

Elvira Hauska

KONFLIKTMANAGEMENT ALS BEITRAG ZUM SICHEREN UND GESUNDEN ARBEITSPLATZ

1. Einführung
2. Typische Konfliktfelder von Präventivkräften und deren Konsequenzen
3. Sicherheitsrisiko und Krankheitsursache Konflikt
4. Konfliktanalyse
5. Interventionen im Umgang mit Konflikten
6. Weiterführende Informationen

1. Einführung

Arbeitssicherheit zielt auf die Erlangung und Erhaltung von Sicherheit und Gesundheit von Beschäftigten ab. Immer häufiger hängen diese nicht primär von technischen Gegebenheiten, sondern von den Interaktionen handelnder Menschen ab. Konfliktmanagement setzt genau hier an. Erleben einzelne Personen das Verhalten anderer als kränkend, ärgerlich oder verletzend, so verlieren sie das Vertrauen in die Zusammenarbeitsfähigkeit. Dabei ist gerade dieser Aspekt ein wesentlicher Bestandteil unserer Arbeitswelt, in der immer mehr unterschiedliche Spezialisten miteinander kooperieren müssen. Wie die Zahnräder eines Uhrwerks sind sie gezwungen, gemeinsam Produkte herzustellen und zu verkaufen, an wissenschaftlichen Fragestellungen zu arbeiten oder die Verwaltung staatlicher Agenden sicherzustellen. Dabei hat jedes Element zwar eine eigene Funktion, das Gesamtwerk braucht jedoch die Abstimmung mit anderen. Das Überleben und die Leistungsfähigkeit von Organisationen hängen wesentlich von der Art und Weise ab, wie dies gelingt. Der professionelle Umgang mit Konflikten ist dafür jedenfalls unumgänglich.

Manche ExpertInnen leiten das Wort „Konflikt“ vom lateinischen Wort „conflictus“ ab: der Kampf bzw. der Zusammenstoß. Andere sprechen von Kommunikationsstörungen, die durch bestimmte Techniken beseitigt werden können. Wieder andere sehen in Konflikten komplexe Phänomene, die nicht allein durch einen einzelnen Begriff abzudecken sind. Auch wenn es keine einheitlich anerkannte Definition von Konflikt gibt, so beinhalten alle Varianten eine Phase des Gegeneinanders. So erfolgt nach dem Eintreten eines kritischen Ereignisses, wie beispielsweise einem Arbeitsunfall, die Suche nach Schuldigen. Auch der Gesetzgeber fordert in diesem Fall eine Nachevaluierung. Üblicherweise neigen Menschen in solchen Situationen dazu, andere zu belasten: der Hersteller einer Maschine habe diese nicht ausreichend sicher ausgestattet, die verantwortliche Person habe die gesetzlich notwendige Unterweisung nicht durchgeführt oder der Vorwurf an die verunfallte Person wegen Missachtung allseits bekannter Arbeitsanweisungen. Die Betroffenen wollen dabei Schuld oder Unschuld einzelner Menschen beweisen (siehe auch Abb. 1). Dabei werden viele Ressourcen in die Bewältigung der Vergangenheit – vor allem durch die Klärung von Rechtsfragen – gesteckt. In dieser Phase können zwar Ursachen kritischer Ereignisse erforscht werden, allerdings werden damit nicht automatisch Lösungen für die Zukunft generiert.

GEGENEINANDER

ICH
kann nichts dafür

DU
bist schuld

Abb. 1: Vergangenheitsbezogene Schuldzuweisung

Natürlich ist es immer wieder notwendig, aus Fehlern der Vergangenheit zu lernen. Doch wenn die Beschäftigung mit ihr mehr und mehr zum Selbstzweck wird, so nimmt man sich die Möglichkeit, geeignete Maßnahmen für die Zukunft davon abzuleiten. So reicht die Klärung der Schuldfrage allein bei einem Arbeitsunfall nicht. Es sollte daraus auch Nutzen gezogen werden – in dem Sinn, dass geeignete Interventionen weitere ähnliche Unfälle verhindern sollen. Das geht nur mit dem Blick nach vorne. Entscheidungsträger müssen zukunftsorientierte Maßnahmen setzen. Nutzen sie dabei allein ihre Macht, über andere zu bestimmen, so geben sie Anordnungen (siehe Abb. 2). Solange dabei keine wesentlichen Bedürfnisse der Menschen verletzt werden, die

diese Vorgaben erfüllen müssen, werden sie diese auch umsetzen. Allerdings geht durch diese Art der Lösungsfindung auch viel an Ressourcen verloren. Die vielfältigen Erfahrungen unterschiedlicher Beteiligter werden dabei nicht mit einbezogen. Sollte der Weg aus irgendeinem Grund nicht zum gewünschten Resultat führen, so stellen sich alle bis auf einen auf den Standpunkt: „Ich habe ohnehin alles getan, was mir gesagt wurde.“ Durch diese Vorgehensweise werden Menschen regelrecht dazu animiert, ihre Eigenverantwortung abzugeben.

ALLEIN

ICH
handle richtig

DU
sollst das tun, was
ich bestimme

Abb. 2: Zukunftsbezogene Handlungsanordnung

Um diesen Effekt zu umgehen und bedürfnisorientiert geeignete Maßnahmen für zukünftige Rahmenbedingungen abzuleiten, empfiehlt sich die kooperative Vorgehensweise (siehe Abb. 3). Das bedeutet nicht, dass nun plötzlich alle Wünsche erfüllt werden. Es bedeutet vielmehr, einen Gemeinschaftsgedanken zu implementieren, bei dem sich alle Beteiligten innerlich für eine bestimmte Sache verantwortlich fühlen. Die Salutologin Rotraut A. Perner fasst diesen Aspekt in dem Begriff soziale Kompetenz zusammen: Es geht dabei nicht darum, den anderen dazu zu bringen, zu tun, was ich will, sondern gemeinsam herauszufinden, was für beide besser ist. Die an einem Prozess beteiligten Personen haben dabei die Möglichkeit, ihre eigenen Erfahrungen und Bedürfnisse einzubringen, ohne Gefahr zu laufen, dass das negativ für sie ausgelegt wird. Menschen in dieser Phase können gut voneinander lernen. Die Chance steigt, kritische Ereignisse zu vermeiden oder gut zu bewältigen, weil gesetzte Maßnahmen von allen Beteiligten mitgetragen werden.

MITEINANDER

WIR
sind alle verantwortlich

Abb. 3: Kooperative Vorgehensweise

In der Kooperation kann man sich sowohl über die Vergangenheit als auch über die Zukunft entspannter austauschen. Jeder kann – gemeinsam mit den anderen – herausfinden, welchen Anteil an einem Konflikt er selbst hat, ohne dabei das Gesicht zu verlieren. Dadurch können Verhaltensweisen besser den tatsächlichen Erfordernissen angepasst werden.

Die drei skizzierten Phasen „vergangenheitsbezogene Schuldzuweisung“, „zukunftsbezogene Handlungsanordnung“ und „kooperative Vorgehensweise“ beschreiben Extremsituationen, die in der Realität immer vermischt auftreten. Trotzdem dienen sie der Orientierung und geben eine Richtung vor.

So unterschiedlich, wie der Begriff „Konflikt“ definiert ist, so verschieden sind auch die Bedeutungen von Konfliktmanagement. Viele verstehen darunter rein die Deeskalation von Konflikten. Dies ist ein sehr eingeschränkter Zugang zum Thema. Professionelles Konfliktmanagement beinhaltet mehr. Es zielt auf einen kooperativen und eigenverantwortlichen Umgang mit Konflikten ab.

Folgende Elemente sind dabei unumgänglich:

■ **Innere Haltung**

Die wichtigste Voraussetzung ist die Akzeptanz von Konflikten als Teil unseres Lebens. Sehen wir immer nur auf die Stolpersteine der anderen, nehmen wir uns selbst die Möglichkeit, geeignete Veränderungen im eigenen Leben zu initiieren. Dazu kommt die grundsätzliche Übereinstimmung mit der Meinung, dass ein kooperativer und eigenverantwortlicher Umgang mit Konflikten viele Vorteile bringt. Diese Überlegung beinhaltet das Streben, möglichst viele kritische Ereignisse in dieser Art zu bearbeiten, anstatt Schuldige zu suchen oder autoritär einseitige Anordnungen zu treffen.

■ **Verfügbarkeit geeigneter Analysetools**

Zur Bestimmung geeigneter Maßnahmen braucht es das Wissen um Ursachen und Wirkungen von Konflikten. Dazu dienen spezielle Evaluierungstools, die sich vorrangig mit der Analyse von (potentiellen) Konfliktsituationen auseinandersetzen. Es bedarf spezifischer, anerkannter Messgrößen und Grenzwerte, die einen Handlungsbedarf aufzeigen.

■ **Verfügbarkeit kurativer und präventiver Einzelmaßnahmen**

Bedarfsorientierte Unterstützung erfordert konkrete heilende und vorbeugende Interventionen. Beteiligte Personen brauchen das Wissen über verfügbare Methoden und Techniken, um in der jeweiligen Situation angemessen zu handeln.

■ **Integration in standardisierte Steuerungskreise**

Evaluierung und Einzelinterventionen wirken nur dann, wenn sie in geeigneter Form in bestehende Steuerungs- und Regelungskreise integriert werden. So können Entscheidungsträger Ziele ableiten, darauf aufbauende Maßnahmen setzen und deren Erfolg messen.

Die Implementierung von professionellem Konfliktmanagement mit allen Komponenten ist ein mehrjähriger Prozess. Präventivkräfte sind entsprechend dem Arbeitnehmerschutz für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz mitverantwortlich. Daher können sie für dieses Thema sensibilisieren, geeignete Schritte initiieren und begleiten. Natürlich ist es auch sinnvoll, wenn auch sie selbst als Vorbild wirken. Aus diesem Grund gibt es im nächsten Kapitel einen Überblick darüber, welchen typischen Konfliktsituationen Präventivkräfte in ihrer Arbeit vorfinden.

2. Typische Konfliktfelder von Präventivkräften und deren Konsequenzen

Wie jede andere Berufsgruppe haben auch Präventivkräfte typische Situationen, bei denen sie sich durch andere beeinträchtigt fühlen. Nachfolgend finden Sie ein paar Aspekte unterschiedlicher Themen, die den beruflichen Alltag bestimmen.

2.1 Intrapersonelle Konflikte

Die Arbeit als Sicherheitsfachkraft (SFK) hat unterschiedliche Ebenen. Einerseits ist sie eine Einkommensquelle für die jeweilige Person. Andererseits ist mit der Tätigkeit ein bestimmter Auftrag zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz verbunden. Nicht zu unterschätzen ist auch die Notwendigkeit, mit anderen Menschen

zusammenzuarbeiten. Mit manchen Anforderungen kann man sich gut identifizieren, bei andern geht das schwerer. Abbildung 4 zeigt drei grundsätzliche Arten der Zustimmung, die in unterschiedlichen Konstellationen auftreten können.

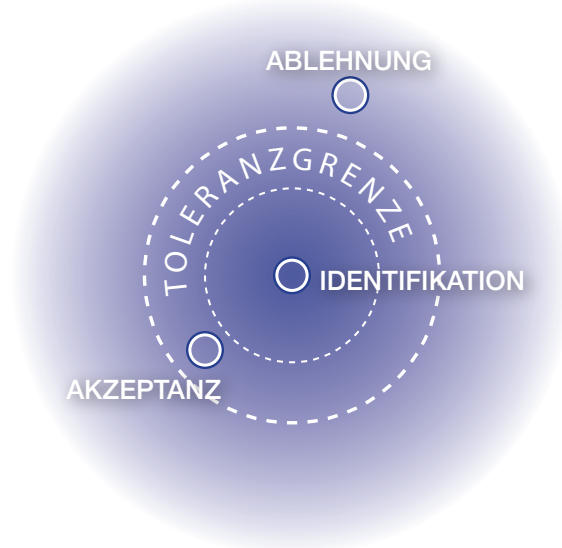


Abb. 4: Arten der Zustimmung

So kann beispielsweise eine SFK ihren Auftrag zum ArbeitnehmerInnenschutz sehr ernst nehmen. Stößt sie dabei an ihre Grenzen, weil sie bei den beratenen Personen mehr Ablehnung als Akzeptanz vorfindet, so fördert das einen inneren Konflikt. Es steht die innere Mission, anderen zu helfen im Widerspruch mit der Realität, in der sich die anderen nicht helfen lassen wollen. Diese SFK identifiziert sich mit ihrer Aufgabe, lehnt aber die aktuelle Art und Weise ab, wie sie sie ausüben kann. Zur eigenen Mentalhygiene ist es notwendig, innere Spannungsfelder aufzulösen. Entweder die SFK findet Mittel und Wege, die anderen vermehrt davon zu überzeugen, dass ihre Hilfe wertvoll ist oder sie akzeptiert innerlich die Grenze der anderen. Gelingen beide Alternativen nicht, so ist sie auf Dauer besser beraten, den Arbeitsplatz zu wechseln. Sonst kreisen die eigenen Gedanken immer öfter um die scheinbar ausweglose Situation.

2.2 Konflikte durch organisatorische Einbindung

Viele Konflikte können dadurch entstehen, dass die SFK nicht die geeigneten Ansprechpersonen im Betrieb vorfindet. Idealerweise läuft der primäre Kontakt über die oberste Leitung. So können beispielsweise budgetrelevante Änderungen zur Förderung der Arbeitssicherheit direkt und unmittelbar mit den Entscheidungsträgern diskutiert werden. Ist das nicht möglich, so ist auch die Personalabteilung eine mögliche Alternative. Eine beliebte Variante ist die Eingliederung in die Abteilung Beschaffung. Das wäre unter der Voraussetzung, dass der Einkauf von Büroausstattung, Arbeitsmitteln oder Ähnlichem unter der Beratung der SFK erfolgt, durchaus eine brauchbare Alternative. In der Praxis hat sich dieses Modell bisher nicht so gut bewährt, weil das Personal im Einkauf üblicherweise andere Entscheidungskriterien heranzieht. Wird die SFK an Personen mit wenig Entscheidungskompetenz, z.B. Hauswarte, verwiesen, so läuft

die Kommunikation zu den eigentlich Verantwortlichen immer über Dritte. Dadurch entstehen mehr Missverständnisse und es zeugt von einer geringeren Bedeutung von Arbeitsschutz für den Arbeitgeber. Die SFK sollte in diesen Fällen deutlich auf die Wichtigkeit einer wirksamen Einbindung in die Gesamtorganisation hinweisen.

2.3 Spannungsfelder Präventivkraft – ArbeitgeberIn – ArbeitnehmerIn

Die SFK ist im Gegensatz zu den Sicherheitsvertrauenspersonen primär für die Beratung des Arbeitgebers verantwortlich. Ein typisches Spannungsfeld tut sich auf, wenn die SFK Wünsche der Belegschaft aktiv fördert, indem sie beispielsweise die Anschaffung eines neuen, ergonomisch besser geeigneten Sessels nahelegt. Dies bedeutet immer auch eine finanzielle Investition für das Unternehmen. Erhält die Geschäftsführung den Eindruck, dass bei jedem Einsatz der SFK für sie nicht nur allein das Honorar anfällt, sondern gleichzeitig die gesamte Büroausstattung erneuert werden soll, dann wird sie sich höchstwahrscheinlich bald von der SFK trennen. Daher ist auch bei den Vorschlägen von Maßnahmen Fingerspitzengefühl notwendig. Die SFK sollte regelmäßige Abstimmungsgespräche zur Priorisierung von Aufgaben mit den relevanten Entscheidungsträgern führen.

2.4 Abstimmung mit anderen Präventivkräften

Die Vielfalt unterschiedlicher Berufsgruppen mit einem gesetzlichen Auftrag zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz wird immer größer. Dabei gibt es Aufgaben, die eindeutig bestimmten ExpertInnen vorbehalten sind. Andere wiederum fallen in den Kompetenzbereich mehrerer Fachleute. Vor allem im Bereich der Ergonomie gibt es große Überlappungen. Finden sich hier Menschen mit unterschiedlichen Empfehlungen verschiedener Berufsgruppen konfrontiert, so führt dies zu starker Verunsicherung. Gemeinsame Begehungen und Empfehlungen von ArbeitsmedizinerInnen und SFK können diesem Konflikt vorbeugen.

3. Sicherheitsrisiko und Krankheitsursache Konflikt

Das Autorenteam Braunger et al beschreibt in seinem Buch **Arbeitssicherheit in Organisationen** Faktoren von Sicherheit am Arbeitsplatz. Als wesentlichen Aspekt dabei beschreibt es das Sicherheitsklima. Dies setzt sich zusammen aus der Sicherheitseinstellung des Managements, dem Einfluss von Vorgesetzten und KollegInnen, der Sicherheitskommunikation und den Sicherheitstrainings. Konflikte können all diese Elemente nachhaltig stören. Ein besonders plakatives Beispiel dafür ist der Flugzeugabsturz der kolumbianischen Avianca im Jahr 2010 in New York. Der Psychologe Gladwell beschreibt die Vorgänge im Detail in seinem Buch **Der Überflieger**. Bei dem Absturz kamen 73 Menschen ums Leben. Der offizielle Grund des Ereignisses war Treibstoffmangel. Dieser war das Resultat der Verkettung unterschiedlichster Ursachen. Wegen Schlechtwetters und vieler Flugzeuge kam es vor den Landungen zu langen Wartezeiten. Die Kommunikation der Mannschaft der Avianca mit dem Tower zur Abklärung der Landeerlaubnis erfolgte ausschließlich über den ersten Offizier. Dieser

wies zwar darauf hin, dass die Avianca nicht mehr viel Treibstoff hatte, verabsäumte es aber, die Dringlichkeit zu betonen. So schickte der Fluglotse des Flughafens die Maschine in die verhängnisvolle Schleife. Der kritische Konflikt in diesem Beispiel war die Anordnung des Fluglotsen und deren Hinnahme durch die Mannschaft. Hätte ein kurzes Klärungsgespräch stattgefunden, wäre die Maschine ordnungsgemäß gelandet.

Konflikte stellen nicht nur ein Sicherheitsrisiko dar, sie können auch die Gesundheit am Arbeitsplatz gefährden. Die Weltgesundheitsorganisation WHO definiert drei Säulen der Gesundheit: körperlich, seelisch und sozial. Abbildung 5 zeigt dabei die Bedeutung der sozialen Dimension als Bindeglied zwischen individueller und kollektiver Gesundheit.

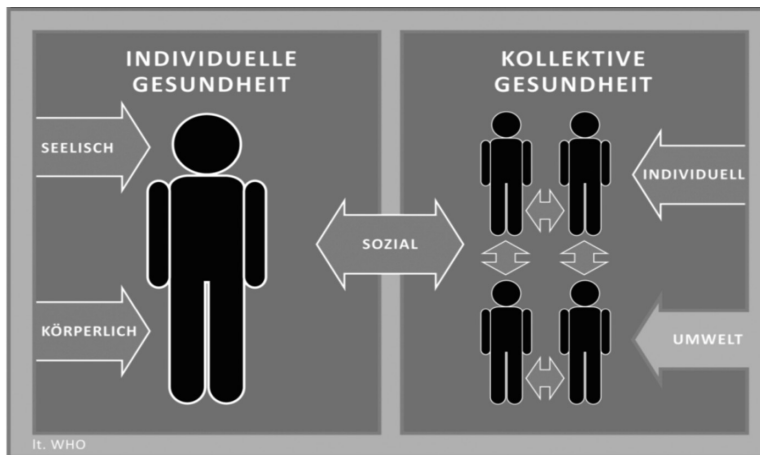


Abb. 5: Dimensionen von Gesundheit

Während in unserer Gesellschaft der körperlichen Gesundheit eine hohe Bedeutung zugemessen wird, jene der seelischen immer wichtiger wird, so kommt die soziale Gesundheit bislang kaum in den Gesundheitsprogrammen vor. Die Checklisten zur Beurteilung arbeitsbedingter Gefahren auf der Webseite www.eval.at dokumentiert dieses Ungleichgewicht deutlich. Zur Evaluierung körperlicher Gefahren finden sich mehr als 20 Arbeitshilfen. Für psychische Belastungen gibt es eine einzige Checkliste. Zur Förderung sozialer Gesundheit gibt es auf der Homepage keine Hinweise. Wir kennen ausreichend die Gefahren von übermäßiger Lärm- oder Staubbelastung, falscher Beleuchtung, und vielem mehr. Wir haben jedoch kaum Anhaltspunkte dafür, wie wir soziale Gesundheit messen. Konflikte werden meist als Einzelfälle analysiert. Im nächsten Kapitel finden Sie einige Denkansätze, die darüber hinausgehen.

4. Konfliktanalyse

In der Technik gibt es viele anerkannte Analysemöglichkeiten. Die Messung von Temperatur oder Schallpegel, die Prüfung auf die Zusammensetzung bestimmter Substanzen oder ähnliche Vorgehensweisen bringen rasch Klarheit über Belastungsausmaße. Es ist für jeden nachvollziehbar, dass man eine Flüssigkeit mit einer Temperatur von über 70 Grad Celsius nicht in direkten Kontakt mit der menschlichen Haut bringen

soll. Die verfügbaren Messmethoden und die erfahrungsbedingten Grenzwerte geben uns – unabhängig von subjektiven Meinungen – Orientierung darüber, was wir tun sollen oder nicht. Im Umgang mit Konflikten fehlen bislang vergleichbare – allgemein akzeptierte – Verfahren. Es gibt keine akustischen Signale oder Warnblinkanlagen, wenn Menschen ungesunde Interaktionen setzen. Umso wichtiger ist es, auch diesem wichtigen Sachverhalt Rechnung zu tragen und in Zukunft vermehrt an diesen Fragestellungen zu arbeiten. Ideen dazu liefern die nachfolgenden Punkte.

Es ist sinnlos, sich nur der Frage auszusetzen, ob jemand einen Konflikt hat oder nicht. Diese Frage wird von den Betroffenen in unserer Gesellschaft meistens mit „Nein“ beantwortet. Man nimmt sich daher allein durch diesen Einstieg alle Optionen. Denn – gibt es keinen Konflikt, brauche ich auch nichts zu tun. Die weitaus bessere Frage ist Folgende: „Wenn Sie an eine typische Arbeitswoche denken: Wie viel % Ihrer Arbeitszeit sind Sie von Konflikten betroffen?“ Hier reicht die Bandbreite von 0 % bis 100 %. Wenig überraschend liegen die Antworten darauf meistens über Null. Diese Frage stellt auf den Konfliktanteil ab, der in folgender Formel darstellbar ist:

$$\text{Konfliktanteil} = \frac{\text{Zeit in Konflikten}}{\text{Gesamtarbeitszeit}}$$

Schätzt sich eine Person mit 10 % ein, so ist das wahrscheinlich noch im grünen Bereich. Nennt sie eine Zahl über 50 %, so sollte sie sich zumindest weitere Gedanken machen, welche Konflikte so viel Zeit in Anspruch nehmen. Wahrscheinlich macht es in dem Fall auch Sinn, sich Alternativen zu überlegen. Zu beachten ist bei dieser Betrachtung, dass es sich hier um rein subjektive Einschätzungen handelt. D.h. während sich ein Mensch ab 40 % Konfliktanteil erst so richtig wohl fühlt, so empfinden andere wiederum bereits einen Konfliktanteil von 5 % als belastend.

Seit 2010 erhebt das „Österreichische Wirtschaftsforum der Führungskräfte“ den Konfliktanteil durch das Manager Monitoring „Teamgeist Barometer“ (siehe Abb. 4.1). Das Instrument unterscheidet dabei zwischen Teamplayer, Teamneutralen und Teamfrustrierten, die anhand von Berechnungen klassifiziert werden. Teamplayer verbringen demzufolge 11 % ihrer Zeit in Konflikten. Gleichzeitig nehmen sie kaum verdeckte Konflikte wahr. Getroffene Vereinbarungen halten zu 82 %. Teamfrustrierte Manager verbringen nahezu 60 % ihrer Zeit in Konflikten. Trotzdem nimmt ein hoher Anteil noch viele verdeckte Konflikte wahr. Mehr als zwei Drittel der getroffenen Vereinbarungen müssen neu verhandelt werden und weniger als ein Drittel jener Führungskräfte fühlt sich von Vorgesetzten gleichwertig behandelt.

	Konflikt-Anteil ¹	Verdeckte Konflikte ²	Orientierung ³	Wertschätzung ⁴
Teamplayer	11 %	6 %	82 %	87 %
Teamneutrale	22 %	29 %	70 %	67 %
Teamfrustrierte	59 %	73 %	26 %	23 %
¹ Konfliktzeit / Arbeitszeit ² Anteil Personen die viele verdeckte Konflikte wahrnehmen ³ Eingehaltene Vereinbarungen / getroffene Vereinbarungen ⁴ Zustimmungsggrad gleichwertige Behandlung durch eigene Führungskraft				

Abb. 6: Ergebnisse des Teamgeistbarometers 2012

Auch für einzelne Arbeitsbereiche ist das Wissen um den Status quo sozialer Gesundheit wichtig. Ausgehend vom Ist-Zustand können Entscheidungsträger Soll-Zustände definieren und geeignete Maßnahmen setzen. Nach der Einschätzung der Gesamtsituation sind lokalisierte Konflikte nach Dringlichkeit abzuarbeiten. Untenstehende Kriterien unterstützen dabei, hoch eskalierte Konflikte mit dringendem Handlungsbedarf von jenen zu unterscheiden, die man noch entspannter angehen kann. Dabei gelten folgende Regeln.

Ein Einzelkonflikt ist dann hoch eskaliert, je mehr der folgenden Punkte zutreffen:

- Die Beteiligten haben stark unterschiedliche Wahrnehmungen von Erlebtem.
- Die Lösungsvorstellungen der Beteiligten differenzieren sich deutlich voneinander.
- Die Rahmenbedingungen der Situation erfordern eine baldige Einigung.
- Zumindest einer der Beteiligten hat aufgrund des Konflikts die Absicht, andere bewusst zu schädigen.
- Zumindest einer der Beteiligten hat eine starke emotionale Bindung an einen Konfliktgegenstand.
- Zumindest ein Beteiligter empfindet das Gefühl starker Hilflosigkeit.
- Der Konflikt dauert bereits lange oder es ist absehbar, dass er lange dauern wird.

Ein Beispiel für einen hoch eskalierten Konflikt im Arbeitsleben ist Mobbing. Im Unterschied zu anderen Konflikten ist dieses Phänomen wissenschaftlich und praktisch bereits sehr gut aufbereitet.

Mobbing ist die systematische und länger dauernde Benachteiligung, Ausgrenzung bzw. Kränkung, die zur seelischen Schädigung führt. Laut einer Broschüre des Deutschen Bundesamts für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) entsteht Mobbing in vier Phasen. Die erste Phase ist ein ungelöster Konflikt, bei dem erste Schuldzuweisungen beginnen. Die zweite Phase ist der Psychoterror, dem eine Person ausgesetzt wird – durch Isolierung oder Beschimpfungen meist mehrerer KollegInnen. In der dritten Phase gibt es bereits arbeitsrechtliche Sanktionen. Dadurch, dass die gemobbte Person stark verunsichert wird, steigt ihre Fehlerrate. Sie erhält dadurch Verwarnungen. Die vierte Phase ist die Trennung. Entweder kündigt die gemobbte Person selbst oder sie wird gekündigt. Das Ziel der Mobber ist erreicht.

In der Bundesrepublik Deutschland werden aktuell rund 1 Mio. der 37 Mio. Erwerbstätigen gemobbt. Schätzungen gehen davon aus, dass der mobbingbedingte Produktivitätsausfall rund 12,5 Mrd. Euro pro Jahr beträgt. Besonders mobbinggefährdete Berufe finden sich im Sozialwesen, beim Verkaufspersonal und im Bank- und Versicherungswesen. Großteils sind es die Vorgesetzten, die ihre Mitarbeiter mobben.

Nur eine von fünf gemobbtten Personen kann sich selbst helfen. Bei allen anderen scheitern diese Versuche. Daher ist gerade in nachgewiesenen Mobbingfällen Unterstützung durch geschulte ExpertInnen unumgänglich.

Mobbing als Beispiel hoch eskalierter Konflikte ist sicher ein Extrembeispiel dafür, welche Konsequenzen nicht bearbeitete Konflikte nach sich ziehen können. Die konventionelle Analyse in dem Fall fokussiert auf die arbeitsrechtliche Feststellung, ob eine bestimmte Person gemobbt wird oder nicht. In dieser Situation sind wir rasch in der Phase der vergangenheitsbezogenen Schuldzuweisung wie im ersten Kapitel beschrieben. Wie bereits dargestellt, ist die Feststellung von Schuld oder Unschuld nicht immer geeignet, nachhaltige Lösungen für die Zukunft zu erarbeiten. Das

nächste Kapitel setzt sich daher mit bewährten Interventionen zur Gestaltung nachhaltiger Rahmenbedingungen auseinander.

5. Interventionen im Umgang mit Konflikten

5.1 Kurative und präventive Aspekte

Konflikte haben nicht nur negative Seiten, sondern auch positive. Vor allem initiieren sie Veränderungen, weil der Leidensdruck für Menschen während diesen Situationen steigt. Sie sind dann quasi gezwungen, neue Wege einzuschlagen. Ob sich dadurch eine Verbesserung oder eine Verschlechterung ergibt, zeigt sich manchmal erst nach längerer Zeit. Es ist daher nicht sinnvoll und wohl auch unmöglich, alle Konflikte durch Präventivmaßnahmen zu verhindern. Wir würden dadurch einen Stillstand bewirken. Nun gibt es zwar im Mobbing einen eindeutigen, jedoch sehr speziellen Sachverhalt, der vermieden werden sollte, aber bei anderen Konfliktsituationen gibt es – wie auch in Kapitel 4 ausgeführt – keine anerkannten Messmethoden zur Unterscheidung von gut oder böse.



Abb. 7: Wechselspiel von präventiven und kurativen Maßnahmen

Präventive und kurative Maßnahmen im Umgang mit Konflikten sind wie Zahnräder miteinander verknüpft. Gut gelungene, kurative Kriseninterventionen können präventiv wirken, wenn sie Verhaltensänderungen der beteiligten Menschen bewirken. Präventive Maßnahmen können eskalierend sein und nachfolgend kurative Maßnahmen erfordern, wenn in einem Klärungsgespräch erstmals konkrete unangenehme Sachverhalte offen angesprochen werden.

5.2 Maßnahmen nach dem SKP-Prinzip

Wie das TOP-Prinzip (**T**echnik / **O**rganisation / **P**erson) in der Unfallverhütung so ist das SKP-Prinzip (**S**truktur / **K**ultur / **P**erson) (siehe Abb. 8) im Umgang mit Konflikten anwendbar. Es bezieht sich darauf, dass Konfliktursachen selten in der Person selbst begründet sind, sondern in Strukturen und Kulturen. Strukturen stellen den formellen, verschriftlichten Rahmen von Arbeitsbeziehungen dar. Es sind dies überwiegend Leitbilder, Organigramme, Stellenbeschreibungen oder dokumentierte Prozessabläufe. Die Kultur einer Organisation bestimmt sich durch den informellen Umgang mit vorhandenen Regeln. So kann der Belegschaft in einem Verhaltenskodex durch viele Worte nahegelegt werden, fair miteinander umzugehen. Empfindet der Großteil der

Beschäftigten gerade das Gegenteil, so wird der gut gemeinte Kodex eher kontraproduktiv sein.

Eine Einzelperson muss sich mit den strukturellen und kulturellen Vorgaben der Gemeinschaft arrangieren. So gelten für sie die formelle hierarchische Einordnung, beschriebene Verantwortungsbereiche sowie deren informeller kultureller Umgang damit.

Das SKP-Prinzip kann sowohl in einem bestehenden Konflikt angewandt werden, als auch zur Evaluierung sozialer Belastungen einen präventiven Einsatz finden.

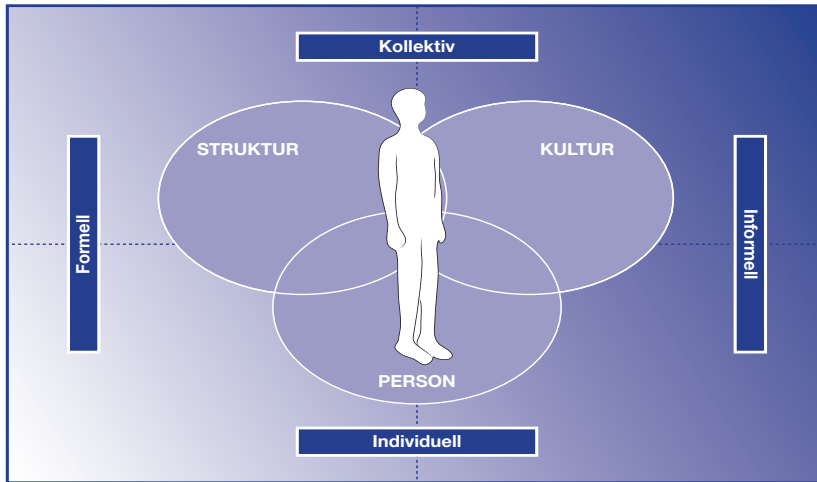


Abb. 8: SKP-Prinzip

Ein Beispiel eines Konflikts einer Buchhalterin mit ihrem Vorgesetzten illustriert dabei die Vorgehensweise. Die persönliche Komponente ist die Auseinandersetzung der beiden Personen an sich. Dieser Konflikt ist umso größer, je mehr die persönliche Beziehung der Beteiligten bereits gelitten hat. Eine Ursache des Konflikts sind Beschwerden von KollegInnen der Buchhalterin, die sich beim Vorgesetzten darüber aufregen, dass sie sich immer wieder in ihre Angelegenheiten einmischte. Dieser Aspekt führt uns zur strukturellen Dimension. Die Buchhalterin bemerkte in ihrer Arbeit vermehrt offene Rechnungen von Kunden. Da sie ihre Arbeit ordnungsgemäß verrichten will, kontaktierte sie zuerst die vermeintlich zuständigen KollegInnen. Nachdem dies keine Wirkung zeigte, rief sie selbst bei den Kunden an. Dies führte zum besagten Widerstand in der Kollegenschaft. Die kulturelle Dimension des Konflikts besteht in der Tatsache, dass die „Hilferufe“ der Buchhalterin nicht entsprechend Gehör fanden. Offensichtlich herrscht in dieser Firma keine offene Gesprächskultur, in der Probleme ohne Nachteile für Einzelpersonen angesprochen werden können. Die wohl wichtigste unmittelbare Maßnahme im Konfliktmanagement dieser Situation ist die Schaffung eines geeigneten Forderungsmanagements. Das Ziel dabei ist es, Kunden dazu zu bringen, ihre Rechnungen pünktlich zu bezahlen. Sind dabei die Verantwortungsbereiche klar geregelt, gibt es wenig Raum für das Einmischen in fremde Angelegenheiten. Wenn notwendig, sollte auch Raum für die persönliche Ebene der Beteiligten bleiben. Dies empfiehlt sich vor allem bei erlebten individuellen Kränkungen.

Maßnahmen nach dem SKP-Prinzip wirken auf Struktur, Person und Kultur (siehe Abb. 9). Dabei können Strukturen und Personen unmittelbar beeinflusst werden. Die

gewünschte Konfliktkultur entwickelt sich durch die strategische Betrachtungsweise. Dabei sind strukturelle und individuelle Maßnahmen aufeinander abzustimmen. In den folgenden Abschnitten gibt es Beispiele dafür.

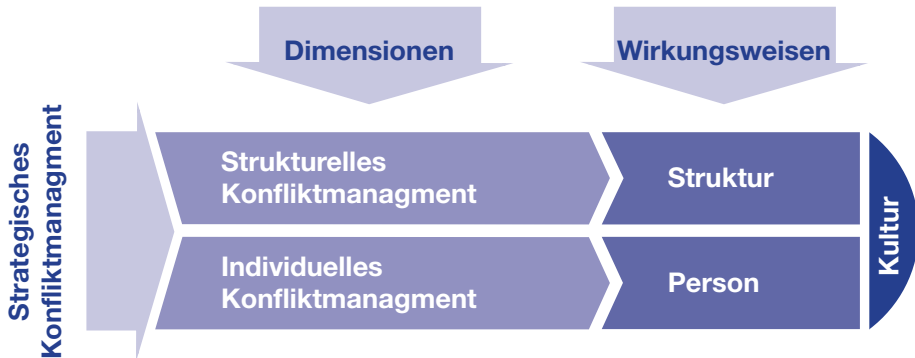


Abb. 9: Dimensionen und Wirkungsweisen von Konfliktmanagement

5.3 Individuelles Konfliktmanagement

Leidtragende von Konflikten sind immer Menschen. Daher kommt diesem Aspekt eine besondere Bedeutung zu. Dabei geht es nicht primär darum, dass sich jeder mit jedem besonders gut versteht. Der Jesuitenpater Rupert Lay spricht sogar von einem Menschenrecht auf Antipathie. Seit jeher haben sich Personen, die ein Problem im Umgang mit anderen haben, Strategien zurechtgelegt. Der Gruppendynamiker Gerhard Schwarz fasst in seinem Buch „Konfliktmanagement“ gängige Reaktionsmuster zusammen:

- Eine gängige Form, Streit aus dem Weg zu gehen, ist **Flucht**. Hinter diesem Verhalten steckt eine bestimmte Hoffnung. Sehe ich den anderen nicht mehr, so gibt es auch keine Notwendigkeit mehr, mich über ihn zu ärgern.
- Ähnliches gilt auch für die **Vernichtung**. Es versetzt den anderen in eine Lage, in der er mich nicht mehr schädigen kann. Mehr und mehr wird dabei körperliche Gewalt durch psychische Gewalt ersetzt.
- Durch die Anwendung von **Macht** treffen befugte Menschen Entscheidungen, die auch andere betreffen und versuchen so einen Konflikt zu lösen.
- Die **Delegation** zur Lösung eines Problems unterscheidet sich von der reinen Machtausübung, dass sich die Beteiligten mehr oder weniger darauf einigen, wer für sie Entscheidungen trifft.
- Der **Kompromiss** zeichnet sich dadurch aus, dass alle Beteiligten die dadurch erzielte Lösung zumindest akzeptieren können.
- **Konsens** erzielen Menschen nur dann, wenn sie ihre Bedürfnisse offenlegen können. Diese Form ermöglicht ein wechselseitiges Verständnis für Bedürfnisse anderer und schafft so die Voraussetzung für deren Erfüllung.

Wahre Bedürfnisse wie Sicherheit, Zugehörigkeit oder Geborgenheit stoßen selten auf direkte Gegenwehr. Im Gegenteil – schaffen es Menschen, sie in geeigneter Form anzusprechen, so ist dies ein stark verbindendes Element. Der Konfliktmediator Rosenberg beschreibt in seinem Buch „Gewaltfreie Kommunikation“ vier Schritte, wie das gelingen kann.

1. Der Hinweis auf eine **Beobachtung** steht dabei am Anfang. Dabei ersetzen Menschen einen wertenden Vorwurf, wie „Du kommst immer zu spät.“ durch eine neutrale Feststellung wie „Heute bist du eine halbe Stunde später als vereinbart zum Treffen gekommen.“. Während die erste Aussage normalerweise unmittelbar Widerstand hervorruft, so lässt die zweite Aussage mehr Raum für Diskussionen offen.
2. Der zweite Schritt ist die Äußerung des **Gefühls**, das eine Person mit der Beobachtung verbindet. Die Aussage „Ich bin verunsichert, während ich auf Dich warte.“ drückt deutlich aus, dass nicht allein das Warten Unbehagen auslöst.
3. Der dritte Punkt ist die Formulierung dahinterliegender **Bedürfnisse**: „Ich brauche Sicherheit und möchte mich auf das, was wir vereinbaren, verlassen können“.
4. Abschließend ist die Ergänzung durch eine konkrete **Bitte** hilfreich: „Kannst Du mir beim nächsten Mal Bescheid sagen, wenn Du es nicht rechtzeitig schaffst?“

Die beschriebene Vorgehensweise liefert natürlich keine Garantie, dass nun der Wunsch auch tatsächlich erfüllt wird. Sie macht es dem Gegenüber allerdings wesentlich leichter, auf das Gesagte einzugehen. Individuelles Konfliktmanagement ist ein Baustein für das gelungene Miteinander. Bei hoch eskalierten Situationen reicht es nicht aus, Menschen rein durch Trainings oder Einzelcoachings zu fördern. Hier empfiehlt sich der Einsatz von Mediation.

5.4 Mediation als Unterstützungsangebot

Mediation in ihrer ursprünglichen Form ist ein Prozess, in dem neutrale Dritte Konfliktgespräche begleiten und steuern. Ziel dabei ist es, die Beteiligten in der Form zu unterstützen, dass diese ihre eigenen Bedürfnisse erkennen und ansprechen. Dadurch können Konfliktparteien selbst Lösungsszenarien entwickeln und bewerten. Darauf gegründete Vereinbarungen halten besser, weil sie in Eigenverantwortung getroffen wurden.

In Österreich gibt es keinen Berufsschutz für Mediation. Jedoch haben nur „eingetragene MediatorInnen“ ein gesetzlich definiertes Berufsbild mit Rechten und Pflichten. So unterliegen sie beispielsweise einer Verschwiegenheitspflicht, die eine Aussage vor Gericht verbietet. Der Beginn einer Mediation mit eingetragenen MediatorInnen hemmt zivilrechtliche Fristen. Es gibt für sie ein Aus- und Weiterbildungsgebot mit klar definierten Inhalten und Stundenausmaßen.

Der Bundessprecher des Österreichischen Verbands für Mediation Drexler ergänzt die klassische Mediation durch zwei weitere wesentliche Elemente: den Einsatz mediativer Techniken und die Entwicklung einer mediativen Grundhaltung. Gemeinsam ist allen dreien der Fokus auf Eigenverantwortlichkeit und Kooperation. So können Methoden der Mediation beim mediativen Führen oder bei der mediativen Organisationsentwicklung eingesetzt werden. In der Grundhaltung geht es vermehrt um die Entwicklung des Wir-Gefühls – der Überzeugung, dass gemeinsam mehr erreicht werden kann als allein.

Mediation ist ein viel versprechendes Instrument aus dem Portfolio von Konfliktmanagement. Damit die Unterstützung dort ankommt, wo sie gebraucht wird, sind jedoch zusätzliche Rahmenbedingungen notwendig. Das abschließende Kapitel gibt einen Überblick davon.

5.5 Integration von Konfliktmanagement

Immer mehr Arbeitgeber erkennen die Bedeutung des Teamgeistes und setzen gezielte Maßnahmen ein, damit sie Konflikte produktiv nutzen. In der Praxis bedeutet dies meistens, dass Anlaufstellen geschaffen werden, die betroffene Menschen im Falle wahrgenommener Konflikte bei der Lösungsfindung unterstützen. Es werden Tools definiert und Pools von ExpertInnen aufgestellt, die rasche und effiziente Hilfe gewährleisten sollen.

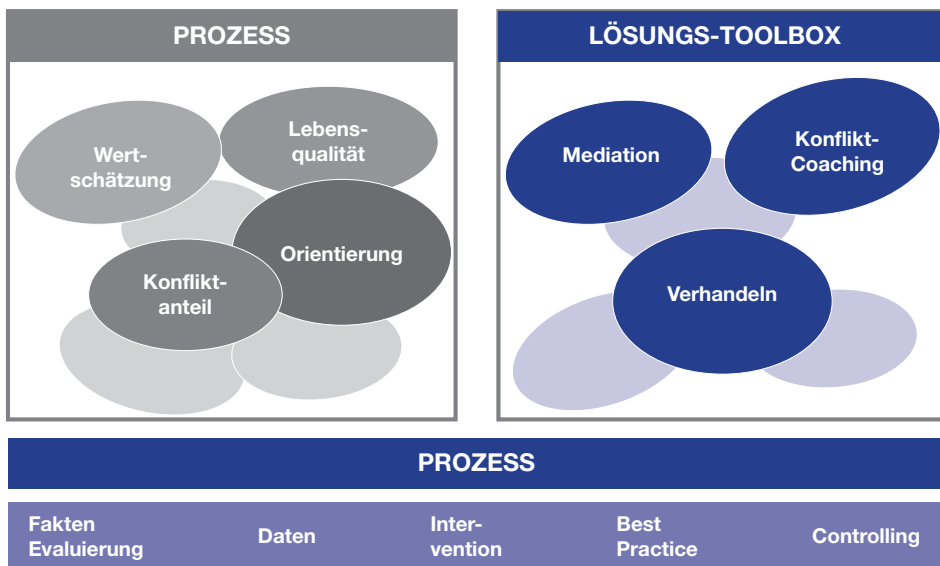


Abb. 10: Konflikte managen

Die letzte Komponente von professionellem Konfliktmanagement ist die Integration in standardisierte Steuerungskreise (siehe Abb. 10). So erhalten Entscheidungsträger regelmäßige Informationen über relevante Indikatoren sozialer Gesundheit am Arbeitsplatz. Dann können sie diesbezügliche Ziele definieren und kontrollieren. Auch gesetzte Maßnahmen können auf ihre Wirksamkeit evaluiert werden. Best Practice Beispiele dienen als Vorzeigemodelle. Sie ermutigen alle Beteiligten offener mit Konflikten umzugehen. Eine neue Konfliktkultur entsteht.

Integration von Konfliktmanagement bedeutet auch die Einbindung außergerichtlicher Streitregelmöglichkeiten in Prozessbeschreibungen, Betriebsvereinbarungen oder Standardverträge.

Die Experts Group Wirtschaftsmediation, eine Organisationseinheit der Wirtschaftskammer Österreich, entwickelte eine Mediationsklausel, die in Verträge aller Art eingebunden werden kann:

Für den Fall von Streitigkeiten aus diesem Vertrag, die nicht einvernehmlich geregelt werden können, vereinbaren die Vertragsparteien einvernehmlich zur außergerichtlichen Beilegung des Konfliktes eingetragene MediatorInnen (ZivMediatG) mit dem Schwerpunkt WirtschaftsMediation aus der Liste des Justizministeriums beizuziehen. Sollte über die Auswahl der WirtschaftsMediatorInnen oder inhaltlich kein Einvernehm-

men hergestellt werden können, werden frühestens ein Monat ab Scheitern der Verhandlungen rechtliche Schritte eingeleitet.

Die Schaffung von formellen Strukturen, kombiniert mit einer eigenverantwortlichen und kooperativen Konfliktkultur, ermöglicht allen Beteiligten einen offenen Austausch über vorhandene Spannungsfelder. Dies erleichtert die Möglichkeiten, voneinander zu lernen und die gemeinsame Zukunft sowohl produktiv als auch sicher und gesund zu gestalten. Auch Präventivkräfte sollten es als Teil ihrer Aufgabe sehen, gesunde Interaktionen zu fördern. Professioneller Umgang mit Konflikten ist auch für sie ein Tätigkeitsfeld zur Schaffung und Erhaltung sicherer und gesunder Arbeitsplätze.

6. Weiterführende Informationen

Vertiefende Literatur

- BAUA: *Wenn aus Kollegen Feinde werden, Ein Ratgeber zum Umgang mit Mobbing*, <http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A12.html>
- BRAUNGER et al: *Arbeitssicherheit in Organisationen*, Facultas 2009
- GLADWELL: *Der Überflieger*, Campus 2005
- HAUSKA et al: *Produktionsfaktor Menschliche Beziehungen*, 2010, <http://www.elvira-hauska.at/downloads/Produktionsfaktor%20Menschliche%20Beziehungen%202011.pdf>
- ROSENBERG: *Gewaltfreie Kommunikation*, Junfermannsche Verlagsbuchhandlung 2010, 9. Auflage
- SCHWARZ: *Konfliktmanagement*, Gabler 2001, 5. Auflage

Empfohlene österreichweite Anlaufstellen

- *Österreichischer Bundesverband für Mediation*
Größter Mediationsverband in Österreich mit MediatorInnen unterschiedlichster Herkunftsberufe und Spezialisierungen www.oebm.at
- *Experts Group Wirtschaftsmediation*
Organisationseinheit der österreichischen Wirtschaftskammer, Vereinigung von UnternehmensberaterInnen, die auch eingetragene MediatorInnen sind www.wirtschaftsmediation.cc
- *MediatorInnenliste des Bundesministeriums für Justiz*
Liste aller eingetragenen MediatorInnen in Österreich www.mediatoren.justiz.gv.at