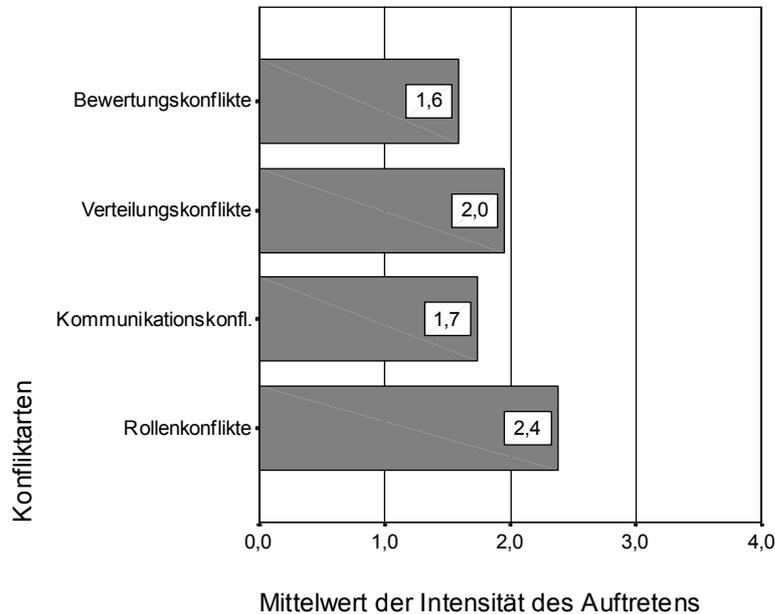


Abbildung 5-8 Intensität des Auftretens bei den Konfliktarten

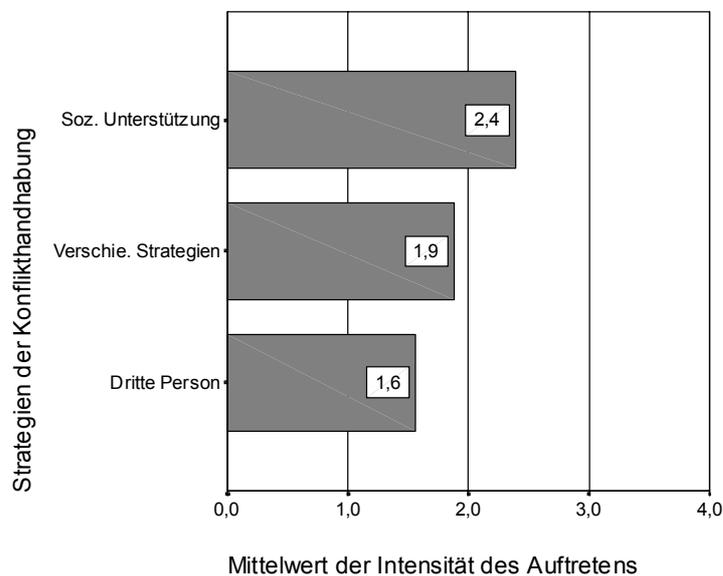


Abbildung 5-9 Intensität des Auftretens bei den Strategien

Bei den Strategien der Konfliktbehandlung ist zwischen den Subkategorien Soziale Unterstützung ($AM=2,39$; $SD=,70$), den Bewältigungsstilen nach Blake und Mouton ($AM=1,88$; $SD=,47$) und der Vermittlung durch die dritte Person ($AM=1,56$; $SD=1,14$) unterschieden worden (Abbildung 5-9). Die Soziale Unterstützung tritt signifikant häufiger auf als die Bewältigungsstile nach Blake und Mouton ($t=7,18$; $p=,000$) und die Vermittlung durch die dritte Person ($t=6,29$; $p<,000$). Die Bewältigungsstile nach Blake und Mouton kommen häufiger zum Einsatz als die

Vermittlung durch die dritte Person ($t=2,73$; $p=,008$).

In SynBA-3K-Teil C wurde nach der Abhängigkeit der 14 Konfliktarten und 12 Strategien von verschiedenen Parteien auf einer fünfstufigen Skala, die bei "ist überhaupt nicht abhängig von" (Wert 0) beginnt und bei "ist sehr stark abhängig von" (Wert 4) endet, gefragt.

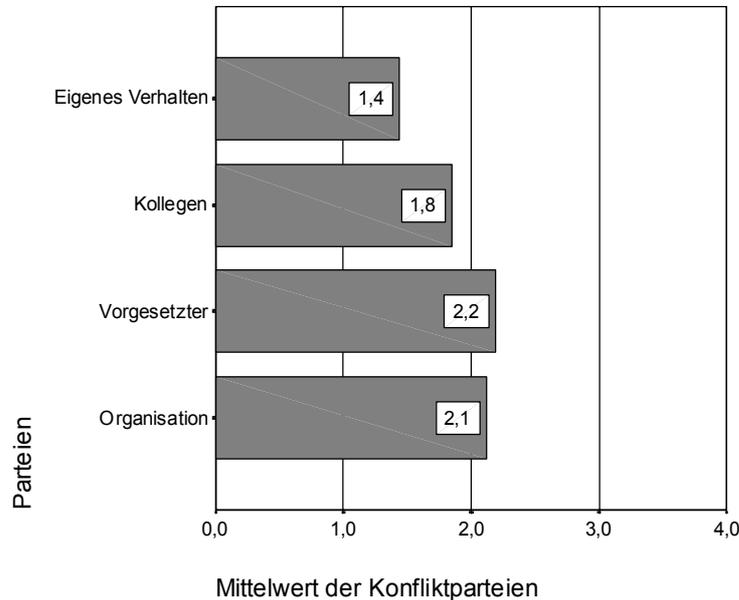


Abbildung 5-10 Abhängigkeit der Konflikte von den vier Parteien

Bei den Konfliktparteien handelt es sich um das 'Eigene Verhalten' ($AM=1,44$; $SD=,68$) das 'Verhalten der KollegInnen' ($AM=1,85$; $SD=,72$) das 'Verhalten des Vorgesetzten' ($AM=2,19$; $SD=,77$) und die 'Struktur der Organisation' ($AM=2,12$; $SD=,76$) (Abbildung 5-10). Die Konflikte sind im höchsten Grade vom 'Verhalten des Vorgesetzten' und der 'Struktur der Organisation' abhängig. Es gibt keinen signifikanten Unterschied. An zweiter Stelle steht das 'Verhalten der KollegInnen', das sich signifikant vom 'Vorgesetzten' ($t=-6,16$; $p<,000$) und der 'Organisation' ($t=-3,58$; $p=,001$) unterscheidet. Die geringste Abhängigkeit schreiben die Befragten dem 'Eigenen Verhalten' zu. Es besteht ein signifikanter Unterschied zum 'Verhalten des Vorgesetzten' ($t=-10,28$; $p<,000$), der 'Struktur der Organisation' ($t=-7,63$; $p<,000$) und zum 'Verhalten der KollegInnen' ($t=-7,70$; $p<,000$).

Auch bei den Strategien der Konfliktbehandlung handelt es sich um das 'Eigene Verhalten' ($AM=2,18$; $SD=,69$) das 'Verhalten der KollegInnen' ($AM=2,40$; $SD=,60$) das 'Verhalten des Vorgesetzten' ($AM=2,28$; $SD=,61$) und die 'Struktur der Organisation' ($AM=1,69$; $SD=,77$).

Abbildung 5-11 zeigt die Ergebnisse bei den Strategien. An erster Stelle werden die 'KollegInnen' gesehen. Ihr Verhalten ist nach Meinung der Befragten signifikant wichtiger bei den Strategien als das Verhalten der Befragten selbst ($t=6,05$; $p<,000$), das 'Verhalten des Vorgesetzten' ($t=2,77$; $p<,007$) und die 'Struktur der Organisation' ($t=8,93$; $p<,000$). An zweiter Stelle stehen das 'Eigene Verhalten' und das 'Verhalten des Vorgesetzten'. Es besteht kein signifikanter Unterschied. Das 'Eigene Verhalten' und das 'Verhalten des Vorgesetzten' sind bedeutender als die 'Organisation' ($t=5,45$; $p<,000$; $t=7,65$; $p<,000$).



Abbildung 5-11 Abhängigkeit der Strategien von den vier Parteien

Insgesamt schlägt sich die Wirkung der Konfliktarten in einer hohen 'Geistigen Anforderung' und 'Inneren Anspannung' nieder. Zugleich sind die Befragten wenig motiviert und erleben eine mittlere körperliche Beanspruchung. Die Strategien der Konflikt handhabung wirken sich ganz anders auf die MitarbeiterInnen aus. Sie sind motiviert und geistig gefordert. Sie sind im geringen Maße angespannt und noch weniger physisch beansprucht.

Bezüglich der Auftretensintensität wird nach Subkategorien der Konfliktarten und Strategien unterschieden. Bei den Konfliktarten treten die Rollenkonflikte am häufigsten auf, dann folgen Verteilungs- und Kommunikationskonflikte und am Schluß stehen die Bewertungskonflikte. Bei den Strategien kommt die Soziale Unterstützung am häufigsten vor. An zweiter Stelle stehen die Bewältigungsstrategien nach Blake und Mouton und schließlich folgt die Vermittlung durch die dritte Person.

Hinsichtlich der Abhängigkeit der Konflikte und Strategien von den Parteien erleben die Befragten die Konflikte als zum größten Teil vom 'Verhalten des Vorgesetzten' und der 'Struktur der Organisation' abhängig. Danach schreiben sie dem 'Verhalten der KollegInnen' Verantwortung zu. An dritter Position sehen sie ihr 'Eigenes Verhalten'. Die Strategien erleben die Befragten als besonders abhängig vom 'Verhalten der KollegInnen'. Dann folgen ihr 'Eigenes Verhalten' und das 'Verhalten des Vorgesetzten'. Am Schluß steht die 'Struktur der Organisation'.

5.6.2 Ergebnisse zur Itemanalyse

Im ersten Schritt werden die Rohwerte der Items auf Normalverteilung überprüft, dann folgt die Untersuchung der Items im Hinblick auf Schwierigkeit, Trennschärfe und Item-Interkorrelationen.

Um ungeeignete Items auszuschließen und die innere Konsistenz der einzelnen Skalen des Fragebogens zu erhöhen, werden für alle Items der Schwierigkeitsindex und die Trennschärfe berechnet. In einem ersten Selektionsschritt sollen alle Items, die mehrere extrem hohe oder niedrige Schwierigkeitsindizes aufweisen, ausgeschlossen werden. Anschließend soll der

Fragebogen um solche Items reduziert werden, die mehrere Trennschärfekoeffizienten $<.30$ zeigen.

5.6.2.1 Rohwerteverteilung

Für SynBA-3K-Teil A (Beanspruchung), Teil B (Intensität des Auftretens) und Teil C (Konfliktparteien) ist die Häufigkeitsverteilung der Testwerte überprüft worden. Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Tests zeigen, daß die Rohwerteverteilung einer Normalverteilung entspricht. Bei zweiseitiger Fragestellung wird die Normalverteilung der Testwerte sehr signifikant bis signifikant bestätigt.

5.6.2.2 Itemschwierigkeit

Die Itemschwierigkeit wird bestimmt durch die Lösungs- oder Zustimmungsrates des jeweiligen Items. Da es sich bei SynBA-3K um mehrstufige Items handelt, läßt sich die Formel anwenden, nach der die Summe der erreichten Punkte (x_i) auf Item i durch die maximal erreichbare Punktschritte dieses Items zu dividieren ist (Bortz & Döring, 1995).

Indizes der Itemschwierigkeit, die nach dieser Formel berechnet wurden, liegen zwischen 0 (schwerstes Item) und 1 (leichtestes Item). Schweren Items stimmen nur wenige Befragte zu, leichten Items stimmen viele zu. Für SynBA-3K-Teil A (Beanspruchung) bedeutet dies, daß schwere bzw. niedrig bewertete Items solche sind, die wenig beanspruchend wirken, und leichte bzw. hoch bewertete Items stark beanspruchend wirken. Für SynBA-3K-Teil B (Intensität des Auftretens) bedeutet ein hoher Wert eine hohe Intensität des Auftretens und ein niedriger Wert eine geringe Intensität des Auftretens. Bei SynBA-3K-Teil C (Konfliktparteien) weist ein hoher Wert auf eine hohe Beteiligung dieser Partei hin und ein niedriger auf eine geringe Beteiligung.

Wenig informativ sind Items, die sich einem Extremwert zuneigen, da sie keine Personenunterschiede sichtbar machen. Soll ein Test Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten gleich gut differenzieren, ist erstrebenswert, daß die Items eine breite Schwierigkeitsstreuung aufweisen. Items im mittleren Bereich (zwischen ,20 und ,80) werden bevorzugt (Lienert, 1969; Bortz & Döring, 1995).

Die durchschnittlichen Itemschwierigkeiten liegen bei SynBA-3K Version 1 im geforderten Bereich zwischen ,49 und ,72 (Tabelle 5-3 bis Tabelle 5-6).

Bei Betrachtung der einzelnen Indizes fallen bei den Beanspruchungsdimensionen der Konfliktarten (Tabelle 5-3) zwei hohe Werte auf. Bei "Sachzwängen" erleben die meisten der Befragten eine hohe 'Innere Anspannung' ($p_i=.83$). Eine hohe 'Geistige Anforderung' ($p_i=.84$) geben die Befragten bei "Gleichzeitigen Erwartungen" an.

SynBA-3K – Konfliktarten		Beanspruchungsdimensionen			
		MEN	MOT	EMO	PHY
B1	Sachzwänge	,71	,37	,83	,75
B2	Wenig Anerkennung	,65	,47	,67	,67
B3	Entgegengesetzte Werte	,73	,64	,75	,64
B4	Ungewollter Konflikt	,74	,50	,80	,68
V1	Unsichere Arbeitsaufgaben	,68	,60	,72	,62
V2	Zu wenig Arbeitsmittel	,59	,53	,73	,60
V3	Keine Gestaltungsmöglichkeiten	,47	,42	,51	,65
V4	Geringe Aufstiegschancen	,59	,56	,49	,55
K1	Unvollständige Infos	,57	,43	,77	,66
K2	Unberücksichtigte Ideen	,68	,48	,78	,63
K3	Mißverständnisse	,74	,57	,78	,66
K4	Wenig Vertrauen	,69	,47	,80	,70
R1	Arbeitsunterbrechung	,67	,66	,46	,50
R2	Gleichzeitige Erwartungen	,84	,71	,80	,66
Mittelwerte		,67	,53	,71	,64

Tabelle 5-3 Schwierigkeitsindizes der Beanspruchungsdimensionen bei den Konfliktarten

Einige hohe Werte treten ebenfalls bei den Beanspruchungsdimensionen der Strategien der Konfliktbehandlung (Tabelle 5-4) auf. "Optimales Arbeitsklima" und "Praktische Hilfe von Kollegen" führen bei den meisten Personen zu einer hohen 'Eigenen Motivation' ($p_i=,90$; $p_i=,82$). Beim "Durchsetzen der eigenen Meinung" kommt es sowohl zu hoher 'Geistiger Anforderung' ($p_i=,86$) als auch zu hoher emotionaler Beanspruchung ($p_i=,82$). Eine hohe 'Geistige Anforderung' erleben die meisten ebenfalls beim Auftreten einer "Freundlichen Fassade bei Konflikt" ($p_i=,89$).

SynBA-3K - Konfliktstrategien		Beanspruchungsdimensionen			
		MEN	MOT	EMO	PHY
S1	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,58	,49	,59	,59
S2	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,63	,75	,44	,44
S3	Praktische Unterstützung von Kollegen	,73	,81	,47	,46
S4	Interessierte Kollegen	,63	,70	,45	,44
S5	Optimales Arbeitsklima	,75	,90	,33	,31
S6	Freundschaften mit Kollegen	,64	,82	,36	,37
AP1	Festlegen von Strategien für optimale Konfliktlösung	,77	,76	,56	,52
AP2	Suche nach Kompromiß	,75	,78	,54	,47
AP3	Ignorieren von Spannungen	,67	,52	,75	,66
AP4	Durchsetzen der eigenen Meinung	,86	,79	,82	,60
AP5	Freundliche Fassade bei Konflikt	,89	,62	,61	,56
VM1	Vermittlung durch dritte Person	,70	,65	,67	,64
Mittelwerte		,70	,72	,55	,50

Tabelle 5-4 Schwierigkeitsindizes der Beanspruchungsdimensionen bei den Konfliktstrategien

Hinsichtlich der Intensität des Auftretens liegen die Indizes im geforderten Bereich (Tabelle 5-5, Tabelle 5-6).

Bei den Konfliktparteien fallen nur bei den Konfliktstrategien einige Werte hinsichtlich des 'Eigenen Verhaltens' und des 'Kollegenverhaltens' auf (Tabelle 5-6). "Praktische Unterstützung von Kollegen" hat verständlicherweise sehr viel mit dem 'Kollegenverhalten' zu tun ($p_i=,82$). "Freundschaften mit Kollegen" hängt eng mit dem 'Eigenen Verhalten' ($p_i=,83$) und dem 'Kollegenverhalten' ($p_i=,84$) zusammen.

Insgesamt können die Indizes als zufriedenstellend betrachtet werden. Die Items, "Durchsetzen der eigenen Meinung" und "Freundschaften mit Kollegen" bei denen zwei besonders hohe Indizes aufgefallen sind, sollten in den folgenden Analysen weiter betrachtet werden.

SynBA-3K - Konfliktarten Itemschwierigkeit		Auf- treten	Konfliktparteien			
			EIG	KOL	VOR	ORG
B1	Sachzwänge	,58	,46	,55	,69	,63
B2	Wenig Anerkennung	,51	,49	,58	,65	,53
B3	Entgegengesetzte Werte	,52	,62	,67	,56	,51
B4	Ungewollter Konflikt	,47	,50	,68	,52	,42
V1	Unsichere Arbeitsaufgaben	,58	,45	,40	,62	,69
V2	Zu wenig Arbeitsmittel	,44	,36	,42	,48	,61
V3	Keine Gestaltungsmöglichkeiten	,57	,41	,44	,67	,78
V4	Geringe Aufstiegschancen	,77	,49	,45	,69	,80
K1	Unvollständige Infos	,50	,48	,53	,70	,60
K2	Unberücksichtigte Ideen	,61	,41	,60	,78	,68
K3	Mißverständnisse	,56	,62	,70	,72	,60
K4	Wenig Vertrauen	,52	,52	,63	,52	,50
R1	Arbeitsunterbrechung	,77	,44	,71	,55	,70
R2	Gleichzeitige Erwartungen	,58	,57	,63	,70	,70
Mittelwerte		,57	,49	,57	,64	,62

Tabelle 5-5 Schwierigkeitsindizes des Auftretens und der Konfliktparteien bei den Konfliktarten

SynBA-3K - Konfliktstrategien Itemschwierigkeit		Auf- treten	Konfliktparteien			
			EIG	KOL	VOR	ORG
S1	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,57	,42	,53	,77	,62
S2	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,64	,58	,63	,80	,54
S3	Praktische Unterstützung von Kollegen	,80	,76	,82	,55	,59
S4	Interessierte Kollegen	,70	,76	,78	,51	,40
S5	Optimales Arbeitsklima	,62	,63	,69	,77	,78
S6	Freundschaften mit Kollegen	,73	,83	,84	,62	,55
AP1	Festlegen von Strategien für optimale Konfliktlösung	,64	,62	,65	,69	,63
AP2	Suche nach Kompromiß	,70	,71	,75	,73	,56
AP3	Ignorieren von Spannungen	,54	,53	,60	,67	,47
AP4	Durchsetzen der eigenen Meinung	,51	,64	,62	,58	,47
AP5	Freundliche Fassade bei Konflikt	,49	,58	,64	,63	,44
VM1	Vermittlung durch dritte Person	,51	,57	,62	,55	,40
Mittelwerte		,62	,64	,68	,67	,54

Tabelle 5-6 Schwierigkeitsindizes des Auftretens und der Konfliktparteien bei den Konfliktstrategien

5.6.2.3 Trennschärfe

Trennschärfekoeffizienten, die angeben wie gut ein einzelnes Item das Gesamtergebnis des Verfahrens repräsentiert, werden für SynBA-3K-Teil A, Teil B und Teil C berechnet.

Hohe Korrelationskoeffizienten über ,50 sind anzustreben. Koeffizienten zwischen ,30 und ,50 gelten als mittelmäßig. Der Begriff 'Trennschärfe' ist so definiert, daß Personen, die im Gesamtergebnis einen hohen Wert erreichen, auf einem trennscharfen Einzelitem ebenfalls eine hohe Punktzahl aufweisen. Umgekehrtes gilt für Personen mit niedrigem Testergebnis. Ein 'trennscharfes' Einzelitem 'trennt' die befragten Personen in Gruppen, die hohe oder niedrige Ausprägungen bezüglich des betrachteten Konstrukts besitzen (Bortz & Döring, 1995).

Jedes Item von SynBA-3K Version 1 wird nun mit dem Mittelwert der entsprechenden Subskala korreliert (Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson). Fett und kursiv gedruckte Koeffizienten liegen unter ,30 und unterstrichene Koeffizienten über ,60. Alle Werte außer den explizit bezeichneten sind signifikant.

Bei den Beanspruchungsdimensionen der Konfliktarten (Tabelle 5-7) liegt der größte Teil der Koeffizienten im hohen Bereich. Problematisch ist das Item "Arbeitsunterbrechung", das einen sehr niedrigen Koeffizienten bei mentaler Beanspruchung aufweist.

SynBA-3K - Konfliktarten		Beanspruchungsdimensionen			
		MEN	MOT	EMO	PHY
Trennschärfe					
B1	Sachzwänge	<u>,64</u>	,58	<u>,66</u>	<u>,68</u>
B2	Wenig Anerkennung	<u>,60</u>	<u>,74</u>	<u>,64</u>	<u>,65</u>
B3	Entgegengesetzte Werte	<u>,64</u>	<u>,67</u>	<u>,65</u>	<u>,70</u>
B4	Ungewollter Konflikt	<u>,64</u>	,58	<u>,68</u>	<u>,69</u>
V1	Unsichere Arbeitsaufgaben	<u>,60</u>	<u>,70</u>	<u>,62</u>	<u>,66</u>
V2	Zu wenig Arbeitsmittel	,46	<u>,69</u>	<u>,74</u>	<u>,65</u>
V3	Keine Gestaltungsmöglichkeiten	,34	,48	,40	,45
V4	Geringe Aufstiegschancen	,41	,56	,34	,46
K1	Unvollständige Infos	<u>,60</u>	<u>,78</u>	<u>,68</u>	<u>,71</u>
K2	Unberücksichtigte Ideen	,56	<u>,73</u>	<u>,68</u>	<u>,74</u>
K3	Mißverständnisse	<u>,67</u>	<u>,66</u>	<u>,77</u>	<u>,78</u>
K4	Wenig Vertrauen	<u>,62</u>	<u>,73</u>	<u>,76</u>	<u>,68</u>
R1	Arbeitsunterbrechung	,22	,44	,48	,54
R2	Gleichzeitige Erwartungen	<u>,70</u>	,58	<u>,71</u>	<u>,64</u>

Tabelle 5-7 Trennschärfekoeffizienten der Beanspruchungsdimensionen der Konfliktarten

Bei den Beanspruchungsdimensionen der Konfliktstrategien treten mittelmäßige bis hohe Trennschärfekoeffizienten auf (Tabelle 5-8).

SynBA-3K - Konfliktstrategien		Beanspruchungsdimensionen			
		MEN	MOT	EMO	PHY
Trennschärfe					
S1	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,43	,32	,40	<u>,55</u>
S2	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	<u>,69</u>	,57	<u>,61</u>	<u>,60</u>
S3	Praktische Unterstützung von Kollegen	,43	,55	,52	,59
S4	Interessierte Kollegen	<u>,68</u>	,55	<u>,73</u>	<u>,62</u>
S5	Optimales Arbeitsklima	,56	<u>,60</u>	,45	<u>,62</u>
S6	Freundschaften mit Kollegen	,59	,51	<u>,62</u>	<u>,60</u>
AP1	Festlegen von Strategien für optimale Konfliktlösung	,58	,58	<u>,74</u>	<u>,61</u>
AP2	Suche nach Kompromiß	<u>,70</u>	<u>,61</u>	<u>,74</u>	<u>,71</u>
AP3	Ignorieren von Spannungen	,45	,45	,46	,37
AP4	Durchsetzen der eigenen Meinung	,46	,40	,54	,33
AP5	Freundliche Fassade bei Konflikt	<u>,61</u>	,57	<u>,63</u>	,57
VM1	Vermittlung durch dritte Person	<u>,64</u>	,49	,58	,43

Tabelle 5-8 Trennschärfekoeffizienten der Beanspruchungsdimensionen der Strategien der Konfliktbehandlung

SynBA-3K - Konfliktarten		Auf-treten	Konfliktparteien			
			EIG	KOL	VOR	ORG
Trennschärfe						
B1	Sachzwänge	,51	,53	,54	,53	,57
B2	Wenig Anerkennung	<u>,69</u>	,55	<u>,66</u>	<u>,62</u>	<u>,73</u>
B3	Entgegengesetzte Werte	,58	,53	<u>,63</u>	,48	,60
B4	Ungewollter Konflikt	,49	,49	<u>,62</u>	,50	,50
V1	Unsichere Arbeitsaufgaben	,55	,60	<u>,61</u>	<u>,61</u>	,36
V2	Zu wenig Arbeitsmittel	,42	,46	,56	,56	,58
V3	Keine Gestaltungsmöglichkeiten	,53	,56	,44	,50	,35
V4	Geringe Aufstiegschancen	,44	,55	,49	,52	,47
K1	Unvollständige Infos	,55	,53	,58	,51	,48
K2	Unberücksichtigte Ideen	<u>,63</u>	,50	<u>,61</u>	,59	,59
K3	Mißverständnisse	<u>,66</u>	,50	,48	,46	,60
K4	Wenig Vertrauen	<u>,70</u>	,54	,60	<u>,61</u>	<u>,69</u>
R1	Arbeitsunterbrechung	,18	,29	,27	,31	,51
R2	Gleichzeitige Erwartungen	,39	,53	,38	,56	,45

Tabelle 5-9 Trennschärfekoeffizienten der Intensität des Auftretens und der Konfliktparteien der Konfliktarten

Die Konfliktparteien und die Intensität des Auftretens bei den Konfliktarten sind zum größten Teil durch Koeffizienten im mittleren Bereich gekennzeichnet (Tabelle 5-9). Nicht den Erwartungen entsprechen die Werte für Auftreten, 'Eigenes Verhalten' und 'Kollegenverhalten' beim Item "Arbeitsunterbrechung". Hier treten

zu niedrige Koeffizienten auf.

Bei der Intensität des Auftretens und den Konfliktparteien der Konfliktstrategien sind die Items "Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten" und "Ignorieren von Spannungen" problematisch, da sie jeweils drei niedrige Koeffizienten aufweisen (Tabelle 5-10).

Zusammenfassend ist der größte Teil der Trennschärfekoeffizienten zufriedenstellend. Weiter beobachtet werden müssen die Items "Arbeitsunterbrechung", "Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten" und "Ignorieren von Spannungen".

SynBA-3K - Konfliktstrategien		Auf-treten	Konfliktparteien			
			EIG	KOL	VOR	ORG
S1	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,13	,44	,26	,19	,60
S2	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,58	<u>,66</u>	<u>,65</u>	,39	,59
S3	Praktische Unterstützung von Kollegen	,59	,56	,36	,49	<u>,68</u>
S4	Interessierte Kollegen	<u>,72</u>	,53	,51	,56	<u>,65</u>
S5	Optimales Arbeitsklima	,56	,58	,50	,49	,19
S6	Freundschaften mit Kollegen	<u>,62</u>	,46	,47	,51	,52
AP1	Festlegen von Strategien für optimale Konfliktlösung	,58	,60	,52	,46	,54
AP2	Suche nach Kompromiß	,59	,59	,51	,54	<u>,70</u>
AP3	Ignorieren von Spannungen	-,24	,36	,29	,27	,59
AP4	Durchsetzen der eigenen Meinung	,15	,34	,43	,30	,56
AP5	Freundliche Fassade bei Konflikt	,46	<u>,64</u>	<u>,62</u>	<u>,63</u>	<u>,65</u>
VM1	Vermittlung durch dritte Person	,20	,46	,52	,58	,56

Tabelle 5-10 Trennschärfekoeffizienten der Intensität des Auftretens und der Konfliktparteien der Strategien der Konfliktbehandlung

5.6.2.4 Item-Interkorrelationen

Die Item-Interkorrelationen wurden für Konfliktarten und Strategien der Konfliktbehandlung separat berechnet. In die Berechnungen gehen die Werte der Intensität des Auftretens ein, die durch SynBA-3K-Teil B gemessen werden.

Die meisten Koeffizienten der Item-Interkorrelationen hinsichtlich der Konfliktarten befinden sich im mittleren Bereich (Tabelle 5-11). Eine Ausnahme bildet das Item "Arbeitsunterbrechung", das den größten Anteil an negativen Koeffizienten aufweist. Da dieses Item über ein ausgeprägt funktionales Beanspruchungsprofil (Abbildung 5-16) verfügt und demnach sehr positiv bewertet wird, mißt es nicht wie die anderen Items die negative Seite von Konflikten.

	B1	B2	B3	B4	V1	V2	V3	V4	K1	K2	K3	K4	R1	R2
B1	-	,26**	,29**	,34**	,13	-,03	,28**	,11	,32**	,10	,33**	,38**	,08	,20*
B2		-	,34**	,23*	,31**	,39**	,26**	,25**	,46**	,42**	,48**	,47**	-,11	,20*
B3			-	,43**	,27**	,09	,20*	,13	,26**	,29**	,39**	,39**	,14	,14
B4				-	,11	,16	,10	,11	,08	,16	,32**	,36**	,16	,13
V1					-	,20*	,31**	,07	,35**	,46**	,33**	,28**	-,05	,08
V2						-	,07	,13	,17	,26**	,16	,21*	,09	,13
V3							-	,23*	,49**	,24*	,31**	,35**	-,04	0
V4								-	,25*	,13	,16	,29**	,11	,25*
K1									-	,40**	,42**	,41**	-,13	,13
K2										-	,28**	,25*	-,12	,12
K3											-	,49**	,12	,13
K4												-	,03	,13
R1													-	,36**
R2														-

Legende			
B1	Sachzwänge	V4	Geringe Aufstiegschancen
B2	Wenig Anerkennung	K1	Unvollständige Infos
B3	Entgegengesetzte Werte	K2	Unberücksichtigte Ideen
B4	Ungewollter Konflikt	K3	Mißverständnisse
V1	Unsichere Arbeitsaufgaben	K4	Wenig Vertrauen
V2	Zu wenig Arbeitsmittel	R1	Arbeitsunterbrechung
V3	Keine Gestaltungsmöglichkeiten	R2	Gleichzeitige Erwartungen

Tabelle 5-11 Item-Interkorrelationsmatrix der Konfliktarten

Bei den Interkorrelationen der Strategien (Tabelle 5-12) fallen hohe Korrelationen zwischen den Items "Praktische Unterstützung von Kollegen" (S3), "Interessierte Kollegen" (S4) und "Freundschaften zwischen Kollegen" (S6) auf. Außerdem gibt es enge Zusammenhänge zwischen den Items "Optimales Arbeitsklima" (S5), "Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten" (S2) und "Suche nach Kompromiß" (AP2). Durch hauptsächlich negative oder geringe Korrelationen zeichnet sich das Verhältnis der negativ bewerteten Items "Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten" (S1), "Ignorieren von Spannungen" (AP3), "Durchsetzen der eigenen Meinung" (AP4) und "Vermittlung durch dritte Person (VM1) mit den restlichen positiv bewerteten Items aus (siehe funktionale und dysfunktionale Beanspruchungsprofile in Abbildung 5-16 bis Abbildung 5-18).

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	AP1	AP2	AP3	AP4	AP5	VM1
S1	-	-,25*	0	,03	-,23*	-,13	-,01	-,34**	,38**	,19	-,09	,03
S2		-	,38**	,33**	,50**	,42**	,42**	,60**	-,53**	-,23*	,28**	-,05
S3			-	,52**	,26**	,42**	,43**	,40**	-,38**	-,08	,19	-,10
S4				-	,34**	,57**	,33**	,35**	-,30**	,05	,19*	,10
S5					-	,43**	,29**	,56**	-,44**	-,16	,32**	-,08
S6						-	,27**	,49**	-,38**	-,24*	,20*	0
AP1							-	,44**	-,36**	-,01	,28**	-,18
AP2								-	-,48**	-,18	,26**	-,12
AP3									-	,29**	-,19*	,10
AP4										-	-,13	,18
AP5											-	,08
VM1												-

Legende			
S1	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	AP1	Festlegen von Strategien
S2	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	AP2	Suche nach Kompromiß
S3	Praktische Unterstützung von Kollegen	AP3	Ignorieren von Spannungen
S4	Interessierte Kollegen	AP4	Durchsetzen der eigenen Meinung
S5	Optimales Arbeitsklima	AP5	Freundliche Fassade bei Konflikt
S6	Freundschaften mit Kollegen	VM1	Vermittlung durch dritte Person

Tabelle 5-12 Item-Korrelationsmatrix der Konfliktstrategien

Bei den Konfliktarten muß das Item "Arbeitsunterbrechung" weiter beobachtet werden. Bei den Strategien der Konfliktbehandlung ist das Verhältnis zwischen positiv und negativ bewerteten Items weiter zu verfolgen sowie die Zusammenhänge zwischen den zwei hoch korrelierenden Item-Gruppen.

5.6.3 Dimensionale Struktur

Auf theoretischer Grundlage erfolgte die Zusammenstellung der 14 Items bzw. Beschreibungen von Konfliktsituationen und ihre Kategorisierung in die Gruppen Verteilungs-, Bewertungs-, Rollen- und Kommunikationskonflikte. Über diese 14 Belastungssituationen (Fragebogen SynBA-3K-Teil B: Intensität des Auftretens) wurde eine Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimax-Rotation) berechnet, die zur Extraktion von drei Faktoren und zur Aufklärung von 50,3 % der Varianz führte (Tabelle 5-13).

	Items der Konfliktarten	M	SD	F1	F2	F3
Bewertungskonflikte						
B1	Umstände zwingen Sie, gegen Ihre Meinung zu handeln.	1,8 9	1,16		,75	
B2	Sie haben eine besondere Leistung erbracht, die von anderen Personen im Betrieb nicht anerkannt wird.	1,5 2	1,22	,68	,29	
B3	Mit Ihnen arbeiten ganz unterschiedliche Personen zusammen: Meinungsunterschiede und entgegengesetzte Werthaltungen führen zu Streit.	1,5 8	1,05		,62	
B4	Sie werden ungewollt in einen Konflikt zwischen konkurrierenden Gruppen in Ihrem Betrieb hineingezogen.	1,3 5	1,06		,62	
Verteilungskonflikte						
V1	Sie wissen nicht genau, ob Sie die Arbeitsaufgaben, mit denen Sie zur Zeit beschäftigt sind, auch weiterhin behalten werden.	1,8 7	1,41	,62		
V2	Es stehen zu wenig Arbeitsmittel zur Verfügung, und es gibt ständig Auseinandersetzungen darüber.	1,2 1	1,20	,58		,44
V3	Die Aufgaben im Betrieb sind weitgehend festgelegt, und Sie haben keinen Einfluß auf die Gestaltung Ihrer Arbeit.	1,8 4	1,18	,42	,44	
V4	Nur wenige Personen im Betrieb haben die Chance beruflich aufzusteigen, fast alle höheren Positionen und Stellen sind langfristig besetzt.	2,8 6	1,22	,30		,39
Kommunikationskonflikte						
K1	Im Vorfeld einer Entscheidung werden Sie nicht gehört und Ihre Ideen und Vorschläge nicht berücksichtigt.	1,5 1	1,06	,63	,39	
K2	Sie erhalten nur unvollständige Informationen und werden über Inhalte und Zeitpunkte eines Vorhabens zu wenig oder zu spät unterrichtet.	2,0 2	1,11	,72		
K3	Der Informationsaustausch zwischen Ihnen und anderen Personen im Betrieb funktioniert nicht richtig: Es entstehen Mißverständnisse.	1,7 8	1,05	,38	,60	
K4	Die Beziehungen zu Kolleg/inn/en sind beeinträchtigt.	1,5 8	1,33	,40	,62	
Rollenkonflikte						
R1	Sie werden bei der Arbeit unterbrochen, weil andere Personen Ihre Hilfe erwarten.	2,8 5	0,89			,71
R2	An Sie werden von verschiedenen Seiten Erwartungen gestellt, die Sie nur schwierig gleichzeitig erfüllen können.	1,8 8	1,05			,72

Tabelle 5-13 Faktorenstruktur der Intensität des Auftretens der Konfliktarten

Auf den ersten Faktor (Eigenwert: 4,12), der 29,5 % der Varianz aufklärt, entfallen Items der Subkategorien **Verteilungs- und Kommunikationskonflikte**. Auf den zweiten Faktor (Eigenwert 1,65), der 11,8 % der Varianz aufklärt, entfallen Items der Subkategorien **Bewertungs- und Kommunikationskonflikte** und auf den dritten Faktor (Eigenwert: 1,27), der 9,1 % Varianz aufklärt, entfallen Items der Subkategorie **Rollenkonflikte**.

Grundsätzlich wurden die Subkategorien Verteilungs-, Bewertungs- und Rollenkonflikte bestätigt. Items der Subkategorie Kommunikationskonflikte lassen sich zwei Faktoren zuordnen. Ursache hierfür kann die Rolle der Kommunikation sein, die als Medium der Austragung bei den anderen Konfliktarten beteiligt ist. Bei drei Items der Subkategorie Verteilungskonflikte entfallen die eher niedrigen

Ladungen auf mehrere Faktoren. Faktorladungen kleiner als ,30 werden nicht angegeben.

	Items der Konfliktstrategien	M	SD	F1	F2
Soziale Unterstützung					
S1	Ihr/e Vorgesetzte/r löst einen Konflikt eigenständig und nur an der Sache orientiert.	1,87	1,07		,73
S2	Bei einem Konflikt berücksichtigt Ihr/e Vorgesetzte/r die einzelnen Mitarbeiter/innen und versucht allen gerecht zu werden.	2,21	1,20	,66	-,40
S3	Bei einer konkreten Schwierigkeit leisten Ihnen die Kolleg/inn/en praktische Unterstützung oder Hilfe.	3,01	1,00	,73	
S4	Sie sprechen über Ihre privaten und beruflichen Probleme und die Kolleg/inn/en hören Ihnen zu und interessieren sich dafür.	2,45	1,26	,77	
S5	Im Betrieb finden Sie Voraussetzungen, um optimal zu arbeiten.	2,12	1,13	,60	-,37
S6	Die Atmosphäre an Ihrem Arbeitsplatz trägt dazu bei, freundschaftliche Beziehungen zu den Kolleg/inn/en aufzubauen.	2,61	1,20	,71	
Aktive und passive Konfliktstrategien					
AP1	Ist man sich bei einem Problem nicht einig, werden erst einmal Regeln und Strategien festgelegt, um dann eine optimale Lösung zu finden.	2,19	1,08	,64	
AP2	Bei einer Meinungsverschiedenheit wird nach einem Kompromiß gesucht, der für alle relativ akzeptabel ist.	2,51	1,05	,69	-,41
AP3	Spannungen im Betrieb werden weitgehend ignoriert.	1,69	1,30	-,55	,52
AP4	Bei einem Konflikt im Betrieb geht es darum, die eigene Meinung gegen eine Konkurrentin oder einen Konkurrenten durchzusetzen.	1,56	1,11		,62
AP5	Bei einer Auseinandersetzung im Betrieb wird nur darauf geachtet, freundlich miteinander umzugehen.	1,46	0,97	,37	
Externe Vermittlung					
VM1	Bei einem Konflikt vermittelt eine dritte Person zwischen Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten.	1,55	1,14		,31

Tabelle 5-14 Faktorenstruktur der Intensität des Auftretens der Strategien zur Konfliktbehandlung

Die Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimax-Rotation) über die 12 Items der Strategien der Konfliktbehandlung (Fragebogen SynBA-3K-Teil B) führte zur Extraktion von zwei Faktoren, die 47 % der Varianz aufklären (Tabelle 5-14). Auf den ersten Faktor (Eigenwert: 4,20), der 35 % der Varianz aufklärt, entfallen Items der Subkategorie Soziale Unterstützung und andere Items der **mitarbeiterorientierten Konfliktbehandlung** und auf den zweiten Faktor (Eigenwert 1,44), der 12 % der Varianz aufklärt, entfallen Items der **sachorientierten Konfliktbehandlung**. Faktor 1 entspricht den eher positiv bewerteten Items und Faktor 2 den eher negativ bewerteten Items (siehe Abbildung 5-16 bis Abbildung 5-18).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Items der Konfliktstrategien daraufhin weiter beobachtet werden müssen, ob sie nur zwei Bereiche messen, wie es durch die zwei Faktorenlösung angedeutet wird.

5.6.4 Ergebnisse zur Reliabilität

Entsprechend der 'Standards für pädagogisches und psychologisches Testen' (Häcker, Leutner & Amelang, 1998, S.23) wird "unter Reliabilität (...) das Ausmaß verstanden, in dem Testwerte frei von Meßfehlern sind". Zur Messung der Reliabilität wird in der vorliegenden Untersuchung die Methode der internen Konsistenz (Alpha-Koeffizient nach Cronbach; Cronbach, 1951), die eine Erweiterung der Testhalbierungsmethode darstellt, herangezogen. Da das Verfahren in den Organisationen nur jeweils einmal eingesetzt werden konnte und kein Paralleltest existiert, war es nur möglich, diese Methode der Reliabilitätsüberprüfung durchzuführen.

Tabelle 5-15 zeigt die Reliabilitätskoeffizienten und Kennwerte der Konfliktarten unterschieden nach den vier Beanspruchungsdimensionen des Fragebogens A, dem allgemeinen Auftreten in Fragebogen B und den vier Konfliktparteien des Fragebogens C. In Tabelle 5-16 werden Koeffizienten und Kennwerte für die Konflikt-handhabungsstile dargestellt. Entsprechend den internen Konsistenzen kann davon ausgegangen werden, daß die einzelnen Dimensionen und Parteien zuverlässig erfaßt werden. Ein niedriger Reliabilitätskoeffizient ergibt sich für Fragebogen B der Konflikt-handhabungsstile, der das Auftreten mißt. An diesem Punkt schlagen sich die großen Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen und Abteilungen in einem niedrigen Kennwert nieder.

Konfliktarten	Anzahl der Items	M	SD	Cronbachs α
Fragebogen A				
Geistige Anforderung	14	4,67	,84	,81
Eigene Motivation	14	3,71	1,08	,89
Innere Anspannung	14	4,94	,98	,88
Körperliches Empfinden	14	3,71	1,01	,89
Fragebogen B				
Auftreten	14	1,85	,60	,80
Fragebogen C				
Eigenes Verhalten	14	1,44	,68	,79
Verhalten der Kollegen	14	1,85	,72	,81
Verhalten des Vorgesetzten	14	2,19	,77	,80
Organisation	14	2,12	,76	,81

Tabelle 5-15 Statistische Kennwerte und Reliabilitätskoeffizienten bei den Konfliktarten

Strategien der Konflikt-handhabung	Anzahl der Items	M	SD	Cronbachs α
Fragebogen A				
Geistige Anforderung	12	4,90	,80	,81
Eigene Motivation	12	5,01	,71	,73
Innere Anspannung	12	3,84	,96	,83
Körperliches Empfinden	12	4,48	,84	,79
Fragebogen B				
Auftreten	12	2,11	,46	,52
Fragebogen C				
Eigenes Verhalten	12	2,18	,69	,75
Verhalten der Kollegen	12	2,40	,60	,68
Verhalten des Vorgesetzten	12	2,28	,61	,65
Organisation	12	1,69	,77	,81

Tabelle 5-16 Statistische Kennwerte und Reliabilitätskoeffizienten bei den Strategien der Konflikt-handhabung

5.6.5 Ergebnisse zur Validität

Die Validitätsüberprüfung wird als wichtigster Aspekt der Testevaluation angesehen. Entsprechend der 'Standards für pädagogisches und psychologisches Testen' (Häcker, Leutner & Amelang, 1998, S.10) wird dabei beurteilt, "wie angemessen, wie bedeutsam und wie nützlich die spezifischen Schlußfolgerungen sind, die aus Testwerten gezogen werden können". Da Validitätsnachweise auf verschiedene Arten erbracht werden können, wird zwischen Inhalts-, Kriteriums- und Konstruktvalidität unterschieden. Die Kriteriumsvalidität von Tests und auch Arbeitsanalyseverfahren kann über die Korrelation mit externen Kriterien sowie anderen Verfahren, die das gleiche Konstrukt messen, überprüft werden (Moser et al., 1989). Da beide Vorgaben nicht erfüllt sind, werden im folgenden nur Aussagen zur Inhaltsvalidität und Ergebnisse zur Konstruktvalidität (faktorielle Validität) dargestellt.

5.6.5.1 Inhaltsvalidität

Aussagen hinsichtlich der Inhaltsvalidität eines Verfahrens beziehen sich auf das Ausmaß, in dem die Stichprobe von Items die definierte inhaltliche Grundgesamtheit repräsentiert. SynBA-3K ist ein Analyseverfahren, das Situationen der Konflikte und Konflikt-handhabung in Organisationen und ihre Auswirkungen auf den arbeitenden Menschen erfassen will.

Nach Durchführung der ersten Studie liegen Rückmeldungen der TeilnehmerInnen vor, die sich hinsichtlich der Items der Konfliktarten für eine ausreichende Abbildung innerbetrieblicher Konflikte aussprechen, aber bezüglich der Items der Strategien der Konflikt-handhabung auf das Fehlen von passiven Strategien hinweisen. Als Konsequenz dieser Ergebnisse und weiterer Literaturstudien werden die Items zu den Strategien in SynBA-3K Version 2 modifiziert und ergänzt vorgelegt.

5.6.5.2 Konstruktvalidität (Faktorielle Validität)

5.6.5.2.1 Konstruktvalidität der Beanspruchungsdimensionen

Zunächst soll die Übertragbarkeit des Konzeptes der Doppelrolle der Beanspruchung auf die Bereiche der Konfliktarten und Konfliktstrategien in Organisationen überprüft werden. Die Ergebnisse von SynBA-3K-Teil A, der die Beziehung zwischen Konfliktsituationen und den von ihnen hervorgerufenen Beanspruchungswirkungen erfragt, gehen in die Analyse ein.

Zu Hypothese I a:

Es wurde angenommen, daß ein positiver Zusammenhang innerhalb der Nutzendimensionen besteht.

Die Hypothese kann für die Konfliktarten und Strategien der Handhabung akzeptiert werden.

Bei den Konfliktarten zeigt sich bei den Nutzendimensionen 'Geistige Anforderung' (MEN) und 'Eigene Motivation' (MOT) nach Berechnung der Produkt-Moment-Korrelation (Tabelle 5-17) ein positiver Zusammenhang ($r=,51^{**}$). Bei den Strategien der Konflikt-handhabung zeigt sich ein ähnliches Bild. Positiv korrelieren die mentale und die motivationale Beanspruchung ($r=,73^{**}$).

Zu Hypothese I b:

Es wurde angenommen, daß ein positiver Zusammenhang zwischen den Kostendimensionen besteht.

Die Hypothese kann für die Konfliktarten akzeptiert und muß hinsichtlich der Strategien abgelehnt werden.

Einen positiven Zusammenhang weisen die Kostendimensionen 'Innere Anspannung' (EMO) und 'Körperliches Befinden' (PHY) ($r=,27^{**}$) bei den Konfliktarten auf. Kein Zusammenhang konnte zwischen emotionaler und physischer Beanspruchung bei den Strategien festgestellt werden (Tabelle 5-17).

Zu Hypothese I c:

Keine bzw. negative Beziehungen wurden zwischen den einzelnen Nutzen- und Kostendimensionen angenommen.

Diese Hypothese wird bei den Konfliktarten und Strategien für die Beziehungen zwischen der 'Arbeitsmotivation' einerseits und dem 'Physischen Befinden' und der 'Inneren Anspannung' andererseits bestätigt. Hinsichtlich der Beziehung zwischen mentaler und physischer Beanspruchung kann sie ebenfalls angenommen werden. Nicht bestätigt wird die Hypothese für die Beziehung zwischen mentaler und emotionaler Beanspruchung bei Konfliktarten und Strategien (Tabelle 5-17).

Die 'Arbeitsmotivation' korreliert negativ mit 'Innerer Anspannung' ($r=-,14$) bei den Konfliktarten und weist eine geringe Korrelation bei den Strategien auf ($r=,09$). Mit dem 'Körperlichem Befinden' besteht bei den Konfliktarten und Strategien ein negativer Zusammenhang von $r=-,45^{**}$. Ebenfalls negative Korrelationen treten zwischen mentaler und physischer Beanspruchung bei den Konfliktarten ($r=-,13$) und Strategien ($r=-,28^{**}$) auf. Nicht erwartungskonform ist der hohe Zusammenhang zwischen der mentalen und der emotionalen Beanspruchung von $r=,36^{**}$ bei den Konfliktarten und $r=,23^{**}$ bei den Strategien.

	Konfliktarten				Strategien			
	MEN	MOT	EMO	PHY	MEN	MOT	EMO	PHY
MEN	-	,51**	,36**	-,13	-	,73**	,23*	-,28**
MOT		-	-,14	-,45**		-	,09	-,45**
EMO			-	,27**			-	,06
PHY				-				-

Tabelle 5-17 Korrelationen der Beanspruchungsdimensionen

Die faktorenanalytische Überprüfung bestätigt die Aufteilung der Dimensionen in die Kosten- und Nutzendimensionen, spiegelt das Problem der mentalen Beanspruchung wider, die einen positiven Zusammenhang mit der Kostendimension 'Innere Anspannung' aufweist und zeigt, daß psychische und physische Beanspruchung sich voneinander abheben.

	Faktor		
	1	2	3
MEN bei Bewertungskonflikten	,533	,534	
MEN bei Verteilungskonflikten	,779		
MEN bei Kommunikationskonflikten	,582	,558	
MEN bei Rollenkonflikten	,504	,355	
MOT bei Bewertungskonflikten	,725		-,380
MOT bei Verteilungskonflikten	,811		
MOT bei Kommunikationskonflikten	,685		-,402
MOT bei Rollenkonflikten	,689		
EMO bei Bewertungskonflikten		,850	
EMO bei Verteilungskonflikten		,765	
EMO bei Kommunikationskonflikten		,816	
EMO bei Rollenkonflikten		,702	
PHY bei Bewertungskonflikten			,886
PHY bei Verteilungskonflikten			,731
PHY bei Kommunikationskonflikten			,912
PHY bei Rollenkonflikten		,328	,668

Tabelle 5-18 Faktorenanalyse über die Beanspruchungsdimensionen nach den Subkategorien der Konfliktarten

Die Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation) über die Beanspruchungsdimensionen 'Geistige Anforderung' (MEN), 'Eigene Motivation' (MOT), 'Innere Anspannung' (EMO) und 'Körperliches Befinden' (PHY) der Subkategorien der Konfliktarten erzeugte drei Faktoren, die zusammen 64,06% der Varianz aufklären (Tabelle 5-18).

Den ersten Faktor (Eigenwert: 3,75) laden die Dimensionen der mentalen Beanspruchung und der Motivation. Diese Dimensionen repräsentieren die Nutzenseite der Beanspruchung. Er wird **motivationale und mentale Beanspruchung** genannt. Der zweite Faktor (Eigenwert: 3,38) weist hohe Ladungen der emotionalen Beanspruchung auf und Ladungen der mentalen Beanspruchung. So kann der Faktor **emotionale und mentale Beanspruchung** genannt werden. Den dritten Faktor (Eigenwert: 3,13) lädt die **physische Beanspruchung**. Absolutwerte kleiner als ,30 werden nicht angegeben.

Die Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation) über die Beanspruchungsdimensionen der Subkategorien der Konfliktstrategien erzeugte vier Faktoren, die zusammen 69,87% der Varianz aufklären (Tabelle 5-19).

Den ersten Faktor (Eigenwert: 2,63) laden die Nutzendimensionen mentale und motivationale Beanspruchung der Subkategorien Soziale Unterstützung und Aktive und Passive Strategien. Er wird **Nutzendimensionen bei sozialer Unterstützung und Konflikt-handhabungsstrategien** genannt. Den zweiten Faktor (Eigenwert: 2,16) laden dieselben Dimensionen, aber der Schwerpunkt liegt auf der Subkategorie Externe Vermittlung. Er kann deshalb **Nutzendimensionen bei externer Vermittlung** genannt werden. Der dritte Faktor (Eigenwert: 2,04) weist ausschließlich Ladungen der **emotionalen Beanspruchung** auf, der vierte (Eigenwert: 1,56) Ladungen der **physischen Beanspruchung**.

	Faktor			
	1	2	3	4
MEN bei Sozialer Unterstützung	,623	,429		
MEN bei Aktiven und passiven Strategien	,647	,419		
MEN bei Externer Vermittlung		,746		
MOT bei Sozialer Unterstützung	,843			
MOT bei Aktiven und passiven Strategien	,518	,600		
MOT bei Externer Vermittlung		,832		
EMO bei Sozialer Unterstützung			,744	
EMO bei Aktiven und passiven Strategien			,920	
EMO bei Externer Vermittlung			,681	
PHY bei Sozialer Unterstützung	-,723			,395
PHY bei Aktiven und passiven Strategien	-,377			,667
PHY bei Externer Vermittlung				,863

Tabelle 5-19 Faktorenanalyse über die Beanspruchungsdimensionen nach den Subkategorien der Strategien

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die theoretisch angenommene Dimensionalität der Beanspruchung sich empirisch durch die Faktorenanalysen bestätigen ließ.

Zu Hypothese I d:

Es wurde angenommen, daß sich die Beanspruchungsprofile in funktionale Profile mit einer höheren Ausprägung der Nutzendimensionen und dysfunktionale Profile mit einer höheren Ausprägung der Kostendimensionen aufteilen lassen.

Nach Berechnung der Mittelwerte der Nutzendimensionen 'Geistige Anforderung' und 'Arbeitsmotivation' und der Mittelwerte der Kostendimensionen 'Innere Anspannung' und 'Körperliches Befinden' wurde die Differenz ermittelt und auf Signifikanz geprüft. Die Hypothese kann für elf Profile der Konfliktarten und zehn Profile der Strategien angenommen werden. Bei fünf Items zeigt sich kein Unterschied zwischen den Dimensionen. Sie werden kompensatorische Profile genannt.

Item	Mittelwert Nutzen-dimensionen	Mittelwert Kosten-dimensionen	Mittelwert der Differenz	T-Wert	Sig. (2-seitig)	Profil
B1	3,77	5,55	-1,78	-9,97	,000	Dysfunktional
B2	3,91	4,66	-0,76	-3,53	,001	Dysfunktional
B3	4,78	4,87	-0,09	-0,67	n.s.	Kompensatorisch
B4	4,36	5,18	-0,82	-5,38	,000	Dysfunktional
V1	4,47	4,68	-0,21	-0,97	n.s.	Kompensatorisch
V2	3,90	4,65	-0,76	-4,35	,000	Dysfunktional
V3	3,96	4,07	-0,10	-0,56	n.s.	Kompensatorisch
V4	4,05	3,63	0,42	2,34	,021	Funktional
K1	3,49	5,00	-1,52	-7,91	,000	Dysfunktional
K2	4,06	4,94	-0,88	-4,56	,000	Dysfunktional
K3	4,57	5,04	-0,48	-2,85	,005	Dysfunktional
K4	4,09	5,22	-1,13	-5,96	,000	Dysfunktional
R1	4,66	3,56	1,30	7,72	,000	Funktional
R2	5,42	5,10	0,32	2,04	,044	Funktional

Legende			
B1	Sachzwänge	V4	Geringe Aufstiegschancen
B2	Wenig Anerkennung	K1	Unvollständige Infos
B3	Entgegengesetzte Werte	K2	Unberücksichtigte Ideen
B4	Ungewollter Konflikt	K3	Mißverständnisse
V1	Unsichere Arbeitsaufgaben	K4	Wenig Vertrauen
V2	Zu wenig Arbeitsmittel	R1	Arbeitsunterbrechung
V3	Keine Gestaltungsmöglichkeiten	R2	Gleichzeitige Erwartungen

Tabelle 5-20 Mittelwerte zu den Beanspruchungsprofilen der Konfliktarten

Bei den Konfliktarten gibt es somit drei funktionale Beanspruchungsprofile, acht dysfunktionale und drei kompensatorische (Tabelle 5-19). Bei den Strategien treten sieben funktionale, ein dysfunktionales und zwei kompensatorische Profile auf (Tabelle 5-20).

Detailliert werden die Beanspruchungsprofile in Abbildung 5-12 bis Abbildung 5-18 dargestellt.

Funktionale Beanspruchungsprofile zeichnen sich dadurch aus, daß die Dimensionen der 'Geistigen Anforderung' und der 'Arbeitsmotivation' höher ausgeprägt sind als die Dimensionen der 'Inneren Anspannung' und des 'Körperlichen Befindens'.

Item	Mittelwert Nutzen-dimensionen	Mittelwert Kosten-dimensionen	Mittelwert der Differenz	T-Wert	Sig. (2-seitig)	Profil
S1	3,77	4,11	-0,33	-1,80	n.s.	Kompensatorisch
S2	4,84	3,07	1,77	9,84	,000	Funktional
S3	5,36	3,27	2,09	13,64	,000	Funktional
S4	4,66	3,10	1,57	8,50	,000	Funktional
S5	5,79	2,23	3,57	19,26	,000	Funktional
S6	5,10	2,55	2,56	12,90	,000	Funktional
AP1	5,36	3,75	1,60	9,94	,000	Funktional
AP2	5,34	3,53	1,81	11,88	,000	Funktional
AP3	4,16	4,92	-0,76	-4,11	,000	Dysfunktional
AP4	5,78	4,94	0,83	6,02	,000	Funktional
AP5	4,56	4,08	0,47	2,61	,011	Funktional
VM1	4,72	4,59	0,13	0,87	n.s.	Kompensatorisch

Legende			
S1	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	AP1	Festlegen von Strategien
S2	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	AP2	Suche nach Kompromiß
S3	Praktische Unterstützung von Kollegen	AP3	Ignorieren von Spannungen
S4	Interessierte Kollegen	AP4	Durchsetzen der eigenen Meinung
S5	Optimales Arbeitsklima	AP5	Freundliche Fassade bei Konflikt
S6	Freundschaften mit Kollegen	VM1	Vermittlung durch dritte Person

Tabelle 5-21 Mittelwerte zu den Beanspruchungsprofilen der Strategien

Bei den Konfliktarten (Abbildung 5-12 bis Abbildung 5-16) gibt es zum Beispiel einen Belastungsfaktor, der ein ausgeprägt funktionales Profil (Abbildung 5-16) aufweist: "Sie werden bei der Arbeit unterbrochen, weil andere Personen Ihre Hilfe erwarten" (R1). Die MitarbeiterInnen sind mental und motivational in größerem Ausmaß gefordert, als daß sie emotional und körperlich angestrengt sind.

Bei den Strategien der Konfliktbehandlung (Abbildung 5-17 bis Abbildung 5-19) weist die Mehrzahl der Belastungsfaktoren funktionale Beanspruchungsprofile auf. Das höchste Ausmaß an 'Geistiger Anforderung' und 'Arbeitsmotivation' und das niedrigste Ausmaß an 'Innerer Anspannung' und 'Körperlichen Beschwerden' nehmen die Befragten beim Belastungsfaktor "Im Betrieb finden Sie Voraussetzungen, um optimal zu arbeiten" (S5) wahr (Abbildung 5-17).

Dysfunktionale Beanspruchungsprofile zeichnen sich durch höhere 'Geistige Anforderung', ein höheres Ausmaß an emotionaler Beanspruchung und 'Körperlichen Beschwerden' im Vergleich zu einer geringeren Ausprägung der 'Arbeitsmotivation' aus. Hier unterscheidet sich SynBA-3K vom Arbeitsanalyseverfahren SynBA-GA. Bei SynBA-GA handelt es sich um ein dysfunktionales Beanspruchungsprofil, wenn die emotionale und physische Beanspruchung höhere Werte als die mentale und motivationale Beanspruchung erreicht. Ein dysfunktionales Profil ist somit komplementär zu einem funktionalen Profil. Bei SynBA-3K wird ein dysfunktionales Profil immer zusätzlich durch eine hohe Ausprägung der 'Geistigen Anforderung' charakterisiert.

Bei den Konfliktarten zeigen sich überwiegend dysfunktionale Beanspruchungsprofile. Die Befragten schätzen sich zum Beispiel in der Situation "Umstände zwingen Sie, gegen Ihre Meinung zu handeln" (B1) als sehr unmotiviert, aber in hohem Maße geistig gefordert, emotional und körperlich

beansprucht ein (Abbildung 5-12). Bei den Strategien der Konfliktbehandlung gibt es einen Belastungsfaktor mit dysfunktionalem Beanspruchungsprofil (Abbildung 5-16): "Spannungen im Betrieb werden weitgehend ignoriert" (AP3).

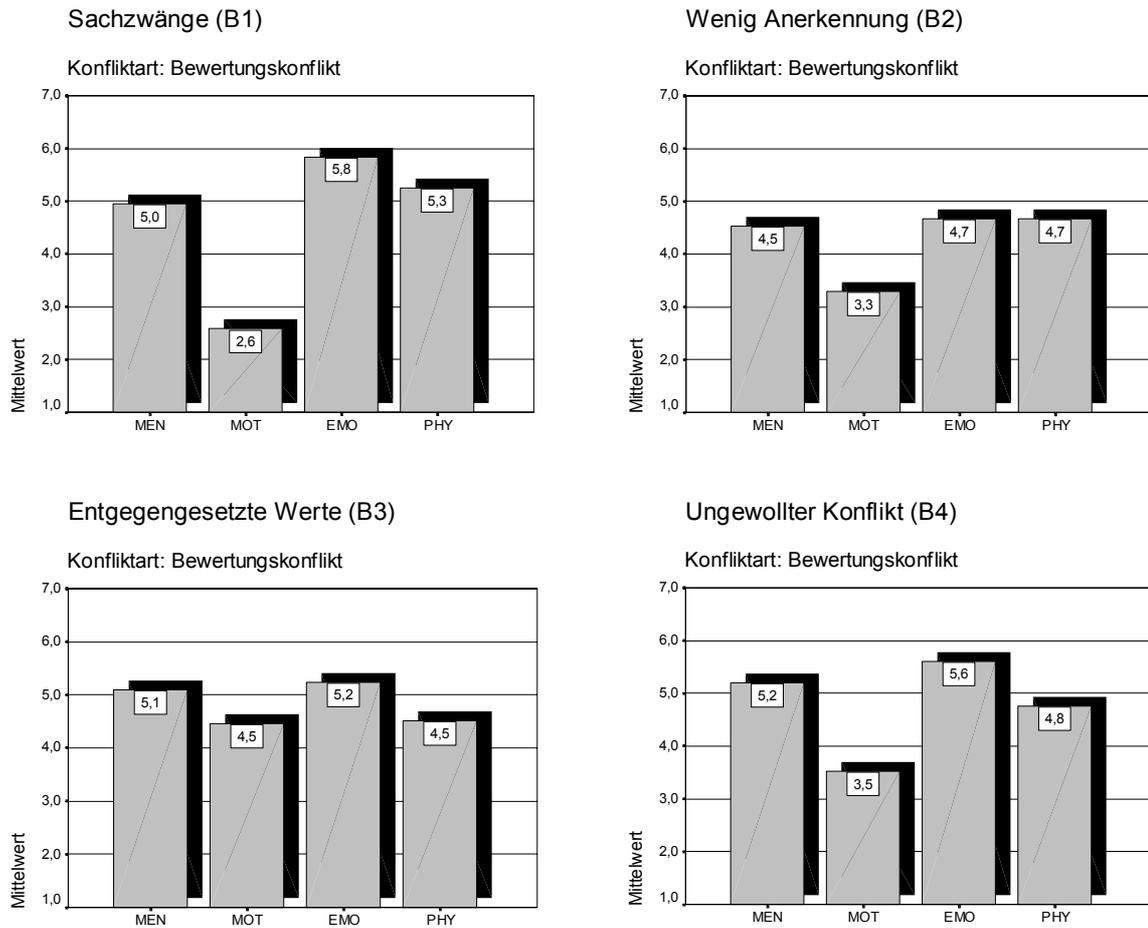


Abbildung 5-12 Beanspruchungsprofile der Bewertungskonflikte

Kompensatorische Beanspruchungsprofile zeichnen sich durch geringe Unterschiede in der Ausprägung der Dimensionen aus. Dieser Kategorie werden sowohl Belastungsfaktoren zugeordnet, die von den Befragten auf allen Dimensionen als wenig beanspruchend eingeschätzt werden, als auch solche, die über alle Dimensionen hinweg eine hohe Beanspruchung hervorrufen. Drei der vierzehn Situationen der Konfliktarten gehören in diese Kategorie. Die Situation "Mit Ihnen arbeiten ganz unterschiedliche Personen zusammen: Meinungsunterschiede und entgegengesetzte Werthaltungen führen zu Streit" (B3) schätzen die Befragten als relativ hoch beanspruchend auf allen Dimensionen ein (Abbildung 5-12). Kompensatorische Beanspruchungsprofile können bei den Strategien der Konfliktbehandlung bei zwei der zwölf Belastungsfaktoren beobachtet werden. Dieses Bild zeigt sich bei dem Item "Bei einem Konflikt vermittelt eine dritte Person zwischen Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten" (VM1).

Bei den funktionalen, dysfunktionalen und kompensatorischen Beanspruchungsprofilen ist die durchgehend hohe Ausprägung der mentalen Beanspruchung auffällig. Die Ergebnisse weisen darauf hin, daß Personen grundsätzlich in Situationen innerbetrieblicher Konflikte und Konfliktbehandlung eine 'Geistige Anforderung' erleben. Die Zuordnung der

Beanspruchungsdimensionen in die zwei Kategorien mentale und motivationale Beanspruchung (Nutzendimensionen) und emotionale und körperliche Beanspruchung (Kostendimensionen), die SynBA-GA zur Analyse psychischer Beanspruchung von Arbeitstätigkeiten zugrundelegt, kann für SynBA-3K nur unter Vorbehalt durchgeführt werden. Die Voraussetzungen zur Übertragung des Konzeptes der Doppelrolle der Beanspruchung auf SynBA-3K sind nicht vollständig erfüllt.

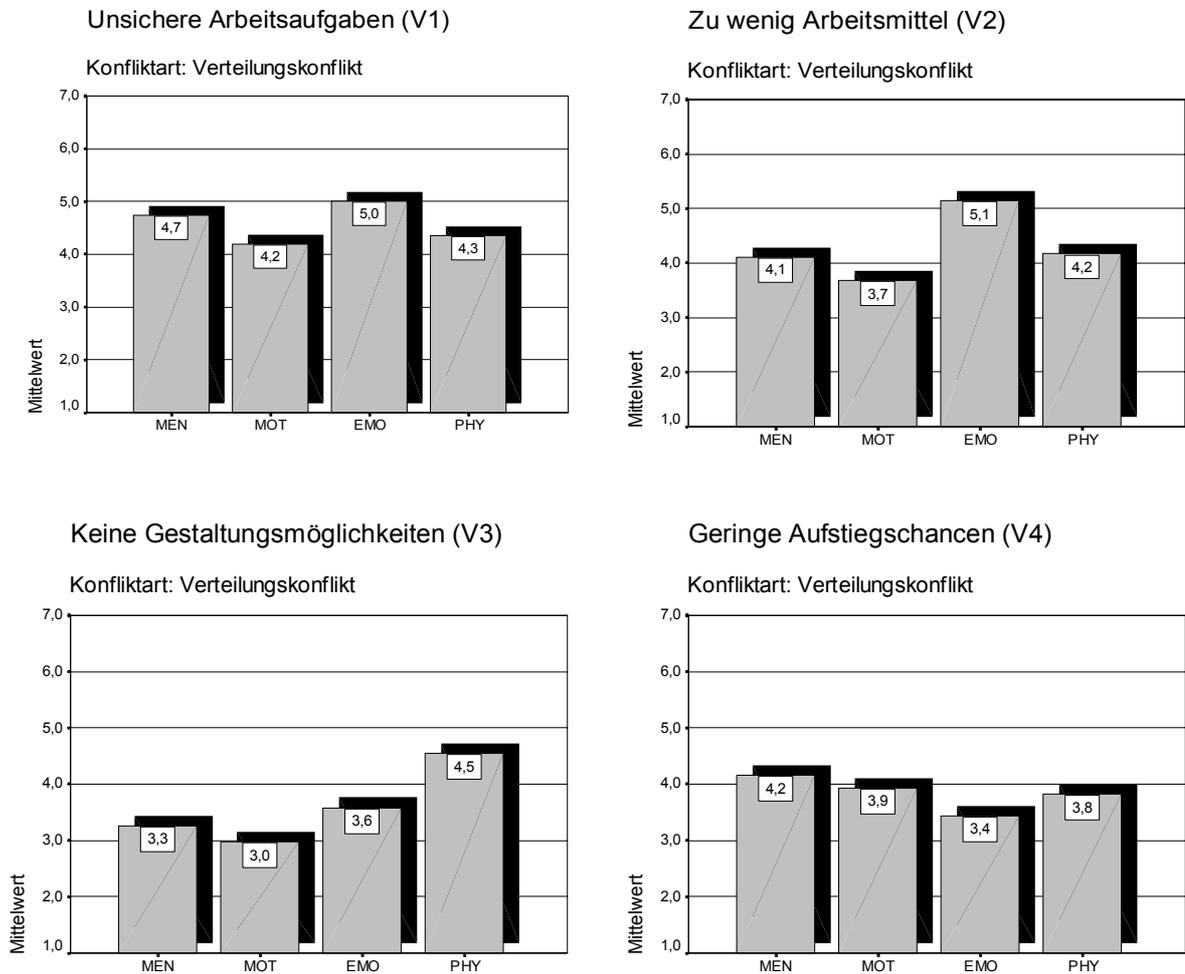


Abbildung 5-13 Beanspruchungsprofile der Verteilungskonflikte

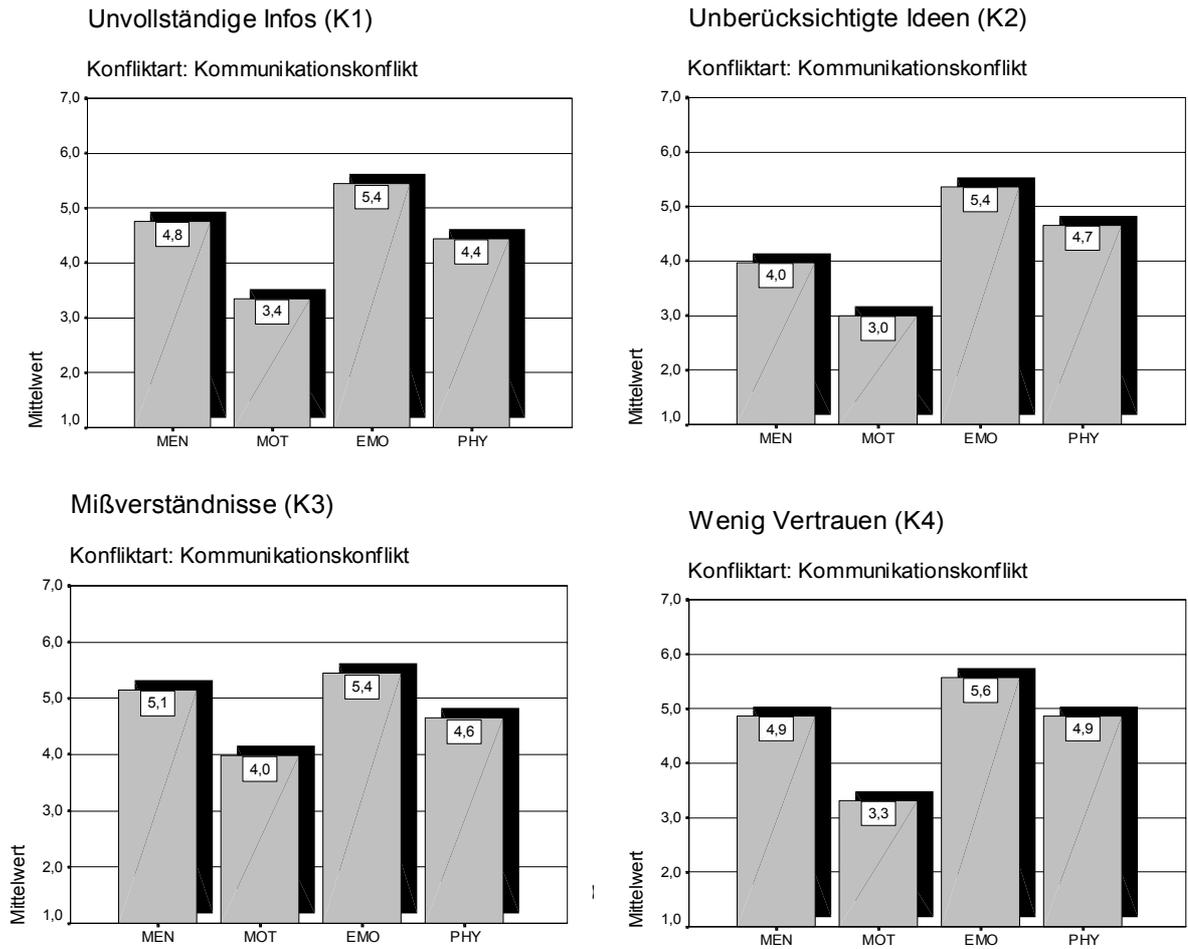


Abbildung 5-14 Beanspruchungsprofile der Kommunikationskonflikte

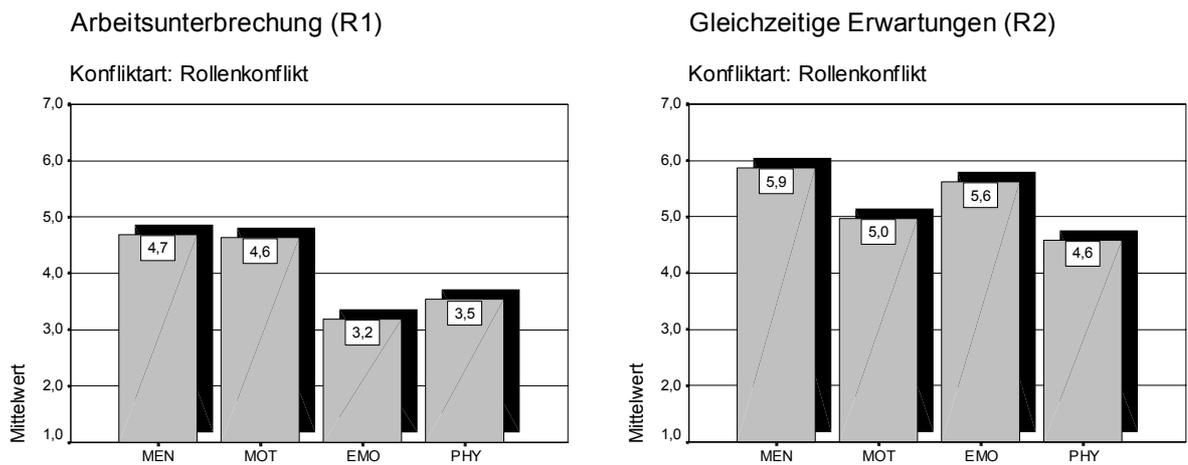


Abbildung 5-15 Beanspruchungsprofile der Rollenkonflikte

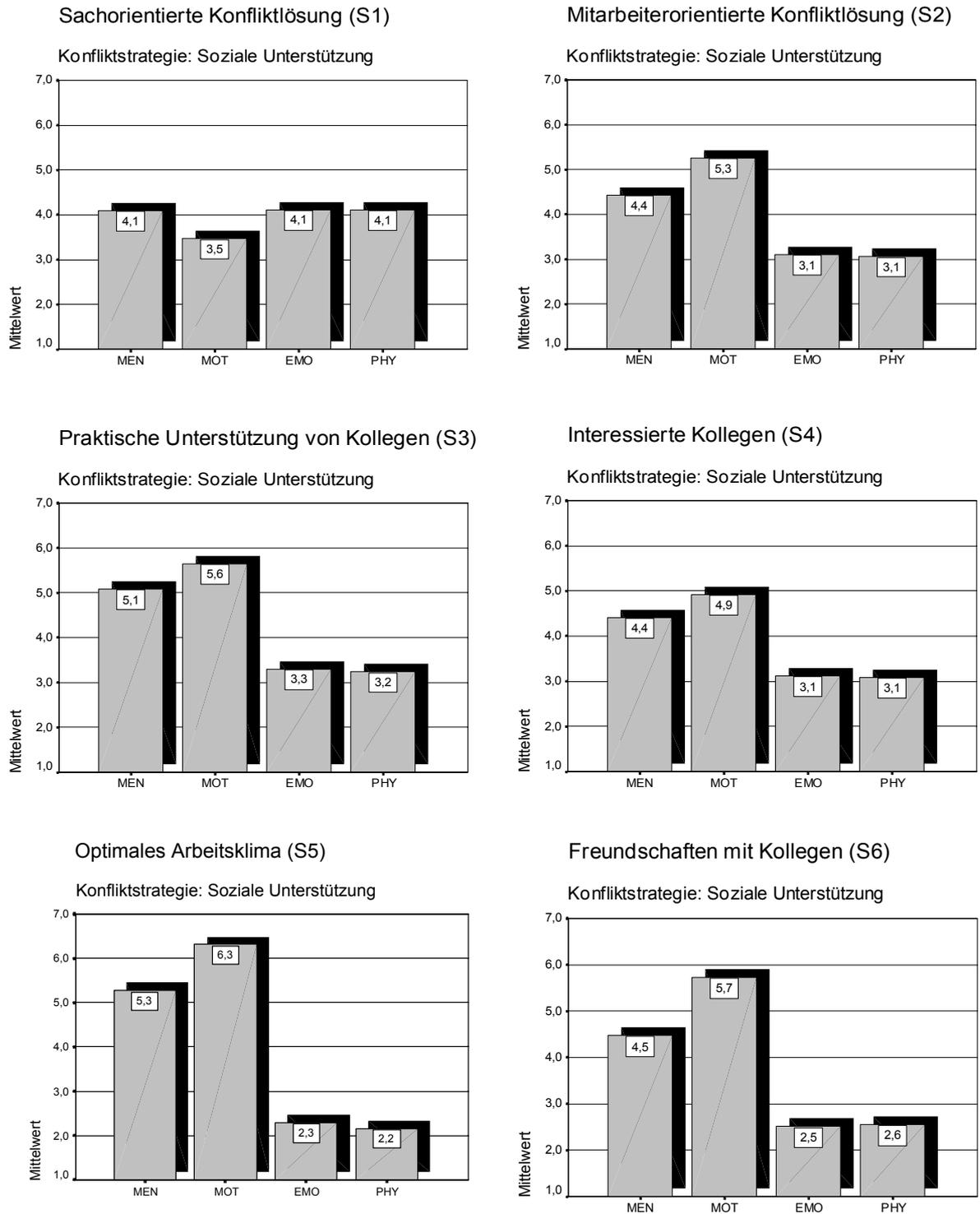


Abbildung 5-16 Beanspruchungsprofile der Sozialen Unterstützung

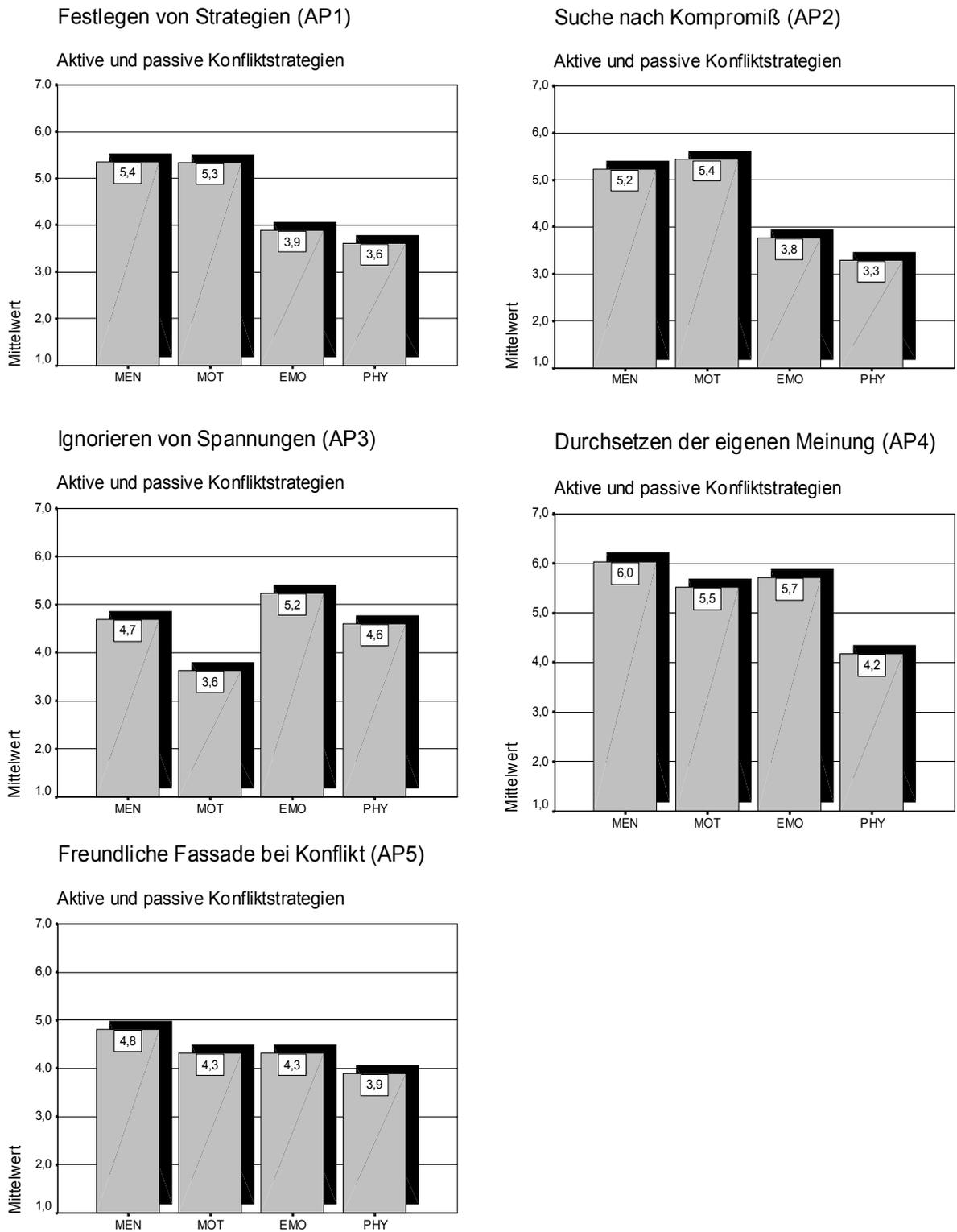


Abbildung 5-17 Beanspruchungsprofile Aktiver und Passiver Konflikt-handlungsstrategien

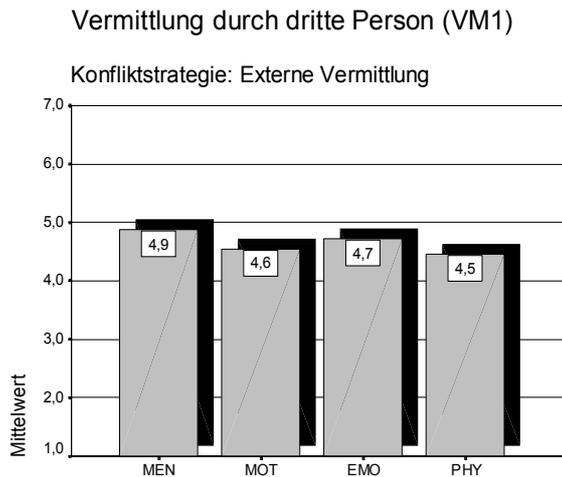


Abbildung 5-18 Beanspruchungsprofil bei Externer Vermittlung

5.6.5.2.2 Konstruktvalidität hinsichtlich der Konfliktparteien

Die Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation) über die Konfliktparteien der Konfliktarten erzeugte drei Faktoren, die zusammen 59,33% der Varianz aufklären (Tabelle 5-22). Bei den Konfliktparteien handelt es sich um das 'Eigene Verhalten' (EIG), 'Kollegenverhalten' (KOL), 'Vorgesetztenverhalten' (VOR) und die 'Struktur der Organisation' (ORG). Den ersten Faktor (Eigenwert: 4,31) laden die Parteien 'Eigenes Verhalten', 'Kollegenverhalten' und 'Vorgesetztenverhalten' der Bewertungs-, Verteilungs-, und Kommunikationskonflikte. Er wird **Teamverhalten im Konfliktfall** genannt. Der zweite Faktor (Eigenwert: 3,30) wird geprägt durch das 'Vorgesetztenverhalten' und die 'Struktur der Organisation' bei allen Konfliktarten. Er erhält den Namen **Strukturen im Konfliktfall**. Der dritte Faktor (1,88) enthält Ladungen aller Parteien außer der Organisation hinsichtlich der Rollenkonflikte. Er wird **Verhalten bei Rollenkonflikten** genannt.

Die Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation) über die Konfliktparteien der Konfliktstrategien erzeugte drei Faktoren, die zusammen 79,34% der Varianz aufklären (Tabelle 5-23). Den ersten Faktor (Eigenwert: 2,54) laden alle Konfliktparteien hinsichtlich der **Sozialen Unterstützung**. Der zweite Faktor (Eigenwert: 2,51) wird von allen Parteien in Bezug auf die **Externe Vermittlung** geladen, während der dritte Faktor (Eigenwert: 2,44) die **Aktiven und Passiven Strategien** vertritt. Der vierte Faktor (Eigenwert: 2,03) weist ausschließlich Ladungen der **Struktur der Organisation** auf.

	Faktor		
	1	2	3
EIG bei Bewertungskonflikten	,778		
EIG bei Verteilungskonflikten	,745		
EIG bei Kommunikationskonflikten	,700		
EIG bei Rollenkonflikten			,716
KOL bei Bewertungskonflikten	,782		
KOL bei Verteilungskonflikten	,802		
KOL bei Kommunikationskonflikten	,674	,373	
KOL bei Rollenkonflikten			,783
VOR bei Bewertungskonflikten	,629	,497	
VOR bei Verteilungskonflikten	,459	,455	
VOR bei Kommunikationskonflikten	,369	,595	
VOR bei Rollenkonflikten		,379	,668
ORG bei Bewertungskonflikten	,311	,739	
ORG bei Verteilungskonflikten		,633	
ORG bei Kommunikationskonflikten		,781	
ORG bei Rollenkonflikten		,645	

Tabelle 5-22 Faktorenanalyse über die Konfliktparteien der Konfliktarten

	Faktor			
	1	2	3	4
EIG bei Sozialer Unterstützung	,843		,301	
EIG bei Aktiven und passiven Strategien	,315		,848	
EIG bei Externer Vermittlung		,824		
KOL bei Sozialer Unterstützung	,918			
KOL bei Aktiven und passiven Strategien			,844	
KOL bei Externer Vermittlung		,896		
VOR bei Sozialer Unterstützung	,752			
VOR bei Aktiven und passiven Strategien			,832	
VOR bei Externer Vermittlung		,817		
ORG bei Sozialer Unterstützung	,387			,798
ORG bei Aktiven und passiven Strategien				,845
ORG bei Externer Vermittlung		,410		,729

Tabelle 5-23 Faktorenanalyse über die Konfliktparteien der Konfliktstrategien

Die Konfliktparteien sind theoretisch in Anlehnung an Berkel (1984) angenommen worden. Bei den Konfliktarten wurden sie in die Gruppen Team, Strukturen und den inhaltlichen Bereich Rollenkonflikte eingeteilt. Bei den Strategien wurde der Bereich der Organisation bestätigt. Ansonsten haben sich die inhaltlichen Kategorien gegenüber den Parteien durchgesetzt. Die unterschiedlichen Parteien konnten durch die Faktorenanalysen zum Teil bestätigt werden.

5.7 Diskussion der Ergebnisse und Weiterentwicklung des Fragebogens

In diesem Abschnitt sollen die Ergebnisse der Validierungsstudie I und Erfahrungen des ersten Einsatzes des Verfahrens in zehn Organisationen diskutiert werden.

Itemanalyse

Im Verlauf der Itemanalyse sind Schwierigkeitsindizes, Trennschärfekoeffizienten und Item-Interkorrelationen berechnet worden. Die Ergebnisse der Itemanalyse weisen auf überwiegend zufriedenstellende Mittelwerte der Schwierigkeitsindizes hin. Sehr hohe Indizes treten bei den Items "Durchsetzen der eigenen Meinung" bei den Beanspruchungsdimensionen und "Freundschaften mit Kollegen" bei den Konfliktparteien auf. Bei der Trennschärfe fällt das Item "Arbeitsunterbrechung" hinsichtlich der mentalen Beanspruchung, der Intensität des Auftretens, des 'Eigenen Verhaltens' und des 'Kollegenverhaltens' durch niedrige Koeffizienten auf. Ansonsten können die Items der Konfliktarten als trennscharf bezeichnet werden. Die Konfliktstrategien sind trennscharf bezüglich der Beanspruchungsdimensionen, aber bei der Intensität des Auftretens und den Konfliktparteien gibt es niedrige Koeffizienten bei folgenden Items: "Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten" und "Ignorieren von Spannungen". Die Item-Interkorrelationen bei den Konfliktarten liegen im mittleren bis niedrigen Bereich bis auf das Item "Arbeitsunterbrechung", das mit den meisten anderen Items negativ korreliert. Hohe Item-Interkorrelationen zeigen sich zwischen Items der Konfliktstrategien: "Praktische Unterstützung von Kollegen", "Freundschaften mit Kollegen", "Interessierte Kollegen" und zwischen den Items "Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten", "Optimales Arbeitsklima", "Suche nach Kompromiß".

Die Überprüfung der dimensional Struktur führt bei den Konfliktarten (SynBA-3K-Teil B) zu drei Faktoren. Den ersten Faktor laden Items der Verteilungs- und Kommunikationskonflikte, den zweiten Items der Bewertungskonflikte und den dritten Items der Rollenkonflikte. Bei den Items der Strategien der Konfliktbehandlung führt die Überprüfung der dimensional Struktur zu zwei Faktoren. Den ersten Faktor laden die sich durch funktionale Profile auszeichnenden Items, den zweiten die sich durch dysfunktionale und kompensatorische Profile auszeichnenden Items.

Insgesamt gesehen sind die Mittelwerte der Schwierigkeitsindizes und Trennschärfekoeffizienten hinsichtlich der Beanspruchungsdimensionen der Konfliktarten und Konfliktstrategien zufriedenstellend (SynBA-3K-Teil A). Problematisch sind einige Trennschärfekoeffizienten in Bezug auf Intensität des Auftretens und Konfliktparteien (SynBA-3K-Teil B und Teil C).

Das Item "Arbeitsunterbrechung" weist die oben beschriebenen Mängel vermutlich auf, da es als eines von drei Items der Konfliktarten als ausgeprägt funktionales Beanspruchungsprofil dargestellt werden kann und somit sehr positiv bewertet wird. Um dieses funktionale Beanspruchungsmuster weiter zu beobachten, wird das Item für SynBA-3K Version 2 in dieser Form beibehalten.

Bei den Items der Konfliktstrategien, die hinsichtlich der Intensität des Auftretens und einiger Konfliktparteien als nicht trennscharf bezeichnet werden müssen, handelt es sich um Strategien der Konfliktbehandlung mit dysfunktionalen

Mustern. Um weiterhin funktional und dysfunktional bewertete Strategien zu untersuchen, werden die ansonsten zufriedenstellende Ergebnisse aufweisenden Items für SynBA-3K Version 2 beibehalten.

Die hohen Item-Interkorrelationen zwischen den Items "Praktische Unterstützung von Kollegen", "Freundschaften mit Kollegen" und "Interessierte Kollegen", die hohen Ladungen auf demselben Faktor, homogene Beanspruchungsprofile und eine geringe inhaltliche Differenzierung lassen den Schluß zu, die drei Items der Sozialen Unterstützung zu einem Item zusammenzufassen (Tabelle 5-24). Die Formulierung des neuen Items lautet:

- Sie sprechen über anstehende Schwierigkeiten; die Kolleginnen und Kollegen leisten praktische Unterstützung oder Hilfe.

Soziale Unterstützung	
S1	Ihr/e Vorgesetzte/r löst einen Konflikt eigenständig und nur an der Sache orientiert.
S2	Bei einem Konflikt berücksichtigt Ihr/e Vorgesetzte/r die einzelnen Mitarbeiter/innen und versucht allen gerecht zu werden.
S3	Bei einer konkreten Schwierigkeit leisten Ihnen die Kolleg/inn/en praktische Unterstützung oder Hilfe.
S4	Sie sprechen über Ihre privaten und beruflichen Probleme und die Kolleg/inn/en hören Ihnen zu und interessieren sich dafür.
S5	Im Betrieb finden Sie Voraussetzungen, um optimal zu arbeiten.
S6	Die Atmosphäre an Ihrem Arbeitsplatz trägt dazu bei, freundschaftliche Beziehungen zu den Kolleg/inn/en aufzubauen.

Tabelle 5-24 Items der Subkategorie Soziale Unterstützung

Nach Reduzierung der Items werden die Kategorien verkleinert. Die Items, die den Vorgesetzten betreffen, werden einer Kategorie zugeordnet. Die restlichen zwei Items die KollegInnen und die Organisation betreffend verbleiben in der Kategorie Soziale Unterstützung.

Die Kategorien Aktive und Passive Strategien und Externe Vermittlung (Tabelle 5-25) werden zusammengefaßt, durch drei Items ergänzt und neu in die zwei Subkategorien Passive Strategien und Aktive Strategien geordnet. Diese Zuordnung entspricht der Bewertung der Items. Den neuen Items liegen die neun Bewältigungsstile nach Kindler (1994) zugrunde. Kindler baut mit seinem Schema auf den Arbeiten von Blake and Mouton auf. Zu den fünf Strategien fügt er noch "Zusammenarbeit", "Koexistenz beider Positionen", "Aufrechterhaltung" und "Dritte Person" hinzu. Da ein Item zur externen Vermittlung schon existiert, werden noch folgende drei Items hinzugefügt:

- Im Konfliktfall suchen Sie gemeinsam mit den Beteiligten nach Problemlösungen, um verschiedene Sichtweisen miteinander zu kombinieren.
- Bei einer Auseinandersetzung finden Sie gemeinsam eine Basis, auf der beide Seiten ihre unterschiedlichen Positionen beibehalten können.
- Tritt ein Konflikt auf, wird die Auseinandersetzung vermieden oder die Durchführung von Änderungen hinausgezögert.

Die Tabelle der Items von SynBA-3K Version 2 befindet sich in Kap. 6.2.1.

Aktive und passive Strategien

AP1	Ist man sich bei einem Problem nicht einig, werden erst einmal Regeln und Strategien festgelegt, um dann eine optimale Lösung zu finden.
AP2	Bei einer Meinungsverschiedenheit wird nach einem Kompromiß gesucht, der für alle relativ akzeptabel ist.
AP3	Spannungen im Betrieb werden weitgehend ignoriert.
AP4	Bei einem Konflikt im Betrieb geht es darum, die eigene Meinung gegen eine Konkurrentin oder einen Konkurrenten durchzusetzen.
AP5	Bei einer Auseinandersetzung im Betrieb wird nur darauf geachtet, freundlich miteinander umzugehen.

Externe Vermittlung

VM1	Bei einem Konflikt vermittelt eine dritte Person zwischen Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten.
-----	--

Tabelle 5-25 Items der Subkategorien Aktive und Passive Strategien und Externe Vermittlung**Reliabilität**

Die Überprüfung der Reliabilität ist zufriedenstellend verlaufen. Eine Ausnahme bildet die Intensität des Auftretens bei den Strategien der Konfliktbehandlung. Der niedrige Wert kommt vermutlich durch die unterschiedliche Antwortstruktur der Probanden, die durch die Heterogenität der Organisationen beeinflusst worden sind, zustande.

Validität

Das Konzept der Doppelrolle der Beanspruchung kann nicht vollständig in den Bereich der innerbetrieblichen Konflikte und Strategien der Handhabung übertragen werden.

Die Korrelations- und Faktorenanalysen zur Überprüfung der Konstruktvalidität der Beanspruchungsdimensionen bestätigen die vier Dimensionen. Bei den Konfliktarten laden die mentale und motivationale Dimension den ersten Faktor, die emotionale den zweiten und die physische den dritten. Allerdings weisen zusätzliche Ladungen der mentalen Dimension auf dem zweiten Faktor auf die besondere Rolle der mentalen Beanspruchung bei Konflikten in Organisationen hin. Bei den Strategien laden die mentale und die motivationale Dimension den ersten und den zweiten Faktor, die emotionale den dritten und die physische den vierten. Die verschiedenen Subkategorien der Strategien der Konfliktbehandlung beeinflussen die Faktorenstruktur.

Ein erster Schritt zur Bewertung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit ist durch die Einteilung der Beanspruchungsprofile in funktionale, dysfunktionale und kompensatorische Muster geschehen. Die dysfunktionalen Beanspruchungsprofile geben Hinweise darauf, daß MitarbeiterInnen bei der innerbetrieblichen Zusammenarbeit nicht optimal beansprucht sind. Dysfunktionale Profile zeichnen sich durch eine hohe 'Geistige Anforderung', ein erhöhtes Ausmaß an 'Innerer Anspannung' und 'Körperlichen Beschwerden' und eine niedrige 'Arbeitsmotivation' aus. Da im Gegensatz zu den funktionalen Beanspruchungsprofilen nicht jeweils zwei Dimensionen zusammengehören und das Konzept der Doppelrolle der Beanspruchung somit nicht bestätigt werden kann, sondern drei Dimensionen hoch und eine niedrig ausgeprägt sind, besteht die Frage, ob im Bereich der innerbetrieblichen Konflikte noch andere Dimensionen der Beanspruchung von Bedeutung sind und dysfunktionale Beanspruchungsprofile besser beschreiben

könnten. Zwei weitere Dimensionen, die in der psychologischen Forschung im Zusammenhang mit Konflikten und Emotionen genannt und untersucht werden, werden mit der zweiten Version des Fragebogens vorgelegt: Kontrolle (Dörner, Reither & Stäudel, 1983; Fisher, 1984; Ajzen, 1991; Volpert, 1994; Frese, 1995) und Ärger (Regnet, 1992; Volpert, 1992; Weber, 1992; Glasl, 1997; Spector, 1997). Die Frage der Übertragbarkeit des arbeitspsychologischen Konzeptes der Doppelrolle der Beanspruchung bleibt somit für die Validierungsstudie II bestehen.

Die Faktorenanalysen hinsichtlich der Konfliktparteien der Konfliktarten weisen auf enge Zusammenhänge zwischen 'Eigenem Verhalten', 'Kollegenverhalten' und 'Vorgesetztenverhalten' hin (Faktor 1). Faktor 2 wird geladen vom 'Vorgesetztenverhalten' und der 'Struktur der Organisation'. Der Vorgesetzte befindet sich hier in der sogenannten "Sandwich-Position", denn er gehört zum Team, muß aber auch die Belange der Organisation vertreten. Faktor 3 laden das 'Eigene Verhalten', 'Kollegenverhalten' und 'Vorgesetztenverhalten' bezüglich der Rollenkonflikte. Bei den Konfliktparteien der Konfliktstrategien weisen die Faktoren auf den starken Einfluß der inhaltlichen Kategorien hin. Nur der vierte Faktor wird von der 'Struktur der Organisation' geladen.

Beim Einsatz des Verfahrens zeigte sich das Fehlen der potentiellen Konfliktpartei 'Unterstellte MitarbeiterInnen'. Dieser Bereich wird in Version 2 hinzugefügt. Daraufhin wird der gesamte Bereich einer erneuten Überprüfung hinsichtlich der Validität unterzogen.

Weitere Diskussionspunkte und Schlußfolgerungen

Nach Einsatz des Fragebogens wurde klar, daß der Allgemeine Teil nicht den Anforderungen einer Untersuchung der Zusammenarbeit entspricht. Einige Veränderungen werden vorgenommen (siehe Kapitel 6.2.4, S.127). Die Position der MitarbeiterInnen in der Organisation wird erfragt. Weiterhin wird der Zeiteanteil erhoben, den die Befragten für unterschiedlichen Aufgaben und Personengruppen aufwenden.

Um eine weitere Validitätsüberprüfung zu ermöglichen, wurde der direkte Paarvergleich nach der Methode des 'conceptual ranking' (Chignell & Patty, 1987) hinzugefügt.

Da in einem Fragebogen nicht alle Arten von Konflikten aufgeführt werden können, wird die Entwicklung eines Interviewleitfadens und die Durchführung von Interviews eine unternehmensspezifische Feinanalyse der Zusammenarbeit ermöglichen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß Konzeption und erste Erprobung der 'Synthetischen Beanspruchungsanalyse für die Bereiche Kommunikationsstörungen, Konflikt und Strategien der Konfliktbehandlung in Organisationen' erfolgversprechend verlaufen sind. Durch SynBA-3K wird es möglich, entscheidende Aspekte des komplexen Themas der innerbetrieblichen Konflikte, ihrer Auswirkungen und der beteiligten Konfliktparteien zu identifizieren.

6 Validierungsstudie II (SynBA-3K: Version 2)

6.1 Fragestellung

Der Fragebogen SynBA-3K ist in der Validierungsstudie I einer kritischen Überprüfung unterzogen und daraufhin weiterentwickelt worden. Der allgemeine Teil wurde verändert, indem er weiter auf die Fragestellung der Zusammenarbeit in der Organisation spezifiziert worden ist. Items sind entfernt und andere hinzugefügt worden. Zwei Beanspruchungsdimensionen sind hinzugekommen. Ein Paarvergleich zur weiteren Validierung wird zusätzlich dargeboten. Für SynBA-3K Version 2 bestehen folgende Fragestellungen:

In der zweiten Evaluation an Arbeitsplätzen in unterschiedlichen Organisationen soll das Verfahren SynBA-3K wiederum bezüglich der Itemqualität, der Reliabilität und der Validität überprüft werden. Normalverteilung, Schwierigkeit, Trennschärfe und Item-Interkorrelationen werden im Verlauf der Itemanalyse überprüft.

Es besteht die Erwartung, daß sich die zwei Kategorien Konfliktarten und Strategien der Konfliktbehandlung und die jeweiligen Subkategorien empirisch bestätigen lassen.

Unter dem Gesichtspunkt der Reliabilität soll die Meßgenauigkeit des Verfahrens SynBA-3K untersucht werden.

Da kein Außenkriterium zur Überprüfung der Validität vorliegt, wird das Verfahren der Konstruktvalidierung gewählt. Zunächst wird wie in der Validierungsstudie I das Konzept der Doppelrolle der Beanspruchung überprüft. Die sechs Beanspruchungsdimensionen sollen sich in die drei Kostendimensionen 'Innere Anspannung', 'Körperliches Befinden' und 'Ärger' und in die drei Nutzendimensionen 'Geistige Anforderung', 'Arbeitsmotivation' und 'Eigene Kontrolle' einteilen lassen. Die Ergebnisse können auf eine Reduzierung der Dimensionen hinweisen, da bisher nicht geklärt ist, durch welche Dimensionen sich die Beanspruchung bei Konflikten optimal abbilden läßt. Bezüglich des ersten Validitätskriteriums stellt sich die Frage, wie die Beanspruchungsdimensionen zusammenhängen. Als zweites Validitätskriterium wird eine faktorenanalytische Überprüfung der Items vorgenommen. Als drittes Validitätskriterium werden die Beanspruchungsprofile daraufhin überprüft, ob sie typische Profile mit Nutzen- und Kostendimensionen aufweisen.

Hypothese II a:

Es besteht ein positiver Zusammenhang innerhalb der Nutzendimensionen 'Geistige Anforderung', 'Arbeitsmotivation' und 'Eigene Kontrolle' bei den Konfliktarten und den Strategien zur Konfliktbehandlung.

Hypothese II b:

Es besteht ein positiver Zusammenhang innerhalb der Kostendimensionen 'Innere Anspannung', 'Körperliches Befinden' und 'Ärger' bei den Konfliktarten und den Strategien zur Konfliktbehandlung.

Hypothese II c:

Zwischen den einzelnen Nutzen- und Kostendimensionen bestehen keine bzw. negative Beziehungen bei den Konfliktarten und den Strategien zur Konfliktbehandlung.

Hypothese II d:

Die Beanspruchung stellt sich über die Beanspruchungsdimensionen in Profilen dar.

Bei den Konfliktarten und den Strategien zur Konfliktbehandlung treten Beanspruchungsprofile auf, die sich durch eine höhere Ausprägung der Nutzendimensionen 'Geistige Anforderung', 'Arbeitsmotivation' und 'Eigene Kontrolle' als die Ausprägung der Kostendimensionen 'Innere Anspannung', 'Körperliches Befinden' und 'Ärger' auszeichnen. Sie sollen funktionale Profile genannt werden. Es treten Beanspruchungsprofile auf, die sich durch das umgekehrte Verhältnis der Kosten- und Nutzendimensionen auszeichnen. Sie sollen dysfunktionale Profile genannt werden.

Als nächstes wird das Konzept der Konfliktparteien untersucht. Bei den Parteien handelt es sich in der Validierungsstudie II um 'Eigenes Verhalten', 'Kollegenverhalten', 'Vorgesetztenverhalten', 'Mitarbeiterverhalten' und 'Struktur der Organisation'. Da sich in der Validierungsstudie I die Bedeutung der Hierarchieebenen gezeigt hat, wird ihre Relevanz in der Validierungsstudie II weiter untersucht. Als Validitätskriterium wird die faktorenanalytische Überprüfung der Items herangezogen.

6.2 Methode: SynBA-3K Fragebogen

Der Allgemeine Teil des Fragebogens ist auf die Fragestellung der Zusammenarbeit in der Organisation spezifiziert worden. Auch die anderen Elemente wurden wie im folgenden beschrieben verändert.

6.2.1 Belastungsfaktoren

Die Situationen der Konfliktarten bleiben unverändert (Siehe Tabelle 4-2 Vierzehn Situationen der Konfliktarten), aber die Situationen der Konfliktbehandlung wurden modifiziert (Tabelle 6-1).

Items der Konfliktbehandlung

Soziale Unterstützung

S1 Sie sprechen über anstehende Schwierigkeiten und die Kolleginnen und Kollegen leisten praktische Unterstützung und Hilfe.

S2 Im Betrieb finden Sie Voraussetzungen, um optimal zu arbeiten.

Vorgesetzter

VO1 Bei einem Konflikt berücksichtigt Ihre Vorgesetzte oder Ihr Vorgesetzter die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und versucht, allen gerecht zu werden.

VO2 Ihr Vorgesetzter oder Ihre Vorgesetzte löst einen Konflikt eigenständig und nur an der Sache orientiert.

Passive Konflikt-handhabungsstrategien

P1	Tritt ein Konflikt auf, wird die Auseinandersetzung vermieden oder die Durchführung von Änderungen hinausgezögert.
P2	Spannungen im Betrieb werden weitgehend ignoriert.
P3	Kommt es zu einer Auseinandersetzung im Betrieb, wird nur darauf geachtet, freundlich miteinander umzugehen.

Aktive Konflikt-handhabungsstrategien

A1	Im Konfliktfall suchen Sie gemeinsam mit den Beteiligten nach Problemlösungen, um verschiedene Sichtweisen miteinander zu kombinieren.
A2	Im Fall einer Meinungsverschiedenheit wird nach einem Kompromiß gesucht, der für alle relativ akzeptabel ist.
A3	Ist man sich bei einem Problem nicht einig, werden erst einmal Regeln und Strategien festgelegt, um dann eine optimale Lösung zu finden.
A4	Bei einer Auseinandersetzung finden Sie gemeinsam eine Basis, auf der beide Seiten ihre unterschiedlichen Positionen beibehalten können.
A5	Bei einem Konflikt im Betrieb geht es darum, die eigene Meinung gegen eine Konkurrentin oder einen Konkurrenten durchzusetzen.
A6	Bei einem Konflikt vermittelt eine dritte Person zwischen Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten.

Tabelle 6-1 Dreizehn Situationen der Strategien zur Konflikt-handhabung**6.2.2 Dysfunktionale und funktionale Beanspruchung**

Die Ergebnisse der Validierungsstudie I belegen, daß Personen sowohl bei funktionaler als auch bei dysfunktionaler Beanspruchung eine 'Geistige Anforderung' erleben. Da die Dimension der mentalen Beanspruchung daher nicht einer Seite zuzuordnen ist, besteht nun ein Ungleichgewicht in der Anzahl der Nutzen- und Kostendimensionen. Um eine differenzierte Abbildung beider Seiten der Beanspruchung zu gewährleisten, soll Version 2 des SynBA-3K mit zusätzlichen Beanspruchungsdimensionen vorgestellt werden.

Explizit nennen Regnet (1992) und Volpert (1992) Ärger als eine bei Konflikten häufig auftretende Emotion (siehe Kap. 4.3.2.2). Mees (1992) schreibt in seinem Buch zur Psychologie des Ärgers, daß Ärger eines der am häufigsten erlebten Gefühle unserer Zeit ist. Ärger ist etymologisch betrachtet eine Ableitung aus dem Komparativ von "arg" (früh-nhd.: schlecht, böse, falsch). Tabelle 6-2 zeigt die Definitionen von Ärger nach Mees (1992, S.30). Neben den eigentlichen Ärger-Emotionen gibt es noch Vorwurf-Emotionen (Entrüstung und Empörung) und Selbstärger-Emotionen sowie weitere verwandte Emotionen.

Der römische Philosoph Seneca hat das erste Buch über Ärger (De Ira) geschrieben und faßt Ärger als "Unmut über wahrgenommenes Unrecht" auf. Bei der emotionalen Selbstregulation kann Ärger wie Angst als zusätzliche zu bewältigende Aufgabe betrachtet werden (Wieland-Eckelmann, 1992). Die Rolle von Ärger und Frustration am Arbeitsplatz untersucht Spector (1997) und diskutiert die arbeitsplatzbedingten und organisationalen Umweltfaktoren, die Ärger und Frustration auslösen sollen. Das Ausmaß des wahrgenommenen Ärgers hängt ab von der subjektiven Einschätzung der Wichtigkeit des angestrebten Ziels, dem Ausmaß der Widerstände, der Häufigkeit der Frustratoren und der wahrgenommenen Intention der Person, die eine Zielerreichung verhindert. Nach

Glasl (1997) lösen die Konfliktgegenstände Ärger, Angst, Haß und weitere Gefühle aus. Das Auftreten von Rollenambiguität, Rollenkonflikten und interpersonalen Konflikten konnten Keenan und Newton (1984) neben der Belastung durch die Arbeitstätigkeit als wichtige Frustratoren im Kontext der Organisation als Ärger erzeugend nachweisen.

Ärger-Emotionen

Typ-Spezifikation:	(unzufrieden) mit einem unerwünschten Ereignis aufgrund des tadelnswerten Tuns oder Lassens eines anderen
Varianten:	Ärger, Belästigung, beleidigt, frustriert, empört, entrüstet, erbittert, erobost, ergrimmt, gekränkt, sauer, Unmut, verärgert, Wut, Zorn
Typische Handlungen:	drohen, schimpfen, sich beschweren, sich rächen, sich wehren
Intensitätsvariablen:	Ausmaß der Unerwünschtheit des Ereignisses Ausmaß der beurteilten Tadelnswürdigkeit des Tuns/Lassens

Tabelle 6-2 Ärger-Emotionen (nach Mees 1992)

Ärger als eine wichtige Emotion im Zusammenhang mit Konflikten wird als zusätzliche Beanspruchungsdimension zu den Dimensionen der dysfunktionalen Beanspruchung hinzugefügt.

Um welche Dimension kann nun der Bereich der funktionalen Beanspruchung ergänzt werden? Schon Taylor (1913, 1977) hat sich damit beschäftigt, wieviel Kontrolle und Tätigkeitsspielraum die Arbeitenden zur Verfügung haben sollten. Seitdem ziehen sich die Themen durch die Arbeits- und Organisationspsychologie (Schönflug, 1987; Frese, 1978). Frese (1978, S.161) definiert "Kontrolle als in dem Maße gegeben, in dem eine Person oder ein Kollektiv von Personen über die Möglichkeit verfügt, relevante Bedingungen und Tätigkeiten entsprechend eigener Ziele, Bedürfnisse und Interessen zu beeinflussen". In diesem Sinne wird Kontrolle als Eigenkontrolle zur Beeinflussung der Bedingungen als auch der eigenen Tätigkeit gesehen. Die Bereiche Transparenz, Vorhersagbarkeit und Kompetenz tragen zur Kontrolle bei. Der Einfluß fehlender Kontrolle wurde in den Bereichen Streß, Leistung und Persönlichkeit untersucht. In der Arbeitswelt wurde festgestellt, daß es bei geringer Kontrolle und gleichzeitigem Auftreten von hohen Stressoren zu Depression und anderen Beschwerden kommen kann (Dunckel, 1985; Semmer, 1984). In einigen Studien konnte gezeigt werden, daß eine Erhöhung der Kontrolle zu verbesserten Leistungen und besserem Gesundheitszustand der Arbeitenden führt (Ulich et al, 1973; Wall & Clegg, 1981). Fisher verbindet die Kontrolle mit mentalen Prozessen (1984, S.20): "The question of controll is linked to discussions (...) concerning mental processes under stress. Decision-making load may vary as a function of the uncertainty about whether controll is possible". Osnabrügge, Stahlberg und Frey (1985) fassen enge Definitionen von Kontrolle "als Wahrnehmung der Möglichkeit zur Einflußnahme auf Ereignisse oder Zustände durch eine instrumentelle Handlung" zusammen. Ajzen (1991) betont in der "Theorie des geplanten Verhaltens" (theory of planned behavior) die besondere Bedeutung der vom Individuum wahrgenommenen Verhaltenskontrolle für das tatsächliche Verhalten. Wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist die subjektive Einschätzung des Individuums über die Schwierigkeit, eine bestimmte Absicht in eine konkrete Handlung umzusetzen. Volpert (1994) nennt die wahrgenommene Kontrolle als wichtigen Punkt bei der Ausführung von Handlungen.

Es kann angenommen werden, daß die Wahrnehmung eigener Kontrolle zu funktionaler Beanspruchung führt. 'Eigene Kontrolle' wird als zusätzliche Dimension zur funktionalen Beanspruchung hinzugefügt, so daß sich insgesamt die Anzahl der Dimensionen von vier auf sechs erhöht. Die beiden zusätzlichen Dimensionen werden wie in Tabelle 6-3 beschrieben operationalisiert.

	Beanspruchungsart	Kernadjektive /-dimensionen
MEN	Mental (Geistige Anforderung)	Konzentriert, aufmerksam, angestrengt
MOT	Motivational (Eigene Motivation)	Energiegeladen, schwungvoll, leistungsbereit
EMO	Emotional (Innere Anspannung)	Nervös, aufgeregt, ängstlich
PHY	Physisch-vegetativ (Körperliches Befinden)	Verspannungen, Schmerzen, Unwohlsein
AER	Ärger	Wütend, hektisch, gereizt
KON	Eigene Kontrolle	Alles im Griff haben, informiert sein

Tabelle 6-3 Dimensionen der subjektiv erlebten Beanspruchung

6.2.3 Konfliktparteien

Die Konfliktparteien stellten sich in der praktischen Erprobung des SynBA-3K Version I als unvollständig heraus. Aus diesem Grunde wurde noch der Bereich 'Verhalten der unterstellten MitarbeiterInnen' hinzugefügt. Die folgenden Bereiche erscheinen demnach in SynBA-3K Version 2:

<p>(A) das eigene Verhalten Damit ist gemeint, daß das eigene Verhalten auf verschiedene Dinge bei der Arbeit (z.B. auf Kommunikation mit anderen Personen oder auf Arbeitsabläufe) Einfluß hat.</p>
<p>(B) das Verhalten einzelner Kollegen oder Kolleginnen Damit ist gemeint, daß die einzelnen Kollegen/ Kolleginnen durch Zusammenarbeit und Kommunikation (z.B. Verständigung über die Arbeit oder andere Gespräche) die gemeinsame Arbeitssituation beeinflussen.</p>
<p>(C) das Verhalten Ihres/ Ihrer Vorgesetzten Damit ist gemeint, daß vieles bei der Arbeit von dem Verhalten Ihres/ Ihrer Vorgesetzten (z.B. Kommunikation, Zusammenarbeit, Führung) beeinflußt wird.</p>
<p>(D) das Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Ihnen unterstellt sind Damit ist gemeint, daß die einzelnen Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen durch Zusammenarbeit und Kommunikation die gemeinsame Arbeitssituation beeinflussen.</p>
<p>(E) die Struktur der Organisation im Unternehmen Damit ist gemeint, daß Ihre Arbeitssituation davon abhängt, wie die Arbeit in Ihrem Unternehmen (z.B. Aufgabenverteilung, Kompetenzverteilung, Ablauf der Schichtübergabe, Pausenregelung) organisiert ist.</p>

6.2.4 Aufbau des Fragebogens

Allgemeine Angaben

Nach einigen Informationen zum Fragebogen folgt der Teil 'Allgemeine Angaben'. Die Beschäftigten werden nach ihrer Berufstätigkeit, der Dauer der Berufserfahrung in dieser Tätigkeit und der Dauer ihrer Beschäftigung im aktuellen Unternehmen befragt.

Danach geht es um die Position, die sie in der Organisation übernehmen. Es wird

unterschieden zwischen einer Führungskraft des oberen Managements (z.B. Geschäftsführer/in, Hauptabteilungsleiter/in, Bereichsleiter/in), einer Führungskraft des mittleren Managements (z.B. Abteilungsleiter/in), Mitarbeiter/in mit Weisungsfunktion (z.B. Gruppenleiter/in), Mitarbeiter/in ohne Weisungsfunktion (z.B. Sachbearbeiter/in) und Auszubildende/r, Praktikant/in und Aushilfen.

Ihrer Funktion entsprechend sollen dann die Beschäftigten die Anzahl der unterstellten MitarbeiterInnen angeben.

Biographische Daten zur schulischen und beruflichen Ausbildung, Geschlecht und Alter werden in Folge abgefragt.

Zur Analyse der Zusammenarbeit in der Organisation interessiert die zeitliche Aufteilung in Arbeitsbereiche (Abbildung 6-1) und die Zeitaufteilung in die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Personengruppen (Abbildung 6-2).

Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit wenden Sie für Tätigkeiten in den folgenden Arbeitsbereichen auf?

Vorgehen: Tragen Sie zunächst für diejenigen Arbeiten eine "0" ein, mit denen Sie nichts zu tun haben. Verteilen Sie dann 100% auf die verbleibenden.

Organisatorische Aufgaben (z.B. Kommunikation mit Kolleginnen/Kollegen, Projektbesprechungen)	ca.%
Arbeiten am Bildschirm bzw. Computer	ca.%
Aufgaben ohne Bildschirmarbeit	ca.%
Sonstige Arbeiten	<u>ca.%</u>
Insgesamt	100 %

Abbildung 6-1 Aufteilung der Arbeitszeit in Arbeitsbereiche

Denken Sie jetzt an die Arbeitszeit, in der Sie mit anderen Personen beruflich sprechen und zusammenarbeiten! Wie verteilen Sie diese Zeit - in Prozent - auf die folgenden Gesprächspartner?

Vorgesetzte/r	ca.%
Mitarbeiter/innen, die Ihnen unterstellt sind	ca.%
Kolleg/inn/en innerhalb der eigenen Abteilung	ca.%
Kolleg/inn/en anderer Abteilungen	ca.%
Außenstehende Personen (z.B. Kunden, Patienten, Vertragspartner, Ratsuchende)	<u>ca.%</u>
insgesamt	100 %

Abbildung 6-2 Aufteilung der Arbeitszeit in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Personen

SynBA-3K-Teil A

Teil A erhielt die Erweiterung um die zwei Beanspruchungsdimensionen 'Ärger' und 'Eigene Kontrolle' (Abbildung 6-3) und um die zusätzlichen Items.

3) Die Aufgaben im Betrieb sind weitgehend festgelegt und Sie haben keinen Einfluß auf die Gestaltung Ihrer Arbeit.																				
Innere Anspannung							Geistige Anforderung							Eigene Motivation						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Körperliches Befinden							Ärger							Eigene Kontrolle						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Abbildung 6-3 Beispielitem aus SynBA-3K-Teil A

SynBA-3K-Teil B

Die zusätzlichen Items sind ebenfalls in Teil B aufgenommen worden. Ansonsten ist die Anzahl der Skalenstufen der Rating-Skala von fünf auf sieben erhöht worden, so daß die Rating-Skalen in allen Fragebogenteilen gleich sind (Abbildung 6-4).

trifft überhaupt nicht zu							trifft vollständig zu						
↓							↓						
0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

1. Sie werden bei der Arbeit unterbrochen, weil andere Personen Ihre Hilfe erwarten.

Abbildung 6-4 Beispielitem aus SynBA-3K-Teil B

SynBA-3K-Teil C

Teil C enthält die zusätzliche Konfliktpartei 'Verhalten der unterstellten MitarbeiterInnen' und die hinzugefügten Items. Außerdem ist auch hier die Anzahl der Skalenstufen der Rating-Skala von fünf auf sieben erhöht worden (Abbildung 6-5).

<u>Situation 16</u>							
Bei einer Auseinandersetzung finden Sie gemeinsam eine Basis, auf der beide Seiten ihre unterschiedlichen Positionen beibehalten können.							
ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
Der Arbeitsorganisation im Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Abbildung 6-5 Beispielitem SynBA-3K-Teil C

SynBA-3K-Teil D

In Teil D sollen die Befragten die Situationen der Konfliktarten in Paare ordnen.

Das 1. Paar besteht aus der Situation, die den höchsten Belastungsgrad und der, die den geringsten Belastungsgrad besitzt. Die weiteren Paare setzen sich aus Situationen zusammen, die an Stärke der Belastung abnehmen (linke Spalte) und an Stärke der Belastung zunehmen (rechte Spalte). Es handelt sich um den direkten Paarvergleich nach der Methode des 'conceptual ranking' (Chignell & Patty, 1987) (Abbildung 6-6).

	Sehr belastende Situation	Wenig belastende Situation
Beispiel:	14	1
1. Paar:		
2. Paar:		

Abbildung 6-6 Beispielitem SynBA-3K-Teil D

SynBA-3K-Teil E

Teil E ist analog zu Teil D aufgebaut, aber bezieht sich auf die Strategien der Konflikt-handhabung. In diesem Fall wird das 1. Paar gebildet, indem die angenehmste Situation neben die unangenehmste Situation gestellt wird (Abbildung 6-7).

	Angenehme Situation	Unangenehme Situation
Beispiel:	7	1
1. Paar:		
2. Paar:		

Abbildung 6-7 Beispielitem SynBA-3K-Teil E

Bewertung

Die Rückseite des Fragebogens dient der Bewertung. Die MitarbeiterInnen werden befragt, wie sie den Fragebogen bezüglich Belastung, Länge und Verständlichkeit einschätzen. Es besteht die Möglichkeit für Anmerkungen.

6.3 Durchführung der Untersuchung

Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, zu denen auch Kongreßbeiträge (Grüne, 1995a, 1995b, 1996a, 1996b, 1997, 1998; Schmitz, Schwarz & Grüne, 1994) gehörten, dienten dazu, das Verfahren SynBA-3K bekannt zu machen und Kooperationen mit Organisationen zu initiieren. Zur schriftlichen Präsentation wurden 1996 Unterlagen zur Vorstellung der Methode erstellt. Dabei handelte es sich um einen Flyer und mehrseitiges Informationsmaterial, so daß sich

Interessierte einen ersten Eindruck über Verfahren, Hintergrund und Vorgehensweise verschaffen konnten. Außerdem ist eine Information über Internet möglich, da eine Home-Page für SynBA-3K eingerichtet wurde (http://sanus.uni-wuppertal.de/MenBIT/synba_3k/3k_start.html).

Die Kontaktaufnahme mit Organisationen gelang über Praktikumsaushänge von Unternehmen in der Universität, über persönliche Kontakte zu Unternehmen, und über die Präsentation des Verfahrens in einem Technologiezentrum. Über den Presseverteiler der Universität Wuppertal wurde ein Artikel über das Verfahren in mehreren Tageszeitungen veröffentlicht. Die Koordinierungsstelle der Universität Wuppertal stellte Adressen von 100 Unternehmen in Wuppertal und Umgebung zur Verfügung, die eine schriftliche Kurzinformation über SynBA-3K erhielten.

Präsentationen des Verfahrens und Verhandlungen fanden in mehreren Organisationen statt. Im Verlauf der Jahre 1997 und 1998 wurde das Verfahren in sechs Organisationen, in der Universität Wuppertal und einer Schule eingesetzt. In einer der sechs Organisationen - nämlich einer Weiterbildungsakademie für Pflegepersonal - wurden drei Klassen befragt, die im folgenden als drei Gruppen geführt werden, da sie sich in unterschiedlichen Stadien der Ausbildung bzw. Weiterbildung befanden.

Nach der Präsentation des Verfahrens und der Vorgehensweise entschieden sich die MitarbeiterInnen im Bildungszentrum, in der Sachbearbeitung und im Planungsbüro für die Durchführung. Sie füllten die Fragebögen aus und sandten sie in einem frankierten Rückumschlag direkt an die Universität Wuppertal. Daraufhin wurden Einzelinterviews durchgeführt. Die Gesamtergebnisse wurden in einer Teamsitzung präsentiert, und die Gruppen entschieden sich gemeinsam für oder gegen Gestaltungsmaßnahmen. Im Bildungszentrum und im Planungsbüro wurden Gestaltungsmaßnahmen im Rahmen einer Prozeßbegleitung gewünscht und durchgeführt.

Nach Absprache mit dem Zuständigen der Weiterbildungsakademie wurde den Pflegekräften der Fragebogen während einer Unterrichtsstunde vorgelegt. Alle drei Klassen entschieden sich dafür, den Bogen direkt auszufüllen und abzugeben. Eine Rückmeldung erhielten sie wiederum während einer Schulstunde.

MitarbeiterInnen eines Automobilzulieferers und Automobilherstellers nahmen während eines Projektes an der Untersuchung teil. Auch sie schickten die Fragebögen anonym zurück.

Den Studierenden wurde der Fragebogen am Anfang oder Ende von Seminaren vorgestellt. Sie gaben ihn in der darauffolgenden Woche ausgefüllt wieder ab.

Nach der Präsentation des Verfahrens in einem Kurs der Oberstufe eines Gymnasiums füllten die SchülerInnen den Bogen direkt aus und gaben ihn wieder ab.

Von den 206 eingegangenen Fragebögen konnten 203 in die Auswertung einbezogen werden. Aufgrund von Sprachschwierigkeiten wurden drei Bögen nur unvollständig ausgefüllt und konnten deshalb nicht berücksichtigt werden.

6.4 Stichprobe

Die Gesamtstichprobe von 203 Personen ist in verschiedenen Organisationen beschäftigt oder befindet sich noch in der Ausbildung (Tabelle 6-4).

Organisation:	Beschreibung:
1. Bildungszentrum	22 Personen sind als Diplom-PädagogInnen, SozialarbeiterInnen, SozialpädagogInnen, LehrerInnen und Verwaltungsangestellte im sozialen Dienstleistungsbereich für die Betreuung behinderter Jugendlicher und Erwachsener zuständig.
2. Sachbearbeitung	12 SachbearbeiterInnen sind in der zentralen Personalabteilung eines Krankenhauses beschäftigt.
3. Ausbildung Pflege 1	18 Personen absolvieren eine Ausbildung zur Krankenschwester oder zum Krankenpfleger in mehreren Krankenhäusern, die in Kooperation mit einer staatlich anerkannten Krankenpflegeschule stehen. Die Gruppe befindet sich im ersten Ausbildungsjahr der dreijährigen Ausbildung.
4. Ausbildung Pflege 2	18 Personen absolvieren eine Ausbildung zur Krankenschwester oder zum Krankenpfleger in mehreren Krankenhäusern, die in Kooperation mit einer staatlich anerkannten Krankenpflegeschule stehen. Die Gruppe befindet sich im dritten Ausbildungsjahr der dreijährigen Ausbildung.
5. Pflegepersonal	28 Personen durchlaufen neben ihrer Berufstätigkeit als Krankenschwester oder Krankenpfleger in mehreren Krankenhäusern eine Weiterbildung im Bereich der Anästhesie und Intensivmedizin in einer Weiterbildungsstätte.
6. Planungsbüro	10 Personen sind als Ingenieure der Elektrotechnik, Meister, BauzeichnerInnen und Bürokaufleute in der Elektroplanung und im EDV-Bereich tätig.
7. Automobilzulieferer	13 Kaufleute, Diplom-Kaufleute, Ingenieure und Mechaniker sind in Zulieferunternehmen und einer Spedition im Bereich Teileversorgung beschäftigt.
8. Automobilhersteller	24 Kaufleute, Diplom-Kaufleute, Ingenieure und Mechaniker, sind in den Bereichen Logistikplanung, Materialflußsteuerung, Programmplanung, Montage und Lager der Teileversorgung tätig.
9. Studierende	43 StudentInnen verschiedener Fachbereiche absolvieren das Hauptstudium an der Bergischen Universität Gesamthochschule Wuppertal.
10. SchülerInnen	15 SchülerInnen bereiten sich in der Oberstufe eines Gymnasiums auf das Abitur vor.
Gesamtstichprobe:	203 Personen

Tabelle 6-4 Kurze Beschreibung der TeilnehmerInnen

Die befragten Personen arbeiten in unterschiedlichen Branchen. Die Gruppen 3, 4 und 5 sind mit der Pflege im Krankenhaus beschäftigt. Dies sind insgesamt 64 Personen. Gruppe 9 und 10, die aus 58 Personen bestehen, sind noch in der schulischen oder universitären Ausbildung. Die Gruppen 7 und 8 sind in der Automobilbranche tätig. Es handelt sich um 37 Personen. 22 Personen (Gruppe 1) sind mit Ausbildung von behinderten Jugendlichen und Erwachsenen beschäftigt, 12 (Gruppe 2) mit Sachbearbeitung, 10 (Gruppe 6) mit Planung im EDV-Bereich. Insgesamt befinden sich 94 Personen in einer Form der Ausbildung. Während das Bildungszentrum, die Weiterbildungsakademie und die Unternehmen der

Automobilbranche in großen Städten angesiedelt sind, kommen die SachbearbeiterInnen und die Studierenden aus mittelgroßen Städten. Das Planungsbüro und die Schule liegen in Kleinstädten.

56,7% (115) der befragten Personen sind Frauen, 43,3% (88) sind Männer. Abbildung 6-8 zeigt die Aufteilung in den einzelnen Organisationen.

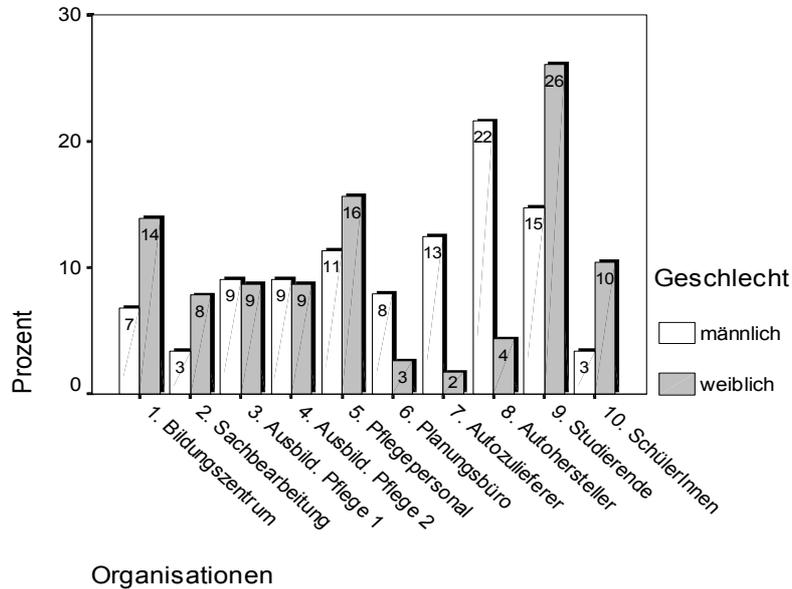


Abbildung 6-8 Geschlechtsverteilung in den Organisationen

Die meisten der befragten Personen (59%) befinden sich im Alter zwischen 21 und 35 Jahren (Abbildung 6-9).

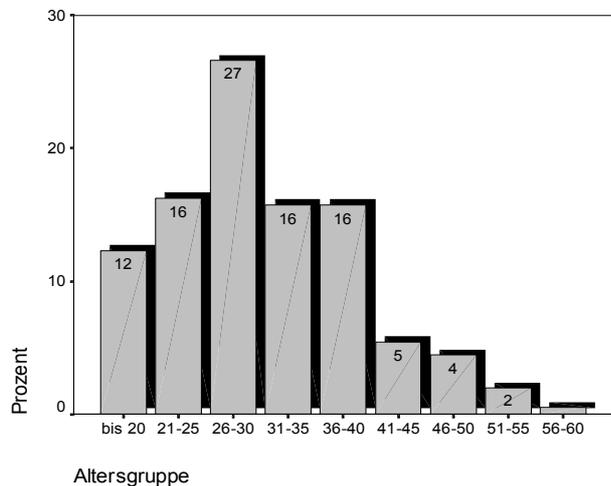


Abbildung 6-9 Altersverteilung in den Organisationen

Über 50% der Befragten verfügen über den Abschluß Abitur oder Fachhochschulreife (Abbildung 6-10).

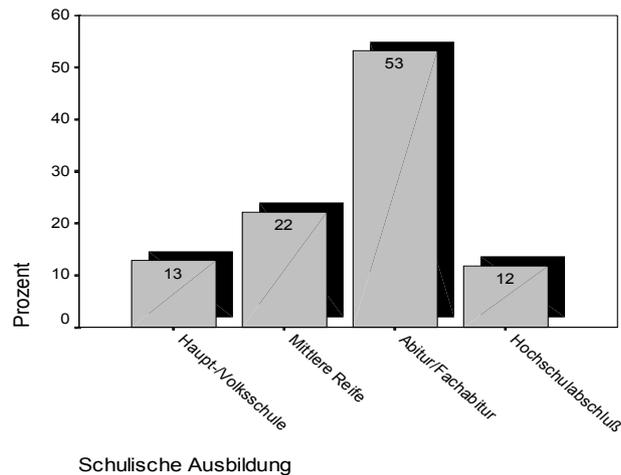


Abbildung 6-10 Schulausbildung in den Organisationen

Jetzt folgen Informationen, die sich auf die Arbeitstätigkeit in den Organisationen beziehen. Die TeilnehmerInnen sind nach der Dauer ihrer Berufserfahrung unabhängig von einer bestimmten Organisation befragt worden und nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit in der derzeitigen Organisation. Die SchülerInnen und die Studierenden kommen in Abbildung 6-11 nicht vor. Die Ergebnisse weisen auf sehr unterschiedliche Berufsbiographien hin. Während die Personen in der Automobilbranche, im Bildungszentrum, im Planungsbüro und in der Ausbildung Pflege 2 schon länger ihre Arbeitstätigkeiten ausüben als daß sie in der derzeitigen Organisation arbeiten, haben die SachbearbeiterInnen früher andere Tätigkeiten in der gleichen Organisation ausgeübt. Beim Pflegepersonal und bei Ausbildungsgruppe Pflege 1 entsprechen sich die Zeiträume. Die Personen haben demnach in der gleichen Organisation die gleiche Tätigkeit ausgeübt.

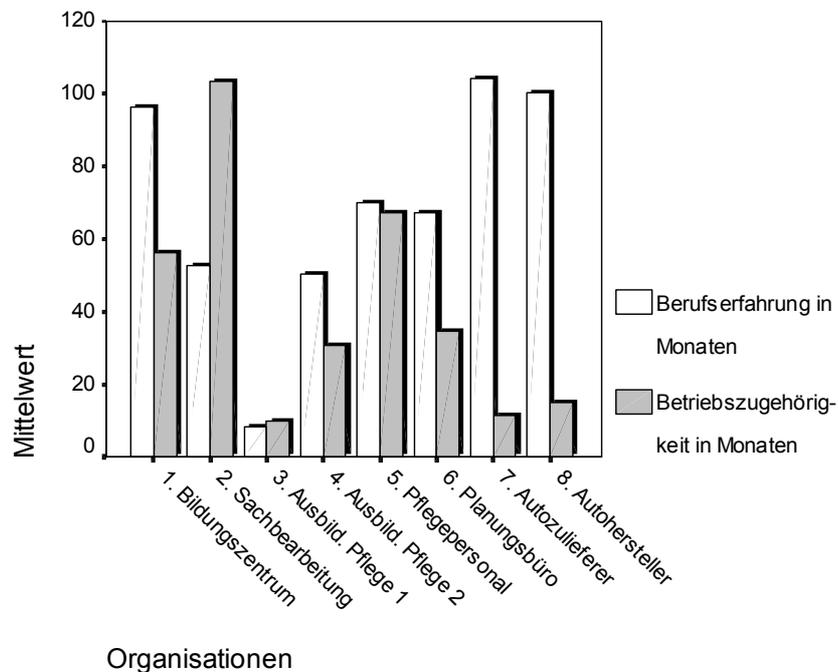


Abbildung 6-11 Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit in Monaten

Der größte Teil der befragten Personen (38%) bezeichnet sich als MitarbeiterIn ohne Weisungsfunktion (Abbildung 6-12).

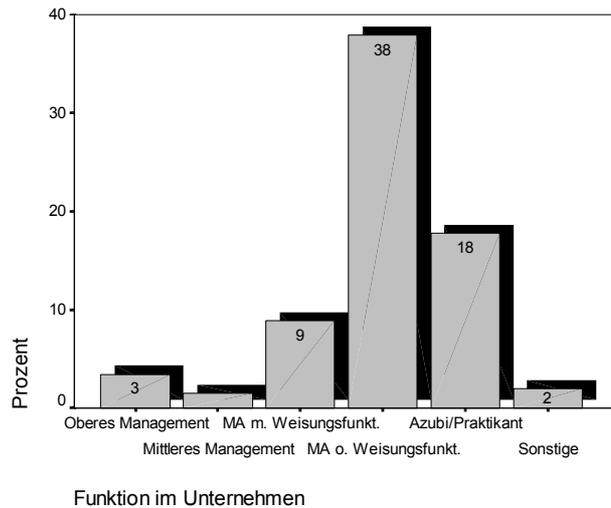


Abbildung 6-12 Position in der Organisation

Die TeilnehmerInnen wurden befragt, zu welchem Prozentsatz sie welche Tätigkeiten während ihrer Arbeitszeit ausüben. Über alle Organisationen hinweg zeigte sich, daß mit 39,5% die Aufgaben ohne Bildschirmarbeit gegenüber den organisatorischen Aufgaben (26,5%) und den Arbeiten am Bildschirm bzw. Computer (21,7%) überwiegen (Abbildung 6-13). Bei den organisatorischen Aufgaben handelt es sich zum Beispiel um die verschiedenen Arten der Kommunikation mit KollegInnen.

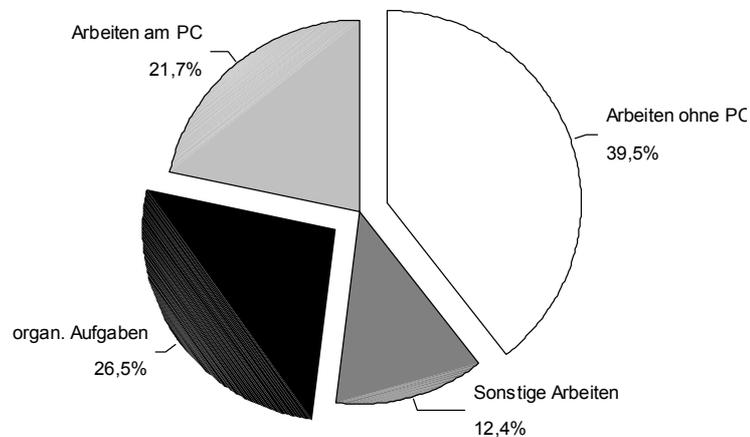


Abbildung 6-13 Prozentuale Aufteilung der Arbeitszeit in vier verschiedene Tätigkeiten

In Abbildung 6-14 ist die Aufteilung der Arbeitszeit in verschiedene Tätigkeiten nach Organisationen unterschieden worden. Organisatorische Aufgaben fallen in jeder Organisation an, aber besonders in der Automobilbranche. Dort ist auch die Bildschirmarbeit mit über 30% vertreten. Bildschirmarbeit kommt ebenfalls sehr häufig in der Sachbearbeitung und im Planungsbüro vor (über 40%). Die Pflgetätigkeit und die Ausbildungstätigkeit im Bildungszentrum sind unter Aufgaben ohne Bildschirmarbeit erfaßt worden und überwiegen in diesen Organisationen. In den Ausbildungsgruppen der Pflege erreichen sie Werte von

fast 60% und im Bildungszentrum von über 45%.

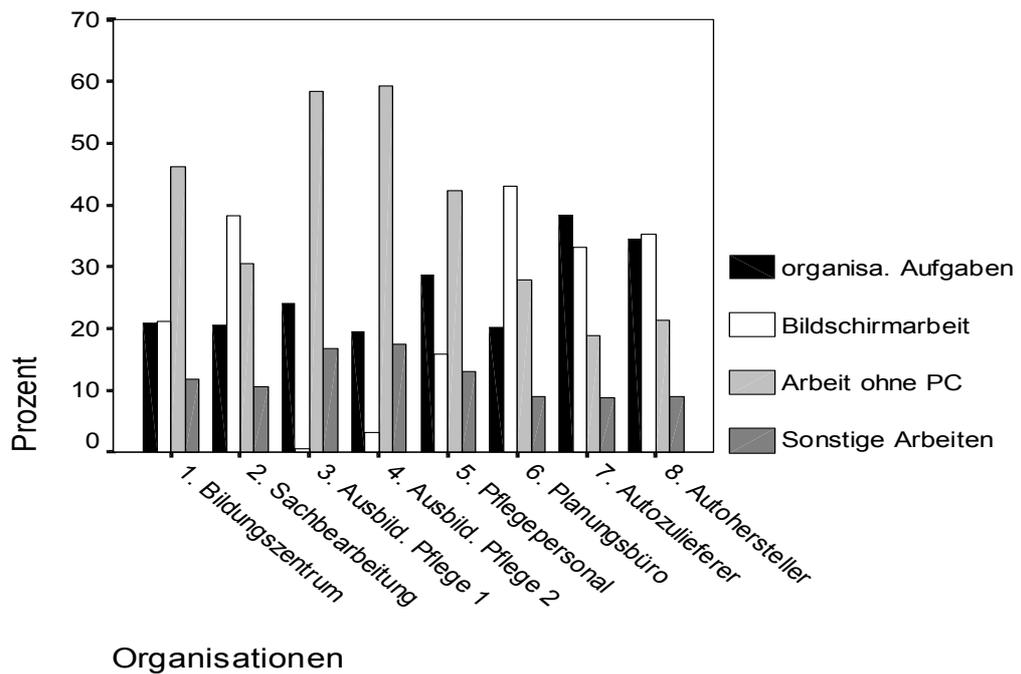


Abbildung 6-14 Prozentuale Aufteilung der Arbeitszeit in den acht Organisationen

Die häufigsten Kontakte haben die Befragten zu außenstehenden Personen und KollegInnen der eigenen Abteilung. 32,9% der Arbeitszeit verbringen sie mit PatientInnen, KundInnen, Ratsuchenden und anderen. Mit den KollegInnen der eigenen Abteilung arbeiten die TeilnehmerInnen in 32,7% ihrer Zeit zusammen. Die restliche Zeit verteilt sich auf Vorgesetzte, KollegInnen anderer Abteilungen und unterstellte MitarbeiterInnen (Abbildung 6-15).

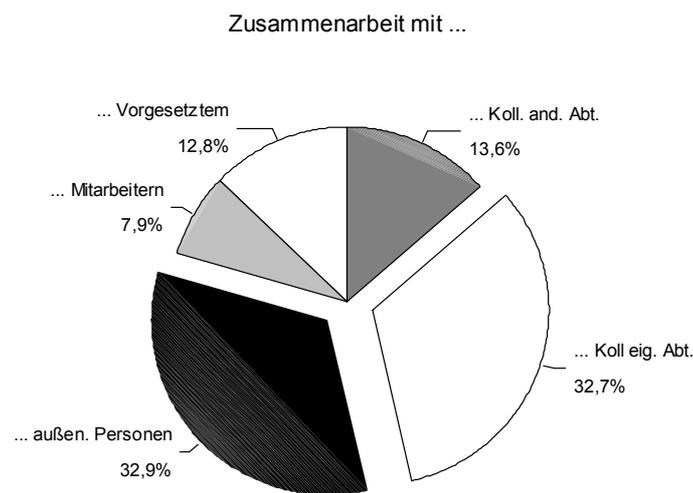


Abbildung 6-15 Prozentuale Aufteilung der Arbeitszeit in die Zusammenarbeit mit anderen Personen

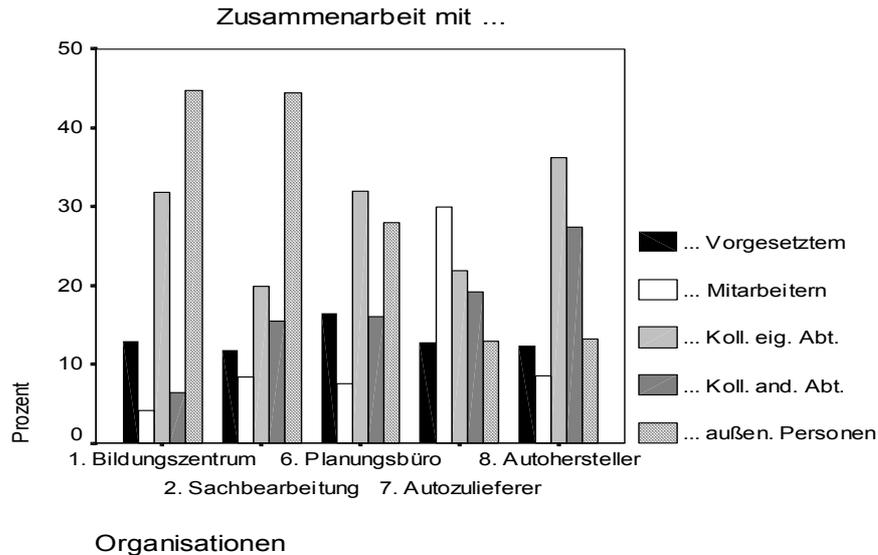


Abbildung 6-16 Prozentuale Aufteilung der Arbeitszeit in die Zusammenarbeit in fünf Organisationen

Da im Pflegebereich die zwei zusätzlichen Personengruppen 'ÄrztInnen' und 'andere Fachabteilungen' erfasst wurden, werden im folgenden die drei Gruppen Pflegepersonal von den anderen Organisationen abgegrenzt dargestellt. Besonders im Bildungszentrum und in der Sachbearbeitung herrscht ein großer Kontakt zu außenstehenden Personen (Abbildung 6-16). Im Planungsbüro und beim Automobilhersteller wird am häufigsten mit KollegInnen der eigenen Abteilung zusammengearbeitet, beim Automobilzulieferer mit unterstellten MitarbeiterInnen. Der Kontakt zum Vorgesetzten nimmt in allen befragten Organisationen zwischen 10% und 15% der Arbeitszeit, die der Zusammenarbeit mit anderen Personen gewidmet wird, in Anspruch.

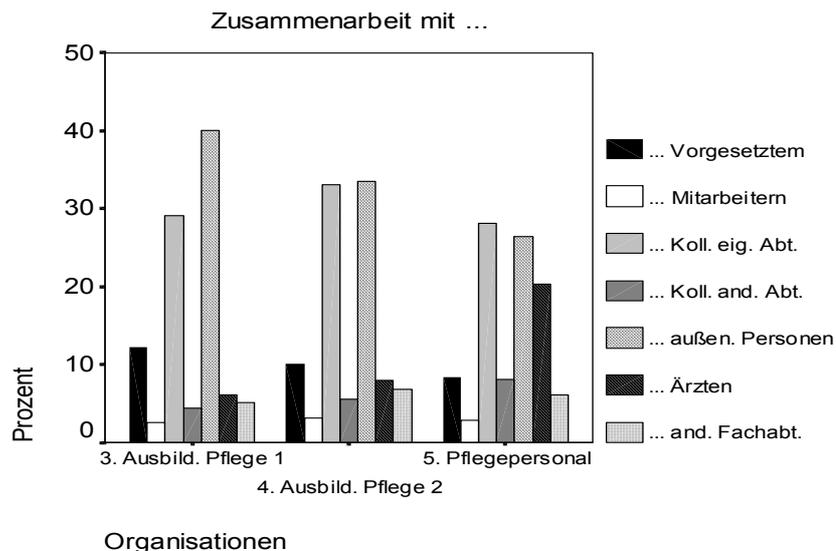


Abbildung 6-17 Prozentuale Aufteilung der Arbeitszeit in die Zusammenarbeit im Pflegebereich

Bei den Ausbildungsgruppen und dem Pflegepersonal haben die PatientInnen und die KollegInnen der eigenen Abteilung einen hohen Anteil an der Zusammenarbeit

inne (Abbildung 6-17). Die Zusammenarbeit mit den ÄrztInnen spielt in den beiden Ausbildungsgruppen eine untergeordnete Rolle, aber beim Pflegepersonal hat sie einen hohen Stellenwert.

6.4 Ergebnisse

Zuerst werden die Ergebnisse der Studie 2 im Überblick dargestellt, dann folgen in diesem Kapitel Ergebnisse zur Itemanalyse, Reliabilität und Validität für SynBA-3K Version 2.

6.4.1 Deskriptive Ergebnisse der Studie 2

In SynBA-3K-Teil A ist die Wirkung der 14 Konfliktarten und 13 Strategien der Konflikt handhabung auf sechs Beanspruchungsdimensionen erfragt worden. Die MitarbeiterInnen haben sich auf einer siebenstufigen Skala zwischen dem Wert 1, der auf eine niedrige Beanspruchung hinweist, und dem Wert 7, der eine hohe Beanspruchung repräsentiert, eingeschätzt.

Die Beanspruchung wurde auf den sechs Dimensionen 'Geistige Anforderung' (AM=4,70; SD=,75), 'Eigene Motivation' (AM=3,86; SD=,95), 'Eigene Kontrolle' (AM=3,83; SD=,1,12), 'Innere Anspannung' (AM=4,76; SD=1,00), 'Körperliches Befinden' (AM=4,19; SD=1,02) und 'Ärger' (AM=4,83; SD=,84) gemessen (Abbildung 6-18).

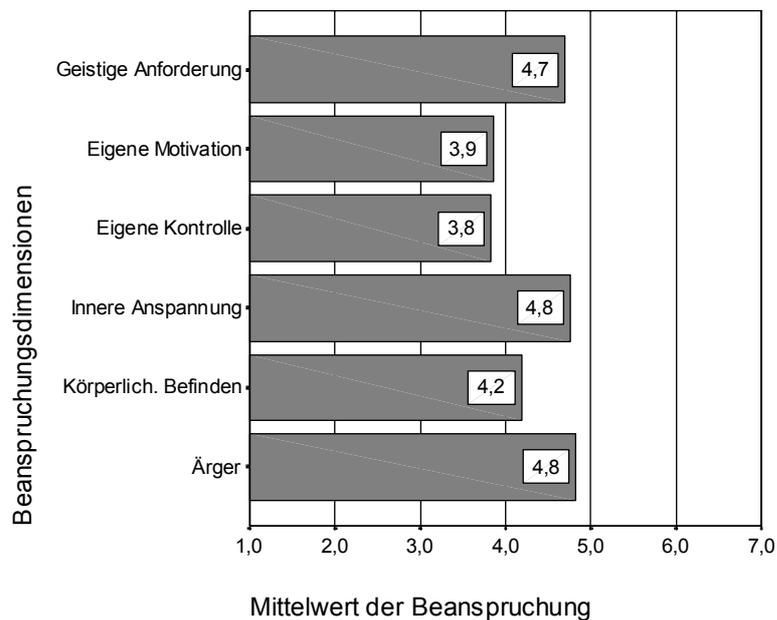


Abbildung 6-18 Beanspruchung bei den Konfliktarten

Keine signifikanten Unterschiede gibt es zwischen den Dimensionen 'Geistige Anforderung', 'Innere Anspannung' und 'Ärger', die die höchste Ausprägung erreichen. Auch die Dimensionen 'Eigene Motivation' und 'Eigene Kontrolle' unterscheiden sich nicht signifikant. Aber die 'Geistige Anforderung' ist signifikant höher ausgeprägt als das 'Körperliche Befinden' ($t=5,58$; $p<,000$), die 'Eigene Motivation' ($t=13,23$; $p<,000$) und die 'Eigene Kontrolle' ($t=10,56$; $p<,000$). Die 'Innere Anspannung' erreicht höhere Werte als das 'Körperliche Befinden' ($t=6,03$; $p<,000$) die 'Eigene Motivation' ($t=8,60$; $p<,000$) und die 'Eigene Kontrolle' ($t=8,12$;

$p < ,000$). Schließlich ist auch der 'Ärger' höher ausgeprägt als die physische Beanspruchung ($t=7,25$; $p < ,000$), die 'Eigene Motivation' ($t=9,63$; $p < ,000$) und die 'Eigene Kontrolle' ($t=9,40$; $p < ,000$). Die 'Eigene Motivation' ($t=-3,18$; $p = ,002$) und die 'Eigene Kontrolle' ($t=-3,19$; $p = ,002$), sind signifikant geringer ausgeprägt als die physische Beanspruchung.

Bei den Strategien der Konflikt handhabung wurde die Beanspruchung ebenfalls auf den sechs Dimensionen 'Geistige Anforderung' (AM=4,94; SD=,75), 'Eigene Motivation' (AM=4,91; SD=,77), 'Eigene Kontrolle' (AM=4,51; SD=,89), 'Innere Anspannung' (AM=3,93; SD=,88), 'Körperliches Befinden' (AM=4,30; SD=,92) und 'Ärger' (AM=3,50; SD=,84) gemessen (Abbildung 6-19).

'Geistige Anforderung' und 'Eigene Motivation' sind am höchsten ausgeprägt und weisen keinen signifikanten Unterschied auf. Die 'Geistige Anforderung' zeigt signifikant höhere Werte als die 'Eigene Kontrolle' ($t=6,81$; $p < ,000$), die 'Innere Anspannung' ($t=14,18$; $p < ,000$), das 'Körperliche Befinden' ($t=9,86$; $p < ,000$) und 'Ärger' ($t=19,99$; $p < ,000$). Bei der 'Eigenen Motivation' sieht es bezüglich der 'Eigene Kontrolle' ($t=7,15$; $p < ,000$), der 'Inneren Anspannung' ($t=11,67$; $p < ,000$), des 'Körperlichen Befindens' ($t=9,12$; $p < ,000$) und des 'Ärgers' ($t=17,90$; $p < ,000$) ähnlich aus. Die 'Eigene Kontrolle' ist höher ausgeprägt als die 'Innere Anspannung' ($t=6,21$; $p < ,000$), die physische Beanspruchung ($t=4,57$; $p < ,000$) und als 'Ärger' ($t=-11,93$; $p < ,000$). 'Innere Anspannung' und 'Körperliches Befinden' zeigen keinen signifikanten Unterschied. 'Innere Anspannung' ($t=7,73$; $p < ,000$) und physische Beanspruchung ($t=7,54$; $p < ,000$) sind bei den Strategien aber höher ausgeprägt als die Beanspruchung, die durch 'Ärger' entsteht.

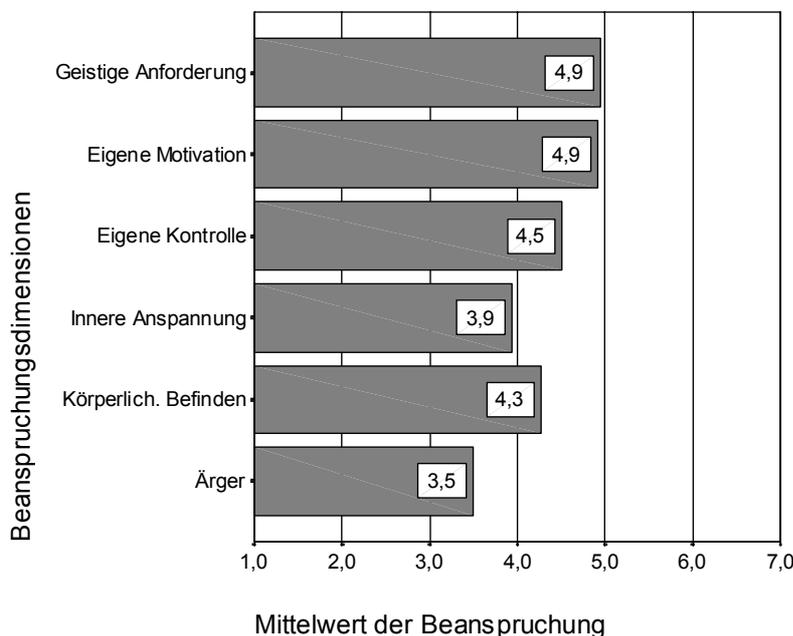


Abbildung 6-19 Beanspruchung bei den Strategien der Konflikt handhabung

Die Beanspruchungsprofile der einzelnen Konfliktarten und Strategien sind in Abbildung 6-24 bis Abbildung 6-31 dargestellt.

In SynBA-3K-Teil B ist die Intensität des Auftretens der 14 Konfliktarten und 13 Strategien der Konflikt handhabung auf einer siebenstufigen Skala von "trifft überhaupt nicht zu" (Wert 0) bis "trifft vollständig zu" (Wert 6) erfasst worden.

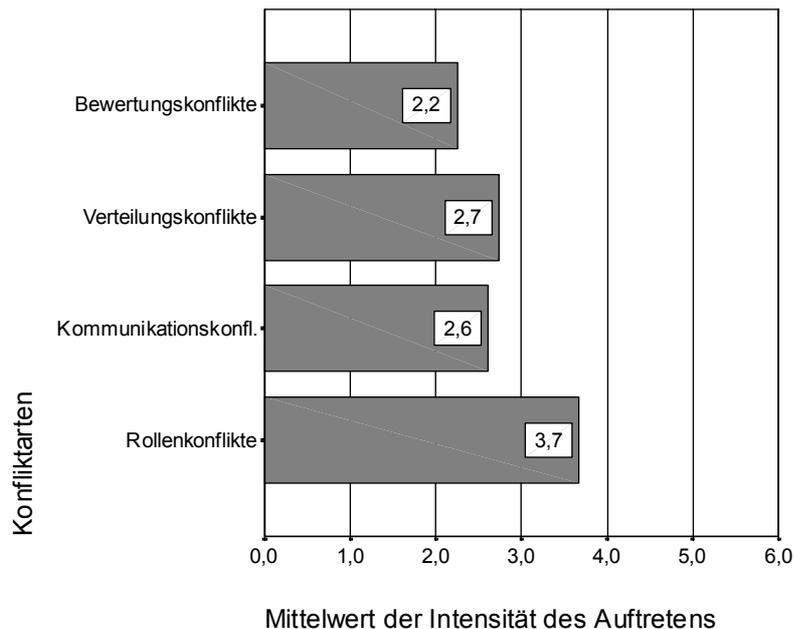


Abbildung 6-20 Auftretensintensität der Subkategorien der Konfliktarten

Die Konfliktarten sind in die vier Subkategorien Bewertungskonflikte (AM=2,24; SD=,98), Verteilungskonflikte (AM=2,73; SD=1,11), Kommunikationskonflikte (AM=2,61; SD=1,19) und Rollenkonflikte (AM=3,67; SD=1,10) unterteilt worden (Abbildung 6-20). Rollenkonflikte kommen signifikant häufiger vor als Bewertungskonflikte ($t=14,96$; $p<,000$), Verteilungskonflikte ($t=7,83$; $p<,000$) und Kommunikationskonflikte ($t=9,11$; $p<,000$). Verteilungskonflikte treten signifikant häufiger auf als Bewertungskonflikte ($t=4,96$; $p<,000$). Kein signifikanter Unterschied besteht zwischen Verteilungs- und Kommunikationskonflikten. Aber Kommunikationskonflikte kommen signifikant häufiger vor als Bewertungskonflikte ($t=4,64$; $p<,000$).

Bei den Strategien der Konfliktbehandlung ist zwischen den Subkategorien Soziale Unterstützung (AM=3,47; SD=1,30), Konfliktlösung durch den Vorgesetzten (AM=3,11; SD=1,15), Passive Strategien der Konfliktbehandlung (AM=2,45; SD=1,36) und Aktive Strategien der Konfliktbehandlung (AM=2,92; SD=,85) unterschieden worden.

Die Soziale Unterstützung tritt signifikant häufiger auf als die Konfliktlösung durch den Vorgesetzten ($t=2,99$; $p=,003$) und die Passiven ($t=6,10$; $p<,000$) und Aktiven Strategien ($t=5,55$; $p=,000$). Der Vorgesetzte wird signifikant häufiger tätig als daß die Passiven ($t=4,87$; $p<,000$) und Aktiven Strategien ($t=1,99$; $p=,049$) zum Einsatz kommen. Passive Strategien kommen seltener zum Einsatz als die Aktiven Strategien ($t=-3,49$; $p<,000$) (Abbildung 6-21).

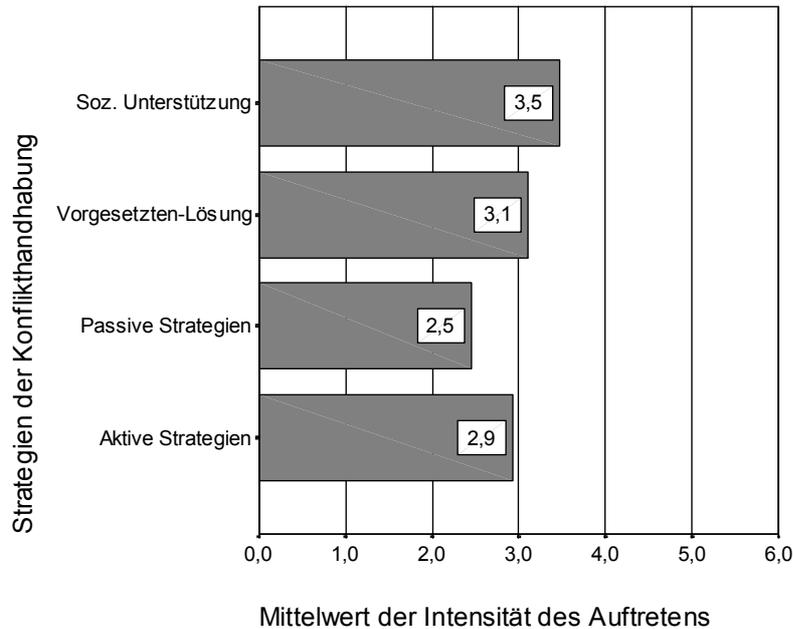


Abbildung 6-21 Auftretensintensität der Subkategorien der Strategien

In SynBA-3K-Teil C wurde nach der Abhängigkeit der 14 Konfliktarten und 13 Strategien von verschiedenen Parteien auf einer siebenstufigen Skala, die bei "ist überhaupt nicht abhängig von" (Wert 0) beginnt und bei "ist sehr stark abhängig von" (Wert 6) endet, gefragt.

Bei den Konfliktparteien handelt es sich um das 'Eigene Verhalten' (AM=3,04; SD=1,07), das 'Verhalten der KollegInnen' (AM=3,49; SD=,85), das 'Verhalten des Vorgesetzten' (AM=3,94; SD=1,06), das 'Verhalten der MitarbeiterInnen' (AM=1,77; SD=1,35) und die 'Struktur der Organisation' (AM=3,51; SD=1,10) (Abbildung 6-22).

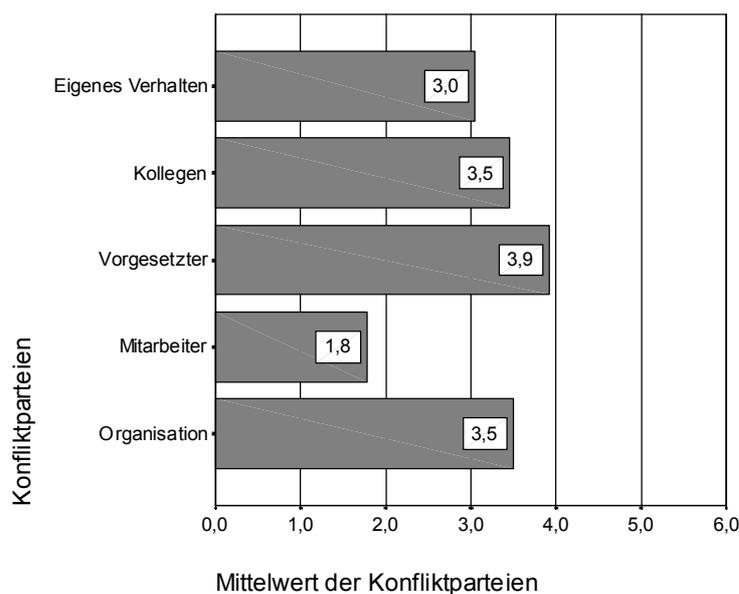


Abbildung 6-22 Abhängigkeit der Konflikte von den fünf Parteien

Die Konflikte sind zumeist vom 'Verhalten des Vorgesetzten' abhängig. Ihm wird signifikant mehr Verantwortung zugeschrieben als der 'Eigenen Person' ($t=8,31$; $p<,000$), dem 'Verhalten der KollegInnen' ($t=5,63$; $p<,000$) und 'MitarbeiterInnen' ($t=15,07$; $p<,000$) und der 'Struktur der Organisation' ($t=5,07$; $p<,000$). An zweiter Stelle stehen das 'Verhalten der KollegInnen' und die 'Struktur der Organisation', die keinen signifikanten Unterschied aufweisen. Allerdings unterscheiden sich sowohl die 'KollegInnen' als auch die 'Organisation' signifikant vom 'Eigenen Verhalten' ($t=5,66$; $p<,000$; $t=3,80$; $p<,000$) und von den 'MitarbeiterInnen' ($t=14,37$; $p<,000$; $t=11,88$; $p<,000$). Schließlich schreibt sich die Person selbst wesentlich mehr Verantwortung zu als den 'MitarbeiterInnen' ($t=10,16$; $p<,000$).

Auch bei den Strategien der Konfliktbehandlung handelt es sich um das 'Eigene Verhalten' (AM=3,93; SD=,96), das 'Verhalten der KollegInnen' (AM=4,10; SD=,79), das 'Verhalten des Vorgesetzten' (AM=4,32; SD=1,10), das 'Verhalten der MitarbeiterInnen' (AM=2,24; SD=1,64) und die 'Struktur der Organisation' (AM=3,07; SD=1,36) als mögliche Parteien, die für das Auftreten der Strategien verantwortlich sind.

Abbildung 6-23 zeigt annähernd die gleiche Reihenfolge der Parteien in der zugeschriebenen Verantwortung wie bei den Konfliktarten. An erster Stelle wird wieder der 'Vorgesetzte' gesehen. Sein Verhalten ist nach Meinung der Befragten signifikant wichtiger bei den Strategien als das Verhalten der Befragten selbst ($t=4,15$; $p<,000$), das 'Verhalten der KollegInnen' ($t=2,77$; $p<,000$), die 'Struktur der Organisation' ($t=11,50$; $p<,000$) und das 'Verhalten der MitarbeiterInnen' ($t=12,99$; $p<,000$). Das 'Verhalten der KollegInnen' ist von signifikant größerer Wichtigkeit als das 'Verhalten der eigenen Person' ($t=3,79$; $p<,000$), der 'Organisation' ($t=9,03$; $p<,000$) und der 'MitarbeiterInnen' ($t=13,72$; $p<,000$). Das 'Eigene Verhalten' ist bedeutender als die 'Organisation' ($t=6,62$; $p<,000$) und die 'MitarbeiterInnen' ($t=12,06$; $p<,000$). Im Vergleich zur 'Organisation' stehen die 'MitarbeiterInnen' ($t=4,47$; $p<,000$) am Schluß.

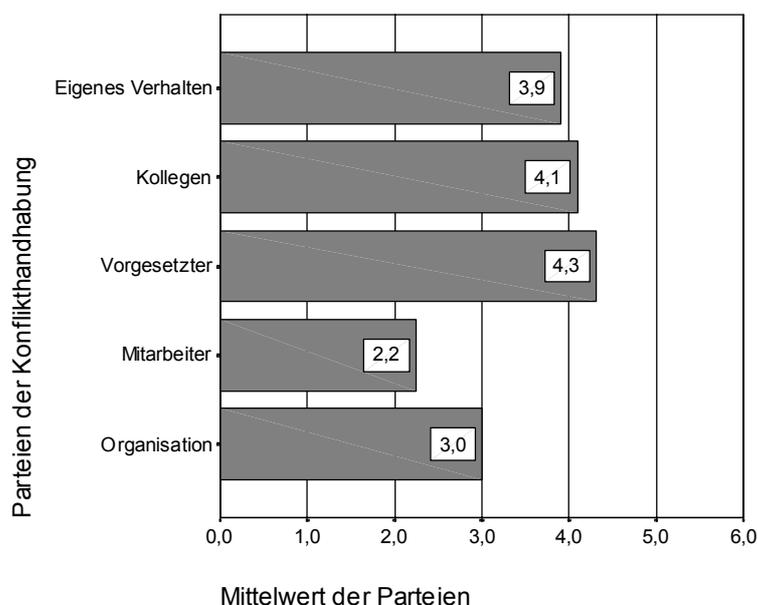


Abbildung 6-23 Abhängigkeit der Strategien von den fünf Parteien

Insgesamt schlägt sich die Wirkung der Konfliktarten in einer hohen 'Geistigen Anforderung', 'Inneren Anspannung' und einem hohen Ausmaß an 'Ärger' nieder.

Zugleich sind die Befragten wenig motiviert und erleben geringe 'Eigene Kontrolle'. Sie empfinden eine mittlere körperliche Beanspruchung. Die Strategien der Konflikt-handhabung wirken sich ganz anders auf die MitarbeiterInnen aus. Sie sind motiviert und geistig gefordert. Im mittleren Ausmaß erleben sie 'Eigene Kontrolle' und physische Beanspruchung. Sie sind nur im geringen Maße angespannt und ärgern sich wenig.

Bezüglich der Auftretensintensität wird nach Subkategorien der Konfliktarten und Strategien unterschieden. Bei den Konfliktarten treten die Rollenkonflikte am häufigsten auf, dann folgen Verteilungs- und Kommunikationskonflikte und am Schluß stehen die Bewertungskonflikte. Bei den Strategien kommt die Soziale Unterstützung am häufigsten vor. An zweiter Stelle steht die Konfliktlösung durch den Vorgesetzten und schließlich folgen die Aktiven und danach die Passiven Strategien.

Hinsichtlich der Abhängigkeit der Konflikte und Strategien von den Parteien erleben die Befragten die Konflikte als zum größten Teil vom 'Verhalten des Vorgesetzten' abhängig. Danach schreiben sie dem 'Verhalten der KollegInnen' Verantwortung zu. An dritter Position sehen sie die 'Struktur der Organisation', an vierter ihr 'Eigenes Verhalten' und zum Schluß das 'Verhalten der MitarbeiterInnen'. Bei den Strategien erleben die Befragten annähernd die gleiche Reihenfolge in der Verantwortlichkeit. Sie beurteilen die Strategien allerdings als eher abhängig von ihrem 'Eigenen Verhalten' als von der 'Struktur der Organisation' an.

Deskriptive Ergebnisse im Vergleich zu SynBA-3K Version 1

Bezüglich der vier Beanspruchungsdimensionen, die in Version 1 und 2 dargeboten wurden, zeigt sich ein ähnliches Profil bei den Konfliktarten und Strategien in beiden Versionen.

Die Auftretensintensität hinsichtlich der Konfliktarten weist ebenfalls die gleiche Rangfolge in beiden Versionen und eine ähnliche Ausprägung auf. Bei den Strategien steht in beiden Versionen die Soziale Unterstützung an erster Stelle. Durch die Veränderungen in Version 2 sind die anderen Subkategorien nicht vergleichbar.

Was die Bedeutung der Konfliktparteien betrifft, erleben die Befragten beider Studien das 'Verhalten des Vorgesetzten' als besonders wichtig. Danach beurteilen die Befragten der Studie 1 allerdings die 'Struktur der Organisation' als bedeutend, während die Ergebnisse von Studie 2 auf die 'Struktur der Organisation' und das 'Verhalten der KollegInnen' zu gleichen Teilen hinweisen. Ein weiterer Unterschied ist bei den Strategien zu sehen. In Studie 1 steht das 'Verhalten der KollegInnen' an erster Stelle, in Studie 2 aber das 'Verhalten des Vorgesetzten'.

6.4.2 Ergebnisse zur Itemanalyse

Die Daten von 203 Personen gehen in die Itemanalyse ein. Berechnet werden die Rohwerteverteilung, Itemschwierigkeit, Trennschärfe und Item-Interkorrelationen.

6.4.2.1 Rohwerteverteilung

Für SynBA-Teil A (Beanspruchung), Teil B (Intensität des Auftretens) und Teil C (Konfliktparteien) ist die Häufigkeitsverteilung der Testwerte überprüft worden. Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Test zeigen, daß die Rohwerteverteilung

einer Normalverteilung entspricht. Bei zweiseitiger Fragestellung wird die Normalverteilung der Testwerte sehr signifikant bis signifikant bestätigt.

6.4.2.2 Itemschwierigkeit

Die durchschnittlichen Itemschwierigkeiten liegen bei SynBA-3K Version 2 im geforderten Bereich zwischen ,25 und ,71 (Tabelle 6-5 bis Tabelle 6-8).

Werden die einzelnen Indizes betrachtet, fallen bei den Beanspruchungsdimensionen der Konfliktarten (Tabelle 6-5) wenige hohe Werte auf. Bei "Sachzwängen" erlebt der größte Teil der befragten Personen eine hohe 'Innere Anspannung' ($p_i=,83$) und großen 'Ärger' ($p_i=,81$). Bei "Unvollständigen Infos" und "Unberücksichtigten Ideen" kommt es ebenfalls zu hoher Beanspruchung durch 'Ärger' ($p_i=,85$; $p_i=,81$). Eine hohe 'Geistige Anforderung' ($p_i=,86$) und hohe 'Innere Anspannung' ($p_i=,81$) erleben die Befragten bei "Gleichzeitigen Erwartungen".

Nicht erwartungskonforme Werte im hohen Bereich gibt es ebenfalls bei den Beanspruchungsdimensionen der Strategien der Konfliktbehandlung (Tabelle 6-6). Bei "Praktischer Hilfe von Kollegen" erleben die meisten Personen eine hohe 'Motivation' ($p_i=,81$). "Optimales Arbeitsklima" führt zu hoher 'Eigener Motivation' und Kontrollerleben ($p_i=,91$; $p_i=,81$). Eine hohe 'Motivation' erleben die meisten ebenfalls bei der Strategie "Kombination der verschiedenen Sichtweisen bei Konflikt" ($p_i=,82$). Beim "Durchsetzen der eigenen Meinung" kommt es sowohl zu hoher 'Geistiger Anforderung' ($p_i=,87$) als auch zu hoher 'Motivation' ($p_i=,83$).

SynBA-3K - Konfliktarten		Beanspruchungsdimensionen					
		MEN	MOT	KON	EMO	PHY	AER
B1	Sachzwänge	,73	,40	,48	,83	,64	,81
B2	Wenig Anerkennung	,62	,53	,54	,65	,60	,75
B3	Entgegengesetzte Werte	,76	,65	,60	,73	,60	,71
B4	Ungewollter Konflikt	,71	,54	,56	,71	,58	,68
V1	Unsichere Arbeitsaufgaben	,67	,59	,54	,68	,59	,59
V2	Zu wenig Arbeitsmittel	,59	,53	,54	,69	,60	,74
V3	Keine Gestaltungsmöglichkeiten	,45	,40	,52	,51	,60	,64
V4	Geringe Aufstiegschancen	,60	,60	,57	,50	,61	,53
K1	Unvollständige Infos	,70	,50	,45	,75	,61	,85
K2	Unberücksichtigte Ideen	,59	,44	,46	,73	,61	,81
K3	Mißverständnisse	,74	,60	,56	,74	,59	,74
K4	Wenig Vertrauen	,72	,52	,54	,78	,59	,78
R1	Arbeitsunterbrechung	,63	,68	,65	,39	,55	,40
R2	Gleichzeitige Erwartungen	,86	,74	,65	,81	,61	,63
Mittelwerte		,67	,55	,55	,68	,60	,69

Tabelle 6-5 Schwierigkeitsindizes der Beanspruchungsdimensionen bei den Konfliktarten

SynBA-3K - Konfliktstrategien		Beanspruchungsdimensionen					
		MEN	MOT	KON	EMO	PHY	AER
S1	Praktische Hilfe von Kollegen	,74	,81	,72	,47	,57	,32
S2	Optimales Arbeitsklima	,77	,91	,81	,31	,56	,25
VO1	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,61	,72	,64	,42	,59	,39
VO2	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,51	,47	,51	,53	,60	,59
P1	Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung	,67	,56	,53	,71	,61	,74
P2	Ignorieren von Spannungen	,67	,54	,53	,70	,59	,72
P3	Freundliche Fassade bei Konflikt	,66	,56	,55	,67	,59	,66
A1	Kombination der verschiedenen Sichtweisen bei Konflikt	,80	,82	,71	,55	,58	,42
A2	Suche nach Kompromiß	,74	,77	,68	,52	,58	,44
A3	Festlegen von Strategien für optimale Konfliktlösung	,75	,75	,68	,52	,58	,41
A4	Beibehaltung beider Positionen bei Konflikt	,71	,76	,71	,47	,55	,38
A5	Durchsetzen der eigenen Meinung	,87	,83	,71	,77	,62	,57
A6	Vermittlung durch dritte Person	,71	,65	,58	,66	,60	,58
Mittelwerte		,71	,70	,64	,56	,59	,50

Tabelle 6-6 Schwierigkeitsindizes der Beanspruchungsdimensionen bei den Strategien der Konfliktbehandlung

SynBA-3K - Konfliktarten		Auf-tre-ten	Parteien				
			EIG	KOL	VOR	UNT	ORG
B1	Sachzwänge	,39	,42	,44	,60	,21	,51
B2	Wenig Anerkennung	,31	,43	,56	,62	,23	,33
B3	Entgegengesetzte Werte	,34	,58	,63	,52	,34	,35
B4	Ungewollter Konflikt	,25	,44	,58	,46	,29	,35
V1	Unsichere Arbeitsaufgaben	,33	,40	,30	,62	,14	,63
V2	Zu wenig Arbeitsmittel	,30	,34	,38	,53	,19	,63
V3	Keine Gestaltungsmöglichkeiten	,37	,36	,37	,60	,18	,65
V4	Geringe Aufstiegschancen	,57	,37	,29	,57	,13	,60
K1	Unvollständige Infos	,44	,32	,53	,65	,27	,58
K2	Unberücksichtigte Ideen	,36	,41	,50	,66	,24	,50
K3	Mißverständnisse	,38	,58	,61	,56	,40	,44
K4	Wenig Vertrauen	,32	,52	,64	,58	,32	,37
R1	Arbeitsunterbrechung	,61	,35	,58	,35	,31	,52
R2	Gleichzeitige Erwartungen	,44	,52	,50	,58	,28	,57
Mittelwerte		,38	,44	,50	,56	,25	,50

Tabelle 6-7 Schwierigkeitsindizes der Parteien und des Auftretens bei den Konfliktarten (SynBA-3K-Teil B und C)

SynBA-3K - Konfliktstrategien Itemschwierigkeit		Auf- tre- ten	Parteien				
			EIG	KOL	VOR	UNT	ORG
S1	Praktische Hilfe von Kollegen	,55	,66	,67	,49	,28	,45
S2	Optimales Arbeitsklima	,44	,59	,58	,69	,37	,45
VO1	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,52	,48	,52	,76	,29	,44
VO2	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,37	,33	,36	,70	,22	,54
P1	Konfliktvermeidung oder Hinaus- zögerung	,39	,49	,54	,62	,27	,47
P2	Ignorieren von Spannungen	,34	,52	,57	,62	,34	,36
P3	Freundliche Fassade bei Konflikt	,32	,58	,61	,66	,37	,31
A1	Kombination der verschiedenen Sichtweisen bei Konflikt	,53	,67	,67	,58	,35	,47
A2	Suche nach Kompromiß	,54	,61	,65	,62	,39	,37
A3	Festlegen von Strategien für optimale Konfliktlösung	,42	,55	,60	,64	,29	,53
A4	Beibehaltung beider Positionen bei Konflikt	,45	,63	,66	,59	,38	,37
A5	Durchsetzen der eigenen Meinung	,35	,65	,61	,57	,31	,33
A6	Vermittlung durch dritte Person	,22	,53	,58	,50	,27	,32
Mittelwerte		,42	,56	,59	,62	,32	,44

Tabelle 6-8 Schwierigkeitsindizes der Parteien und des Auftretens bei den Konfliktstrategien (SynBA-3K-Teil B und C)

Was die Konfliktparteien betrifft, fallen nur bei den Konfliktarten einige Werte bezüglich der 'Unterstellten MitarbeiterInnen' auf (Tabelle 6-7). Diese vier niedrigen Werte zwischen $p_i = ,13$ und $p_i = ,19$ weisen auf den geringen Zusammenhang der Items mit dieser Konfliktpartei hin.

Insgesamt sind die Indizes zufriedenstellend. Die Items, bei denen zwei besonders hohe Indizes aufgefallen sind, sollten in den folgenden Analysen weiter betrachtet werden (B1, R2, S2 und A5).

Itemschwierigkeitsindizes im Vergleich zu SynBA-3K Version 1

Bei beiden Fragebogenversionen liegen die Schwierigkeitsindizes im geforderten Bereich. SynBA-3K Version 1 weist Indizes zwischen ,49 und ,72 auf, SynBA-3K Version 2 Indizes zwischen ,25 und ,71.

6.4.2.3 Trennschärfe

Jedes Item von SynBA-3K wird nun mit dem Mittelwert der entsprechenden Subskala korreliert (Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson). Fett und kursiv gedruckte Koeffizienten liegen unter ,30 und unterstrichene Koeffizienten über ,60. Alle Werte außer den explizit bezeichneten sind signifikant.

Was die Beanspruchungsdimensionen der Konfliktarten angeht, liegt bei den Dimensionen 'Eigene Kontrolle', 'Innere Anspannung' und 'Körperliches Befinden' der größte Teil der Koeffizienten im hohen Bereich. Bei den anderen drei Dimensionen überwiegen Koeffizienten im mittleren Bereich. Problematisch ist das

Item "Arbeitsunterbrechung", das drei sehr niedrige Koeffizienten aufweist (Tabelle 6-9).

SynBA-3K - Konfliktarten		Beanspruchungsdimensionen					
		MEN	MOT	KON	EMO	PHY	AER
Trennschärfe							
B1	Sachzwänge	,44	,44	<u>,70</u>	<u>,61</u>	<u>,70</u>	,47
B2	Wenig Anerkennung	,57	,60	<u>,64</u>	<u>,75</u>	<u>,64</u>	<u>,65</u>
B3	Entgegengesetzte Werte	<u>,62</u>	,59	<u>,62</u>	<u>,80</u>	<u>,76</u>	<u>,68</u>
B4	Ungewollter Konflikt	,55	,48	<u>,67</u>	<u>,72</u>	<u>,73</u>	,56
V1	Unsichere Arbeitsaufgaben	,55	<u>,68</u>	<u>,69</u>	<u>,62</u>	,55	,53
V2	Zu wenig Arbeitsmittel	,54	<u>,65</u>	,59	<u>,67</u>	<u>,65</u>	<u>,63</u>
V3	Keine Gestaltungsmöglichkeiten	,30	,49	<u>,61</u>	,46	,54	,51
V4	Geringe Aufstiegschancen	,49	,50	<u>,62</u>	,53	,41	,51
K1	Unvollständige Infos	,54	<u>,69</u>	<u>,74</u>	<u>,70</u>	<u>,72</u>	,58
K2	Unberücksichtigte Ideen	,54	<u>,64</u>	<u>,74</u>	<u>,76</u>	<u>,81</u>	<u>,69</u>
K3	Mißverständnisse	<u>,61</u>	<u>,74</u>	,41	<u>,74</u>	<u>,75</u>	<u>,67</u>
K4	Wenig Vertrauen	<u>,62</u>	<u>,67</u>	<u>,68</u>	<u>,71</u>	<u>,79</u>	<u>,70</u>
R1	Arbeitsunterbrechung	,41	,38	,29	,34	,12 n.s.	,21
R2	Gleichzeitige Erwartungen	,55	,56	,56	<u>,69</u>	<u>,72</u>	,53

Tabelle 6-9 Trennschärfekoeffizienten für die Beanspruchungsdimensionen der Konfliktarten (SynBA-3K-Teil A)

Bei den Beanspruchungsdimensionen der Konfliktstrategien fällt das Item "Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung" auf der Dimension 'Körperliches Befinden' durch einen geringen Koeffizienten auf (Tabelle 6-10). Ansonsten weisen die Dimensionen sehr bis mittelmäßig trennscharfe Items auf.

SynBA-3K - Strategien der Konflikt-handhabung		Beanspruchungsdimensionen					
		MEN	MOT	KON	EMO	PHY	AER
Trennschärfe							
S1	Praktische Hilfe von Kollegen	,55	,57	,59	,54	,67	,42
S2	Optimales Arbeitsklima	,60	,51	,48	,31	,56	,36
VO1	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,52	,48	,61	,59	,70	,45
VO2	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,44	,49	,49	,43	,52	,35
P1	Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung	,39	,47	,50	,53	,28	,36
P2	Ignorieren von Spannungen	,40	,58	,62	,57	,35	,38
P3	Freundliche Fassade bei Konflikt	,40	,52	,62	,55	,39	,38
A1	Kombination der verschiedenen Sichtweisen bei Konflikt	,65	,53	,63	,68	,76	,60
A2	Suche nach Kompromiß	,67	,68	,69	,71	,74	,66
A3	Festlegen von Strategien für optimale Konfliktlösung	,68	,65	,55	,63	,71	,62
A4	Beibehaltung beider Positionen bei Konflikt	,57	,54	,56	,70	,69	,60
A5	Durchsetzen der eigenen Meinung	,61	,50	,61	,68	,58	,64
A6	Vermittlung durch dritte Person	,72	,50	,63	,65	,43	,48

Tabelle 6-10 Trennschärfekoeffizienten für die Beanspruchungsdimensionen der Strategien der Konflikt-handhabung (SynBA-3K-Teil A)

SynBA-3K – Konfliktarten		Auf-tre-ten	Parteien				
			EIG	KOL	VOR	UNT	ORG
Trennschärfe							
B1	Sachzwänge	,56	,45	,53	,56	,70	,55
B2	Wenig Anerkennung	,51	,61	,55	,64	,64	,61
B3	Entgegengesetzte Werte	,57	,55	,52	,63	,81	,58
B4	Ungewollter Konflikt	,44	,59	,51	,53	,77	,45
V1	Unsichere Arbeitsaufgaben	,43	,52	,48	,60	,59	,45
V2	Zu wenig Arbeitsmittel	,45	,54	,47	,49	,51	,50
V3	Keine Gestaltungsmöglichkeiten	,47	,59	,46	,67	,52	,42
V4	Geringe Aufstiegschancen	,29	,47	,36	,44	,56	,46
K1	Unvollständige Infos	,56	,63	,52	,61	,77	,57
K2	Unberücksichtigte Ideen	,61	,66	,59	,64	,74	,71
K3	Mißverständnisse	,61	,64	,52	,53	,82	,68
K4	Wenig Vertrauen	,62	,70	,61	,61	,80	,63
R1	Arbeitsunterbrechung	,12	,45	,33	,40	,61	,43
R2	Gleichzeitige Erwartungen	,49	,54	,57	,63	,75	,57

Tabelle 6-11 Trennschärfekoeffizienten für Auftreten und Parteien der Konfliktarten (SynBA-3K-Teil B und C)

Bei der Intensität des Auftretens und den Konfliktparteien der Konfliktarten liegen

die Koeffizienten außer bei "Geringen Aufstiegschancen" und "Arbeitsunterbrechung" im geforderten Bereich (Tabelle 6-11).

Auch bei der Intensität des Auftretens und den Parteien der Strategien liegen die Koeffizienten im geforderten Bereich. Ausnahmen bildet die Intensität des Auftretens bei "Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung", "Ignorieren von Spannungen" und "Durchsetzen der eigenen Meinung" (Tabelle 6-12).

SynBA-3K – Konfliktarten		Auf-tre-ten	Parteien				
			EIG	KOL	VOR	UNT	ORG
Trennschärfe							
S1	Praktische Hilfe von Kollegen	,36	,55	,49	,50	,70	,66
S2	Optimales Arbeitsklima	,43	,42	,40	,40	,68	,42
VO1	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,46	,44	,33	,33	,69	,74
VO2	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,42	,45	,41	,29	,57	,45
P1	Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung	,23	,70	,62	,72	,77	,67
P2	Ignorieren von Spannungen	,19	,58	,64	,54	,77	,70
P3	Freundliche Fassade bei Konflikt	,43	,57	,57	,56	,81	,64
A1	Kombination der verschiedenen Sichtweisen bei Konflikt	,51	,63	,64	,61	,87	,68
A2	Suche nach Kompromiß	,37	,74	,68	,75	,79	,79
A3	Festlegen von Strategien für optimale Konfliktlösung	,50	,65	,63	,73	,83	,74
A4	Beibehaltung beider Positionen bei Konflikt	,50	,74	,71	,74	,84	,83
A5	Durchsetzen der eigenen Meinung	,21	,62	,51	,52	,78	,69
A6	Vermittlung durch dritte Person	,43	,66	,58	,64	,83	,77

Tabelle 6-12 Trennschärfekoeffizienten für Auftreten und Parteien der Strategien der Konflikt-handhabung (SynBA-3K-Teil B und C)

Trennschärfekoeffizienten im Vergleich zu SynBA-3K Version 1

In beiden Versionen weist das Item "Arbeitsunterbrechung" niedrige Koeffizienten bei den Beanspruchungsdimensionen, der Intensität des Auftretens und den Konfliktparteien auf. In beiden Versionen fallen die negativ bewerteten Strategien (siehe Beanspruchungsprofile Abbildung 6-29 bis Abbildung 6-31) durch niedrige Koeffizienten bei der Intensität des Auftretens und den Parteien auf.

6.5.2.4 Item-Interkorrelationen

Die Item-Interkorrelationen wurden für Konfliktarten und Konfliktstrategien separat berechnet. In die Berechnungen gingen die Werte der Intensität des Auftretens ein, die durch SynBA-3K-Teil B gemessen werden.

Bei den Konfliktarten liegen die Korrelationen (Tabelle 6-13) außer beim Item "Arbeitsunterbrechung" (R1), das sich durch geringe bis negative Koeffizienten auszeichnet, im mittleren Bereich. Die Items der Bewertungskonflikte korrelieren miteinander und zeigen hohe Koeffizienten zu den Items der Kommunikationskonflikte und zum Item "Gleichzeitige Erwartungen" (R2). Die Items der Verteilungskonflikte korrelieren miteinander und mit den zwei Items der

Kommunikationskonflikte "Unvollständige Infos" (K1) und "Unberücksichtigte Ideen" (K2). Es gibt hohe Zusammenhänge innerhalb der Items der Kommunikationskonflikte. Die Items der Rollenkonflikte weisen geringe Interkorrelationen auf, wobei das Item "Gleichzeitige Erwartungen" (R2) hoch mit den Bewertungs- und Kommunikationskonflikten korreliert.

	B1	B2	B3	B4	V1	V2	V3	V4	K1	K2	K3	K4	R1	R2
B1	-	,29**	,28**	,17*	,01	,23**	,23**	-,03	,27**	,24**	,36**	,34**	,11	,32**
B2		-	,22**	,22**	,09	,14	,25**	,10	,19*	,24**	,26**	,27**	-,04	,26**
B3			-	,19*	,17	,21**	,17*	0	,17*	,21**	,36**	,58**	-,05	,39**
B4				-	,04	,04	-,01	,21**	,24**	,12	,25**	,34**	,08	,19*
V1					-	,21**	,18**	,14	,21**	,27**	,13	,09	-,11	,15
V2						-	,30**	,03	,18*	,22**	,06	,06	,03	,13
V3							-	-,09	,29**	,42**	,13	,21**	-,06	,08
V4								-	,26**	,10	,08	,04	,04	-,09
K1									-	,37**	,29**	,18*	,04	,09
K2										-	,41**	,37**	-,08	,15
K3											-	,51**	-,02	,27**
K4												-	-,12	,34**
R1													-	,11
R2														-

Legende			
B1	Sachzwänge	V4	Geringe Aufstiegschancen
B2	Wenig Anerkennung	K1	Unvollständige Infos
B3	Entgegengesetzte Werte	K2	Unberücksichtigte Ideen
B4	Ungewollter Konflikt	K3	Mißverständnisse
V1	Unsichere Arbeitsaufgaben	K4	Wenig Vertrauen
V2	Zu wenig Arbeitsmittel	R1	Arbeitsunterbrechung
V3	Keine Gestaltungsmöglichkeiten	R2	Gleichzeitige Erwartungen

Tabelle 6-13 Item-Interkorrelationsmatrix der Konfliktarten

Bei den Strategien der Konfliktbehandlung (Tabelle 6-14) treten positive Korrelationen zwischen den beiden Items zur Sozialen Unterstützung auf. Diese korrelieren negativ mit den Items zur Passiven Konfliktbehandlung und positiv mit dem Item "Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten" (VO1) und den Items zur Aktiven Konfliktbehandlung mit Ausnahme von "Durchsetzen der eigenen Meinung" (A5) und "Vermittlung durch dritte Person" (A6). Die beiden Items zum Vorgesetztenverhalten zeigen eine niedrige Korrelation. Das Item "Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten" (VO1) korreliert mit den Items zur Sozialen Unterstützung und zur Aktiven Konfliktbehandlung, während das Item "Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten" (VO2) mit den Items zur Passiven Konfliktbehandlung korreliert. Es zeigen sich wieder Zusammenhänge zwischen den Items mit funktionalen Beanspruchungsprofilen (positive Bewertung) und den Items mit dysfunktionalen Beanspruchungsprofilen (negative Bewertung).

	S1	S2	VO1	VO2	P1	P2	P3	A1	A2	A3	A4	A5	A6
S1	-	,23**	,30**	,02	-,32**	-,28**	-,04	,26**	,36**	,31**	,13	-,16*	,14
S2		-	,18*	,07	-,20*	-,18*	,02	,31**	,31**	,35**	,26**	-,28**	,06
VO1			-	,07	-,16*	-,19*	-,05	,22**	,37**	,23**	,37**	,05	,04
VO2				-	,22**	,26**	,17*	,02	-,17*	,20*	,03	,07	,08
P1					-	,59**	,39**	-,24**	-,38**	-,16*	-,11	,36**	,02
P2						-	,49**	-,27**	-,43**	-,21**	-,17*	,25**	-,06
P3							-	-,02	-,12	0	-,07	,18*	,11
A1								-	,48**	,42**	,38**	-,15	,27**
A2									-	,28**	,43**	-,21**	,09
A3										-	,13	-,27**	,23**
A4											-	,07	,16*
A5												-	,12
A6													-

Legende	
S1	Praktische Hilfe von Kollegen
S2	Optimales Arbeitsklima
VO1	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten
VO2	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten
P1	Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung
P2	Ignorieren von Spannungen
P3	Freundliche Fassade bei Konflikt
A1	Kombination der verschiedenen Sichtweisen bei Konflikt
A2	Suche nach Kompromiß
A3	Festlegen von Strategien für optimale Konfliktlösung
A4	Beibehalten beider Positionen bei Konflikt
A5	Durchsetzen der eigenen Meinung
A6	Vermittlung durch dritte Person

Tabelle 6-14 Item-Korrelationsmatrix der Konfliktstrategien

Item-Interkorrelationen im Vergleich zu SynBA-3K Version 1

Die Anzahl der Items bezüglich der Konfliktarten ist gleich geblieben. Im Vergleich weisen die beiden Versionen des Fragebogens keine grundsätzlichen Unterschiede auf.

Bei den Strategien sind Items zusammengefaßt, neue hinzugefügt und eine andere Kategorienaufteilung ist gebildet worden. Bei den Item-Interkorrelationen werden die Zusammenhänge zwischen den positiv und den negativ bewerteten Items bestätigt. Dies hatte sich schon bei den Berechnungen hinsichtlich SynBA-3K Version 1 angedeutet.

6.5.3 Dimensionale Struktur

Über die Werte der Konfliktarten des Fragebogens B "Intensität des Auftretens" wurde eine Faktorenanalyse mit anschließender Varimax-Rotation berechnet (Tabelle 6-15). Vier Faktoren klären 54,35% der Varianz auf. Die vier **Bewertungskonflikte** laden auf dem ersten Faktor (Eigenwert: 3,60). Die **Verteilungskonflikte** laden zum überwiegenden Teil hoch auf dem zweiten Faktor (Eigenwert: 1,45). Die Ladung des **Verteilungskonflikts "Geringe Aufstiegschancen"** befindet sich auf dem dritten Faktor (Eigenwert: 1,37). Dieses Item sticht aus den anderen heraus, da es relativ häufig vorkommt, aber in den meisten Fällen nicht zu einer negativen Beanspruchung führt. Die Kommunikationskonflikte verteilen sich auf die ersten drei Faktoren, da Kommunikation vermutlich bei allen Konflikten eine Rolle spielt. Der

Rollenkonflikt "Arbeitsunterbrechung" lädt allein auf dem vierten Faktor (Eigenwert: 1,20). Er zeichnet sich durch eine durchgängig positive Bewertung aus. Der Rollenkonflikt "Gleichzeitige Erwartungen" lädt mit den Bewertungskonflikten auf dem ersten Faktor.

	Items der Konfliktarten	M	SD	F1	F2	F3	F4
Fragebogen B "Intensität des Auftretens"							
Bewertungskonflikte							
B1	Umstände zwingen Sie, gegen Ihre Meinung zu handeln.	2,74	1,58	,53	,37		,35
B2	Sie haben eine besondere Leistung erbracht, die von anderen Personen im Betrieb nicht anerkannt wird.	2,18	1,60	,48			
B3	Mit Ihnen arbeiten ganz unterschiedliche Personen zusammen: Meinungsunterschiede und entgegengesetzte Werthaltungen führen zu Streit.	2,39	1,39	,73			
B4	Sie werden ungewollt in einen Konflikt zwischen konkurrierenden Gruppen in Ihrem Betrieb hineingezogen.	1,74	1,43	,46		,52	
Verteilungskonflikte							
V1	Sie wissen nicht genau, ob Sie die Arbeitsaufgaben, mit denen Sie zur Zeit beschäftigt sind, auch weiterhin behalten werden.	2,31	2,02		,44		
V2	Es stehen zu wenig Arbeitsmittel zur Verfügung, und es gibt ständig Auseinandersetzungen darüber.	2,06	1,92		,63		
V3	Die Aufgaben im Betrieb sind weitgehend festgelegt, und Sie haben keinen Einfluß auf die Gestaltung Ihrer Arbeit.	2,63	1,57		,75		
V4	Nur wenige Personen im Betrieb haben die Chance beruflich aufzusteigen, fast alle höheren Positionen und Stellen sind langfristig besetzt.	4,01	1,88			,81	
Kommunikationskonflikte							
K1	Im Vorfeld einer Entscheidung werden Sie nicht gehört und Ihre Ideen und Vorschläge nicht berücksichtigt.	2,49	1,65	,30	,61		
K2	Sie erhalten nur unvollständige Informationen und werden über Inhalte und Zeitpunkte eines Vorhabens zu wenig oder zu spät unterrichtet.	3,07	1,60		,52	,54	
K3	Der Informationsaustausch zwischen Ihnen und anderen Personen im Betrieb funktioniert nicht richtig: Es entstehen Mißverständnisse.	2,69	1,61	,63			
K4	Die Beziehungen zu Kolleg/inn/en sind beeinträchtigt.	2,22	1,74	,80			
Rollenkonflikte							
R1	Sie werden bei der Arbeit unterbrochen, weil andere Personen Ihre Hilfe erwarten.	4,24	1,37				,83
R2	An Sie werden von verschiedenen Seiten Erwartungen gestellt, die Sie nur schwierig gleichzeitig erfüllen können.	3,11	1,56	,65			

Tabelle 6-15 Faktorenstruktur der Auftretensintensität der Konfliktarten

	Items der Konfliktbehandlung	M	SD	F1	F2	F3	F4
Soziale Unterstützung							
S1	Sie sprechen über anstehende Schwierigkeiten und die Kolleginnen und Kollegen leisten praktische Unterstützung und Hilfe.	3,8 4	1,51		,43		
S2	Im Betrieb finden Sie Voraussetzungen, um optimal zu arbeiten.	3,0 6	1,79		,65	,30	
Vorgesetzter							
VO1	Bei einem Konflikt berücksichtigt Ihre Vorgesetzte oder Ihr Vorgesetzter die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und versucht, allen gerecht zu werden.	3,6 0	1,51			,75	
VO2	Ihr Vorgesetzter oder Ihre Vorgesetzte löst einen Konflikt eigenständig und nur an der Sache orientiert.	2,6 0	1,62	,60			
Passive Konfliktbehandlungsstrategien							
P1	Tritt ein Konflikt auf, wird die Auseinandersetzung vermieden oder die Durchführung von Änderungen hinausgezögert.	2,7 4	1,72	,71	-,37		
P2	Spannungen im Betrieb werden weitgehend ignoriert.	2,3 6	1,69	,77			
P3	Kommt es zu einer Auseinandersetzung im Betrieb, wird nur darauf geachtet, freundlich miteinander umzugehen.	2,2 7	1,60	,72			
Aktive Konfliktbehandlungsstrategien							
A1	Im Konfliktfall suchen Sie gemeinsam mit den Beteiligten nach Problemlösungen, um verschiedene Sichtweisen miteinander zu kombinieren.	3,6 9	1,58		,39	,42	,47
A2	Im Fall einer Meinungsverschiedenheit wird nach einem Kompromiß gesucht, der für alle relativ akzeptabel ist.	3,7 7	1,43	-,34	,32	,63	
A3	Ist man sich bei einem Problem nicht einig, werden erst einmal Regeln und Strategien festgelegt, um dann eine optimale Lösung zu finden.	2,9 3	1,71		,69		,38
A4	Bei einer Auseinandersetzung finden Sie gemeinsam eine Basis, auf der beide Seiten ihre unterschiedlichen Positionen beibehalten können.	3,1 2	1,52			,78	
A5	Bei einem Konflikt im Betrieb geht es darum, die eigene Meinung gegen eine Konkurrentin oder einen Konkurrenten durchzusetzen.	2,4 5	1,64		-,71		
A6	Bei einem Konflikt vermittelt eine dritte Person zwischen Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten.	1,5 4	1,44				,91

Tabelle 6-16 Faktorenstruktur der Auftretensintensität der Strategien der Konfliktbehandlung

Über die Strategien der Konfliktbehandlung des Fragebogens B "Intensität des Auftretens" wurde ebenfalls eine Faktorenanalyse mit anschließender Varimax-Rotation gerechnet (Tabelle 6-16). Vier Faktoren klären 59,60% der Varianz auf. Faktor 1 (Eigenwert: 3,5) laden die **Passiven Konfliktbehandlungsstrategien** und ein Item zum Vorgesetztenverhalten "Sachorientierte Konfliktlösung durch den Vorgesetzten". Faktor 2 (Eigenwert: 1,9) wird von der Kategorie **Soziale Unterstützung** und einem Item der Aktiven Strategien "Festlegen von Strategien

für optimale Konfliktlösung" geladen. Faktor 3 (Eigenwert: 1,3) entspricht den drei Items der Aktiven Konflikt-handhabungsstrategien, die funktionale Beanspruchungsprofile aufweisen und dem Item des Vorgesetztenverhaltens "Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten". Er wird **Funktionale aktive Konflikt-handhabungsstrategien** genannt. Den vierten Faktor (Eigenwert: 1,0) lädt das Item **"Vermittlung durch dritte Person"** der Aktiven Konflikt-handhabungsstrategien. Das Item "Durchsetzen der eigenen Meinung" weist nur eine hohe negative Ladung auf dem Faktor zur Sozialen Unterstützung auf.

Ladungen kleiner als ,30 werden nicht dargestellt.

Dimensionale Struktur im Vergleich zu SynBA-3K Version 1

Hinsichtlich der Konfliktarten zeigen sich in beiden Versionen des Fragebogens unterschiedliche Faktorenstrukturen. In Version 1 laden Bewertungs- und Verteilungskonflikte mehrere Faktoren, während in Version 2 die Bewertungskonflikte Faktor 1 und die Verteilungskonflikte Faktor 2 laden. In beiden Versionen verteilen sich die Ladungen der Kommunikationskonflikte auf zwei Faktoren. In Version 2 gehören die Bewertungskonflikte und die Items "Mißverständnisse" (K3) und "Wenig Vertrauen" (K4) zusammen, während die Verteilungskonflikte und die Items "Unvollständige Infos" (K1) und "Unberücksichtigte Ideen" (K2) einen Faktor laden. Die Rollenkonflikte laden in Version 1 den dritten Faktor, aber in Version 2 lädt das Item "Gleichzeitige Erwartungen" (R2) Faktor 1 und das Item "Arbeitsunterbrechung" (R1) als einziges Faktor 4.

Auch bei den Strategien der Konflikt-handhabung zeigen sich unterschiedliche Faktorenstrukturen. Während in Version 1 die beiden Faktoren als der eine für positiv bewertete Strategien und der andere für negativ bewertete Strategien interpretiert werden können, gibt es in Version 2 vier Faktoren, von denen Faktor 1 die Passiven Konflikt-handhabungsstrategien und die "Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten" (VO2) vertritt, Faktor 2 von den Items der Sozialen Unterstützung geladen wird und Faktor 3 hauptsächlich von den Items der Aktiven Konflikt-handhabungsstrategien und dem Item "Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten" (VO1). Die Items der Aktiven Konflikt-handhabungsstrategien verteilen sich über die Faktoren 2 bis 4, wobei Faktor 4 hauptsächlich vom Item "Vermittlung durch dritte Person" (A6) geladen wird. Das Item "Durchsetzen der eigenen Meinung" (A5) lädt keinen Faktor hoch positiv sondern Faktor 2 der Sozialen Unterstützung hoch negativ.

6.5.4 Ergebnisse zur Reliabilität

Insgesamt kann SynBA-3K als ein reliables Verfahren angesehen werden, da sich die Subskalen um den Wert ,80 bewegen (Tabelle 6-17, Tabelle 6-18).

Ausnahmen bilden die niedrigen Werte des Teil B, der die Intensität des Auftretens mißt. Diese Werte kommen zustande, da Konfliktarten und Strategien der Konflikt-handhabung in den verschiedenen Organisationen sehr unterschiedlich intensiv vorkommen können.

Konfliktarten	Anzahl der Items	M	SD	Cronbachs α
Fragebogen A				
Geistige Anforderung	14	4,70	,75	,78
Eigene Motivation	14	3,86	,95	,85
Eigene Kontrolle	14	3,83	1,12	,82
Innere Anspannung	14	4,76	1,00	,89
Ärger	14	4,83	,84	,82
Körperliches Befinden	14	4,19	1,02	,87
Fragebogen B				
Auftreten	14	2,69	,79	,73
Fragebogen C				
Eigenes Verhalten	14	3,05	1,07	,85
Verhalten der KollegInnen	14	3,49	,85	,79
Verhalten des / der Vorgesetzten	14	3,94	1,06	,79
Verhalten der MitarbeiterInnen	14	1,77	1,35	,92
Organisation	14	3,51	1,10	,76

Tabelle 6-17 Statistische Kennwerte und Reliabilitäten der Teilskalen für die Konfliktarten

Strategien der Konflikt-handhabung	Anzahl der Items	M	SD	Cronbachs α
Fragebogen A				
Geistige Anforderung	13	4,94	,75	,80
Eigene Motivation	13	4,91	,77	,80
Eigene Kontrolle	13	4,51	,89	,80
Innere Anspannung	13	3,93	,88	,83
Ärger	13	3,49	,69	,70
Körperliches Befinden	13	4,27	2,47	,83
Fragebogen B				
Auftreten	13	2,92	,62	,52
Fragebogen C				
Eigenes Verhalten	13	3,93	,96	,85
Verhalten der KollegInnen	13	4,10	,78	,78
Verhalten des / der Vorgesetzten	13	4,32	1,10	,83
Verhalten der MitarbeiterInnen	13	2,24	1,64	,94
Organisation	13	3,07	1,36	,87

Tabelle 6-18 Statistische Kennwerte und Reliabilitäten der Teilskalen für die Strategien der Konflikt-handhabung

Ergebnisse zur Reliabilität im Vergleich zu SynBA-3K Version 1

Die Ergebnisse zur Reliabilität entsprechen sich bei Version 1 und 2.

6.5.5 Ergebnisse zur Validität

Nach der Weiterentwicklung des Fragebogens wird SynBA-3K Version 2 auf Validität überprüft. Inhalts- und Konstruktvalidität werden im folgenden durch die Ergebnisse repräsentiert. Außerdem liegen Werte für die konvergente Validität vor.

6.5.5.1 Inhaltsvalidität

Die Konfliktarten werden durch die Items in zufriedenstellendem Maße erfaßt. Nach Überprüfung der Gütekriterien wurden alle Items von SynBA-3K Version 1 zu Version 2 unverändert beibehalten. Bei den Strategien der Konfliktbehandlung sah das Bild anders aus. Items sind zusammengefaßt und andere hinzugefügt worden, um die wichtigsten Aspekte der Konfliktbehandlung erschöpfend zu erfassen. Für beide Bereiche kann jetzt von einer ausreichend hohen Inhaltsvalidität ausgegangen werden.

6.5.5.2 Konstruktvalidität (Faktorielle Validität)

6.5.5.2.1 Konstruktvalidität der sechs Beanspruchungsdimensionen

Ergebnisse des SynBA-GA (Wieland et al., 1999) bestätigen das Konzept der Doppelrolle der Beanspruchung und somit die Aufteilung der Beanspruchungsdimensionen in die Nutzendimensionen 'Geistige Anforderung' und 'Eigene Motivation' und in die Kostendimensionen 'Innere Anspannung' und 'Körperliches Befinden'. Resultate der Überprüfung des SynBA-3K Version 1 führten zur Erweiterung der Nutzendimensionen um die Dimension 'Eigene Kontrolle' und der Kostendimensionen um die Dimension 'Ärger'. In der Literatur zu Konflikten wird auf die Verbindung zu Ärger und Kontrolle hingewiesen. Erwartet wird nun, daß sich diese Aufteilung in Kosten- und Nutzendimensionen bestätigt.

Die Frage ist, welchen Einfluß das Hinzufügen von zwei zusätzlichen Beanspruchungsdimensionen auf die Übertragbarkeit des Konzeptes der Doppelrolle der Beanspruchung und somit auf die Beanspruchungsprofile hat. Neben den in SynBA-3K Version 1 vorgelegten Beanspruchungsdimensionen 'Geistige Anforderung' (MEN), 'Eigene Motivation' (MOT), 'Innere Anspannung' (EMO) und 'Körperliches Befinden' (PHY) enthält SynBA-3K Version 2 zusätzlich die Dimensionen 'Eigene Kontrolle' (KON) und 'Ärger' (AER).

Zur Überprüfung sind Korrelationen und Faktorenanalysen berechnet worden.

Zu Hypothese II a:

Ein positiver Zusammenhang innerhalb der Nutzendimensionen 'Geistige Anforderung', 'Eigene Motivation' und 'Eigene Kontrolle' wurde für die Konfliktarten und Strategien angenommen.

Die Hypothese kann für Konfliktarten und Strategien bestätigt werden. Die Korrelationen zwischen den Beanspruchungsdimensionen der Konfliktarten (Tabelle 6-19, Tabelle 6-20) weisen auf hohe positive Zusammenhänge zwischen den Nutzendimensionen hin. Die Dimension 'Geistige Anforderung' korreliert hoch mit 'Eigener Motivation' ($r=,46^{**}$) und 'Eigener Kontrolle' ($r=,27^{**}$). Auch 'Eigene Kontrolle' und 'Eigene Motivation' weisen einen engen Zusammenhang auf

($r=,56^{**}$). Gleichmaßen positive Zusammenhänge zeigen sich bei den Strategien. Auch hier korreliert die Dimension 'Geistige Anforderung' hoch mit 'Eigener Motivation' ($r=,63^{**}$) und 'Eigener Kontrolle' ($r=,40^{**}$). Das gleiche gilt für 'Eigene Kontrolle' und 'Eigene Motivation' ($r=,54^{**}$).

Zu Hypothese II b:

Ein positiver Zusammenhang innerhalb der Kostendimensionen 'Innere Anspannung', 'Körperliches Befinden' und 'Ärger' wurde für die Konfliktarten und Strategien angenommen.

Die Hypothese kann bezüglich der Dimensionen 'Innere Anspannung' und 'Ärger' bei Konflikten und Strategien angenommen, muß aber hinsichtlich des 'Körperlichen Befindens' abgelehnt werden.

Die Kostendimensionen 'Innere Anspannung' und 'Ärger' der Konfliktarten korrelieren hoch miteinander ($r=,54^{**}$), weisen aber nur geringe Korrelationen zu 'Körperlichem Befinden' auf. Auch bei den Strategien ergibt sich ein positiver Zusammenhang zwischen 'Innerer Anspannung' und 'Ärger' ($r=,49^{**}$). Zu 'Körperlichem Befinden' ergeben sich geringe oder Nullkorrelationen.

Zu Hypothese II c:

Es wurden keine bzw. negative Beziehungen zwischen den drei Nutzen- und den drei Kostendimensionen für die Konfliktarten und die Strategien angenommen.

Konfliktarten						
	MEN	MOT	KON	EMO	PHY	AER
MEN	-	,46**	,27**	,32**	-,06	,07
MOT		-	,56**	-,17*	-,11	-,28**
KON			-	-,17*	-,10	-,17*
EMO				-	,11	,54**
PHY					-	,10
AER						-

Tabelle 6-19 Korrelationsmatrix der Beanspruchungsdimensionen bei den Konfliktarten

Strategien						
	MEN	MOT	KON	EMO	PHY	AER
MEN	-	,63**	,40**	,23**	0	-,03
MOT		-	,54**	-,05	,03	-,19**
KON			-	-,12	,01	-,17*
EMO				-	0	,49**
PHY					-	0
AER						-

Tabelle 6-20 Korrelationsmatrix der Beanspruchungsdimensionen bei den Strategien

Bis auf die Korrelation zwischen der Nutzendimension 'Geistige Anforderung' und der Kostendimension 'Innere Anspannung' von $r=,32^{**}$ bei den Konfliktarten und $r=,23^{**}$ bei den Strategien kann die Hypothese bestätigt werden.

In die Faktorenanalyse der Konfliktarten gehen die Mittelwerte der jeweiligen Beanspruchungsdimension pro Subkategorie ein. Die Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse und Varimax-Rotation) klärt über die Extraktion von drei Faktoren 50,5 % der Varianz auf.

	Faktor		
	1	2	3
MEN bei Bewertungskonflikten	,494	,407	
MEN bei Verteilungskonflikten	,523		
MEN bei Kommunikationskonflikten	,623	,331	
MEN bei Rollenkonflikten	,461	,359	
MOT bei Bewertungskonflikten	,723		
MOT bei Verteilungskonflikten	,729		
MOT bei Kommunikationskonflikten	,752		
MOT bei Rollenkonflikten	,621		
KON bei Bewertungskonflikten	,688		
KON bei Verteilungskonflikten	,728		
KON bei Kommunikationskonflikten	,690		
KON bei Rollenkonflikten	,360		
EMO bei Bewertungskonflikten		,833	
EMO bei Verteilungskonflikten		,791	
EMO bei Kommunikationskonflikten		,834	
EMO bei Rollenkonflikten		,615	
PHY bei Bewertungskonflikten			,859
PHY bei Verteilungskonflikten			,760
PHY bei Kommunikationskonflikten			,883
PHY bei Rollenkonflikten			,659
AER bei Bewertungskonflikten		,673	
AER bei Verteilungskonflikten		,629	
AER bei Kommunikationskonflikten		,669	
AER bei Rollenkonflikten	-,408	,383	

Tabelle 6-21 Faktorenanalyse über die Beanspruchungsdimensionen nach Subkategorien der Konfliktarten

Faktor 1 (Eigenwert: 5,0) laden die drei **Nutzendimensionen** 'Geistige Anforderung', 'Eigene Motivation' und 'Eigene Kontrolle'. Faktor 2 (Eigenwert: 4,5) weist hohe Ladungen der **Kostendimensionen 'Innere Anspannung' und 'Ärger'** auf. Außerdem beinhaltet er niedrige Ladungen der Dimension 'Geistige Anforderung'. Faktor 3 (Eigenwert: 2,6) wird ausschließlich durch die Dimension **'Körperliches Befinden'** geladen (Tabelle 6-21). Faktorladungen kleiner ,30 werden dabei nicht berücksichtigt.

Die Aufteilung der Dimensionen in einen Kosten- und einen Nutzenbereich wird grundsätzlich bestätigt. Allerdings zeigt sich - zwar nicht so ausgeprägt wie bei den Interkorrelationen -, daß die mentale Dimension den Nutzenfaktor lädt, aber ebenfalls geringe Ladungen auf dem Kostenfaktor aufweist.

	Faktor						
	1	2	3	4	5	6	7
MEN bei Sozialer Unterstützung	,671						
MOT bei Sozialer Unterstützung	,786						
KON bei Sozialer Unterstützung	,662						
EMO bei Sozialer Unterstützung		,788					
PHY bei Sozialer Unterstützung						,771	
AER bei Sozialer Unterstützung	-,311	,599					
MEN bei Konfliktlösung des Vorgesetzten			,550		,581		
MOT bei Konfliktlösung des Vorgesetzten			,826				
KON bei Konfliktlösung des Vorgesetzten			,767		-,301		
EMO bei Konfliktlösung des Vorgesetzten		,313			,708		
PHY bei Konfliktlösung des Vorgesetzten						,868	
AER bei Konfliktlösung des Vorgesetzten					,777		
MEN bei Passiven Strategien							,625
MOT bei Passiven Strategien				-,529			,331
KON bei Passiven Strategien			,461	-,309			
EMO bei Passiven Strategien				,750			,344
PHY bei Passiven Strategien							,704
AER bei Passiven Strategien				,823			
MEN bei Aktiven Strategien	,784						
MOT bei Aktiven Strategien	,767						
KON bei Aktiven Strategien	,670		,319				
EMO bei Aktiven Strategien		,755					,311
PHY bei Aktiven Strategien						,337	
AER bei Aktiven Strategien		,770					

Tabelle 6-22 Faktorenanalyse über die Beanspruchungsdimensionen nach Subkategorien der Strategien

Die Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse und Varimax-Rotation) der Strategien der Konfliktbehandlung klärt über die Extraktion von sieben Faktoren 63,6 % der Varianz auf (Tabelle 6-22). Faktor 1 (Eigenwert: 3,54) laden die drei Nutzendimensionen der Subkategorie Soziale Unterstützung und der Subkategorie Aktive Konfliktbehandlung. Zusammengefaßt gesagt laden ihn die **Nutzendimensionen der positiven Konfliktbehandlung**. Faktor 2 (Eigenwert: 2,53) ergänzt Faktor 1, denn er beinhaltet Ladungen der beiden Kostendimensionen 'Innere Anspannung' und 'Ärger'. Kurz kann er **Kostendimensionen der positiven Konfliktbehandlung** genannt werden. Faktor 3 (Eigenwert: 2,29) weist hohe Ladungen von den Nutzendimensionen der Konfliktbehandlung durch den Vorgesetzten auf und wird zusätzlich von der Dimension 'Eigene Kontrolle' der Passiven Konfliktbehandlungsstrategien geladen. Der Faktor kann als die **Nutzendimensionen des Vorgesetztenverhaltens** interpretiert werden. Faktor 4 (Eigenwert: 1,96) entspricht den Kostendimensionen der Passiven Konfliktbehandlungsstrategien mit Ausnahme der Dimension 'Körperliches Befinden'. Er wird **Kostendimensionen der passiven Konfliktbehandlung** genannt. Faktor 5 (Eigenwert: 1,77) laden die Kostendimensionen der Konfliktbehandlung durch den Vorgesetzten außer der Dimension 'Körperliches Befinden'. Zur Benennung bietet sich **Kostendimensionen des Vorgesetztenverhaltens** an. Faktor 6 (Eigenwert: 1,60) entspricht der Dimension 'Körperliches Befinden' über die Kategorien hinweg. Kurz wird er **physische Beanspruchung** genannt. Faktor 7 (Eigenwert:

1,58) laden hoch die Dimensionen 'Geistige Anforderung' und 'Körperliches Befinden' der Passiven Konflikt-handhabungsstrategien. Da weder Kosten- noch Nutzenaspekte überwiegen, wird der Faktor **Beanspruchung bei passiver Konflikt-handhabung** genannt.

Auch bei den Strategien zur Konflikt-handhabung wird die Aufteilung in Kosten- und Nutzendimensionen grundsätzlich bestätigt. Es hat sich ein Faktor pro Nutzen- und ein Faktor pro Kostenseite für jede Subkategorie gezeigt. Die physische Beanspruchung stellt sich wie bei den Konfliktarten abgegrenzt von den Dimensionen der psychischen Beanspruchung dar.

Grundsätzlich kann SynBA-3K-Teil A als konstruktvalide bezeichnet werden. Allerdings ist die physische Dimension klar von den fünf Dimensionen psychischer Beanspruchung abzugrenzen. Außerdem muß weiterhin beachtet werden, daß die mentale Beanspruchung auch einen Kostenaspekt beinhaltet.

Zu Hypothese II d:

Es treten Beanspruchungsprofile auf, die sich durch eine höhere Ausprägung der drei Nutzendimensionen als die Ausprägung der drei Kostendimensionen auszeichnen. Sie sollen funktionale Profile genannt werden. Es treten Beanspruchungsprofile auf, die sich durch das umgekehrte Verhältnis der Kosten- und Nutzendimensionen auszeichnen. Sie sollen dysfunktionale Profile genannt werden (Tabelle 6-23, Tabelle 6-24).

Item	Mittelwert Nutzen- dimensionen	Mittelwert Kosten- dimensionen	Mittelwert der Differenz	T-Wert	Sig. (2- seitig)	Profil
B1	3,77	5,31	-1,55	-12,54	,000	Dysfunktional
B2	3,96	4,68	-0,71	-5,72	,000	Dysfunktional
B3	4,69	4,76	-0,07	-0,69	n.s.	Kompensatorisch
B4	4,21	4,60	-0,39	-3,57	,000	Dysfunktional
V1	4,20	4,32	-0,12	-1,03	n.s.	Kompensatorisch
V2	3,84	4,72	-0,88	-7,80	,000	Dysfunktional
V3	3,21	4,08	-0,87	-7,13	,000	Dysfunktional
V4	4,14	3,84	0,30	2,22	,027	Funktional
K1	3,84	5,17	-1,34	-11,89	,000	Dysfunktional
K2	3,49	5,03	-1,55	-12,74	,000	Dysfunktional
K3	4,44	4,85	-0,41	-3,40	,000	Dysfunktional
K4	4,16	5,02	-0,86	-7,91	,000	Dysfunktional
R1	4,56	3,11	1,45	13,55	,000	Funktional
R2	5,25	4,79	0,46	3,20	,002	Funktional

Legende			
B1	Sachzwänge	V4	Geringe Aufstiegschancen
B2	Wenig Anerkennung	K1	Unvollständige Infos
B3	Entgegengesetzte Werte	K2	Unberücksichtigte Ideen
B4	Ungewollter Konflikt	K3	Mißverständnisse
V1	Unsichere Arbeitsaufgaben	K4	Wenig Vertrauen
V2	Zu wenig Arbeitsmittel	R1	Arbeitsunterbrechung
V3	Keine Gestaltungsmöglichkeiten	R2	Gleichzeitige Erwartungen

Tabelle 6-23 Mittelwerte zu den Beanspruchungsprofilen der Konfliktarten

Die Hypothese kann für die Konfliktarten und die Strategien angenommen werden mit Ausnahme von vier Items, die keine signifikanten Unterschiede aufweisen und deshalb kompensatorische Profile bilden.

Positive Differenzwerte deuten auf funktionale Muster hin.

Item	Mittelwert Nutzen-dimensionen	Mittelwert Kosten-dimensionen	Mittelwert der Differenz	T-Wert	Sig. (2-seitig)	Profil
S1	5,30	3,17	2,14	20,62	,00	Funktional
S2	5,80	2,60	3,20	26,78	,00	Funktional
VO1	4,60	3,26	1,34	12,35	,00	Funktional
VO2	3,47	4,02	-0,55	-4,24	,00	Dysfunktional
P1	4,12	4,81	-0,69	-5,19	,00	Dysfunktional
P2	4,07	4,70	-0,64	-6,11	,00	Dysfunktional
P3	4,12	4,48	-0,36	-3,28	,00	Dysfunktional
A1	5,44	3,64	1,81	18,04	,00	Funktional
A2	5,10	3,60	1,50	14,69	,00	Funktional
A3	5,08	3,52	1,56	14,38	,00	Funktional
A4	5,06	3,26	1,80	16,95	,00	Funktional
A5	5,63	5,26	0,36	0,50	n.s.	Kompensatorisch
A6	4,51	4,29	0,22	2,18	,03	Funktional

Legende		
S1	Praktische Hilfe von Kollegen	A1 Kombination der verschiedenen Sichtweisen bei Konflikt
S2	Optimales Arbeitsklima	A2 Suche nach Kompromiß
VO1	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	A3 Festlegen von Strategien
VO2	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	A4 Beibehalten beider Positionen bei Konflikt
P1	Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung	A5 Durchsetzen der eigenen Meinung
P2	Ignorieren von Spannungen	A6 Vermittlung durch dritte Person
P3	Freundliche Fassade bei Konflikt	

Tabelle 6-24 Mittelwerte zu den Beanspruchungsprofilen der Strategien

Die Beanspruchungsprofile aller Items werden im folgenden dargestellt (Abbildung 6-24 bis Abbildung 6-31).

Bei den Bewertungskonflikten zeigen sich bei drei von vier Items dysfunktionale Beanspruchungsprofile (Abbildung 6-24). Besonders deutlich ist das Bild beim Item "Sachzwänge", bei dem die Befragten geringe 'Eigene Motivation' und 'Eigene Kontrolle' erleben, aber eine hohe 'Innere Anspannung', viel 'Ärger' und eine hohe 'Geistige Anforderung'. Neben der hohen Ausprägung der mentalen Dimension ist die mittlere Ausprägung der Dimension 'Körperliches Befinden' auffällig. Die Befragten erleben demnach die negative Beanspruchung auf den psychischen Dimensionen und weniger im physischen Bereich. Das Item "Entgegengesetzte Werte" weist ein kompensatorisches Muster auf.

Bei den Verteilungskonflikten ergeben sich zwei dysfunktionale Profile bei den Items "Zu wenig Arbeitsmittel" und "Keine Gestaltungsmöglichkeiten", während das Item "Unsichere Arbeitsaufgaben" ein kompensatorisches Muster aufweist. Auffällige Ergebnisse zeigt das Item "Keine Gestaltungsmöglichkeiten". Eine geringe 'Geistige Anforderung', 'Motivation', 'Kontrolle' und 'Innere Anspannung' erleben die MitarbeiterInnen, während sie physische Beschwerden und 'Ärger' im mittleren Ausmaß angeben. Besonders die geringe 'Geistige Anforderung' ist bei

Konflikte äußerst selten. Außerdem zeigt das Item "Geringe Aufstiegschancen" auffallende Ergebnisse, da es ein funktionales Muster aufweist (Abbildung 6-25).

Die Kommunikationskonflikte weisen durchgängig dysfunktionale Beanspruchungsprofile auf (Abbildung 6-26). Besonders viel 'Ärger' geben die Befragten bei dieser Art von Konflikten an.

Bei den Rollenkonflikten ergeben sich zwei funktionale Profile (Abbildung 6-27). Bei einer "Arbeitsunterbrechung" zeigt sich ein ausgeprägt funktionales Beanspruchungsprofil der Konfliktarten. Dies ist vermutlich in der Formulierung des Items begründet, die den positiven Aspekt der Hilfeleistung bei einer Arbeitsunterbrechung enthält.

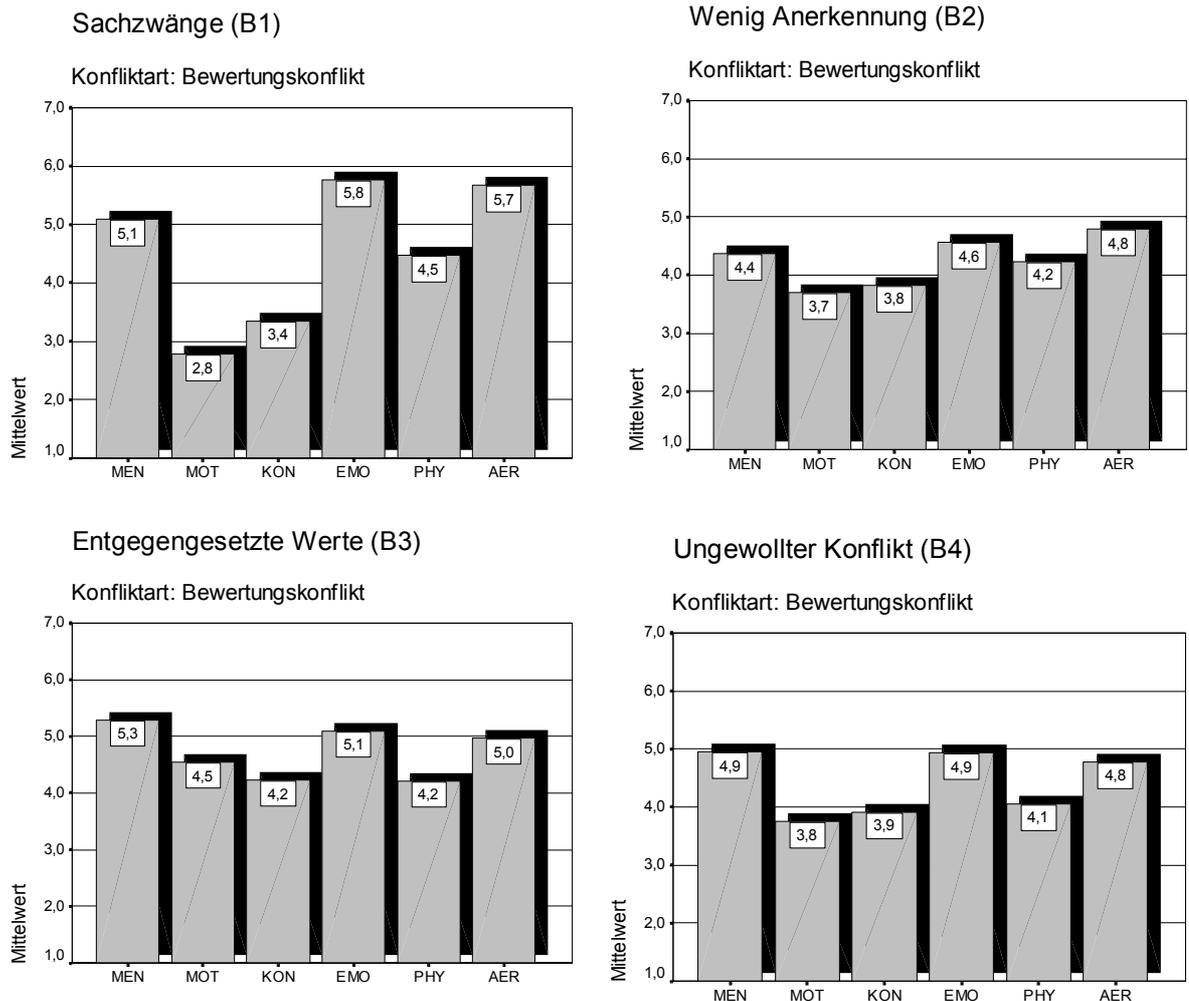


Abbildung 6-24 Beanspruchungsprofile der Bewertungskonflikte

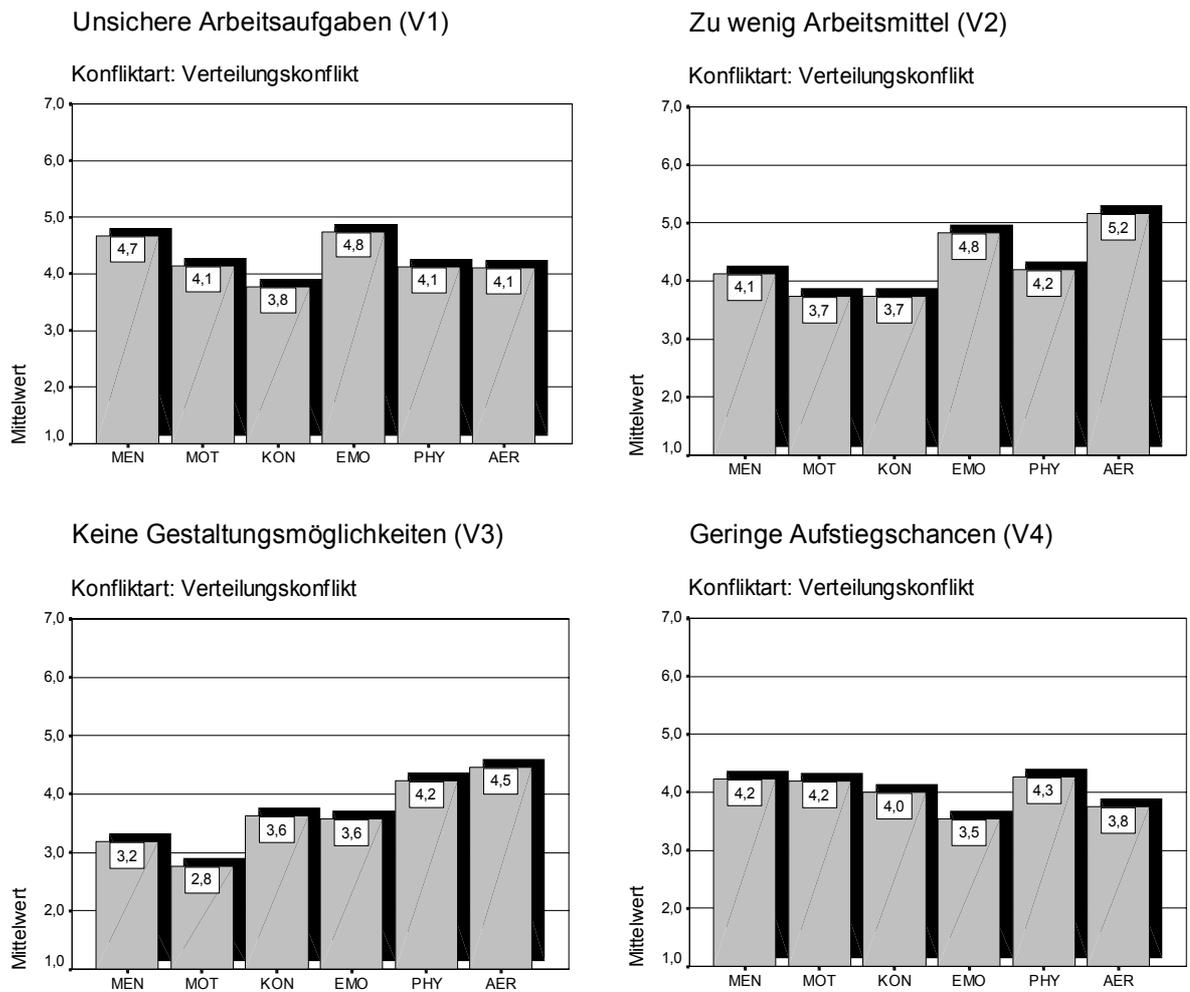


Abbildung 6-25 Beanspruchungsprofile der Verteilungskonflikte

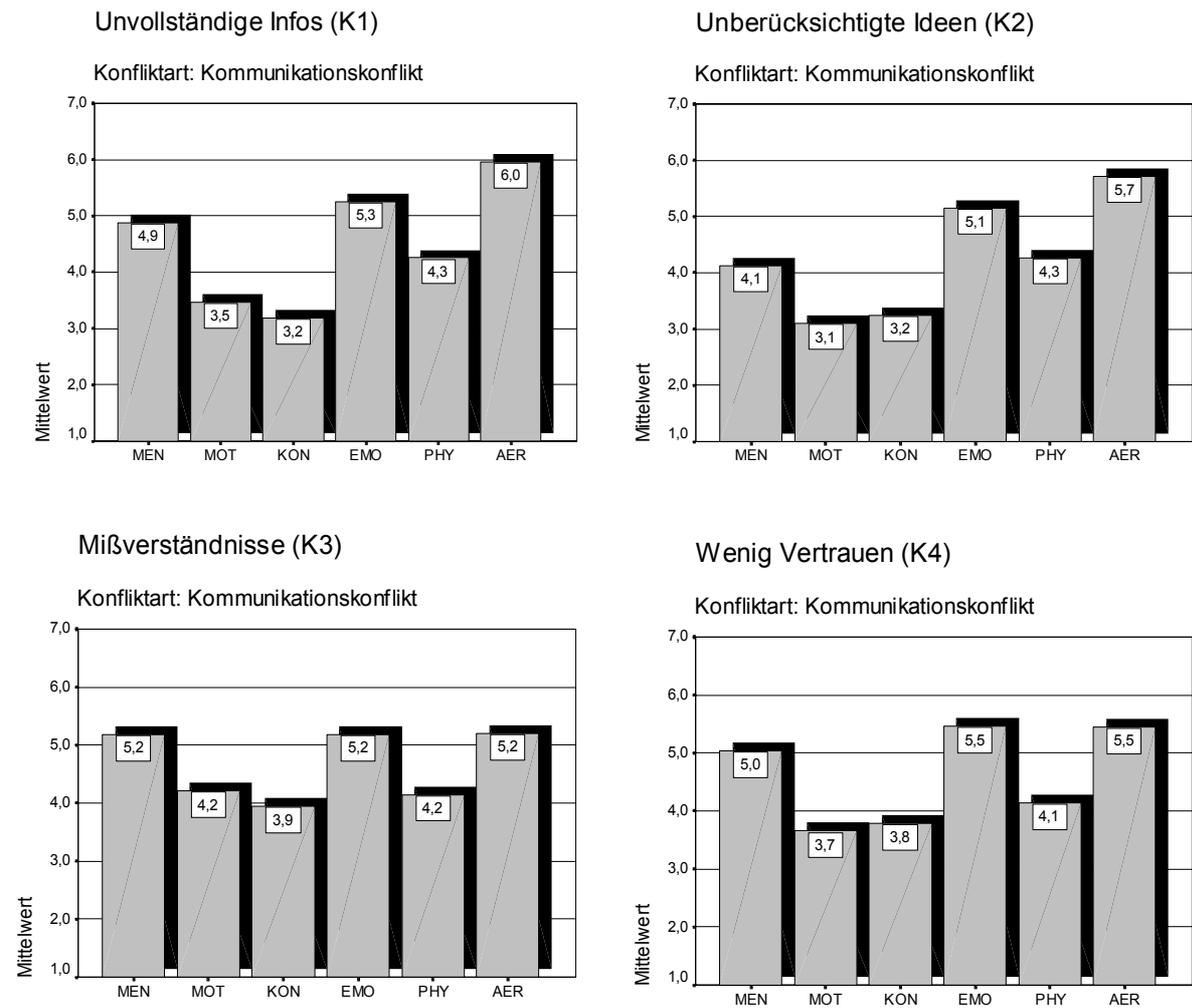


Abbildung 6-26 Beanspruchungsprofile der Kommunikationskonflikte

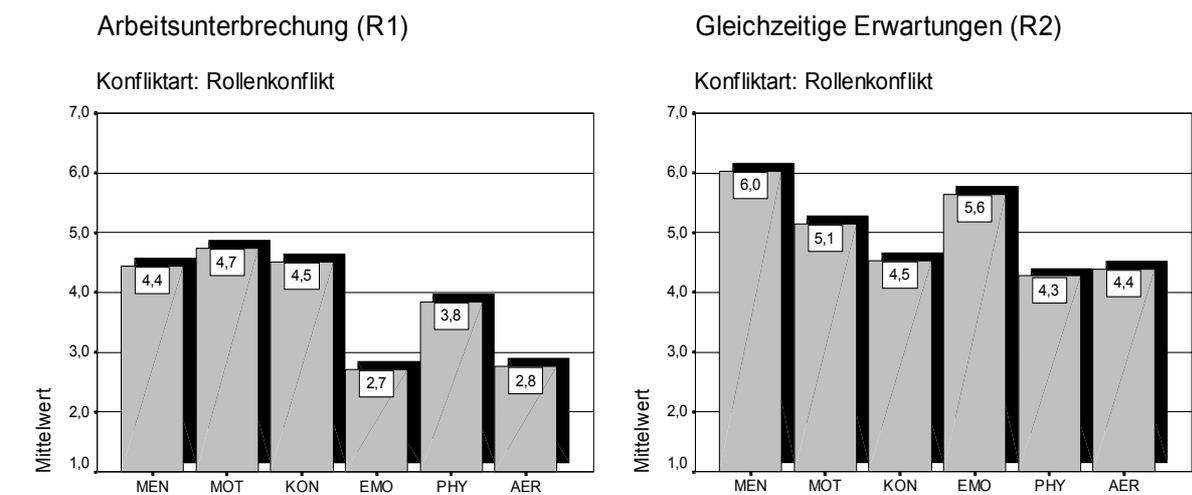


Abbildung 6-27 Beanspruchungsprofile der Rollenkonflikte

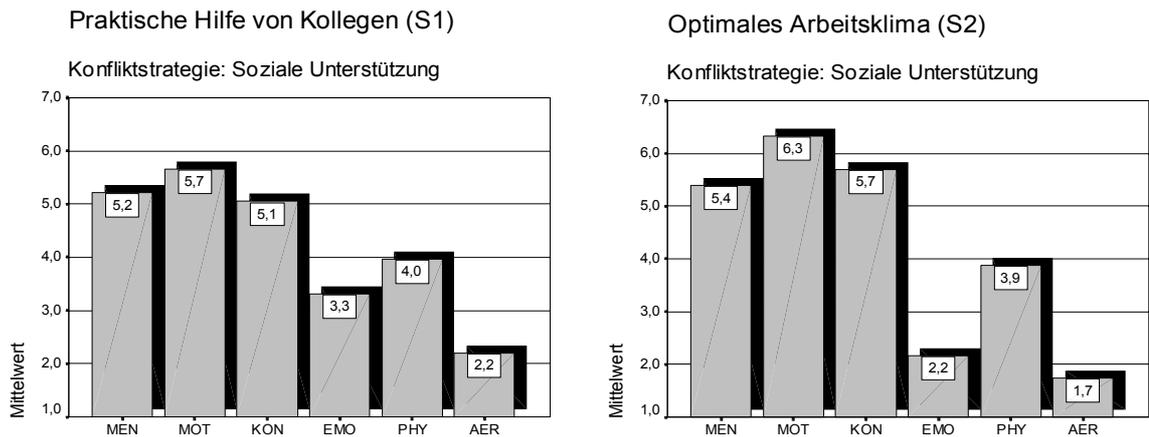


Abbildung 6-28 Beanspruchungsprofile der Sozialen Unterstützung

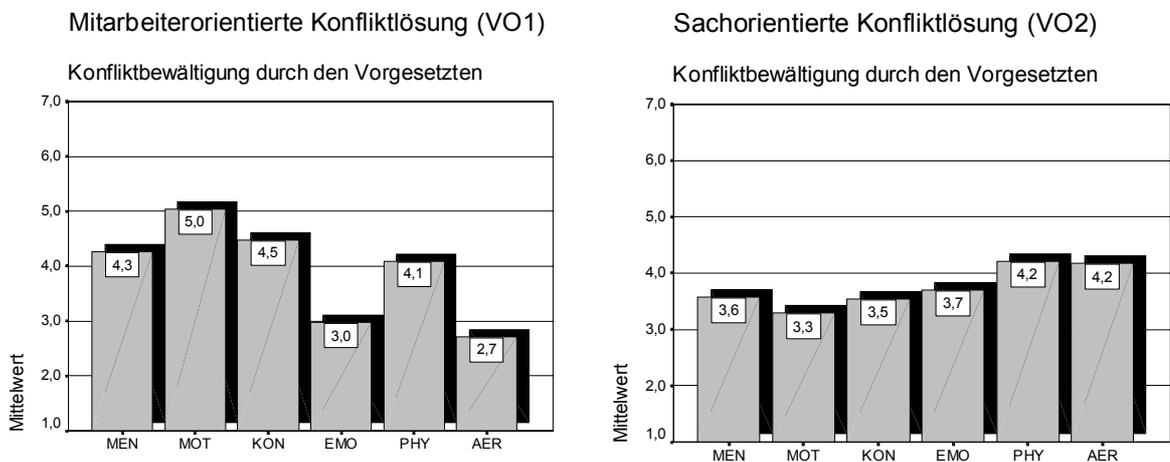


Abbildung 6-29 Beanspruchungsprofile der Konfliktbearbeitung durch den Vorgesetzten

Die Items der Sozialen Unterstützung weisen funktionale Beanspruchungsprofile auf (Abbildung 6-28). Die Befragten erleben eine hohe 'Geistige Anforderung', ein hohes Ausmaß an 'Eigener Motivation' und 'Kontrolle' und ein geringes Ausmaß an 'Innerer Anspannung' und 'Ärger'. Die erlebten physischen Beschwerden liegen im mittleren Bereich.

Bei den Konfliktbearbeitungsstrategien durch den Vorgesetzten zeigt sich bei der "Mitarbeiterorientierten Konfliktlösung" ein funktionales Bild und bei der "Sachorientierten Konfliktlösung" ein dysfunktionales Beanspruchungsprofil (Abbildung 6-29).

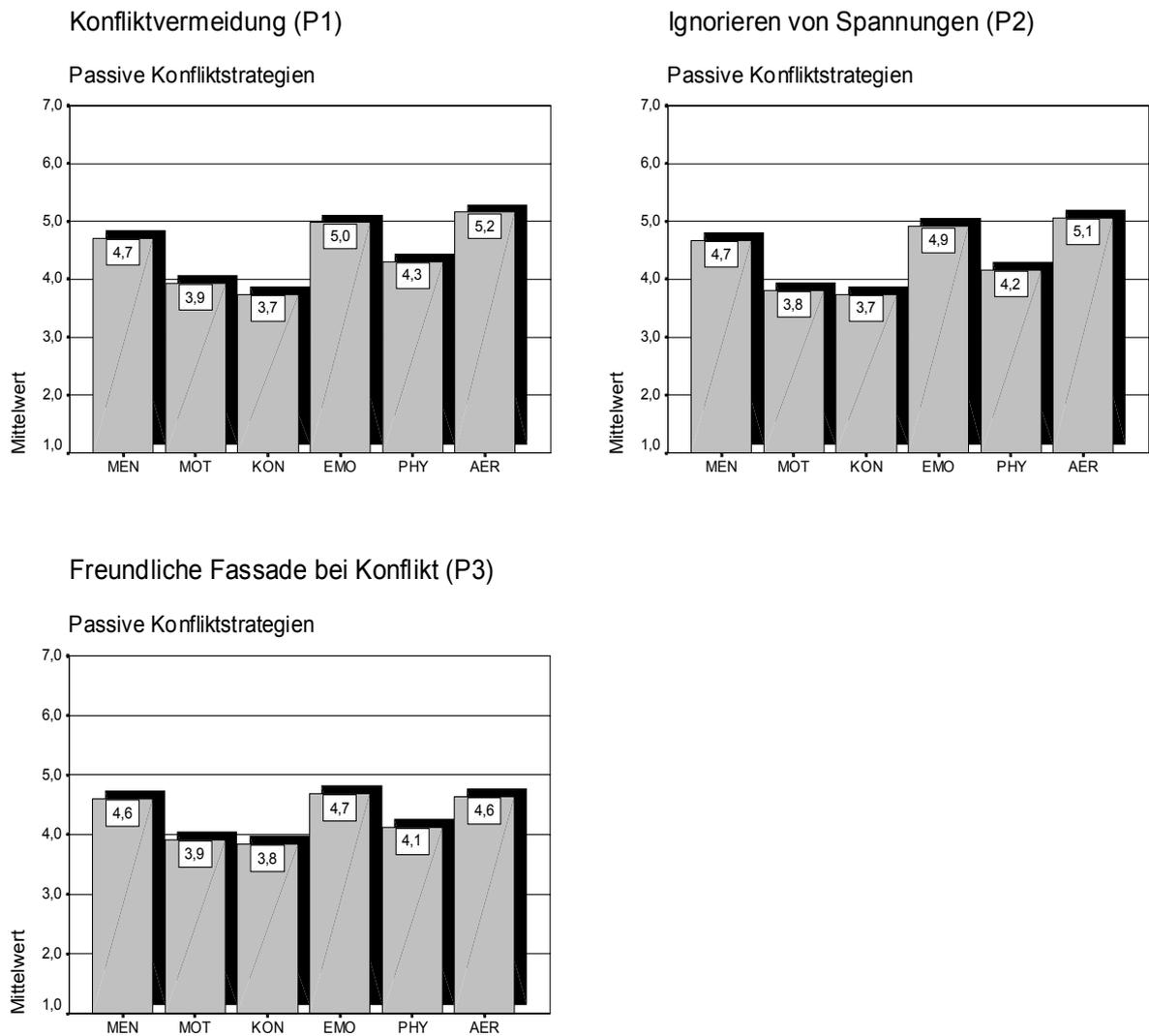


Abbildung 6-30 Beanspruchungsprofile der Passiven Strategien

Die Passiven Strategien weisen dysfunktionale Profile auf (Abbildung 6-30).

Bei den Aktiven Strategien (Abbildung 6-31) ergeben sich bei den folgenden Items funktionale Profile: "Kombination der Sichtweisen", "Suche nach Kompromiß", "Festlegen von Strategien", "Beibehaltung beider Positionen" und "Vermittlung durch dritte Person". Beim "Durchsetzen der eigenen Meinung" erleben die MitarbeiterInnen eine kompensatorische Beanspruchung.

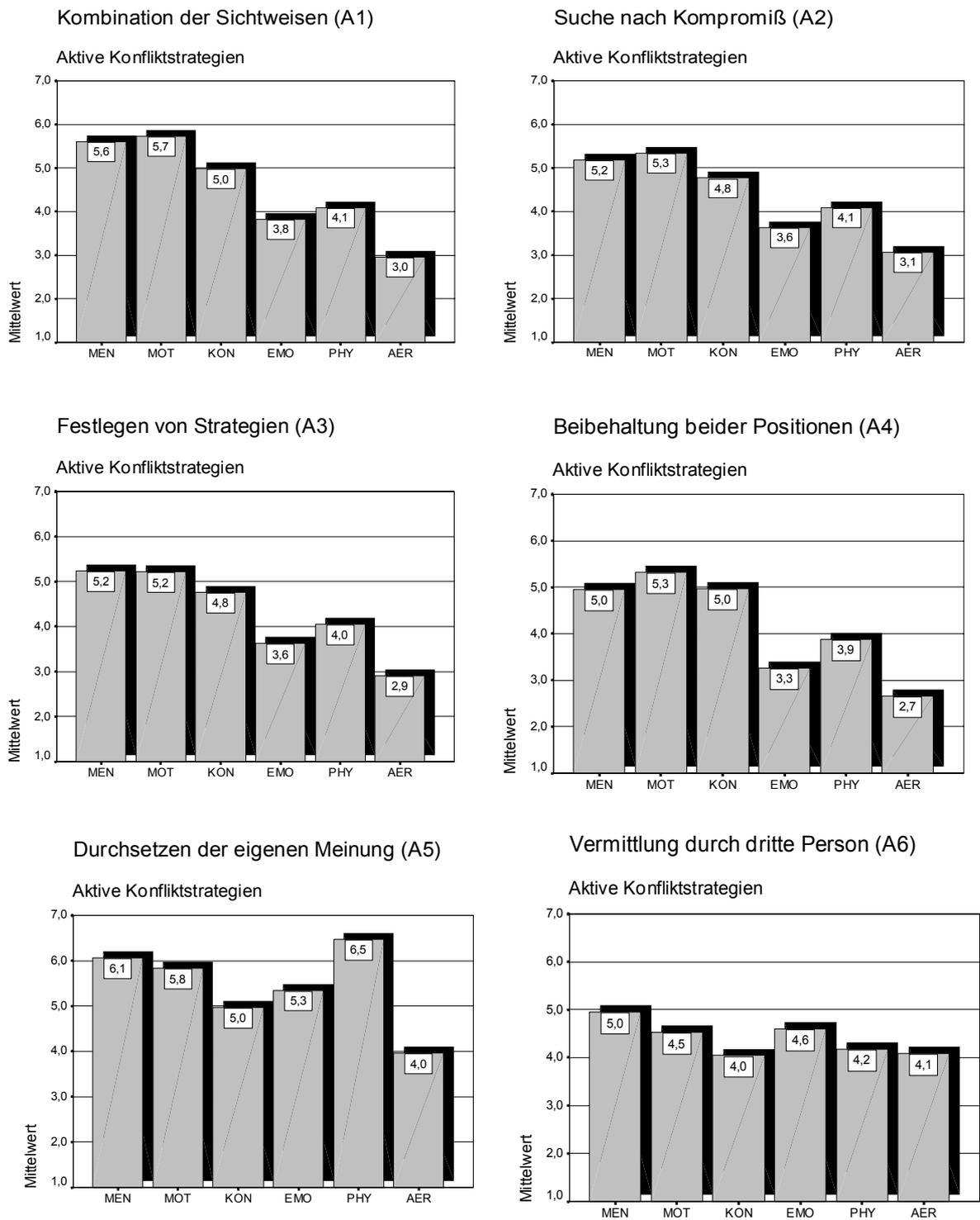


Abbildung 6-31 Beanspruchungsprofile der Aktiven Strategien

Konstruktvalidität der sechs Beanspruchungsdimensionen im Vergleich zu SynBA-3K Version 1

In SynBA-3K Version 2 wurden die Ergebnisse von SynBA-3K Version 1 bezüglich der vier Beanspruchungsdimensionen repliziert. Die beiden zusätzlichen Dimensionen haben sich wie erwartet den entsprechenden Dimensionen zuordnen lassen: 'Eigene Kontrolle' zu den Nutzendimensionen und 'Ärger' zu den Kostendimensionen. Problematisch geblieben ist die mentale Beanspruchung, die sowohl bei funktionaler als auch bei dysfunktionaler Beanspruchung auftritt. Die

physische Beanspruchung liegt überwiegend im mittleren Bereich.

Folgende Ergebnisse zeigten die Faktorenanalysen: Bei den Beanspruchungsdimensionen der Konfliktarten ergeben sich in beiden Versionen drei Faktoren. Bei Version 2 kommen zum Faktor 1 der Nutzendimensionen noch die Werte der Dimension 'Eigene Kontrolle' hinzu, zum Faktor 2 der Kostendimensionen kommt noch die Dimension 'Ärger' hinzu. Bei beiden Versionen lädt die Dimension der physischen Beanspruchung einen eigenen Faktor und die Dimension der 'Geistigen Anforderung' hat noch Ladungen auf dem Faktor der Kostendimensionen zu verzeichnen. Bei den Beanspruchungsdimensionen der Strategien zeigt sich ein heterogenes Bild der beiden Versionen. In Version 1 entsprechen die Faktoren überwiegend den Beanspruchungsdimensionen und zum Teil unterteilt in die Subkategorien der Strategien. In Version 2 repräsentieren die sieben Faktoren jeweils die Nutzen- und Kostendimensionen der vier inhaltlichen Subkategorien der Strategien der Konflikthandhabung.

6.5.5.2.2 Konstruktvalidität der vier Beanspruchungsdimensionen

Nach einer Selektion der Daten aufgrund der Berechnungen zur Konstruktvalidität der sechs Beanspruchungsdimensionen werden noch einmal die gleichen Hypothesen überprüft. Nur vier der sechs Beanspruchungsdimensionen werden in die Analyse einbezogen. Die beiden problematischen Dimensionen 'Geistige Anforderung' und 'Körperliches Befinden' werden weggelassen.

Hypothese III a:

Ein positiver Zusammenhang innerhalb der Nutzendimensionen 'Eigene Motivation' und 'Eigene Kontrolle' wird für die Konfliktarten und Strategien angenommen.

Die Hypothese kann für Konfliktarten und Strategien bestätigt werden.

Hypothese III b:

Ein positiver Zusammenhang innerhalb der Kostendimensionen 'Innere Anspannung' und 'Ärger' wird für die Konfliktarten und Strategien angenommen.

Durch die Reduzierung der Kostendimensionen um die Dimension 'Körperliches Befinden' kann die Hypothese für die Konfliktarten und Strategien angenommen werden.

Hypothese III c:

Es wurden keine bzw. negative Beziehungen zwischen den einzelnen Nutzen- und Kostendimensionen der Konfliktarten und Strategien angenommen.

Da die Dimension 'Geistige Anforderung' weggelassen wurde, kann die Hypothese für Konfliktarten und Strategien angenommen werden.

Hypothese III d:

Es treten Beanspruchungsprofile auf, die sich durch eine höhere Ausprägung der Nutzendimensionen 'Eigene Motivation' und 'Eigene Kontrolle' als die Ausprägung der Kostendimensionen 'Innere Anspannung' und 'Ärger' bei Konfliktarten und Strategien auszeichnen. Sie sollen funktionale Profile genannt werden. Es treten Beanspruchungsprofile auf, die sich durch das umgekehrte Verhältnis der Kosten- und Nutzendimensionen auszeichnen. Sie sollen dysfunktionale Profile genannt werden.

Die Hypothese kann für alle Items außer für das Item "Entgegengesetzte Werte"

der Konfliktarten und das Item "Vermittlung durch dritte Person" der Strategien angenommen werden. Diese zwei Items weisen kompensatorische Muster auf (Tabelle 6-25, Abbildung 6-32).

Item	Mittelwert Nutzen-dimensionen	Mittelwert Kosten-dimensionen	Mittelwert der Differenz	T-Wert	Sig. (2-seitig)	Profil
B1	3,10	5,72	-2,63	-17,63	,000	Dysfunktional
B2	3,76	4,90	-1,14	-6,90	,000	Dysfunktional
B3	3,16	5,42	-2,26	-16,27	,000	Dysfunktional
B4	3,84	4,87	-1,03	-6,96	,000	Dysfunktional
V1	3,96	4,42	-0,46	-3,03	,003	Dysfunktional
V2	3,73	5,01	-1,28	-8,99	,000	Dysfunktional
V3	3,23	4,03	-0,80	-5,46	,000	Dysfunktional
V4	4,10	3,63	0,46	2,91	,004	Funktional
K1	3,32	5,62	-2,30	-17,07	,000	Dysfunktional
K2	3,16	5,42	-2,26	-16,27	,000	Dysfunktional
K3	4,07	5,20	-1,13	-7,13	,000	Dysfunktional
K4	3,72	5,46	-1,73	-12,64	,000	Dysfunktional
R1	4,63	2,75	1,88	14,15	,000	Funktional
R2	4,87	5,05	-0,18	-0,86	n.s.	Kompensatorisch

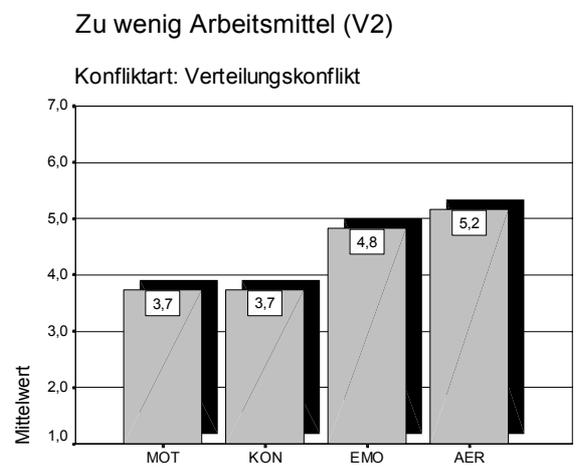
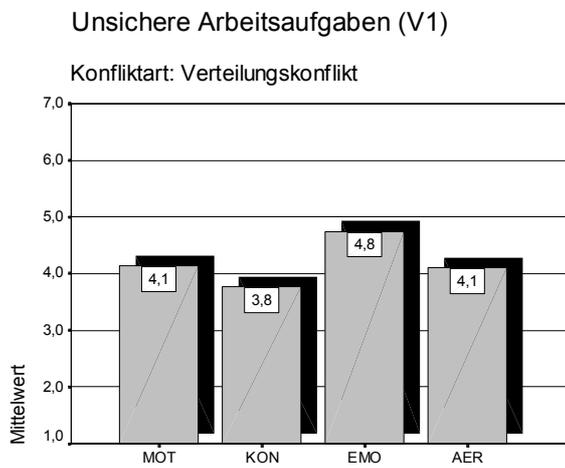
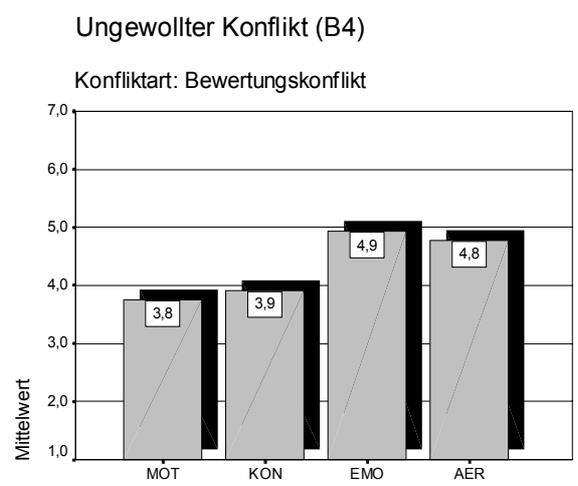
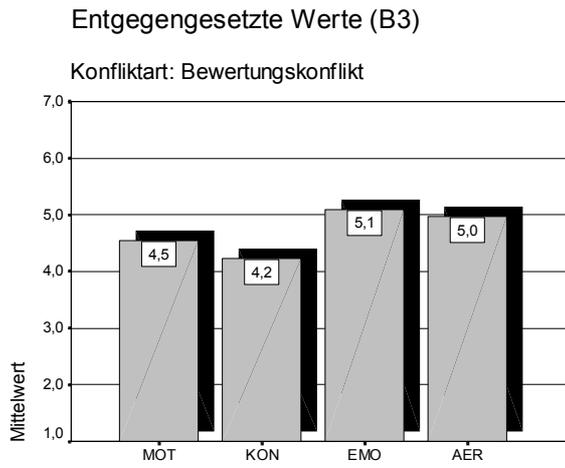
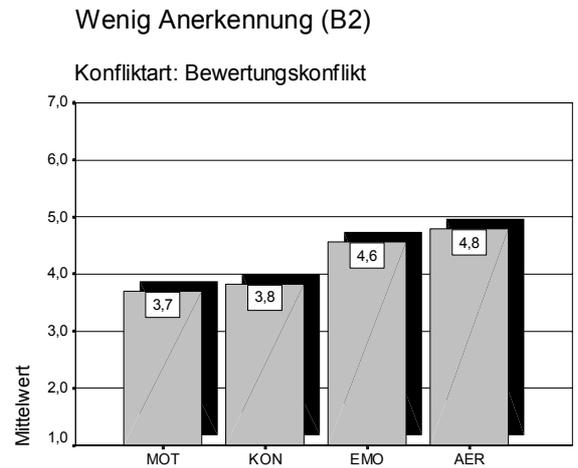
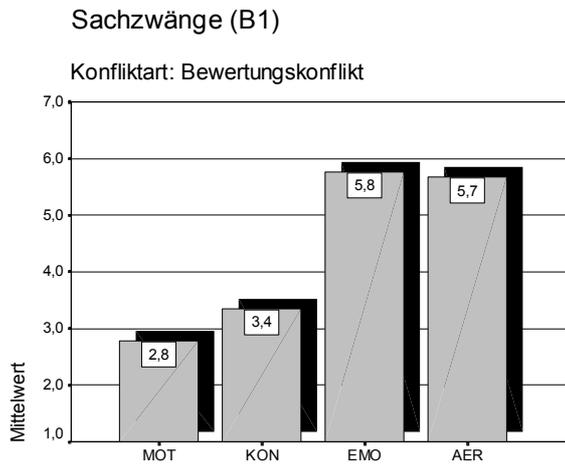
Legende			
B1	Sachzwänge	V4	Geringe Aufstiegschancen
B2	Wenig Anerkennung	K1	Unvollständige Infos
B3	Entgegengesetzte Werte	K2	Unberücksichtigte Ideen
B4	Ungewollter Konflikt	K3	Mißverständnisse
V1	Unsichere Arbeitsaufgaben	K4	Wenig Vertrauen
V2	Zu wenig Arbeitsmittel	R1	Arbeitsunterbrechung
V3	Keine Gestaltungsmöglichkeiten	R2	Gleichzeitige Erwartungen

Tabelle 6-25 Mittelwerte zu den Beanspruchungsprofilen der Konfliktarten

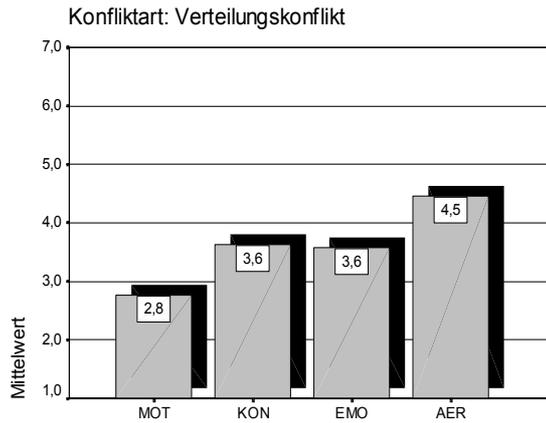
Item	Mittelwert Nutzen-dimensionen	Mittelwert Kosten-dimensionen	Mittelwert der Differenz	T-Wert	Sig. (2-seitig)	Profil
S1	5,36	2,76	2,60	20,02	,000	Funktional
S2	6,01	1,96	4,05	32,72	,000	Funktional
VO1	4,77	2,85	1,92	13,88	,000	Funktional
VO2	3,47	3,93	-0,46	-3,12	,002	Dysfunktional
P1	3,83	5,07	-1,24	-6,86	,000	Dysfunktional
P2	3,77	4,99	-1,21	-9,08	,000	Dysfunktional
P3	3,88	4,66	-0,79	-5,25	,000	Dysfunktional
A1	5,36	3,40	1,96	15,88	,000	Funktional
A2	5,06	3,35	1,71	13,64	,000	Funktional
A3	5,00	3,25	1,74	13,34	,000	Funktional
A4	5,13	2,95	2,18	17,10	,000	Funktional
A5	5,41	4,67	0,74	5,66	,000	Funktional
A6	4,28	4,34	-0,05	-0,47	n.s.	Kompensatorisch

Legende			
S1	Praktische Hilfe von Kollegen	A1	Kombination der verschiedenen Sichtweisen bei Konflikt
S2	Optimales Arbeitsklima	A2	Suche nach Kompromiß
VO1	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	A3	Festlegen von Strategien für optimale Konfliktlösung
VO2	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	A4	Beibehalten beider Positionen bei Konflikt
P1	Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung	A5	Durchsetzen der eigenen Meinung
P2	Ignorieren von Spannungen	A6	Vermittlung durch dritte Person
P3	Freundliche Fassade bei Konflikt		

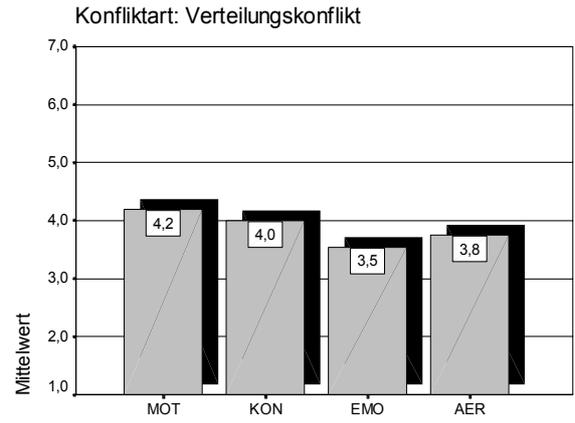
Tabelle 6-26 Mittelwerte zu den Beanspruchungsprofilen der Strategien



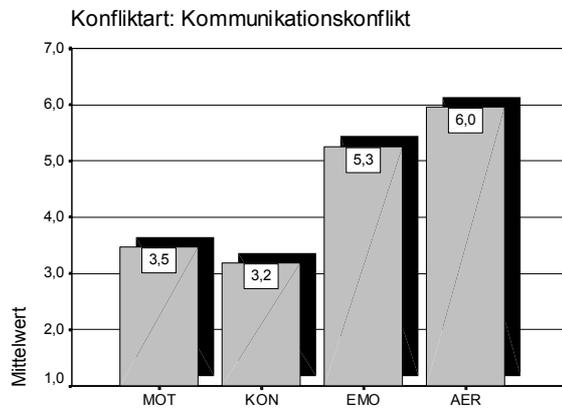
Keine Gestaltungsmöglichkeiten (V3)



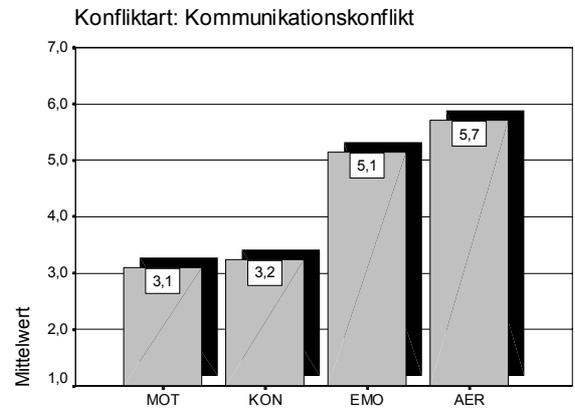
Geringe Aufstiegschancen (V4)



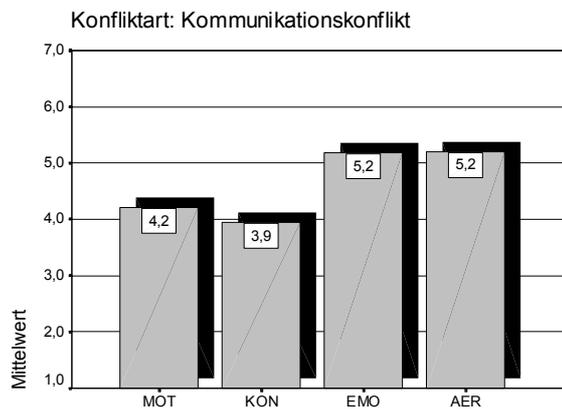
Unvollständige Infos (K1)



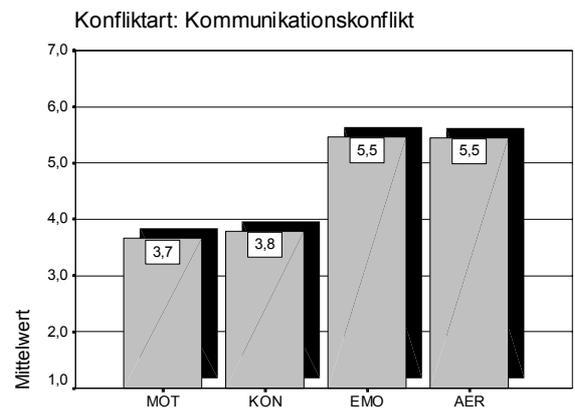
Unberücksichtigte Ideen (K2)

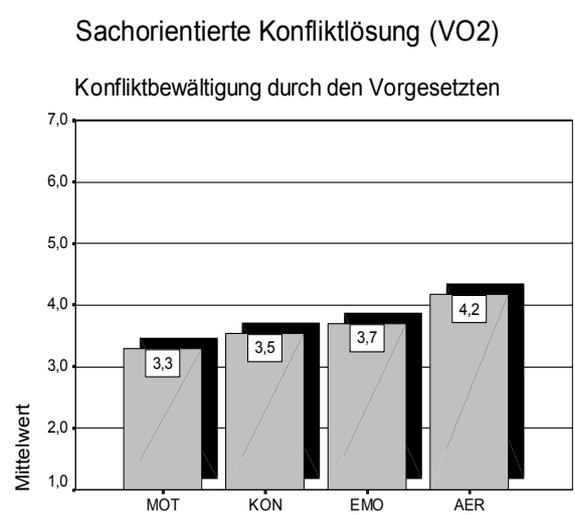
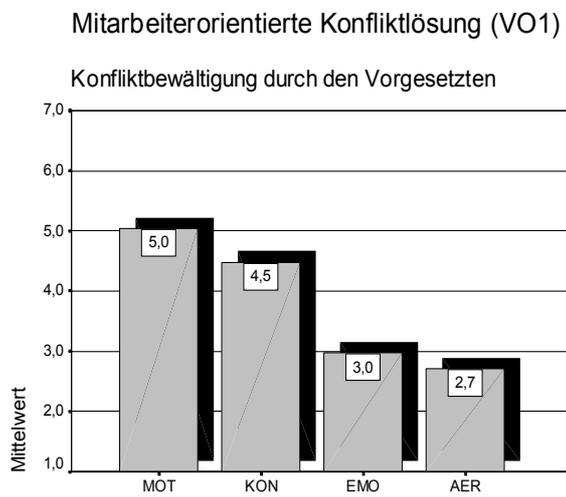
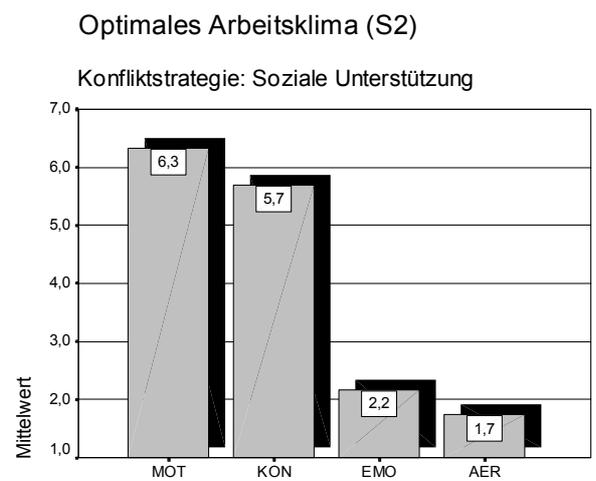
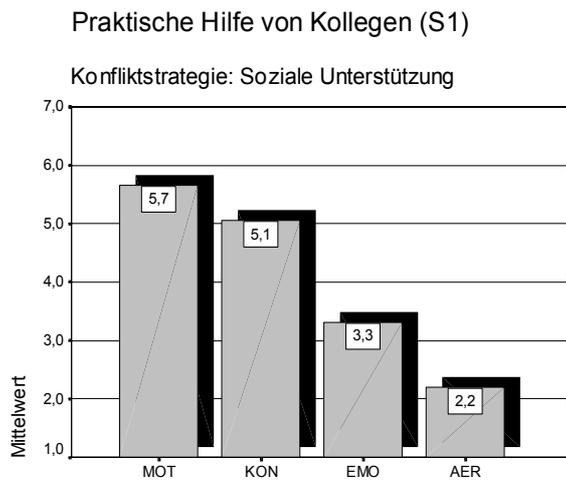
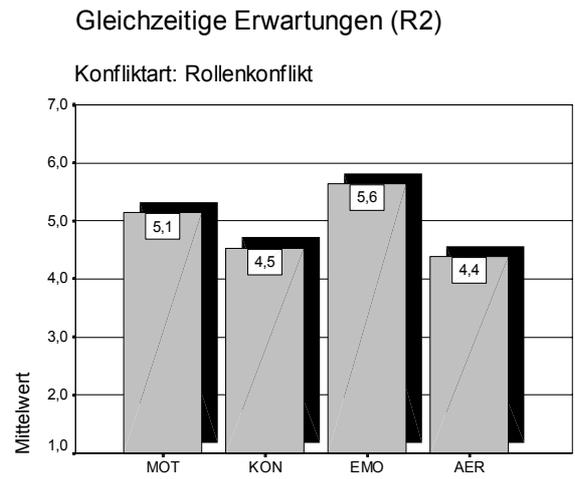
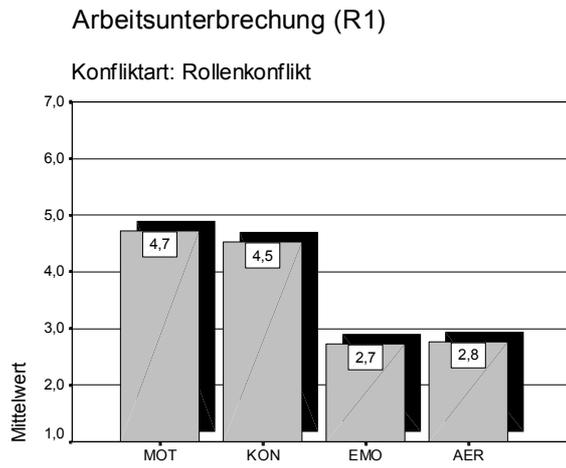


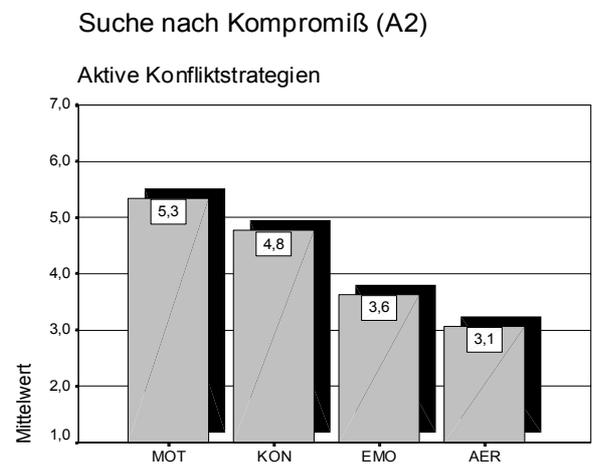
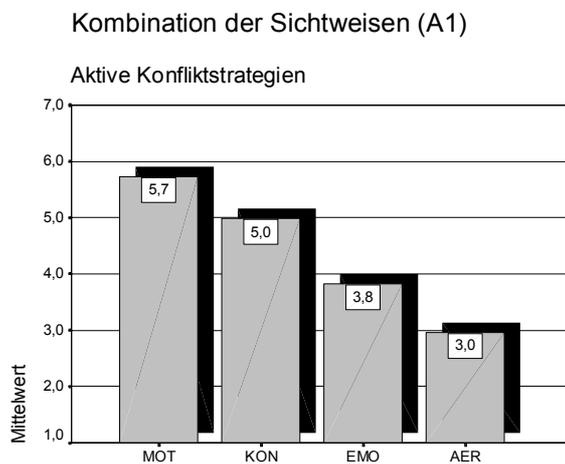
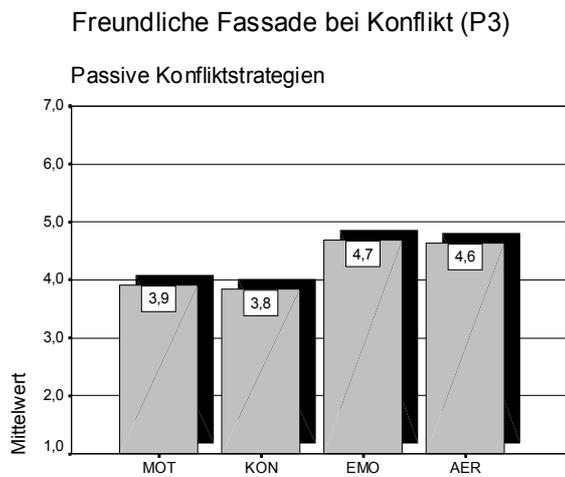
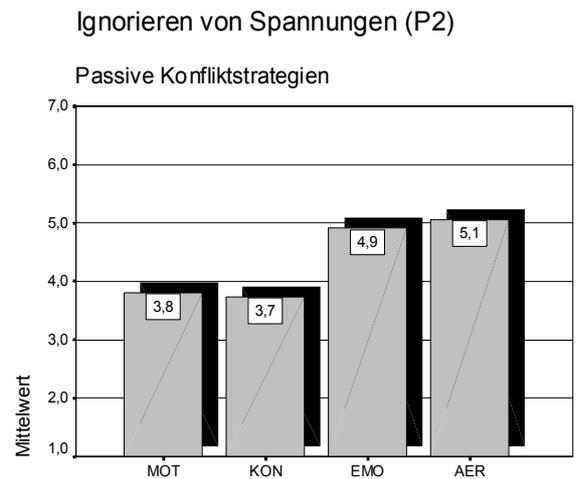
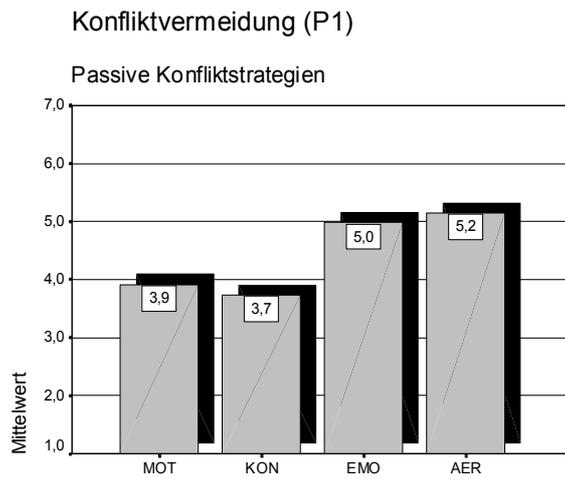
Mißverständnisse (K3)



Wenig Vertrauen (K4)







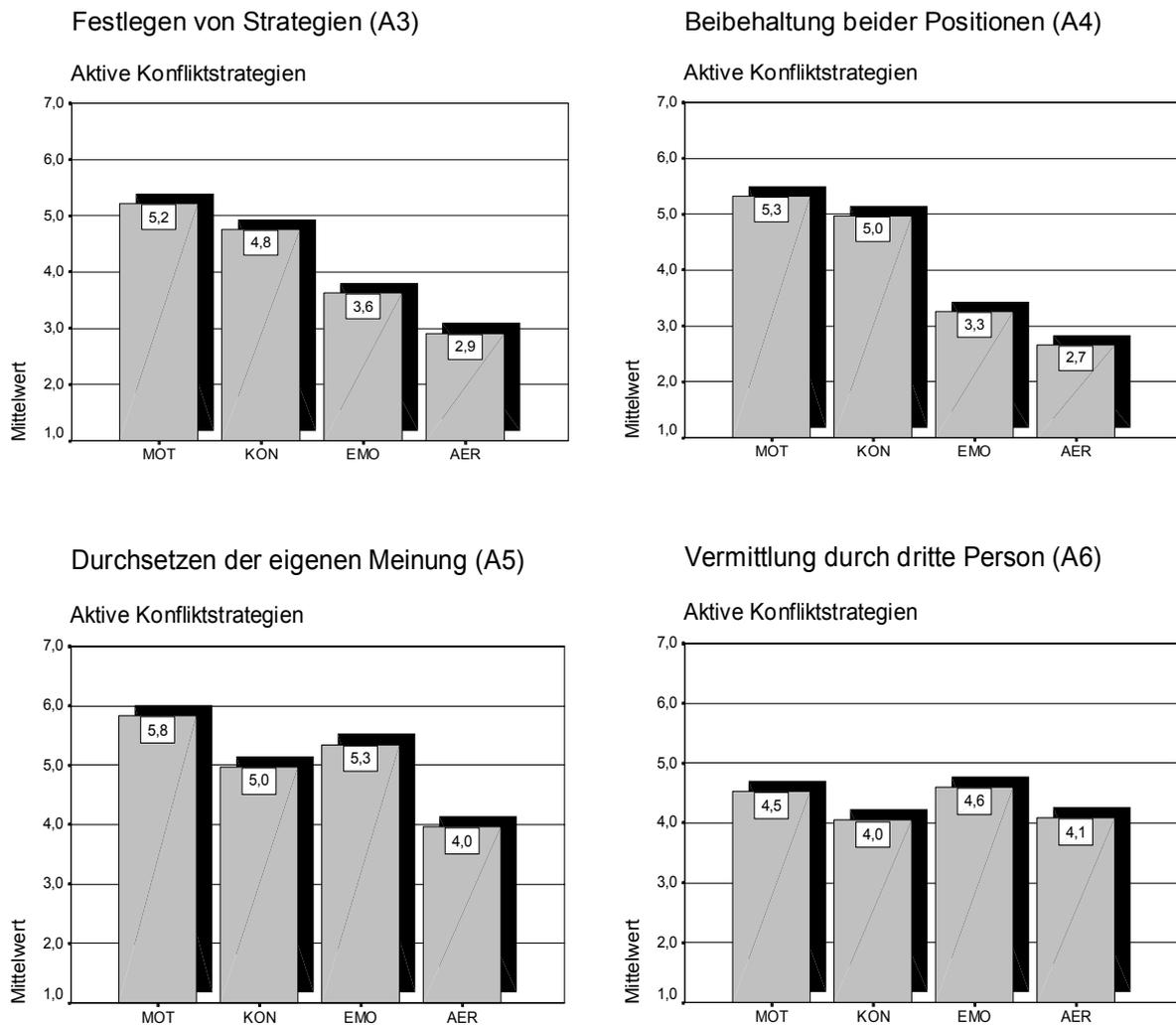


Abbildung 6-32 Beanspruchungsprofile ohne mentale und physische Beanspruchung

6.5.5.2.3 Konstruktvalidität hinsichtlich der Parteien

Hacker (1998) propagiert drei Analyseebenen bei der Untersuchung von psychischer Regulation von Arbeitstätigkeiten: Organisatorische Einheiten, Arbeitsgruppen und individuelle Persönlichkeiten. Berkel (1984) nennt zur Analyse von Konflikten drei Perspektiven: Personzentrierte, interaktionszentrierte und strukturzentrierte Konfliktperspektive. Bei der Konzeption von SynBA-3K lagen diese drei Bereiche zugrunde. Im SynBA-3K Version 2 ist noch eine Analyseebene hinzugekommen. Mit der Gruppe der unterstellten MitarbeiterInnen sind es jetzt fünf Ebenen: eigenes Verhalten (EIG), Verhalten der KollegInnen (KOL), Verhalten des oder der Vorgesetzten (VOR), Verhalten der unterstellten MitarbeiterInnen (UNT) und Struktur der Organisation (ORG).

Die Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse und Varimax-Rotation) klärt über die Extraktion von drei Faktoren 50,8 % der Varianz bei den Parteien der Konfliktarten auf (Tabelle 6-27). Faktor 1 (Eigenwert: 3,69) wird geladen vom 'Vorgesetztenverhalten', von der 'Struktur der Organisation' und zum geringen Teil vom 'Kollegenverhalten'. Faktor 2 (Eigenwert: 3,1) entspricht dem 'Eigenen Verhalten' und 'Kollegenverhalten'. Faktor 3 (Eigenwert: 2,1) beinhaltet das 'Mitarbeiterverhalten'. Bei den Konfliktarten treten klar drei Gruppen zutage: Faktor 1 **'Vorgesetzter und Organisation'**, Faktor 2 **'Eigenes und Kollegenverhalten'**

und Faktor 3 **'Mitarbeiterverhalten'**. Diese drei Gruppen entsprechen den drei grundsätzlichen Hierarchiestufen in einer Organisation. Hierarchisch höher gestellt sind Vorgesetzte und die Strukturen und Regeln der Organisation. Auf gleicher Ebene stehen die eigene Person und die KollegInnen. Eine hierarchisch niedrigere Position haben die unterstellten MitarbeiterInnen inne. Die Konfliktarten scheinen ursächlich auf die Hierarchieebenen bezogen zu sein.

	Faktor		
	1	2	3
EIG bei Bewertungskonflikten		,745	
EIG bei Verteilungskonflikten		,681	
EIG bei Kommunikationskonflikten		,827	
EIG bei Rollenkonflikten		,502	
KOL bei Bewertungskonflikten	,492	,523	
KOL bei Verteilungskonflikten		,527	
KOL bei Kommunikationskonflikten		,664	
KOL bei Rollenkonflikten	,422	,377	
VOR bei Bewertungskonflikten	,711		
VOR bei Verteilungskonflikten	,545		
VOR bei Kommunikationskonflikten	,567		
VOR bei Rollenkonflikten	,637		
UNT bei Bewertungskonflikten			,872
UNT bei Verteilungskonflikten			,685
UNT bei Kommunikationskonflikten			,863
UNT bei Rollenkonflikten			,800
ORG bei Bewertungskonflikten	,685		
ORG bei Verteilungskonflikten	,550		
ORG bei Kommunikationskonflikten	,700		
ORG bei Rollenkonflikten	,580		,344

Tabelle 6-27 Faktorenanalyse über die Parteien der Konfliktarten

Über die Parteien der Strategien der Konfliktbehandlung wurde ebenfalls eine Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse und Varimax-Rotation) berechnet. Über die Extraktion von drei Faktoren werden 53,8 % der Varianz aufgeklärt (Tabelle 6-28). Faktor 1 (Eigenwert: 5,2) wird geladen vom 'Eigenen Verhalten', 'Kollegenverhalten' und 'Vorgesetztenverhalten'. Faktor 2 (Eigenwert: 2,8) beinhaltet hauptsächlich Ladungen vom 'Mitarbeiterverhalten'. Zusätzlich laden ihn 'Eigenes Verhalten' und 'Kollegenverhalten', wenn es sich um Strategien der Konfliktbehandlung durch den Vorgesetzten handelt. Faktor 3 (Eigenwert: 2,7) lädt die 'Struktur der Organisation'. Faktor 1 kann **'Teamverhalten'** genannt werden, da drei Gruppen eines Teams oder einer Abteilung beteiligt sind. Für Faktor 2 bietet sich als Benennung **'Untergebenen-Verhalten'** an und für Faktor 3 **'Struktur der Organisation'**. Wie bei den Konfliktarten spielen die Hierarchieebenen bei der Handhabung von Konflikten eine Rolle, aber in diesem Bereich treten sie nicht so stark hervor. Bei vielen Strategien ist das ganze Team beteiligt. Nur wenn der oder die Vorgesetzte bei der Konfliktbehandlung im Vordergrund steht, sehen sich die anderen Beteiligten als Untergebene. In der Organisation festgeschriebene Vorgehensweisen bilden eine eigene Gruppe.

Diese Ergebnisse entsprechen nicht den Einteilungen von Berkel, der seine Perspektiven stärker nach dem Vorhandensein von Interaktionspartnern differenziert.

	Faktor		
	1	2	3
EIG bei Sozialer Unterstützung	,588		
EIG bei Konfliktlösung des Vorgesetzten		,485	
EIG bei Passiven Strategien	,708		
EIG bei Aktiven Strategien	,785		
KOL bei Sozialer Unterstützung	,577		
KOL bei Konfliktlösung des Vorgesetzten		,489	,318
KOL bei Passiven Strategien	,728		
KOL bei Aktiven Strategien	,854		
VOR bei Sozialer Unterstützung	,448		
VOR bei Konfliktlösung des Vorgesetzten	,454		
VOR bei Passiven Strategien	,532		
VOR bei Aktiven Strategien	,539		,498
UNT bei Sozialer Unterstützung		,860	
UNT bei Konfliktlösung des Vorgesetzten		,776	
UNT bei Passiven Strategien		,765	
UNT bei Aktiven Strategien		,856	
ORG bei Sozialer Unterstützung	,341		,696
ORG bei Konfliktlösung des Vorgesetzten			,718
ORG bei Passiven Strategien			,755
ORG bei Aktiven Strategien			,881

Tabelle 6-28 Faktorenanalyse über die Parteien der Strategien der Konfliktbehandlung

Konstruktvalidität hinsichtlich der Parteien im Vergleich zu SynBA-3K Version 1

Bei den Parteien der Konfliktarten ergeben sich in Version 1 drei Faktoren, die das Teamverhalten im Konfliktfall, die Strukturen der Organisation im Konfliktfall und das Verhalten bei Rollenkonflikten repräsentieren. Eine klarere Bestätigung der empirischen Einteilung in Hierarchieebenen zeigt sich in Version 2. Die drei Faktoren werden vom 'Vorgesetztenverhalten' und der 'Struktur der Organisation' (Faktor 1), vom 'Eigenen Verhalten' und 'Kollegenverhalten' (Faktor 2) und 'Verhalten der MitarbeiterInnen' (Faktor 3) geladen.

Bei den Strategien werden in Version 1 die inhaltlichen Kategorien und die Struktur der Organisation durch die Faktorenstruktur bestätigt. In Version 2 repräsentieren die drei Faktoren das Team-Verhalten, das Verhalten der MitarbeiterInnen und die Struktur der Organisation und bestätigen somit wie bei den Konfliktarten die Bedeutung der Hierarchieebenen.

Die nach Berkel erwartete 3-Faktorenstruktur bestehend aus einer personenzentrierten, einer interaktionszentrierten und einer strukturzentrierte Konfliktperspektive konnte nicht bestätigt werden. Das eigene Verhalten tritt in Verbindung mit Kollegenverhalten und bei den Strategien mit dem Vorgesetztenverhalten auf, vermutlich da es sich hier um soziale Konflikte handelt, bei denen immer mehrere Parteien involviert sind. Die Struktur der Organisation lädt bei den Strategien wie erwartet einen Faktor, bei den Konfliktarten kommt allerdings das Vorgesetztenverhalten hinzu.

6.5.5.2.4 Konvergente Validität

Die konvergente Validität ist dann gegeben, wenn mehrere Methoden das gleiche Konstrukt übereinstimmend messen. Es wird angenommen, daß verschiedene Operationalisierungen desselben Konstrukts zu ähnlichen Ergebnissen führen (Bortz & Döring, 1995).

Das Verfahren SynBA-3K Version 2 beinhaltet die zwei Teile des Fragebogens SynBA-3K-Teil A und SynBA-3K Teil D bzw. E, die zum einen eine direkte und zum anderen eine indirekte Bewertung der Konfliktarten und Strategien der Konflikt-handhabung erfragen. Teil A mißt die Beanspruchung der Konfliktarten und der Strategien auf sechs Dimensionen und läßt auf diese Weise die Befragten indirekt die Konfliktarten und Strategien bewerten. Die Untersuchungen zur Konstruktvalidität der Beanspruchungsdimensionen (siehe Kapitel 6.5.5.2.1 und 6.5.5.2.2) haben ergeben, daß die vier Beanspruchungsdimensionen 'Eigene Motivation', 'Eigene Kontrolle', 'Innere Anspannung' und 'Ärger' das Konstrukt der Doppelrolle der Beanspruchung bei Konflikten und Strategien der Handhabung sehr gut abbilden. Diese vier Beanspruchungsdimensionen liegen der Berechnung des Differenzwertes der Beanspruchung, der in die Analysen zur Bestimmung zur konvergenten Validität eingeht, zugrunde. Die Teile D bzw. E geben die direkte, subjektive Bewertung der Konfliktarten bzw. Strategien wieder. Die beiden Arten der Operationalisierung bilden die Grundlage für die Berechnungen der konvergenten Validität, die im folgenden zuerst für die Konfliktarten und im nächsten Schritt für die Strategien der Konflikt-handhabung dargestellt werden.

Der Differenzwert der Beanspruchung gibt die Differenz zwischen der Beanspruchung, die durch die Kosten- und die durch die Nutzendimensionen ausgelöst wird, pro Belastungsfaktor wieder. Die Differenzwerte werden in einer Rangreihe nach dem Kriterium der Höhe der erwirkten Beanspruchung von wenig negativ beanspruchend bis stark negativ beanspruchend geordnet. Fragebogen D erfragt die subjektive Valenz (Bewertung) der Belastungsfaktoren in einem direkten Paarvergleich. Ergebnis sind die in eine Rangreihe gebrachten Belastungsfaktoren vom am wenigsten belastenden bis zum am meisten belastenden Faktor. Da in beiden Fragebogenteilen eine Bewertung der Belastungsfaktoren auf unterschiedliche Art und Weise erfragt wird, werden sie behandelt wie zwei Verfahren, die das gleiche Konstrukt messen.

Tabelle 6-29 zeigt die zwei Rangreihen über die Konfliktarten. Der Zusammenhang der beiden Rangreihen der Konfliktarten wurde durch die Rangkorrelation nach Spearman (r_s) erfaßt, die mit der Produkt-Moment-Korrelation in diesem Fall identisch ist (Bortz, 1985). Der Korrelationskoeffizient erreicht einen Wert von $r_s = ,53$. Der empirische t-Wert von $t=3,33$ liegt bei zweiseitiger Fragestellung und $df=11$ außerhalb des Bereiches $-3,1 < t < 3,1$, so daß das Ergebnis einen sehr signifikanten Zusammenhang zwischen den beiden Rangreihen zeigt.

Konfliktarten		Subjektive Valenz (Bewertung) Fragebogen D	Differenzwert der Beanspruchung Fragebogen A
V2	Zu wenig Arbeitsmittel	1	10
R1	Arbeitsunterbrechung	2	1
V4	Geringe Aufstiegschancen	3	2
B4	Ungewollter Konflikt	4	6
V1	Unsichere Arbeitsaufgaben	5	4
B2	Wenig Anerkennung	6	8
K3	Mißverständnisse	7	7
K1	Unvollständige Infos	8	12
R2	Gleichzeitige Erwartungen	9	3
V3	Keine Gestaltungsmöglichkeiten	10	9
B3	Entgegengesetzte Werte	11	5
K2	Unberücksichtigte Ideen	12	13
B1	Sachzwänge	13	14
K4	Wenig Vertrauen	14	11

Tabelle 6-29 Zwei Rangreihen über die Konfliktarten

Strategien der Konflikt handhabung		Subjektive Valenz (Bewertung) Fragebogen E	Differenzwert der Beanspruchung Fragebogen A
S2	Optimales Arbeitsklima	1	1
A1	Kombination der verschiedenen Sichtweisen bei Konflikt	2	4
A2	Suche nach Kompromiß	3	7
S1	Praktische Hilfe von Kollegen	4	2
A4	Beibehaltung beider Positionen bei Konflikt	5	3
A6	Vermittlung durch dritte Person	6	8
VO1	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	7	5
A3	Festlegen von Strategien für optimale Konfliktlösung	8	6
A5	Durchsetzen der eigenen Meinung	9	9
VO2	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	10	11
P3	Freundliche Fassade bei Konflikt	11	10
P2	Ignorieren von Spannungen	12	12
P1	Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung	13	13

Tabelle 6-30 Zwei Rangreihen über die Strategien der Konflikt handhabung

Tabelle 6-30 zeigt die zwei Rangreihen für die Strategien der Konflikt handhabung.

"Optimales Arbeitsklima" steht in beiden Rangreihen an erster Stelle und wird als angenehmste Situation bewertet. Der Zusammenhang der Rangreihen der Strategien der Konfliktbehandlung wurde ebenfalls durch die Rangkorrelation nach Spearman erfaßt. Der Korrelationskoeffizient erreicht hier einen Wert von $r_s = ,65$. Der empirische t-Wert von $t=2,26$ liegt bei zweiseitiger Fragestellung und $df=8$ außerhalb des Bereiches $-1,86 < t < 1,86$, so daß das Ergebnis einen signifikanten Zusammenhang zwischen den beiden Rangreihen zeigt.

In beiden Unterverfahren werden sowohl für die Konfliktarten als auch für die Strategien der Handhabung sehr ähnliche Rangreihen erreicht, so daß im Sinne der kriterienbezogenen Validität von einem validen Verfahren gesprochen werden kann.

6.6 Diskussion der Ergebnisse und Weiterentwicklung des Fragebogens

Itemanalyse

Die Normalverteilung ist bei allen Items gegeben. Überwiegend liegen die Schwierigkeitsindizes im geforderten Bereich. Allerdings treten bei den Items "Sachzwänge", "Gleichzeitige Erwartungen", "Optimales Arbeitsklima" und "Durchsetzen der eigenen Meinung" jeweils zwei sehr hohe Indizes auf. Besonders bezüglich dieser Items wurden die Ergebnisse zur Trennschärfe, Item-Interkorrelation und Faktorenstruktur genau analysiert, um zu erkennen, ob diese Items weiterhin im Itempool verbleiben sollen. Auch die Trennschärfekoeffizienten sind überwiegend zufriedenstellend. Das Item "Durchsetzen der eigenen Meinung" sticht aus den anderen Items hervor, da es einen niedrigen Trennschärfekoeffizienten bei der Intensität des Auftretens aufweist, negative oder geringe Korrelationen zu den anderen Items seiner Subkategorie der Aktiven Konfliktbehandlungsstrategien zeigt und signifikant mit den Items der Passiven Konfliktbehandlungsstrategien korreliert. Außerdem ist sein funktionales Beanspruchungsprofil durch eine sehr hohe Beanspruchung auf allen Dimensionen und extrem auf der physischen Dimension gekennzeichnet. Die Ergebnisse sprechen dafür, daß die Situation des Durchsetzens der eigenen Meinung von den meisten Befragten als schwierig und beanspruchend erlebt wird. Da dieser Aspekt inhaltlich sonst nicht wiedergegeben wird, wird das Item im Fragebogen beibehalten.

Das Item "Arbeitsunterbrechung" weist zufriedenstellende Schwierigkeitsindizes auf, aber niedrige Trennschärfekoeffizienten bezüglich der Beanspruchungsdimensionen und der Auftretensintensität. Es läßt einen eigenen Faktor bei der Faktorenanalyse über die Intensität des Auftretens und zeigt überwiegend negative oder geringe Korrelationen mit anderen Items. Als einziges Item mit funktionalem Beanspruchungsprofil bei den Konfliktarten hat es eine besondere Stellung, die vermutlich durch die positiven Zusatz der Hilfeleistung bei der Formulierung des Items zustande kommt. Aus diesen Gründen wird das Item in SynBA-3K Version 3 ohne diesen positiven Zusatz dargeboten.

Dimensionale Struktur

Die Kategorien Konfliktarten und Strategien zur Handhabung sind wiederum in Subkategorien unterteilt worden. Bei den Konfliktarten wurden durch die Faktorenanalyse über die Intensität des Auftretens und die Interkorrelationen die Subkategorien Bewertungskonflikte und Verteilungskonflikte bestätigt. Die

Kommunikationskonflikte laden beide Faktoren, da Kommunikation bei der Austragung von Konflikten immer von Bedeutung zu sein scheint. Die Subkategorie Rollenkonflikte wurde in SynBA-3K Version 2 nicht bestätigt. Das Item "Arbeitsunterbrechung" lädt einen eigenen Faktor. Es ist das einzige Item der Konfliktarten mit funktionalem Beanspruchungsprofil.

Bei den Strategien der Konfliktbehandlung werden die Subkategorien Soziale Unterstützung und Passive Konfliktbehandlungsstrategien klar bestätigt. Die Aktiven Konfliktbehandlungsstrategien verteilen sich über drei Faktoren, deren Bewertung von positiv bis negativ reicht. Auch die Items bezüglich des Vorgesetzten laden zwei Faktoren: Die eher positiv bewertete mitarbeiterorientierte Konfliktlösung tritt auf mit anderen positiv bewerteten Items, die eher negativ bewertete sachorientierte Konfliktlösung mit anderen negativ bewerteten Items. Problematisch ist das Item "Durchsetzen der eigenen Meinung", das nur einen Faktor hoch negativ lädt.

Reliabilität

Nach den Ergebnissen der Konsistenzanalysen kann SynBA-3K als reliables Verfahren bezeichnet werden.

Validität

Die Beanspruchungsprofile, die Ergebnisse der Faktorenanalysen über die Beanspruchungsdimensionen und der Korrelationen zwischen den Dimensionen weisen daraufhin, daß das Konzept der Doppelrolle der Beanspruchung auf die Bereiche innerbetrieblicher Konflikte und Strategien der Konfliktbehandlung übertragen werden kann. Nach diesen Analysen machen im Feld der innerbetrieblichen Zusammenarbeit die folgenden Dimensionen das Konstrukt der Beanspruchung in seiner Doppelrolle aus: Es handelt sich um die Dimensionen 'Eigene Motivation' und 'Eigene Kontrolle' als Nutzendimensionen und um die Dimensionen 'Innere Anspannung' und 'Ärger' als Kostendimensionen. Mentale Beanspruchung ist bei fast allen Konflikten in hoher Ausprägung gegeben, so daß keine Differenzierung möglich ist. Schönplugs (1987) Aussage zur Verbindung von Angst und sorgenvollen Gedanken ist hier bestätigt worden (siehe Kap. 2.2.5). Die beiden Konstrukte treten gemeinsam auf. Physisch waren die Befragten überwiegend im mittleren Ausmaß beansprucht, so daß auch diese Dimension keine weitergehende Differenzierung zuließ. Nullkorrelationen mit den anderen Kostendimensionen bestätigen dieses Ergebnis. Ohne diese beiden Dimensionen ergeben sich überwiegend klare funktionale und dysfunktionale Beanspruchungsprofile (Abbildung 6-32).

Die Ergebnisse der Faktorenanalysen über die Konfliktparteien bestätigten nicht vollständig das Konzept der Konfliktperspektiven nach Berkel (1994), sondern weisen stärker auf die Bedeutung der Hierarchiestufen in Organisationen beim Austragen von Konflikten und den Strategien zur Handhabung hin. Alle Konfliktparteien werden beibehalten.

Die Überprüfung von Inhalts-, Konstrukt-, und Konvergenter Validität bestätigt ein valides Verfahren. Die Ergebnisse der Konvergenten Validität lassen die Kürzung des Fragebogens um den Paarvergleich zu.

Zusammenfassend ist zu sagen, daß nach den beiden Validierungsstudien mit SynBA-3K Version 3 (siehe Anhang) ein valides und reliables Verfahren zur Analyse innerbetrieblicher Konflikte und Strategien der Konfliktbehandlung vorliegt.

7 Zusammenhangsanalysen

Ziel dieses Kapitels ist die Untersuchung von Zusammenhängen, die Querverbindungen zwischen den verschiedenen Analysevariablen hinsichtlich der Konflikte und Strategien der Konfliktbehandlung aufdecken.

Zunächst sollen die Einflüsse der soziodemographischen Merkmale auf die Beanspruchung und die Intensität des Auftretens der Konflikte und Strategien untersucht werden. Außerdem soll der Frage nachgegangen werden, in welcher Beziehung diese Merkmale zu den Konfliktparteien stehen.

Danach steht die Überprüfung der Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Arbeit wie die Art der Organisation, die Position in der Organisation, Dauer der Berufstätigkeit und der Betriebszugehörigkeit und den Variablen der Beanspruchung, Intensität des Auftretens und Parteien bei den Konflikten und Strategien an.

Als weiterer Auswertungsschritt werden die Zusammenhänge zwischen der Intensität des Auftretens und den Beanspruchungsdimensionen jeweils bei Konflikten und bei Strategien analysiert. Es wird die Frage gestellt, ob häufig auftretende Konflikte mit hoher Beanspruchung einhergehen.

Schließlich werden Zusammenhänge zwischen Konflikten und Strategien der Konfliktbehandlung analysiert. Als Variablen dienen die Intensität des Auftretens der Konflikte und der Strategien. Die Frage ist, welche Strategie bei welcher Konfliktart genutzt wird.

Zum Schluß stehen die Konfliktparteien im Fokus der Analyse. Es werden Zusammenhänge zwischen der Intensität des Auftretens, den Beanspruchungsdimensionen und den jeweiligen Konfliktparteien der Konfliktarten und Strategien untersucht.

7.1 Zusammenhänge zwischen soziodemographischen Variablen, Arbeitsmerkmalen und Beanspruchung, Auftreten und Konfliktparteien bei Konflikten und Strategien

7.1.1 Fragestellung

Ziel der folgenden Zusammenhangsanalysen ist die Untersuchung des Einflusses von soziodemographischen Daten und Merkmalen der Arbeit auf das Beanspruchungserleben, die Intensität des Auftretens und die Beteiligung von unterschiedlichen Parteien bei Konflikten und Strategien der Handhabung.

Bei der Durchsicht der Literatur zu Beanspruchung und Konflikten in Organisationen (siehe Kapitel 2 und 3) zeigte es sich, daß es nur wenige Studien zu Einflüssen aus soziodemographischen Daten oder Merkmalen der Arbeitsstruktur und Zusammenarbeit gibt (vgl. Bailer, 1989). Unterschiede zum Beispiel in Bezug auf das Geschlecht der Beschäftigten konnten nicht untersucht werden, da die Stichprobe nur aus Männern in Führungspositionen bestand (Regnet, 1992) oder Frauen nur einen kleinen Teil der Stichprobe ausmachten (Rahim, 1983).

Mit den folgenden Zusammenhangsanalysen wird nun überprüft, ob verschiedene Gruppen häufiger Konflikte erleben oder bestimmte Strategien der

Konflikthandhabung nutzen. Weiter soll der Frage nachgegangen werden, ob die ArbeitnehmerInnen in höherem Ausmaß negative oder positive Beanspruchung erleben und ob sie sich mit unterschiedlichen Konfliktparteien auseinandersetzen.

7.1.2 Ergebnisse

Die Ergebnisse aller MitarbeiterInnen der befragten acht Organisationen (n=145) gingen in die Analysen ein. In die Zusammenhangsanalysen wurden die soziodemographischen Variablen 'Geschlecht' (1 = männlich, 2 = weiblich), 'Alter' (1 = <30 Jahre, 2 = 31-40 Jahre, 3 = >41 Jahre) und 'Schule und Studium' (1 = Hauptschulabschluß/Volksschulabschluß, 2 = Mittlere Reife, 3 = Abitur, Fachhochschulreife, 4 = Fachhochschul-, Hochschulstudium) einbezogen.

Zu den untersuchten Arbeitsmerkmalen gehören die Variablen 'Organisationen' (1 = Bildungszentrum, 2 = Sachbearbeitung, 3 = Ausbildungsgruppe Pflege 1, 4 = Ausbildungsgruppe Pflege 2, 5 = Pflegepersonal, 6 = Planungsbüro, 7 = Automobilzulieferer, 8 = Automobilhersteller), 'Position in der Organisation' (1 = Führungskraft bzw. MitarbeiterIn mit Weisungsfunktion, 2 = MitarbeiterIn ohne Weisungsfunktion, 3 = Auszubildende/r, PraktikantIn, Aushilfe), 'Jahre an Berufserfahrung in der aktuellen Tätigkeit' (Angabe in Monaten) und 'Dauer der Betriebszugehörigkeit' (Angabe in Monaten).

Als erstes werden die Korrelationen zwischen den Variablengruppen dargestellt. Im zweiten Schritt folgen die Regressionsanalysen.

7.1.2.1 Bivariate Analysen

Beanspruchungsdimensionen bei Konflikten und Strategien

Die Korrelationen zwischen den soziodemographischen Merkmalen, den Arbeitsmerkmalen und den Beanspruchungsdimensionen 'Geistige Anforderung' (MEN), 'Eigene Motivation' (MOT), 'Eigene Kontrolle' (KON), 'Innere Anspannung' (EMO), 'Körperliches Befinden' (PHY) und 'Ärger' (AER) bei Konflikten und Strategien sind in Tabelle 7-1 dargestellt.

Die Variable 'Geschlecht' zeigt keine signifikante Korrelation zu den Beanspruchungsdimensionen. Frauen und Männer unterscheiden sich nicht in der Wirkung, die Konflikte und Strategien der Konflikthandhabung auf sie ausüben.

Bei der Variablen 'Alter' treten signifikante negative Korrelationen auf. Je älter die Personen sind, desto geringer schätzen sie die 'Eigene Kontrolle' und den 'Ärger' bei Konflikten ein. Auch bei den Strategien schätzen die Befragten die 'Eigene Kontrolle' mit steigendem Alter geringer ein und erleben sich als weniger geistig gefordert und motiviert.

Hinsichtlich der Variablen 'Schule und Studium' ergeben sich signifikante positive Korrelationen. Je höher das Bildungsniveau ist, desto mehr sind die Befragten innerlich angespannt und ärgern sich bei Konflikten. Auch bezüglich der Strategien sind sie angespannter und fühlen sich eher geistig gefordert.

Es treten nur negativ signifikante Korrelationen hinsichtlich der Variablen 'Organisationen' auf. Unterschiede ergeben sich bei den drei Kostendimensionen 'Innere Anspannung', 'Körperliches Befinden' und 'Ärger' bei den Konflikten und bei der Dimension 'Innere Anspannung' bei den Strategien.

	Ge- schlech	Alter	Schul und Studiu	Organisa tion	Positio in der Organsa tion	Jahre Berufser fahrun	Dauer Betriebs zuge- hörigkeit
Konflikte_M	-,037	-,143	,024	-,099	-,057	-,071	,086
Konflikte_M	-,116	-,125	-,155	,150	-,091	,085	,028
Konflikte_K	-,102	-,305**	-,020	,019	,094	,036	-,002
Konflikte_E	,005	-,138	,233**	-,226**	,060	-,310**	-,011
Konflikte_P	,065	,043	,034	-,220**	-,014	-,074	,113
Konflikte_AE	,153	-,309**	,181*	-,211*	,214**	-,349**	,003
Strategien_M	,012	-,234**	,241**	-,142	,031	-,079	,127
Strategien_M	-,058	-,258**	,044	,137	,049	-,032	,010
Strategien_K	-,137	-,252**	,190*	,061	,087	,033	-,091
Strategien_E	-,044	-,060	,243**	-,227**	,003	-,201*	,078
Strategien_P	-,040	-,110	,029	-,051	,269**	-,054	-,113
Strategien_A	,107	-,017	,013	-,137	,032	-,032	,094

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig)

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig)

Tabelle 7-1 Einfluß der soziodemographischen Merkmale und der Arbeitsmerkmale auf die Beanspruchungsdimensionen der Konflikte und Strategien

Die Variable 'Position in der Organisation' weist zwei signifikante Korrelationen auf. Je niedriger die Position der Befragten in der Organisation ist, desto eher ärgern sie sich bei Konflikten und haben körperliche Beschwerden bei den Strategien.

Drei negative Korrelationen treten hinsichtlich der Variablen 'Jahre an Berufserfahrung' auf. Je länger jemand in seinem Beruf arbeitet, desto weniger ist er oder sie innerlich angespannt und ärgert sich bei Konflikten und desto weniger ist die Person angespannt bei der Durchführung von Strategien.

Keine signifikanten Korrelationen zeigen sich hinsichtlich der Variablen 'Dauer der Betriebszugehörigkeit'.

Intensität des Auftretens bei Konflikten und Strategien

Nach den Beanspruchungsdimensionen sind Korrelationen zwischen der Intensität des Auftretens bei Konflikten und Strategien und den soziodemographischen Merkmalen und Arbeitsmerkmalen berechnet und in Tabelle 7-2 dargestellt worden.

Bei den Variablen 'Geschlecht', 'Alter', 'Schule und Studium' und 'Dauer der Betriebszugehörigkeit' ergeben sich keine signifikanten Zusammenhänge zur Intensität des Auftretens der Konflikte und Strategien.

Hinsichtlich der Variablen 'Organisationen' zeigen sich signifikante Korrelationen. Es bestehen demnach Unterschiede zwischen den Organisationen in der Intensität des Auftretens der Strategien der Konfliktbehandlung.

Bei der Variablen 'Position in der Organisation' treten signifikante Korrelationen bei den Konflikten und Strategien auf. Je niedriger jemand in der Hierarchie der Organisation steht, desto häufiger erlebt er Konflikte und desto seltener erlebt er das Auftreten von Strategien.

Die Variable 'Berufserfahrung' zeigt eine signifikante Korrelation bei den Strategien. Je mehr Berufserfahrung eine Person hat, desto häufiger berichtet sie

über das Auftreten von Strategien.

	Ge- schlecht	Alter	Schule und Studium	Organi- sationen	Position in der Organi- sation	Jahre an Berufser- fahrung	Dauer der Betriebs- zuge- hörigkeit
Konflikte	,134	-,120	-,044	-,096	,253**	-,129	-,050
Strategien	-,025	,121	-,113	,294**	-,219**	,234**	-,021

** · Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 7-2 Einfluß der soziodemographischen Merkmale und Arbeitsmerkmale auf die Auftretensintensität der Konflikte und Strategien

Beteiligung der Parteien bei Konflikten und Strategien

Im folgenden werden die Zusammenhänge zwischen den soziodemographischen und den arbeitsbedingten Merkmalen und der Beteiligung der unterschiedlichen Konfliktparteien ('Eigenes Verhalten' (EIG), 'Kollegenverhalten' (KOL), 'Vorgesetztenverhalten' (VOR), 'Mitarbeiterverhalten' (UNT), 'Struktur der Organisation' (ORG)) untersucht (Tabelle 7-3).

Bei der Variablen 'Geschlecht' kommt nur eine geringe signifikante Korrelation hinsichtlich der 'Unterstellten MitarbeiterInnen' vor. Nach Meinung der Männer gibt es geringfügige Zusammenhänge zwischen Konflikten und dem 'Verhalten der Untergebenen'.

Drei signifikant negative Korrelationen treten hinsichtlich der Variablen 'Alter' auf. Je älter eine Person ist, desto weniger nimmt sie Zusammenhänge zwischen Konflikten und dem 'Verhalten der KollegInnen' sowie zwischen Konflikten und Strategien und dem 'Verhalten der unterstellten MitarbeiterInnen' wahr.

Auch bei der Variablen 'Schule und Studium' zeigt sich nur eine geringe Korrelation. Je besser jemand ausgebildet ist, desto eher hat das 'Eigene Verhalten' etwas mit der Durchführung von Strategien der Konfliktbehandlung zu tun.

Die Variable 'Organisationen' zeigt zwei signifikante Korrelationen. Es gibt Unterschiede zwischen den Organisationen hinsichtlich des 'Verhaltens der unterstellten MitarbeiterInnen' bei Konflikten und Strategien.

Bei der Variablen 'Position in der Organisation' kommen geringe signifikante Korrelationen vor. Je niedriger die Position der befragten Person, desto eher haben Konflikte etwas mit dem 'Verhalten der KollegInnen' und der 'Struktur der Organisation' zu tun.

Die Variable 'Jahre an Berufserfahrung' zeigt eine geringe Korrelation. Je länger jemand berufstätig ist, desto weniger haben die Strategien etwas mit dem 'Verhalten der KollegInnen' zu tun.

Zur Variablen 'Dauer der Betriebszugehörigkeit' gibt es keine signifikanten Korrelationen.

	Ge- schlecht	Alter	Schule und Studium	Organi- sationen	Position in der Organi- sation	Jahre an Berufs- er- fahrung	Dauer der Betriebs- zuge- hörigkeit
Konflikte_EIG	,077	-,042	,107	,093	-,081	,039	,136
Konflikte_KOL	,023	-,298**	,140	,058	,173*	-,106	-,042
Konflikte_VOR	,049	-,131	,106	-,060	,151	-,091	,098
Konflikte_UNT	-,180*	-,318**	-,106	,339**	-,015	-,054	-,111
Konflikte_ORG	,147	-,143	,033	-,093	,239**	-,050	,039
Strategien_EIG	-,038	-,038	,170*	,015	-,034	-,164	,108
Strategien_KOL	,079	-,143	,117	-,106	,117	-,177*	,114
Strategien_VOR	,136	-,077	,124	-,078	,092	-,049	,111
Strategien_UNT	-,094	-,291**	-,070	,232**	,014	-,071	-,056
Strategien_ORG	,020	-,065	-,046	-,095	,138	,046	,109

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 7-3 Einfluß der soziodemographischen Merkmale und der Arbeitsmerkmale auf die Parteien bei Konflikten und Strategien

7.1.2.2 Multiple Regressionen

In einem zweiten Schritt soll geklärt werden, welche Bedeutung die soziodemographischen Variablen und die Merkmale der Arbeit zusammen genommen für die Vorhersage von Belastung, psychischer Beanspruchung und für die Beteiligung von Konfliktparteien haben. Außerdem wird angestrebt, solche Variablen und Merkmale zu identifizieren, die sich bei diesen multivariaten Zusammenhangsanalysen als besonders bedeutsam erweisen.

Beanspruchungsdimensionen bei den Konflikten

Sechs schrittweise multiple Regressionsanalysen mit den sechs Beanspruchungsdimensionen ('Geistige Anforderung', 'Eigene Motivation', 'Eigene Kontrolle', 'Innere Anspannung', 'Körperliches Befinden', 'Ärger') als Kriterium erlauben die Beurteilung des relativen Beitrags der soziodemographischen Variablen (Geschlecht, Alter, Schule und Studium) und der Arbeitsmerkmale (Art der Organisation, Position, Dauer der Berufserfahrung, Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen) an der Varianz der Beanspruchung bei den Konflikten. Tabelle 7-4 zeigt die Ergebnisse dieser Analysen.

Bezüglich der 'Geistigen Anforderung' klärt die 'Position' 3% und das 'Alter' 7% der Varianz bei Konflikten auf. Hinsichtlich der 'Eigenen Motivation' wird von diesen Variablen keine Varianz aufgeklärt. Bei der 'Eigenen Kontrolle' ist das 'Alter' für eine Varianzaufklärung von 9% und die 'Berufserfahrung' für 13% verantwortlich. Bei der 'Inneren Anspannung' sagen die 'Berufserfahrung' 10% und 'Schule und Studium' 15% der Varianz voraus. Bezüglich des 'Körperlichen Befindens' wird keine Varianz aufgeklärt. Beim 'Ärger' sagen die 'Berufserfahrung' 12% der Varianz, das 'Alter' 17% und die 'Art der Organisation' 20% voraus.

Insgesamt haben das 'Alter' und die 'Dauer der Berufserfahrung' den größten Einfluß auf die Wirkung von Konflikten. Je älter jemand ist und je mehr Berufserfahrung eine Person hat, desto geringere 'Geistige Anforderung' und

'Innere Anspannung', desto weniger 'Ärger' und desto weniger 'Eigene Kontrolle' erlebt sie bei Konflikten. Das Ausmaß des 'Ärgers' wird dabei sehr stark durch die Organisation beeinflusst, in der jemand arbeitet.

	Geistige Anforderung bei Konflikten			
Variablenfolge	R	R ²	F	P
Position	,17	,03	4,32	,040
Alter	,26	,07	5,15	,007

	Eigene Kontrolle bei Konflikten			
Variablenfolge	R	R ²	F	p
Alter	,31	,09	14,36	,000
Berufserfahrung	,36	,13	9,89	,000

	Innere Anspannung bei Konflikten			
Variablenfolge	R	R ²	F	P
Berufserfahrung	,32	,10	14,58	,000
Schule, Studium	,39	,15	10,73	,000

	Ärger bei Konflikten			
Variablenfolge	R	R ²	F	P
Berufserfahrung	,35	,12	19,00	,000
Alter	,41	,17	13,50	,000
Organisationen	,45	,20	11,18	,000

Tabelle 7-4 Ergebnisse der Regressionsanalysen über die Beanspruchungsdimensionen der Konflikte als Kriterium

Beanspruchungsdimensionen bei den Strategien

Die gleichen Variablen gingen in die sechs multiplen Regressionsanalysen über die Beanspruchungsdimensionen als Kriterium bei den Strategien ein (Tabelle 7-5). Es zeigt sich, daß bei der 'Geistigen Anforderung' die Variable 'Schule und Studium' für 6% der Varianzaufklärung, die Variable 'Alter' für 10% und die Variable 'Dauer der Betriebszugehörigkeit' für 13% verantwortlich sind. 7% der Varianz bei der 'Eigene Motivation' werden vom 'Alter' aufgeklärt. Bei der 'Eigene Kontrolle' sagen das 'Alter' 7% und das 'Geschlecht' 10% der Varianz voraus. Hinsichtlich der 'Inneren Anspannung' werden von 'Schule und Studium' 7% und von der 'Art der Organisation' 10%, hinsichtlich des 'Körperlichen Befindens' von der 'Position' 10% vorausgesagt. Bezüglich des 'Ärgers' wird von diesen Variablen keine Varianz aufgeklärt.

Insgesamt hat das 'Alter' der Befragten den größten Einfluß auf die Wirkung von Strategien der Konfliktbehandlung. Je älter jemand ist, desto geringere 'Geistige Anforderung' und desto weniger 'Eigene Motivation' und 'Eigene Kontrolle' erlebt er als Auswirkung der Strategien. Das Ausmaß der 'Inneren Anspannung' wird dabei sehr stark durch die Organisation beeinflusst, in der jemand arbeitet. Bei der

Beanspruchungsdimension 'Eigene Kontrolle' zeigt sich ein Geschlechtsunterschied. Männer erleben tendenziell ein größeres Ausmaß an 'Eigener Kontrolle' bei den Strategien als Frauen. 10% der Varianz bezüglich der 'Eigene Kontrolle' werden vom Geschlecht aufgeklärt.

Geistige Anforderung bei den Strategien				
Variablenfolge	R	R ²	F	p
Schule, Studium	,25	,06	9,12	,003
Alter	,32	,10	7,56	,001
Betriebszugehörigkeit	,35	,13	6,51	,000

Eigene Motivation bei den Strategien				
Variablenfolge	R	R ²	F	P
Alter	,27	,07	10,56	,001
Eigene Kontrolle bei den Strategien				
Variablenfolge	R	R ²	F	p
Alter	,26	,07	9,59	,002
Geschlecht	,31	,10	7,47	,001

Innere Anspannung bei den Strategien				
Variablenfolge	R	R ²	F	P
Schule, Studium	,26	,07	10,25	,002
Organisation	,32	,10	7,87	,001

Körperliches Befinden bei den Strategien				
Variablenfolge	R	R ²	F	P
Position	,30	,09	13,61	,000

Tabelle 7-5 Ergebnisse der Regressionsanalysen mit den Beanspruchungsdimensionen der Strategien als Kriterium

Intensität des Auftretens bei Konflikten und Strategien

Für die Intensität des Auftretens der Konflikte und Strategien als Kriterium wurden ebenfalls schrittweise multiple Regressionsanalysen gerechnet, wobei dieselben soziodemographischen Variablen und Arbeitsmerkmale als Prädiktoren dienen (Tabelle 7-6).

Die Regressionsanalysen zur Intensität des Auftretens zeigen bei den Konflikten eine Varianzaufklärung von 6%, die durch die 'Position' zustande kommt, und bei den Strategien von 8% durch die 'Organisation' und von 11% durch die 'Berufserfahrung'. Je niedriger die Position einer Person ist, desto häufiger erlebt sie Konflikte. Je länger jemand in seinem Beruf arbeitet und dort Erfahrungen gesammelt hat, desto häufiger erlebt er die Durchführung von Strategien.

Zusammenhangsanalysen

	Intensität des Auftretens bei Konflikten			
Variablenfolge	R	R ²	F	P
Position	,25	,06	9,00	,003

	Intensität des Auftretens bei den Strategien			
Variablenfolge	R	R ²	F	P
Organisation	,28	,08	12,15	,001
Berufserfahrung	,33	,11	8,58	,000

Tabelle 7-6 Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der Intensität des Auftretens der Konflikte und Strategien als Kriterium

Abhängigkeit der Konflikte von den Parteien

Im folgenden werden die Ergebnisse der Regressionsanalysen über die Parteien bei den Konflikten ('Eigenes Verhalten', 'Kollegenverhalten', 'Vorgesetztenverhalten', 'Mitarbeiterverhalten', 'Struktur der Organisation') beschrieben. Als Prädiktoren dienten wiederum die soziodemographischen Variablen und die Arbeitsmerkmale und als Kriterium die Beteiligung der unterschiedlichen Konfliktparteien (Tabelle 7-7).

Hinsichtlich des 'Eigenen Verhaltens' bei Konflikten klärt die 'Position' 3% der Varianz auf, beim 'Verhalten des Vorgesetzten' 4% und hinsichtlich der 'Struktur der Organisation' 6%. Beim 'Kollegenverhalten' sagt das 'Alter' 9% der Varianz voraus. Es zeigt sich, daß beim 'Verhalten der Mitarbeiter' die 'Organisation' mit 11% Varianzaufklärung und das Alter mit 22% entscheidenden Einfluß haben.

Insgesamt spielen 'Position' und 'Alter' die größte Rolle bei der Varianzaufklärung. Je älter die befragte Person ist, desto weniger haben Konflikte ihrer Meinung nach mit dem 'Verhalten der KollegInnen' und der 'MitarbeiterInnen' zu tun. Je niedriger die Position der befragten Person ist, desto größer ist die Abhängigkeit der Konflikte vom 'Eigenen Verhalten', dem 'Verhalten des Vorgesetzten' und der 'Struktur der Organisation'.

	Eigenes Verhalten bei Konflikten			
Variablenfolge	R	R ²	F	p
Position	,17	,03	3,94	,049
	Kollegenverhalten bei Konflikten			
Variablenfolge	R	R ²	F	p
Alter	,30	,09	13,69	,000

Vorgesetztenverhalten bei Konflikten				
Variablenfolge	R	R ²	F	p
Position	,19	,04	5,39	,022

Mitarbeiterverhalten bei Konflikten				
Variablenfolge	R	R ²	F	p
Organisation	,34	,11	16,02	,000
Alter	,46	,22	17,06	,000

Struktur der Organisation bei Konflikten				
Variablenfolge	R	R ²	F	p
Position	,25	,06	9,44	,003

Tabelle 7-7 Ergebnisse der Regressionsanalysen über die Konfliktparteien als Kriterium

Beteiligung der Parteien bei den Strategien

Die Regressionsanalysen bezüglich der Parteien der Strategien als Kriterium zeigen Ergebnisse beim 'Eigenen Verhalten', 'Verhalten der KollegInnen' und der 'MitarbeiterInnen' (Tabelle 7-8). Beim 'Eigenen Verhalten' sorgt die Variable 'Schule und Studium' für 3% Varianzaufklärung. Hinsichtlich des 'Verhaltens der KollegInnen' sagt die 'Berufserfahrung' 3% und die 'Betriebszugehörigkeit' 6% voraus. Es zeigt sich, daß die Beteiligung der 'MitarbeiterInnen' bei den Strategien zu 10% durch das 'Alter' und zu 15% durch die 'Art der Organisation' vorausgesagt wird.

Eigenes Verhalten bei den Strategien				
Variablenfolge	R	R ²	F	p
Schule, Studium	,17	,03	4,28	,040
Kollegenverhalten bei den Strategien				
Variablenfolge	R	R ²	F	p
Berufserfahrung	,19	,03	4,88	,029
Betriebs- zugehörigkeit	,25	,06	4,47	,013
Mitarbeiterverhalten bei den Strategien				
Variablenfolge	R	R ²	F	p
Alter	,32	,10	14,14	,000
Organisation	,38	,15	10,59	,000

Tabelle 7-8 Ergebnisse der Regressionsanalysen über die Parteien der Strategien als Kriterium

Insgesamt gesehen fällt keine Variable durch eine große Einflußnahme auf. Allerdings gibt es Unterschiede zwischen den Befragten, die von ihrem 'Alter' und der 'Organisation', in der sie arbeiten, abhängig sind. Die Beteiligung der

MitarbeiterInnen wird unterschiedlich eingeschätzt.

7.1.3 Zusammenfassung

Es kann festgehalten werden, daß das 'Geschlecht' und die 'Schul- und Hochschulausbildung' keinen großen Einfluß auf das Beanspruchungserleben und die Intensität des Auftretens bei Konflikten und Strategien haben. Von den soziodemographischen Variablen hat sich das 'Alter' als bedeutsamste prädisponierende Variable erwiesen. Im höheren Alter fehlt den befragten Personen die funktionale Seite der Beanspruchung bei Konflikten und Strategien. Ihr Erleben ist durch geringe 'Eigene Motivation' und 'Kontrolle' gekennzeichnet. Außerdem berichten sie über eine geringere 'Geistige Anforderung'. Eine positive Veränderung ist der geringere 'Ärger'.

Zu den Arbeitsmerkmalen ist zusammenfassend zu sagen, daß die Variable 'Dauer der Betriebszugehörigkeit' als einziges Merkmal keinen großen Einfluß auf die untersuchten Kriterien hat. Allerdings bewirken die verschiedenen 'Organisationen', die 'Position' der befragten Person in der Organisation und insbesondere die 'Dauer der Berufserfahrung' unterschiedliches Erleben bezüglich der Konflikte und Strategien. In Abhängigkeit davon, in welcher Organisation die Befragten arbeiten, berichten sie von mehr oder weniger 'Ärger' bei Konflikten und mehr oder weniger 'Innerer Anspannung' bei den Strategien. Auch die Intensität des Auftretens der Strategien variiert mit der 'Organisation'. Bezüglich der 'Position' in der Organisation berichten die niedriger gestellten von einer größeren Anzahl von Konflikten. Die 'Dauer der Berufserfahrung' hat einen ähnlichen Einfluß wie das 'Alter'. Dies ist zum großen Teil darin begründet, daß die älteren auch die erfahreneren MitarbeiterInnen sind ($r=.47^{**}$). Die erfahreneren MitarbeiterInnen sprechen von geringerer 'Eigener Kontrolle', 'Innerer Anspannung' und 'Ärger' bei Konflikten. Ihrer Erfahrung nach werden Strategien häufiger durchgeführt.

Zu den Konfliktparteien ist zu sagen, daß von allen untersuchten Variablen das 'Alter' und die 'Position' bei den Konflikten den bedeutsamsten Einfluß haben. Mit dem 'Alter' und der 'Position' differiert die Wahrnehmung, welche Parteien am Konflikt beteiligt sind. Bei den Parteien bezüglich der Strategien zeigt sich ein heterogenes Bild an einflußnehmenden Variablen.

Als Fazit kann festgehalten werden, daß sich die befragten Personen in ihrem Beanspruchungserleben, dem Auftreten und der Wahrnehmung der beteiligten Parteien hinsichtlich von Konflikten und Strategien unterscheiden, je nachdem zu welcher Altersgruppe sie gehören, wieviel Berufserfahrung sie haben und in welcher Organisation sie arbeiten. Die Ergebnisse dieser Analysen dienen in den folgenden Zusammenhangsanalysen dazu, Auswertungsschwerpunkte zu setzen.

7.2 Zusammenhänge innerhalb der Variablen der Konflikte und innerhalb der Variablen der Strategien

Bezüglich der Konflikte und Strategien sind das Beanspruchungserleben und die wahrgenommene Intensität des Auftretens erhoben worden. Ferner ist erfragt worden, welche Parteien bei den Konflikten und Strategien beteiligt waren. In Frage steht nun, wie der Zusammenhang zwischen Beanspruchung und Intensität des Auftretens bei Konflikten sowie bei den Strategien aussieht. Außerdem soll untersucht werden, welcher Art der Zusammenhang zwischen Beanspruchung und Intensität des Auftretens auf der einen Seite und den Parteien auf der anderen

Seite ist. Wiederum geht es zum einen um die Konflikte und zum anderen um die Strategien der Konfliktbehandlung.

In den Analysen soll nach den Variablen differenziert werden, die sich in Kapitel 7.1 als einflußreich erwiesen haben.

7.2.1 Zusammenhänge zwischen den Beanspruchungsdimensionen und der Intensität des Auftretens bei den Konflikten und Strategien

Gegenstand der Analyse ist die Frage, ob das häufige Auftreten von Konflikten und Strategien mit einem bestimmten Beanspruchungserleben einhergeht. Zur Untersuchung der Fragestellung werden im ersten Schritt Korrelationen und im zweiten Schritt multiple Regressionsanalysen berechnet.

7.2.1.1 Bivariate Analysen

Die Korrelationskoeffizienten geben Aufschluß darüber, ob häufig auftretende Konflikte mit einer hohen Ausprägung der sechs Beanspruchungsdimensionen 'Geistige Anforderung' (MEN), 'Eigene Motivation' (MOT), 'Eigene Kontrolle' (KON), 'Innere Anspannung' (EMO), 'Körperliches Befinden' (PHY) und 'Ärger' (AER) einhergehen.

	MEN	MOT	KON	EMO	PHY	AER
Konflikte	-,011	-,194*	,035	,098	-,015	,276**

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 7-9 Zusammenhang zwischen Beanspruchungsdimensionen und Intensität des Auftretens der Konflikte

Wie aus Tabelle 7-9 zu entnehmen ist, erreichen nur zwei Produkt-Moment-Korrelationen bei den Konflikten signifikantes Niveau. Die Intensität des Auftretens der Konflikte korreliert leicht negativ mit der 'Eigene Motivation' und positiv mit der Dimension 'Ärger'. Häufiges Auftreten von Konflikten geht mit geringer 'Motivation' und hohem 'Ärger' auf Seiten der Betroffenen einher, während die 'Geistige Anforderung', die 'Eigene Kontrolle', die 'Innere Anspannung' und das 'Körperliche Befinden' nicht mit der Intensität des Auftretens der Konflikte zusammenhängen. Die zuletzt genannten Dimensionen variieren nicht mit der Intensität des Auftretens.

Tabelle 7-10 zeigt die Korrelationskoeffizienten der Strategien. Der einzige signifikante Zusammenhang erscheint zwischen der Beanspruchungsdimension 'Eigene Kontrolle' und der Intensität des Auftretens bei den Strategien. Ein häufiges Auftreten von Strategien geht also mit der Wahrnehmung einer erhöhten 'Eigene Kontrolle' einher.

	MEN	MOT	KON	EMO	PHY	AER
Strategien	,060	,120	,207*	-,029	,040	-,013

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 7-10 Zusammenhang zwischen Beanspruchungsdimensionen und Intensität des Auftretens der Strategien

7.2.1.2 Multiple Regressionen

Regressionsanalysen sind nun durchgeführt worden mit dem Ziel, den Varianzanteil der Beanspruchungsdimensionen bezüglich des Kriteriums der Konfliktarten und des Kriteriums der Strategien zu schätzen.

Tabelle 7-11 zeigt an, daß 8% der Varianz bei den Konflikten durch die Beanspruchungsdimension 'Ärger' aufgeklärt werden können und 4% der Varianz bei den Strategien durch die Beanspruchungsdimension 'Eigene Kontrolle'. Von den erfragten Beanspruchungsdimensionen sind 'Ärger' bei den Konflikten und 'Eigene Kontrolle' bei den Strategien die wichtigsten und einflußreichsten.

	Intensität des Auftretens bei Konflikten			
Variablenfolge	R	R ²	F	p
Ärger	,28	,08	11,69	,001

	Intensität des Auftretens bei den Strategien			
Variablenfolge	R	R ²	F	p
Eigene Kontrolle	,21	,04	6,34	,013

Tabelle 7-11 Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der Intensität des Auftretens als Kriterium

In Kapitel 7.1 ist festgestellt worden, daß hinsichtlich des 'Ärgers' bei Konflikten die Tatsache, in welcher Organisation jemand arbeitet den größten Einfluß hat. Bezüglich der 'Eigenen Kontrolle' bei den Strategien konnte das Geschlecht den höchsten Varianzanteil aufklären. Weitere Analysen sollen nun Aufschluß darüber geben, in welcher Organisation bei welchem Konflikt das höchste Ausmaß an 'Ärger' vorkommt und bei welcher Strategie Männer und Frauen die meiste 'Eigene Kontrolle' erleben. Weitere Koeffizienten der multiplen Korrelationsstatistik sind die Beta-Gewichte, die nun angeben, in welchem Maße die einzelnen Konfliktarten und Strategien als Prädiktoren die Ergebnisse der Regressionsgleichungen bestimmen.

Tabelle 7-12 gibt Aufschluß über die Varianz der Kriteriumsvariablen 'Ärger', die in den einzelnen Organisationen durch die 14 Konfliktarten vorhergesagt werden kann. Zu keiner Vorhersage kam es bei den Organisationen Planungsbüro, Ausbildungsgruppe Pflege 1 und Pflegepersonal. Im Bildungszentrum können 55% der Varianz bezüglich des Ärgers durch die Konfliktarten vorhergesagt werden, in der Sachbearbeitung sind es 73%, in der Ausbildungsgruppe Pflege 2 22%, beim Automobilzulieferer 57% und beim Automobilhersteller 19%. Positive Beta-Gewichte besagen nun, daß eine Zunahme der entsprechenden Prädiktorvariablen zu einer Vergrößerung des vorhergesagten Kriteriumwertes beiträgt. Negative Beta-Gewichte geben an, daß eine Zunahme der entsprechenden Prädiktorvariablen einen Beitrag zur Verkleinerung des vorhergesagten Kriteriumwertes leistet. Im Bildungszentrum und in der Sachbearbeitung löst eine Situation in der Organisation, die durch wenig Vertrauen untereinander gekennzeichnet ist, großen 'Ärger' bei den Beteiligten aus. 'Ärger' hat im Bildungszentrum nichts mit dem Problem von zu wenig Arbeitsmitteln zu tun. In der Sachbearbeitung führen außerdem geringe Aufstiegschancen zu 'Ärger'. In der Ausbildungsgruppe Pflege 2 geschieht dies, wenn Sachzwänge vorherrschen. Zum Automobilzulieferer kann nur gesagt werden, daß wenig Anerkennung in der

Organisation auf keinem Fall zu 'Ärger' führt, während dies beim Automobilhersteller bei unvollständigen Informationen der Fall ist.

		Beta				
		Bildungs- zentrum	Sachbe- arbeitung	Ausb. Pflege 2	Autozu- lieferer	Autoher- steller
B1	Sachzwänge	,27	-,22	,47*	-,01	-,07
B2	Wenig Anerkennung	,17	,32	-,18	-,76**	-,14
B3	Entgegengesetzte Werte	,03	,46	,07	-,09	-,15
B4	Ungewollter Konflikt	,28	,34	,04	,36	,25
V1	Unsichere Arbeitsaufgaben	,19	,10	,29	,15	,20
V2	Zu wenig Arbeitsmittel	-,61**	,23	0	-,24	-,21
V3	Keine Gestaltungsmöglichkeiten	,17	-,14	,37	-,34	-,11
V4	Geringe Aufstiegschancen	-,05	,56*	,26	,30	,14
K1	Unvollständige Infos	,21	,33	,22	,16	-,43*
K2	Unberücksichtigte Ideen	-,11	-,17	,09	-,28	-,16
K3	Mißverständnisse	,29	,04	,05	-,06	-,17
K4	Wenig Vertrauen	,60**	,63**	,10	-,07	-,31
R1	Arbeitsunterbrechung	,15	,19	-,03	,05	,18
R2	Gleichzeitige Erwartungen	,30	,34	-,30	,10	-,04
R ²		,55	,73	,22	,57	,19

Tabelle 7-12 Ergebnis der Regressionsanalyse mit dem Kriterium Ärger unterschieden nach Organisationen

Die Strategien der Konflikt-handhabung erklären bei den Frauen 7% und bei den Männern 14% der Varianz der Kriteriumsvariablen 'Eigene Kontrolle' (Tabelle 7-12). Die Beta-Gewichte lassen vermuten, daß bei den Frauen das Kontrollempfinden bei der "Beibehaltung beider Positionen im Konflikt" und bei den Männern bei der "Mitarbeiterorientierten Konfliktlösung des Vorgesetzten" zustande kommt. Männer nehmen in den erfragten Situationen ein größeres Ausmaß an 'Eigener Kontrolle' wahr.

Abhängige Variable: Eigene Kontrolle			
		Beta	
		Frauen	Männer
S1	Praktische Hilfe von Kollegen	,09	-,01
S2	Optimales Arbeitsklima	,07	-,02
VO1	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,11	,37***
VO2	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,03	,01
P1	Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung	-,15	,08
P2	Ignorieren von Spannungen	,06	,07
P3	Freundliche Fassade bei Konflikt	,12	-,08
A1	Kombination der verschiedenen Sichtweisen bei Konflikt	,05	,02
A2	Suche nach Kompromiß	,06	,16
A3	Festlegen von Strategien für optimale Konfliktlösung	-,10	-,01
A4	Beibehalten beider Positionen bei Konflikt	,26*	,22
A5	Durchsetzen der eigenen Meinung	-,13	,17
A6	Vermittlung durch dritte Person	,04	-,08
R ²		,07	,14

Tabelle 7-13 Ergebnis der Regressionsanalyse mit dem Kriterium eigene Kontrolle unterschieden nach Geschlecht

7.2.2 Zusammenhänge zwischen der Intensität des Auftretens und der Beanspruchung bei Konflikten und Strategien und den jeweiligen Konfliktparteien

7.2.2.1 Bivariate Analysen

Der Einfluß, den die Beteiligung unterschiedlicher Konfliktparteien ('Eigenes Verhalten' (EIG), 'Kollegenverhalten' (KOL), 'Vorgesetztenverhalten' (VOR), 'Mitarbeiterverhalten' (UNT), 'Struktur der Organisation' (ORG)) auf die Intensität der Konflikte und Strategien hat, soll nun untersucht werden. Die Korrelationen weisen bei den Konflikten auf einen Zusammenhang zwischen der Intensität des Auftretens und dem 'Verhalten des Vorgesetzten' und der 'Struktur der Organisation' hin (Tabelle 7-14). Je häufiger Konflikte auftreten, desto eher werden sie mit dem 'Verhalten des Vorgesetzten' und der 'Struktur der Organisation' assoziiert.

	EIG	KOL	VOR	UNT	ORG
Konflikte	-,025	,081	,264**	-,026	,268**

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 7-14 Zusammenhang zwischen den Parteien und der Intensität des Auftretens bei Konflikten

Hinsichtlich der Strategien verdeutlichen die Korrelationen einen Zusammenhang zwischen der Intensität des Auftretens und dem 'Eigenen Verhalten' und im geringen Maß dem 'Verhalten der KollegInnen' und des 'Vorgesetzten' (Tabelle 7-15). Je häufiger Strategien zur Konfliktbehandlung angewandt werden, desto eher wird die Abhängigkeit zum 'Eigenen Verhalten' wahrgenommen und im geringeren Maße die Verantwortlichkeit der 'KollegInnen' und des 'Vorgesetzten'.

	EIG	KOL	VOR	UNT	ORG
Strategien	,219**	,187*	,168*	,149	,025

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 7-15 Zusammenhang zwischen den Parteien und der Intensität des Auftretens bei den Strategien

Weitere Korrelationen sind zwischen den Beanspruchungsdimensionen und den Parteien berechnet worden. Bei den Konflikten zeigen sich die häufigsten Abhängigkeiten zwischen den Beanspruchungsdimensionen und dem 'Verhalten des Vorgesetzten' und dem 'Verhalten der MitarbeiterInnen' und im geringeren Ausmaß mit dem 'Verhalten der KollegInnen' (Tabelle 7-16). Wenn die 'Eigene Person', die 'KollegInnen' und die 'MitarbeiterInnen' aktiv an den Konflikten beteiligt sind, nimmt sich die befragte Person als geistig gefordert wahr. Ist der 'Vorgesetzte' involviert, ist der Befragte geringer motiviert, emotional angespannter und ärgert sich mehr. Zu einem größeren Ausmaß an Ärger kommt es auch bei der Beteiligung der 'KollegInnen' und der 'Struktur der Organisation' im Konflikt. Die Beteiligung der 'MitarbeiterInnen' führt zu höherer 'Eigener Motivation' und 'Eigener Kontrolle'.

Hinsichtlich der Strategien zeigen die Korrelationen ein anderes Ergebnis. Es bestehen Zusammenhänge zwischen dem 'Eigenen Verhalten', dem 'Verhalten der KollegInnen' und 'MitarbeiterInnen' und den Beanspruchungsdimensionen (Tabelle 7-17).

	EIG	KOL	VOR	UNT	ORG
Konflikte_MEN	,182*	,183*	,091	,197*	-,009
Konflikte_MOT	,039	,004	-,169*	,374**	-,008
Konflikte_KON	,027	,016	-,024	,293**	,050
Konflikte_EMO	-,072	,042	,247**	-,049	,015
Konflikte_PHY	-,081	-,088	,081	-,070	-,038
Konflikte_AER	,099	,224**	,285**	-,025	,180*

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 7-16 Zusammenhang zwischen den Parteien und den Beanspruchungsdimensionen bei Konflikten

Die positiven Korrelationen zum 'Eigenen Verhalten' weisen auf eine höhere 'Geistige Anforderung', 'Eigene Motivation' und 'Eigene Kontrolle' hin, wenn die Person selbst Strategien zur Konfliktbehandlung durchführt. Sind die KollegInnen beteiligt, erleben sich die Befragten als geistig gefordert und empfinden 'Eigene

'Kontrolle'. 'Eigene Kontrolle' nehmen sie ebenfalls wahr, wenn der Vorgesetzte und die MitarbeiterInnen tätig werden. Die Aktivität der unterstellten Personen erhöht zusätzlich die Motivation der Befragten.

	EIG	KOL	VOR	UNT	ORG
Strategien_MEN	,307**	,260**	,139	,092	,050
Strategien_MOT	,186*	,156	,078	,238**	,066
Strategien_KON	,217**	,254**	,178*	,347**	,108
Strategien_EMO	,032	,022	,082	-,157	,002
Strategien_PHY	-,059	-,011	,054	,128	,009
Strategien_AER	,020	,056	,163	-,047	,084

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 7-17 Zusammenhang zwischen den Parteien und den Beanspruchungsdimensionen bei den Strategien

7.2.2.2 Multiple Regressionen

In den folgenden Regressionsanalysen sollen nun die Konfliktparteien identifiziert werden, die sich als besonders bedeutsam erweisen.

Zur Varianzaufklärung bezüglich der Intensität des Auftretens der Konflikte trägt die 'Struktur der Organisation' zu 5% bei. Bei den Strategien leistet das 'Eigene Verhalten' eine Varianzaufklärung von 5% (Tabelle 7-18). Das Auftreten von Konflikten ist also eher von der 'Struktur der Organisation' abhängig, während das Auftreten von Strategien eher dem 'Eigenen Verhalten' zugeschrieben wird.

	Intensität des Auftretens bei Konflikten			
Variablenfolge	R	R ²	F	P
Struktur der Organisation	,23	,05	7,33	,008
	Intensität des Auftretens bei den Strategien			
Variablenfolge	R	R ²	F	P
Eigenes Verhalten	,22	,05	6,35	,013

Tabelle 7-18 Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der Intensität des Auftretens als Kriterium

Sechs schrittweise multiple Regressionsanalysen mit den Beanspruchungsdimensionen als Kriterium erlauben die Beurteilung des Beitrags der Parteien an der Varianz der Beanspruchung bei den Konflikten und bei den Strategien.

Das 'Verhalten der KollegInnen' beeinflusst die 'Geistige Anforderung' bei Konflikten, das 'Verhalten der MitarbeiterInnen' die 'Eigene Motivation' und 'Kontrolle', und das 'Verhalten des Vorgesetzten' die 'Innere Anspannung' und den 'Ärger' (Tabelle 7-19). Je mehr die KollegInnen beteiligt sind, desto höher ist die 'Geistige Anforderung' der Befragten. Die stärkere Aktivität der MitarbeiterInnen geht mit höherer 'Eigener Motivation' und 'Kontrolle' einher. Die 'Innere

Anspannung' und der 'Ärger' wachsen im Zusammenhang mit Aktivitäten des Vorgesetzten bei Konflikten.

	Geistige Anforderung bei Konflikten			
Variablenfolge	R	R ²	F	p
Kollegenverhalten	,20	,04	5,29	,023

	Eigene Motivation bei Konflikten			
Variablenfolge	R	R ²	F	p
Mitarbeiterverhalten	,37	,14	20,78	,000

	Eigene Kontrolle bei Konflikten			
Variablenfolge	R	R ²	F	P
Mitarbeiterverhalten	,29	,09	12,01	,001

	Innere Anspannung bei Konflikten			
Variablenfolge	R	R ²	F	P
Vorgesetztenverhalten	,26	,07	9,16	,003

	Ärger bei Konflikten			
Variablenfolge	R	R ²	F	P
Vorgesetztenverhalten	,24	,06	15,06	,000

Tabelle 7-19 Ergebnisse der Regressionsanalysen über die Beanspruchungsdimensionen bei den Konflikten als Kriterium

Bei den Strategien ist das 'Eigene Verhalten' für die 'Geistige Anforderung' verantwortlich, das 'Verhalten der MitarbeiterInnen' für die 'Eigene Motivation' und 'Kontrolle' und das 'Verhalten des Vorgesetzten' zusätzlich für die 'Eigene Kontrolle' (Tabelle 7-20).

	Geistige Anforderung bei den Strategien			
Variablenfolge	R	R ²	F	P
Eigenes Verhalten	,35	,12	18,00	,000

	Eigene Motivation bei den Strategien			
Variablenfolge	R	R ²	F	P
Mitarbeiterverhalten	,24	,06	7,77	,000

Variablenfolge	Eigene Kontrolle bei den Strategien			
	R	R ²	F	P
Mitarbeiter- verhalten	,35	,12	17,69	,000
Vorgesetzten- verhalten	,38	,15	11,03	,000

Tabelle 7-20 Ergebnisse der Regressionsanalysen über die Beanspruchungsdimensionen der Strategien als Kriterium

7.2.3 Zusammenfassung

Bei der Untersuchung der Zusammenhänge zwischen den Beanspruchungsdimensionen und der Intensität des Auftretens - nach Konflikten und Strategien der Konflikt-handhabung unterschieden - haben sich zwei Dimensionen als besonders bedeutsam erwiesen: 'Ärger' und 'Eigene Kontrolle'.

Es zeigte sich ein Zusammenhang zwischen der Beanspruchungsdimension 'Ärger' und der Intensität des Auftretens von Konflikten dahingehend, daß bei einer großen Auftretensintensität von Konflikten der wahrgenommene 'Ärger' größer wird. Die Organisationen unterscheiden sich danach, in welchem Ausmaß die MitarbeiterInnen 'Ärger' erleben und in welchen Konfliktsituationen diese Emotion auftritt.

Hinsichtlich der Strategien der Konflikt-handhabung erwies sich der Zusammenhang zwischen der Beanspruchungsdimension 'Eigene Kontrolle' und der Intensität des Auftretens als besonders groß. Eine hohe Auftretensintensität der Strategien geht mit hoher 'Eigener Kontrolle' einher. Unterschiede zeigten sich zwischen Männern und Frauen. Frauen empfinden 'Eigene Kontrolle' bei Anwendung einer anderen Strategie der Konflikt-handhabung als Männer. Insgesamt ist das Kontrollempfinden der Frauen etwas geringer ausgeprägt.

Die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen den Beanspruchungsdimensionen, der Intensität des Auftretens und den Parteien bei Konflikten und Strategien führte zu folgenden Ergebnissen.

Bei den Konflikten zeigten sich Zusammenhänge zwischen der 'Struktur der Organisation' und der Intensität des Auftretens. Je häufiger Konflikte auftreten, desto mehr haben sie mit der 'Struktur der Organisation' zu tun.

Die Intensität des Auftretens der Strategien allerdings korrelierte hoch mit dem 'Eigenen Verhalten'.

Bei den Konflikten zeigten sich Zusammenhänge zwischen dem 'Verhalten der KollegInnen', dem 'Verhalten des Vorgesetzten' und dem 'Verhalten der MitarbeiterInnen' und den Beanspruchungsdimensionen. Werden die KollegInnen aktiv, sind die Befragten geistig gefordert. Hat der Vorgesetzte etwas mit den Konflikten zu tun, fühlen sich die Beschäftigten innerlich angespannt und verärgert. Aktivitäten der unterstellten MitarbeiterInnen haben etwas mit erhöhter 'Eigener Motivation' und 'Kontrolle' zu tun.

Die Beanspruchungsdimensionen der Strategien weisen auf Zusammenhänge mit dem 'Eigenen Verhalten' dem 'Verhalten des Vorgesetzten' und dem 'Verhalten der MitarbeiterInnen' hin. Führen die Befragten selbst Strategien durch, sind sie geistig gefordert. Ist der Vorgesetzte aktiv, erleben sie 'Eigene Kontrolle'. Bei

Maßnahmen der unterstellten MitarbeiterInnen geben die Befragten ebenfalls 'Eigene Kontrolle' und 'Motivation' an.

7.3 Zusammenhänge zwischen den Konflikten und Strategien

Bei der Konstruktion des Fragebogens SynBA-3K ist zwischen Konfliktarten und Strategien der Konfliktbehandlung unterschieden worden. Diese Unterscheidung besteht sowohl bei der Frage nach der Beanspruchung, die Konflikte und Strategien bewirken als auch bei der Frage nach der Intensität des Auftretens. Es wird nun angenommen, daß Konflikte und Strategien der Konfliktbehandlung keine unabhängigen Konstrukte sind sondern einen engen Zusammenhang aufweisen. Im folgenden soll untersucht werden, ob sich ein Zusammenhang nachweisen läßt und zwischen welchen Konflikten und welchen Strategien er auftritt.

Im Fragebogen SynBA-3K-Teil B haben die Befragten dazu Stellung genommen, inwieweit die genannten Konfliktarten und Strategien der Handhabung in ihrer Organisation vorkommen. Bei den Konfliktarten liegen die vier Subkategorien Bewertungskonflikte, Verteilungskonflikte, Kommunikationskonflikte und Rollenkonflikte vor. Die Strategien der Konfliktbehandlung werden nach Sozialer Unterstützung, Strategien des Vorgesetzten, Passiven Konfliktbehandlungsstrategien und Aktiven Konfliktbehandlungsstrategien unterschieden.

Mit dem Fragebogen SynBA-3K-Teil A wurde die Einschätzung der Beanspruchung der Konflikte und Strategien erhoben. Diese Einschätzung wird kurz dargestellt, da sie von Bedeutung für die folgende Interpretation der Zusammenhangsanalysen ist. Die Beanspruchung, die die Konflikte und Strategien bewirken, wurde auf Nutzen- und Kostendimensionen gemessen. Als Nutzendimensionen wurden 'Eigene Motivation' und 'Eigene Kontrolle' definiert und als Kostendimensionen 'Innere Anspannung' und 'Ärger'. Stehen die Nutzendimensionen im Vordergrund, wird von einem funktionalen Beanspruchungsprofil gesprochen. Besteht aber ein Überhang an Kostendimensionen, handelt es sich um ein dysfunktionales Beanspruchungsprofil. Beanspruchungsprofile, bei denen weder eine Nutzen- noch eine Kostenorientierung zu erkennen ist, werden kompensatorische Profile genannt. Ergebnisse der Validierungsstudie II (siehe Kapitel 6.5.5.2.2) zeigen, daß der überwiegende Teil der Konflikte eine dysfunktionale Wirkung auf die Beschäftigten ausübt. Bewertungs- und Kommunikationskonflikte führen zu dysfunktionaler Beanspruchung. Das gleiche Ergebnis zeigt sich bei den Verteilungskonflikten bis auf das Item "Geringe Aufstiegschancen", das von den Befragten als funktional eingeschätzt wird. 'Ärger' und 'Innere Anspannung' sind hier geringer ausgeprägt als die 'Eigene Motivation' und 'Eigene Kontrolle' der Befragten. Bei den Rollenkonflikten entsteht ein funktionales Profil beim Item "Arbeitsunterbrechung" und ein kompensatorisches Profil beim Item "Gleichzeitige Erwartungen". Bei den Strategien zeigen die Items der Sozialen Unterstützung eine funktionale Wirkung, während die Konfliktlösungsstrategien des Vorgesetzten als funktional eingeschätzt werden, wenn er mitarbeiterorientiert handelt, und als dysfunktional, wenn er sachorientiert vorgeht. Die Passiven Konfliktbehandlungsstrategien werden von den Befragten als dysfunktional eingeschätzt, während die Aktiven Konfliktbehandlungsstrategien eine funktionale Einschätzung erfahren. Eine Ausnahme bildet das Item "Vermittlung durch dritte Person", das ein kompensatorisches Profil erhält.

Die Frage, welche Strategien der Konfliktbehandlung angewandt werden, wenn Konflikte auftreten, wird als erstes durch die Berechnung von Korrelationen untersucht.

7.3.1 Bivariate Analysen

In die Analyse gehen die Werte der Auftretensintensität der Konfliktarten und Strategien der Konfliktbehandlung ein, die in acht Organisationen bei insgesamt 145 Beschäftigten erhoben wurden. Frauen und Männer machen jeweils die Hälfte der Befragten aus. Weiterhin besteht die Stichprobe aus den drei fast gleich großen Gruppen 'Führungskräfte und MitarbeiterInnen mit Weisungsfunktion', 'MitarbeiterInnen ohne Weisungsfunktion' und 'Auszubildende und PraktikantInnen'.

Die erwarteten Zusammenhänge können durch die signifikanten Korrelationen zwischen den Konfliktarten, dem Mittelwert der Konfliktarten und den Strategien von $r=-,41$ bis $r=,58$ bestätigt werden (Tabelle 7-21). Die Höhe der Korrelationen deutet auf einen relativ engen Zusammenhang zwischen Konflikten und Strategien hin. Allerdings gibt es große Unterschiede hinsichtlich der Richtung des Zusammenhangs bei den Strategien. Bei fast allen Konflikten besteht ein signifikant negativer Zusammenhang zur Sozialen Unterstützung. Die negativen Korrelationen zwischen der "Mitarbeiterorientierten Konfliktlösung des Vorgesetzten" und den Konflikten weisen daraufhin, daß der Vorgesetzte nach Einschätzung der Befragten dieses Verhalten bei Konflikten nicht oder selten zeigt. Zur "Sachorientierten Konfliktlösung des Vorgesetzten" gibt es positive Korrelationen, die auf die Anwendung dieser Strategie bei Konflikten hinweisen. Hohe positive Zusammenhänge sind zwischen den Konflikten und den Passiven Konfliktbehandlungsstrategien zu erkennen. Die Strategie "Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung" sticht heraus, da sie signifikante Korrelationen zu fast allen Konfliktarten aufweist. Die Aktiven Konfliktbehandlungsstrategien zeigen überwiegend negative Zusammenhänge zu den Konflikten. Eine Ausnahme stellt das Item "Durchsetzen der eigenen Meinung" dar, das positiv mit den Konfliktarten korreliert. Das Item "Vermittlung durch dritte Person" weist nur geringe Zusammenhänge zu den Konfliktarten auf, die von leicht positiv bis leicht negativ schwanken.

Bei differenzierter Betrachtung fällt das Item "Arbeitsunterbrechung" auf, das als einzige Konfliktart einen positiven Zusammenhang mit den beiden Aktiven Konfliktbehandlungsstrategien "Suche nach Kompromiß" und "Beibehalten beider Positionen" aufweist.

Werden die Korrelationen unter Berücksichtigung der Bewertung der Konflikte und Strategien in funktionale und dysfunktionale Beanspruchungsprofile betrachtet, fällt der enge positive Zusammenhang der Konfliktarten mit den als dysfunktional wirkend eingeschätzten Strategien und der negative Zusammenhang mit den als funktional wirkend eingeschätzten Strategien auf. Außerdem sind die geringen Zusammenhänge mit den meisten der Aktiven Konfliktbehandlungsstrategien auffällig.

	S1	S2	VO1	VO2	P1	P2	P3	A1	A2	A3	A4	A5	A6
B1	,001	-,274**	-,123	,067	,305**	,200*	,300**	-,103	-,126	-,101	-,109	,211*	,156
B2	-,218**	-,187*	-,248**	,093	,367**	,223**	,127	-,048	-,134	-,145	-,092	,249**	-,035
B3	-,233**	-,124	-,094	,140	,404**	,399**	,237**	-,154	-,350**	-,126	-,128	,281**	,108
B4	-,063	-,024	-,068	,284**	,324**	,228**	,243**	,032	-,142	,044	,044	,312**	,221**
V1	,015	-,228**	,011	,109	,232**	,086	,090	-,015	-,188*	-,035	-,133	,172*	,060
V2	,058	-,284**	-,005	,163	,027	,100	-,015	-,150	-,015	-,147	-,062	,120	,033
V3	-,206*	-,300**	-,206*	,196*	,264**	,285**	,139	-,268**	-,331**	-,242**	-,153	,188*	-,033
V4	-,088	-,201*	-,056	-,106	,306**	,182*	,113	-,015	-,096	-,113	-,001	,190*	-,053
K1	-,212*	-,362**	-,313**	,247**	,406**	,278**	,218**	-,091	-,263**	-,142	-,194*	,147	,049
K2	-,269**	-,286**	-,094	,159	,296**	,158	,168*	-,103	-,195*	-,148	-,071	,252**	-,012
K3	-,159	-,268**	-,008	,002	,467**	,272**	,272**	-,072	-,193*	-,272**	-,193*	,408**	,117
K4	-,309**	-,169*	-,113	,096	,517**	,516**	,285**	-,156	-,328**	-,198*	-,110	,376**	,061
R1	,114	,119	,044	,134	-,018	,066	,013	,146	,179*	,106	,238**	-,070	,046
R2	,098	-,140	-,001	,124	,161	,111	,099	-,029	-,046	-,118	,076	,055	,023
Mittelwert	-,210*	-,406**	-,172*	,245**	,582**	,442**	,324**	-,146	-,321**	-,234**	-,128	,419**	,104

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Legende			
Bewertungskonflikte		Soziale Unterstützung	
B1	Sachzwänge	S1	Praktische Hilfe von Kollegen
B2	Wenig Anerkennung	S2	Optimales Arbeitsklima
B3	Entgegengesetzte Werte	Konflikthandhabung durch den Vorgesetzten	
B4	Ungewollter Konflikt	VO1	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten
Verteilungskonflikte		VO2	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten
V1	Unsichere Arbeitsaufgaben	Passive Konflikthandhabungsstrategien	
V2	Zu wenig Arbeitsmittel	P1	Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung
V3	Keine Gestaltungsmöglichkeiten	P2	Ignorieren von Spannungen
V4	Geringe Aufstiegschancen	P3	Freundliche Fassade bei Konflikt
Kommunikationskonflikte		Aktive Konflikthandhabungsstrategien	
K1	Unvollständige Infos	A1	Kombination der verschiedenen Sichtweisen bei Konflikt
K2	Unberücksichtigte Ideen	A2	Suche nach Kompromiß
K3	Mißverständnisse	A3	Festlegen von Strategien für optimale Konfliktlösung
K4	Wenig Vertrauen	A4	Beibehalten beider Positionen bei Konflikt
Rollenkonflikte		A5	Durchsetzen der eigenen Meinung
R1	Arbeitsunterbrechung	A6	Vermittlung durch dritte Person
R2	Gleichzeitige Erwartungen		

Tabelle 7-21 Korrelationen zwischen Konfliktarten und Strategien

Diese Präferenzen für Passive Konflikthandhabungsstrategien, das "Durchsetzen der eigenen Meinung" und die "Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten" entsprechen zum großen Teil den Resultaten, die Regnet (1992) in ihren zwei Studien mit Führungskräften gewonnen hat. In Studie I sprachen sich viele der Interviewten für Konfliktumgehung aus. Die in Studie II Befragten hatten die Absicht, bei Konflikten eine gemeinsame Problemlösung durchzuführen, die konkreten Aktionen stellten sich aber nicht als sehr effizient heraus und resultierten häufig in einer indirekten Konfliktvermeidung. Machtgebrauch wurde häufig als zweite Strategie genannt. Einen möglichen Grund für diese Diskrepanz zwischen Absicht und Verhalten sieht die Autorin in der sozialen Erwünschtheit des kooperativen Vorgehens.

Eine differenziertere Betrachtung des Zusammenhangs sollen nun die

Regressionsanalysen liefern.

7.3.2 Multiple Regressionen

Da die Korrelationen des Mittelwerts der Konfliktarten mit den einzelnen Strategien überwiegend den Korrelationen der einzelnen Konfliktarten mit den Strategien entsprechen (Tabelle 7-21), wird für die folgenden Regressionsanalysen der Mittelwert der Konfliktarten als abhängige Variable gewählt.

In Frage steht, wie der oben festgestellte Zusammenhang zwischen Konfliktarten und Strategien genau aussieht. Untersucht werden soll die Enge des allgemeinen Zusammenhangs zwischen Konfliktarten und Strategien. Weiterhin ist von Interesse, welche Strategie den größten Zusammenhang aufweist. Statistisch ausgedrückt bedeutet dies: Wieviel Varianz klären die Strategien insgesamt bezüglich der Konfliktarten auf? Welche Strategie klärt den größten Varianzanteil auf?

Weitere Fragestellungen bestehen in bezug auf Unterschiede bezüglich der soziobiographischen Merkmale und der Arbeitsmerkmale. Es soll zum Beispiel untersucht werden, ob Frauen andere Stile zur Bewältigung wählen als Männer.

Über alle Personen hinweg klären die Strategien bei den multiplen Regressionen insgesamt 47% der Varianz hinsichtlich der Konflikte auf ($R^2=,47$). Bei der detaillierten Analyse steht die Strategie "Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung" ($\beta=,35^{***}$) im Vordergrund. Weiter ist die Situation gekennzeichnet durch ein schlechtes "Arbeitsklima" ($\beta=-,28^{***}$). An Reaktionen zeigen die Befragten außerdem die "Freundliche Fassade bei Konflikt" ($\beta=,14^*$) und "Durchsetzen der eigenen Meinung" ($\beta=,17^*$).

Eine Feinanalyse konnte nur hinsichtlich der Variable Geschlecht durchgeführt werden, da in diesem Fall die Teilstichproben eine genügend große Anzahl von Personen enthielten.

Die klare Dominanz der Strategie "Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung" zeigt sich über die Geschlechter hinweg. Die Frauen nutzen die Strategie ($\beta=,60^{***}$) tendenziell stärker als die Männer ($\beta=,45^{***}$) (Tabelle 7-16). Tritt ein Konflikt auf, nehmen die Frauen als zweite Strategie die "Vermittlung durch die dritte Person" ($\beta=,21^*$) in Anspruch. Die Männer sprechen sich gegen das "Festlegen von Strategien für eine optimale Konfliktlösung" ($\beta=-,28^{**}$) aus, erleben das "Arbeitsklima" als schlecht ($\beta=-,27^{**}$) und geben als weitere auftretende Strategie die "Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten" ($\beta=,20^*$) an. Ist die "Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung" nicht mehr die adäquate Strategie, nutzen Frauen und Männer die Hilfe von anderen Personen, wobei sich Frauen nicht auf eine bestimmte Person festlegen, Männer aber den Vorgesetzten ansprechen.

Abhängige Variable: Mittelwert der Intensität des Auftretens von Konflikten			
		Beta Frauen	Beta Männer
S1	Praktische Hilfe von Kollegen	-,05	,08
S2	Optimales Arbeitsklima	-,13	-,27**
VO1	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	-,07	0
VO2	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	,14	,20*
P1	Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung	,60***	,45***
P2	Ignorieren von Spannungen	,17	,11
P3	Freundliche Fassade bei Konflikt	,09	,16
A1	Kombination der verschiedenen Sichtweisen bei Konflikt	,02	,06
A2	Suche nach Kompromiß	,04	-,02
A3	Festlegen von Strategien für optimale Konfliktlösung	-,06	-,28**
A4	Beibehalten beider Positionen bei Konflikt	,05	-,12
A5	Durchsetzen der eigenen Meinung	,05	-,13
A6	Vermittlung durch dritte Person	,21*	,03
R ²		,41	,50
N		73	72

Tabelle 7-16 Multiple Regressionen zwischen dem Mittelwert der Konfliktarten und den Strategien der Konfliktbehandlung

7.3.3 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß beim Auftreten von Konflikten die Passiven Konfliktbehandlungsstrategien, das "Durchsetzen der eigenen Meinung" und danach die "Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten" vorkommen. Bei detaillierter Betrachtung der Strategien zeigt sich, daß bei allen Befragten die "Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung" dominiert.

8 Auswertung des SynBA-3K am Beispiel eines Beratungsunternehmens

"Das eine steht in unserer Macht, das andere nicht. In unserer Macht stehen: Annehmen und Auffassen, Handeln-Wollen, Begehren und Ablehnen - alles, was wir selbst in Gang setzen und zu verantworten haben. Nicht in unserer Macht stehen: unser Körper, unser Besitz, unser gesellschaftliches Ansehen, unsere Stellung - kurz: alles, was wir selbst nicht in Gang setzen und zu verantworten haben." (Epiktet, 50-120 n. Chr.)

Das Verfahren SynBA-3K, das auf arbeitspsychologischen Konzepten und Verfahren sowie auf sozialpsychologischen und organisationspsychologischen Inhalten fußt, wird im Rahmen einer Maßnahme der Organisationsentwicklung eingesetzt. Die Auswertung des Fragebogens wird anhand der Auswertungsrationalen theoretisch dargestellt und am praktischen Beispiel demonstriert.

Das Verfahren findet angelehnt an die Survey-Feedback-Methode in Organisationen Anwendung. Diese Vorgehensweise umfaßt mehrere Schritte. Das Fragebogenverfahren SynBA-3K und der dazugehörige Interviewleitfaden erfragen das Ausmaß der Beanspruchung, die Intensität des Auftretens sowie das Ausmaß der Abhängigkeit von den Parteien hinsichtlich der Konflikte und Strategien der Konflikt-handhabung in Organisationen. Die Daten werden von einem Organisationsberater⁵ oder einer Organisationsberaterin zusammengefaßt und ausgewertet. Die Bewertung der Inhalte nehmen dabei die Betroffenen selbst vor. Die Ergebnisse werden den befragten MitarbeiterInnen präsentiert und dienen als Grundlage und Beginn des Interventionsprozesses, der von der Beraterin oder dem Berater und den Betroffenen gemeinsam geplant und umgesetzt wird. Die Gruppe legt selbständig Kriterien fest, an denen sie eine Zielerreichung messen kann und führt so eine Erfolgskontrolle durch. Dieser Prozeß der Konflikt-handhabung mündet in der Entwicklung von Strategien, die in Zukunft angewandt werden sollen. Da ständiges Lernen und Entwicklung in Organisationen stattfindet, endet der Prozeß nicht, sondern verändert sich in einem kontinuierlichen Prozeß der Reflexion und Förderung gemeinsamer Vision, Denkweisen und Sprache in der Organisation. Auf diese Weise ist der erste Schritt von der Konflikt-handhabung zur ständigen Organisations- oder Teamentwicklung getan. Unterschiedliche Methoden wie Prozeßberatung (Reddy, 1997), Supervision oder Coaching (siehe Kapitel 2.3.6) können dabei zum Einsatz kommen.

Wichtige Grundlagen für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung sind die Thematisierung der Definition der eigenen Organisation und die Vorstellungen von Organisationsentwicklung. Dazu gehören eine Diskussion über Ziele der Organisation, die Rollen und die unterschiedlichen Menschenbilder der Betroffenen. Auch der Berater oder die Beraterin reflektiert über Ziele, Menschenbilder, Rolle der Betroffenen, eigene Rolle und 'Metatheorien' im Rahmen der Organisationsentwicklung.

⁵ Diese Tätigkeiten können zum Beispiel von einer Diplom-Psychologin oder einem Diplom-Psychologen ausgeführt werden. Die beschriebene Fallstudie hat die Verfasserin durchgeführt.

In diesem Kapitel sollen nun am Beispiel Einsatz und Auswertung des SynBA-3K im Rahmen eines Prozesses der Organisationsentwicklung in einem Beratungsunternehmen aus dem Bereich der technischen Dienstleistung dargestellt werden.

Bei dieser Organisation handelt es sich um eine Gesellschaft für Elektro-, Kommunikations- und Sicherheitstechnik. Die Organisation existiert seit ca. drei Jahren. Fast alle MitarbeiterInnen haben vorher in einer anderen größeren Organisation gearbeitet.

8.1 Fragestellung

Zur Kooperation mit dieser Organisation führten die Unzufriedenheit eines Mitarbeiters und das Interesse des Geschäftsführers an einer Analyse und Optimierung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit durch ein Projekt der Organisationsentwicklung. Folgende Fragen sollten beantwortet werden: Welche Konflikte erleben die einzelnen MitarbeiterInnen? Wie werden sie bewertet? Welche Strategien zur Konfliktbehandlung werden präferiert? Welche Konfliktparteien sind nach Meinung der Beschäftigten in die Konflikte involviert? Welche Maßnahmen können zur Verbesserung der Zusammenarbeit durchgeführt werden?

8.2 Ablauf

Die Zusammenarbeit in den Jahren 1997 und 1998 gestaltete sich folgendermaßen:

Phase	Zeitpunkt	Zeitraum	Inhalt	Beteiligte
Vorbereitung	01 / 1997	Telefonat	Kontaktaufnahme	Mitarbeiter
	01 / 1997	1 Stunde	Vorgespräch und Kennenlernen der Arbeitsplätze	Geschäftsführer
Phase 1: Präsentation und Absprache				
1.1	04 / 1997	3 Stunden	- Präsentation von SynBA-3K - Abstimmung über die Projektdurchführung mit positivem Ergebnis	Gesamtteam (10 Personen)
Phase 2: Analyse der Ist-Situation				
2.1	04 / 1997	2 Stunden	Gespräch und Verteilung der Fragebögen an das Team	Geschäftsführer
2.2	05 / 1997	1 Woche	Erhalt der Fragebögen und Auswertung	
2.3	05 / 1997	2 Tage	Einzelinterviews	Gesamtteam
2.4	06 / 1997	1 Woche	Gesamtauswertung	

Phase 3: Rückmeldung und Planung von Maßnahmen

3.1	07 / 1997	4 Stunden	- Präsentation der Ergebnisse - Diskussion und Planung der weiteren Vorgehensweise	Gesamtteam
-----	-----------	-----------	---	------------

Phase 4: Durchführung von Einzelmaßnahmen

Gesamtteam				
	08-12/ 1997	Jeweils 3 Stunden	Monatliche Workshops zur Konflikt-handhabung und Teamentwicklung	Gesamtteam

Geschäftsführer				
	10 / 1997	2 Stunden	Coaching	Geschäftsführer

Phase 5: Evaluation und Entscheidung

5.1	02 / 1998	3 Stunden	Abschlußworkshop	Gesamtteam
-----	-----------	-----------	------------------	------------

Tabelle 8-1 Schematische Darstellung des Kooperationsablaufs

8.3 Methode

Zur Bearbeitung der Fragestellungen und Erstellung eines Gesamtbildes der Organisation wurde der SynBA-3K Fragebogen eingesetzt. Zusätzlich wurden halbstrukturierte Interviews mit allen MitarbeiterInnen durchgeführt.

8.3.1 SynBA-3K - Auswertungsrationale

Die Auswertung des Fragebogens SynBA-3K setzt sich aus den Analyseschritten Beanspruchungsanalyse (SynBA-3K-Teil A), Anforderungsanalyse (SynBA-3K-Teil B), Synthese (Teil A und Teil B) und Analyse der beteiligten Parteien (SynBA-3K-Teil C) zusammen. Im folgenden wird der theoretische Ablauf der Auswertung beschrieben.

Beanspruchungsanalyse

In der Beanspruchungsanalyse wird die Wirkung der Belastungsfaktoren auf den Beanspruchungsdimensionen erfaßt und verrechnet. Die Daten dazu liefert SynBA-3K-Teil A. Das arithmetische Mittel wird von jeder der vier Beanspruchungsdimensionen (BD) pro Belastungsfaktor über die Personen (P) gebildet. Dabei wird zwischen den 14 Konflikten als Belastungsfaktoren (BFK) und den 13 Strategien der Konflikt-handhabung als Belastungsfaktoren (BFS) unterschieden. Die Darstellung des Praxisbeispiels folgt in Kapitel 8.4.2.

Die Beanspruchung bei Konflikten (BK) wird nach folgender Gleichung berechnet:

$$\overline{BK}_{BD}^{BFK} = 1/n \sum BK_{BD}^{BFK} (P_i); i=1...n$$

Die Beanspruchung bei den Strategien der Konflikt-handhabung (BS) wird analog nach folgender Gleichung berechnet:

$$\overline{BS}_{BD}^{BFS} = 1/n \sum BS_{BD}^{BFS} (P_i); i=1...n$$

So ergibt sich ein spezifisches Profil pro Belastungsfaktor, das durch die Beanspruchungsdimensionen gekennzeichnet ist (siehe Abbildung 6-26). In die Berechnung gehen vier Beanspruchungsdimensionen ein. Dabei handelt es sich um die Kostendimensionen 'Innere Anspannung' (EMO) und 'Ärger' (AER) und die Nutzendimensionen 'Eigene Kontrolle' (KON) und 'Eigene Motivation' (MOT).

Ein Profil wird funktional genannt, wenn die Beanspruchungsdimensionen, die den Nutzen repräsentieren, eine höhere Ausprägung erfahren als die Beanspruchungsdimensionen, die den Kostenanteil ausmachen. Liegt der umgekehrte Fall vor, handelt es sich um ein dysfunktionales Profil. Erreicht die Differenz zwischen den Nutzen- und Kostendimensionen keine Signifikanz, wird von einem kompensatorischen Profil gesprochen.

Pro Beanspruchungsdimension und pro Belastungsfaktor wird der Mittelwert über alle Personen berechnet. Der Differenzwert in einer Situation wird berechnet, indem vom Mittelwert der Nutzendimensionen der Mittelwert der Kostendimensionen abgezogen wird. Hierbei wird wiederum zwischen Konflikten (DIFF_K) und Strategien der Konfliktbehandlung (DIFF_S) unterschieden.

Der Differenzwert wird pro Belastungsfaktor berechnet (siehe Tabelle 6-23 und Tabelle 6-24):

$$\overline{\text{DIFF_K}}_{\text{BFK}} = (1/n \sum \text{KON}_{\text{BFK}}(P_i) + 1/n \sum \text{MOT}_{\text{BFK}}(P_i)) / 2 - (1/n \sum \text{EMO}_{\text{BFK}}(P_i) + 1/n \sum \text{AER}_{\text{BFK}}(P_i)) / 2; i=1\dots n$$

$$\overline{\text{DIFF_S}}_{\text{BFS}} = (1/n \sum \text{KON}_{\text{BFS}}(P_i) + 1/n \sum \text{MOT}_{\text{BFS}}(P_i)) / 2 - (1/n \sum \text{EMO}_{\text{BFS}}(P_i) + 1/n \sum \text{AER}_{\text{BFS}}(P_i)) / 2; i=1\dots n$$

Anforderungsanalyse

Die Anforderungsanalyse enthält die Einschätzung der Belastungsfaktoren bezüglich der Intensität des tatsächlichen Auftretens der Konflikte und Strategien der Konfliktbehandlung (SynBA-3K-Teil B). Pro Belastungsfaktor wird über alle Personen das arithmetische Mittel errechnet.

Auftreten der Konflikte (AK):

$$\overline{\text{AK}}_{\text{BFK}} = 1/n \sum \text{AK}_{\text{BFK}}(P_i); i=1\dots n$$

Auftreten der Strategien der Konfliktbehandlung (AS):

$$\overline{\text{AS}}_{\text{BFS}} = 1/n \sum \text{AS}_{\text{BFS}}(P_i); i=1\dots n$$

Synthese

Die Ergebnisse der Beanspruchungs- und Anforderungsanalyse werden in der Synthese zusammengeführt. Die Differenzwerte zwischen den Nutzen- und Kostendimensionen der Beanspruchung können Werte zwischen -7 und +7 erreichen und dienen zur Gewichtung der Werte der Intensität des Auftretens. Jeweils eine Tabelle ist für die Konflikte und die Strategien der Handhabung erstellt worden. Tabelle 8-2 zeigt in der ersten Spalte die potentiellen Differenzwerte. In den Spalten 2 bis 8 ist in der ersten Zeile die Skala des Fragebogens SynBA-3K-Teil B abgetragen. Sie dient der Erfassung der Intensität des Auftretens von Konflikten in Organisationen. In den folgenden Zeilen der Spalten 2 bis 8 sind Zahlen eingetragen, die sich auf die Beanspruchungsprofile beziehen (siehe Kapitel 6.5.5.2.2). Belastungsfaktoren mit dysfunktionalen Profilen sollten selten bis gar nicht vorkommen. Je häufiger sie auftreten, desto dringender

ist der Gestaltungsbedarf. Großer Gestaltungsbedarf wird durch den Wert 3 ausgedrückt, mittlerer durch 2, geringer durch 1 und kein Veränderungsbedarf durch 0. Jedem Beanspruchungsprofil kann dem spezifischen Differenzmittelwert entsprechend die adäquate Zeile zugeordnet werden. Zum Beispiel erhielt der Konflikt "Sachzwänge" über alle Personen hinweg ein dysfunktionales Profil und einen Mittelwert der Differenz von -2,63 (siehe Tabelle 6-25). Der Wert wird aufgerundet, so daß dem Belastungsfaktor "Sachzwänge" hinsichtlich der Gesamtstichprobe die Zeile, die dem Differenzwert von -3 in Tabelle 8-2 (hellgrau straffiert) entspricht, zugeordnet werden muß. Welcher der Werte in der Zeile nun der auszuwählende ist, hängt von der Intensität des Auftretens der "Sachzwänge" in diesem Beispiel ab. Auf der Skala von 0 bis 6 erhielt der Belastungsfaktor "Sachzwänge" einen Mittelwert von 2,61 von allen befragten Organisationsmitgliedern. Der Wert wird aufgerundet, so daß nun in der ersten Zeile von Tabelle 8-2 vom Wert 3 (hellgrau straffiert) auszugehen ist. Dieser Spalte ist zu folgen, bis die Zeile des Differenzwerts -3 erreicht ist. Im Schnittpunkt erscheint der Wert 3 (dunkelgrau straffiert). Dies ist das synthetisierte Ergebnis der Beanspruchungs- und Anforderungsanalyse hinsichtlich der "Sachzwänge", eingeschätzt von der Gesamtstichprobe. Wie in diesem Beispiel wird die Synthese für einzelne Personen oder Organisationen berechnet.

Ein komplettes Beispiel aus einer Organisation zeigt Tabelle 8-6. Dort erhält das Item "Sachzwänge" den Differenzwert -,7. Der Wert wird auf -1 aufgerundet und die entsprechenden Werte der Tabelle 8-2 werden im Auswertungsbogen Ia (Tabelle 8-6) aufgeführt (0 1 2 2 2 3 3). Da in dieser Organisation "Sachzwänge" einen Mittelwert von 2,5 hinsichtlich der Intensität des Auftretens aufweisen, wird vom aufgerundeten Wert 3 der synthetisierte Wert 2 abgeleitet, der einen mittleren Gestaltungsbedarf präsentiert.

Synthese bei den Konflikten		SynBA-3K-Teil B						
		0	1	2	3	4	5	6
SynBA-3K Teil A	DIFF_K							
	-7	0	3	3	3	3	3	3
	-6	0	3	3	3	3	3	3
	-5	0	3	3	3	3	3	3
	-4	0	2	3	3	3	3	3
	-3	0	2	2	3	3	3	3
	-2	0	2	2	2	3	3	3
	-1	0	1	2	2	2	3	3
	0	0	1	1	2	2	2	3
	1	0	1	1	1	2	2	2
	2	0	0	1	1	1	2	2
	3	0	0	0	1	1	1	2
	4	0	0	0	0	1	1	1
	5	0	0	0	0	0	1	1
6	0	0	0	0	0	0	1	
7	0	0	0	0	0	0	0	

Tabelle 8-2 Synthese der Beanspruchungs- und Anforderungsanalyse bei den Konflikten

Tabelle 8-3 ist für die Strategien der Konflikt-handhabung erstellt worden. Die Vorgehensweise entspricht aber der oben beschriebenen für die Konflikte. Der entscheidende Unterschied besteht in der größeren Anzahl an funktionalen

Beanspruchungsprofilen.

Synthese bei den Strategien		SynBA-3K-Teil B						
		0	1	2	3	4	5	6
SynBA-3K Teil A	DIFF_S							
	-7	0	3	3	3	3	3	3
	-6	0	3	3	3	3	3	3
	-5	0	3	3	3	3	3	3
	-4	0	2	3	3	3	3	3
	-3	0	2	2	3	3	3	3
	-2	0	2	2	2	3	3	3
	-1	0	1	2	2	2	3	3
	0	0	1	1	2	2	2	3
	1	3	2	1	1	0	0	0
	2	3	2	1	1	0	0	0
	3	3	2	1	1	0	0	0
	4	3	2	1	1	0	0	0
	5	3	2	1	1	0	0	0
6	3	2	1	1	0	0	0	
7	3	2	1	1	0	0	0	

Tabelle 8-3 Synthese der Beanspruchungs- und Anforderungsanalyse bei den Strategien

Die synthetisierten Werte bilden die Grundlage zur Berechnung von Kennwerten pro Subkategorie der Konfliktarten und Strategien und zur Berechnung eines allgemeinen Kennwerts über alle Konflikte (ALL_K) bzw. alle Strategien (ALL_S). Subkategorien bei den Konflikten sind Bewertungskonflikte (BE), Verteilungskonflikte (VE), Kommunikationskonflikte (KO) und Rollenkonflikte (RO). Bei den Strategien handelt es sich um die Subkategorien Soziale Unterstützung (SU), Strategien der Konfliktlösung des Vorgesetzten (VO), Aktive Strategien (AH) und Passive Strategien der Konfliktbehandlung (PH).

Berechnung der Mittelwerte bei den Subkategorien der Konflikte:

$$\overline{BE} = 1/4 \sum \text{DIFF}_K (\text{BFK}_i); i=1...4$$

$$\overline{VE} = 1/4 \sum \text{DIFF}_K (\text{BFK}_i); i=1...4$$

$$\overline{KO} = 1/4 \sum \text{DIFF}_K (\text{BFK}_i); i=1...4$$

$$\overline{RO} = 1/2 \sum \text{DIFF}_K (\text{BFK}_i); i=1...2$$

Berechnung der Mittelwerte bei den Subkategorien der Strategien:

$$\overline{SU} = 1/2 \sum \text{DIFF}_S (\text{BFS}_i); i=1...2$$

$$\overline{VO} = 1/2 \sum \text{DIFF}_S (\text{BFS}_i); i=1...2$$

$$\overline{AH} = 1/6 \sum \text{DIFF}_S (\text{BFS}_i); i=1...6$$

$$\overline{PH} = 1/3 \sum \text{DIFF}_S (\text{BFS}_i); i=1...3$$

Das arithmetische Mittel über alle synthetisierten Werte ergibt den Allgemeinen Kennwert.

Allgemeiner Kennwert über die 14 Konflikte (ALL_K) bzw. über die 13 Strategien (ALL_S):

$$\overline{\text{All_K}} = 1/14 \sum \text{All}(\text{BFK}_i); i=1...14$$

$$\overline{\text{All_S}} = 1/13 \sum \text{All}(\text{BFS}_i); i=1...13$$

Der Allgemeine Kennwert zeigt an, ob die Ergebnisse keinen, geringen, mittleren oder hohen Gestaltungsbedarf identifizieren (Tabelle 8-4).

Grenzwerte	Gestaltungsbedarf
0 bis <0,5	Kein Gestaltungsbedarf
0,5 bis 1	Geringer Gestaltungsbedarf
>1 bis 2	Mittlerer Gestaltungsbedarf
>2 bis 3	Hoher Gestaltungsbedarf

Tabelle 8-4 Grenzwerte und Gestaltungsbedarf bei Konfliktarten und Strategien

Des Weiteren werden in der Synthese die Konflikte und Strategien auf Zusammenhänge untersucht. Die berechneten Korrelationen (siehe Tabelle 8-8) zeigen an, welche Konfliktarten und Strategien gemeinsam in der Organisation vorkommen.

Analyse der beteiligten Parteien

Als Parteien (PA) sind hinsichtlich der Konflikte und der Strategien das 'Eigene Verhalten', das 'Verhalten der KollegInnen' und des 'Vorgesetzten', der 'Unterstellten MitarbeiterInnen' und die 'Struktur der Organisation' im Fragebogen SynBA-3K-Teil C definiert worden. Es wurde die Abhängigkeit der Konflikte (PK) und der Strategien (PS) jeweils von den fünf Parteien erfragt. Bei den Konflikten handelt es sich wiederum um die 14 Belastungsfaktoren (BFK), bei den Strategien der Konfliktbehandlung um 13 Belastungsfaktoren (BFS).

Für jede Partei wird pro Belastungsfaktor über alle Personen das arithmetische Mittel berechnet.

Abhängigkeit von den Parteien bei den Konflikten:

$$\overline{\text{PK}}_{\text{PA}}^{\text{BFK}} = 1/n \sum \text{PK}_{\text{PA}}^{\text{BFK}}(P_i); i=1...n$$

Abhängigkeit von den Parteien bei den Strategien der Konfliktbehandlung:

$$\overline{\text{PS}}_{\text{PA}}^{\text{BFS}} = 1/n \sum \text{PS}_{\text{PA}}^{\text{BFS}}(P_i); i=1...n$$

Die Höhe der Mittelwerte gibt pro Belastungsfaktor darüber Auskunft, welche Parteien den Konflikt oder die Strategie stark beeinflussen und bei den folgenden Gestaltungsmaßnahmen intensiv miteinbezogen werden sollten.

8.3.2 SynBA-3K Interviewleitfaden

Ziel der Interviews ist es, die komplexen Situationen innerbetrieblicher Konflikte möglichst vollständig zu erfassen und Konflikte in ihrer spezifischen organisationsabhängigen Konstellation zu erfragen. Außerdem dienen die Interviews dazu, persönliche Kontakte zwischen Organisationsberaterin und Betroffenen zu knüpfen. Dafür werden alle Beteiligten in einer Organisation interviewt, die als ExpertInnen die meisten Kenntnisse über die spezifische Form der Zusammenarbeit haben (Experten-Interview). Diese Kontakte sind das Fundament für die zukünftige Zusammenarbeit bei der Durchführung von Analyse und Gestaltungsmaßnahmen.

Der Leitfaden mit seinen zwei Hauptfragen wurde konstruiert für ein einstündiges halbstrukturiertes Einzelinterview (Tabelle 8-5), das nach der Fragebogenerhebung durchgeführt wird. Nach den Fragen wurde auf dem Bogen Raum gelassen, um die Antworten zu notieren.

In jeder Organisation können sich die MitarbeiterInnen in einen Zeitplan eintragen, so daß das Interview zu einem ihnen angenehmen Zeitpunkt stattfinden kann. Für die Durchführung ist ein Raum, in dem ungestört gesprochen werden kann, notwendig.

Phase	Fragen
Beginn:	Einführung
Bezug zum Fragebogen:	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Wie hat Ihnen der Fragebogen gefallen? ◆ Haben Sie Fragen oder kritische Anmerkungen?
Konfliktanalyse:	Gibt es eine aktuelle Konfliktsituation (aktuelle Konflikte), die Sie belastet? Bitte beschreiben Sie die Situation (Situationen).
Konflikthandhabung:	Welche Strategien wollen Sie zur Bewältigung des Problems verfolgen?
Abschluß:	Erinnerung an den weiteren Projektverlauf

Tabelle 8-5 Interviewleitfaden

Das Gespräch beginnt mit einer kurzen "warming-up"-Phase, um eine angenehme Atmosphäre zu erzeugen. Danach werden Anmerkungen und Fragen zum Fragebogen diskutiert. Es schließt sich der Hauptteil des Interviews mit den Fragen zu aktuellen Konflikten und Strategien der Handhabung an. Zum Schluß wird kurz der weitere Ablauf des Projektes besprochen.

Zur Auswertung der Interviews wird ein quantifizierend inhaltsanalytisches Auswertungsverfahren herangezogen (Wittkowski, 1994), das dazu dient, Textmaterial aus halbstrukturierten Interviews in numerische Daten zu überführen.

Nach der Protokollierung des Datenmaterials werden Analyse-Einheiten gebildet. Als Analyse-Einheit wird das 'Thema' gewählt, das nach Wittkowski (1994, S.150), "eine umschriebene Aussage über eine Person, einen Gegenstand, ein Ereignis oder einen Sachverhalt" sein kann. Das Thema bietet in der vorliegenden Problematik eine gute Möglichkeit, relevante Inhalte aufzufinden. Das gesamte Interviewmaterial wird in diese Analyse-Einheiten gegliedert. Auf dieser empirischen Grundlage und dem theoretischen Hintergrund werden Kategorien

und Subkategorien gebildet, die die Fragestellung vollständig repräsentieren, deutlich gegeneinander abgegrenzt und eindeutig formuliert sind (Rust, 1983). Die Kategorien 'Konfliktarten' und 'Strategien der Handhabung' wurden mit entsprechenden Subkategorien gebildet.

Subkategorien bei den Konflikten sind erstens Konflikte zwischen Personen in der Organisation, bei denen die Position der Beteiligten eine Rolle spielt. Dabei kann es sich zum Beispiel um Konflikte zwischen Vorgesetztem und MitarbeiterIn oder zwischen zwei oder mehreren MitarbeiterInnen handeln. Bei der zweiten Subkategorie geht es um Konflikte im Team, die sich den Bewertungs-, Verteilungs-, Kommunikations- und Rollenkonflikten zuordnen lassen. Drittens kann es bezüglich der Arbeitstätigkeit selbst zu Konflikten kommen. Viertens können Konflikte in der Organisationsstruktur liegen. Die Teamsitzungen oder die Vertretung können schlecht organisiert sein. Arbeitsplatzverlust durch Umorganisation kann anstehen. Finanzielle Probleme können auftreten. Die fünfte Subkategorie bezieht sich auf Probleme mit der Technik und die sechste auf Konflikte mit Personen außerhalb der Organisation.

Die erste Subkategorie bezüglich der Handhabung von Konflikten ist die Verhaltensänderung der eigenen Person. Die zweite Kategorie bezieht sich auf die Verbesserung der Sozialen Unterstützung bei der Handhabung von Konflikten. Drittens kann der Vorgesetzte oder eine dritte Person, bei der es sich um einen internen oder externen Problemlöser handeln kann, zur Bewältigung des Konfliktes gerufen werden. Viertens besteht die Möglichkeit der Passiven Bewältigung durch Resignation und Kündigung zum Beispiel. Bei der fünften Kategorie handelt es sich um aktive Bewältigungsstrategien wie klarere Kommunikation, Offenlegen der Probleme, frühzeitiger Informationsaustausch, gemeinsames Problemlösen, Akzeptieren unterschiedlicher Meinungen, Stärken- und Schwächeanalyse der einzelnen MitarbeiterInnen. Sechstens kann die Aufgabe, siebtens die Organisation, achtens die Technik und neuntens der Kontakt zu außenstehenden Personen Schwerpunkt von Veränderungswünschen sein.

Dieses Kategoriensystem dient als Grundlage zur Klassifikationsanalyse, bei der die einzelnen Untersuchungseinheiten einer Kategorie zugeordnet werden. In der Frequenzanalyse werden dann die Häufigkeiten der Kategorien und Subkategorien ausgerechnet. Ein Beispiel wird in Kapitel 8.4.3 dargestellt.

8.4 Ergebnisse aus einer Organisation

8.4.1 Ergebnisse zu Allgemeinen Angaben im Fragebogen

Die Gesamtorganisation besteht aus 10 Personen, bei denen es sich um 7 Männer und 3 Frauen handelt. Die durchschnittliche Berufserfahrung liegt bei 67 Monaten, die durchschnittliche Beschäftigungsdauer im derzeitigen Betrieb liegt bei 34 Monaten. Diese Zahlen weisen daraufhin, daß die untersuchte Organisation noch nicht lange existiert, so daß die meisten MitarbeiterInnen in einem anderen Betrieb Berufserfahrung gesammelt haben.

Bei Betrachtung der Hierarchieebenen in der Organisation ist die Anzahl der Ebenen bei der geringen Anzahl an Beschäftigten auffällig (Abbildung 8-1). Zwei Personen arbeiten als Führungskräfte des oberen Managements und leiten die beiden Projekte 'Elektroplanung' und 'CAD' des Unternehmens. Eine Person bezeichnet sich als Führungskraft des mittleren Managements. Die restlichen

sieben MitarbeiterInnen arbeiten mit und ohne Weisungsfunktion.

Bei der Aufteilung der Arbeitszeit in die verschiedenen Arbeitsbereiche (Abbildung 8-2) ist zu erkennen, daß die organisatorischen Arbeiten in den drei höheren Hierarchieebenen wesentlich häufiger vorkommen als bei den MitarbeiterInnen ohne Weisungsfunktion, während der umgekehrte Fall bei den Arbeiten am Computer zutrifft.

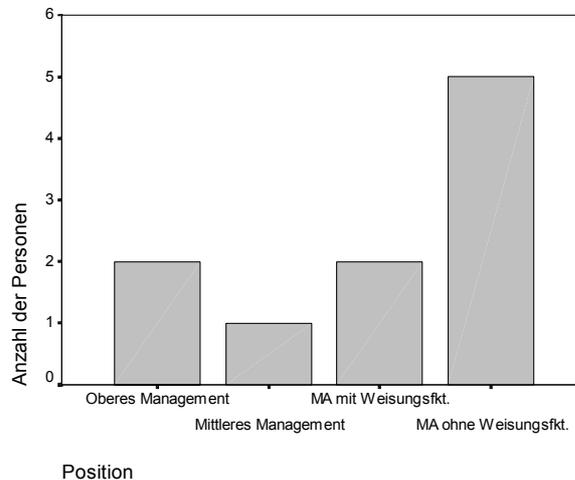


Abbildung 8-1 Positionen der 10 MitarbeiterInnen

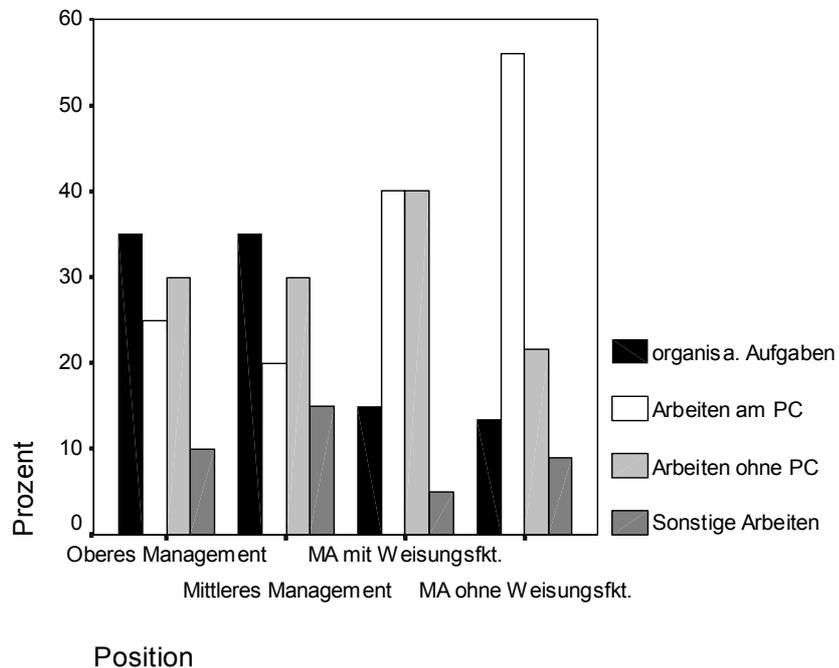


Abbildung 8-2 Aufteilung der Arbeitszeit in verschiedene Arbeitsbereiche

Die Aufteilung der Arbeitszeit in die Zusammenarbeit mit verschiedenen Personengruppen zeigt wiederum Unterschiede zwischen den Hierarchiestufen (Abbildung 8-3). Im oberen Management ist die Arbeit relativ gleichmäßig auf alle Personengruppen verteilt. Im mittleren Management überwiegt die Arbeit mit den außenstehenden Personen, bei denen es sich überwiegend um KundInnen handelt. Die MitarbeiterInnen mit Weisungsfunktion arbeiten zu fast 40% mit den

KollegInnen der eigenen Abteilung und ebenfalls zu fast 40% mit den KundInnen. Bei den MitarbeiterInnen ohne Weisungsfunktion überwiegt die Zusammenarbeit mit KollegInnen der eigenen Abteilung.

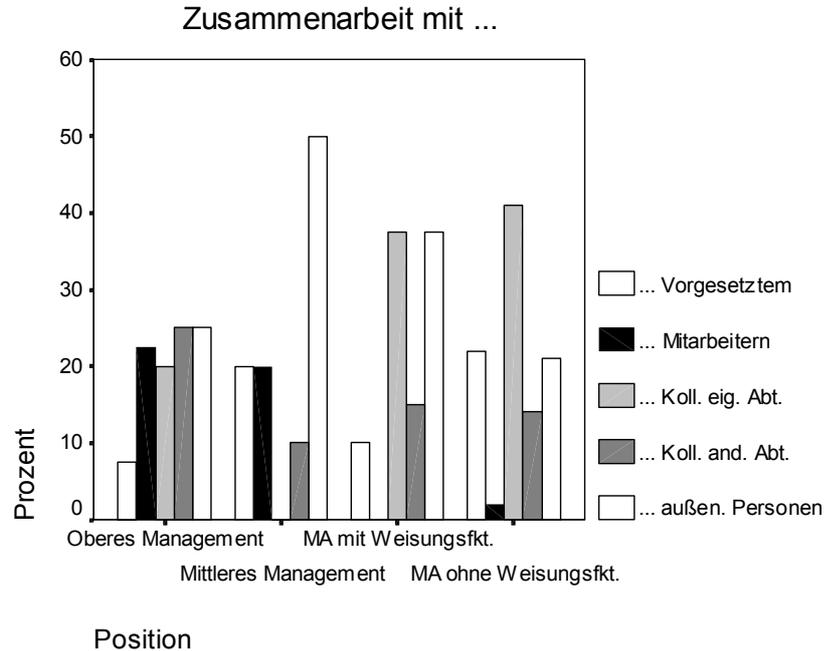


Abbildung 8-3 Aufteilung der Arbeitszeit in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Personengruppen

8.4.2 Ergebnisse aus dem Fragebogen SynBA-3K

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung mit dem Verfahren SynBA-3K werden auf fünf Auswertungsbögen zusammengefasst. Auswertungsbogen Ia und Ib dienen zur Darstellung der Ergebnisse der Beanspruchungs- und Anforderungsanalyse bezüglich der Konflikte und der Strategien der Konfliktbehandlung.

Im Auswertungsbogen Ia bzw. Ib sind in der ersten Spalte die Konflikte bzw. die Strategien abgetragen. In der zweiten Spalte ist der Differenzwert und in der dritten Spalte das arithmetische Mittel bezüglich der Intensität des Auftretens der Belastungsfaktoren aufgeführt. Alle Ergebnisse beziehen sich auf die 10 MitarbeiterInnen der Beispiel-Organisation. In den Spalten 4 bis 10 sind die den unternehmensspezifischen Differenzwerten entsprechenden Werte aus Tabelle 8-2 bzw. Tabelle 8-3 abgetragen, die sich auf die Beanspruchungsprofile beziehen. Belastungsfaktoren mit dysfunktionalen Profilen sollten selten bis gar nicht vorkommen. Je häufiger sie auftreten, desto dringender ist der Gestaltungsbedarf. Großer Gestaltungsbedarf wird durch den Wert 3 ausgedrückt, mittlerer durch 2, geringer durch 1 und kein Veränderungsbedarf durch 0. Nun wurde das Kästchen in den Spalten 4 bis 10 pro Item grau straffiert, das dem Mittelwert des Auftretens entspricht. So wird die Intensität des Auftretens der Belastungsfaktoren durch die Ergebnisse der Beanspruchungsanalyse gewichtet. In der letzten Spalte sind die Durchschnittswerte der Kategorien abgetragen und in der letzten Zeile ist der Gesamtmittelwert der synthetisierten Werte aufgeführt.

Auswertungsbogen Ia									
Bewertungskonflikte	Differenzwert	Mittelwert Auftreten	Synthetisierte Werte						
	Sachzwänge	-,7	2,5	0	1	2	2	2	3
Wenig Anerkennung	-1,8	1,2	0	2	2	2	3	3	3
Entgegengesetzte Werte	-,7	2,1	0	1	2	2	2	3	3
Ungewollter Konflikt	-,6	1,4	0	1	2	2	2	3	3
Mittelwert der Bewertungskonflikte									1,8
Verteilungskonflikte									
Unsichere Arbeitsaufgaben	-1,1	2,6	0	1	2	2	2	3	3
Zu wenig Arbeitsmittel	-1,6	2	0	2	2	2	3	3	3
Keine Gestaltungsmöglichkeiten	-,2	1,6	0	1	1	2	2	2	3
Geringe Aufstiegschancen	,6	4	0	1	1	1	2	2	2
Mittelwert der Verteilungskonflikte									1,8
Kommunikationskonflikte									
Unvollständige Infos	-2,2	3,7	0	2	2	2	3	3	3
Unberücksichtigte Ideen	-2,3	2	0	2	2	2	3	3	3
Mißverständnisse	-1,4	3,1	0	1	2	2	2	3	3
Wenig Vertrauen	-1,4	2,5	0	1	2	2	2	3	3
Mittelwert der Kommunikationskonflikte									2,3
Rollenkonflikte									
Arbeitsunterbrechung	2,2	4	0	0	1	1	1	2	2
Gleichzeitige Erwartungen	-,6	2,4	0	1	2	2	2	3	3
Mittelwert der Rollenkonflikte									1,5
Gesamtmittelwert									1,8

Tabelle 8-6 Ergebnisse der Beanspruchungs- und Anforderungsanalyse bei den Konflikten

Auf Ebene der Belastungsfaktoren der Konflikte ist zu erkennen, daß bei "Unvollständigen Infos" großer Gestaltungsbedarf besteht und daß die dazugehörige Subkategorie Kommunikationskonflikte den größten Veränderungsbedarf aufweist. Mit dem Gesamtkennwert liegt diese Organisation im mittleren Bereich.

Auswertungsbogen Ib ist parallel zu Ia aufgebaut. Hierbei handelt es sich um die Ergebnisse bezüglich der Strategien der Handhabung. Bei keinem Item besteht hoher Gestaltungsbedarf. Mittlerer Gestaltungsbedarf ist bei den Strategien "Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten", "Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung" und "Ignorieren von Spannungen" zu erkennen. In der Subkategorie Passive Konflikt-handhabung, zu der die beiden zuletzt genannten Items gehören, herrscht dementsprechend der größte Veränderungsbedarf. Der geringe Gesamtmittelwert weist auf geringen Gestaltungsbedarf bezüglich der

Strategien der Konflikt-handhabung in dieser Organisation hin.

Auswertungsbogen Ib										
	Diffe- renz- wert	Mittel- wert Auftre- ten	Synthetisierte Werte							
Soziale Unterstützung										
Praktische Hilfe von Kollegen	3	3,9	3	2	1	1	0	0	0	
Optimales Arbeitsklima	4,3	4,3	3	2	1	1	0	0	0	
Mittelwert der Sozialen Unterstützung										0
Vorgesetzter										
Vorgesetzter versucht allen gerecht zu werden	1,6	3,9	3	2	1	1	0	0	0	
Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	-,3	2,2	0	1	1	2	2	2	3	
Mittelwert der Konfliktlösungsstrategien durch Vorgesetzten										0,5
Passiv										
Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung	-1,5	3	0	2	2	2	3	3	3	
Ignorieren von Spannungen	-,5	1,8	0	1	2	2	2	3	3	
Freundliche Fassade bei Konflikt	,6	2,2	3	2	1	1	0	0	0	
Mittelwert der Passiven Strategien										1,7
Aktiv										
Kombination der verschiedenen Sichtweisen bei Konflikt	2,1	4,3	3	2	1	1	0	0	0	
Suche nach Kompromiß	2,1	4,5	3	2	1	1	0	0	0	
Festlegen von Strategien für optimale Konfliktlösung	1,2	3,5	3	2	1	1	0	0	0	
Beibehaltung beider Positionen bei Konflikt	2,3	3,1	3	2	1	1	0	0	0	
Durchsetzen der eigenen Meinung	1	1,5	3	2	1	1	0	0	0	
Vermittlung durch dritte Person	,3	2,3	0	1	1	2	2	2	3	
Mittelwert der Aktiven Strategien										0,5
Gesamtmittelwert										0,7

Tabelle 8-7 Ergebnisse der Beanspruchungs- und Anforderungsanalyse bei den Strategien

Nachdem die Wirkung und das Auftreten der Konflikte und Strategien dargestellt worden ist, beinhaltet Auswertungsbogen II nun die Zusammenhänge zwischen den beiden Kategorien. Den Berechnungen der Korrelationen nach Pearson liegen die Werte der Intensität des Auftretens zugrunde.

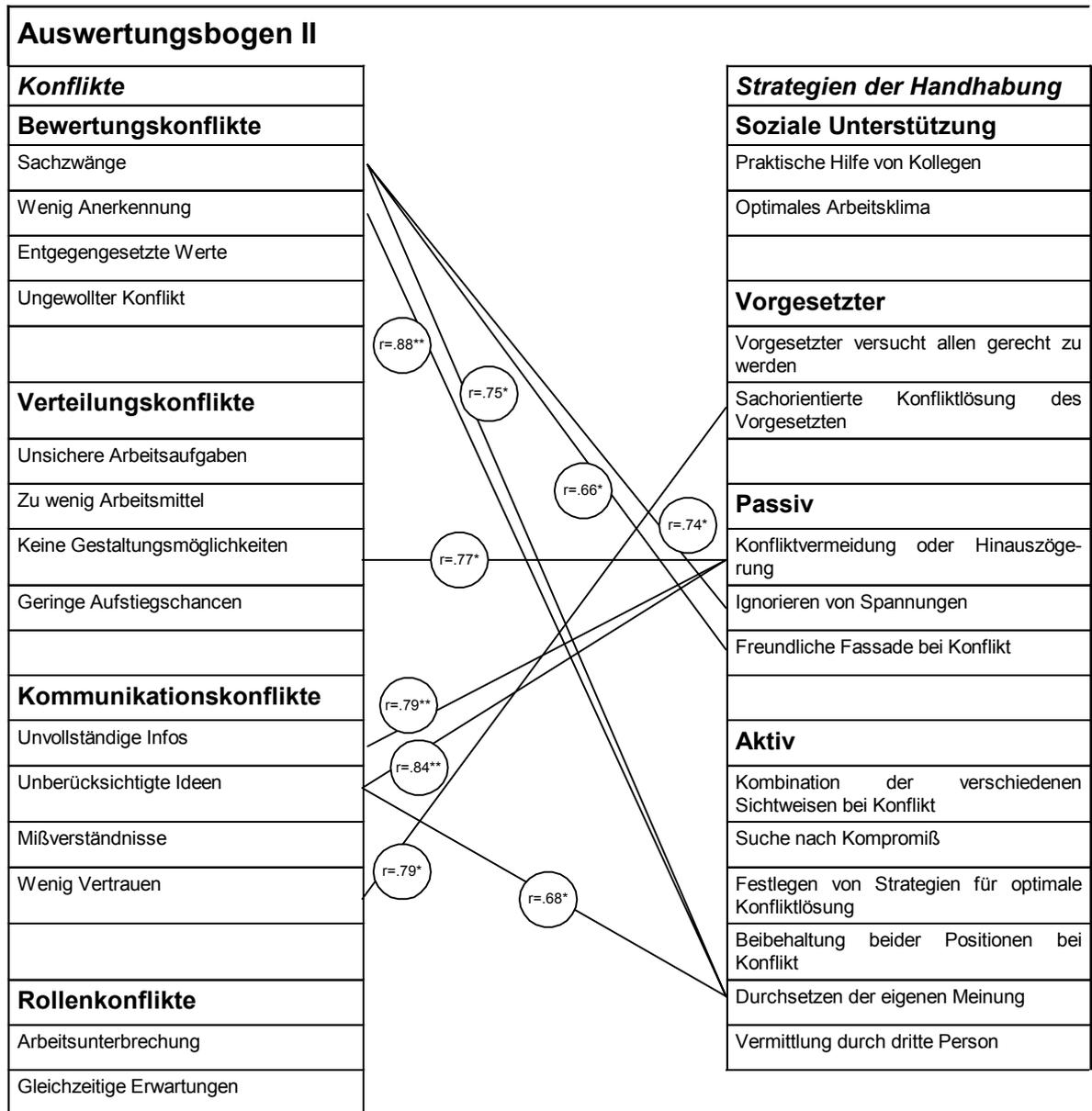


Tabelle 8-8 Zusammenhänge zwischen Konfliktarten und Strategien

In Tabelle 8-8 sind diejenigen Konflikte und Strategien miteinander verbunden worden, zwischen denen signifikant positive Korrelationen bestehen.

Bei den Bewertungs- und Kommunikationskonflikten stehen als angewandte Strategien die Passiven Strategien, die "Sachorientierte Lösung des Vorgesetzten" und das "Durchsetzen der eigenen Meinung" im Vordergrund. Bei den "Unvollständigen Infos", die eine hohe negative Beanspruchung erwirken, bewältigt der Vorgesetzte das Problem sachorientiert oder die MitarbeiterInnen setzen die eigene Meinung durch. Es wird keine demokratische Strategie angewandt. Die Passiven Strategien, die eine mittlere negative Beanspruchung hervorrufen, werden bei unterschiedlichen Problemen angewandt. Hier zeigt sich ein Mangel in der Verwendung der aktiven demokratischen Strategien.

Offen geblieben ist noch die Frage, wer an den Konflikten und Strategien beteiligt ist. Diese Frage beantworten Auswertungsbogen IIIa und IIIb.

Auswertungsbogen IIIa					
	Eigenes Verhalten	Verhalten der Kollegen	Verhalten des Vorgesetzten	Verhalten der Mitarbeiter	Organisation
Bewertungskonflikte					
Sachzwänge	2,6	3	4,8	0	3,6
Wenig Anerkennung	1	4,3	6	0	2,7
Entgegengesetzte Werte	5,3	4,5	5,3	0	4
Ungewollter Konflikt	2,7	4,3	2,7	0	2,7

Verteilungskonflikte					
Unsichere Arbeitsaufgaben	4,5	2,5	5	0	4,3
Zu wenig Arbeitsmittel	4	4	5	0	6
Keine Gestaltungsmöglichkeiten	3	3,4	5,4	0	5,4
Geringe Aufstiegschancen	1,6	2,2	5,6	0	4,2

Kommunikationskonflikte					
Unvollständige Infos	2,8	3,6	5,8	0	5
Unberücksichtigte Ideen	2,6	3,8	5,2	0	4
Mißverständnisse	3,4	4,4	4,2	0	4,4
Wenig Vertrauen	3,7	4,7	4,7	0	3

Rollenkonflikte					
Arbeitsunterbrechung	2,8	3,6	2,4	0	2,6
Gleichzeitige Erwartungen	3,5	5	5,3	0	4,5

Tabelle 8-9 ABhängigkeit Beteiligung der Parteien bei den Konflikten

Bei "Unvollständigen Infos" sind insbesondere der 'Vorgesetzte' und die 'Struktur der Organisation' beteiligt. Insgesamt sehen die Befragten den 'Vorgesetzten' an erster Stelle, die 'Struktur der Organisation' an zweiter, die 'KollegInnen' an dritter und die 'Eigene Person' an letzter Stelle (Tabelle 8-9).

Bei den Strategien zeigt sich die gleiche Rangfolge (Tabelle 8-10).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß ein mittlerer Gestaltungsbedarf bei den Konflikten vorliegt und ein geringer bei den Strategien. Schwerpunkte bei weiterführenden Maßnahmen sollten bei den Konflikten die Verbesserung des Informationsflusses und bei den Strategien die Reduzierung der passiven Strategien und der einseitigen Konflikt-handhabung und die Erhöhung der demokratischen Strategien sein. Zu beachten ist dabei die Abhängigkeit von den Konfliktparteien. Die MitarbeiterInnen sehen eine hohe Beteiligung des Vorgesetzten und der Struktur der Organisation. Die Möglichkeiten der einzelnen MitarbeiterInnen Einfluß zu nehmen, sollte erhöht werden.

Auswertungsbogen IIIb					
	eigenes Verhalten	Verhalten der Kollegen	Verhalten des Vorgesetzten	Verhalten der Mitarbeiter	Organisation
Soziale Unterstützung					
Praktische Hilfe von Kollegen	4,8	4	2,8	0	3,6
Optimales Arbeitsklima	4	4,8	5,2	0	5

Vorgesetzter					
Vorgesetzter versucht allen gerecht zu werden	4,4	4	5,2	0	4,4
Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten	2,9	1,8	4,5	0	4,8

Passiv					
Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung	3,2	3,2	5,4	0	4,6
Ignorieren von Spannungen	3,4	4	4	0	4
Freundliche Fassade bei Konflikt	4	4,4	3,6	0	3,2

Aktiv					
Kombination der verschiedenen Sichtweisen bei Konflikt	4,8	5,2	5,4	0	4,6
Suche nach Kompromiß	3,5	4,2	5,2	0	3,6
Festlegen von Strategien für optimale Konfliktlösung	2,4	3,8	5	0	4,6
Beibehaltung beider Positionen bei Konflikt	3,4	3,6	4,8	0	4
Durchsetzen der eigenen Meinung	3,5	3,3	4,3	0	4,3
Vermittlung durch dritte Person	2,8	4,3	4,8	0	2,5

Tabelle 8-10 Beteiligung der Parteien bei den Strategien

8.4.3 Ergebnisse der SynBA-3K Interviews

Die Ergebnisse der Interviews sind nach Konflikten und Strategien unterschieden worden und werden nach der Häufigkeit der Nennung dargestellt (Tabelle 8-11 und Tabelle 8-12).

Aktuelle Konflikte in dieser Organisation sind nach der Meinung von jeweils 4 der 10 MitarbeiterInnen insbesondere der Konflikt zwischen einem Vorgesetztem und einem Mitarbeiter, der mangelnde Informationsfluß und die qualitativ schlechte Zusammenarbeit. Zweitens werden organisatorische Probleme, Konflikte im Kollegenkreis und mangelnde Kommunikation genannt.

Aktuelle Konflikte	Anzahl der Nennungen
Konflikt zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter	4
Mangelnder Informationsfluß	4
Qualitativ schlechte Zusammenarbeit	4
Organisatorische Probleme	3
Konflikt zwischen KollegInnen	3
Mangelnde Kommunikation	3
Ungerechte Verdienstunterschiede	2
Schlechte Teamsitzung	1
Fehlendes Vertrauen	1
Keine Probleme	1
Zeitdruck	1
Konflikt wegen unterschiedlicher Persönlichkeiten	1

Tabelle 8-11 Ergebnisse der Interviews bezüglich der Konflikte

An Strategien planen die Beteiligten, insbesondere die Kommunikation zu verbessern und organisatorische Veränderungen vorzunehmen. An zweiter Stelle stehen das Offenlegen der Konflikte, die gemeinsame Problemlösung aber auch die Resignation und Kündigungsabsicht.

Strategien der Handhabung	Anzahl der Nennungen
Eindeutige Kommunikation	4
Organisatorische Veränderung	4
Offenlegen der Konflikte	3
Gemeinsame Problemlösung	3
Kündigung/ Resignation	3
Frühzeitiger Informationsaustausch	2
Vorgesetzter als Problemlöser	1

Tabelle 8-12 Ergebnisse der Interviews bezüglich der Strategien

8.5 Gestaltungsmaßnahmen im Überblick

Die Ergebnisse der schriftlichen und mündlichen Befragung identifizieren in dieser Organisation bei den Konflikten einen mittleren und bei den Strategien einen geringen Gestaltungsbedarf. Im Detail betrachtet sind bei den Konflikten der ungenügende Informationsfluß und bei den Strategien das Übergewicht der passiven Strategien und der einseitigen Bewältigung problematisch. Der Vorgesetzte und die Struktur der Organisation bestimmen die Zusammenarbeit, während die MitarbeiterInnen ihre Einflußmöglichkeiten als gering einschätzen.

Nach Darstellung dieser Analyseergebnisse fanden Workshops zur Teamentwicklung mit allen 10 MitarbeiterInnen der Organisation und Coachings mit dem Geschäftsführer statt.

Während des Coachings stellte der Geschäftsführer seine Ziele dar, das Unternehmen zu konsolidieren und weiteraufzubauen. Er machte sich die Einstellungen bewußt, die sich Verhalten steuerten und hinterfragte sie (Ellis, 1972; Bernard, 1991). Für auftretende Konflikte entwickelte er Lösungsstrategien, die er im weiteren Verlauf anwandte und auf Effizienz überprüfte.

Die Themen Informationsfluß und Mißverständnisse wurden intensiv im Team bearbeitet. Der erste Schritt bestand darin, einen Konsens über die aktuelle Situation mit all ihren Facetten zu finden. Im zweiten Schritt wurden gemeinsam Vorstellungen entwickelt, wie die einzelnen Aspekte in Zukunft aussehen sollten. Da das Team nicht alle Vorstellungen zum gleichen Zeitpunkt verwirklichen konnte, wurden die Punkte nach Wichtigkeit bewertet. Im dritten Schritt entwickelte das Team konkrete Strategien zur Umsetzung der gemeinsamen Vorstellungen in den Arbeitsalltag. Im Detail wurde festgelegt, welche Person zu welchem Zeitpunkt welche Aufgabe oder Anforderung erledigen sollte. Auf diese Weise konnte das Team im folgenden Workshop die Umsetzung der Aufgaben überprüfen und bei Schwierigkeiten des Transfers die Probleme offen diskutieren.

Zum Schluß geht es nun um die wichtigsten Ergebnisse der Gestaltungsmaßnahmen. Die Identifizierung von unternehmensspezifischen Konflikten und Strategien der Konfliktbehandlung ermöglichte die offene Diskussion über die Problembereiche. In dieser ersten Auseinandersetzung mit den identifizierten Thematiken konnten die Organisationsmitglieder partizipative Strategien zur Konfliktbewältigung mit externer Unterstützung erproben. Das gemeinsame Suchen und Finden von einzusetzenden Maßnahmen, das das Erarbeiten von Kompromissen beinhaltete, endete in der gemeinsamen Aufstellung von Kriterien zur Erfolgsmessung und der Überprüfung dieser Kriterien. Die schriftliche Dokumentation aller Vorgehensschritte erleichterte die Überprüfung. So konnte das Kontrollerleben der Organisationsmitglieder gesteigert werden. Außerdem diskutierten die Organisationsmitglieder ihre grundlegenden Einstellungen, erhöhten das gegenseitige Verständnis und eröffneten den Prozeß des Einstellungswandels (DiMattia & Mennen, 1990). Die höhere Transparenz der Geschäftsprozesse und Vorgehensweisen der einzelnen ermöglichten den ersten Schritt zu einem offenen und produktiven Konflikt- und Wissensmanagement, das als bedeutend für eine erfolgreiche Kundenorientierung eingeschätzt wurde und zum Lernen der Organisation und nicht nur der einzelnen Beschäftigten führen sollte.

Die Mitglieder des Unternehmens sind den ersten Schritt gegangen, um Strukturen zu implementieren mit dem Ziel, die Organisation kontinuierlich weiter aufzubauen und zu entwickeln.

9 Zusammenfassende Diskussion und Ausblick

Das wichtigste Ziel der vorliegenden Arbeit bestand in der Entwicklung und Validierung des Fragebogenverfahrens SynBA-3K. Auf Grundlage des arbeitspsychologischen Belastungs-Beanspruchungs-Modells und Ergebnissen der Konfliktforschung ist das Verfahren zur Messung von Beanspruchung bei Konflikten und Strategien der Konfliktbehandlung in Organisationen entwickelt worden. Insgesamt wurden 310 Personen befragt.

Als erstes wird auf Grundlage der Ergebnisse der beiden Validierungsstudien das Meßinstrument diskutiert. In diesem Rahmen wird außerdem das Konzept der Doppelrolle der Beanspruchung thematisiert.

Zweites Anliegen war die Untersuchung von Zusammenhängen der Variablen mit soziodemographischen Merkmalen und Arbeitsmerkmalen. Weiterhin wurden Zusammenhänge zwischen Konflikten und Strategien untersucht. Es wurde der Frage nachgegangen, ob bestimmte Strategien bei bestimmten Konflikten eingesetzt werden.

Als dritter Punkt werden die Beanspruchung, das Auftreten und die Beteiligung durch die unterschiedlichen Parteien im Hinblick auf Konflikte und Strategien diskutiert.

Viertens geht es um die Bedingungen beim praktischen Einsatz des Verfahrens.

Zum Schluß wird ein Ausblick gegeben, der Anregungen für zukünftige Forschungsarbeiten beinhaltet.

Schwierigkeitsindex

Die Schwierigkeitsindizes erreichten in beiden Validierungsstudien bis auf wenige Ausnahmen zufriedenstellende mittlere Werte.

Im Fragebogen SynBA-3K-Teil A wurde die Beanspruchung in Version 1 auf vier und in Version 2 auf sechs Dimensionen erfragt. Items mit niedrigen Indizes sind solche, die wenig beanspruchend wirken, und Items mit hohen Indizes wirken stark beanspruchend. Die Höhe der Mittelwerte der Schwierigkeitsindizes weist auf die Ausprägung der Beanspruchungsdimensionen hin. Bei den Konfliktarten in Version 1 zeigen die Dimensionen 'Geistige Anforderung', 'Innere Anspannung' und 'Körperliches Befinden' höhere Werte als die 'Eigene Motivation'. In Version 2 wiederholt sich das Ergebnis, und die neue Dimension 'Eigene Kontrolle' wird niedrig bewertet wie die 'Eigene Motivation', die neue Dimension 'Ärger' wird hoch bewertet wie die restlichen Dimensionen. Das bedeutet, daß Konflikte höhere Beanspruchung auf den Dimensionen 'Geistige Anforderung', 'Innere Anspannung', 'Körperliches Befinden' und 'Ärger' hervorrufen als auf den Dimensionen 'Eigene Motivation' und 'Eigene Kontrolle'. Bei einzelnen Items kommen auf einzelnen Dimensionen insbesondere auf der Dimension 'Ärger' sehr hohe Werte vor. Dieses Ergebnis weist auf die generell Ärger erzeugende Wirkung von Konflikten wie "Unvollständige Infos", "Unberücksichtigte Ideen" und "Gleichzeitige Erwartungen" hin.

Bei den Strategien der Konfliktbehandlung weisen in Version 1 und 2 die Mittelwerte der Schwierigkeitsindizes von 'Geistiger Anforderung', 'Eigener Motivation' und 'Eigener Kontrolle' höhere Werte auf als die Mittelwerte der Indizes von 'Innerer Anspannung', 'Körperlichem Befinden' und 'Ärger'. Das bedeutet, daß die Befragten bei Strategien der Konfliktbehandlung eher den Eindruck haben, geistig gefordert und motiviert zu sein, die Situation unter Kontrolle zu haben als

daß sie innerlich angespannt sind, körperliche Beschwerden haben und sich ärgern. Einzelne Items erreichen hohe Werte auf einzelnen Dimensionen. Items der Sozialen Unterstützung weisen hohe Werte auf den Dimensionen 'Eigene Motivation' und 'Eigene Kontrolle' auf. Das "Durchsetzen der eigenen Meinung" wirkt sich auf den größten Teil der Befragten in SynBA-3K Version 1 geistig fordernd und anspannend und in Version 2 geistig fordernd und motivierend aus. Zusätzlich wirken in Version 1 das Item "Freundliche Fassade bei Konflikt" geistig fordernd und in Version 2 das Item "Kombination verschiedener Sichtweisen bei Konflikt" motivierend.

Im Fragebogen SynBA-3K-Teil B wurde die Intensität des Auftretens erhoben. Im Fragebogen SynBA-3K-Teil C ist die Abhängigkeit der Konflikte und Strategien von unterschiedlichen Konfliktparteien erfragt worden. In Version 1 handelte es sich um vier und in Version 2 um fünf Parteien. Alle Items erreichen mittlere Schwierigkeitsindizes.

Da pro Item die Beanspruchung auf vier bzw. sechs Dimensionen, die Intensität des Auftretens und die Abhängigkeit von vier bzw. fünf Konfliktparteien erfragt werden und sich nur vereinzelt sehr hohe Schwierigkeitsindizes gezeigt haben, führen die Schwierigkeitsindizes nicht zur Entscheidung, Items aus dem Fragebogen auszuschließen.

Trennschärfekoeffizient

Die Trennschärfekoeffizienten erreichten mittelmäßiges bis hohes Niveau.

Im Fragebogen SynBA-3K-Teil A wurde der Koeffizient jedes Items auf jeder einzelnen Beanspruchungsdimension mit dem Gesamtergebnis dieser Dimension berechnet. In SynBA-3K Version 1 zeigten sich hinsichtlich der Konflikte hohe Koeffizienten bis auf drei Ausnahmen. Die Items "Keine Gestaltungsmöglichkeiten", "Geringe Aufstiegschancen" und "Arbeitsunterbrechung" weisen auf allen vier Dimensionen mittelmäßige Koeffizienten auf. Das Ergebnis bezüglich dieser Items wiederholt sich in Version 2, wobei das Item "Arbeitsunterbrechung" in beiden Versionen problematisch ist, da die Koeffizienten unter ,30 fallen. Wie sich in weiteren Analysen wie den Item-Interkorrelationen, der dimensionalen Struktur und den Beanspruchungsprofilen zeigte, fällt das Item im Vergleich zu den anderen Items der Konflikte durch eine positive Bewertung aus dem Rahmen. Außerdem fällt in Version 2 die mittelmäßige Trennschärfe der Beanspruchungsdimension 'Geistige Anforderung' auf.

Hinsichtlich der Beanspruchung bei den Strategien der Konfliktbehandlung ergeben sich mittelmäßige bis hohe Trennschärfekoeffizienten. Eine Ausnahme bildet das neue Item "Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung" in Version 2, das auf der Dimension 'Körperliches Befinden' einen Koeffizienten unter ,30 aufweist. In weiteren Analysen wie den Item-Interkorrelationen, der dimensionalen Struktur und den Beanspruchungsprofilen zeigte sich, daß dieses Item im Vergleich zu den anderen Items der Strategien besonders negativ beurteilt wird.

Die in SynBA-3K-Teil B und Teil C erfragten Einschätzungen zu der Intensität des Auftretens und den Konfliktparteien bezüglich der Konflikte weisen überwiegend mittelmäßige Trennschärfekoeffizienten auf. Beim Item "Arbeitsunterbrechung" fallen die Koeffizienten in beiden Versionen zum Teil unter ,30. Außerdem zeigt das Item "Geringe Aufstiegschancen" in Version 2 einen sehr niedrigen Koeffizienten bezüglich der Intensität des Auftretens. Die niedrigen Koeffizienten dieser beiden Items kommen durch die hohe Auftretensintensität und positive

Bewertung im Vergleich zu den anderen Items zustande, die seltener auftreten und negativer bewertet werden.

Hinsichtlich der Strategien der Konfliktbehandlung treten mittelmäßige bis niedrige Koeffizienten auf. Items, die bei der Intensität des Auftretens durch niedrige Koeffizienten unter ,30 gekennzeichnet sind, sind in Version 1 "Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten", "Ignorieren von Spannungen" "Durchsetzen der eigenen Meinung", "Vermittlung durch dritte Person" und in Version 2 "Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung", "Ignorieren von Spannungen" und "Durchsetzen der eigenen Meinung". Bei diesen Items handelt es sich um die negativ bewerteten Strategien der Konfliktbehandlung.

Da das Item "Arbeitsunterbrechung" (Sie werden bei der Arbeit unterbrochen, weil andere Personen Ihre Hilfe erwarten) als einziges der Konfliktarten auf mehreren Skalen sehr niedrige Trennschärfekoeffizienten aufweist, wird das Item umformuliert. Ziel ist es, die Arbeitsunterbrechung zu betonen und den Teil, der sich auf die Hilfestellung bezieht, wegzulassen. Die Items der Strategien mit niedrigen Koeffizienten werden beibehalten, da sie den notwendigen Teil der negativ bewerteten Strategien repräsentieren.

Reliabilität

Zur Überprüfung der Reliabilität wurde die Methode der internen Konsistenz herangezogen, die angibt, in welchem Ausmaß alle Items eines Tests dasselbe messen. Die Konsistenzkoeffizienten erreichen zufriedenstellende Werte bis auf die Koeffizienten bezüglich der Intensität des Auftretens bei den Strategien der Konfliktbehandlung in Version 1 und 2. Diese beiden Koeffizienten erreichen geringe Werte von $r=,52$, die vermutlich durch die große Heterogenität hinsichtlich der Auftretensintensität in den unterschiedlichen Organisationen verursacht werden. Da die Items aber auf den anderen Skalen eine zufriedenstellende Reliabilität erreichen, wird der Fragebogen SynBA-3K-Teil B zur Auftretensintensität beibehalten.

Doppelrolle der Beanspruchung als Validitätskriterium

In Studien von Wieland et al. (1999) hat sich gezeigt, daß Belastungsfaktoren an Arbeitsplätzen unterschiedlicher Branchen Beanspruchung auf verschiedenen Dimensionen hervorrufen. Beschäftigte erleben sich als geistig, motivational, emotional und körperlich beansprucht. Da diese vier Dimensionen in positiv wirkende und negativ wirkende aufgeteilt werden können, erscheint die Beanspruchung in einer Doppelrolle (Schönpflug, 1987). Funktional beansprucht sind die MitarbeiterInnen, wenn sie in hohem Ausmaß geistige Anforderung und Arbeitsmotivation erfahren und im geringen Ausmaß innere Anspannung und körperliche Beschwerden (Wieland et al., 1999). Dysfunktionale Beanspruchung ergibt sich durch eine hohe innere Anspannung und körperliche Beschwerden und wenig geistige Anforderung und Arbeitsmotivation. In der vorliegenden Arbeit sind als Belastungsfaktoren Konflikte und Strategien der Handhabung definiert worden. In der Literatur zu Konflikten werden ebenfalls zwei Seiten genannt. Mack und Snyder (1971), Deutsch (1973), Brown (1983) und Staehle (1999) nennen positive und negative Folgen oder auch Kosten und Nutzen von Konflikten in Organisationen. Die Art und Weise der Wirkung von Konflikten und Strategien auf die MitarbeiterInnen war Gegenstand der Untersuchung. Ziel war es, die Übertragbarkeit des Konzeptes der Doppelrolle der Beanspruchung zu überprüfen.

In der Validierungsstudie I erlebten die Beschäftigten bei innerbetrieblichen Konflikten und der Durchführung von Strategien eine durchgängig hohe geistige

Anforderung, unabhängig von der ansonsten funktionalen oder dysfunktionalen Auswirkung. Mit Konflikten und Strategien scheinen sich die Befragten unabhängig von positiver und negativer Bewertung immer mental zu beschäftigen. Auch Schönplugg (1987) konstatierte, daß die Emotion der Angst in der Regel mit sorgenvollen Gedanken einhergeht. Somit konnte das Konzept der Doppelrolle der Beanspruchung, wie Wieland et al. (1999) es vorgeschlagen und überprüft haben, in dieser ersten Studie für die Bereiche der innerbetrieblichen Konflikte und Strategien nicht vollständig bestätigt werden.

Da in der Literatur (Dunckel, 1985; Regnet, 1992; Semmer, 1984; Volpert, 1992) insbesondere 'Ärger' und das Erleben 'Eigener Kontrolle' in Zusammenhang mit Konflikten genannt werden, wurden 'Ärger' und 'Eigene Kontrolle' als zusätzliche Beanspruchungsdimensionen in der Validierungsstudie II vorgelegt. Als Ergebnis zeigte sich, daß die Dimensionen 'Arbeitsmotivation' und 'Eigene Kontrolle' auf der Nutzenseite und 'Innere Anspannung' und 'Ärger' auf der Kostenseite die Auswirkungen am besten wiedergeben und somit das Konstrukt der Doppelrolle der Beanspruchung bei Konflikten und Strategien adäquat repräsentieren. Somit ist die Validitätsüberprüfung positiv ausgefallen.

Konfliktarten

In der Literatur liegt keine einheitliche Konflikttheorie vor, sondern es sind unterschiedliche Systematisierungen zu Konflikten entwickelt worden. Glasl (1997) unterscheidet Konflikte nach Streitgegenständen, Erscheinungsformen, beteiligten Parteien, sozialem Rahmen, Reichweite der Bemühungen und dominanten Äußerungsformen. Ferner besteht die Unterscheidung zwischen objektiven und subjektiven Konflikten (Deutsch, 1976; Regnet, 1992). Berkel (1984) spricht sich für das Einbeziehen der beteiligten Personen in die Konfliktanalyse aus und entwirft drei Perspektiven: personenzentrierte, interaktionszentrierte und strukturzentrierte Perspektive. Aus diesen Perspektiven sind für das vorliegende Verfahren Konfliktparteien abgeleitet worden.

Ausgangspunkt des Verfahrens SynBA-3K ist die subjektive Wahrnehmung der Betroffenen. Bei der Konzeption und Weiterentwicklung sind Streitgegenstände, Erscheinungsformen und beteiligte Parteien berücksichtigt worden.

Streitgegenstände werden im Verfahren SynBA-3K als Konfliktarten bezeichnet und sind in Bewertungs-, Verteilungs-, Kommunikations- und Rollenkonflikte unterteilt worden. In beiden Studien treten Rollenkonflikte am häufigsten auf, gefolgt von Verteilungs-, Kommunikations- und Bewertungskonflikten.

Hinsichtlich der Erscheinungsform ist die Beanspruchung der Konfliktarten auf verschiedenen Beanspruchungsdimensionen erfragt worden. Wie sich in den Validierungsstudien zeigte, repräsentieren die Nutzendimensionen 'Eigene Motivation' und 'Eigene Kontrolle' die funktionale Seite der Konflikte und die Kostendimensionen 'Innere Anspannung' und 'Ärger' die dysfunktionale Seite der Beanspruchung. Konflikte wirken sich zum größten Teil dysfunktional aus, da die Beanspruchung auf den Kostendimensionen größer ist als auf den Nutzendimensionen. Ausnahmen bilden drei Konfliktgegenstände. Bei "Geringen Aufstiegschancen" und bei "Arbeitsunterbrechungen" erleben die Befragten keine starke dysfunktionale Wirkung. Bei "Gleichzeitigen Erwartungen" überwiegt weder die funktionale noch die dysfunktionale Seite (siehe Tabelle 6-25 und Abbildung 6-32).

Von den beteiligten Parteien wird in beiden Studien der 'Vorgesetzte' als sehr wichtig angesehen. In Studie 1 werden Konflikte zusätzlich als stark abhängig von

der 'Struktur der Organisation' erlebt, während in Studie 2 'KollegInnen' und die 'Organisation' gleichermaßen an zweiter Stelle stehen. Danach erst sehen die Befragten Konflikte von ihrem 'Eigenen Verhalten' abhängig. Ganz zum Schluß folgt in Studie 2 das 'Verhalten der unterstellten MitarbeiterInnen'.

Strategien der Konflikt-handhabung

Blake und Mouton (1964) haben ein weithin anerkanntes Schema mit fünf verschiedenen Strategien zur Konflikt-handhabung entwickelt. Kindler (1994) hat diese Struktur weiterentwickelt und die Anzahl der Strategien auf neun erhöht. Das Schema von Blake und Mouton liegt SynBA-3K Version 1 zugrunde, das von Kindler Version 2. Da es sich in Version 1 herausgestellt hatte, daß es nur geringe Zusammenhänge zwischen den dargebotenen Konfliktarten und Strategien gab, ist die Anzahl der Strategien insbesondere um Passive Strategien der Konflikt-handhabung erhöht worden. Die hohen Zusammenhänge zwischen den Konfliktarten und den Passiven Strategien in Version 2 haben dieser Ergänzung recht gegeben.

Eine weitere wichtige Strategie der Konfliktlösung ist die Vermittlung durch die dritte Partei (Glasl, 1997). Ferner hängen Konfliktmanagement und Führung eng zusammen, da Konfliktbewältigung zur Führungsaufgabe gezählt wird. Außerdem hat die Soziale Unterstützung von seiten der KollegInnen und des Vorgesetzten einen wichtigen Einfluß auf die Konfliktbewältigung.

Bezüglich der Konflikt-handhabung sind die Strategien der Konflikt-handhabung, die Erscheinungsformen und die beteiligten Parteien untersucht worden. Die Kategorie der Strategien setzt sich in SynBA-3K Version 1 aus den Subkategorien Soziale Unterstützung, Aktive und Passive Strategien (Bewältigungsstile nach Blake und Mouton) und Vermittlung durch die dritte Person zusammen. In Version 2 handelt es sich bei den Subkategorien um Soziale Unterstützung, Konfliktlösung des Vorgesetzten und Passive und Aktive Strategien, die die Vermittlung durch die dritte Partei beinhalten.

In beiden Studien steht die Soziale Unterstützung an erster Stelle und tritt damit am häufigsten auf. In Studie 1 folgen die Bewältigungsstile nach Blake und Mouton und die Vermittlung durch die dritte Person. In Studie 2 folgen die Konfliktlösung durch den Vorgesetzten, dann die Aktiven Strategien und zum Schluß die Passiven Strategien.

Wie bei den Konflikten ist bezüglich der Erscheinungsform die Beanspruchung der Strategien auf mehreren Dimensionen erfragt worden. Auch bei den Strategien handelt es sich nach den Validierungsstudien bei den Kostendimensionen um 'Innere Anspannung' und 'Ärger' und bei den Nutzendimensionen um 'Eigene Motivation' und 'Eigene Kontrolle'. Ein Drittel der Strategien wirkt sich dysfunktional aus, die restlichen zwei Drittel funktional. Dysfunktional wirken die Passiven Strategien und die "Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten". Funktional wirken die Soziale Unterstützung, die "Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten" und bis auf eine Ausnahme alle Aktiven Strategien. Bei der Ausnahme handelt es sich um die Vermittlung durch die dritte Person. Wenn jemand vermittelt, sind die Befragten weder überwiegend funktional noch dysfunktional beansprucht. Hinsichtlich der beteiligten Parteien sind die Strategien in Studie 1 zuerst einmal vom 'Verhalten der KollegInnen' abhängig, dann folgt das 'Eigene Verhalten' und das 'Verhalten des Vorgesetzten' und zum Schluß die 'Struktur der Organisation'. In Studie 2 nehmen die Befragten hinsichtlich der Strategien an erster Stelle eine Abhängigkeit vom 'Verhalten des Vorgesetzten'

wahr. Danach folgen die 'KollegInnen', das 'Eigene Verhalten' und mit wesentlich geringeren Werten die 'Struktur der Organisation' und das 'Verhalten der unterstellten MitarbeiterInnen'.

Konflikthandhabung des Vorgesetzten

Konfliktbewältigung ist nach Berkel (1995) eine Führungsaufgabe. In den vorliegenden Analysen war die sach- und die mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten Gegenstand der Analyse. Die sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten führte zu überwiegend negativer Beanspruchung, während die mitarbeiterorientierte Konfliktlösung zu überwiegend positiver Beanspruchung führte.

Soziale Unterstützung

Bei Betrachtung der Wirkung von Sozialer Unterstützung weisen die Ergebnisse beider Validierungsstudien ausgeprägt funktionale Beanspruchungsprofile auf. Das bedeutet, daß die Befragten in Situationen, in denen sie Soziale Unterstützung erfahren, Motivation und Kontrolle und wenig Ärger und emotionale Anspannung erleben. Diese Situationen treten außerdem überdurchschnittlich häufig auf.

Nach Beehr (1985) weisen Ergebnisse von verschiedenen Studien auf negative Korrelationen zwischen Sozialer Unterstützung und Arbeitsstressoren hin. In der vorliegenden Studie sind Zusammenhänge zwischen Konflikten und der Sozialen Unterstützung untersucht worden. Es zeigten sich fast durchgängig signifikant negative oder sehr geringe Korrelationen. Das bedeutet, daß beim Auftreten von Konflikten die Befragten keine Soziale Unterstützung erleben.

Soziodemographische Variablen und Arbeitsmerkmale

Der Einfluß von soziodemographischen Variablen und von Arbeitsmerkmalen auf das Beanspruchungserleben und auf die Auftretensintensität bei Konflikten und Strategien ist untersucht worden. Es wurde deutlich, daß das Geschlecht und die Schul- und Hochschulausbildung keinen großen Einfluß ausüben. Allerdings zeigte sich, daß sich bei den Befragten im Laufe des Lebens das Beanspruchungserleben und die Häufigkeit von Konflikten ändern. Die Älteren erleben nur noch die dysfunktionale Beanspruchung bei Konflikten und Strategien. Das Erleben der Älteren ist durch geringe 'Eigene Motivation' und 'Eigene Kontrolle' und geringe 'Geistige Anforderung' gekennzeichnet. Positiv ist, daß die Älteren weniger 'Ärger' erleben als die Jüngeren. Hinsichtlich der Arbeitsmerkmale haben sich neben der Organisation selbst und der Position in der Organisation insbesondere die Jahre an Berufserfahrung als wichtiger Einflußfaktor herausgestellt. Die erfahrenen MitarbeiterInnen, bei denen es sich zum großen Teil um die Älteren handelt, geben geringe 'Eigene Kontrolle' aber auch geringere 'Innere Anspannung' und weniger 'Ärger' an. Strategien werden nach Meinung der Erfahrenen häufiger durchgeführt.

Ferner ist der Einfluß der soziodemographischen Variablen und der Arbeitsmerkmale auf die wahrgenommene Beteiligung der Konfliktparteien untersucht worden. Wiederum zeigt sich eine große Abhängigkeit vom Alter der Befragten. Daneben wirken sich die Position und die Organisation aus. Nach Meinung der Älteren haben Konflikte weniger mit dem Verhalten der KollegInnen und der MitarbeiterInnen zu tun. Befragte, die in der Hierarchie unten stehen, sind der Meinung, daß Konflikte vom 'Eigenen Verhalten', dem 'Verhalten des Vorgesetzten' und der 'Struktur der Organisation' abhängen. Die MitarbeiterInnen der verschiedenen Organisationen unterscheiden sich dadurch, wie groß sie den

Anteil der 'Unterstellten MitarbeiterInnen' bei Konflikten und bei den Strategien einschätzen.

Beanspruchungserleben, Auftretensintensität und Konfliktparteien bei Konflikten und Strategien

Ziel dieser Analyse war es, zu untersuchen, ob die Beanspruchung größer wird, wenn die Konflikte und Strategien häufig auftreten. Bei den Konflikten zeigte sich, daß sich die Befragten bei größerer Auftretensintensität mehr ärgern. Bei der Unterscheidung nach Organisationen konnte festgestellt werden, in welchen unternehmensspezifischen Konfliktsituationen die Betroffenen besonders großen Ärger empfinden.

Hinsichtlich der Strategien war auffällig, daß die Befragten bei hoher Auftretensintensität in hohem Maße 'Eigene Kontrolle' erleben. Bei der Unterscheidung nach Geschlechtern zeigte sich ein unterschiedliches Kontrollerleben abhängig von der Strategie zur Konflikt handhabung und ein leicht stärkeres Kontrollerleben der Männer.

Bezüglich der Konfliktparteien wurde untersucht, ob sie mit der Auftretensintensität und dem Beanspruchungserleben variieren. Bei den Konflikten zeigte sich, daß sie bei hoher Auftretensintensität stärker mit dem 'Verhalten des Vorgesetzten' und der 'Struktur der Organisation' assoziiert werden. Hinsichtlich der Beanspruchung zeigten sich folgende Ergebnisse. Die Befragten nehmen sich als geistig gefordert wahr, wenn sie selbst, die KollegInnen und die MitarbeiterInnen aktiv am Konflikt beteiligt sind. Bei Beteiligung des Vorgesetzten geben die Befragten größere 'Innere Anspannung' und 'Ärger' an. Der 'Ärger' erhöht sich auch, wenn die KollegInnen und die 'Struktur der Organisation' involviert sind. Bei einer Beteiligung der MitarbeiterInnen erleben die Befragten 'Eigene Motivation' und 'Kontrolle'.

Bei den Strategien zeigte sich bei höherer Auftretensintensität eine stärkere Abhängigkeit insbesondere vom 'Eigenen Verhalten' und eine geringe vom 'Verhalten des Vorgesetzten' und der 'KollegInnen'. Sind die Befragten an der Durchführung der Strategien beteiligt, erleben sie im höheren Ausmaß 'Geistige Anforderung' und 'Eigene Kontrolle'.

Zusammenhänge zwischen Konflikten und Strategien

In Frage stand, welche Strategien bei welchen Konflikten angewandt werden. Insgesamt zeigte sich, daß die Passiven Strategien sowie das "Durchsetzen der eigenen Meinung" und die "Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten" bei fast allen Konfliktarten überwiegen. Bei den Passiven Strategien dominiert insbesondere die "Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung".

Konfliktanalyse in einer Organisation

Das Verfahren SynBA-3K ist als Ausgangspunkt eines Projektes in einem technischen Dienstleistungsunternehmen eingesetzt worden. Desweiteren gehörten halbstrukturierte Interviews mit allen 10 MitarbeiterInnen zur Analysephase, der sich die Phasen der Rückmeldung der Ergebnisse, der Maßnahmenplanung und -durchführung und der Erfolgskontrolle anschlossen.

Der Fragebogen ergab folgende Ergebnisse. Auffällig sind die vier Hierarchieebenen in einem Unternehmen mit 10 MitarbeiterInnen. Es zeigten sich klare Unterschiede in der Aufteilung der Arbeitszeit in Arbeitsbereiche und Personengruppen zwischen den Hierarchieebenen. Die MitarbeiterInnen ohne

Weisungsfunktion arbeiten häufiger am Computer, während das Management eher organisatorische Aufgaben erfüllt und mit den KundInnen zu tun hat. Bei den Konfliktarten zeigte sich hoher Gestaltungsbedarf bei den Kommunikationskonflikten, der insbesondere durch "Unvollständige Infos" zustande kam. Bei den Strategien zeigte sich mittlerer Gestaltungsbedarf bei der "Sachorientierten Konfliktlösung des Vorgesetzten", "Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung" und beim "Ignorieren von Spannungen". Bei der Betrachtung der Zusammenhänge von Konfliktarten und Strategien wurde klar, daß bei dem Problem der "Unvollständigen Infos" die "Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten" und die Passiven Strategien eingesetzt werden. Hinsichtlich der beteiligten Parteien sehen die Befragten bei "Unvollständigen Infos" das 'Verhalten des Vorgesetzten' und die 'Struktur der Organisation' als verantwortlich an. Nach Meinung der Befragten sind die Konflikte am wenigsten von ihrem 'Eigenen Verhalten' abhängig. Die Ergebnisse der Interviews bestätigen die im Fragebogenverfahren festgestellten Problembereiche.

Problematisch war in dieser Organisation der konstruktive Umgang mit den Konflikten, da es am Einsatz der demokratischen, partizipativen Strategien und an Einflußmöglichkeiten der MitarbeiterInnen mangelt. Gemeinsam hat das Team diese Probleme aufgearbeitet und Ziele zur Verbesserung vereinbart.

Praktischer Einsatz des Verfahrens

Der Fragebogen SynBA-3K hat sich als reliables und valides Verfahren bewährt. Ziel des Verfahrens ist die Analyse von Konflikten und Strategien der Konfliktbehandlung in Organisationen. Im einzelnen werden die Auswirkung von Konflikten und Strategien, die Auftretensintensität und die Analyse der beteiligten Parteien untersucht. Anliegen dabei ist es, Problembereiche und dysfunktionale Beanspruchung in Teams oder Organisationen zu analysieren, um eine Grundlage für Maßnahmen der Organisationsentwicklung zu schaffen und diese gemeinsam mit den Betroffenen durchzuführen.

Das Verfahren kann in Teams und Abteilungen aller Branchen eingesetzt werden. In jeder Organisation können verschiedene Ebenen oder Personen im Mittelpunkt der Analyse stehen, es kann aber auch ein Bild der gesamten Organisation entstehen. Das Verfahren ist für alle Berufsgruppen, die mit KollegInnen in Teams oder Abteilungen zusammenarbeiten, geeignet. Einfacher ist die Bearbeitung für Personen, die den Umgang mit schriftlichen Materialien gewohnt sind.

Den Fragebogen selbst füllen die Beschäftigten allein, selbständig und häufig anonym aus. Die Auswertung der Fragebögen sowie die Durchführung und Auswertung der Interviews wird von psychologisch geschulten AnwenderInnen vorgenommen. Die folgenden Maßnahmen zur Organisationsentwicklung werden ebenfalls von psychologisch geschulten AnwenderInnen mit den Betroffenen durchgeführt.

Die erforderlichen Ressourcen hängen von der Größe der zu untersuchenden Einheit ab.

Ausblick und Anregungen zu Forschungsfragen

Generell zeigt sich, daß die in Organisationen auftretenden Konflikte sich dysfunktional auswirken und zum größten Teil mit ebenfalls dysfunktional wirkenden Strategien zusammenhängen. Die funktional wirkenden Strategien kommen zwar vor aber nicht im Zusammenhang mit den abgefragten Konflikten. Der Vorgesetzte und die Struktur der Organisation sind stark beteiligt an

Konflikten. Die Strategien der Konflikt-handhabung erleben die Befragten als abhängig vom ihrem eigenen Verhalten, den KollegInnen und vom Vorgesetzten. Den größten Einfluß auf das Erleben der Konflikte und Strategien haben Alter, Berufserfahrung und Position der MitarbeiterInnen in der Organisation.

Es kann nun der Schluß gezogen werden, daß es in den untersuchten Organisationen am Einsatz der aktiven und partizipativen Strategien beim Auftreten von Konflikten mangelt. Diese würden auch die Möglichkeit der Einflußnahme der MitarbeiterInnen vergrößern und damit deren Kontrollerleben. Folge davon wäre eine funktionale Beanspruchung. Die vorliegende Problematik liegt nicht in der Unkenntnis der Aktiven Strategien begründet, sondern in der fehlenden Anwendung. Anzustreben ist es, den Einsatz der Aktiven Strategien in die organisationsspezifische Konfliktkultur und Führungskultur zu implementieren, um im Bereich innerbetrieblicher Konflikte eine geringere negative Beanspruchung zu erreichen.

Als erster Schritt im Hinblick auf das Ziel, Beanspruchung hinsichtlich innerbetrieblicher Konflikte zu analysieren, ist das Meßinstrument SynBA-3K entwickelt und evaluiert worden. Es dient der Belastungs- und Beanspruchungsanalyse von Konflikten und Strategien der Konflikt-handhabung in Organisationen und bildet den Ausgangspunkt für Maßnahmen der Organisationsentwicklung. Nach diesen ersten explorativen Studien bieten sich weitere Forschungsaktivitäten zu den folgenden Fragen an.

1. Die Überprüfung der dimensional Struktur der Konflikte und Strategien führte in den beiden Validierungsstudien nicht zu den gleichen Ergebnissen. Die inhaltlichen Subkategorien der Kategorien Konflikte und Strategien der Konflikt-handhabung können nicht als endgültig bestätigt angesehen werden. Sie sollten in einer weiteren Untersuchung analysiert werden, um über die Notwendigkeit der Weiterentwicklung der Subkategorien entscheiden zu können.
2. Die Beanspruchung bei innerbetrieblichen Konflikten konnte auf den Dimensionen 'Eigene Kontrolle' und 'Eigene Motivation' sowie 'Innere Anspannung' und 'Ärger' erfaßt werden. Da die Stichprobe hinsichtlich Umfang, Arbeitstätigkeiten, Branchenzugehörigkeit, Altersgruppen und anderen Variablen eingeschränkt war, sollte dieses Ergebnis in einer größeren und ausgewogeneren Stichprobe auf Generalisierbarkeit untersucht werden.
3. Als wichtige Unterscheidungsmerkmale hinsichtlich der Konflikte und Strategien haben sich das Alter der Befragten und die Dauer der Berufserfahrung herausgestellt. Der spezifische Einfluß dieser Variablen sollte in einer Stichprobe untersucht werden, die auf eine größere Gruppe von älteren Beschäftigten zurückgreifen kann. In der vorliegenden Untersuchung wurden überwiegend Personen zwischen 20 und 45 Jahren befragt.
4. Im Rahmen des sozio-technischen Systemansatzes untersucht das Verfahren SynBA-3K das soziale Teilsystem. Von Interesse sind nun die Beziehungen zum technischen Teilsystem, zu den Arbeitstätigkeiten und den entsprechenden Stressoren. Im Gesamtzusammenhang sollten die Beziehungen der Systemkomponenten der Organisation untersucht werden.
5. Der Frage sollte nachgegangen werden, welche Art von Zusammenhang zwischen dem Phänomen Mobbing und innerbetrieblichen Konflikten und Strategien existiert und wann ein Konflikt in einen Fall von Mobbing übergeht (vgl. Neuberger, 1994; Knorz & Zapf, 1996). Die Annahme ist noch nicht

bestätigt worden, daß Hinweise auf Mobbing die stark negative Beanspruchung nur einer oder weniger Personen sein könnten, die sich insbesondere in hoher innerer Anspannung und geringem Kontrollerleben niederschlägt.

6. Ein weiteres interessantes Forschungsthema ist der Zusammenhang zwischen innerbetrieblichen Konflikten und Strategien der Konflikt-handhabung und dem Phänomen Burnout, da als Ursachen für Burnout "Arbeitsumfang, Führungs- und Kooperationsprobleme, hohe Bürokratisierung, mangelnde Transparenz von Vorschriften und Abläufen etc." (Büssing & Perrar, 1992, S.349) genannt werden. Fraglich ist, ob innerbetriebliche Konflikte und die genutzten Strategien zur Konflikt-handhabung die Entstehung von Burnout begünstigen oder ob Personen, die Burnout erleben, durch ihr verändertes Verhalten innerbetriebliche Konflikte hervorrufen.
7. Welchen Stellenwert haben Konflikte und Strategien hinsichtlich der Thematik der betrieblichen Gesundheitsförderung? In diesem Zusammenhang ist zu untersuchen, welche Art von Ressourcen den sozialen Belastungsfaktoren der Konflikte gegenüberstehen und inwiefern die Inanspruchnahme der Beteiligten dadurch verändert wird.
8. Die Zusammenarbeit mit außenstehenden Personen hat sich als bedeutender Arbeitsbereich der meisten Organisationen herausgestellt. Die Beanspruchung, die durch diese Zusammenarbeit entsteht, sollte in Zukunft untersucht werden, da eine optimale Kundenorientierung einen immer größer werdenden Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens leistet.

10 Zusammenfassung

Neue Arbeits- und Organisationsformen, verstärkte Konkurrenz durch einen enger werdenden Arbeitsmarkt und Umstrukturierungen sind einige der Merkmale, die in weiten Teilen der Arbeitswelt Belastungen für die Beschäftigten darstellen. Im Team entstehen Konflikte im Kollegenkreis und zwischen den Hierarchieebenen. Die Auswirkungen dieser Konflikte müssen neben anderen aufgabenbezogenen Belastungen von den MitarbeiterInnen bewältigt werden.

Zur Untersuchung der Wirkung von Konflikten und Strategien der Bewältigung in Organisationen wurde ein Fragebogenverfahren auf theoretischer Grundlage des Belastungs-Beanspruchungs-Modells entwickelt. Der Fragebogen SynBA-3K (**S**ynthetische **B**earspruchungs**a**nalyse bei **K**ommunikationsstörungen, **K**onflikten und Strategien der **K**onflikthandhabung in Organisationen) ist mit dem Ziel erstellt worden, Konflikte in Organisationen zu analysieren und Ansatzpunkte zur Gestaltung zu finden.

Unter drei Fragestellungen wurden Studien in zwanzig Organisationen durchgeführt. Die erste Fragestellung bezog sich auf Itemqualität, Validität und Reliabilität des Verfahrens. In zwei Validierungsstudien konnten zufriedenstellende Werte bezüglich Itemschwierigkeit, Trennschärfe, Konstruktvalidität, konvergenter Validität und interner Konsistenz festgestellt werden.

Zweitens betrafen allgemeine Fragen das Vorkommen von Konflikten und Strategien der Bewältigung, die Auswirkungen auf die Beschäftigten und Zusammenhänge zwischen Konflikten und Strategien. Bei den Konflikten konnte unternehmensübergreifend eine hohe Beanspruchung hinsichtlich innerer Anspannung und Ärger festgestellt werden. Auch kognitive Ressourcen werden bei Konflikten beansprucht. Zusammenhänge zwischen Konfliktgegenständen und Strategien der Bewältigung zeigten sich überwiegend zwischen den passiven Strategien wie Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung und der aktiven Strategie des Durchsetzens und allen anderen Konfliktarten.

Die dritte Fragestellung betraf die Einsatzmöglichkeit des Verfahrens innerhalb einer Maßnahme der Organisationsentwicklung. In einem Unternehmen ergänzten halbstrukturierte Interviews mit allen Beschäftigten die Fragebogenerhebung. Diese Analyse lieferte die Grundlage für eine langfristige Prozeßbegleitung zur Bewältigung der unternehmensspezifischen Konflikte.

Insgesamt hat sich SynBA-3K als valides und reliables Verfahren zur Analyse von organisationsspezifischen Konflikten und Strategien der Konfliktbewältigung erwiesen, das als Ausgangspunkt für den Einsatz von Maßnahmen der Organisationsentwicklung dienen kann.

11 Literatur

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. In: Organizational Behavior and Human Decision Process. Vol. 50, S.179-211.
- Allport, F.A. (1924). Social Psychology. Boston: Houghton Mifflin.
- Argyle, M. (1972). The Social Psychology of Work. Harmondsworth: Penguin Books.
- Asch, S.E. (1951). Effects of Group Pressure on the Modification and Distortion of Judgements. In: Guetzkow, H. (Hrsg.). Group, Leadership and Men. Pittsburgh: Carnegie.
- Bailer, J.H. (1989). Bewältigung familiärer und beruflicher Belastungen. Konstanz: Hartung-Gorre.
- Bamberg, E. (1995). Freizeit und Familie. In: Greif, S., Holling, H. & Nicholson, N. (Hrsg.). Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen. Weinheim: Beltz.
- Bamberg, E. & Mohr, G. (1982). Frauen als Forschungsthema: Ein blinder Fleck in der Psychologie. In: Mohr, G., Rummel, M. & Rückert, D. (Hrsg.). Frauen. Psychologische Beiträge zur Arbeits- und Lebenssituation. München: Urban & Schwarzenberg.
- Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (1998) (Hrsg.). Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (1998). Betriebliche Gesundheitsförderung zwischen Leitlinien, Wissenschaft und Pragmatismus. In: Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (1998) (Hrsg.). Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Baron, R.A. (1988b). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy and task performance. Journal of Applied Psychology, 73, 199-207.
- Baron, R.A. (1990). Conflict in Organizations. In: Murphy, K.R. & Saal, F.E. (Hrsg.). Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice. Hillsdale New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Becker, H. & Langosch, I. (1995). Produktivität und Menschlichkeit. Stuttgart: Enke.
- Beehr, T.A. (1985). The role of social support in coping with organizational stress. In: Beehr, T.A. & Bhagat, R.S. (Eds.). Human stress and cognition in organizations. An integrative perspective. New York: Wiley.
- Bergmann, B. & Richter, P. (Hrsg.) (1994). Die Handlungsregulationstheorie. Von der Praxis einer Theorie. Göttingen: Hogrefe.
- Berkel, K. (1978). Konflikte und Konfliktverhalten. In: Mayer, A.. Organisationspsychologie. Stuttgart: Poeschel.
- Berkel, K. (1984). Konfliktforschung und Konfliktbewältigung. Ein organisationspsychologischer Ansatz. Berlin: Duncker und Humblot.

- Berkel, K. (1992). *Konflikttraining. Konflikte verstehen und bewältigen*. Heidelberg: I.H. Sauer-Verlag.
- Berkel, K. (1995). *Konflikte in und zwischen Gruppen*. In: Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Berkel, K. (1995). *Konflikte in Organisationen*. In: Greif, S., Holling, H. & Nicholson, N. (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Weinheim: Beltz.
- Bernard, M.E. (1991). *Using Rational-Emotive Therapy Effectively. A Practitioner's Guide*. New York: Plenum Press.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1980). *Verhaltenspsychologie im Betrieb*. Düsseldorf: Econ Verlag.
- Blake, R.R., Shepard, H.A. & Mouton, J.S. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bortz, J. (1985). *Lehrbuch der Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer-Verlag.
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin: Springer-Verlag.
- Bosshard, K. (1988). *Konflikt und Konfliktmessung im Unternehmen*. München: Verlag V. Florentz GmbH.
- Boulding, K.E. (1985). *The world as a total system*. Beverly Hills: Sage.
- Bowles, M. (1998). *Der Management-Mythos: Seine Ausprägung und Unzulänglichkeit in gegenwärtigen Organisationen*. Freie Assoziation. 1. Jahrgang, Heft 3, 245-276.
- Bratt-Institut für neues Lernen GmbH (1990). *Konfliktmanagement. Ein Teleometrics Lerninstrument von Dr. Jay Hall*. Schweden: Studienlitteratur AB, Lund.
- Brown, L.D. (1983). *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bungard, W. (1993) (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung*. Bern: Huber.
- Burmester, M., Görner, C., Vossen, P.H., Zolleis, T.M. & Zouboulidis, V. (1997). *Qualitatives Software Screening*. In: Burmester, M., Görner, C., Hacker, W., Kärcher, M., Kurtz, P., Lieser, U., Risch, W., Wieland-Eckelmann, R. & Wilde, H. (1997) (Hrsg.). *Bildschirmarbeit EU-konform. Das SANUS-Handbuch - Information, Analyse, Gestaltung*. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Büssing, A. & Perrar, K.-M. (1992). *Die Messung von Burnout. Untersuchung einer deutschen Fassung des Maslach Burnout Inventory (MBI-D)*. *Diagnostica*, 38, Heft 4, 328-353.
- Bußmann, N. (1999). *Vorwort: Wenn zwei sich streiten ManagerSeminare*. Heft 38.

- Carnevale, P.J. & Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and Mediation. *Annu. Rev. Psychol.*, 43, 531-582.
- Chignell, M.H. & Patty, B.W. (1987). Unidimensional Scaling With Efficient Ranking Methods. *Psychological Bulletin*, Vol. 101, No. 2, 304-311.
- Comelli, G. (1985). *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung*. München: Hanser.
- Coser, L. A. (1972). *Theorie sozialer Konflikte*. Neuwied: Luchterhand.
- Cranach, M. v., Ochsenbein, G. & Tschan, F. (1995). Arbeitsgruppen. In: Greif, S., Holling, H. & Nicholson, N. (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Weinheim: Beltz.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Czarniawska-Joerges, B. (1993). *The Three-Dimensional Organization. A Constructionist View*. Lund / Schweden: Chartwell Bratt.
- Dahrendorf, R. (1958). Zu einer Theorie des sozialen Konflikts. In: *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik* 3. München: Piper.
- Dahrendorf, R. (1972). *Konflikt und Freiheit. Auf dem Weg zur Dienstklassengesellschaft*. München: Piper.
- Dahrendorf, R. (1992). *Der moderne soziale Konflikt*. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Das Handelsblatt – Junge Karriere, Thema der Ausgabe: Konflikte in Organisationen. Oktober-November 1998.
- Deutsch, M. (1976). *Konfliktregelung: konstruktive und destruktive Prozesse*. München: Reinhardt.
- DiMattia, D.J. & Mennen, S. (1990). *Rational Effectiveness Training: Increasing Personal Productivity at Work*. New York: Institute for Rational Emotive Therapy.
- Dlugos, G. (1979) (Hrsg.). *Unternehmensbezogene Konfliktforschung. Methodologische und forschungsprogrammatische Grundfragen*. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
- Dörner, D., Reither, F. & Stäudel, Th. (1983). Emotion und problemlösendes Denken. In: Mandl, H. & Huber, G.L. (Hrsg.). *Emotion und Kognition*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Dorsch, F., Häcker, H. & Stapf, K.-H. (1987). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch*. Bern: Huber.
- Ducki, A. (1998). Ressourcen, Belastungen und Gesundheit. In: Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (1998) (Hrsg.). *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Dunckel, H. (1985). *Mehrfachbelastungen am Arbeitsplatz und psychosoziale Gesundheit*. Frankfurt: Lang.
- Dunckel, H. (1991). Mehrfachbelastung und psychosoziale Gesundheit. In: Greif, S., Bamberg, E. & Semmer, N. (Hrsg.). *Psychischer Streß am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe.

- Dunckel, H. (1993). Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro: Der KABA-Leitfaden. Zürich: Verlag der Fachvereine.
- Dunckel, H. (1996). Psychologisch orientierte Systemanalyse im Büro. Bern: Huber.
- Dunckel, H. (Hrsg.) (1999). Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH.
- Dunckel, H. & Zapf, D. (1986). Psychischer Streß am Arbeitsplatz. Belastungen, gesundheitliche Folgen, Gegenmaßnahmen. Köln: Bund-Verlag.
- Ellis, A. (1972). Executive Leadership: a rational approach. New York: Institute for Rational Living.
- Eiselen, T. & Nowosad, M. (1998). Mobbing. In: Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (1998) (Hrsg.). Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Emery, F. (1969). Form and content in industrial democracy. Some experiences from Norway and other European countries. Oslo: Johan Grundt Tanum forlag.
- Emery, F. & Thorsrud, E. (1982). Industrielle Demokratie. Bericht über das norwegische Programm der industriellen Demokratie. Wien: Huber.
- Endruweit, G. (Hrsg.) (1993). Moderne Theorien der Soziologie. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Epiktet, Teles, Musonius (1991). Wege zum Glück. Zürich: Artemis Verlag.
- Fiedler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Fisher, S. (1984). Stress and the perception of controll. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fittkau, B., Müller-Wolf, H.M. & Schulz von Thun, F. (1987) (Hrsg.). Kommunizieren lernen (und umlernen). Aachen: Hahner Verlagsgesellschaft.
- Fleishman, E.A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In: Fleishman, E.A. & Hunt, J.G. (Hrsg.). Current developments in the study of leadership. Carbondale: Southern Ill. University Press.
- Frei, F. (1981). Psychologische Arbeitsanalyse. Eine Einführung zum Thema. In: Frei, F. & Ulich, E. (Hrsg.): Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse. Bern: Verlag Hans Huber.
- Frei, F. & Ulich, E. (Hrsg.) (1981) Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse. Bern: Verlag Hans Huber.
- Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W. & Ruch, L. (1993). Die kompetente Organisation. Zürich: vdf, (Schäffer-Poeschel).
- French, W.L. & Bell, C.H. (1989). Organisationsentwicklung. Stuttgart: UTB.
- Frese, M. (1978). Partialisierte Handlung und Kontrolle: Zwei Themen der industriellen Psychopathologie. In: Frese, M., Greif, S. & Semmer, N. (Hrsg.). Industrielle Psychopathologie. Bern: Huber.
- Frese, E. (1992). (Hrsg.) Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel.
- Frese, E. (1995). Grundlagen der Organisation: Konzept - Prinzipien - Strukturen. Wiesbaden: Gabler.

- Frey, D. & Greif, S. (1987) (Hrsg.). Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. München: PVU.
- Frieling, E. & Graf Hoyos, C. (1978). Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA). Bern: Huber.
- Frieling, E. & Sonntag, K. (1987). Lehrbuch Arbeitspsychologie. Toronto: Huber.
- Gairing, F. (1996). Organisationsentwicklung als Lernprozeß von Menschen und Systemen. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.
- Galtung, J. (1965). Institutionalized conflict resolution: a theoretical paradigm. *Journal of Peace Research*.
- Gebert, D. (1981). Belastung und Beanspruchung in Organisationen. Ergebnisse der Streß-Forschung. Stuttgart: Poeschel.
- Gehm, T. (1991). Emotionale Verhaltensregulierung. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Giese, F. (1927). Methoden der Wirtschaftspsychologie. In: Abderhalden, E. (Hrsg.). *Handbuch der biologischen Arbeitsmethoden*. Berlin: Urban & Schwarzenberg.
- Giesen, B. (1993). Die Konflikttheorie. In: Endruweit, G. (Hrsg.). *Moderne Theorien der Soziologie*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Glasl, F. (1997). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Haupt.
- Gottschall, K. (1989). Frauenerwerbsarbeit und Tertiarisierung. Zur Erosion und Rekonstruktion geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung in der Dienstleistungsgesellschaft. In: Arbeitskreis Sozialwissenschaftlicher Arbeitsmarktforschung (SAMF): *Arbeitsmarkt und Frauenerwerbsarbeit*. Arbeitspapier 16. SAMF-Plenartagung in Osnabrück.
- Graf Hoyos, C. (1995). Arbeit. In: Greif, S., Holling, H. & Nicholson, N. (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Weinheim: Beltz.
- Greif, S. (1983). Konzepte der Organisationspsychologie. Eine Einführung in grundlegende theoretische Ansätze. *Schriften zur Arbeitspsychologie*, Nr. 38. Bern: Huber.
- Greif, S. (1994) (Hrsg.). *Die Arbeits- und Organisationspsychologie: Gegenstand und Aufgabenfelder, Lehre und Forschung, Fort- und Weiterbildung*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S., Finger, A. & Jerusel, S. (1993) (Hrsg.). *Praxis des selbstorganisierten Lernens*. Köln: Bund-Verlag.
- Greif, S., Holling, H. & Nicholson, N. (Hrsg.) (1995). *Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Weinheim: Beltz.
- Greiner, B.A. (1998). Der Gesundheitsbegriff. In: Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.). *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

- Gros, E. (1994) (Hrsg.). *Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie: eine Einführung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Grüne, P. (1995a). *Social conflicts at work: Analysis, assessment, intervention*. Posterbeitrag auf dem IV. European Congress of Psychology, Athens, Greece.
- Grüne, P. (1995b). *Kommunikationsstörungen und Konflikte bei der Arbeit: Analyse und Management*. Posterbeitrag auf dem 9. Symposium Zürcher Arbeitspsychologie in der Schweiz.
- Grüne, P. (1996a). *Communication and conflict management at work*. *International Journal of Psychology, Abstracts of the XXVI International Congress of Psychology in Montréal, Canada, Vol 31, Issues 3 and 4*.
- Grüne, P. (1996b). *Kommunikation und Konfliktmanagement bei der Arbeit*. Vortrag auf dem 40. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in München.
- Grüne, P. (1997). *SynBA-3K – a new method to analyze organizational conflicts*. Vortrag auf der 1997 Conference of the International Association for Conflict Management in Bonn.
- Grüne, P. (1998). *SynBA-3K. Verfahren zur Analyse von Kommunikation, Konflikt und Konfliktbewältigung in Organisationen*. Posterbeitrag und Vortrag auf dem 41. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Dresden.
- Grüne, P. (1999). *SynBA-3K. Verfahren zur Analyse von Konflikten und Strategien der Konfliktbewältigung in Organisationen*. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43 (N.F. 17) 4, 216-225.
- Grüne, P., Schmitz, U. & Wieland, R. (1999). *Erste Ergebnisse zur Leiharbeit*. *Gesina aktuell*. April 1999, Nummer 2. BUGH Wuppertal: Verbundprojekt GESINA.
- Grunwald, W. & Redel, W. (1982). *Soziale Konflikte*. In: Roth, E. (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Band 3*. Göttingen: Hogrefe.
- Gzelak, J. (1992). *Konflikt und Kooperation*. In: Stroebe, W., Hewstone, M., Codol, J.-P. & Stephenson, G.M. (Hrsg.). *Sozialpsychologie. Eine Einführung*. Berlin: Springer.
- Hacker, W. (1973). *Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie*. Berlin (DDR): Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie: psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.
- Hacker, W. (1995). *Tätigkeitsbewertungssystem (TBS). Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten*. Zürich: vdf, Hochschulverlag an der ETH Zürich.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). *Development of the job diagnostic survey*. *Journal of Applied psychology*, 60, 159-170.

- Häcker, H., Leutner, D. & Amelang, M. (1998) (Hrsg.). Standards für pädagogisches und psychologisches Testen. Göttingen: Huber.
- Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. New York: John Wiley & Sons.
- Heijl, P.M. (1984). Towards a Theory of Social Systems: Self-Organization and Self-Maintenance, Self-Reference and Syn-Reference. In: Ulrich, H. & Probst, G.J.B. (Hrsg.). Self-Organization and Management of Social System. Heidelberg: Springer.
- Heinl, M. (1996). Ultramoderne Organisationstheorien: Management im Kontext des sozial- und naturwissenschaftlichen Paradigmenwechsels. Europäische Hochschulschriften: Reihe 5. Band 1903. Frankfurt am Main: Lang.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.
- Heyer, K. (1997). Nicht unter den Teppich kehren. Direkt 12/97.
- House, J.S. (1981). Work stress and social support. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hovland, C.I., Janis, I.L. & Kelley, H.H. (1953). Communication and persuasion. New Haven, CT: Yale University Press.
- Hüffer, L. (1997). Kriterien systemverträglicher Organisationsentwicklung: zum Abgleich verschiedener Systeminteressen in Organisationen. Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2156. Bern: Lang.
- Irle, M. (1975). Lehrbuch der Sozialpsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Issacs, W. (1996). Der Dialog. In: Senge, P.M. et al. (Hrsg.). Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Jahoda, M. (1982). Employment and unemployment. Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnson, S.J. & Black, N. (1981). The relationship between sex-role identity and beliefs in personal control. Sex roles, 1981, 8, 425-431.
- Kahn, R.L. (1981). Work and Health. New York: Wiley.
- Kaiser, H.J. (1979). Konfliktberatung nach handlungstheoretischen Prinzipien: Entwurf einer Konfliktberatungsstrategie unter Verwendung von Fallstudienmaterial. Bad Honnef: Bock und Herchen.
- Kannheiser, W. (1992). Arbeit und Emotion: eine integrierende Betrachtung. München: Quintessenz.
- Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. (1985). Organization and management, a systems and contingency approach. Tokyo.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1980). Organizations as Social Systems. In: Lawler III, E.E., Nadler, D.A. & Cammann, C. (Eds.). Organizational Assessment, New York: John Wiley & Sons.
- Katz, D. & Kahn, R.L. & Adams, J.S. (Hrsg.)(1980). The study of organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Katzell, R. (1994). Contemporary Meta-trends in Industrial and Organizational Psychology. In: Triandis, H.C., Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Second Edition, Co. 4. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Keenan, A. & Newton, T.J. (1984). Frustrations in organizations: Relationships to role stress, climate and psychological strain. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 57-65.
- Kieser, A. (1999). (Hrsg.) *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kindler, H.S. (1994). *Konflikte konstruktiv lösen*. Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.
- Kleinbeck, U. & Rutenfranz, J. (1987). Vorwort. In: Kleinbeck, U. & Rutenfranz, J. (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie*. Themenbereich D, Serie III, Band 1: *Arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Knorz, C. & Zapf, D. (1996). Mobbing - eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, S. 12-21.
- Koubek, N. (1979). Arbeit, ökonomische Rationalität und Interessen als Konfliktgrundlagen in der Unternehmung. In: Dlugos, G. (Hrsg.). *Unternehmensbezogene Konfliktforschung. Methodologische und forschungsprogrammatische Grundfragen*. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
- Krieger, W. & Schulz, P. (1989). Psychische Beanspruchung in einer Wettbewerbssituation: Der Einfluß von Leistungsunterschieden zwischen Konkurrenten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33, S. 84-89.
- Kron, F.W. (1993). *Grundwissen Didaktik*. München: Reinhardt.
- Krüger, W. (1973). *Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe. Positive und negative Aspekte von Konfliktsituationen*. München: Verlag Moderne Industrie.
- Kurtz, P., Buchheim, J. & Hippmann, G. (1997). SAHIB 96. System zur Analyse der Hardware-Komponenten am Bildschirmarbeitsplatz. In: Burmester, M., Görner, C., Hacker, W., Kärcher, M., Kurtz, P., Lieser, U., Risch, W., Wieland-Eckelmann, R. & Wilde, H. (1997) (Hrsg.). *Bildschirmarbeit EU-konform. Das SANUS-Handbuch - Information, Analyse, Gestaltung*. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment*. Homewood.
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1, 141-169.
- Leontjew, A.N. (1973a). Das Problem der Tätigkeit in der Psychologie. *Sowjetwissenschaft, Gesellschaftswissenschaftliche Beiträge*, 4, 415-435.
- Leontjew, A.N. (1987). *Tätigkeit, Bewußtsein, Persönlichkeit*. Berlin: Volk und Wissen.
- Lewin, K. (1947a,b). *Frontiers in Group dynamics*. *Human Relations* 1.
- Lewin, K. (1968). *Die Lösung sozialer Konflikte*. Bad Nauheim: Christian-Verlag.

- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Leymann, H. (1994). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Hamburg: Rowohlt.
- Leymann, H. (1995) (Hrsg.). *Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote*. Hamburg: Rowohlt.
- Lienert, G.A. (1969). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Beltz.
- Lienert, G.A. & Ratz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Beltz.
- Lückert, H.-R. (1957). *Konflikt-Psychologie*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Lückert, H.-R. (1976) Vorwort. In: Deutsch, M.. *Konfliktregelung: konstruktive und destruktive Prozesse*. München: Reinhardt.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mack, R.W. & Snyder, R.C. (1971). The Analysis of Social Conflict – Toward an Overview and Synthesis. In: Smith, C.G. (Ed.). *Conflict Resolution: Contributions of the Behavioral Sciences*.
- Mandler, G. (1975). *Mind and Emotion*. Malabar: Krieger.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1976). *Organisation und Individuum*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Marshall, J. & Rummel, M. (1995). Frauen und Erwerbstätigkeit. In: Greif, S., Holling, H. & Nicholson, N. (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Weinheim: Beltz.
- Mayer, A. (1951). *Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes*. München: Steinebuch.
- Mayer, A. (1978). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Poeschel.
- Mayo, E. (1950). *Probleme industrieller Arbeitsbedingungen*. Frankfurt: Verlag der Frankfurter Hefte.
- McGrath, J.E. (1976). Stress and Behavior in Organizations. In: Dunnette, M.D. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc.Nally College Publishing Company.
- Mees, U. (Hrsg.) (1992). *Psychologie des Ärgers*. Göttingen: Hogrefe.
- Mees, U. (1992). Die Struktur der Emotionen. In: Mees, U. (Hrsg.). *Psychologie des Ärgers*. Göttingen: Hogrefe.
- Mees, U. (1992). Ärger-, Vorwurf- und verwandte Emotionen. In: Mees, U. (Hrsg.). *Psychologie des Ärgers*. Göttingen: Hogrefe.
- Michela, J.L. (1996). Social Psychology and Organizations. In: Semin, G.R. & Fiedler, K. (Hrsg.). *Applied Social Psychology*. London: Sage.
- Miles, R.H. & Perreault, W.D. (1980). Organizational Role Conflict: Ist Antecedents and Consequences. In: Katz, D. & Kahn, R.L. & Adams, J.S. (Hrsg.). *The study of organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Miller, G.A., Galanter, E. & Pribram, K.H. (1960). Plans and the Structure of Behavior. United States of America: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Mintzberg, H. (1979). The structure of organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1992). Die Mintzberg-Struktur: Organisationen effektiver gestalten. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Moser, K., Donat, M., Schuler, H. & Funke, U. (1989). Gütekriterien von Arbeitsanalyseverfahren. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 43 (15 NF) 2, 65-72.
- Müller-Bader, P. (1977). Betriebspsychologie. München: Verlag V. Florentz.
- Münsterberg, H. (1912). Psychologie und Wirtschaftsleben. Ein Beitrag zur angewandten Experimental-Psychologie. Leipzig: Barth.
- Münsterberg, H. (1914). Grundzüge der Psychotechnik. Leipzig: Bath.
- Neuberger, O. (1976). Führungsverhalten und Führungserfolg. Berlin: Duncker & Humblot.
- Neuberger, O. (1991). Personalentwicklung. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1994). Mobbing: Übel mitspielen in Organisationen. München: Rainer Hampp Verlag.
- Nollmann, G. (1997). Konflikte in Interaktion, Gruppe und Organisation. Zur Konfliktsoziologie der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (1990). Organizational behavior: a management challenge. Orlando: The Dryden Press.
- Oesterreich, R. (1981). Handlungsregulation und Kontrolle. München: Urban & Schwarzenberg.
- Oesterreich, R. (1998). Die Bedeutung arbeitspsychologischer Konzepte der Handlungsregulationstheorie für die betriebliche Gesundheitsförderung. In: Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.). Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Oesterreich, R. & Bortz, J. (1994). Zur Ermittlung der testtheoretischen Güte von Arbeitsanalyseverfahren. ABO aktuell, 3, 2-8.
- Osnabrügge, G., Stahlberg, D. & Frey, D. (1985). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In: Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.). Theorien der Sozialpsychologie. Band III: Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien. Bern: Huber.
- Pfeffer, J. (1981b). Power in Organizations. Massachusetts: Pitman.
- Pondy, L.R. (1967). Organizational conflict: concepts and models. Administrative Science Quarterly, Vol. 12, pp. 296-320.
- Probst, G.J.B. (1987). Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin: Parey.
- Probst, G.J.B. (1992). Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven. Landsberg a. Lech: Moderne Industrie.
- Reddy, W.B. (1997). Prozeßberatung in Kleingruppen. Wie der Berater erfolgreich interveniert. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

- Rahim, M.A. (1983). *Rahim Organizational Conflict Inventories*. Professional Manual. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Rahim, M.A. & Blum, A.A. (1994). *Global perspectives on organizational conflict*. Westport: Praeger.
- Rapoport, A. (1960). *Fights, games and debates*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Regnet, E. (1992). *Konflikte in Organisationen*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Regnet, E. (1995). *Kommunikation als Führungsaufgabe*. In: Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Resch, M. (1991). *Haushalt und Familie: Der zweite Arbeitsplatz. Analyse der Reproduktionsarbeit in Haushalt und Familie auf Grundlage der Handlungsregulationstheorie*. Bern: Huber.
- Richter, P. & Schmidt, P. (1994). *Entwicklung in der Arbeit - Ansätze für flexible Tätigkeitsgestaltung durch Arbeitsumweltdesign*. In: Bergmann, B. & Richter, P. (Hrsg.). *Die Handlungsregulationstheorie. Von der Praxis einer Theorie*. Göttingen: Hogrefe.
- Richter, P. & Uhlig, K. (1998). *Psychische Belastungen, Ressourcen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen*. In: Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (1998) (Hrsg.). *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Richter, P., Heimke, K. & Malessa, A. (1988). *Tätigkeitspsychologische Bewertung und Gestaltung von Arbeitsaufgaben*. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 32, 13-21.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.G. (1954). *Betriebsführung und Arbeitsmoral*. Köln: Westdeutscher Verlag.
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung Bonn.
- Rohmert, W. (1984). *Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept*. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 38 (10.NF) 4, S.193-200.
- Rosenstiel, L. (1992). *Vorwort*. In: Regnet, E.. *Konflikte in Organisationen*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Rosenstiel, L. (1995). *Grundlagen der Führung*. In: Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rosenstiel, L., Molt, W. & Rüttinger, B. (1995). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.) (1995). *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rubin, J.Z. & Brown, B.R. (1975). *Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic Press.

- Rubinstein, S.L. (1959). Grundlagen der Allgemeinen Psychologie. Berlin, DDR: Volk und Wissen, Volkseigener Verlag Berlin.
- Rubinstein, S.L. (1973). Sein und Bewußtsein. Die Stellung des Psychischen im allgemeinen Zusammenhang der Erscheinungen in der materiellen Welt. Berlin: Akademie-Verlag.
- Rubinstein, S.L. (1979). Probleme der Allgemeinen Psychologie. Psychologie und Gesellschaft 14. Darmstadt: Steinkopff.
- Rummel, M. (1987). Familiäre Arbeitsteilung. Kriterien partnerschaftlicher Arbeitsteilung aus handlungstheoretischer Perspektive. Unveröff. Diss., FU Berlin.
- Rummel, M. (1982). Frauenarbeit - Merkmale, Auswirkungen. In: Mohr, G., Rummel, M. & Rückert, D. (Hrsg.) Frauen. Psychologische Beiträge zur Arbeits- und Lebenssituation. München: Urban & Schwarzenberg.
- Rust, H. (1983). Inhaltsanalyse: Die Praxis der indirekten Interaktionsforschung in Psychologie und Psychotherapie. München: Urban & Schwarzenberg.
- Rüttinger, B. (1977). Konflikt und Konfliktlösen. München: Wilhelm Goldmann.
- Schanz, G. (1979). Konflikt in Wirtschaftsorganisationen: Methodische und theoretische Perspektiven. In: Dlugos, G. (Hrsg.). Unternehmensbezogene Konfliktforschung. Methodologische und forschungsprogrammatische Grundfragen. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
- Schein, E.H. (1970). Organizational Psychology. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1980). Organizational Psychology. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1995). Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Schlick, G.H. (1998). Unternehmensentwicklung: Gestaltungspotentiale, Veränderungschancen, Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schmitz, U., Schwarz, R. & Grüne, P. (1994). Soziale Konflikte bei der Arbeit: Analyse und Bewertung im Vorfeld von Intervention. Poster auf dem 39. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Hamburg.
- Schönpflug, W. (1987). Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit – Konzepte und Theorien. In: Kleinbeck, U. & Rutenfranz, J. (Hrsg.). Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D. Serie III. Band 1: Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (1995) (Hrsg.). Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: Huber.
- Schultz-Gambard, J. (1987) (Hrsg.). Angewandte Sozialpsychologie. Konzepte, Ergebnisse, Perspektiven. München: Psychologie-Verlags-Union.
- Schulz von Thun, F. (1987). Psychologische Vorgänge in der zwischenmenschlichen Kommunikation. In: Fittkau, B., Müller-Wolf, H.M. & Schulz von Thun, F. (Hrsg.). Kommunizieren lernen (und umlernen). Aachen: Hahner Verlagsgesellschaft.
- Schüpbach, H. (1995). Analyse und Bewertung von Arbeitstätigkeiten. In: Schuler, H. (Hrsg.). Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: Huber.

- Schwalb, U. & Quiske, C. (1995). Die neue Führungsherausforderung - Bewußtseins- und Persönlichkeitsentwicklung. In: Voß, B. (Hrsg.). Kommunikations- und Verhaltenstrainings. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schwarz, R. & Schmitz, U. (1994). Die synthetische Beanspruchungsanalyse (SynBA): Methode und Anwendungsbeispiel. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 48/4, S. 225-236.
- Semin, G.R. & Fiedler, K. (1996) (Hrsg.). Applied Social Psychology. London: Sage.
- Semmer, N. (1984). Streßbezogene Tätigkeitsanalyse. Psychologische Untersuchungen zur Analyse von Streß am Arbeitsplatz. Weinheim: Beltz.
- Semmer, N. & Greif, S. (1981). Zur Funktion qualitativer und quantitativer Methoden der Tätigkeitsanalyse. In: Frei, F. & Ulich, E. (Hrsg.): Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse. Verlag Hans Huber: Bern.
- Semmer, N. & Udris, I. (1995). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: Schuler, H. (Hrsg.). Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: Huber.
- Senge, P.M. et al. (1996) (Hrsg.). Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Senghaas-Knobloch, E. (1998). Von der Arbeits- zur Tätigkeitsgesellschaft? Politikoptionen und Kriterien zu ihrer Abschätzung. Feministische Studien, Heft 2.
- Shannon, C. & Weaver, W. (1949). The Mathematical Theory of Communication. Urbana: The University of Illinois Press.
- Sherif, M. (1966). The psychology of social norms. New York: Harper & Row.
- Sievers, B. (1987). Work, Death and Live itself. Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal. Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft, Nr. 98.
- Simmel, G. (1992). Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Snyder, C.R. & Forsyth, D. R. (Eds.) (1991). Handbook of Social and Clinical Psychology. New York: Pergamon Press.
- Spector, P. E. (1997). The role of frustration in antisocial behavior at work. In: Giacalone, R.A. & Greenberg, J. (Eds.), Antisocial behavior in organizations. Newbury Park: Sage.
- Sperka, M. (1995). Organisationsinterne Kommunikation. Dissertation an der Universität Dortmund.
- Staehele, W.H. (1991, 1999). Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Verlag Franz Vahlen.
- Stengel, M. (1997). Psychologie der Arbeit. Weinheim: PVU.
- Stephenson, G.M. & Davis, J.H. (1981) (Hrsg.). Progress in Applied Social Psychology. New York: Wiley.
- Stöger, G. (1998). Zur Zeit viel Angst und Resignation. Interview in Capital 9/98.
- Stöger, G. (1998). „Wie führe ich meinen Chef?“. Zürich: Orell Füssli Verlag.

- Strümpel, B. (1995). Erwerbsarbeit im Wandel. In: Greif, S., Holling, H. & Nicholson, N. (Hrsg.). Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen. Weinheim: Beltz.
- Tajfel, H. & Turner, C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In: Austin, G. & Worchel, S. (Hrsg.). The social psychology of intergroup relations. Monterey, Calif.: Brooks/Cole.
- Taylor, F. W. (1913, 1977)⁶. Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Weinheim: Beltz
- Thibaut, J.W. & Kelley, H.H. (1967). The social psychology of groups. New York: Wiley.
- Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management. In: Dunnette, M.D. (Hrsg.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Thomas, K.W. (1977). "Toward Multi-Dimensional Values in Teaching: The example of conflict behaviors", Academy of management Review 2, p. 487.
- Tränkle, U. (1983). Fragebogenkonstruktion. In: Feger, H. & Bredenkamp, J. (Hrsg.). Enzyklopädie der Psychologie. Methodologie und Methoden: Datenerhebung. Göttingen: Hogrefe.
- Trist, E.L. & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coalgetting. Human Relations 4, 3-38.
- Trist, E.L. (1981). The evolution of socio-technical systems. A conceptual framework and an action research program. Toronto: Ontario Ministry of Labour.
- Udris, I. (1992) (Hrsg.). Schwerpunktthema Arbeit und Gesundheit. Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.
- Udris, I. (1995). Soziale Unterstützung. In: Greif, S., Holling, H. & Nicholson, N. (Hrsg.). Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen. Weinheim: Beltz.
- Udris, I. & Alioth, A. (1980). Fragebogen zur "Subjektiven Arbeitsanalyse" (SAA). In: Martin, E., Udris, I., Ackermann, U. & Oegerli, K. (Hrsg.). Monotonie in der Industrie. Bern: Huber.
- Ulich, E. (1991). Vorwort. In: Resch, M. (1991). Haushalt und Familie: Der zweite Arbeitsplatz. Analyse der Reproduktionsarbeit in Haushalt und Familie auf Grundlage der Handlungsregulationstheorie. Bern: Huber.
- Ulich, E. (1994). Arbeitspsychologie. Zürich: vdf Hochschulverlag, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulich, E. (1995). Einführung zum Kapitel: Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. In: Schuler, H. (Hrsg.). Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: Huber.
- Ulich, E. (1998). Arbeitspsychologie. Zürich: vdf Hochschulverlag, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulich, E., Groskurth, P. & Bruggemann, A. (1973). Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Frankfurt: Europäische Verlagsanstalt.

⁶ Die erste Jahreszahl kennzeichnet das Erscheinen der Originalausgabe, die zweite das Erscheinen der deutschen Übersetzung.

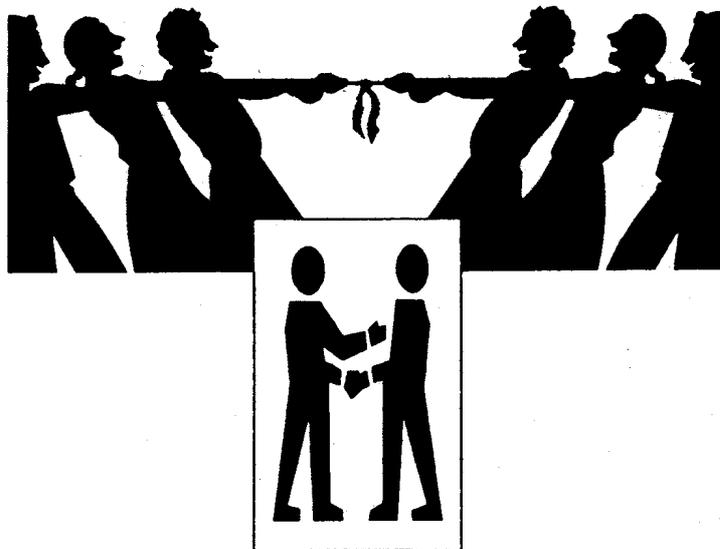
- Ulrich, H. & Probst, G.J.B. (1984). (Hrsg.) Self-Organization and Management of Social Systems. Heidelberg: Springer.
- Vester, F. (1989). Leitmotiv vernetztes Denken. Für einen besseren Umgang mit der Welt. München: Wilhelm Heyne Verlag.
- Volpert, W. (1975). Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit. In: Grosskurth, P. & Volpert, W. (Hrsg.): Lohnarbeitspsychologie. Frankfurt: Fischer.
- Volpert, W. (1977). Vorwort. In: Taylor, F. W.. Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Weinheim: Beltz.
- Volpert, W. (1980). Beiträge zur psychologischen Handlungstheorie. Bern: Huber.
- Volpert, W. (1985). Zauberlehrlinge. Die gefährliche Liebe zum Computer. Weinheim: Beltz.
- Volpert, W. (1987). Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In: Kleinbeck, U. & Rutenfranz, J. (Hrsg.). Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Volpert, W. (1992). Wie wir handeln – was wir können: Ein Disput als Einführung in die Handlungspsychologie. Heidelberg: Asanger.
- Volpert, W. (1994). Wider die Maschinenmodelle des Handelns. Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie. Lengerich: Wolfgang Pabst Verlag.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). Leadership and decision-making. London.
- Wagner, D. (1988). Konfliktsituationen in alternativen Organisationsmodellen: Analyse und Handhabung von organisationsbedingten Konflikten in komplexen, mehrdimensionalen Strukturen. München: Minerva-Publikationen.
- Wagner, H. & Städler, A. (1989). Führung. Grundlagen, Prozesse und Konzeptionen der Mitarbeiterführung in Unternehmen. Münster: Vervielfältigtes Manuskript.
- Wall, T.P. & Clegg, C.W. (1981). A longitudinal study of group work design. Journal of Occupational Behaviour, 2, 32-43.
- Walton, R.E. (1969). Interpersonal peacemaking: Confrontations and third party consultation. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1969). Menschliche Kommunikation. Bern: Huber.
- Weber, H. (1992). Effektiver Umgang mit Ärger. psychomed 4, S. 187-190.
- Weick, K. (1985). Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt: Suhrkamp.
- Weinert, A.B. (1998). Organisationspsychologie: ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- Wells, J.A. (1984). The role of social support groups in stress coping in organizational settings. In: Sethi, A.S. & Schuler, R.S. (Eds.). Handbook of organizational stress coping strategies. Cambridge, MA: Ballinger.
- Westermayer, G. (1998). Organisationsentwicklung und betriebliche Gesundheitsförderung. In: Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.). Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

- Wieland, R. & Baggen, R. (1999). Bewertung und Gestaltung der Arbeit auf der Grundlage psychophysiologischer Beanspruchungsanalysen. Wuppertaler Psychologische Berichte, Heft 1, BUGH Wuppertal, FB 3, Fach Psychologie.
- Wieland, R. & Grüne, P. (1999). Psychische Belastungen und Beanspruchungen bei Leiharbeit. Risiken und Chancen einer expandierenden Arbeitsform. In: Verband Deutscher Sicherheitsingenieure e. V. (Hrsg.). Zeitarbeit ein Wirtschaftsfaktor. Qualität mit Sicherheit. Leipzig: Schubert-Verlag.
- Wieland-Eckelmann, R. (1992). Gesundheitsförderliche Arbeit oder gesundheitsförderliche Persönlichkeit: Ein geklärtes Verhältnis? Wuppertaler Psychologische Berichte, Band 3, Heft 3, BUGH Wuppertal, FB3, Fach Psychologie.
- Wieland-Eckelmann, R. (1992a). Kognition, Emotion und psychische Beanspruchung. Theoretische und empirische Studien zu informationsverarbeitenden Tätigkeiten. Göttingen: Hogrefe.
- Wieland-Eckelmann, R. (1992b). A composite model of multiple-task performance: Theory and empirical data. Wuppertaler Psychologische Berichte, Band 3, Heft 1, BUGH Wuppertal, FB3, Fach Psychologie.
- Wieland-Eckelmann, R., Saßmannshausen, A., Rose, M. & Schwarz, R. (1999). Synthetische Beanspruchungs- und Arbeitsanalyse (SynBA-GA). In: Dunckel, H. (Hrsg.). Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH.
- Willke, H. (1998). Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Winsen, C. v. (1990) (Hrsg.). Schluß mit der Männerwirtschaft. Frauen in Beruf und Ausbildung. München: Beck.
- Wittkowski, J. (1994). Das Interview in der Psychologie: Interviewtechnik und Codierung von Interviewmaterial. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Wölte, S. (1998). Keine Menschenrechte ohne Frauenrechte? - Der internationale Schutz der Menschenrechte von Frauen. Feministische Studien. Heft 2.
- Wunderer, R. & Grunwald, W. (1980). Führungslehre. Berlin. De Gruyter.
- Zapf, D. & Frese, M. (1991). Soziale Stressoren am Arbeitsplatz. In: Greif, S., Bamberg, E. & Semmer, N. (Hrsg.). Psychischer Streß am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe.

12 Anhang

- I. Fragebogen SynBA-3K Version 1
- II. Fragebogen SynBA-3K Version 2
- III. Fragebogen SynBA-3K Version 3

Zusammenarbeit im Betrieb



Informationen zum Fragebogen

Liebe Untersuchungsteilnehmer/innen,

Wir haben im Rahmen unserer Studie "Zusammenarbeit im Betrieb" ein Fragebogenkonzept zur Erfassung von Arbeitssituationen ausgearbeitet, die mit Zusammenarbeit, Spannungen und Verständigung im Betrieb zu tun haben. Wir möchten dieses Konzept nun gerne in der "Arbeitswelt" überprüfen. Da Sie über entsprechende Arbeitserfahrungen verfügen und sich zur Untersuchungsteilnahme bereit erklärt haben, möchten wir Sie bitten, die Fragebögen A bis F in der gegebenen Reihenfolge zügig und spontan und dabei gleichzeitig gewissenhaft auszufüllen. Sie sollten hierfür eine Bearbeitungszeit von ca. 1 Stunde veranschlagen.

Bevor Sie nun mit dem Ausfüllen beginnen, bitten wir Sie, zunächst Ihren persönlichen Code an dieser Stelle einzutragen:

M V G

M = Anfangsbuchstabe des Vornamens der Mutter (z.B. S für Susanne)

V = Anfangsbuchstabe des Vornamens des Vaters (z.B. W für Walter)

G = eigener Geburtsmonat (z.B. 08 für August)

Fragebogen A

Bitte zutreffendes Kästchen ankreuzen bzw. Zeilen ausfüllen !

Wie läßt sich die Tätigkeit, die Sie zur Zeit ausüben, kurz beschreiben ?

.....

Wieviele Jahre Berufserfahrung haben Sie in dieser Tätigkeit ?

.....

Wie lange arbeiten Sie in Ihrem jetzigen Betrieb ?

.....

Mit welchen technischen Einrichtungen bzw. Arbeitsmitteln haben Sie zu tun :

Computer (PC / Großrechner)

Produktionsmaschinen

Transport- oder Verkehrsmittel

Lagerhaltung

Werkzeuge

ggfls. andere ? Falls ja, welche ?

Müssen Sie Arbeitsmittel mit anderen Personen teilen ? JA NEIN

Wie groß ist der Anteil der Arbeitszeit, der für diese Arbeitsmittel aufzubringen ist ?

.....

Haben Sie bei der Arbeit mit Personen zu tun, die nicht im Betrieb beschäftigt sind (z.B. Patienten, Kunden, Vertragspartner etc.) ?

JA Welche?..... NEIN

Wenn Ja, wie groß ist der Zeitanteil, der für diese Personen aufzubringen ist?

.....

Welche Qualifikation haben Sie :

Berufsausbildung abgeschlossen / noch nicht abgeschlossen Fachhochschulabschluß

Hochschulabschluß sonstige, ggfls. welche

Ihr Geschlecht: männl. weibl.

Welcher Altersgruppe gehören Sie an ?

Bis 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	Über 60
--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

FRAGEBOGEN B

Im folgenden geben wir Ihnen einige Situationen vor, die am Arbeitsplatz vorkommen können. Bitte **stellen Sie sich solche Arbeitssituationen vor**, in denen diese Aussagen zutreffen und versuchen Sie, Ihr Empfinden möglichst genau anhand der folgenden Merkmale einzuschätzen:

- innere Anspannung** (nervös, aufgeregt, ängstlich)
- geistige Anforderung** (konzentriert, aufmerksam, angestrengt)
- eigene Motivation** (energiegeladen, schwungvoll, leistungsbereit)
- körperliches Befinden** (Verspannungen, Schmerzen, Unwohlsein)

Die Skalenwerte für die unten aufgeführten Fragen bedeuten:

- Skalenwert: 1 = sehr niedrig
Skalenwert: 4 = mittel
Skalenwert: 7 = sehr hoch

Für das körperliche Befinden bedeutet der

- Skalenwert: 1 = sehr schlecht
Skalenwert: 4 = mittel
Skalenwert: 7 = sehr gut.

Bitte streichen Sie denjenigen Skalenwert an, der am besten Ihre Empfindung beschreibt.

Beispiel:

Sie werden bei der Arbeit ständig kontrolliert.			
innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7

"Ständige Kontrolle bei der Arbeit" wird z.B. mit einer hohen inneren Anspannung (sehr nervös und aufgeregt), mit einer eher hohen geistigen Anforderung (konzentriert und aufmerksam), einer eher geringen Motivation (wenig leistungsbereit) und einem eher schlechten körperlichen Befinden verbunden.

1) Sie werden bei der Arbeit unterbrochen, weil andere Personen Ihre Hilfe erwarten.			
innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7

2) Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte löst einen Konflikt eigenständig und nur an der Sache orientiert.			
innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7

3) Die Aufgaben im Betrieb sind weitgehend festgelegt und Sie haben keinen Einfluß auf die Gestaltung Ihrer Arbeit.			
innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7

4) Bei einer konkreten Schwierigkeit leisten Ihnen Ihre Kollegen / Kolleginnen praktische Unterstützung oder Hilfe.			
innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7

5) Sie wissen nicht genau, ob Sie die Arbeitsaufgaben, mit denen Sie zur Zeit beschäftigt sind, auch weiterhin behalten werden.			
innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7

6) Ist man sich bei einem Problem nicht einig, werden erst einmal Regeln und Strategien festgelegt, um dann eine optimale Lösung zu finden.			
innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7

7) Es stehen zu wenig Arbeitsmittel zur Verfügung und es gibt ständig Auseinandersetzungen darüber.																											
innere Anspannung							geistige Anforderung							eigene Motivation							körperliches Befinden						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

8) Die Atmosphäre an Ihrem Arbeitsplatz trägt dazu bei, freundschaftliche Beziehungen zu den Kollegen / Kolleginnen aufzubauen.																											
innere Anspannung							geistige Anforderung							eigene Motivation							körperliches Befinden						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

9) Sie erhalten nur unvollständige Informationen und werden über Inhalte oder Zeitpunkte eines Vorhabens zu wenig oder zu spät unterrichtet.																											
innere Anspannung							geistige Anforderung							eigene Motivation							körperliches Befinden						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

10) Bei einem Konflikt berücksichtigt Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte die einzelnen Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen und versucht, allen gerecht zu werden.																											
innere Anspannung							geistige Anforderung							eigene Motivation							körperliches Befinden						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

11) Mit Ihnen arbeiten ganz unterschiedliche Personen zusammen: Meinungsunterschiede und entgegengesetzte Werthaltungen führen zu Streit.																											
innere Anspannung							geistige Anforderung							eigene Motivation							körperliches Befinden						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

12) Bei einer Meinungsverschiedenheit wird nach einem Kompromiß gesucht, der für alle relativ akzeptabel ist.																											
innere Anspannung							geistige Anforderung							eigene Motivation							körperliches Befinden						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

13) Im Vorfeld einer Entscheidung werden Sie nicht gehört und Ihre Ideen und Vorschläge nicht berücksichtigt.

innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7
---	--	---	---

14) Bei einem Konflikt vermittelt eine dritte Person zwischen Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten.

innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7
---	--	---	---

15) Umstände zwingen Sie, gegen Ihre eigene Meinung zu handeln.

innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7
---	--	---	---

16) Im Betrieb finden Sie die Voraussetzungen, um optimal zu arbeiten.

innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7
---	--	---	---

17) Nur wenige Personen im Betrieb haben die Chance beruflich aufzusteigen, fast alle höheren Positionen und Stellen sind langfristig besetzt.

innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7
---	--	---	---

18) Sie sprechen über Ihre privaten und beruflichen Probleme und die Kollegen / Kolleginnen hören Ihnen zu und interessieren sich dafür.

innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7
---	--	---	---

19) An Sie werden von verschiedenen Seiten Erwartungen gestellt, die Sie nur schwierig gleichzeitig erfüllen können.

innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7
---	--	---	---

20) Bei einer Auseinandersetzung im Betrieb wird nur darauf geachtet, freundlich miteinander umzugehen.

innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7
---	--	---	---

21) Der Informationsaustausch zwischen Ihnen und anderen Personen im Betrieb funktioniert nicht richtig: es entstehen Mißverständnisse.

innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7
---	--	---	---

22) Bei einem Konflikt im Betrieb geht es darum, die eigene Meinung gegen einen Konkurrenten / eine Konkurrentin durchzusetzen.

innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7
---	--	---	---

23) Spannungen im Betrieb werden weitgehend ignoriert.

innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7
---	--	---	---

24) Die Beziehungen zu Kollegen / Kolleginnen sind beeinträchtigt: es fehlt das nötige Vertrauen und jeder / jede denkt nur an seinen / ihren eigenen Vorteil.

innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7	körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7
---	--	---	---

25) Sie werden ungewollt in einen Konflikt zwischen konkurrierenden Gruppen in Ihrem Betrieb hineingezogen.			
innere Anspannung	geistige Anforderung	eigene Motivation	körperliches Befinden
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

26) Sie haben eine besondere Leistung erbracht, die von anderen Personen im Betrieb nicht anerkannt wird.			
innere Anspannung	geistige Anforderung	eigene Motivation	körperliches Befinden
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

FRAGEBOGEN C

Bitte beurteilen Sie nun in bezug auf Ihre **eigene tägliche Arbeit** bzw. **Ihr eigenes Arbeitsumfeld** die Gültigkeit der folgenden Aussagen (bitte jeweils eine Zahl ankreuzen).

	trifft überhaupt nicht zu				trifft vollständig zu
<p><u>Beispiel</u></p> <p>Sie werden bei der Arbeit ständig kontrolliert.</p>	0	<input checked="" type="checkbox"/> 1	2	3	4
<p><u>Aussage 1</u></p> <p>Sie werden bei der Arbeit unterbrochen, weil andere Personen Ihre Hilfe erwarten.</p>	0	1	2	3	4
<p><u>Aussage 2</u></p> <p>Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte löst einen Konflikt eigenständig und nur an der Sache orientiert.</p>	0	1	2	3	4
<p><u>Aussage 3</u></p> <p>Die Aufgaben im Betrieb sind weitgehend festgelegt und Sie haben keinen Einfluß auf die Gestaltung Ihrer Arbeit.</p>	0	1	2	3	4
<p><u>Aussage 4</u></p> <p>Bei einer konkreten Schwierigkeit leisten Ihnen Ihre Kollegen / Kolleginnen praktische Unterstützung oder Hilfe.</p>	0	1	2	3	4

	trifft überhaupt nicht zu					trifft vollständig zu
<p><u>Aussage 5</u></p> <p>Sie wissen nicht genau, ob Sie die Arbeitsaufgaben, mit denen Sie zur Zeit beschäftigt sind, auch weiterhin behalten werden.</p>	0	1	2	3	4	
<p><u>Aussage 6</u></p> <p>Ist man sich bei einem Problem nicht einig, werden erst einmal Regeln und Strategien festgelegt, um dann eine optimale Lösung zu finden.</p>	0	1	2	3	4	
<p><u>Aussage 7</u></p> <p>Es stehen zu wenig Arbeitsmittel zur Verfügung und es gibt ständig Auseinandersetzungen darüber.</p>	0	1	2	3	4	
<p><u>Aussage 8</u></p> <p>Die Atmosphäre an Ihrem Arbeitsplatz trägt dazu bei, freundschaftliche Beziehungen zu den Kollegen / Kolleginnen aufzubauen.</p>	0	1	2	3	4	
<p><u>Aussage 9</u></p> <p>Sie erhalten nur unvollständige Informationen und werden über Inhalte oder Zeitpunkte eines Vorhabens zu wenig oder zu spät unterrichtet.</p>	0	1	2	3	4	
<p><u>Aussage 10</u></p> <p>Bei einem Konflikt berücksichtigt Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte die einzelnen Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen und versucht, allen gerecht zu werden.</p>	0	1	2	3	4	

	trifft überhaupt nicht zu					trifft vollständig zu				
<u>Aussage 11</u> Mit Ihnen arbeiten ganz unterschiedliche Personen zusammen: Meinungsunterschiede und entgegengesetzte Werthaltungen führen zu Streit.	0	1	2	3	4					
<u>Aussage 12</u> Bei einer Meinungsverschiedenheit wird nach einem Kompromiß gesucht, der für alle relativ akzeptabel ist.	0	1	2	3	4					
<u>Aussage 13</u> Im Vorfeld einer Entscheidung werden Sie nicht gehört und Ihre Ideen und Vorschläge nicht berücksichtigt.	0	1	2	3	4					
<u>Aussage 14</u> Bei einem Konflikt vermittelt eine dritte Person zwischen Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten.	0	1	2	3	4					
<u>Aussage 15</u> Umstände zwingen Sie, gegen Ihre eigene Meinung zu handeln.	0	1	2	3	4					
<u>Aussage 16</u> Im Betrieb finden Sie die Voraussetzungen, um optimal zu arbeiten.	0	1	2	3	4					
<u>Aussage 17</u> Nur wenige Personen im Betrieb haben die Chance beruflich aufzusteigen, fast alle höheren Positionen und Stellen sind langfristig besetzt.	0	1	2	3	4					

	trifft überhaupt nicht zu					trifft vollständig zu
<p><u>Aussage 18</u> Sie sprechen über Ihre privaten und beruflichen Probleme und die Kollegen / Kolleginnen hören Ihnen zu und interessieren sich dafür.</p>	0	1	2	3	4	
<p><u>Aussage 19</u> An Sie werden von verschiedenen Seiten Erwartungen gestellt, die Sie nur schwierig gleichzeitig erfüllen können.</p>	0	1	2	3	4	
<p><u>Aussage 20</u> Bei einer Auseinandersetzung im Betrieb wird nur darauf geachtet, freundlich miteinander umzugehen.</p>	0	1	2	3	4	
<p><u>Aussage 21</u> Der Informationsaustausch zwischen Ihnen und anderen Personen im Betrieb funktioniert nicht richtig: es entstehen Mißverständnisse.</p>	0	1	2	3	4	
<p><u>Aussage 22</u> Bei einem Konflikt im Betrieb geht es darum, die eigene Meinung gegen einen Konkurrenten / eine Konkurrentin durchzusetzen.</p>	0	1	2	3	4	
<p><u>Aussage 23</u> Spannungen im Betrieb werden weitgehend ignoriert.</p>	0	1	2	3	4	
<p><u>Aussage 24</u> Die Beziehungen zu Kollegen / Kolleginnen sind beeinträchtigt: es fehlt das nötige Vertrauen und jeder / jede denkt nur an seinen / ihren eigenen Vorteil.</p>	0	1	2	3	4	

	trifft überhaupt nicht zu					trifft vollständig zu				
<u>Aussage 25</u>										
Sie werden ungewollt in einen Konflikt zwischen konkurrierenden Gruppen in Ihrem Betrieb hineingezogen.	0	1	2	3	4					
<u>Aussage 26</u>										
Sie haben eine besondere Leistung erbracht, die von anderen Personen im Betrieb nicht anerkannt wird.	0	1	2	3	4					

Im vorherigen Fragebogen C haben Sie das Vorkommen von verschiedenen Arbeitssituationen in bezug auf Ihre eigene tägliche Arbeit bzw. Ihr eigenes Arbeitsumfeld beurteilt. Derartige Situationen können dabei von vier verschiedenen Faktoren beeinflusst werden:

(A) durch das eigene Verhalten

Damit ist gemeint, daß das eigene Verhalten auf verschiedene Dinge bei der Arbeit (z.B. auf Kommunikation mit anderen Personen oder auf Arbeitsabläufe) Einfluß hat.

(B) durch das Verhalten einzelner Kollegen oder Kolleginnen

Damit ist gemeint, daß die einzelnen Kollegen / Kolleginnen durch Zusammenarbeit und Kommunikation (z.B. Verständigung über die Arbeit oder andere Gespräche) die gemeinsame Arbeitssituation mit beeinflussen.

(C) durch das Verhalten Ihres / Ihrer Vorgesetzten

Damit ist gemeint, daß vieles bei der Arbeit von dem Verhalten Ihres /Ihrer Vorgesetzten (z.B. Kommunikation, Zusammenarbeit, Führung) beeinflusst wird.

(D) durch die Organisation der Arbeit in Ihrer Abteilung

Damit ist gemeint, daß Ihre Arbeitssituation davon abhängt, wie die Arbeit in Ihrer Abteilung (z.B. Aufgabenverteilung, Kompetenzverteilung, Ablauf der Schichtübergabe, Pausenregelung) organisiert ist.

Soweit einzelne Situationen auf Ihren Arbeitsplatz zutreffen (all die Aussagen, bei denen Sie in Fragebogen C einen Wert größer als 0 angekreuzt haben), interessieren wir uns nun dafür, inwieweit die einzelnen Arbeitssituationen Ihrer Meinung nach von den vier verschiedenen Faktoren abhängig sind.

Geben Sie bitte für **sämtliche Aussagen**, die Sie im vorherigen **Fragebogen C** mit mindestens "1" bewertet haben an, wie stark die jeweiligen Arbeitssituationen von dem eigenen Verhalten, dem Verhalten der Kollegen / Kolleginnen, dem Verhalten des / der Vorgesetzten oder der Arbeitsorganisation beeinflusst werden.

In dem nachfolgenden **Beispiel** wird "ständige Kontrolle bei der Arbeit" als gar nicht abhängig von dem eigenen Verhalten (0), als stark abhängig von dem Verhalten der Kollegen / Kolleginnen (3), als **unabhängig** von dem Verhalten der / des Vorgesetzten (0) und als sehr stark abhängig von der Arbeitsorganisation gesehen.

Beispiel: Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 1

Situationsbeispiel:

Sie werden bei der Arbeit ständig kontrolliert.

ist abhängig von	überhaupt nicht				sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 2

Situation 1

Sie werden bei der Arbeit unterbrochen, weil andere Personen Ihre Hilfe erwarten.

ist abhängig von	überhaupt nicht				sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 3

Situation 2

Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte löst einen Konflikt eigenständig und nur an der Sache orientiert.

ist abhängig von	überhaupt nicht					sehr stark
	0	1	2	3	4	
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4	
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 4

Situation 3

Die Aufgaben im Betrieb sind weitgehend festgelegt und Sie haben keinen Einfluß auf die Gestaltung der Arbeit.

ist abhängig von	überhaupt nicht					sehr stark
	0	1	2	3	4	
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4	
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 5

Situation 4

Bei einer konkreten Schwierigkeit leisten Ihnen Ihre Kollegen / Kolleginnen praktische Unterstützung oder Hilfe.

ist abhängig von	überhaupt nicht					sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4	
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 6

Situation 5

Sie wissen nicht genau, ob Sie die Arbeitsaufgaben, mit denen Sie zur Zeit beschäftigt sind, auch weiterhin behalten werden.

ist abhängig von	überhaupt nicht					sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4	
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 7

Situation 6

Ist man sich bei einem Problem nicht einig, werden erst einmal Regeln und Strategien festgelegt, um dann eine optimale Lösung zu finden.

ist abhängig von	überhaupt nicht				sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 8

Situation 7

Es stehen zu wenig Arbeitsmittel zur Verfügung und es gibt ständig Auseinandersetzungen darüber.

ist abhängig von	überhaupt nicht				sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 9

Situation 8

Die Atmosphäre an Ihrem Arbeitsplatz trägt dazu bei, freundschaftliche Beziehungen zu den Kollegen / Kolleginnen aufzubauen.

ist abhängig von	überhaupt nicht					sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4	
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 10

Situation 9

Sie erhalten nur unvollständige Informationen und werden über Inhalte oder Zeitpunkte eines Vorhabens zu wenig oder zu spät unterrichtet.

ist abhängig von	überhaupt nicht					sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4	
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 11

Situation 10

Bei einem Konflikt berücksichtigt Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte die einzelnen Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen und versucht, allen gerecht zu werden.

ist abhängig von	überhaupt nicht				sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 12

Situation 11

Mit Ihnen arbeiten ganz unterschiedliche Personen zusammen: Meinungsunterschiede und entgegengesetzte Werthaltungen führen zu Streit.

ist abhängig von	überhaupt nicht				sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 13

Situation 12

Bei einer Meinungsverschiedenheit wird nach einem Kompromiß gesucht, der für alle relativ akzeptabel ist.

ist abhängig von	überhaupt nicht					sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4	
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 14

Situation 13

Im Vorfeld einer Entscheidung werden Sie nicht gehört und Ihre Ideen und Vorschläge nicht berücksichtigt.

ist abhängig von	überhaupt nicht					sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4	
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 15

Situation 14

Bei einem Konflikt vermittelt eine dritte Person zwischen Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten.

Ist abhängig von	überhaupt nicht					sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4	
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 16

Situation 15

Umstände zwingen Sie, gegen Ihre eigene Meinung zu handeln.

Ist abhängig von	überhaupt nicht					sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4	
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 17

Situation 16

Im Betrieb finden Sie die Voraussetzungen, um optimal zu arbeiten.

ist abhängig von	überhaupt nicht					sehr stark
	0	1	2	3	4	
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4	
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 18

Situation 17

Nur wenige Personen im Betrieb haben die Chance, beruflich aufzusteigen, fast alle höheren Positionen und Stellen sind langfristig besetzt.

ist abhängig von	überhaupt nicht					sehr stark
	0	1	2	3	4	
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4	
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 19

Situation 18

Sie sprechen über Ihre privaten und beruflichen Probleme und die Kollegen / Kolleginnen hören Ihnen zu und interessieren sich dafür.

ist abhängig von	überhaupt nicht				sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 20

Situation 19

An Sie werden von verschiedenen Seiten Erwartungen gestellt, die Sie nur schwierig gleichzeitig erfüllen können.

ist abhängig von	überhaupt nicht				sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 21

Situation 20

Bei einer Auseinandersetzung im Betrieb wird nur darauf geachtet, freundlich miteinander umzugehen.

ist abhängig von	überhaupt nicht					sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4	
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 22

Situation 21

Der Informationsaustausch zwischen Ihnen und anderen Personen im Betrieb funktioniert nicht richtig: es entstehen Mißverständnisse.

ist abhängig von	überhaupt nicht					sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4	
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 23

Situation 22

Bei einem Konflikt im Betrieb geht es darum, die eigene Meinung gegen einen Konkurrenten / eine Konkurrentin durchzusetzen.

ist abhängig von	überhaupt nicht				sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 24

Situation 23

Spannungen im Betrieb werden weitgehend ignoriert.

ist abhängig von	überhaupt nicht				sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 25

Situation 24

Die Beziehungen zu Kollegen / Kolleginnen sind beeinträchtigt: es fehlt das nötige Vertrauen und jeder / jede denkt nur an seinen / ihren eigenen Vorteil.

ist abhängig von	überhaupt nicht				sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Situation 26

Situation 25

Sie werden ungewollt in einen Konflikt zwischen konkurrierenden Gruppen in Ihrem Betrieb hineingezogen.

ist abhängig von	überhaupt nicht				sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4

Falls in Fragebogen C mit 0 angekreuzt wurde, weiter mit Fragebogen E

Situation 26

Sie haben eine besondere Leistung erbracht, die von anderen Personen im Betrieb nicht anerkannt wird.

ist abhängig von	überhaupt nicht				sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4
dem Verhalten der einzelnen Kollegen oder Kolleginnen	0	1	2	3	4
dem Verhalten des / der Vorgesetzten	0	1	2	3	4
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4

Projektgruppe MenBIT
Dipl. Psych. Petra Grüne
Prof. Dr. Rainer Wieland-Eckelmann

Bergische Universität GH
Wuppertal

Zusammenarbeit im Unternehmen

- Arbeitsplatzanalyse-



Informationen zum Fragebogen

Sehr geehrte Damen und Herren,

wachsender Konkurrenzdruck und sich verändernde Kundenbedürfnisse erfordern eine flexible Organisation. Wahrscheinlich arbeiten auch Sie immer häufiger im Team mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Abteilungen und Fachgebieten zusammen. Sie brauchen eine Vielzahl an Kompetenzen, um auf Veränderungen in der betrieblichen Kommunikation und Konfliktbewältigung reagieren zu können.

Ziel dieses Fragebogens ist es nun, daß Sie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter die Zusammenarbeit im Unternehmen einschätzen, so daß zukünftige Maßnahmen wie z.B. Schulungen optimaler auf den Bedarf abgestimmt werden können.

Es geht um Ihre persönliche und subjektive Ansicht. Daher kann es keine richtigen und keine falschen Antworten geben.

Wir möchten Sie nun bitten, die Fragebögen A bis E in der gegebenen Reihenfolge zügig und spontan und dabei gleichzeitig gewissenhaft auszufüllen. Sie sollten hierfür eine Bearbeitungszeit von ca. 50 Minuten veranschlagen.

Vielen Dank!

Petra Grüne

Bevor Sie nun mit dem Ausfüllen beginnen, bitten wir Sie, zunächst Ihren persönlichen Code an dieser Stelle einzutragen:

M

V

G

M = Anfangsbuchstabe des Vornamens der Mutter (z.B. S für Susanne)

V = Anfangsbuchstabe des Vornamens des Vaters (z.B. W für Walter)

G = eigener Geburtsmonat (z.B. 08 für August)

Rückfragen bitte an:

Petra Grüne
Bergische Universität GH Wuppertal
FB 3: Projektgruppe MenBIT
Gaußstraße 20
42097 Wuppertal

Tel. 0202-439/2395 oder 2291 Fax 0202-439/2316

Allgemeine Angaben

Im folgenden bitten wir Sie, uns Angaben zu Ihnen und Ihrer derzeitigen Tätigkeit zu machen. Bitte schreiben Sie die entsprechenden Angaben auf die gepunkteten Linien.



Welche Berufstätigkeit üben Sie zur Zeit aus?

.....



Wieviel Jahre Berufserfahrung haben Sie in dieser Tätigkeit ?

.....Jahre/Monate (entsprechend durchstreichen)



Wie lange arbeiten Sie in Ihrem jetzigen Betrieb ?

.....Jahre/Monate (entsprechend durchstreichen)



Welche Funktion übernehmen Sie im Unternehmen?

Führungskraft des oberen Managements

(z.B. Geschäftsführer/in, Hauptabteilungsleiter/in, Bereichsleiter/in)

Führungskraft des mittleren Managements

(z.B. Abteilungsleiter/in)

Mitarbeiter/in mit Weisungsfunktion

(z.B. Gruppenleiter/in)

Mitarbeiter/in ohne Weisungsfunktion

(z.B. Sachbearbeiter/in)

Auszubildende/r, Praktikant/in

Aushilfe

Sonstige

Allgemeine Angaben



Wieviel Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind Ihnen unterstellt?

.....



Ihre schulische Ausbildung?

Hauptschulabschluß/Volksschulabschluß

Mittlere Reife

Abitur/Fachabitur

Hochschulabschluß/Fachhochschulabschluß



Ihre berufliche Ausbildung?

.....



Ihr Geschlecht: männlich weiblich



Welcher Altersgruppe gehören Sie an?

Bis 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	Über 60
--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Allgemeine Angaben

Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit wenden Sie für Tätigkeiten in den folgenden Arbeitsbereichen auf?

Vorgehen: Tragen Sie zunächst für diejenigen Arbeiten eine „0“ ein, mit denen Sie nichts zu tun haben. Verteilen Sie dann 100% auf die verbleibenden.

Organisatorische Aufgaben (z.B. Kommunikation mit Kolleginnen/Kollegen, Projektbesprechungen)	ca.%
Arbeiten am Bildschirm bzw. Computer	ca.%
Aufgaben ohne Bildschirmarbeit	ca.%
Sonstige Arbeiten	<u>ca.%</u>
Insgesamt	100 %

Denken Sie jetzt an die Arbeitszeit, in der Sie mit anderen Personen beruflich sprechen und zusammenarbeiten! Wie verteilen Sie diese Zeit - in Prozent - auf die folgenden Gesprächspartner?

Vorgesetzte/r	ca.%
Mitarbeiter/innen, die Ihnen unterstellt sind	ca.%
Kolleg/inn/en innerhalb der eigenen Abteilung	ca.%
Kolleg/inn/en anderer Abteilungen	ca.%
Außenstehende Personen (z.B. Kunden, Patienten, Vertragspartner, Ratsuchende)	<u>ca.%</u>
insgesamt	100 %

FRAGEBOGEN A

Im folgenden geben wir Ihnen einige Situationen vor, die am Arbeitsplatz vorkommen können. Bitte **stellen Sie sich solche Arbeitssituationen vor**, in denen diese Aussagen zutreffen und versuchen Sie, Ihr Empfinden möglichst genau anhand der folgenden Merkmale einzuschätzen:

- innere Anspannung** (nervös, aufgeregt, ängstlich)

- geistige Anforderung** (konzentriert, aufmerksam, angestrengt)

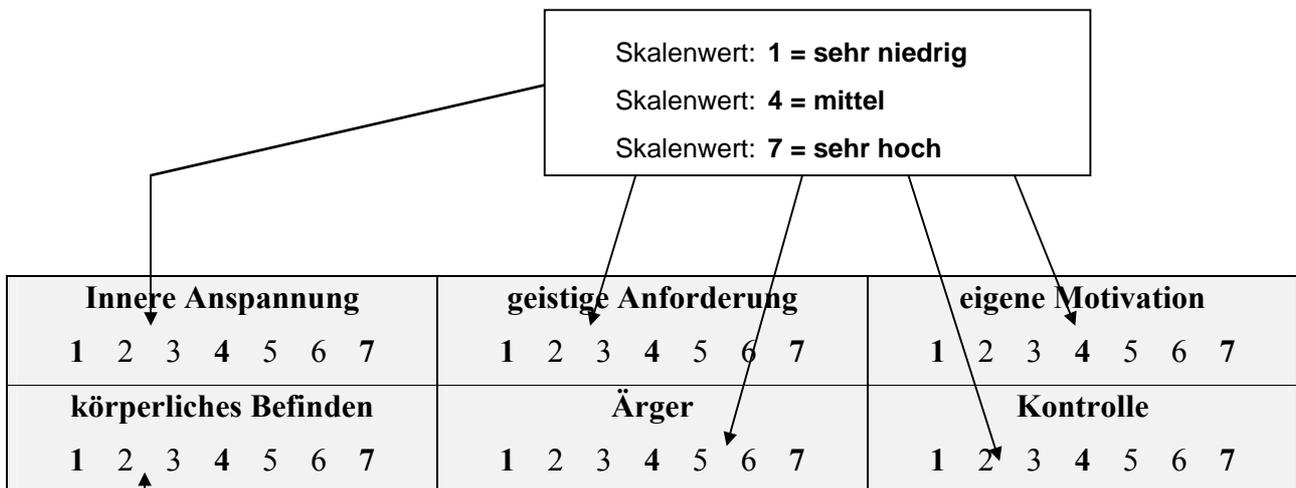
- eigene Motivation** (energiegeladen, schwungvoll, leistungsbereit)

- körperliches Befinden** (Verspannungen, Schmerzen, Unbehagen)

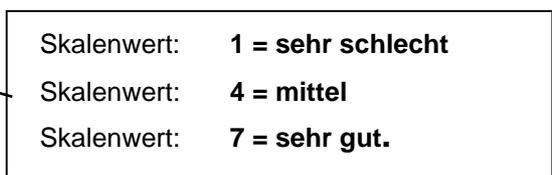
- Ärger** (wütend, hektisch, gereizt)

- Kontrolle** (alles im Griff haben, informiert sein)

Die Skalenwerte für die unten aufgeführten Fragen bedeuten:



Für das körperliche Befinden bedeutet der



Die Stufen 2,3,5 und 6 auf der Skala sind auch wählbar.

Beispiel:

Sie werden bei der Arbeit ständig kontrolliert.		
Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 X	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 X 7	eigene Motivation 1 X 3 4 5 6 7
körperliches Befinden X 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 X 5 6 7	Kontrolle 1 X 3 4 5 6 7

"Ständige Kontrolle bei der Arbeit" wird z.B. mit einer hohen inneren Anspannung (sehr nervös und aufgeregte), mit einer eher hohen geistigen Anforderung (konzentriert und aufmerksam), einer eher geringen Motivation (wenig leistungsbereit) und einem eher schlechten körperlichen Befinden verbunden. Außerdem empfindet der Mitarbeiter ein mittleres Ausmaß an Ärger und hat nicht den Eindruck, seine Arbeitssituation zu kontrollieren.

Bitte streichen Sie denjenigen Skalenwert an, der am besten Ihre Empfindung beschreibt.

1) Sie werden bei der Arbeit unterbrochen, weil andere Personen Ihre Hilfe erwarten.		
Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

2) Ihr Vorgesetzter oder Ihre Vorgesetzte löst einen Konflikt eigenständig und nur an der Sache orientiert.		
Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

FRAGEBOGEN A

3) Die Aufgaben im Betrieb sind weitgehend festgelegt und Sie haben keinen Einfluß auf die Gestaltung Ihrer Arbeit.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

4) Sie sprechen über anstehende Schwierigkeiten; die Kolleginnen und Kollegen leisten praktische Unterstützung oder Hilfe.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

5) Sie wissen nicht genau, ob Sie die Arbeitsaufgaben, mit denen Sie zur Zeit beschäftigt sind, auch weiterhin behalten werden.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

6) Ist man sich bei einem Problem nicht einig, werden erst einmal Regeln und Strategien festgelegt, um dann eine optimale Lösung zu finden.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

7) Es stehen zu wenig Arbeitsmittel zur Verfügung, und es gibt ständig Auseinandersetzungen darüber.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

FRAGEBOGEN A

8) Im Konfliktfall suchen Sie gemeinsam mit den Beteiligten nach Problemlösungen, um die verschiedenen Sichtweisen miteinander zu kombinieren.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

9) Sie erhalten nur unvollständige Informationen und werden über Inhalte oder Zeitpunkte eines Vorhabens zu wenig oder zu spät unterrichtet.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

10) Bei einem Konflikt berücksichtigt Ihre Vorgesetzte oder Ihr Vorgesetzter die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und versucht, allen gerecht zu werden.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

11) Mit Ihnen arbeiten ganz unterschiedliche Personen zusammen: Meinungsunterschiede und entgegengesetzte Werthaltungen führen zu Streit.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

12) Im Falle einer Meinungsverschiedenheit wird nach einem Kompromiß gesucht, der für alle relativ akzeptabel ist.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

FRAGEBOGEN A

13) Im Vorfeld einer Entscheidung werden Sie nicht gehört und Ihre Ideen und Vorschläge nicht berücksichtigt.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

14) Bei einem Konflikt vermittelt eine dritte Person zwischen Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

15) Umstände zwingen Sie, gegen Ihre eigene Meinung zu handeln.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

16) Bei einer Auseinandersetzung finden Sie gemeinsam eine Basis, auf der beide Seiten ihre unterschiedlichen Positionen beibehalten können.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

17) Nur wenige Personen im Betrieb haben die Chance beruflich aufzusteigen, fast alle höheren Positionen und Stellen sind langfristig besetzt.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

FRAGEBOGEN A

18) Tritt ein Problem auf, wird die Auseinandersetzung vermieden oder die Durchführung von Änderungen hinausgezögert.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

19) An Sie werden von verschiedenen Seiten Erwartungen gestellt, die Sie nur schwierig gleichzeitig erfüllen können.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

20) Kommt es zu einer Auseinandersetzung im Betrieb, wird nur darauf geachtet, freundlich miteinander umzugehen.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

21) Der Informationsaustausch zwischen Ihnen und anderen Personen im Betrieb funktioniert nicht richtig: Es entstehen Mißverständnisse.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

22) Bei einem Konflikt im Betrieb geht es darum, die eigene Meinung gegen eine Konkurrentin oder einen Konkurrenten durchzusetzen.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

FRAGEBOGEN A

23) Spannungen im Betrieb werden weitgehend ignoriert.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

24) Die Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen sind beeinträchtigt: Es fehlt das nötige Vertrauen und jeder denkt nur an den eigenen Vorteil.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

25) Sie werden ungewollt in einen Konflikt zwischen konkurrierenden Gruppen in Ihrem Betrieb hineingezogen.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

26) Sie haben eine besondere Leistung erbracht, die von anderen Personen im Betrieb nicht anerkannt wird.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

27) Im Betrieb finden Sie die Voraussetzungen, um optimal zu arbeiten.

Innere Anspannung 1 2 3 4 5 6 7	geistige Anforderung 1 2 3 4 5 6 7	eigene Motivation 1 2 3 4 5 6 7
körperliches Befinden 1 2 3 4 5 6 7	Ärger 1 2 3 4 5 6 7	Kontrolle 1 2 3 4 5 6 7

FRAGEBOGEN B

Bitte beurteilen Sie nun in bezug auf Ihre **eigene tägliche Arbeit** bzw. **Ihr eigenes Arbeitsumfeld** die Gültigkeit der folgenden Aussagen (bitte jeweils eine Zahl ankreuzen).

trifft überhaupt nicht zu								trifft vollständig zu
---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------



1. Sie werden bei der Arbeit unterbrochen, weil andere Personen Ihre Hilfe erwarten.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

2. Ihr Vorgesetzter oder Ihre Vorgesetzte löst einen Konflikt eigenständig und nur an der Sache orientiert.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

3. Die Aufgaben im Betrieb sind weitgehend festgelegt, und Sie haben keinen Einfluß auf die Gestaltung Ihrer Arbeit.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

4. Sie sprechen über anstehende Schwierigkeiten; die Kolleginnen und Kollegen leisten praktische Unterstützung oder Hilfe.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

5. Sie wissen nicht genau, ob Sie die Arbeitsaufgaben, mit denen Sie zur Zeit beschäftigt sind, auch weiterhin behalten werden.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

6. Ist man sich bei einem Problem nicht einig, werden erst einmal Regeln und Strategien festgelegt, um dann eine optimale Lösung zu finden.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

7. Es stehen zu wenig Arbeitsmittel zur Verfügung, und es gibt ständig Auseinandersetzungen darüber.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

FRAGEBOGEN B

trifft überhaupt nicht zu								trifft vollständig zu
---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------



8. Im Konfliktfall suchen Sie gemeinsam mit den Beteiligten nach Problemlösungen, um verschiedene Sichtweisen miteinander zu kombinieren.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

9. Sie erhalten nur unvollständige Informationen und werden über Inhalte oder Zeitpunkte eines Vorhabens zu wenig oder zu spät unterrichtet.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

10. Bei einem Konflikt berücksichtigt Ihre Vorgesetzte oder Ihr Vorgesetzter die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und versucht, allen gerecht zu werden.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

11. Mit Ihnen arbeiten ganz unterschiedliche Personen zusammen: Meinungsunterschiede und entgegengesetzte Werthaltungen führen zu Streit.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

12. Im Falle einer Meinungsverschiedenheit wird nach einem Kompromiß gesucht, der für alle relativ akzeptabel ist.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

13. Im Vorfeld einer Entscheidung werden Sie nicht gehört und Ihre Ideen und Vorschläge nicht berücksichtigt.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

14. Bei einem Konflikt vermittelt eine dritte Person zwischen Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

15. Umstände zwingen Sie, gegen Ihre Meinung zu handeln.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

trifft überhaupt nicht zu	trifft vollständig zu
---------------------------------	-----------------------------



0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

16. Bei einer Auseinandersetzung finden Sie gemeinsam eine Basis, auf der beide Seiten ihre unterschiedlichen Positionen beibehalten können.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

17. Nur wenige Personen im Betrieb haben die Chance beruflich aufzusteigen, fast alle höheren Positionen und Stellen sind langfristig besetzt.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

18. Tritt ein Konflikt auf, wird die Auseinandersetzung vermieden oder die Durchführung von Änderungen hinausgezögert.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

19. An Sie werden von verschiedenen Seiten Erwartungen gestellt, die Sie nur schwierig gleichzeitig erfüllen können.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

20. Kommt es zu einer Auseinandersetzung im Betrieb, wird nur darauf geachtet, freundlich miteinander umzugehen.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

21. Der Informationsaustausch zwischen Ihnen und anderen Personen im Betrieb funktioniert nicht richtig: Es entstehen Mißverständnisse.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

22. Bei einem Konflikt im Betrieb geht es darum, die eigene Meinung gegen eine Konkurrentin oder einen Konkurrenten durchzusetzen.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

23. Spannungen im Betrieb werden weitgehend ignoriert.

FRAGEBOGEN B

trifft überhaupt nicht zu	trifft vollständig zu
---------------------------------	-----------------------------



24. Die Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen sind beeinträchtigt: Es fehlt das nötige Vertrauen und jeder denkt nur an den eigenen Vorteil.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

25. Sie werden ungewollt in einen Konflikt zwischen konkurrierenden Gruppen hineingezogen.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

26. Sie haben eine besondere Leistung erbracht, die von anderen Personen im Betrieb nicht anerkannt wird.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

27. Im Betrieb finden Sie die Voraussetzungen, um optimal zu arbeiten.

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

Im FRAGEBOGEN B haben Sie das Vorkommen von verschiedenen Arbeitssituationen in bezug auf Ihre eigene tägliche Arbeit bzw. Ihr eigenes Arbeitsumfeld beurteilt. Derartige Situationen können dabei von fünf verschiedenen Faktoren beeinflusst werden:

(A) durch das eigene Verhalten

Damit ist gemeint, daß das eigene Verhalten auf verschiedene Dinge bei der Arbeit (z.B. auf Kommunikation mit anderen Personen oder auf Arbeitsabläufe) Einfluß hat.

(B) durch das Verhalten einzelner Kollegen oder Kolleginnen

Damit ist gemeint, daß die einzelnen Kollegen/ Kolleginnen durch Zusammenarbeit und Kommunikation (z.B. Verständigung über die Arbeit oder andere Gespräche) die gemeinsame Arbeitssituation beeinflussen.

(C) durch das Verhalten Ihres/ Ihrer Vorgesetzten

Damit ist gemeint, daß vieles bei der Arbeit von dem Verhalten Ihres/ Ihrer Vorgesetzten (z.B. Kommunikation, Zusammenarbeit, Führung) beeinflusst wird.

(D) durch das Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Ihnen unterstellt sind.

Damit ist gemeint, daß die einzelnen Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen durch Zusammenarbeit und Kommunikation die gemeinsame Arbeitssituation beeinflussen.

(E) durch die Organisation der Arbeit in Ihrer Abteilung

Damit ist gemeint, daß Ihre Arbeitssituation davon abhängt, wie die Arbeit in Ihrer Abteilung (z.B. Aufgabenverteilung, Kompetenzverteilung, Ablauf der Schichtübergabe, Pausenregelung) organisiert ist.

Wir interessieren uns nun dafür, inwieweit die einzelnen Arbeitssituationen Ihrer Meinung nach von den fünf verschiedenen Faktoren abhängig sind.

In dem nachfolgenden **Beispiel** wird "ständige Kontrolle bei der Arbeit" als nicht abhängig vom eigenen Verhalten (0), als stark abhängig vom Verhalten der Kollegen und Kolleginnen (5), als unabhängig vom Verhalten der oder des Vorgesetzten (0) und der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (0) und als sehr stark abhängig von der Arbeitsorganisation (6) gesehen.

Situationsbeispiel:

Sie werden bei der Arbeit ständig kontrolliert.

ist abhängig von	überhaupt nicht							sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	X	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	X	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	X	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	X	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	X	5	6

Situation 1

Sie werden bei der Arbeit unterbrochen, weil andere Personen Ihre Hilfe erwarten.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 2

Ihr Vorgesetzter oder Ihre Vorgesetzte löst einen Konflikt eigenständig und nur an der Sache orientiert.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 3

Die Aufgaben im Betrieb sind weitgehend festgelegt, und Sie haben keinen Einfluß auf die Gestaltung der Arbeit.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 4

Sie sprechen über anstehende Schwierigkeiten; die Kolleginnen und Kollegen leisten praktische Unterstützung oder Hilfe.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 5

Sie wissen nicht genau, ob Sie die Arbeitsaufgaben, mit denen Sie zur Zeit beschäftigt sind, auch weiterhin behalten werden.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation im Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 6

Ist man sich bei einem Problem nicht einig, werden erst einmal Regeln und Strategien festgelegt, um dann eine optimale Lösung zu finden.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 7

Es stehen zu wenig Arbeitsmittel zur Verfügung, und es gibt ständig Auseinandersetzungen darüber.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 8

Bei einem Konflikt suchen Sie gemeinsam mit den Beteiligten nach Problemlösungen, um verschiedene Sichtweisen miteinander zu kombinieren.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation im Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 9

Sie erhalten nur unvollständige Informationen und werden über Inhalte oder Zeitpunkte eines Vorhabens zu wenig oder zu spät unterrichtet.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 10

Bei einem Konflikt berücksichtigt Ihre Vorgesetzte oder Ihr Vorgesetzter die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und versucht, allen gerecht zu werden.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 11

Mit Ihnen arbeiten ganz unterschiedliche Personen zusammen: Meinungsunterschiede und entgegengesetzte Werthaltungen führen zu Streit.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 12

Im Falle einer Meinungsverschiedenheit wird nach einem Kompromiß gesucht, der für alle relativ akzeptabel ist.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 13

Im Vorfeld einer Entscheidung werden Sie nicht gehört und Ihre Ideen und Vorschläge nicht berücksichtigt.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 14

Bei einem Konflikt vermittelt eine dritte Person zwischen Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 15

Umstände zwingen Sie, gegen Ihre eigene Meinung zu handeln.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 16

Bei einer Auseinandersetzung finden Sie gemeinsam eine Basis, auf der beide Seiten ihre unterschiedlichen Positionen beibehalten können.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 17

Nur wenige Personen im Betrieb haben die Chance, beruflich aufzusteigen, fast alle höheren Positionen und Stellen sind langfristig besetzt.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 18

Tritt ein Konflikt auf, wird die Auseinandersetzung vermieden oder die Durchführung von Änderungen hinausgezögert.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 19

An Sie werden von verschiedenen Seiten Erwartungen gestellt, die Sie nur schwierig gleichzeitig erfüllen können.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 20

Kommt es zu einer Auseinandersetzung im Betrieb, wird nur darauf geachtet, freundlich miteinander umzugehen.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 21

Der Informationsaustausch zwischen Ihnen und anderen Personen im Betrieb funktioniert nicht richtig: Es entstehen Mißverständnisse.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 22

Bei einem Konflikt im Betrieb geht es darum, die eigene Meinung gegen einen Konkurrentin oder einen Konkurrenten durchzusetzen.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 23

Spannungen im Betrieb werden weitgehend ignoriert.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 24

Die Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen sind beeinträchtigt: Es fehlt das nötige Vertrauen, und jeder denkt nur an den eigenen Vorteil.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Situation 25

Sie werden ungewollt in einen Konflikt zwischen konkurrierenden Gruppen in Ihrem Betrieb hineingezogen.

ist abhängig von	überhaupt nicht							sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6	
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6	
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6	
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6	
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6	

Situation 26

Sie haben eine besondere Leistung erbracht, die von anderen Personen im Betrieb nicht anerkannt wird.

ist abhängig von	überhaupt nicht							sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6	
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6	
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6	
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6	
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6	

Situation 27

Im Betrieb finden Sie die Voraussetzungen, um optimal zu arbeiten.

ist abhängig von	überhaupt nicht						sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der einzelnen Kollegen und Kolleginnen	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten des oder der Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	0	1	2	3	4	5	6
der Arbeitsorganisation in dem Betrieb	0	1	2	3	4	5	6

Auf der folgenden Seite finden Sie 14 Arbeitssituationen untereinander aufgelistet. Auf der linken Seite sind die Situationen vollständig beschrieben; auf der rechten Seite sehen Sie Kurzformen für die gleichen Situationen. Diese Kurzformen sollen Ihnen den folgenden Vergleich erleichtern.

Bitte **vergleichen** Sie die Situationen, indem Sie **Paare** bilden. Zuerst suchen Sie zwei Situationen heraus, von denen Sie die eine im allgemeinen als die am meisten **belastende** (schlechteste, negativste) von allen Situationen und die andere als die am wenigsten **belastende** empfinden. Tragen Sie dieses Paar bitte in die Tabelle als 1. Gegensatzpaar ein.

Dann wählen Sie zwei Situationen aus, von denen Sie die eine als nicht ganz so belastend und die andere als etwas mehr belastend beurteilen als beim 1. Paar.

Auf diese Art und Weise bilden Sie **7 Paare**.

Jede von Ihnen gewählte Situation **streichen** Sie bitte **durch**.

Situationen:	Kurzformen:
1. Sie werden bei der Arbeit unterbrochen, weil andere Personen Ihre Hilfe erwarten.	Arbeitsunterbrechung wegen Hilfestellung
2. Die Aufgaben im Betrieb sind weitgehend festgelegt, und Sie haben keinen Einfluß auf die Gestaltung Ihrer Arbeit.	Kein Einfluß auf Arbeitsgestaltung
3. Sie wissen nicht genau, ob Sie die Arbeitsaufgaben, mit denen Sie zur Zeit beschäftigt sind, auch weiterhin behalten werden.	Unsicherheit, ob Arbeitsaufgaben bestehen bleiben
4. Es stehen zu wenig Arbeitsmittel zur Verfügung, und es gibt ständig Auseinandersetzungen darüber.	Auseinandersetzungen wegen zu wenig Arbeitsmitteln
5. Sie erhalten nur unvollständige Informationen und werden über Inhalte oder Zeitpunkte eines Vorhabens zu wenig oder zu spät unterrichtet.	Unvollständige und verspätete Informationen
6. Mit Ihnen arbeiten ganz unterschiedliche Personen zusammen: Meinungsunterschiede und entgegengesetzte Werthaltungen führen zu Streit.	Konflikte zwischen unterschiedlichen Persönlichkeiten
7. Im Vorfeld einer Entscheidung werden Sie nicht gehört und Ihre Ideen und Vorschläge nicht berücksichtigt.	Keine Berücksichtigung Ihrer Ideen
8. Umstände zwingen Sie, gegen Ihre Meinung zu handeln.	Gegen die eigene Meinung handeln müssen
9. Nur wenige Personen im Betrieb haben die Chance beruflich aufzusteigen, fast alle höheren Positionen und Stellen sind langfristig besetzt.	Wenig Aufstiegsmöglichkeiten
10. An Sie werden von verschiedenen Seiten Erwartungen gestellt, die Sie nur schwierig gleichzeitig erfüllen können.	Schwer zu erfüllende Erwartungen von verschiedenen Seiten
11. Der Informationsaustausch zwischen Ihnen und anderen Personen im Betrieb funktioniert nicht richtig: Es entstehen Mißverständnisse.	Mißverständnisse durch schlechten Informationsaustausch
12. Die Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen sind beeinträchtigt: Es fehlt das nötige Vertrauen und jeder denkt nur an den eigenen Vorteil.	Beeinträchtigte Beziehungen zu Kollegen
13. Sie werden ungewollt in einen Konflikt zwischen konkurrierenden Gruppen hineingezogen.	Ungewollte Teilnahme am Gruppenkonflikt
14. Sie haben eine besondere Leistung erbracht, die von anderen Personen im Betrieb nicht anerkannt wird.	Keine Anerkennung Ihrer Leistung

FRAGEBOGEN D

Bitte füllen Sie jetzt die Tabelle aus, indem Sie die Kurzformen miteinander **vergleichen** und **Paare** bilden.

	Sehr Belastende Situation	Wenig Belastende Situation
Beispiel:	14	1
1. Paar:		
2. Paar:		
3. Paar:		
4. Paar:		
5. Paar:		
6. Paar:		
7. Paar:		

Im folgenden finden Sie 13 Arbeitssituationen untereinander aufgelistet. Auf der linken Seite sind die Situationen vollständig beschreiben; auf der rechten Seite sehen Sie Kurzformen für die gleichen Situationen. Diese Kurzformen sollen Ihnen den folgenden Vergleich erleichtern.

Bitte **vergleichen** Sie die Situationen, indem Sie **Paare** bilden. Zuerst suchen Sie zwei Situationen heraus, von denen Sie die eine im allgemeinen als die **angenehmste** (positivste) von allen Situationen und die andere als **unangenehmste** empfinden. Tragen Sie dieses Paar bitte in die Tabelle als 1. Gegensatzpaar ein.

Dann wählen Sie zwei Situationen aus, von denen Sie die eine als nicht ganz so angenehm und die andere als nicht ganz so unangenehm beurteilen wie beim 1. Paar.

Auf diese Art und Weise bilden Sie **6 Paare**. Die Situation, die übrig bleibt, schreiben Sie bitte als eher angenehm oder eher unangenehm in die letzte Zeile.

Jede von Ihnen gewählte Situation **streichen** Sie bitte **durch**.

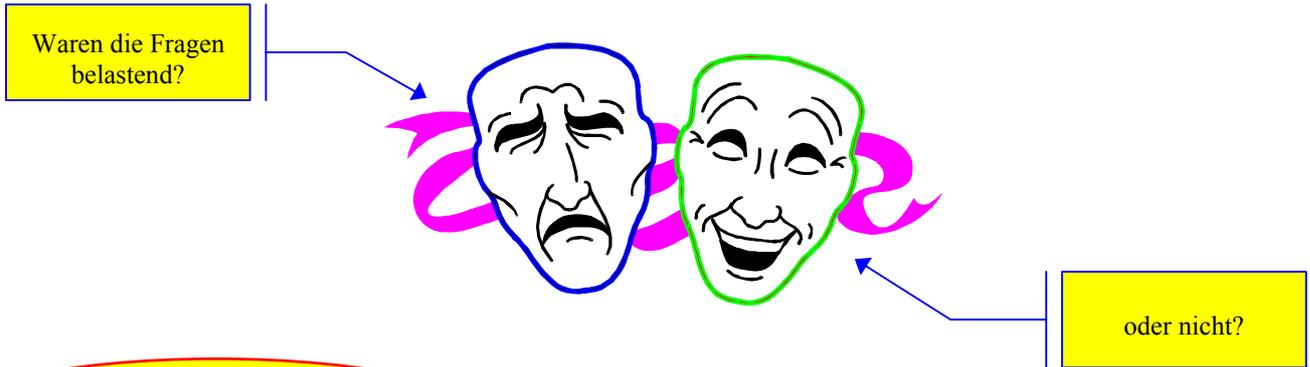
Situationen:	Kurzformen:
1. Ihr Vorgesetzter oder Ihre Vorgesetzte löst einen Konflikt eigenständig und nur an der Sache orientiert.	Sachorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten
2. Sie sprechen über anstehende Schwierigkeiten; Kolleginnen und Kollegen leisten praktische Unterstützung oder Hilfe.	Praktische Hilfe von Kollegen
3. Ist man sich bei einem Problem nicht einig, werden erst einmal Regeln und Strategien festgelegt, um dann eine optimale Lösung zu finden.	Festlegung von Strategien für optimale Konfliktlösung
4. Im Konfliktfall suchen Sie gemeinsam mit den Beteiligten nach Problemlösungen, um verschiedene Sichtweisen miteinander zu kombinieren.	Kombination der verschiedenen Sichtweisen bei Konflikt
5. Bei einem Konflikt berücksichtigt Ihre Vorgesetzte oder Ihr Vorgesetzter die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und versucht, allen gerecht zu werden.	Mitarbeiterorientierte Konfliktlösung des Vorgesetzten
6. Im Falle einer Meinungsverschiedenheit wird nach einem Kompromiß gesucht, der für alle relativ akzeptabel ist.	Suche nach Kompromiß
7. Bei einem Konflikt vermittelt eine dritte Person zwischen Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten.	Vermittlung durch dritte Person
8. Bei einer Auseinandersetzung finden Sie gemeinsam eine Basis, auf der beide Seiten Ihre unterschiedlichen Positionen beibehalten können.	Beibehaltung beider Positionen bei Konflikt
9. Tritt ein Problem auf, wird die Auseinandersetzung vermieden oder die Durchführung von Änderungen hinausgezögert.	Konfliktvermeidung oder Hinauszögerung
10. Kommt es zu einer Auseinandersetzung im Betrieb, wird nur darauf geachtet, freundlich miteinander umzugehen..	Freundliche Fassade bei Konflikt
11. Bei einem Konflikt im Betrieb geht es darum, die eigene Meinung gegen eine Konkurrentin oder einen Konkurrenten durchzusetzen.	Durchsetzen der eigenen Meinung
12. Spannungen im Betrieb werden weitgehend ignoriert.	Ignorieren von Spannungen
13. Im Betrieb finden Sie die Voraussetzungen, um optimal zu arbeiten.	Optimales Arbeitsklima

FRAGEBOGEN E

Bitte füllen Sie jetzt die Tabelle aus, indem Sie die Kurzformen miteinander **vergleichen** und **Paare** bilden.

	Angenehme Situation	Unangenehme Situation
Beispiel:	7	1
1. Paar:		
2. Paar:		
3. Paar:		
4. Paar:		
5. Paar:		
6. Paar:		
7. Paar:		

Wie kamen Sie mit dem Fragebogen zurecht?



War der Fragebogen für Sie

...verständlich?

...zu lang?

Konnten Sie sich leicht in die Situationen hineinversetzen?

trifft überhaupt nicht zu

trifft vollständig zu

0 1 2 3 4

0 1 2 3 4

0 1 2 3 4

Hat Ihnen etwas gefehlt?

(Kommentar erwünscht)

Bergische Universität
Gesamthochschule Wuppertal
Petra Grüne
Diplom-Psychologin
Gaußstraße 20
42097 Wuppertal

SynBA-3K

Fragebogen zur Analyse von Konflikten und Strategien der Konfliktbewältigung in Organisationen



Sehr geehrte Damen und Herren,

wachsender Konkurrenzdruck und sich verändernde Kundenbedürfnisse erfordern eine flexible Organisation. Wahrscheinlich arbeiten auch Sie immer häufiger im Team mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Abteilungen und Fachgebieten zusammen. Sie brauchen eine Vielzahl von Kompetenzen, um auf Veränderungen in der betrieblichen Kommunikation und Konfliktbewältigung reagieren zu können.

Ziel dieses Fragebogens ist es nun, daß Sie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter die innerbetriebliche Zusammenarbeit, insbesondere Konflikte und Strategien der Konfliktbewältigung, einschätzen. Die Fragebogenergebnisse bieten dann für Ihr Team oder Ihre Abteilung die Grundlage, sich gemeinsam für ein weiteres Vorgehen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zu entscheiden.

Es geht um Ihre persönliche und subjektive Ansicht. Daher kann es keine richtigen und keine falschen Antworten geben.

Bitte füllen Sie nun den Fragebogen in der gegebenen Reihenfolge zügig und spontan und dabei gleichzeitig gewissenhaft aus. Sie sollten hierfür eine Bearbeitungszeit von ca. 40 Minuten veranschlagen.

Vielen Dank!

Petra Grüne

Bevor Sie nun mit dem Ausfüllen beginnen, tragen Sie bitte zunächst Ihren persönlichen Code an dieser Stelle ein:

M

V

G

M = Anfangsbuchstabe des Vornamens der Mutter (z.B. S für Susanne)

V = Anfangsbuchstabe des Vornamens des Vaters (z.B. W für Walter)

G = eigener Geburtsmonat (z.B. 08 für August)

Rückfragen bitte an:

Diplom-Psychologin Petra Grüne Tel. 0202 / 439-3329 Tel. / Fax 0211 / 3857963
--

Allgemeine Angaben

Im folgenden machen Sie bitte Angaben zu Ihnen und Ihrer derzeitigen Tätigkeit. Bitte schreiben Sie die entsprechenden Antworten auf die gepunkteten Linien.



Welche Berufstätigkeit üben Sie zur Zeit aus?

.....



Wieviel Jahre Berufserfahrung haben Sie in dieser Tätigkeit ?

.....Jahre/Monate (entsprechend durchstreichen)



Wie lange arbeiten Sie in Ihrem jetzigen Betrieb ?

.....Jahre/Monate (entsprechend durchstreichen)



Welche Position haben Sie im Unternehmen?

Führungskraft des oberen Managements

(z.B. Geschäftsführer/in, Hauptabteilungsleiter/in, Bereichsleiter/in)

Führungskraft des mittleren Managements

(z.B. Abteilungsleiter/in)

Mitarbeiter/in mit Weisungsfunktion

(z.B. Gruppenleiter/in)

Mitarbeiter/in ohne Weisungsfunktion

(z.B. Sachbearbeiter/in)

Auszubildende/r, Praktikant/in

Aushilfe

Sonstige

Allgemeine Angaben



Wieviel Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind Ihnen unterstellt?

.....



Ihre schulische Ausbildung?

- Hauptschulabschluß/ Volksschulabschluß
- Mittlere Reife
- Abitur/ Fachhochschulreife
- Hochschulabschluß/ Fachhochschulabschluß



Ihre berufliche Ausbildung?

.....



Ihr Geschlecht: männlich weiblich



Welcher Altersgruppe gehören Sie an?

Bis 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	Über 60
--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	------------

Allgemeine Angaben

Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit wenden Sie für Tätigkeiten in den folgenden Arbeitsbereichen auf?

Vorgehen: Tragen Sie zunächst für diejenigen Arbeiten eine „0“ ein, mit denen Sie nichts zu tun haben. Verteilen Sie dann 100% auf die verbleibenden.

Individuelle Arbeitsaufgaben, die Sie ohne Nutzung eines Computers oder einer Maschine bearbeiten	ca.%
Arbeitsaufgaben, die Sie durch direkte Arbeit am Computer oder an der Maschine erledigen	ca.%
Organisatorische und kommunikative Aufgaben	<u>ca.%</u>
Insgesamt	100 %

Denken Sie jetzt an die Arbeitszeit, in der Sie mit anderen Personen beruflich sprechen und zusammenarbeiten! Wie verteilen Sie diese Zeit - in Prozent - auf die folgenden Gesprächspartner?

Direkte/r Vorgesetzte/r	ca.%
Übergeordnete/r Vorgesetzte/r	ca.%
Mitarbeiter/innen, die Ihnen unterstellt sind	ca.%
Kolleg/inn/en innerhalb der eigenen Abteilung	ca.%
Kolleg/inn/en anderer Abteilungen	ca.%
Außenstehende Personen (z.B. Kunden, Patienten, Vertragspartner, Ratsuchende)	<u>ca.%</u>
insgesamt	100 %

FRAGEBOGEN A

Im folgenden liegen Ihnen einige Situationen vor, die am Arbeitsplatz vorkommen können. Bitte **stellen Sie sich solche Arbeitssituationen vor**, in denen diese Aussagen zutreffen und versuchen Sie, Ihr Empfinden möglichst genau anhand der folgenden Merkmale einzuschätzen:

- innere Anspannung** (nervös, aufgeregt, ängstlich)
- Ärger** (wütend, hektisch, gereizt)
- eigene Motivation** (energiegeladen, schwungvoll, leistungsbereit)
- eigene Kontrolle** (alles im Griff haben, informiert sein)

Die Skalenwerte für die unten aufgeführten Fragen bedeuten:

Skalenwert: 1 = **sehr niedrig**
 Skalenwert: 4 = **mittel**
 Skalenwert: 7 = **sehr hoch**

Sie werden bei der Arbeit ständig kontrolliert.															
Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

Die Stufen 2,3,5 und 6 auf der Skala sind auch wählbar.

Beispiel:

Sie werden bei der Arbeit ständig kontrolliert.															
Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

Stellt sich ein Befragter zum Beispiel die Situation vor, daß er ständig bei der Arbeit kontrolliert wird, dann erlebt er eine hohe innere Anspannung ist kaum motiviert. Außerdem empfindet er ein mittleres Ausmaß an Ärger und hat ganz und gar nicht den Eindruck, seine Arbeitssituation kontrollieren zu können.

Bitte streichen Sie nun auf den folgenden Seiten diejenigen Skalenwerte an, die am besten Ihre Empfindung beschreiben.

1. Sie werden bei der Arbeit unterbrochen.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

2. Ihr Vorgesetzter oder Ihre Vorgesetzte löst einen Konflikt eigenständig und nur an der Sache orientiert.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

3. Die Aufgaben in der Organisation sind weitgehend festgelegt und Sie haben keinen Einfluß auf die Gestaltung Ihrer Arbeit.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

4. Sie sprechen über anstehende Schwierigkeiten; die Kolleginnen und Kollegen leisten praktische Unterstützung oder Hilfe.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

5. Sie wissen nicht genau, ob Sie die Arbeitsaufgaben, mit denen Sie zur Zeit beschäftigt sind, auch weiterhin behalten werden.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

6. Ist man sich bei einem Problem nicht einig, werden erst einmal Regeln und Strategien festgelegt, um dann eine optimale Lösung zu finden.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

7. Es stehen zu wenig Arbeitsmittel zur Verfügung, und es gibt ständig Auseinandersetzungen darüber.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

8. Im Konfliktfall suchen Sie gemeinsam mit den Beteiligten nach Problemlösungen, um die verschiedenen Sichtweisen miteinander zu kombinieren.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

9. Sie erhalten nur unvollständige Informationen und werden über Inhalte oder Zeitpunkte eines Vorhabens zu wenig oder zu spät unterrichtet.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

10. Bei einem Konflikt berücksichtigt Ihre Vorgesetzte oder Ihr Vorgesetzter die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und versucht, allen gerecht zu werden.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

11. Mit Ihnen arbeiten ganz unterschiedliche Personen zusammen: Meinungsunterschiede und entgegengesetzte Werthaltungen führen zu Streit.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

12. Im Falle einer Meinungsverschiedenheit wird nach einem Kompromiß gesucht, der für alle relativ akzeptabel ist.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

13. Im Vorfeld einer Entscheidung werden Sie nicht gehört und Ihre Ideen und Vorschläge nicht berücksichtigt.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

14. Bei einem Konflikt vermittelt eine dritte Person zwischen Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

15. Umstände zwingen Sie, gegen Ihre eigene Meinung zu handeln.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

16. Bei einer Auseinandersetzung finden Sie gemeinsam eine Basis, auf der beide Seiten ihre unterschiedlichen Positionen beibehalten können.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

17. Nur wenige Personen in der Organisation haben die Chance beruflich aufzusteigen, fast alle höheren Positionen und Stellen sind langfristig besetzt.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

18. Tritt ein Konflikt auf, wird die Auseinandersetzung vermieden oder die Durchführung von Änderungen hinausgezögert.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

19. An Sie werden von verschiedenen Seiten Erwartungen gestellt, die Sie nur schwierig gleichzeitig erfüllen können.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

20. Kommt es zu einer Auseinandersetzung in der Organisation, wird nur darauf geachtet, freundlich miteinander umzugehen.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

21. Der Informationsaustausch zwischen Ihnen und anderen Personen in der Organisation funktioniert nicht richtig: Es entstehen Mißverständnisse.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

22. Bei einem Konflikt in der Organisation geht es darum, die eigene Meinung gegen eine Konkurrentin oder einen Konkurrenten durchzusetzen.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

23. Spannungen in der Organisation werden weitgehend ignoriert.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

24. Die Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen sind beeinträchtigt: Es fehlt das nötige Vertrauen und jeder denkt nur an den eigenen Vorteil.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

25. Sie werden ungewollt in einen Konflikt zwischen konkurrierenden Gruppen in Ihrer Organisation hineingezogen.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

26. Sie haben eine besondere Leistung erbracht, die von anderen Personen in der Organisation nicht anerkannt wird.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

27. In der Organisation finden Sie die Voraussetzungen, um optimal zu arbeiten.

Innere Anspannung	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Motivation	1	2	3	4	5	6	7
Ärger	1	2	3	4	5	6	7	Eigene Kontrolle	1	2	3	4	5	6	7

FRAGEBOGEN B

Bitte beurteilen Sie nun in bezug auf Ihre **eigene tägliche Arbeit** bzw. **Ihr eigenes Arbeitsumfeld** die Gültigkeit der folgenden Aussagen (bitte jeweils eine Zahl ankreuzen).

Die Aussage trifft ...	Über- haupt nicht zu	Voll- ständig zu
1. Sie werden bei der Arbeit unterbrochen.	0 1 2 3 4 5 6	
2. Ihr Vorgesetzter oder Ihre Vorgesetzte löst einen Konflikt eigenständig und nur an der Sache orientiert.	0 1 2 3 4 5 6	
3. Die Aufgaben in der Organisation sind weitgehend festgelegt, und Sie haben keinen Einfluß auf die Gestaltung Ihrer Arbeit.	0 1 2 3 4 5 6	
4. Sie sprechen über anstehende Schwierigkeiten; die Kolleginnen und Kollegen leisten praktische Unterstützung oder Hilfe.	0 1 2 3 4 5 6	
5. Sie wissen nicht genau, ob Sie die Arbeitsaufgaben, mit denen Sie zur Zeit beschäftigt sind, auch weiterhin behalten werden.	0 1 2 3 4 5 6	
6. Ist man sich bei einem Problem nicht einig, werden erst einmal Regeln und Strategien festgelegt, um dann eine optimale Lösung zu finden.	0 1 2 3 4 5 6	
7. Es stehen zu wenig Arbeitsmittel zur Verfügung, und es gibt ständig Auseinandersetzungen darüber.	0 1 2 3 4 5 6	
8. Im Konfliktfall suchen Sie gemeinsam mit den Beteiligten nach Problemlösungen, um verschiedene Sichtweisen miteinander zu kombinieren.	0 1 2 3 4 5 6	
9. Sie erhalten nur unvollständige Informationen und werden über Inhalte oder Zeitpunkte eines Vorhabens zu wenig oder zu spät unterrichtet.	0 1 2 3 4 5 6	
10. Bei einem Konflikt berücksichtigt Ihre Vorgesetzte oder Ihr Vorgesetzter die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und versucht, allen gerecht zu werden.	0 1 2 3 4 5 6	

11. Mit Ihnen arbeiten ganz unterschiedliche Personen zusammen: Meinungsunterschiede und entgegengesetzte Werthaltungen führen zu Streit.	0 1 2 3 4 5 6
12. Im Falle einer Meinungsverschiedenheit wird nach einem Kompromiß gesucht, der für alle relativ akzeptabel ist.	0 1 2 3 4 5 6
13. Im Vorfeld einer Entscheidung werden Sie nicht gehört und Ihre Ideen und Vorschläge nicht berücksichtigt.	0 1 2 3 4 5 6
14. Bei einem Konflikt vermittelt eine dritte Person zwischen Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten.	0 1 2 3 4 5 6
15. Umstände zwingen Sie, gegen Ihre Meinung zu handeln.	0 1 2 3 4 5 6
16. Bei einer Auseinandersetzung finden Sie gemeinsam eine Basis, auf der beide Seiten ihre unterschiedlichen Positionen beibehalten können.	0 1 2 3 4 5 6
17. Nur wenige Personen in der Organisation haben die Chance beruflich aufzusteigen, fast alle höheren Positionen und Stellen sind langfristig besetzt.	0 1 2 3 4 5 6
18. Tritt ein Konflikt auf, wird die Auseinandersetzung vermieden oder die Durchführung von Änderungen hinausgezögert.	0 1 2 3 4 5 6
19. An Sie werden von verschiedenen Seiten Erwartungen gestellt, die Sie nur schwierig gleichzeitig erfüllen können.	0 1 2 3 4 5 6
20. Kommt es zu einer Auseinandersetzung in der Organisation, wird nur darauf geachtet, freundlich miteinander umzugehen.	0 1 2 3 4 5 6
21. Der Informationsaustausch zwischen Ihnen und anderen Personen in der Organisation funktioniert nicht richtig: Es entstehen Mißverständnisse.	0 1 2 3 4 5 6
22. Bei einem Konflikt in der Organisation geht es darum, die eigene Meinung gegen eine Konkurrentin oder einen Konkurrenten durchzusetzen.	0 1 2 3 4 5 6

23. Spannungen in der Organisation werden weitgehend ignoriert.	0 1 2 3 4 5 6
24. Die Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen sind beeinträchtigt: Es fehlt das nötige Vertrauen und jeder denkt nur an den eigenen Vorteil.	0 1 2 3 4 5 6
25. Sie werden ungewollt in einen Konflikt zwischen konkurrierenden Gruppen hineingezogen.	0 1 2 3 4 5 6
26. Sie haben eine besondere Leistung erbracht, die von anderen Personen in der Organisation nicht anerkannt wird.	0 1 2 3 4 5 6
27. In der Organisation finden Sie die Voraussetzungen, um optimal zu arbeiten.	0 1 2 3 4 5 6

FRAGEBOGEN C

Im FRAGEBOGEN B haben Sie das Vorkommen von verschiedenen Arbeitssituationen in bezug auf Ihre eigene tägliche Arbeit bzw. Ihr eigenes Arbeitsumfeld beurteilt. Derartige Situationen können dabei von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden:

(A) Von Ihrem eigenen Verhalten

Damit ist gemeint, daß das eigene Verhalten auf verschiedene Dinge bei der Arbeit (z.B. auf Kommunikation mit anderen Personen oder auf Arbeitsabläufe) Einfluß hat.

(B) Vom Verhalten einzelner Kollegen oder Kolleginnen

Damit ist gemeint, daß die einzelnen Kollegen/ Kolleginnen durch Zusammenarbeit und Kommunikation (z.B. Verständigung über die Arbeit oder andere Gespräche) die gemeinsame Arbeitssituation beeinflussen.

(C) Vom Verhalten Ihres/ Ihrer Vorgesetzten (direkt oder übergeordnet)

Damit ist gemeint, daß vieles bei der Arbeit von dem Verhalten Ihres/ Ihrer Vorgesetzten (z.B. Kommunikation, Zusammenarbeit, Führung) beeinflusst wird.

(D) Vom Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Ihnen unterstellt sind.

Damit ist gemeint, daß die einzelnen Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen durch Zusammenarbeit und Kommunikation die gemeinsame Arbeitssituation beeinflussen.

(E) Von der Organisation der Arbeit in Ihrer Abteilung

Damit ist gemeint, daß Ihre Arbeitssituation davon abhängt, wie die Arbeit in Ihrer Abteilung (z.B. Aufgabenverteilung, Kompetenzverteilung, Pausenregelung) organisiert ist.

Wir interessieren uns nun dafür, inwieweit die einzelnen Arbeitssituationen Ihrer Meinung nach von den sechs verschiedenen Faktoren abhängig sind. Wenn Sie zum Beispiel in der Position eines Mitarbeiters im Unternehmen tätig sind, dann denken Sie beim Verhalten Ihres direkten Vorgesetzten an Ihren Gruppenleiter und beim Verhalten des übergeordneten Vorgesetzten an Ihren Abteilungsleiter. Wenn Ihnen keine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterstellt sind, dann lassen Sie bitte die entsprechende Zeile in allen Situationen frei. Sind Sie selbst Geschäftsführer, dann lassen Sie bitte beide Zeilen hinsichtlich der Vorgesetzten frei.

In dem nachfolgenden **Beispiel** erlebt die Mitarbeiterin die "ständige Kontrolle bei der Arbeit" als unabhängig vom eigenen Verhalten, als im gewissen Maße abhängig vom Verhalten der Kollegen und Kolleginnen, als stark abhängig vom Verhalten des direkten Vorgesetzten und der Arbeitsorganisation und als unabhängig vom Verhalten des übergeordneten Vorgesetzten und der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Sie werden bei der Arbeit ständig kontrolliert.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht					Sehr stark	
Ihrem eigenen Verhalten	X	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	X	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	X
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	X	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	X	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	X	6

1. Sie werden bei der Arbeit unterbrochen.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

2. Ihr Vorgesetzter oder Ihre Vorgesetzte löst einen Konflikt eigenständig und nur an der Sache orientiert.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

3. Die Aufgaben in der Organisation sind weitgehend festgelegt und Sie haben keinen Einfluß auf die Gestaltung Ihrer Arbeit.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

4. Sie sprechen über anstehende Schwierigkeiten; die Kolleginnen und Kollegen leisten praktische Unterstützung oder Hilfe.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

5. Sie wissen nicht genau, ob Sie die Arbeitsaufgaben, mit denen Sie zur Zeit beschäftigt sind, auch weiterhin behalten werden.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

6. Ist man sich bei einem Problem nicht einig, werden erst einmal Regeln und Strategien festgelegt, um dann eine optimale Lösung zu finden.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

7. Es stehen zu wenig Arbeitsmittel zur Verfügung, und es gibt ständig Auseinandersetzungen darüber.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

8. Im Konfliktfall suchen Sie gemeinsam mit den Beteiligten nach Problemlösungen, um die verschiedenen Sichtweisen miteinander zu kombinieren.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

9. Sie erhalten nur unvollständige Informationen und werden über Inhalte oder Zeitpunkte eines Vorhabens zu wenig oder zu spät unterrichtet.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

10. Bei einem Konflikt berücksichtigt Ihre Vorgesetzte oder Ihr Vorgesetzter die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und versucht, allen gerecht zu werden.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

11. Mit Ihnen arbeiten ganz unterschiedliche Personen zusammen: Meinungsunterschiede und entgegengesetzte Werthaltungen führen zu Streit.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

12. Im Falle einer Meinungsverschiedenheit wird nach einem Kompromiß gesucht, der für alle relativ akzeptabel ist.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

13. Im Vorfeld einer Entscheidung werden Sie nicht gehört und Ihre Ideen und Vorschläge nicht berücksichtigt.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

14. Bei einem Konflikt vermittelt eine dritte Person zwischen Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

15. Umstände zwingen Sie, gegen Ihre eigene Meinung zu handeln.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

16. Bei einer Auseinandersetzung finden Sie gemeinsam eine Basis, auf der beide Seiten ihre unterschiedlichen Positionen beibehalten können.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

17. Nur wenige Personen in der Organisation haben die Chance beruflich aufzusteigen, fast alle höheren Positionen und Stellen sind langfristig besetzt.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

18. Tritt ein Konflikt auf, wird die Auseinandersetzung vermieden oder die Durchführung von Änderungen hinausgezögert.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

19. An Sie werden von verschiedenen Seiten Erwartungen gestellt, die Sie nur schwierig gleichzeitig erfüllen können.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

20. Kommt es zu einer Auseinandersetzung in der Organisation, wird nur darauf geachtet, freundlich miteinander umzugehen.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

21. Der Informationsaustausch zwischen Ihnen und anderen Personen in der Organisation funktioniert nicht richtig: Es entstehen Mißverständnisse.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

22. Bei einem Konflikt in der Organisation geht es darum, die eigene Meinung gegen eine Konkurrentin oder einen Konkurrenten durchzusetzen.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

23. Spannungen in der Organisation werden weitgehend ignoriert.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

24. Die Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen sind beeinträchtigt: Es fehlt das nötige Vertrauen und jeder denkt nur an den eigenen Vorteil.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

25. Sie werden ungewollt in einen Konflikt zwischen konkurrierenden Gruppen in Ihrem Organisation hineingezogen.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

26. Sie haben eine besondere Leistung erbracht, die von anderen Personen in der Organisation nicht anerkannt wird.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

27. In der Organisation finden Sie die Voraussetzungen, um optimal zu arbeiten.

Ist abhängig von ...	Überhaupt nicht						Sehr stark
Ihrem eigenen Verhalten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der Kolleginnen und Kollegen	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der direkten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten des/ der übergeordneten Vorgesetzten	0	1	2	3	4	5	6
Dem Verhalten der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	6
Der Struktur der Organisation	0	1	2	3	4	5	6

Zum Schluß haben Sie die Gelegenheit, wichtige Aspekte, die Ihnen noch fehlen, zu äußern.

Gibt es im Moment aktuelle Konflikte in Ihrem Unternehmen? Wenn ja, bitte beschreiben Sie die Situation oder die Situationen kurz?

Wie sind Sie mit dem Konflikt oder Konflikten umgegangen? Bitte beschreiben Sie Ihre Überlegungen und Strategien!

Was wollen Sie in Zukunft noch tun oder eben nicht tun? Wie sind Ihre Pläne bezüglich des Konfliktes oder der Konflikte?

Wie beurteilen Sie im Allgemeinen die gegenwärtige innerbetriebliche Zusammenarbeit und den Umgang mit Problemen und Konflikten? Was gefällt Ihnen? Was möchten Sie ändern?