

# Typische Spannungsfelder von Sicherheitsfachkräften

Wie bei jeder anderen Berufsgruppe, gibt es auch bei Sicherheitsfachkräften Standardkonflikte. Welche Spannungsfelder können die Arbeit der Sicherheitsfachkräfte üblicherweise maßgeblich und nachhaltig beeinträchtigen? Wie identifiziert man jene Konflikte, die konkrete Handlungen erfordern? Wie geht man mit bereits eskalierten Konflikten um? Und welche Maßnahmen zur Prävention soll eine Sicherheitsfachkraft treffen? Individuelles Konfliktmanagement soll als Handwerkszeug zur Identifikation und Bewältigung von Konflikten dienen.

ELVIRA HAUSKA, ELISABETH KOWARC



Sicherheitsfachkräfte sind dem Arbeitgeber als Berater für das Thema Arbeitssicherheit und menschengerechte Arbeitsgestaltung zur Seite gestellt. Immer häufiger beinhaltet dies neben den technischen Fragen auch jene der Interaktionen zwischen den handelnden Menschen. Konfliktmanagement setzt genau hier an. Erleben Menschen das Verhalten anderer als kränkend, ärgerlich oder verletzend, so schwächt das die Zusammenarbeitsfähigkeit innerhalb oder zwischen Teams. Gerade in einer Zeit von zunehmender Spezialisierung ist die Abstimmung unterschiedlicher Bereiche von wachsender Bedeutung. Sicherheit und Gesundheit im Arbeitsleben hängen maßgeblich davon ab, dass relevante Informationen ausgetauscht werden und Entscheidungen auf betrieblicher Ebene auch diese Aspekte mit berücksichtigen. Unterschiedliche Ursachen begünstigen die Entstehung von Konflikten. Es sind immer Menschen, die Spannungsfelder provozieren und austragen müssen. Die Hintergründe liegen aber oft nicht im personellen Bereich. Oft sind es Strukturen oder kulturelle Gepflogenheiten, die zwischenmenschliche Zusammenarbeit am Arbeitsplatz schwierig machen. Das S(truktur)K(ultur)P(erson)-Prinzip geht auf diese drei Faktoren ein (siehe auch Abbildung 1).

Konflikte treten besonders häufig dann auf, wenn formelle Vorgaben auf der informellen Ebene nicht in ausreichendem Maße Berücksichtigung finden. Oder es steht die Meinung einzelner Personen im Widerspruch mit einer gesellschaftlichen Ansicht. Mit dem SKP-Prinzip können Konflikte einfach kategorisiert werden. Dies sorgt nicht nur für ein verbessertes Verständnis für Ursachen und Wirkungen von Konflikten. Es erleichtert auch die Wahl der einzusetzenden Maßnahmen. Nachfolgend skizzieren wir typische Beispiele im Aufgabenbereich von Sicherheitsfachkräften.

### Strukturelle Konflikte

Die Arbeit von Sicherheitsfachkräften ist gesetzlich geregelt. Es gibt klare Vorschriften darüber, in welchen Fällen sie bestellt und bei welchen Fragen sie vom Arbeitgeber zu Rate gezogen werden müssen. Auch die Ausbildung und die Dauer der Mindesteinsatzzeit ist vom Gesetzgeber vorgegeben. Nicht immer deckt sich der gesetzliche Zwang mit dem Wunsch des Auftraggebers. In manchen Fällen fehlt die Einsicht für den Nutzen der Tätigkeiten der Sicherheitsfachkräfte. Dies wird meist nicht direkt angesprochen, sondern äußert sich oft in den gesetzten Handlungen oder Unterlassungen. Dazu erschwerend kommt die finanzielle Komponente. Die Beschäftigung von Sicherheitsfachkräften ist auch

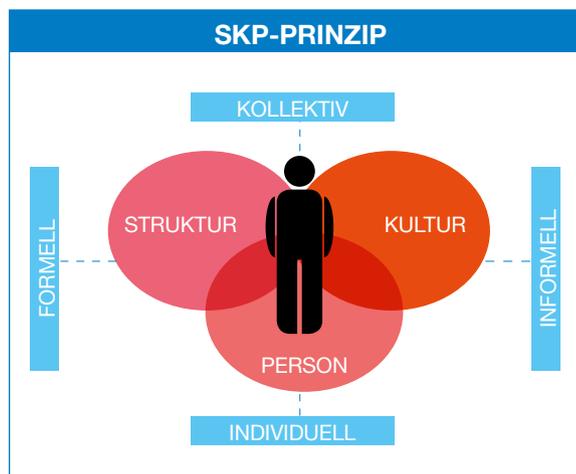


Abb. 1: SKP-Prinzip

ein Kostenfaktor für Arbeitgeber. Viele sinnvolle Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitssicherheit sind mit monetären Investitionen verbunden. Daher empfiehlt sich in jedem Fall eine regelmäßige Abklärung des verfügbaren Budgetrahmens.

Die Vielfalt an unterschiedlichen Gesetzen und Verordnungen zum Thema ArbeitnehmerInnenschutz und deren permanenter Wandel stellt alle Beteiligte vor große Herausforderungen. Das Zentrale Arbeitsinspektorat listet im Jahr 2014 auf seiner Homepage mehr als vierzig Quellen auf, die zu berücksichtigen sind. Wenige Sicherheitsfachkräfte können auf juristische Vorerfahrung zurückgreifen. Daher ist allein die Frage der Gültigkeit diverser Regelungen für unterschiedliche Betriebe und die Auseinandersetzung mit der Rechtskonformität üblicher betrieblicher Handlungen nicht immer einfach handzuhaben.

Eine strukturelle Komponente in der Arbeit von Sicherheitsfachkräften ist deren betriebliche organisatorische Einbindung. Idealerweise sind sie direkt an die oberste Leitung berichtspflichtig. So können Ziele und Maßnahmen direkt mit jenen Personen abgestimmt werden, die auch für deren Umsetzung sorgen. Auch die Personalabteilung ist eine gute Alternative, weil auch hier der Mensch im Fokus ist und sich üblicherweise die Förderung von Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer auch in den Zielen der Personalarbeit wiederfindet. Beliebt ist auch die Einbindung in die Beschaffung. Vorausgesetzt, dass bei Neuanschaffungen und Instandhaltungen auch die Expertise von Sicherheitsfachkräften herangezogen wird, ist auch diese Variante durchaus geeignet. In der Praxis sind allerdings meist für den Einkauf andere Kriterien, wie Preis oder Lieferfähigkeit, maßgeblich. Strukturelle Konflikte sind vorbestimmt, wenn der Hauptkontakt der Sicherheitsfachkräfte über

Personen läuft, die selbst geringe Entscheidungskompetenz haben, wie z.B. SVP, Assistentin, oder Haustechniker. Die Kommunikation zu den relevanten Entscheidungsträgern läuft dann immer über Dritte. In diesen Fällen entstehen üblicherweise mehr Missverständnisse und es zeugt von einer geringeren Bedeutung der Arbeitssicherheit in diesem Betrieb. Daher ist es wichtig, bereits bei der Einstellung auf eine möglichst gute Eingliederung in die Organisation zu achten.

Der wachsende Anteil des Dienstleistungssektors führt zu einer steigenden Anzahl von Büroarbeitsplätzen. Ein Unternehmen z.B. aus dem Finanzdienstleistungsbereich hat vergleichsweise geringere Anforderungen an die Sicherheitstechnik. Trotzdem fallen Mindesteinsatzzeiten an. Sowohl Dienstgeber als auch Sicherheitsfachkräfte stehen hier vor der Herausforderung, gesetzlich vorgeschriebene Arbeitszeiten sinnvoll zu nutzen. Einer der Arbeitsbereiche, die sich mit jenen anderer Präventivkräfte überschneidet, ist die Ergonomie. Besonders im administrativen Bereich, bei dem Menschen ihren Beruf zum großen Teil sitzend ausüben, ist die Auswahl und Anpassung von Stühlen, Tischen und IT-Ausstattung sowohl im Aufgabenbereich von Sicherheitsfachkräften als auch jener der Arbeitsmediziner. Speziell bei diesen Arbeitsplätzen lohnt sich eine Abstimmung beider, um Irritationen bei gemeinsamen Begehungen bzw. konkreten Empfehlungen zu vermeiden.

**Kulturelle Konflikte**

Strukturen legen die formalen Erfordernisse am Arbeitsplatz fest. Die jeweilige Kultur bestimmt jedoch, was tatsächlich geschieht. Unter kulturellen Konflikten verstehen wir nicht nur jene Spannungsfelder, die sich durch unterschiedliche Ethnien ergeben. Kulturelle Differenzen ergeben sich auch dadurch, dass informelle Abläufe deutlich von den formellen Vorgaben abweichen. Vor allem die Uneinigkeit handelnder Personen darüber, welche Vorschriften eingehalten werden sollen und welche nicht, führt zu Konflikten – auch dann, wenn die Regeln klar und bekannt sind. Ein bestimmender Faktor hinsichtlich der Umsetzung sicherheitsrelevanter Bestimmungen ist die vorherrschende Sicherheits- und Gesundheitskultur in Betrieben. Herrscht eine grundsätzliche Einstellung der Belegschaft, dass alles in kürzester Zeit erledigt werden muss, so fehlt meist die Einsicht, dass – vor allem zeitintensivere – Sicherheitsvorkehrungen zum eigenen Schutz dienen. Im Gegensatz dazu sind Unternehmen mit hohen Arbeitssicherheitsstandards jene, bei denen jeder einzelne die Notwendigkeit der Einhaltung von Schutzbestimmungen auch für sich selbst erkennt.

Eng verknüpft mit der Sicherheitskultur ist auch die

Fehlerkultur. Können Mitarbeiter zu ihren Fehlern offen stehen, so haben sie und andere die Möglichkeit, daraus aktiv zu lernen. Sie können die Hintergründe mit Kollegen besprechen und gemeinsam nach Lösungen suchen, wie in Zukunft ähnliche Situationen vermeidbar sind. Ist die Belegschaft hingegen gezwungen, Fehler zu vertuschen, so entsteht großer Druck auf die Betroffenen. Sie haben dann das Gefühl, dass sie die einzigen sind, die Schwachstellen verursachen. Auch die Arbeit von Sicherheitsfachkräften hängt von der Fehlerkultur ab. Menschen, die zugeben können, dass sie etwas falsch gemacht haben, werden eher bereit sein aktiv an der Entwicklung von Maßnahmen zur Erhöhung der Sicherheit mitzuwirken und nach zu fragen wie sie etwas besser machen können. Hingegen ist die Einstellung, dass ohnehin schon alles perfekt ist einer Weiterentwicklung kontraproduktiv.

Eine wichtige kulturelle Frage im Umgang mit Konflikten ist die Konfliktkultur an sich. Hier gibt es viele Parallelen zur Fehlerkultur. Sprechen Menschen ehrlich, wertschätzend und direkt mit den anderen Beteiligten über ihre zwischenmenschlichen Schwierigkeiten, so haben sie weitaus größere Chancen, diese zu überwinden. Bei kooperativ und eigenverantwortlich orientierten Arbeitgebern haben Sicherheitsfachkräfte eher die Möglichkeit, ihre Beratungstätigkeit umfassend wahrzunehmen. In konfrontativen und fremdverantwortlichen Betrieben gilt vielmehr das Motto: „Solange mir das Arbeitsinspektorat das nicht vorschreibt, mache ich gar nichts.“ Die Konfliktkultur ist auch maßgeblich für den Umgang zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat verantwortlich. Ist diese eher konfrontativ ausgerichtet, kann auch die Sicherheitsfachkraft in Gefahr geraten, instrumentalisiert zu werden. So kann es den Wunsch von einer Seite geben, sich in bestimmten Fragen gegen den anderen zu verbünden.

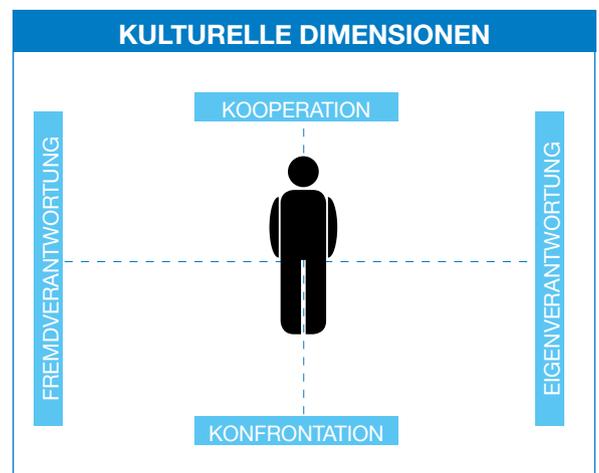


Abb. 2: Dimensionen von Konfliktkultur

## Persönliche Konflikte

Die letzte der drei Konfliktursachen beinhaltet die Umgangsweise einer Person mit strukturellen, kulturellen und persönlichen Gegebenheiten. Es ist dies die Ebene der individuellen Befindlichkeiten. Meist sind diese mit negativen Gefühlen für zumindest eine andere Person oder eine bestimmte Sache verbunden.

Typische Beispiele von persönlichen Konflikten von Sicherheitsfachkräften sind folgende:

- Ein Auftraggeber wechselt die Sicherheitsfachkraft, weil sie seiner Meinung nach zu viele kostspielige Maßnahmen anregt.
- Die Sicherheitsfachkraft identifiziert sich mit ihrer Arbeit, stößt aber im Betrieb auf Unverständnis und Ablehnung für ihre Empfehlungen.
- Trotz mehrmaligen Hinweisens der Sicherheitsfachkraft auf die Notwendigkeit von z. B. ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung werden keine Änderungen durchgeführt.
- Es erfolgt zwar beispielsweise eine Neuanschaffung von Stühlen – die Erfahrungen und die Empfehlungen der Sicherheitsfachkraft bleiben aber dabei unberücksichtigt. Dies ist besonders schwierig, wenn bereits mehrmals die wesentlichen Erfordernisse dargelegt wurden.

Der persönliche Aspekt im Konfliktfall ist meist mit Ärger, Kränkungen oder Verletzungen verbunden. Es ist dies die logische Reaktion auf unerwünschte Handlungen anderer Personen. Nicht selten verlieren Menschen in solchen Situationen die Kontrolle über ihr Handeln und verursachen so wieder weiteren Ärger bei anderen. Eine Negativspirale beginnt. Daher ist es besonders wichtig, in diesen Fällen einen Schritt zurück zu gehen und sich genauer mit Hintergründen und unterschiedlichen Handlungsalternativen auseinanderzusetzen. Die erste und wichtigste Maßnahme dabei ist eine Bestandsaufnahme, wann es überhaupt sinnvoll ist, aktiv weitere Schritte zu setzen.

## Erkennen des Handlungsbedarfs

Fragen wir Menschen, ob sie Konflikte haben oder nicht, so antworten sie meist mit ‚Nein‘. Es ist noch immer eine weit verbreitete Denkweise, dass Konflikte ein Zeichen von Schwäche sind. Es ist nicht leicht, offen zuzugeben, dass wir in der Zusammenarbeit mit anderen Schwierigkeiten haben. Teamfähigkeit wird gerade in unserer Arbeitsgesellschaft sehr hoch gelobt – vielleicht liegt es auch daran, dass wir Stolpersteine im Miteinander eher bei anderen wahrnehmen als bei uns selbst. Ungeachtet der Tatsache, dass wir Konflik-

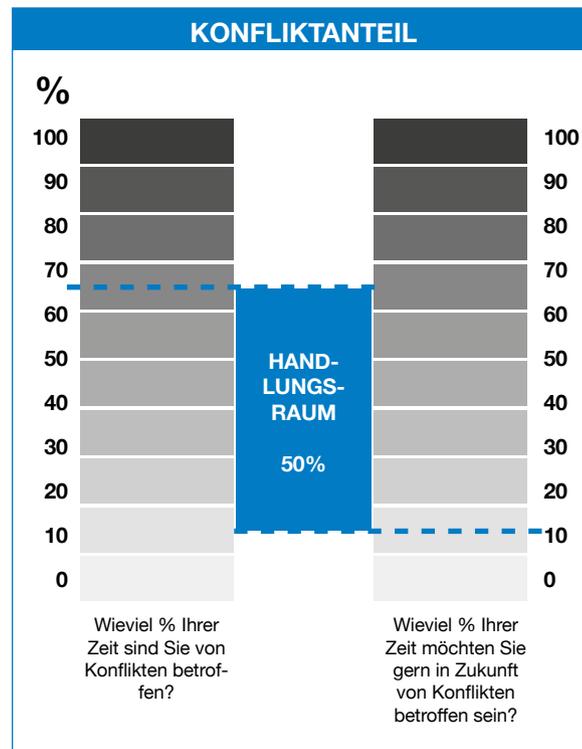


Abb. 3 Handlungsraum in Konflikten

te gern verleugnen, sind sie Teil betrieblicher Realität. Auch wenn wir sie eine Zeit lang erfolgreich verdrängen können, so gibt es immer wieder Fälle, in denen sie uns ungefragt einholen: sei es durch eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch den Auftraggeber, durch eine deutliche gezeigte Abwehrhaltung von Beteiligten oder gar eine eigene gesundheitliche Beeinträchtigung. Eine Grundregel im Umgang mit Konflikten ist ähnlich wie jene in der Sicherheitstechnik: Erkennen wir früh genug den Handlungsbedarf, so können wir rechtzeitig gegensteuern. Dazu gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Die hier beschriebene Variante hat sich besonders gut bei der Einschätzung der persönlichen Situation bewährt. Wir haben eingangs schon erwähnt, dass die Frage nach der Existenz von Konflikten meist mit ‚nein‘ beantwortet wird. Interessanterweise ändern Menschen ihre Einschätzung, wenn sie nach der anteiligen Zeit in Konflikten gefragt werden. Geht man von der oben genannten Handlungsweise aus, müssten wir meinen, dass alle 0 % ihrer Zeit in Konflikten verbringen. Dem ist nicht so. Der überwiegende Anteil der Befragten sieht sehr wohl, dass hier Zeit eine Rolle spielt.

Können wir eine Einschätzung treffen, wie viel Zeit wir aktuell in Konflikten verbringen, so können wir uns auch die Frage nach der Zukunft stellen. Weicht die Ist-Situation von der Soll-Situation ab, so wissen wir, dass Aktivitäten notwendig sind. In Abbildung 3 illustrieren wir diesen Effekt anhand eines Beispiels. Verbringen wir

aktuell 65 % unserer Zeit in Konflikten und legen unseren Zielwert mit 15 % an, so wird klar, dass wir einen großen Handlungsraum haben. In dem Fall sollten wir die eigene Situation weiter analysieren. Wir sollten uns Gedanken machen, wie wir Konflikte bewältigen, die auch von außen an uns herangetragen werden. Wir sollten uns darüber hinaus Klarheit verschaffen, welche Themen uns derzeit beschäftigen und wie viele Ressourcen wir dabei (ver-)brauchen.

### Drei Phasen der Konfliktbewältigung

Der Einstieg in einen Konflikt ist meist die Schuldzuweisung: Der Auftraggeber erkennt die Bedeutung der Arbeit der Sicherheitsfachkraft nicht an, die Mitarbeiter verhalten sich entgegen der Vorschriften, der Einkauf vernachlässigt die ergonomischen Überlegungen bei Neuanschaffungen. Aussagen wie diese deuten auf einen bestehenden Konflikt hin. Genauer gesagt ist dieser Zustand die erste Phase der Konfliktbewältigung. Dadurch, dass wir Schuldige suchen, wollen wir uns selbst absichern. Diese Vorgehensweise ist auch nützlich – sie sollte nur nicht zu lange dauern. Dadurch, dass wir die Schuld anderer ‚beweisen‘ wollen oder müssen, verwenden wir viel Zeit zur Bewältigung der Vergangenheit. Bestenfalls können wir damit erkennen, wie es nicht geht. Konkrete bessere Gestaltungsformen für die Zukunft sind damit in der Regel noch nicht verbunden.

Die zweite Phase der Bewältigung von Konflikten ist mit Machtausübung verbunden: Der Vorgesetzte verwarnt den säumigen Mitarbeiter, das Arbeitsinspektorat fordert eine fehlende Evaluierung oder konkrete Maßnahmen ein, der Arbeitgeber verhängt einen In-

vestitionsstopp. Situationen wie diese kennzeichnen die ‚Handlungsanordnung‘. Dabei wird die Zukunft vieler von einer oder wenigen Personen allein vorbestimmt. Die positive Komponente dabei ist es, dass die Zukunft aktiv gestaltet wird. Solange keine wesentlichen Bedürfnisse darunter leiden, ist dies sicher ein möglicher Weg. Jedoch – je eskalierter ein Konflikt ist, d.h. je stärker die negativen Gefühle bereits aufgeschaukelt sind, umso eher lehnen wir diese Vorgaben ‚von oben‘ ab. Dann distanzieren wir uns von Anordnungen allein aufgrund von Befindlichkeiten, weil wir eine Person oder einen ‚Funktionsträger‘ ablehnen. Käme der Vorschlag von jemand anderen, könnten wir damit gut leben.

Die dritte Phase der Konfliktbewältigung fördert das Miteinander – auch im Konfliktfall. Je unterschiedlicher die Wahrnehmungen von Erlebtem und die Vorstellungen von möglichen Lösungen sind, umso schwieriger wird es, diese Phase zu erreichen. Trotzdem lohnt sich der Perspektivenwechsel gerade in diesen Situationen. In der kooperativen Phase können die Beteiligten gemeinsam aus der Vergangenheit lernen. Sicherheitsfachkräfte können dann zusammen mit Auftraggeber die Schwerpunkte eines Jahres besprechen und von vornherein gegebene Rahmenbedingungen abstecken. Durch die Einbindung der Mitarbeiter können auch deren Erfahrungen und Vorbehalte erfasst werden. Sie haben dann zumindest die Möglichkeit zur Stellungnahme.

Die drei Phasen der Konfliktbewältigung stellen Optionen dar. Nicht immer tritt jede Phase auf, nicht immer werden die Phasen in der gleichen Reihenfolge durchlaufen. Es sollte den Beteiligten allerdings klar sein, dass gerade in der ersten Phase der Schuldzuweisung bei den Beteiligten in der Regel das Gefühl auftritt, in einem Konflikt gefangen zu sein. Durch die Beschränkung auf vergangene Erlebnisse, können Menschen hier im besten Fall Recht bekommen. Eine Veränderung im Verhalten anderer ist dadurch noch nicht geregelt. Auch die Handlungsanordnung ist häufig mit der Einstellung verbunden, Konflikte zu haben. Je unterschiedlicher die Lösungsvorstellungen, umso eher haben die Beteiligten den Eindruck, dass sie etwas tun müssten, obwohl sie davon überzeugt sind, dass es für sie selbst nichts bringt oder sogar nachteilig auswirkt.

Suchen die Beteiligten gemeinsam nach Lösungen für ihre Probleme, so haben sie die Möglichkeit, relevante Argumente anzusprechen und zu diskutieren. Idealerweise können sie somit die notwendigen Veränderungen in Abstimmung miteinander initiieren und umsetzen. Alle ziehen an einem Strang, Entscheidungen werden mitgetragen. Auch wenn es unterschiedliche Stand-

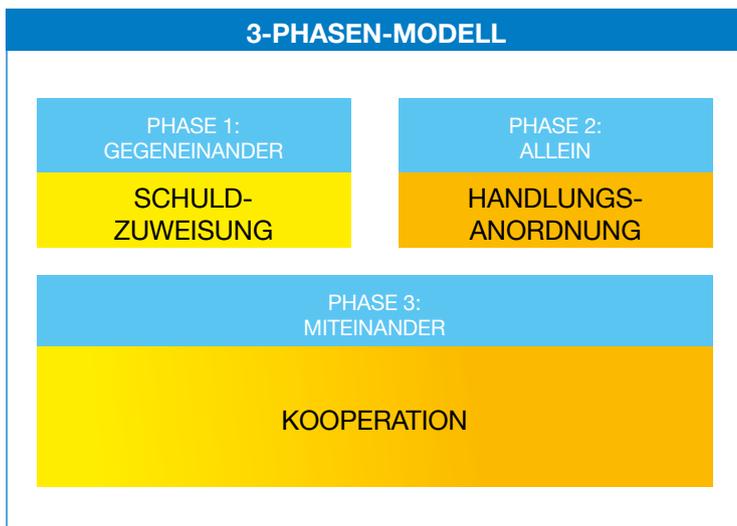


Abb. 4 drei Phasen der Konfliktbewältigung

punkte gibt, haben die Beteiligten dann nicht mehr den Eindruck, einen Konflikt auszutragen. Das persönliche Verhältnis zueinander entspannt sich. Eigenverantwortliche und kooperative Konfliktbearbeitung bringt nachhaltigere Lösungen. Die dazu nötige Einstellung nennen wir mediative Grundhaltung. Das bedeutet, dass Menschen möglichst viel Zeit miteinander an gemeinsamen Lösungen arbeiten. Doch wie kann dies gelingen? Wie in der Sicherheitstechnik oder in der Gesundheitsförderung braucht es dazu geeignete Maßnahmen. Das nächste Kapitel gibt dazu einen kurzen Überblick.

### Präventive und kurative Aspekte der Konfliktbewältigung

Die meisten Menschen sehnen sich nach Harmonie. Daher stellt sich natürlich auch die Frage der Konfliktprävention. Wie in der Unfallprävention sollen damit unerwünschte Ereignisse vermieden bzw. reduziert werden. Doch im Gegensatz zu Arbeitsunfällen haben Konflikte auch ihre positiven Seiten. Sie initiieren notwendige Veränderungen und bringen uns dazu, unsere wahren Bedürfnisse wahrzunehmen und auszusprechen. Daher geht es in der Konfliktprävention nicht nur darum, Konflikte an sich zu verhindern, sondern auch einen konstruktiven Umgang damit zu erlernen. Dies ist der Hintergrund der kurativen Konfliktarbeit. Konkret bedeutet dies eine Form der ‚Heilung‘. Das kann in Form von persönlichen Verhaltensänderungen sowie durch die Anpassung struktureller und kultureller Rahmenbedingungen erfolgen. Zu beachten ist die Tatsache, dass kurative und präventive Aspekte stark miteinander verzahnt sind (siehe auch Abbildung 5). So ist es manchmal notwendig, gezielte ‚kleinere‘ Konflikte zu provozieren, um weitreichendere Konflikte zu ver-

hindern. Auch kann eine gut eingesetzte Intervention in einer Krise, weitere ähnliche Konflikte vermeiden.

Wenn Menschen miteinander interagieren, so haben sie ein bestimmtes Spektrum an Erwartungen, wie Handlungen der anderen aussehen sollen. Dabei gilt es zu klären, wie gut bestimmte Vorgehensweisen mit eigenen Vorstellungen übereinstimmen.

### Wahrnehmung als Schlüssel zum Erfolg

Die Grundvoraussetzung für kooperatives Handeln ist die konzentrierte Wahrnehmung dessen, was ist. Nicht immer finden wir uns in eindeutigen Situationen wieder. So kann sich beispielsweise eine SFK mit ihrer Tätigkeit voll identifizieren, in dem sie den Auftrag zum ArbeitnehmerInnenschutz sehr ernst nimmt. Stoßt sie dabei an ihre Grenzen, weil sie bei den beratenen Personen auf mehr Ablehnung als Akzeptanz für ihre Vorschläge findet, 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, die eigene Einstellung zu überdenken oder als letzte Alternative den Arbeitsplatz zu wechseln. Sonst kreisen die eigenen Gedanken immer öfter um die scheinbar ausweglose Situation.



Abb 5: Wechselspiel von präventiven und kurativen Maßnahmen



Abb. 6: Arten der Zustimmung

Abbildung 6 fasst die drei unterschiedlichen Arten von Zustimmung nochmals zusammen:

1. Die Identifikation bedeutet die überwiegende Übereinstimmung mit einer Vorgehensweise oder Entscheidung. Menschen, die sich mit Aufgaben identifizieren, handeln aus eigenem Antrieb – weitgehend unabhängig von Impulsen von außen. Die vorherrschende Einstellung lautet „Ich bin überzeugt von einer Sache oder einer Person und unterstütze sie vollinhaltlich“.
2. Die Akzeptanz beinhaltet eine gewisse Ambivalenz. Als Toleranzgrenze nähert sie einerseits an die Identifikation. Die dann zugrunde liegende Haltung lässt sich wie folgt beschreiben: „Ich würde selbst nicht unbedingt so handeln, verstehe aber die Sache oder die Person und kann es gut mittragen.“ Das andere Extrem ist durch die Resignation gekennzeichnet: „Ich habe keine Möglichkeit, es zu ändern, daher muss ich mich wohl oder übel damit arrangieren.“ Wichtig ist der Hinweis darauf, dass wir uns durch ein Annehmen einer Lösung von bestimmten Gedanken lösen können. Uns bleibt dann die Freiheit, mehr über andere Dinge nachzudenken. In der Zusammenarbeit mit anderen können wir diese Punkte abhaken und müssen sie nicht immer von neuem thematisieren.
3. Die Ablehnung zeichnet sich durch den konkreten Widerspruch aus. Der betroffene Mensch kann mit einer Sache oder einer Person nicht leben. Mittel- bis langfristig bedeutet dieser Zustand immer eine Veränderung.

Nicht immer können die Beteiligten eines Konflikts im Arbeitsumfeld selbst eine Lösung herbeiführen. Im klassischen Fall werden dann andere Ebenen eingebunden: Vorgesetzte, Betriebsräte, Personalabteilung

oder andere Anlaufstellen. Meist haben diese jedoch auch eigene Interessen, die eingebracht werden. Daher empfiehlt sich in kritischen Situationen der Einsatz externer Mediatoren. Besonders dann, wenn es stark unterschiedliche Wahrnehmungen von Erlebtem, Uneinigkeit über die Lösung und einen dringenden Einigungszwang gibt, sollte diese Variante ernsthaft in Erwägung gezogen werden.

### Mediation als Unterstützungsangebot

In der Mediation helfen außenstehende Dritte bei der konstruktiven Konfliktlösung. In einem vertraulichen Rahmen können persönliche Befindlichkeiten geklärt werden. Der wechselseitige Aufbau von Verständnis für die Anliegen der anderen fördert Vereinbarungen, die den jeweiligen Bedürfnissen entsprechen. Zu beachten ist dabei auch, qualifizierte Mediatoren zu beauftragen. In Österreich gibt es eine Liste des Bundesministeriums für Justiz, in der Mediatoren mit einem Mindeststandard an Aus- und Weiterbildung aufgezählt sind. Diese, sogenannten ‚eingetragenen Mediatoren‘, haben spezielle Rechte und Pflichten. Sie dürfen beispielsweise nicht über Inhalte eines Mediationsverfahrens vor Gericht aussagen. ■

Mag. Elisabeth Kowarc,  
Sicherheitsfachkraft, Mediatorin  
office@kowarc-consulting.at  
www.kowarc-consulting.at

Dr. Elvira Hauska  
Evaluierung, Coaching, Mediation  
eh@elvira-hauska.at  
www.elvira-hauska.at



### ZUSAMMENFASSUNG



Konflikte sind Teil betrieblicher Realität. Auch Sicherheitsfachkräfte sind in ihrer Arbeit immer wieder damit konfrontiert. Um sich gut dafür zu rüsten, braucht es spezielles Wissen und Fähigkeiten. Dieser Artikel gibt einen Überblick über typische Spannungsfelder im Tätigkeitsbereich von Sicherheitsfachkräften. Er bietet dazu Hilfestellungen an, wie diese besser bewältigt werden können. ■

### SUMMARY



In proportion to the overall Austrian statistics on work-related accidents, the risk for juveniles to suffer from an accident at work includes frequent handling of dangerous machinery. For this reason, extra protection for juvenile employees. In order to provide safety. ■

### RÉSUMÉ



Quand on observe les statistiques des accidents du travail de tous les travailleurs en Autriche, on s'aperçoit que les jeunes ont un risque nettement plus élevé de subir un accident du travail. Cela se note de manière particulièrement drastique dans les zones à forte importance professionnelle réussie et sans accident. ■