



ArbeitsZeitGewinn
in kleinen und mittleren Unternehmen

Partizipation bei der Einführung neuer

Arbeitszeitmodelle

Modul 5

Qualifizierung zum/zur Arbeitszeitberater/in

Begleitmaterial

Ziel: Die Vorgehensweise und mögliche Hemmnisse bei der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells sollen kennengelernt werden. Weitere Schwerpunkte bilden familienbewusste und altersgerechte Arbeitszeitmodelle.

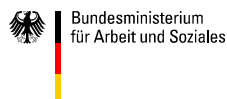
Ulrike Hellert

Katja Sträde



Stand oder Datum: 20.07.2011

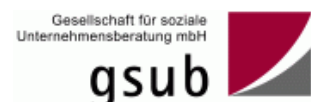
gefördert durch



fachlich begleitet durch



Projekträger





Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Erfolgreiche Vorgehensweise	3
2.1	Partizipation	6
2.2	Beispiel: Entwicklung und Umsetzung des Modell „I-Time“	8
3	Aspekte der Arbeitszeitgestaltung	11
3.1	Aspekt „Familienbewusst“	11
3.2	Aspekt „Altersgerechte Arbeitszeiten“	12
4	Umgang mit schwierigen Situationen.....	14
4.1	Konfliktarten	14
4.2	Modell zur Konfliktanalyse	14
4.3	Konfliktlösung	16
4.4	Kommunikation in schwierigen Situationen	16
4.4.1	Verbale und nonverbale Kommunikation.....	17
4.4.2	Johari-Fenster.....	17
4.4.3	Aktives Zuhören	19
5	Zeitpsychologie.....	20
6	Literaturverzeichnis.....	21

Anhang

Charta Familienbewusste Arbeitszeiten



1 Einleitung

Unternehmen, die Ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern wollen, können durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten dazu einen entscheidenden Beitrag leisten. Die Verbesserung verschiedener Wettbewerbsfaktoren trägt u.a. dazu bei, Kosten zu reduzieren, die sich beispielsweise durch eine Überkapazität an Personal ergeben. Ebenso kann der Kundenservice durch flexible Arbeitszeiten verbessert und die Anpassung an Auftragschwankungen optimiert werden.

Veränderungsprozesse im Unternehmen können auch durch Aspekte wie Familienbewusstsein oder altersngerechtes Arbeiten ausgelöst werden, da durch flexible Arbeitszeitstrukturen z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht werden kann und somit qualifizierte Fachkräfte in, nach und während der Elternzeit, ebenso wie Beschäftigte mit Pflegeverpflichtungen, an das Unternehmen gebunden werden können.

Solche Veränderungsprozesse können durch eine partizipative Beteiligung der Beschäftigten so gestaltet werden, dass die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten steigt, indem sie die Abläufe ihrer Tätigkeit mit beeinflussen. Dies kann z.B. durch die eigenverantwortliche Verteilung der Arbeitszeit geschehen.

Der partizipative Einführungsprozess eines Arbeitszeitmodells wird dazu in einzelnen Schritten erläutert und Hemmnisse sowie Schwierigkeiten, die diesen Prozess begleiten können, werden dargestellt. Abschließend werden dazu Lösungsmöglichkeiten, insbesondere durch Kommunikationsansätze genannt.



2 Erfolgreiche Vorgehensweise

'In der Gewohnheit ruht das einzige Behagen des Menschen; selbst das Unangenehme, woran wir uns gewöhnten, vermischen wir ungern.'

(Johann Wolfgang von Goethe)

Für die erfolgreiche Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells bzw. Schichtmodells wird der Mitarbeiterbeteiligung und der Art der Einführungsstrategie eine die Akzeptanz fördernde Wirkung beigemessen (Knauth & Hornberger, 1997).

So unterschiedlich die Interessen der Beschäftigten und die Aufgaben der Unternehmen sind, so unterschiedlich kann auch die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells ablaufen. Es kann hilfreich sein, eine externe Beratung hinzuzuziehen, die durch neutrale Moderation zwischen den Parteien vermittelt und ihr Fachwissen einbringt.

Damit die vielen Wünsche und Vorstellungen in ein wettbewerbs- und beschäftigtenorientiertes Arbeitszeitmodell eingehen, hat sich eine systematische Vorgehensweise als sehr hilfreich erwiesen. Hier werden von Beginn an Beschäftigte, Führungskräfte und Betriebsratsmitglieder mit einbezogen. Die engagierte Mitarbeit der Beschäftigten ermöglicht nicht nur eine konstruktive Umsetzung, sondern fördert auch die Akzeptanz für neue Arbeitszeitregelungen.

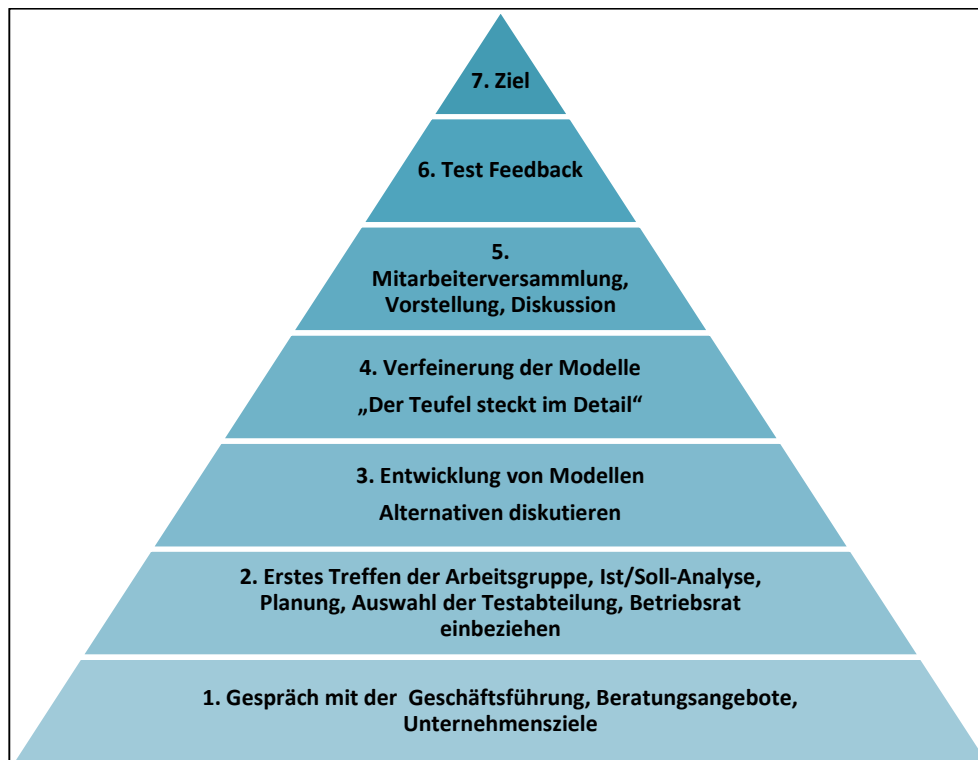


Abb. 1: Einführungspyramide

Quelle: Hellert, U. (2005)

Den „roten Faden“, der sich durch die systematische Vorgehensweise zieht, zeigt die Einführungspyramide.

1. Gespräch mit der Geschäftsleitung

In den meisten Fällen beginnt der Prozess mit einem Gespräch zwischen Geschäftsführung, Personalverantwortlichen, Betriebsrat und Beratern. Es werden erste betriebliche Ziele formuliert, die IST-Situation wird kurz geschildert und es wird über die Möglichkeiten der Vorgehensweise gesprochen. Zudem wird eine Arbeitsgruppe zusammengestellt, die maßgeblich die Entwicklung des neuen Arbeitszeitmodells unterstützt. Moderiert wird die Arbeitsgruppe durch den Berater oder die Beraterin.

2. Erstes Treffen der Arbeitsgruppe

Bei diesem Treffen wird eine genaue Soll-Ist-Analyse der Arbeits- und Betriebszeit erarbeitet oder vorbereitet. Hierbei werden die ersten Schritte genauer geplant und mit der Arbeitsgruppe abgestimmt. Bei entsprechender Unternehmensgröße ist es sinnvoll, zunächst eine Testabteilung auszuwählen, für die



erste alternative Arbeitszeitregelungen entwickelt werden. Ferner sollen Form, Art und Umfang der Mitarbeiterbeteiligung festgelegt werden. Eventuell ist eine schriftliche Befragung durchzuführen, um die Wünsche und Interessen der Beschäftigten genau zu analysieren.

3. Entwicklung von Modellen

Während dieses Schrittes sind fast immer mehrere Treffen notwendig. Unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen, der betrieblichen Belange sowie der Interessen von Beschäftigten werden nun mögliche Arbeitszeitregelungen erarbeitet.

4. Verfeinerung der Modelle

Auch wenn die Arbeitsgruppe einen Arbeitszeitvorschlag entwickelt hat, so stehen häufig noch Diskussionen zu einzelnen „Kleinigkeiten“ an. In manchen Fällen wird beispielsweise über die Zeiterfassungssystematik debattiert oder aber über die Handhabung der Zeitguthaben. Es können Vereinbarungen getroffen werden, damit die Zeitautonomie für die Beschäftigten, unter Berücksichtigung betrieblicher Belange, einlösbar bleibt. Entsprechende Spielregeln können hierbei eine sinnvolle Unterstützung leisten. Prozessbegleitend sind in jedem Fall gezielte Mitarbeiter- und Vorgesetztenschulungen ratsam, damit die Handhabung der neuen Arbeitszeitregelung erfolgreich gelingt.

5. Mitarbeiterversammlung

Die in der Arbeitsgruppe entwickelten Arbeitszeitregelungen werden allen betroffenen Beschäftigten vorgestellt und gemeinsam mit ihnen diskutiert. Hier können offene Fragen geklärt oder Anregungen aufgenommen werden. Ziel sollte es sein, für die neuen Vorschläge eine Akzeptanz zu schaffen und die Beschäftigten für einen fairen Kompromiss zu gewinnen.

6. Testphase

Es hat sich immer wieder gezeigt, dass gerade die Testphase besonders wichtig ist. Die Bereitschaft, etwas Neues auszuprobieren, ist viel höher, wenn es noch nicht endgültig ist und kurz-mittelfristig Raum für Veränderung bleibt. Die Testphase hilft vielen Beschäftigten, den Betriebsräten und der Geschäftsfüh-



rung, die neu entwickelten Modelle in der Praxis zu erproben und bei Bedarf kontinuierlich zu verbessern. Hierzu ist eine gute Kommunikation untereinander unverzichtbar. Die Testphase sollte zwischen sechs und zwölf Monaten dauern.

7. Ziel

Die optimierten Arbeitszeitregelungen decken die notwendigen Betriebs- und Arbeitszeiten ab und haben sich im Unternehmen etabliert.

2.1 Partizipation

Im Unternehmen bedeutet Partizipation die Beteiligung der Beschäftigten an den Entscheidungsprozessen.

Mit zunehmender Beteiligung steigt die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen und deren Arbeitszufriedenheit. Dies wirkt sich auch ökonomisch positiv aus. Fehlzeiten und Fluktuation können abnehmen. Zu beobachten sind zudem produktivitätssteigernde Wirkungen sowie Qualitätsgewinne bei Produkten und Entscheidungsprozessen.

Partizipative Arbeitsformen sind das Kernstück neuer Organisations- und Managementkonzepte und zielen auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Hierzu zählen sowohl Teamarbeit, dezentrale Entscheidungsstrukturen und flache Hierarchien als auch ergebnisorientierte Führung.

Locke und Latham (1990, 1991) untersuchten, ob es einen Zusammenhang zwischen der Aufstellung von Zielen und der realisierten Leistung gibt. Bei der Ermittlung der Wirkung von Zielen auf die Leistung ist die Zielbindung ein entscheidendes Kriterium. Neben Faktoren, wie Attraktivität des Ziels, Wichtigkeit des Erreichens, Selbstvertrauen, Bekanntheit der Aufgabe und finanzieller Anreiz, spielen auch die Zielquellen eine entscheidende Rolle.

Zielquellen können sein: selbst gesetzte Ziele, knapp mitgeteilte Anweisungen des Vorgesetzten, erklärende Zielvorgaben durch Vorgesetzte sowie partizipativ entwickelte Ziele.

Partizipation
= Beteiligung
der Beschäftigten an
Entscheidungsprozessen

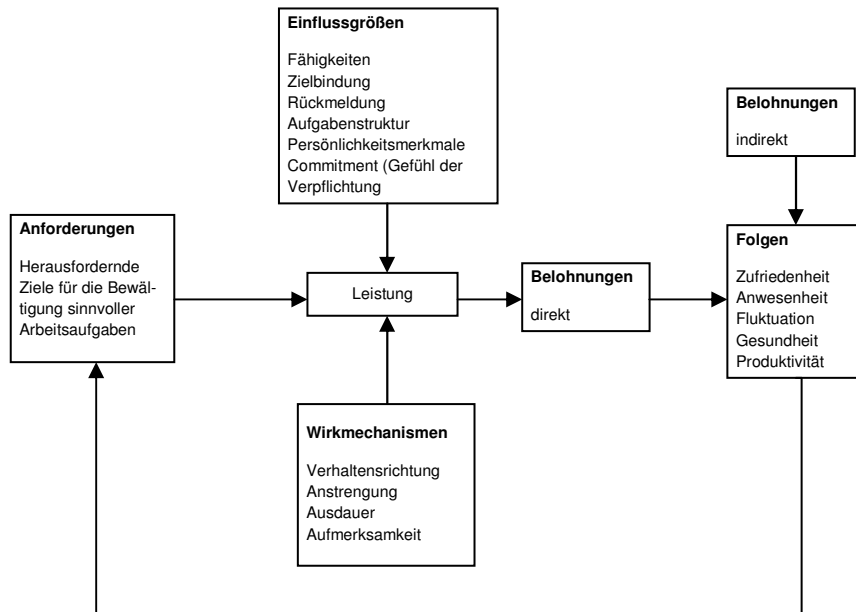


Abb. 2: Die motivationspsychologischen Bedingungen und Folgen von Leistung (The High Performance Cycle)

Quelle: Kleinbeck, 1996, S. 85

Beschäftigte, die sich durch ihren Vorgesetzten gut über die betrieblichen Ziele informiert fühlen, sind besser in der Lage, zielorientiert zu arbeiten, was wiederum zu höherer Motivation führt (Grawe, 2004).

Partizipation stärkt das Commitment, d.h. die Selbstverpflichtung der beschäftigten gegenüber dem Unternehmen, den Arbeitszielen sowie den betrieblichen Entscheidungen. Je stärker der Mitarbeiter bei Lösungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt wird, umso stärker sind diese gefällten Entscheidungen verpflichtend.

Ausmaß von Partizipation

Partizipation von Beschäftigten lässt sich in unterschiedlichem Ausmaß gestalten. Je nach vorhandener Unternehmenskultur kann eine Entwicklung schrittweise geschehen.

Stufen des Ausmaßes der Einbindung von Beschäftigten:

- Sie werden vorab informiert
- Es wird ihre Meinung gehört und sie fließt in die Entscheidung ein
- Sie können Veränderungen erzwingen
- Sie sind selbst an der Entscheidung beteiligt
- Sie treffen die Entscheidung autonom



Die Ergebnisse der Studie zu Auswirkungen partizipativer Schichtplangestaltung auf die Einschätzung des Vorgesetztenverhaltens und die Präferenz für Nachtschichtfolgen (Hellert et al., 2008) verdeutlichen die Bedeutung einer persönlichen und ausführlichen Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen von Info-Workshops.

2.2 Beispiel: Entwicklung und Umsetzung des Modell „I-Time“

In mehreren Grundlagen-Workshops wurden die Mitarbeiter über die Projektziele informiert, wobei die Bausteine „Zeit“, „Gesundheit“ und „Stress“ in ihrer Bedeutung als wichtige Ressource für die Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung ausführlich erläutert wurden. Darauf aufbauend wurde in einer Arbeitsgruppe an der an den verschiedenen Sitzungen, 8-15 Personen teilnahmen, basierend auf dem Modell der Vertrauensarbeitszeit, ein maßgeschneidertes Arbeitszeitmodell entwickelt.

In einem ersten Schritt wurden die Ziele festgelegt, die durch ein neues Arbeitszeitmodell erreicht werden sollten. Das Thema Arbeitszeiterfassung zog sich über zwei weitere Arbeitsgruppentreffen, da sich erst ein Grundverständnis für die zukünftige Arbeitszeiterfassung entwickeln musste. Die Beschäftigten zeigten an dieser Stelle nur sehr zögerlich Einsicht. Ein Teil der Arbeitsgruppe erarbeitete in einem nächsten Schritt eine Übersicht über die Möglichkeiten der Arbeitszeiterfassung im Unternehmen, die im nächsten Workshop diskutiert wurde. Zusätzlich wurde in einem der nächsten Workshops ein Name für das Arbeitszeitmodell gesucht.

Um die Unternehmensziele erreichen zu können benötigt, man eine nach außen klar definierte Ansprechzeit für Kunden. Eine Funktionszeit wurde nach intensiver Diskussion festgelegt. In der Funktionszeit sind die Abteilungen/Teams für ihre Kunden erreichbar. Die Anzahl der anwesenden Beschäftigten ist von Projektgruppe zu Projektgruppe unterschiedlich. Das angestrebte Ziel ist, die vorliegenden Arbeiten termingerecht und richtig zu erledigen.

Im Workshop kam der Wunsch auf, auch Zeiten für ungestörtes, kreatives Arbeiten mit einzuplanen. Eine der Funktionszeit vor- und nachgestellte Ein- und Ausgleitphase ermöglicht es den Mitarbeitern die Arbeitszeit individuell zu steuern. Durch diese Phasen werden Zeitfenster zur Verfügung gestellt, in denen die Mitarbeiter weitgehend ungestört, möglichst ohne Arbeitsunterbrechungen, Aufgaben erledigen können.



Als Instrument der Arbeitszeiterfassung wurde ein Arbeitszeitkonto, das in Form eines Ampelkontos geführt wird, bestimmt.

Das Ampelkonto gibt jederzeit den Stand der geleisteten Arbeitsstunden wieder. Der Stand kann entweder ausgeglichen sein oder Plus- bzw. Minusstunden aufweisen.

Eine Abstimmung bezüglich der Arbeitszeiterfassung in einem weiteren Workshop hatte die Dokumentation der Arbeitszeit in einem SAP-Tool ergeben. Die Arbeitszeit wird von den Mitarbeitern eigenverantwortlich in diesem SAP Tool festgehalten, indem die tatsächlichen Arbeitsstunden ohne Pausen und Wegezeiten dokumentiert werden sollen. Zudem werden Feiertage, Urlaubstage und Krankheitstage erfasst.

Zusätzlich wurden in einem weiteren Workshop flankierende Maßnahmen besprochen und festgelegt. Dazu zählen individuelle Zeitspielräume, die bei Abwesenheit eines Beschäftigten einzuhalten sind, wie z.B. die Rufumleitung des Telefons, die Weitergabe eines Ansprechpartners für Kunden sowie die frühzeitige Information über Zeitentnahmen an das Team, um Vertretungsmaßnahmen einzuleiten. Daneben wünschten sich die Mitarbeiter die Möglichkeit einen Tag pro Woche im Home Office zu arbeiten.

Ein weiterer wichtiger Regelungspunkt für einen reibungslosen Arbeitsablauf ist zudem ein einheitlicher Umgang aller Beschäftigten mit Reisezeiten. Für die häufig in den Projekten reisenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine Regelung, wann Dienstreisezeit als Arbeitszeit zu werten ist, notwendig, da dies bisher sehr unterschiedlich gehandhabt wurde.

Bei der Planung von Dienstreisen wird neben der Arbeitszeit, die Reisezeit mitberücksichtigt, damit die 10 Stunden Höchstarbeitszeit nicht überschritten werden. Wenn die Arbeitszeit durch eine Reisezeit zum Kundentermin die 10 Stunden Höchstarbeitszeit überschreitet, übernachtet der Mitarbeiter vor Ort im Hotel oder führt die Reise mit öffentlichen Verkehrsmitteln durch.

Zusätzlich wurden weitere Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit durchgeführt. Insbesondere Beachtung fanden Maßnahmen zur aktiven Pausengestaltung sowie Maßnahmen zur Umsetzung gesundheitsgerechten Verhaltens beim Kunden vor Ort.



Parallel zu den Mitarbeiter-Workshops fanden zwei Gespräche mit der Geschäftsleitung statt, um auch hier inhaltlich alle wesentlichen Aspekte der Arbeitszeitgestaltung zu besprechen.

Alle Regelungen wurden in der Arbeitszeitvereinbarung festgehalten, die mit der Geschäftsleitung diskutiert und anschließend umgesetzt wurde.



3 Aspekte der Arbeitszeitgestaltung

Die Flexibilisierung von starren Arbeitszeiten erleichtert alternsgerechtes Arbeiten und kann einen entscheidenden Beitrag zur Familienfreundlichkeit eines Unternehmens leisten.

3.1 Aspekt „Familienbewusst“

Die Bevölkerung in Deutschland altert und schrumpft, in der Folge fehlen immer mehr, vor allem jüngere Fachkräfte. Gleichzeitig drängt eine der am besten ausgebildeten Frauengenerationen aller Zeiten auf den Arbeitsmarkt. Diese Frauen gehören zu einem wichtigen Arbeitskräftepotenzial der Zukunft, doch sie müssen sich immer noch sehr häufig zwischen Beruf und Familie entscheiden. Familienfreundliche Maßnahmen werden von den Unternehmen vor allem eingeleitet, um attraktiv zu sein für qualifizierte Beschäftigte und um die Mitarbeiter stärker ans Unternehmen zu binden. Gleichzeitig wollen die Firmen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen; sie versprechen sich dadurch geringere Fluktuations- und Krankheitskosten sowie eine höhere Produktivität.

Zu den wichtigsten Maßnahmen eines familienfreundlichen Unternehmens zählen familienbewusste Arbeitszeitmodelle (vgl. Charta für familienbewusste Arbeitszeiten, 2011)

Die Möglichkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren, steht und fällt mit flexiblen Arbeitszeiten. Flexible Modelle schaffen zeitliche Spielräume für die Bedürfnisse von Beschäftigten mit Kindern und oder Pflegeverantwortung. (tempora, 2008)

Familienorientierung in der Arbeitszeitgestaltung zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass die **Lage** und die **Dauer der Arbeitszeit** sowie der **Arbeitsort** durch verschiedene Modelle an die individuellen Lebensbedingungen angepasst werden kann.

Lage der Arbeitszeit

Selbstbestimmung über die Lage der Arbeitszeit bedeutet eine höhere Flexibilität und schließt die Möglichkeit ein, auf familiäre Verpflichtungen Rücksicht zu nehmen. Vertrauensarbeitszeit, versetzte Arbeitszeiten, Gleitzeit, Wahlarbeitszeit sowie die Nutzung eines Sabbaticals sind damit Möglichkeiten, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern können.

Dauer und, Lage der Arbeitszeiten sowie der Arbeitsort sind Gestaltungskriterien unter dem Aspekt „familienbewusst“



Dauer der Arbeitszeit

Die zeitlich begrenzte Übernahme einer Teilzeitanstellung gibt den Beschäftigten die Chance, sich während besonders betreuungsintensiver Phasen auf Familienaufgaben zu konzentrieren. Die gewonnene zeitliche Flexibilität ermöglicht die Verbindung von Beruf und Familienpflichten.

Beim Job-Sharing (Partner-Teilzeit) können sich zwei oder mehrere Beschäftigte einen Arbeitsplatz teilen und die Dauer und Lage ihrer individuellen Arbeitszeiten selbst festlegen, so dass für die Betreuung der Kinder oder für die Pflege mehr Zeit zur Verfügung steht.

Zusätzlich können Arbeitszeiten individuell vereinbart werden sowie Tages- und Wochenarbeitszeiten flexibel geregelt werden.

Arbeitsort

Eine Flexibilität bezüglich des Arbeitsortes in Form von alternierender Telearbeit kann helfen, den Bedürfnissen von Beschäftigten mit Familienverpflichtungen gerecht zu werden.

Neben dieser Flexibilität ist aber eine grundsätzliche Planbarkeit der Arbeitszeiten notwendig, um für Verlässlichkeit bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu sorgen.

3.2 Aspekt „Altersgerechte Arbeitszeiten“

Die Gestaltung der Arbeitszeit im Hinblick auf das Kriterium „altersgerecht“ spielt in betrieblichen Ansätzen um eine bedarfsgerechte Flexibilisierung der Arbeitszeit bisher eine eher untergeordnete Rolle. Vielmehr ist die betriebliche Realität in vielen Branchen im Hinblick auf ältere Beschäftigte geprägt von einer langjährigen Frühverrentungspraxis und damit verbundene Verkürzung der Lebensarbeitszeit.

Die Grenzen der Finanzierbarkeit sowie die prognostizierten Veränderungen infolge des demografischen Wandels machen eine Fortsetzung dieser Praxis unmöglich und ein Umdenken unumgänglich.



Für eine altersgerechte Arbeitszeitgestaltung können insbesondere Veränderungen der Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit als Gestaltungskriterium in Betracht gezogen werden. Teilzeitarbeit liefert beispielsweise eine Möglichkeit Arbeitsanforderungen, aus z.B. gesundheitlichen Gründen, zeitlich zu begrenzen.

Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeiten sind Gestaltungskriterien unter dem Aspekt „altersgerecht“

In Schichtbetrieben sind darüber hinaus die Lage und die Verteilung der Arbeitszeit ein entscheidendes Kriterium. Die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit sind im Hinblick auf ältere Beschäftigte nicht weiter ausdifferenziert. Die Erkenntnisse sprechen allerdings dafür, den Einsatz Älterer in der Nacht möglichst zu reduzieren und die Belastungen durch Pausen, längere Erholungszeiten und/oder die Reduzierung von Arbeitszeit zu verringern. Die Planung und Umsetzung solcher Schritte sollte allerdings berücksichtigen, dass es dadurch zu keiner Überbelastung der jüngeren Beschäftigten kommt.



4 Umgang mit schwierigen Situationen

Bei der Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells sind oftmals verschiedene Parteien aus einem Unternehmen beteiligt, die unterschiedliche Interessen und Ziele in die Diskussion und Erarbeitung mit einfließen lassen. Häufig kommt es dabei zu Auseinandersetzungen, die konfliktähnlich erscheinen.

Ein Konflikt liegt vor, wenn zwischen Konfliktparteien, die jeweils aus zumindest einer Person bestehen, unvereinbare Handlungstendenzen beobachtet werden (Rosenstiel, 2006). Konflikte sind Interessensgegensätze von Menschen, die meist mit hohem Engagement eine Aufgabe oder ein Ziel verfolgen.

Konflikte sind Interessensgegensätze von Menschen

4.1 Konfliktarten

Grundlegend werden drei Arten von Konflikten unterschieden:

- soziale Konflikte: Unvereinbarkeiten im Denken, Fühlen und Handeln von Menschen oder Gruppen, die als deutliche Beeinträchtigung erlebt werden.
- innere Konflikte: Unvereinbarkeit in einer Person, z. B. ein Dilemma (Karriere + Freizeitverlust)
- strukturelle Konflikte: Beeinträchtigung von Ablauf und Aufbau innerhalb der Organisation

Neben diesen drei Hauptformen können einige Mischformen entstehen sowie verschiedene Konflikttypen, z. B.:

- Zielkonflikt
- Verteilungskonflikt
- Beziehungskonflikt
- Rollenkonflikt

4.2 Modell zur Konfliktanalyse

Der Konfliktforscher Friedrich Glasl (2009) hat zahlreiche Konfliktsituationen untersucht und ein Modell zur **Konfliktanalyse** erstellt, das sich auf drei Ebenen darstellt.



1. Ebene - Beide Parteien können noch gewinnen (Win-Win).

Stufe 1: **Spannung**: Gelegentliche Argumentationen und Diskussionen lösen Spannung aus. Es wird kontrovers diskutiert. Unbefangener Umgang wird blockiert.

Stufe 2: **Debatte**: Es wird versucht, den Kontrahenten von seiner falschen Überzeugung abzubringen. Der Konflikt wird transparent, es kommt zum Streit. Die Kontrahenten begegnen sich mit kritischem Vorbehalt.

Stufe 3: **Taten statt Worte**: Der Druck nimmt zu. Irrtümer und Fehler werden ausgeschlachtet, Gespräche abgebrochen. Es kommt zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen.

2. Ebene - Eine Partei verliert, eine gewinnt (Win-Lose).

Stufe 4: **Koalitionen**: Den Parteien geht es um Gewinn und Verlust, es werden Verbündete gesucht. Die Einstellungen werden starrer und aggressiver. Der Einbezug Dritter bestätigt die eigene Einstellung.

Stufe 5: **Gesichtsverlust**: Der Gegner soll in seiner Identität vernichtet werden. Öffentlich wird er diskriminiert, ein rein persönlicher Angriff läuft. Das Vertrauen ist verloren. Die Parteien demütigen sich gegenseitig.

Stufe 6: **Drohstrategien**: Gewaltdenken und Ultimaten nehmen zu. Die Parteien fühlen sich in die Enge getrieben. Konzessionen an die Gegenseite werden keine mehr gemacht. Es geht nur noch um Macht.

3. Ebene - Beide Parteien verlieren (Lose-Lose).

Stufe 7: **Begrenzte Vernichtung**: Dem Gegner soll geschadet werden. Jeder hat nur noch die eigene Existenzsicherung im Sinne. Der Gegner wird zum Hindernis.

Stufe 8: **Zersplitterung**: Macht- und Existenzgrundlage des Gegners soll vernichtet werden. Beide Seiten sprechen von „finaler Lösung“.

Stufe 9: **Gemeinsam in den Abgrund**: Es herrscht die totale Konfrontation, die eigene Vernichtung wird mit einbezogen. Die Losung lautet: „Vorwärts um jeden Preis.“ Die Parteien zerstören alle Brücken.



Der Ablauf zeigt, wie Konflikte eskalieren können. Glasl (2009) hat daher auch ein Diagnoseschema erarbeitet, das differenziert mögliche Strategien und Abhilfen darstellt:

- Stufen 1-3: Moderation
- Stufen 3-5: Prozessbegleitung
- Stufen 4-6: sozio-therapeutische Prozessbegleitung
- Stufen 5-7: Mediation
- Stufen 6-8: Schiedsverfahren
- Stufen 7-9: Machteingriff

Moderation und Prozessbegleitung sind häufig Strategien, die während einer Arbeitszeitberatung, insbesondere bei der Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells, Anwendung finden.

4.3 Konfliktlösung

Grundsätzlich gilt es alle Koordinationszwänge aufzuheben, wo sie nicht dringend erforderlich sind. So wird es möglich, Handlungsspielraum zu schaffen und klare Kompetenzverteilung zu sichern, Partizipation zu fördern sowie die Kooperationshaltung unterstützen.

Konflikte konstruktiv ansprechen nach dem SAG ES – Format:

S Sichtweise schildern: „mir ist aufgefallen, dass...“

A Auswirkungen beschreiben: „ für mich bedeutet das,“

G Gefühle benennen: „ich fühle mich dabei....“

E Erfragen, wie der Andere die Situation sieht: „was denken Sie darüber...?“

S Schlussfolgerungen ziehen: „ich wünsche mir, dass....“

Anspruch von
Konflikten
durch das
SAGES-Format

4.4 Kommunikation in schwierigen Situationen

Kommunikation ist in schwierigen Situationen ein entscheidender Faktor. Oftmals fällt man in altgewohnte Muster zurück, selbst wenn der Wunsch da ist, sich beim nächsten Mal anders zu verhalten.



4.5 Verbale und nonverbale Kommunikation

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Paul Watzlawick

In jeder Äußerung, jedem gesprochenen Wort schwingt mit, wie eine Person zu ihrem Gesprächspartner steht, denn das Maß an Achtung und Respekt kommt sowohl durch die Wortwahl als auch durch die non-verbale Signale, wie Mimik und Gestik, zum Ausdruck.

Gesprächspartner, die sich gegenseitig akzeptieren und achten, sind am besten in der Lage, gute Ergebnisse und qualitativ hochwertige Lösungen zu entwickeln.

Eisbergmodell

Die Metapher des Eisbergs verdeutlicht, dass die bewussten Anteile (Sachebene) "über der Wasseroberfläche" häufig ein wesentlich kleinerer Teil sind. Ca. 70% eines Eisberges sind in der Regel "unter der Wasseroberfläche" (Beziehungsebene) und damit nicht zu sehen.

Allerdings hat dieser unbewusste Anteil einen großen Einfluss auf das Miteinander von Menschen. Das Eisbergmodell sensibilisiert für diese Anteile und fokussiert bei Kommunikationsproblemen oder Konflikten auf die psychosoziale Ebene (Beziehungsebene). Sollen auf der Sachebene Ergebnisse produziert werden, so ist ein gewisses Gespür für das Geschehen „unterhalb der Wasseroberfläche“ wichtig. Die psychosoziale Ebene in Rechnung zu ziehen, trägt mehr zur Lösung bei als sie zu leugnen oder zu verdrängen. Denn die Vorgänge auf der Beziehungsebene lassen sich nicht separieren, sie bestimmen entscheidend den Kommunikationsverlauf mit.

Sachebene und Beziehungsebene sind wichtige Aspekte für eine gelungene Kommunikation

4.5.1 Johari-Fenster

Nicht immer entspricht das Bild, das ein Mensch von sich selbst hat, dem Bild, das Außenstehende von ihm haben. Basis für jedes Selbst- bzw. Fremdbild ist die Wahrnehmung. Sie ist geprägt durch den ersten Eindruck, das Verhalten, die Beobachtung der Kommunikation der anderen Person sowie durch Informationen von anderen. Grundsätzlich ist die Kommunikation unkomplizierter, je besser Selbst- und Fremdbild sich decken. Die bildliche Erklärung der Fremd- und Selbsteinschätzung liefert das

Selbstbild und Fremdbild = entscheidende Faktoren in der Kommunikation

Modell des Johari-Fensters, benannt nach den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham (1955).

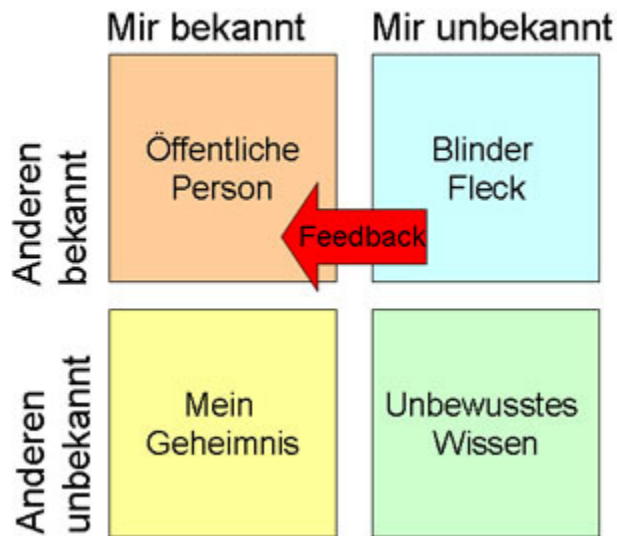


Abb. 3: Johari-Fenster

Quelle: Schmidt, 2009, S. 191

Bereich A (öffentliche Person) ist der Person selbst und ihrer Umgebung bekannt. Hier zeigen sich die öffentlichen Anteile einer Person im Bereich des sichtbaren Handelns, der Tatsachen und Sachverhalte. Selbst- und Fremdeinschätzung stimmen hier überein.

Bereich B (Blinder Fleck), im Bereich des "Blinden Flecks" befinden sich die Anteile einer Person, die ihr selbst nicht bewusst sind, wohl aber der Umgebung. Dazu gehören unbewusste Gewohnheiten, aber auch Vorurteile, Vorlieben und Abneigungen. Je kleiner der "Blinde Fleck" ist, desto reibungsloser verläuft die Kommunikation. Ein regelmäßiges Feedback kann den "Blinden Fleck" verkleinern.

Bereich C (mein Geheimnis) verbirgt sehr bewusst Dinge vor den anderen. Es ist der Bereich der privaten Person. Hier sind intime Wünsche und Ängste, Einstellungen und Gefühle zu verorten. Dieser Bereich dient dem Schutz des eigenen Ichs. Je größer das Vertrauen zu anderen ist, desto kleiner ist dieser Bereich.

Bereich D (unbewusstes Wissen) Dieser Bereich ist verborgenen Talenten und ungenutzten Begabungen vorbehalten. Er ist weder der Person selbst, noch dem Umfeld



bekannt. Je mehr die Person gefordert und gefördert wird, desto geringeren Raum nimmt dieser Bereich ein.

4.5.2 Aktives Zuhören

Das aktive Zuhören ist ein weiterer Schritt, sich ganz auf den Gesprächspartner einzustellen. Hierbei wird sowohl auf das geachtet, was gesagt wird als auch darauf, wie es gesagt wird, so dass durch das aktive Zuhören, dem Gesprächspartner Wertschätzung gezeigt wird und er zum Weitersprechen angeregt wird.

Aktives Zuhören gehört zur psychologischen Gesprächsführung. Durch ein Klima des Vertrauens hilft es in Gesprächen einen persönlichen Kontakt herzustellen, die Gesprächsatmosphäre zu entspannen und bei verhärteten Standpunkten eine emotionale Übereinstimmung zu erreichen. Die Technik des aktiven Zuhörens wurde von C. R. Rogers (z.B. 1994), dem Begründer der Gesprächspsychotherapie, entwickelt.

Wertschätzung gegenüber dem Gesprächspartner kann durch aktives Zuhören ausgedrückt werden

Zentrale Aspekte des aktiven Zuhörens sind, zum einen, das Verbalisieren von Gefühlen des Gesprächspartners, denn Gefühle, Hoffnungen und Wünsche werden häufig indirekt formuliert, und zum andern das inhaltliche Zusammenfassen des Gesagten. Ebenso spielt das gezielte Nachfragen zu Inhalten und zur Gefühlslage eine große Rolle. Aktives Zuhören bedeutet ebenso wie umschreibendes Zuhören nicht, dass damit automatisch die Meinung des anderen übernommen wird. Die eigene Meinung wird für einen Moment zurückgehalten und es wird versucht kurzfristig den Standpunkt des anderen einzunehmen.

Beim aktiven Zuhören wird versucht das in Worte zu fassen, was gefühlsmäßig im Gespräch aufgefangen wird. Dadurch wird kenntlich gemacht, dass der Gesprächspartner versucht, seinen Standpunkt und die damit verbundene Situation zu verstehen.



5 Zeitpsychologie

Zeitbewusstsein ist ein Begriff, dem keine eindeutige Definition zugrunde liegt (Hellert, 2001). Plattner (1990) unterscheidet drei Komponenten des Zeitbewusstseins, die zusammenwirken und eine ganzheitliche Betrachtung des Zeitbewusstseins ermöglichen. Diese Komponenten sind die Zeitperspektive, das Zeiterleben und der Umgang mit Zeit.

Zeitperspektive

Wie der Mensch sein Leben wahrnimmt, hat viel mit seinen Zeitperspektiven zu tun (Zimbardo & Boyd, 2009). Menschen unterscheiden sich durch ihre unbewusst eingenommenen Zeitperspektiven, denn der Mensch blickt entweder hauptsächlich von der Vergangenheit, der Gegenwart oder der Zukunft auf das Leben. Manche Menschen neigen dazu, ganz im Jetzt zu leben, andere wieder sind von vergangenem Kummer oder von Zukunftsplänen geleitet. Jede dieser Zeitperspektiven gibt es mit einer eher positiven oder einer eher negativen Orientierung. Einige Perspektiven sind glücksfördernd, während andere für permanente Unzufriedenheit sorgen. Obwohl die Vergangenheit hinter einem Menschen liegt, hat sie großen Einfluss auf die Gegenwart.

Zeiterleben

Das Zeiterleben bezieht sich auf das subjektive Empfinden der Zeit als emotionalen Aspekt. Das subjektive Zeiterleben hängt sowohl von der Anzahl und der Qualität verschiedener erlebter Ereignisse ab als auch von der momentanen Stimmungslage einer Person (Hellert, 2001).

Umgang mit Zeit

Der Umgang mit der Zeit betrifft die Ausrichtung des Handelns entsprechend externer Vorgaben. Auf der aktionalen Ebene umfasst dieser sowohl die Planung als auch die Ausführung von Tätigkeiten in dem zur Verfügung stehenden Zeitfenster. Mögliche Einflussgrößen im Umgang mit der Zeit können gesellschaftliche Werte ebenso sein wie Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisation (Hellert, 2001).



6 Literaturverzeichnis

Charta für familienbewußte Arbeitszeiten (2011):

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/charta-familienfreundliche-arbeitszeiten.pdf> (27.06.2011).

Glasl, F. (2009). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Stuttgart: Freies Geistesleben.

Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.

Hellert, U. (2001). *Humane Arbeitszeiten*. Berlin-Hamburg-Münster: LIT Verlag.

Hellert, U. (2005). Humane oder flexible Arbeitszeiten? *Wirtschaftspsychologie aktuell* 1/2005, 23-26.

Hellert, U., Sichert-Hellert, W.; Bröde, P.; Griefahn, B. (2008): Auswirkungen partizipativer Schichtplangestaltung auf die Einschätzung des Vorgesetztenverhaltens und die Präferenz für Nachtschichtfolgen. In: Ges. f. Arbeitswissenschaft (Hrsg.), *Produkt- und Produktions-Ergonomie - Aufgabe für Entwickler und Planer*. Dortmund GfA Press, 359-362.

Knauth, P. & Hornberger, S. (1997). *Schichtarbeit und Nachtarbeit*. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit.

Luft, J. & Ingham, H. (1955). *The Johari Window, a graphic model for interpersonal relations*. Western Training Laboratory in Group Development, August 1955; University of California at Los Angeles, Extension Office.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Plattner, I. E. (1990). *Zeitbewusstsein und Lebensgeschichte*. Heidelberg: Diss.

Rogers, C. R. (1994). *Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie*. Frankfurt a. M.: Fischer TB.

Schmidt, T. (2009). *Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan*. Bonn: Managerseminare.

Zimbardo, P. G. & Boyd, J. (2009). *Die neue Psychologie der Zeit: und wie sie Ihr Leben verändern wird*. Heidelberg: Spektrum Verlag.