Universität Bamberg

Konflikte am Arbeitsplatz

Auswirkungen auf Leistung, Wohlbefinden und Erholung – Bewältigungsstrategien für Mensch und Organisation

Prof. Dr. Judith Volmer & Dipl.-Psych. Christina Habl

Vortrag auf der Fachtagung Betriebliche Konfliktkultur am 18.03.2015 in Nürnberg

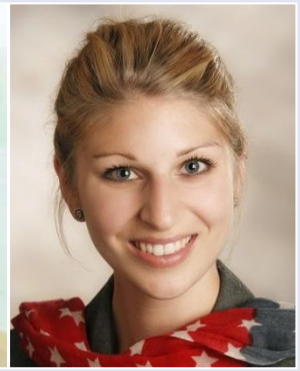
Forschungsförderung durch einen Exzellenzfond der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) und der STAEDTLER-Stiftung, Nürnberg

Professur für Arbeits- & Organisationspsychologie

Aktuelle Forschungsschwerpunkte

- Führung
- Arbeit und Gesundheit
- Karriere-/Laufbahnentwicklung

www.uni-bamberg.de/auopsych



Gliederung

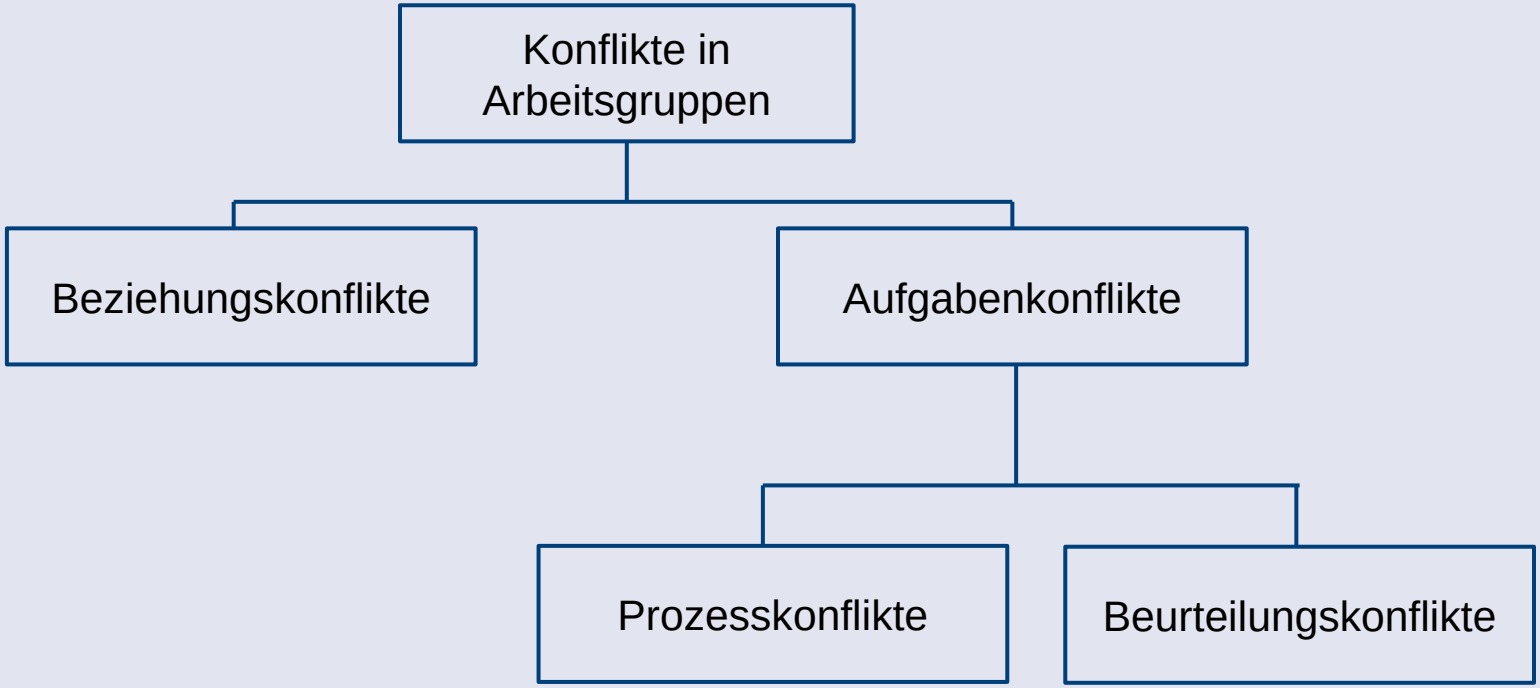
1. **Arten von Konflikten und Konfliktverhalten**
2. Folgen von Konflikten
3. Aktuelle empirische Befundlage und praktische Implikationen
4. Bewältigungsstrategien

Definition: Konflikt

„Konflikte entstehen, wenn Menschen mit gegensätzlichen Überzeugungen oder Interessen aufeinander treffen und sich wenigstens einer der Beteiligten durch diese Gegensätzlichkeit gestört, provoziert oder blockiert fühlt“ (Solga, 2014 S.120)

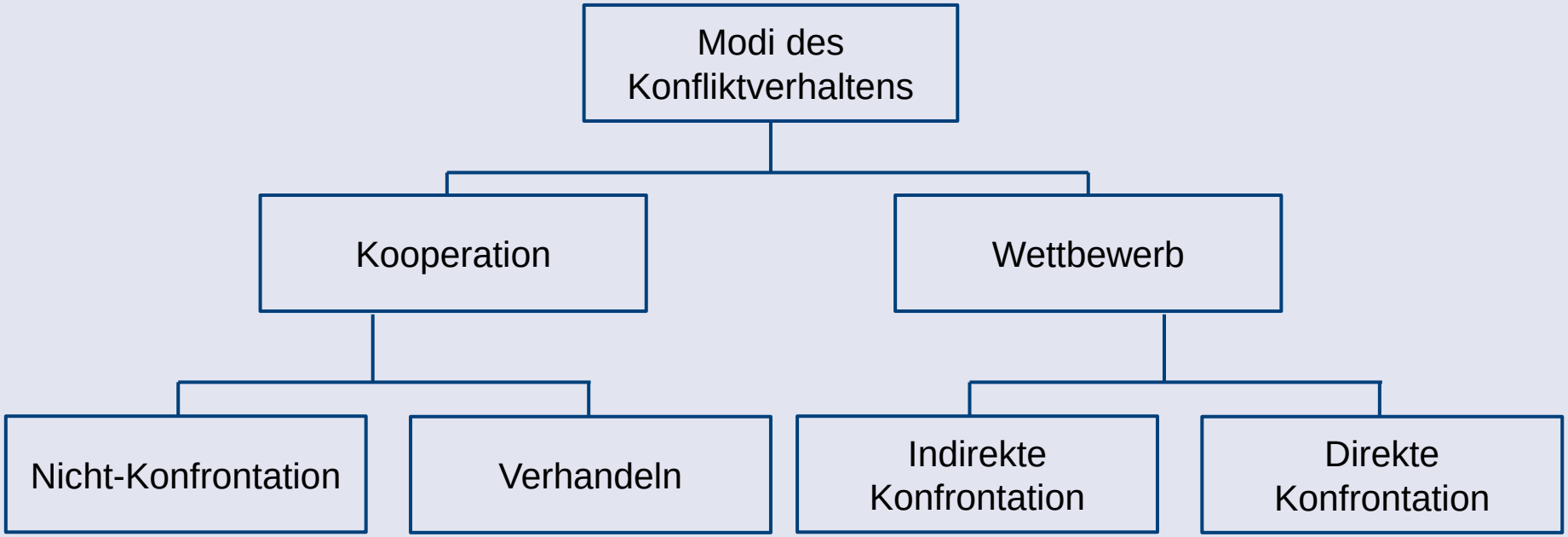
Arten von Konflikten in der Arbeitswelt

(Jehn & Bendersky, 2003, in Solga 2014)



Arten des Konfliktverhaltens

(nach Van de Vliert & Janssen, 2001, in Solga 2014)



Gliederung

1. Arten von Konflikten und Konfliktverhalten
2. **Folgen von Konflikten**
3. Aktuelle empirische Befundlage und praktische Implikationen
4. Bewältigungsstrategien

Folgen von Konflikten - Gruppenleistung

(De Dreu & Weingart, 2003; Wit et al., 2012)

Konfliktmanagementstrategien

Folgen von Konflikten – Wohlbefinden

Soziale Konflikte

Angst & Frustration

(Spector & Jex, 1998; Spector, Chen & O'Connell, 2000)

Physische & Psychosomatische Beschwerden

(Spector & Jex, 1998; Spector, Chen & O'Connell, 2000)

Arbeitszufriedenheit

(Spector & Jex, 1998; De Dreu & Weingart, 2003; Wit et al., 2012)

Folgen von Konflikten

Fazit

- Soziale Konflikte beeinträchtigen die Leistung und das Wohlbefinden der Betroffenen
- Das Konfliktverhalten spielt in diesem Zusammenhang eine Rolle
- Nach Konfrontation sollte verhandelt werden

Gliederung

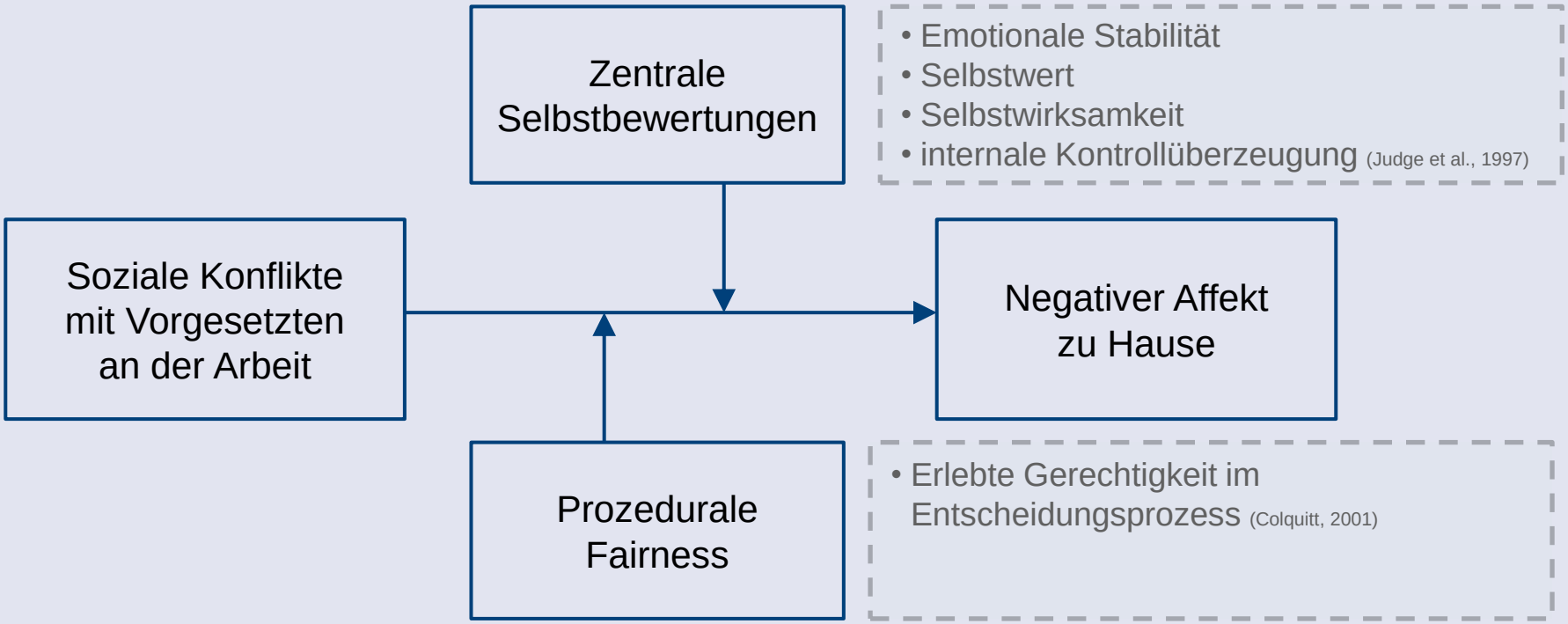
1. Arten von Konflikten und Konfliktverhalten
2. Folgen von Konflikten
3. **Aktuelle empirische Befundlage und praktische Implikationen**
4. Bewältigungsstrategien

Empirische Befundlage – Studie 1

Beeinträchtigen tägliche Konflikten mit dem Vorgesetzten auch das Privatleben von Beschäftigten? Personale und Situationale Ressourcen
(Volmer, 2015)

Empirische Befundlage – Studie 1

Fragestellung der Studie



Empirische Befundlage – Studie 1

Durchführung der Studie

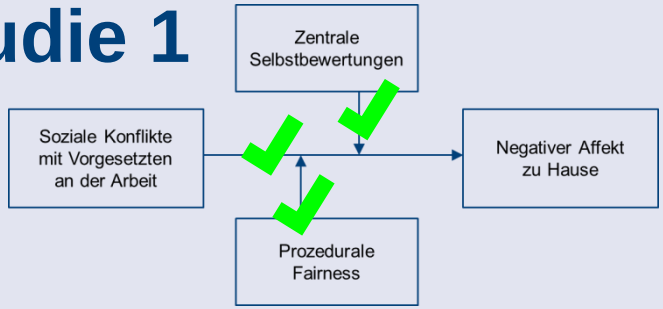
Tag 1	Tag 2	Tag 3	Tag 4	Tag 5
vor dem Feierabend	vor dem Feierabend	vor dem Feierabend	vor dem Feierabend	vor dem Feierabend
vor dem zu Bett gehen	vor dem zu Bett gehen	vor dem zu Bett gehen	vor dem zu Bett gehen	vor dem zu Bett gehen

Empirische Befundlage – Studie 1

Studienteilnehmer

- Stadtverwaltungen in Bayern
- 98 Beschäftigte
- 67% ♀, Durchschnittsalter von 40 Jahren

Empirische Befundlage – Studie 1



Fazit

- Es gibt „Spillover-Effekte“ von *täglichen* Konflikten mit dem Vorgesetzten an der Arbeit auf das Wohlbefinden am Feierabend
- Personen mit niedrigen Selbstbewertungen und Fairnesswahrnehmungen sind besonders gefährdet

Empirische Befundlage – Studie 1

Praktische Implikationen

Mitarbeiter

- Erholungserfahrungen am Feierabend (Sonnentag & Fritz, 2007)

Führungskraft

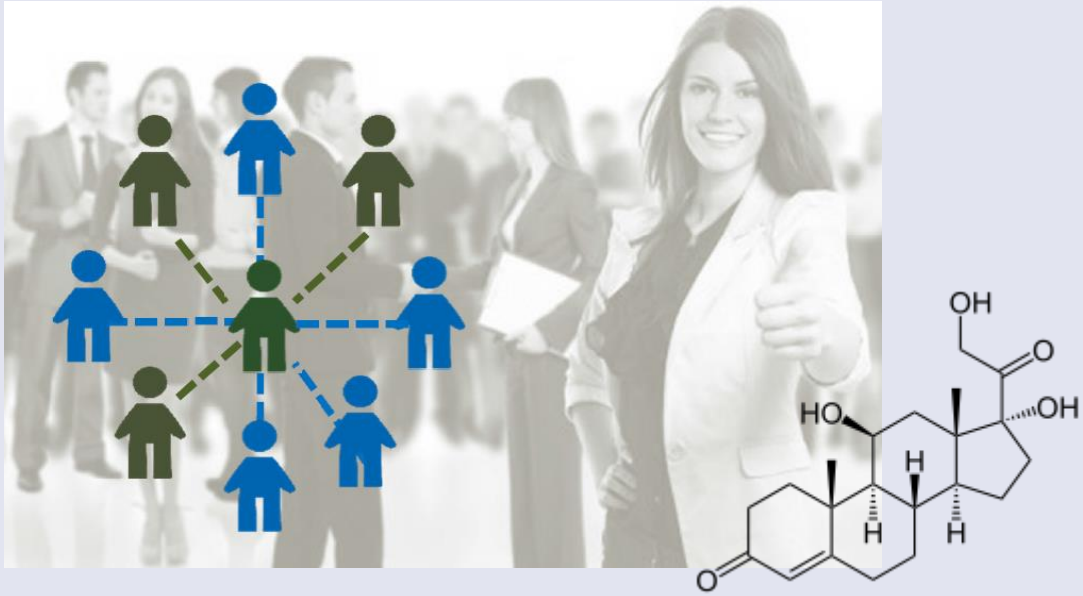
- Führungskräfte informieren und trainieren
- Selbstwirksamkeitserfahrungen für Mitarbeitern schaffen

Organisation

- Klare Entscheidungsregeln festlegen
- Betroffene in den Entscheidungsprozess einbeziehen

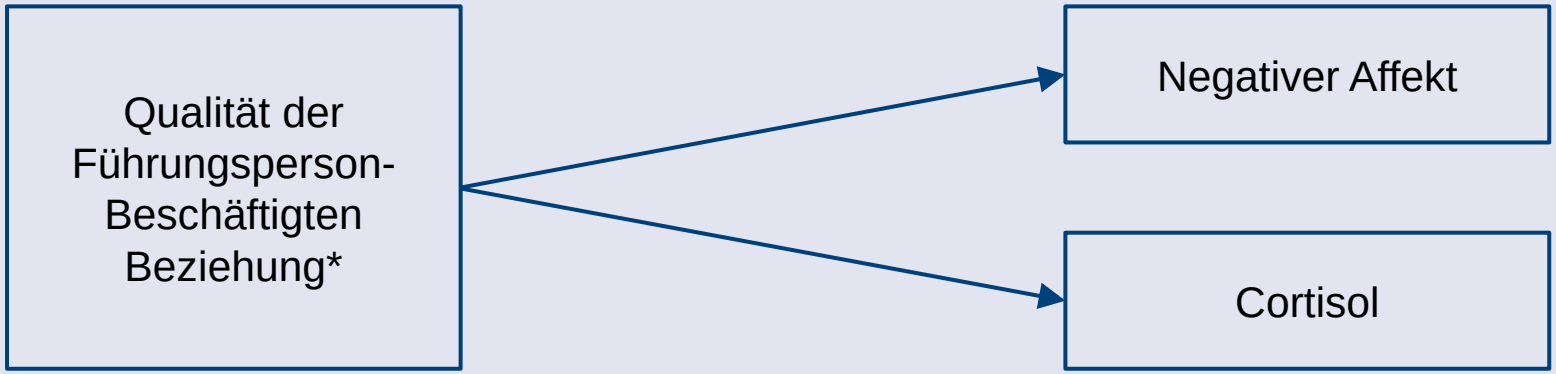
Empirische Befundlage – Studie 2

Heute was erlebt bei der Arbeit? Psychologische und physiologische Auswirkungen von positiven Ereignissen bei der Arbeit (Volmer, 2012)



Empirische Befundlage – Studie 2

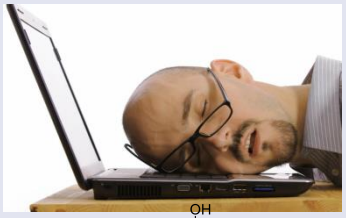
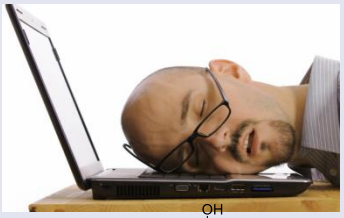
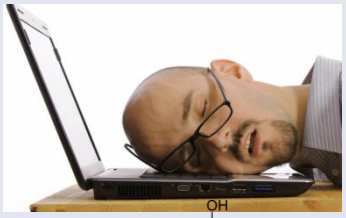
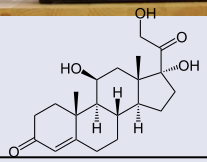
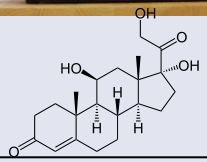
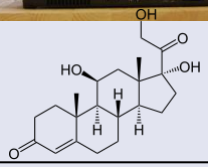
Fragestellung der Studie



*engl. Leader-Member Exchange, LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995)

Empirische Befundlage – Studie 2

Durchführung der Studie

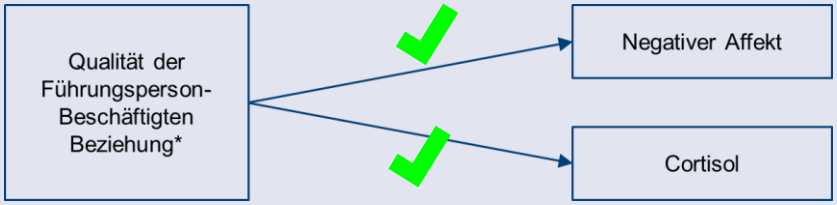
Tag 1	Tag 2	Tag 3
		
		
vor dem Feierabend	vor dem Feierabend	vor dem Feierabend

Empirische Befundlage – Studie 2

Studienteilnehmer

- Klinikpersonal in Bayern
- 50 Beschäftigte
- 80% ♀, Durchschnittsalter von 40 Jahren

Empirische Befundlage – Studie 2



Fazit

- Enge Beziehungen sind mit verringertem negativen Affekt und Cortisolwerten verbunden
- Führung ist ein positives und gesundheitsrelevantes tägliches Ereignis

Empirische Befundlage – Studie 2

Praktische Implikationen

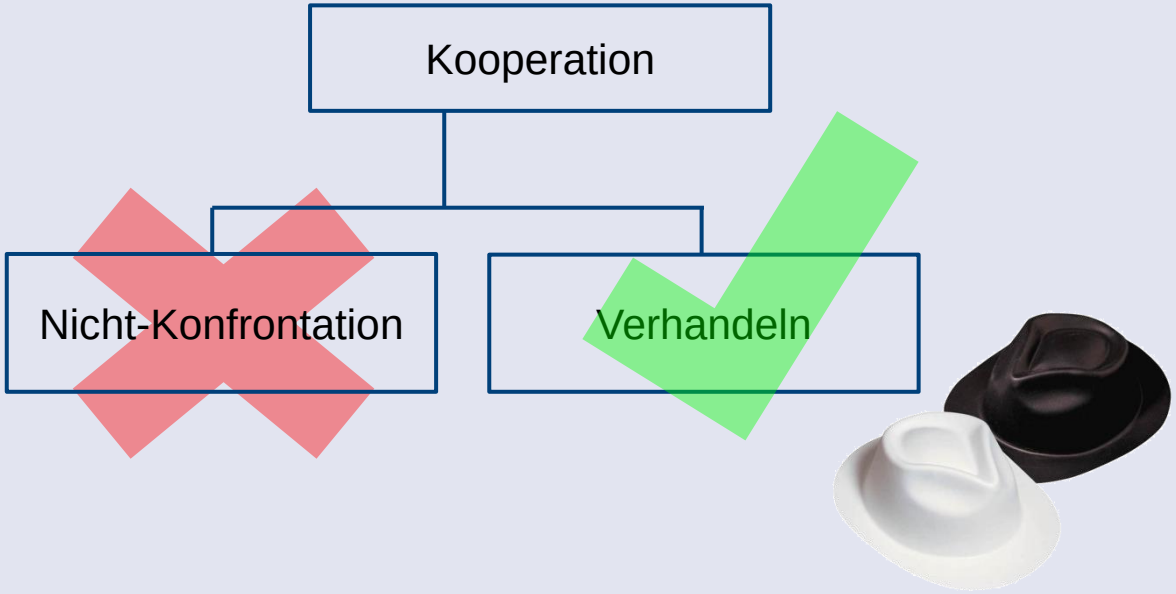
- Positive Arbeitserlebnisse schaffen
- Wertschätzendes Verhalten zeigen

Gliederung

1. Arten von Konflikten und Konfliktverhalten
2. Folgen von Konflikten
3. Aktuelle empirische Befundlage und praktische Implikationen
4. **Bewältigungsstrategien**

Bewältigungsstrategien

Allgemeine Maßnahmen zur Konfliktlösung



Bewältigungsstrategien

Maßnahmen zur Konfliktvorbeugung und -bewältigung

Organisation

- Partizipation am Entscheidungsprozess
- Klare Definition von Zielen, Verteilungsregeln und Kompetenzabgrenzungen

Führungskraft

- Konflikttraining
- Selbstwirksamkeitserfahrungen ermöglichen
- Tägliche positive Arbeitserlebnisse schaffen

Mitarbeiter

- Erholungserfahrungen am Feierabend

Kontaktdaten

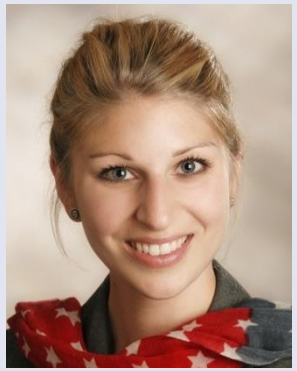
Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie

Prof. Dr. Judith Volmer

An der Weberei 5
Raum WE5_N 01.11
96047 Bamberg

☏ +49 (0)951 – 863 1894
✉ judith.volmer@uni-bamberg.de

Dipl.-Psych. Christina Habl



An der Weberei 5
Raum WE5_N 01.10
96047 Bamberg

☏ +49 (0)951 – 863 1793
✉ christina.habl@uni-bamberg.de

Literatur

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 425.
- De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. De Dreu, & M. J. Gelfand (Hrsg.), The psychology of conflict and conflict management in organizations (S.3-54). New York: Erlbaum.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *88*(4), 741.
- de Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *97*(2), 360.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, *6*(2), 219-247.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. In R. M. Kramer, & B. M. Staw (Hrsg.), *Research in organizational behavior* (25, 187-242). Oxford, UK: Elsevier.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). *The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach*. R*esearch in Organizational Behavior, 19,* 151-188.
- Solga, M. (2014). Konflikte in Organisationen. In *Arbeits-und Organisationspsychologie* (pp. 119-132). Springer Berlin Heidelberg.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(3), 204.
- Spector, P. E., Chen, P. Y., & O'Connell, B. J. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied Psychology*, *85*(2), 211.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, *3*(4), 356.
- Van der Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical frontiers*. East Sussex, UK: Psychology Press.
- Van de Vliert, E., & Janssen, O. (2001). Description, explanation, and prescrption of intragroup conflict behaviors. In M. E. Rurner (Hrsg.), *Groups at work: Theory and research* (S.267-297). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Volmer, J. (2015). Followers' daily reactions to social stressors with supervisors: The moderating role of core self-evaluations and procedural justice perceptions. *The Leadership Quarterly.* Online First: http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.005
- Volmer, J. (September 2012). Heute was erlebt bei der Arbeit? Psychologische und physiologische Auswirkungen von positiven und negativen Ereignissen. Vortrag auf dem 48. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs), Bielefeld.

Bildquellen

- http://www.sengpielaudio.com/Maennchen-OhrenZu.gif
- http://www.nlpzentrum.at/newsletter/archiv/57/konflikt1.gif
- http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/5/5d/Fragezeichen.PNG
- http://t3n.de/news/wp-content/uploads/2014/06/druck_statt_soziale_kompetenz-e1403614122492.jpg
- http://ais.badische-zeitung.de/piece/03/01/a9/1f/50440479.jpg
- https://www.ifw-kiel.de/medien/images_presse/ungleichgewicht.jpg
- http://business24.ch/wp-content/uploads/2014/06/Ziele-spiral-media-Shutterstock.com_.jpg
- http://previews.123rf.com/images/mariyaermolaeva/mariyaermolaeva1204/mariyaermolaeva120400060/13075110-red-exclamation-mark-on-white-background-Stock-Vector-point.jpg
- http://www.fr-online.de/image/view/2011/10/15/11151826,7881183,highRes,59113_1_articlepopup_4b8b87be53dc0%255B1%255D.jpg
- http://news.bildungsfonds.de/wp-content/uploads/2012/11/Fotolia_45697888_L.jpg
- https://www.palverlag.de/Bilder/abschalten-entspannen.png
- http://www.trainingsworld.com/bilder/2013/05/14/2905474/2045135465-entspannungstechniken-stress-druck-sport-training-2Cef.jpg
- http://bc01.rp-online.de/polopoly_fs/1.3690752.1388730272!httpImage/2409407708.jpg_gen/derivatives/d540x303/2409407708.jpg
- http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/9/96/Cortisol3.svg/200px-Cortisol3.svg.png
- http://tipps.jobs.de/wp-content/uploads/2-women-%C2%A9-omicron-Fotolia.com_.jpg
- https://4p2p.files.wordpress.com/2011/04/fragezeichen.png
- https://mahara.europa-uni.de/artefact/file/download.php?file=11293&view=2772
- https://www.letter-consulting.de/fileadmin/template/Content/Images/Fuehrung.jpg
- http://www.foileshop.de/index.php?cl=getcolor&flip=0&hex1=E50033&hex2=0066B2&src=wc13.png&oxid=&logoid=e2ca089b4f41959c008fc9748fd8c1bd&format=
- http://sr.photos2.fotosearch.com/bthumb/CSP/CSP444/k4449756.jpg
- http://images.clipartlogo.com/files/ss/thumb/340/34083667/derby_small.jpg
- http://www.experto.de/persoenlichkeitsentwicklung-von-mitarbeitern-800px-569px.jpg