

Lust und Frust im Kirchgemeinderat Die Sicht der Wissenschaft

Prof. Dr. Theo Wehner, Dr. Stefan Güntert
twehner@ethz.ch



**Ein bis zwei Anmerkungen
vorweg**

**Mehr Lust als Frust: Die
Befragungsergebnisse danach**

**Ein bis zwei Anmerkungen zum
Konfliktmgt. zum Schluss**

Das Verhältnis
zwischen Individuum
und Organisation
verändert sich....

Der psychologische
Vertrag
wird neu definiert

Anzahl Artikel zu verschiedenen Emotionen im Zeitraum 1887-1999

(Quelle: Bucher, 2010, S. XI)



Lust und Frust halten sich die Waage? Welche Gleichung gilt?

- Lust = Frust
- Lust > Frust
- Lust - Frust² = Zufriedenheit
- Lust² - Frust = Zufriedenheit
- Lust² + Frust = Zufriedenheit

Lust und Frust: Zwei Seiten einer Medaille – der Konfliktmedaille



Die Welt ist als Problem kaum
und als Konflikt gar nicht zu lösen.
Friedrich Dürrenmatt

In diesem Sinne ...

**Lust und Frust im Kirchgemeinderat
Die Sicht der Wissenschaft
Befragung von 876 amtierenden und 259
ehemaligen KirchenpflegerInnen im Kanton Zürich**



...Was

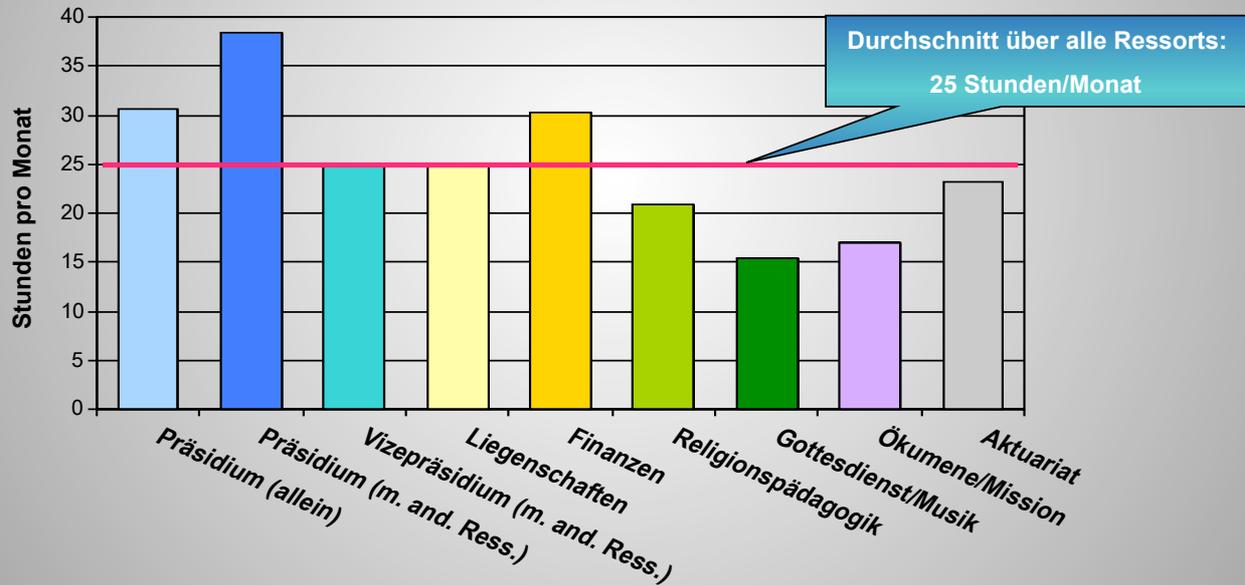
...dies alles auch im Vergleich mit Ehemaligen sowie SchulpfliederInnen und Mitgliedern der pol. Gemeinden des Kantons Zürich

- Wer ist in der Kirchenpflege tätig?
- Was sind die Motive für Kirchenpfleger/innen?
- Wie wird die Tätigkeit in der Kirchenpflege erlebt?
- Wie werden die Rahmenbedingungen beurteilt?
- Was gehört in ein Anforderungsprofil?
- Von wem erhalten Kirchenpfleger/innen Wertschätzung?
- Wie lässt sich die Mitwirkungsbereitschaft erhöhen?
- Wie beurteilen Kirchenpfleger/innen die Tätigkeit insgesamt?

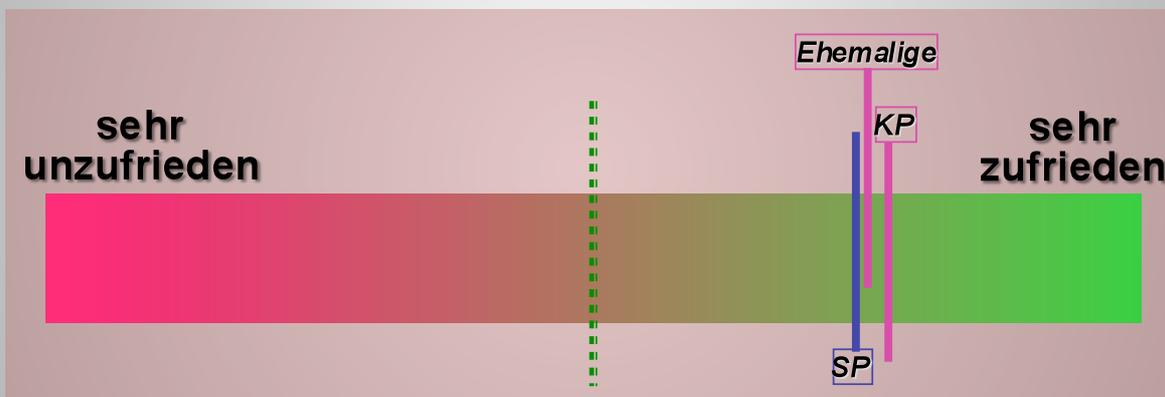
Wer ist in der Kirchenpflege tätig?

	Kirchenpflege N= 876	Schulpflege N = 1321
Geschlecht	58% weiblich	58 % weiblich
Alter	68% sind 45 Jahre und älter	51% sind 45 Jahre und älter
Ausbildung	51% FH, Uni; 33% Berufsschule	41% FH, Uni; 42% Berufsschule
Erwerbsarbeit	73% (42% zu 100%)	75% (45% zu 100%)
Beruf	19% Medizin, soziale Berufe 20% Hausmann, -frau	25% Medizin, soziale Berufe 3% Hausmann, -frau
Dauer	56% über 4 Jahre	48% über 4 Jahre
zusätzl. FwA	50%, 14% wg KP beendet	57%

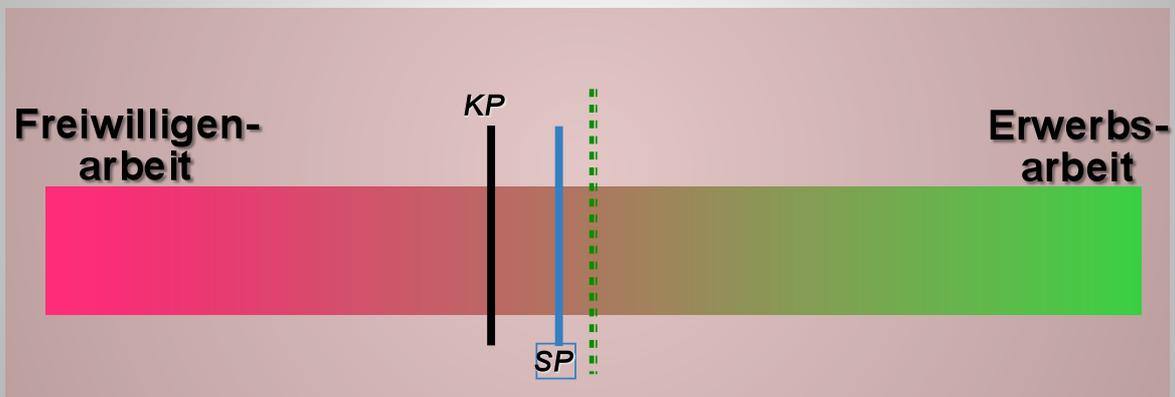
Der durchschnittliche Zeitaufwand für die Kirchenpflege-Tätigkeit beträgt ...



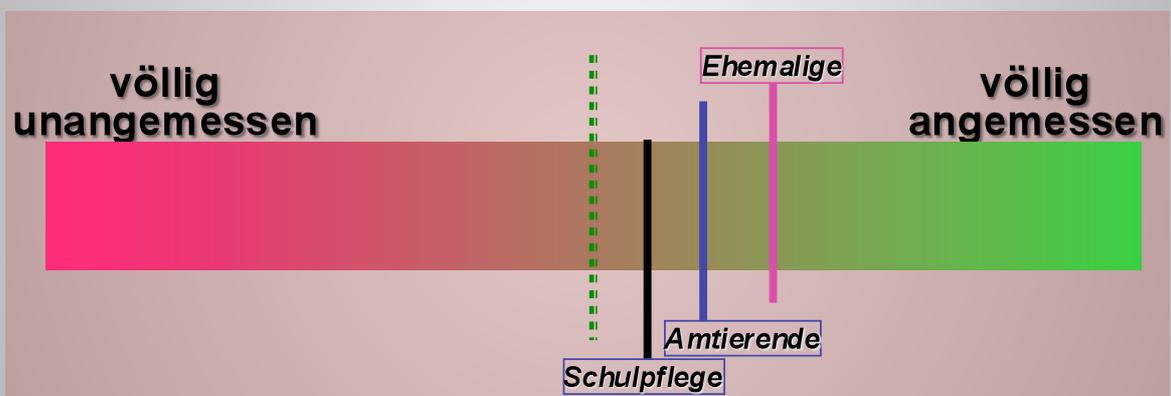
Wie zufrieden sind die KirchenpflegerInnen mit ihrer Tätigkeit?



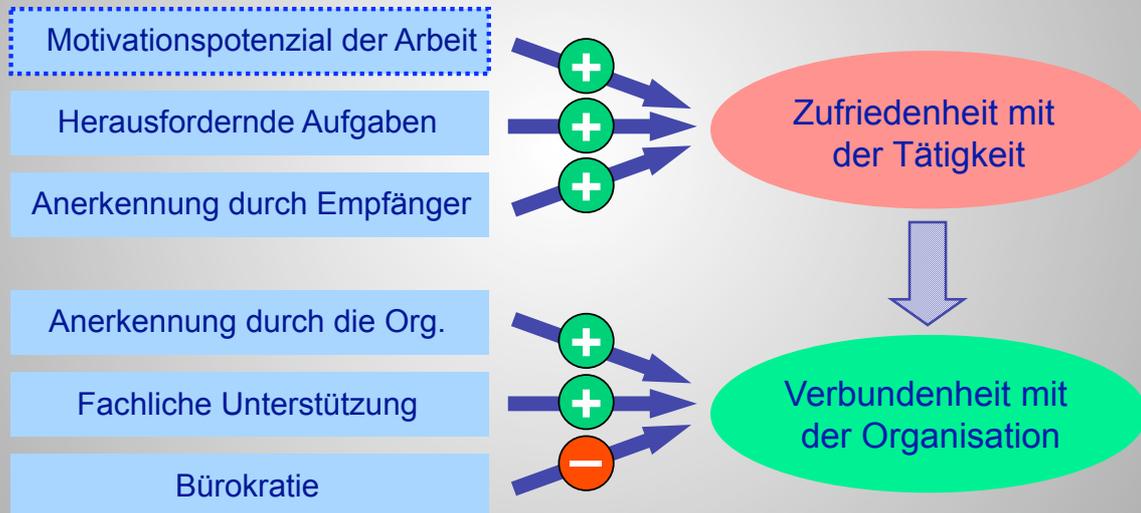
Wie wird die Kirchenpflege-Tätigkeit im Vergleich zur Erwerbsarbeit erlebt?



Wie wird die finanzielle Entschädigung beurteilt?



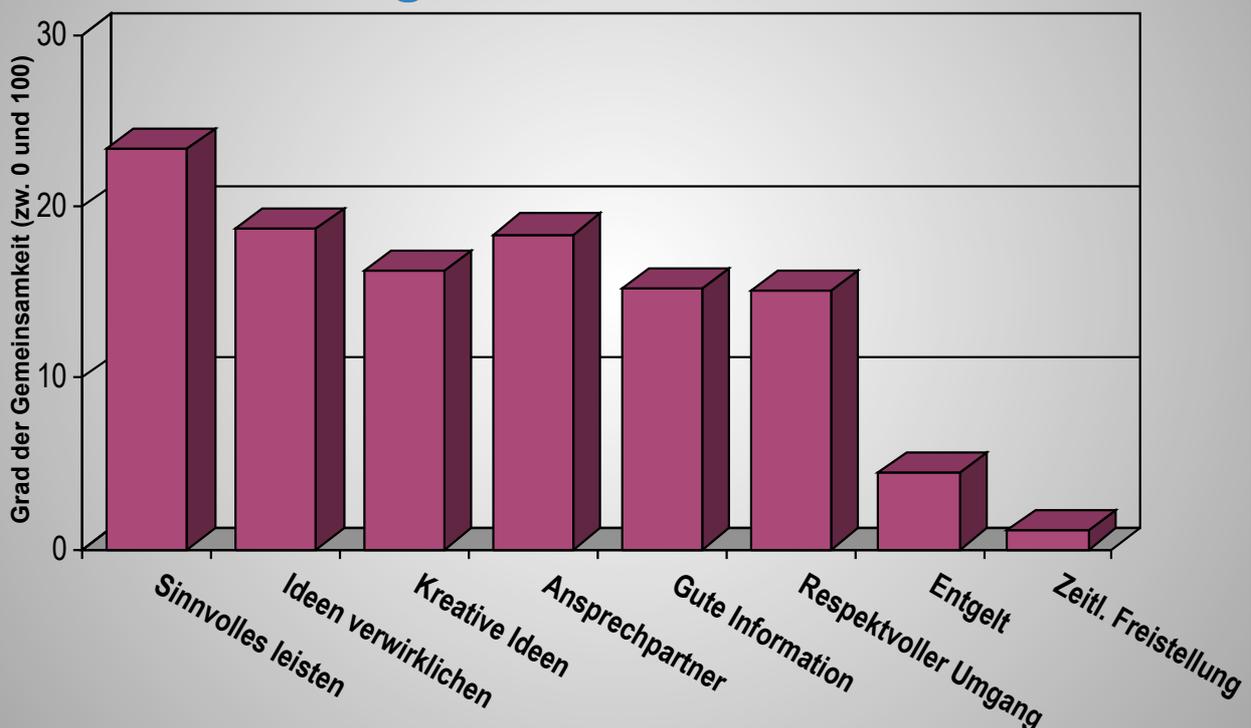
Zufriedenheit und Verbundenheit sind unabhängige Erfolgskriterien



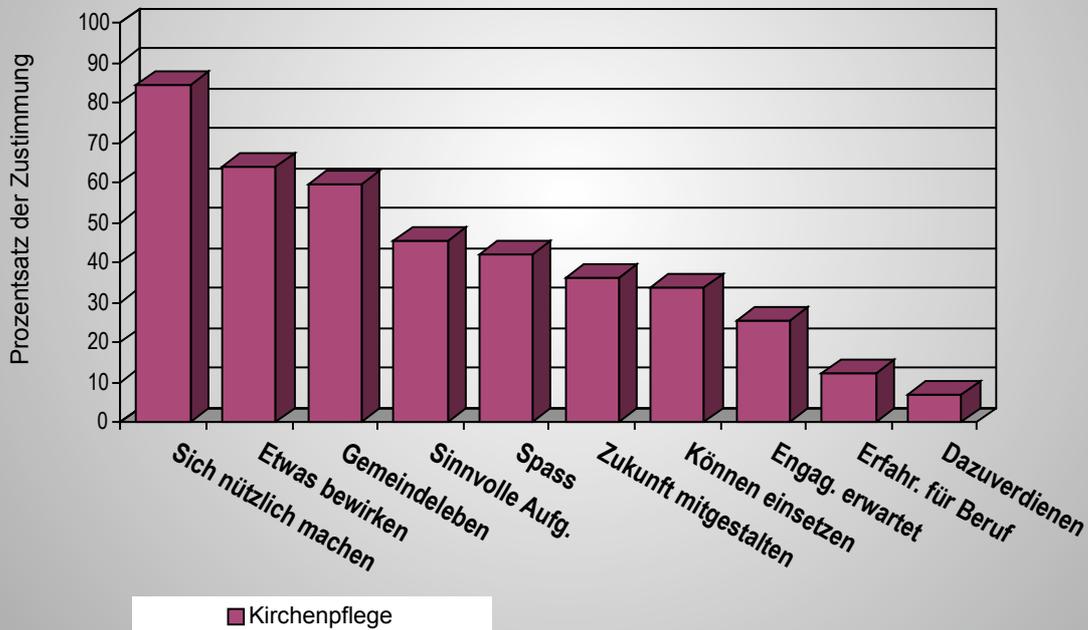
(Güntert & Wehner, 2010)



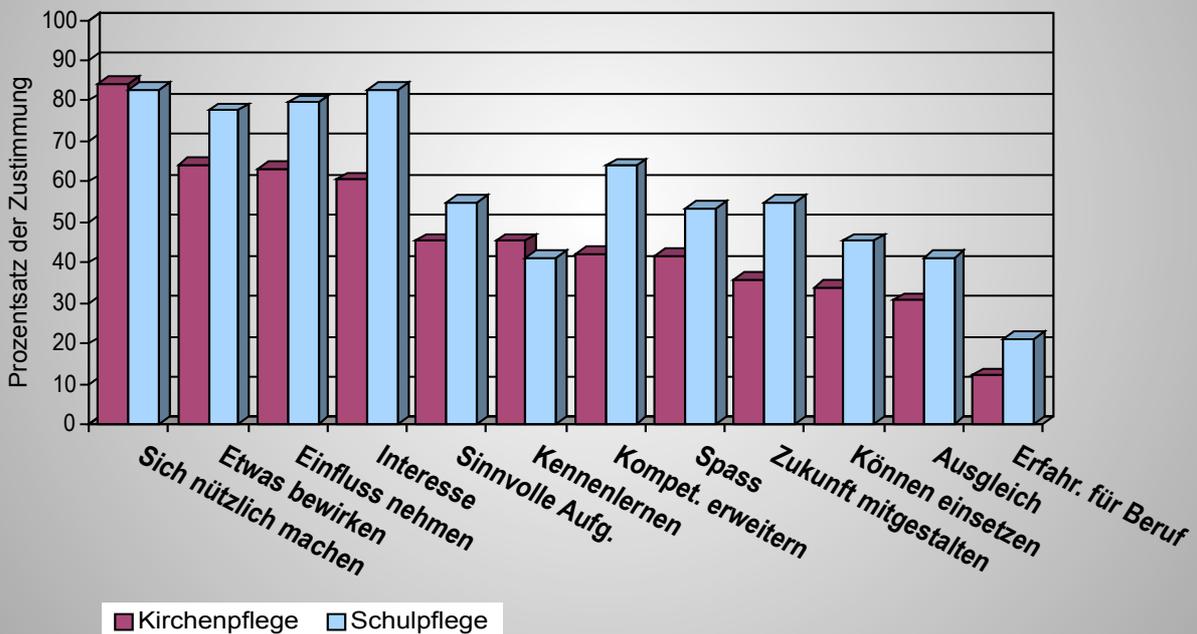
Was trägt zur Zufriedenheit bei?



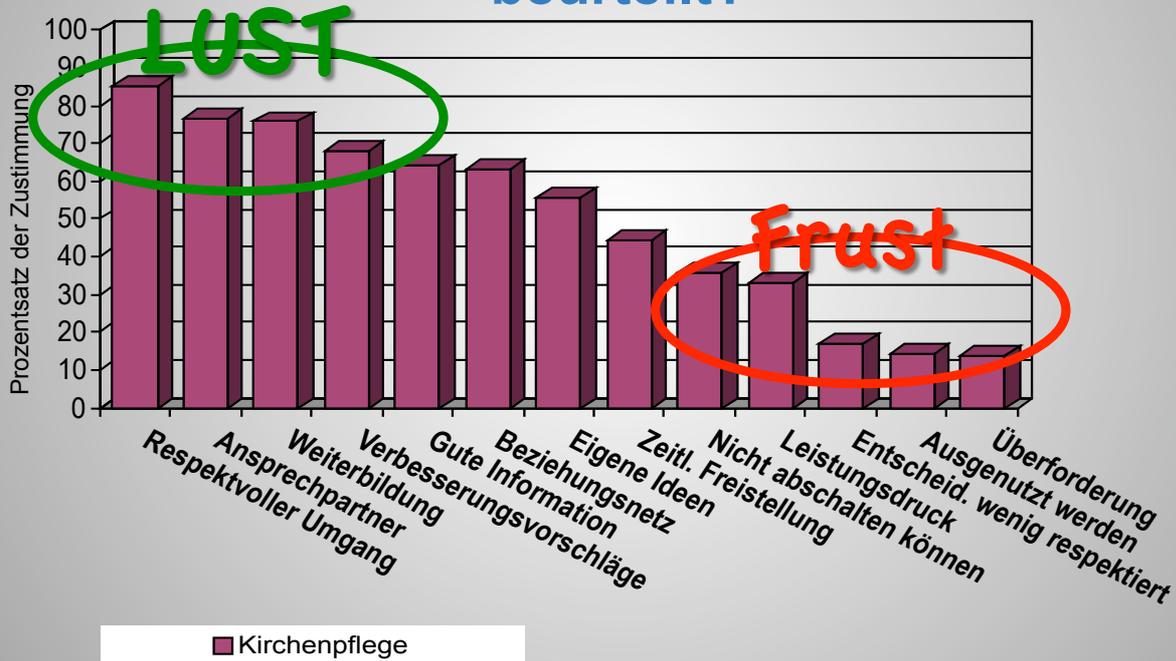
Was motiviert KirchenpflegerInnen?



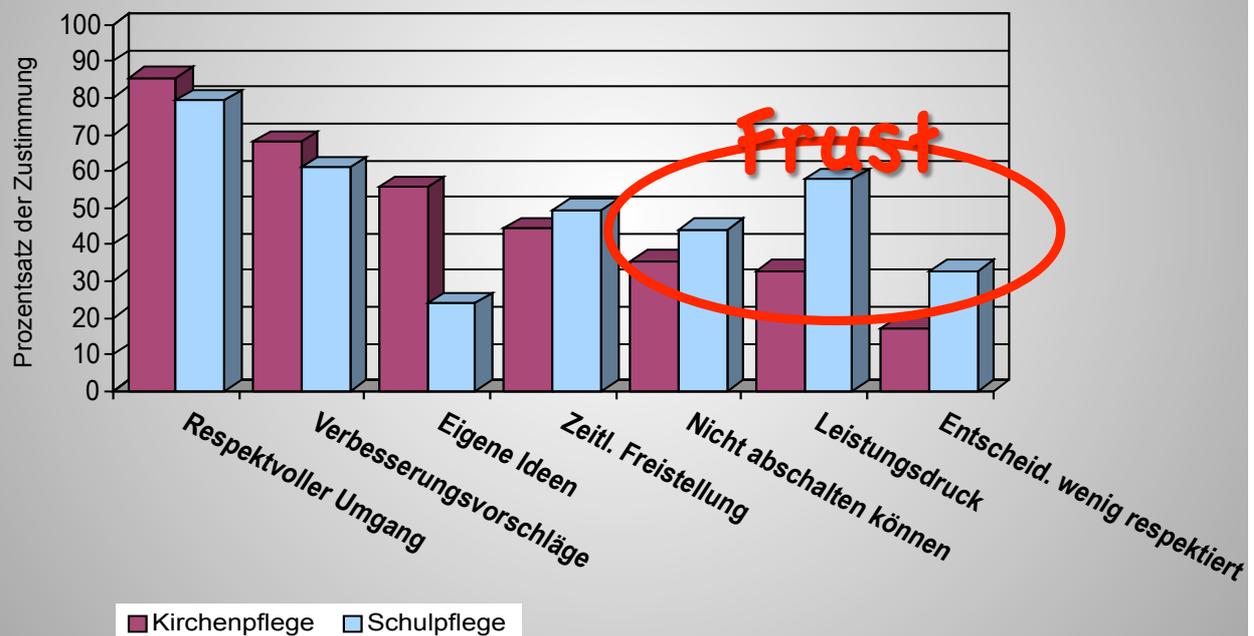
Was motiviert KirchenpflegerInnen – im Vergleich mit den Schulpflegern?



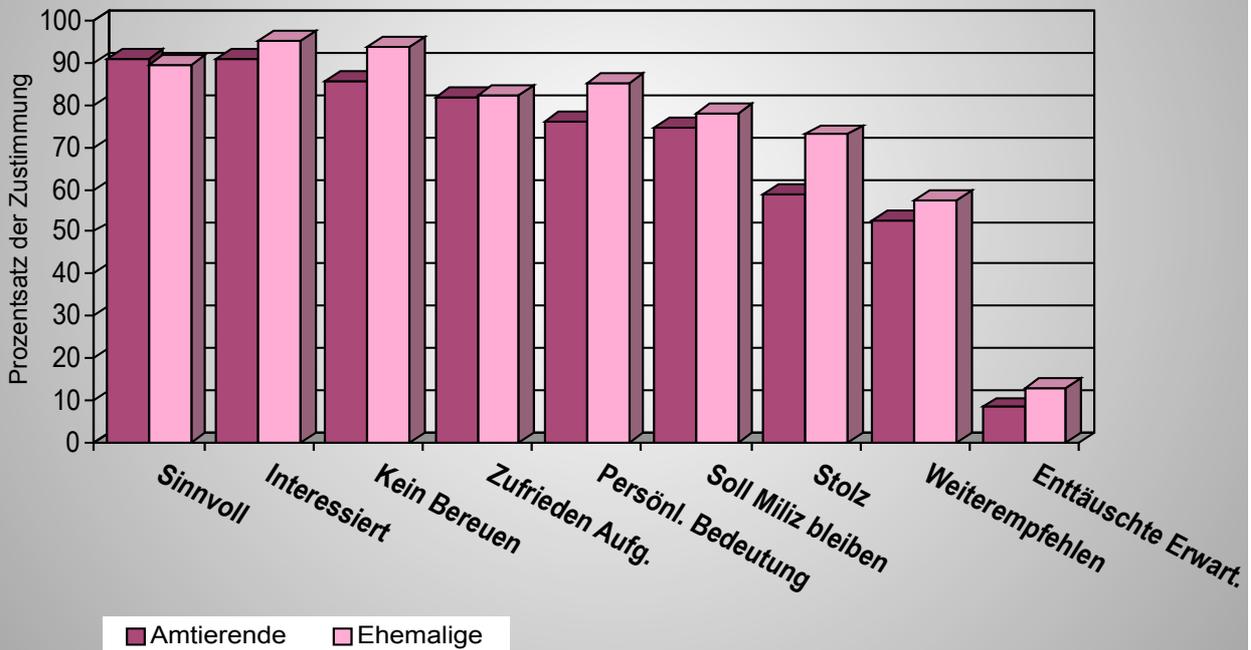
Wie werden die Rahmenbedingungen beurteilt?



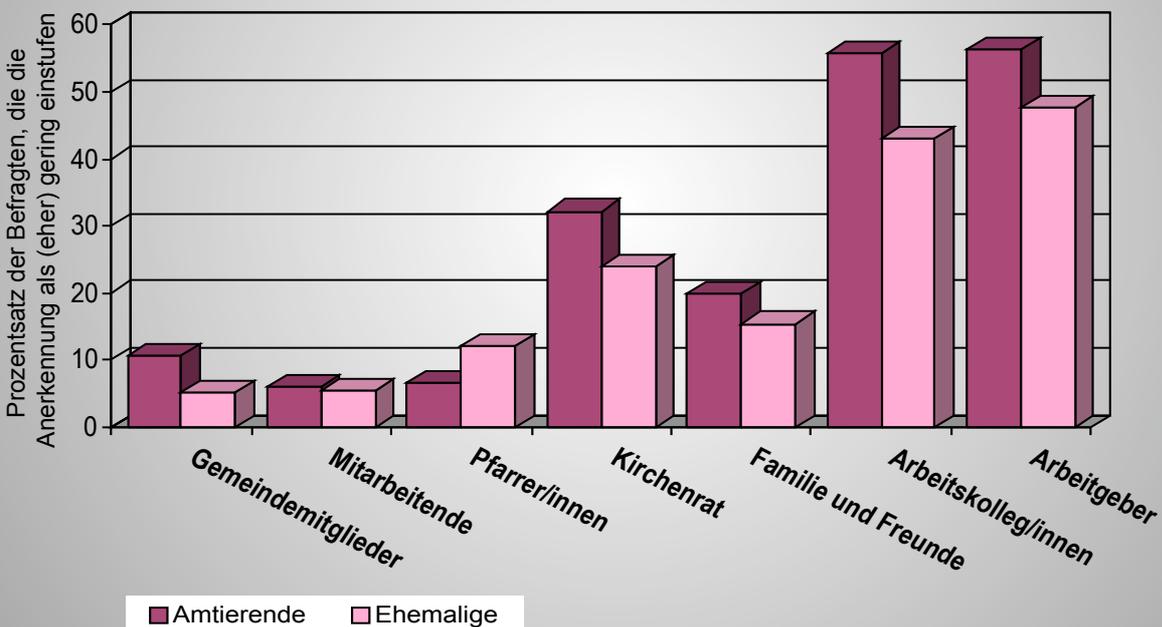
Wie werden die Rahmenbedingungen im Vergleich mit der Schulpflege beurteilt?



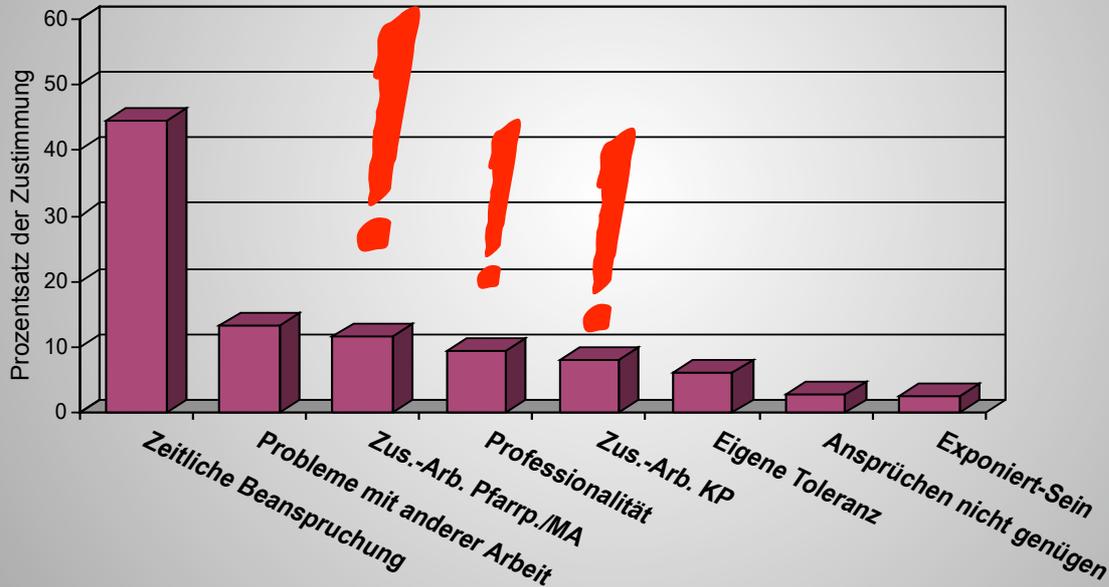
Wie beurteilen KirchenpflegerInnen ihre Tätigkeit alles in allem?



Von wem bekommt man die geringste Anerkennung?



Was stellt heute eine Schwierigkeit in der Kirchenpflege-Tätigkeit dar?



Begriffsabgrenzung

Etc. f.p.

WIDERSPRUCH

Streit

Problem



*Meinungs-
verschiedenheit*

Missverständnis

Kontroverse

Störung

Zur Etymologie des Begriffs Konflikt

confligere (lat.)

„zusammenschlagen, -bringen, vereinigen, auch um des Kontrastes willen zusammenhalten sowie Streit, Widerstreit der Dinge“ (Georges 1875)

Definition

- Ein Konflikt kommt dann zustande, wenn ...
- ... unterschiedliche Interessen aufeinanderprallen, die sich eventuell gegenseitig ausschliessen
 - ... sich Menschen mit diesen Interessen identifizieren,
 - ... die sich, weil sie in einer sozialen Beziehung (Arbeitsverhältnis, Abhängigkeit) zueinander stehen, einigen müssen.

Pesensdorfer (1996)

Führungshandeln als potentieller Konfliktauslöser

Führungshandeln im Unternehmen heisst:

Ziele setzen oder vereinbaren

sie auf bestimmten Wegen zu erreichen suchen

dafür Ressourcen beschaffen

soziale Beziehungen nutzen, beeinflussen

Führungshandeln kann Konflikte auslösen:

Bewertungskonflikte

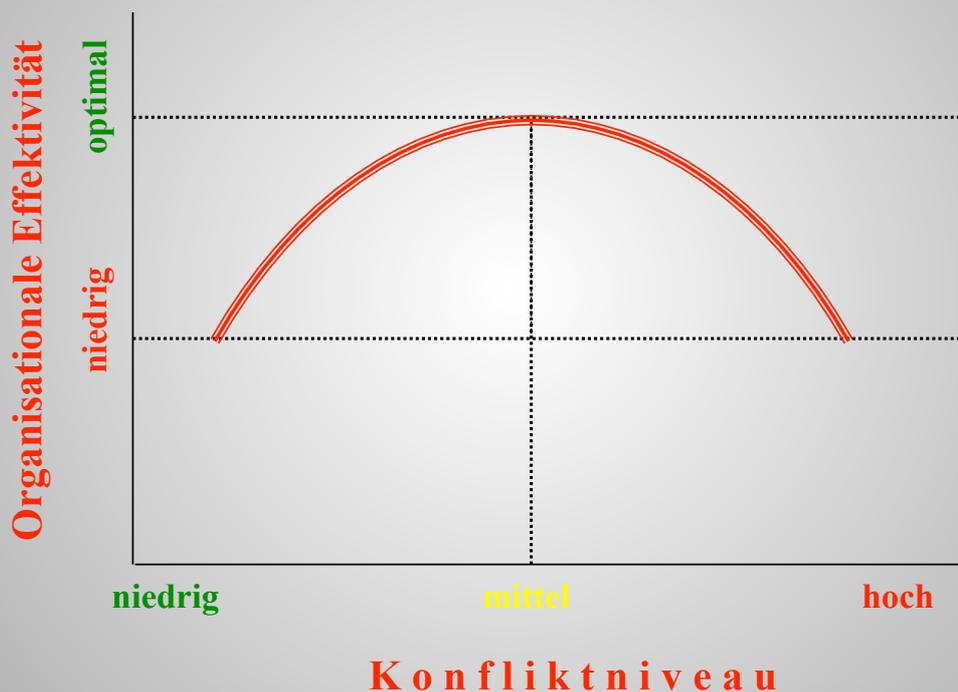
Beurteilungskonflikte

Verteilungskonflikte

Beziehungskonflikte

Rüttinger (1996)

Beziehung zwischen Konflikt und Effektivität



Rahim & Bonoma (1979)

Zur Funktionalität von Konflikten

- **Konflikte** ermöglichen Problemidentifizierung
- ... führen zu verbesserten Lösungen
- ... stimulieren Kreativität
- ... fördern Produktivität
- ... begünstigen Wandel und Innovation
- ... reduzieren Frustration
- ... erhöhen Sensibilität
- ... fördern die persönliche Entwicklung
- ... stärken die Selbstakzeptanz
- ... ermöglichen psychologische Reife
- ... machen Interaktionen interessant

Tjosvold & Tjosvold (1995)

Zur Dysfunktionalität von Konflikten

Konflikte führen

- ... zu Leistungsabfall und zur Abnahme von (Arbeits-) Zufriedenheit (Jehn, 1997)
- ... zu Ärger, Feindseligkeit, Demotivation, Vermeidungsverhalten, Aggressivität, Absentismus, Vertrauensverlust (Auswahl: Wall & Callister, 1996)
- ... zum Erleben höherer Belastung und Beanspruchung (Krieger & Schulz, 1989)
- ... zu Stress (körperlich, emotional, geistig, verhaltensmässig) (www.stressnostress.ch)
- ... zu Störungen der Zusammenarbeit (Kommunikation, Wahrnehmung, Einstellungen, Ziele) (Deutsch, 1976)

Wie erkennt man Konflikte?

Typische Beispiele

- **Ablehnung und Widerstand:**
 - ständiges Widersprechen oder mürrische Reaktionen
- **Aggressivität und Feindseligkeit:**
 - verletzende Reden, "böse" Blicke, absichtliche Fehler, "mauern"
- **Sturheit und Uneinsichtigkeit:**
 - Rechthaberisches Verhalten oder "kleben" an Vorschriften
- **Flucht:**
 - vermeiden von Kontakten oder wortkarges Zusammensein
- **Überkonformität:**
 - keine eigenen Ideen einbringen oder Kritik vermeiden
- **Desinteresse:**
 - abschalten oder sich niedergeschlagen zurückziehen
- **Formalitäten:**
 - genaues Einhalten der Etikette und distanzierte Freundlichkeit

Konfliktsyndrom



Kreislauf kooperativer Konfliktbewältigung



Tipps und Kernsätze zur Konfliktlösung im Beruf

(aus: Fritzsche, T. & Höfle, K., Erste Hilfe im Konflikt, Zürich 2008)

- Das erste Opfer eines Konflikts ist meist das Selbstwertgefühl: Wer dies hoch und stabil hält, zählt in jedem Konflikt zu den Gewinnern.
- Eine Strategie ist keine Strategie. Entscheidend ist Ihre strategische Flexibilität. Wer viele Strategien zur Auswahl hat, fährt besser.
- Egal, wofür Sie sich entscheiden: Jede Entscheidung ist besser als keine Entscheidung.
- Überlassen Sie es nicht dem Konfliktpartner, herauszufinden, was Sie von ihm wollen.
- In Gefühlen steckt Bedeutung. Also drücken Sie auch Ihre Emotionen klar und deutlich aus.
- Es sind die Handlungsbeeinträchtigungen zum einen und die nicht erfüllten Erwartungen zum anderen, um die es in einem Konflikt geht: Klären sie erstere und identifizieren Sie letztere.
- Streiten Sie sich im Konflikt nicht um das einzige Stück Kuchen, vergrößern Sie den Kuchen.

Vorbereitungen im Konfliktfall; 7 Schlüsselfragen

(aus: Fritzsche, T. & Höfle, K., Erste Hilfe im Konflikt, Zürich 2008)

1. Worum geht es überhaupt?
2. Geht es um die Sache oder um die Beziehung?
3. Ist der Konflikt zur Bearbeitung reif?
4. Wofür übernehme ich die Verantwortung?
5. Was will ich?
6. Was ist erreichbar?
7. Kann ich mit dem denkbar ungünstigsten Ausgang leben?

Personale Konfliktbewältigung

**Unreife = neurotische
Konfliktbewältigung**



Fauler Kompromiss
Hinnahme
Abwehr
Abkehr
Verschiebung

**Reife = mündige
Konfliktbewältigung**



Verzicht
Unterordnung
Echter Kompromiss
Synthese
Annahme
Vollwertiger Ersatz
Neuorientierung

Konflikte lassen sich dort bearbeiten, wo folgende Bedingungen herrschen:

Neun Empfehlungen auf einen Blick:

1. Aufgaben sind klar beschrieben und voneinander abgegrenzt.
2. Vorgesetzte sind präsent und wertschätzen die Arbeit der MA.
3. Es herrscht ein allgemeines Klima von Vertrauen, Offenheit und Fairness.
4. Der Austausch über die Arbeitsplatz- und Bereichsgrenzen ist gewollt und hergestellt.
5. Die Organisationsmitglieder werden regelmässig und rechtzeitig über Entscheidungen informiert.
6. Entscheidungen, die andere betreffen, werden mit diesen auch diskutiert.
7. Die Organisationsmitglieder bei den Entscheidungen, die sie betreffen, zu Rate gezogen werden.
8. Regeln allen Beteiligten bekannt sind und geteilt werden.
9. Ungeeignete Regeln, die sich "stillschweigend" entwickeln, sobald wie möglich zurückgewiesen werden.

Gibt es Handlungsempfehlungen?

- Weiterbildung
- Konfliktseminare
- Super-, Intervision

- Selbst-Transzendenz & Selbst-Distanzierung

Literatur

...kann downgeloaded werden unter: www.pd.eth.ch

- Jürgen Kussau, Stefan T. Güntert, Annina Roeck-Adrutt, Lutz Oertel und Theo Wehner (2007): Milizsystem zwischen Freiwilligentätigkeit und Erwerbsarbeit Teil 1: Quantitative und qualitative Zusammenfassung einer Schulpflege-Untersuchung. ZÜRCHER BEITRÄGE ZUR PSYCHOLOGIE DER ARBEIT. Eine Schriftenreihe des Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften der ETH Zürich
- Theo Wehner, Annina Roeck-Adrutt, Stefan T. Güntert und Christina Golüke (2007): „Route 4: Miliz-Schweiz“ Ein Vergleich von Einstellungen und Bewertungen zur Miliztätigkeit in der Kirchen- und Schulpflege aus Sicht der Miliztätigen. ZÜRCHER BEITRÄGE ZUR PSYCHOLOGIE DER ARBEIT. Eine Schriftenreihe des Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften der ETH Zürich. Heft 2 / 2007 November 2007 ISSN 1662-064X