

Elvira Hauska, Oliver Jeschonek

KONFLIKTMANAGEMENT UND MEDIATION ALS BEITRAG ZUM SICHEREN UND GESUNDEN ARBEITSPLATZ

1. Einführung
2. Mediation und Konfliktmanagement
3. Typische Konfliktfelder von Präventivdiensten und deren Konsequenzen
4. Die Vereinbarkeit von Sicherheit und Vertrauen
5. Evaluierung von Konflikten (Konfliktanalyse)
6. Reflexion von Interventionsmöglichkeiten
7. Weiterführende Informationen
8. Literatur

1. Einführung

Arbeitssicherheit zielt auf die Erlangung und Erhaltung von Sicherheit und Gesundheit von Beschäftigten. Dabei verschieben sich die Schwerpunkte der Handlungsfelder von Präventivdiensten am Arbeitsplatz immer häufiger von technischen Gegebenheiten hin zu der sozialen Zusammenarbeitsfähigkeit von Menschen. Arbeitsunfälle ergeben sich in der Regel durch eine Verkettung unterschiedlicher Ursachen. Ein Schlüsselbegriff in diesem Zusammenhang ist Vertrauen, das sich in vielfältigen Bereichen auf Sicherheit und Gesundheit auswirkt: Vertrauen in vorgeschriebene Sicherheitsmaßnahmen, Vertrauen in eine adäquate Unterstützung durch Führungskräfte oder Vertrauen in die eigene Handlungskompetenz bei sicherheitskritischen Situationen. Sicherheitsfachkräfte sind hier doppelt gefordert. Sie sind nicht nur allein für ihre eigene Sicherheit verantwortlich, sondern haben den Arbeitgeber und die Dienstnehmer in Fragen der Arbeitssicherheit, Gesundheitsförderung, sowie der Arbeitsplatzgestaltung zu unterstützen und zu beraten. In der Praxis treffen dabei immer wieder unterschiedliche Erwartungen aufeinander, die auch widersprüchlich sein können. Gelingt es der Sicherheitsfachkraft (SFK), auch in diesen Situationen Vertrauen zu relevanten Meinungsträgern ihres Auftraggebers aufzubauen, so ist das Ziel der Erlangung und der Erhaltung von Sicherheit und Gesundheit eher zu erreichen. Kenntnisse über Konfliktmanagement liefern speziell in schwierigen widersprüchlichen Fällen Ansatzpunkte.

Grundsätzlich lassen sich zwei diametrale Vorgehensweisen in Bezug auf Konfliktregelung ableiten (siehe Abbildung 1). Die mediative Sichtweise stellt dabei vorhandene Bedürfnisse in den Vordergrund und fragt danach, was Menschen und Systeme brauchen, damit sie ihre Arbeiten an einem gemeinsamen Ziel orientieren können und versucht, diese so umfassend wie möglich zu berücksichtigen. Sollte es dabei zu einer gewalt- bzw. zwangsorientierten Herangehensweise kommen, muss Macht ausgeübt werden, um etwas jedenfalls auch gegen den Willen anderer Beteiligter durchzusetzen zu können.

Fallbeispiel:

In einer Firma aus der Glasverarbeitungsbranche gibt es vermehrt Dienstnehmer, die regelmäßig wichtige Sicherheitsvorschriften missachten. Vor allem die Verwendung von Schutzhandschuhen wird mit der Begründung abgelehnt, dass diese bei der Ausführung von Arbeiten hinderlich sind. Diese Haltung eines erheblichen Anteils der Belegschaft erzeugt automatisch einen Konflikt mit der SFK. Entsprechend der beiden Varianten, mit Konflikten umzugehen, hat die SFK die Wahl, mediativ bzw. bedürfnisorientiert zu hinterfragen, was die Dienstnehmer brauchen würden, damit sie vorgesehene Schutzhandschuhe verwenden oder auf den unmittelbaren Zwang hinzuweisen, dass dies in den gesetzlichen Bestimmungen so vorgesehen ist. In der Regel ist es ein länger dauernder Prozess der Bewusstseinsbildung, um Arbeitssicherheit einen höheren Stellenwert zu geben. Die Angemessenheit von getroffenen Maßnahmen zeigt sich dabei vorwiegend im Verhalten der Beschäftigten.



Abb. 1: Konflikt und seine grundsätzlichen diametralen Regelungsformen
Mediation – Maßnahmensetzung aufgrund individueller Interessen
Gewalt – Anwendung von Macht zur Durchsetzung von Maßnahmen

Die Kunst der Konfliktregelung ist ein Handlungsfeld, das in der Regel einen interdisziplinären Zugang erfordert. Dabei haben sich in der Praxis hinsichtlich der grundlegenden Regelungsformen gemischte Verfahren am besten bewährt, vor allem dann, wenn sich eine Verschlechterung des Arbeitsklimas abzeichnet. In akuten Krisensituationen ist jedoch normalerweise rasches Handeln erforderlich. Hier zeigt sich am deutlichsten das Vertrauen, das die Mitarbeitenden in Führungskräfte und vorgeschriebenen Sicherheitsnormen haben. Sind diese akzeptiert, dann können Maßnahmen zielorientierter und rascher umgesetzt werden. Herrschen jedoch überwiegend Misstrauen und Vorbehalte gegenüber Anweisungen und handelnden Personen, dann starten notwendige Aktivitäten üblicherweise mit erheblicher Verzögerung bzw. es entstehen Widerstände gegen Vorschriften und Handlungsanweisungen, was ein erhöhtes Sicherheitsrisiko nach sich zieht.

In Anlehnung an das Konzept der Schulungsunterlagen für die polizeiliche Ausbildung in Grundrechtsfragen der Agentur der Europäischen Union für Grundrechte gibt es dabei unterschiedliche Kernkompetenzen, die auch auf die Arbeit von Sicherheitsfachkräften übertragbar sind (vergleiche Abbildung 2). Die Basis für sicherheits- und gesundheitsförderndes Wirken in Organisationen ist das Wissen um deren Möglichkeiten, Zusammenhänge und Wirkungsweisen. Damit dies in der Praxis Einsatz finden kann, ist die Entwicklung von speziellen Fähigkeiten erforderlich, die sowohl eine Einschätzung von Gefahrensituationen als auch einen angemessenen Umgang damit ermöglichen. Eine entsprechende Haltung dazu ist eine wesentliche Voraussetzung, dass vorhandenes Wissen im Alltag auch seine Anwendung findet. Diese Haltung gründet sich auf die innere Bereitschaft, Sicherheit und Gesundheit als ein wichtiges Aufgabenfeld in der Arbeit anzusehen und die sich daraus ergebende Notwendigkeit, aus Fehlern der Vergangenheit für die Zukunft zu lernen. Forschungsergebnisse zeigen, dass isolierte Schulungen zur Einstellungsänderung wenig beitragen. Werden

diese mit zusätzlichen strukturellen Maßnahmen und strategischer Abstimmung kombiniert, sind sie wesentlich wirkungsvoller.

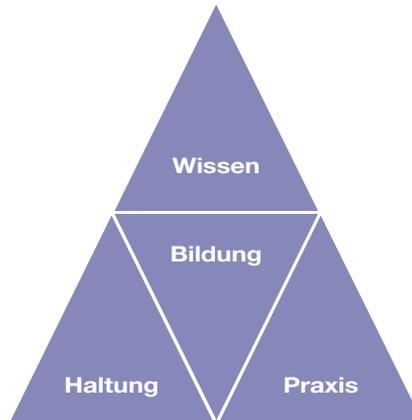


Abb. 2: Sicherheitsrelevante Kernkompetenzen

WISSEN – Ansammlung von Methoden, Ideen, Theorien, usw.

PRAXIS – Anwendung von Wissen für praktische Aufgabenstellungen

HALTUNG – Einstellung zu einem Sachverhalt aufgrund bisheriger Erfahrungen

BILDUNG – Ziel- und aufgabenorientierte Wissensvermittlung

(in Anlehnung an <http://fra.europa.eu/de/publication/2016/polizeiliche-aus-und-fortbildung-grundrechtsfragen> S. 14 ff.)



Bei der aufmerksamen Betrachtung des Modells zu den sicherheitsrelevanten Kernkompetenzen wird deutlich, dass sich auch hier bereits Konflikte ergeben können. So kann es sein, dass Wissen, Praxis und Haltung zueinander im Widerspruch stehen. Das Fallbeispiel der Firma aus der Glasverarbeitungsbranche gibt dazu praktische Anhaltspunkte. Auch wenn in der Belegschaft das Wissen vorhanden ist, dass die Arbeit mit Glas ohne Arbeitsschutzhandschuhe vermeidbare Sicherheitsrisiken birgt, so stellen sie die Fähigkeit, die Arbeit ohne Schutzhandschuhe besser verrichten zu können, in den Vordergrund. Diese Entscheidung resultiert normalerweise aus der Haltung der Mitarbeiter.

Menschen reagieren unterschiedlich auf Widersprüche und Spannungsfelder. Daher gibt es kaum Patentrezepte, wie mit ihnen umzugehen ist. Dennoch ist es hilfreich, wenn grundlegende Kenntnisse über unterschiedliche Möglichkeiten vorhanden sind, wobei vor allem die Art und Weise zentral ist, wie man einzelne Handlungsfelder anspricht. Im Zuge einer Begriffsklärung und anhand von praktischen Beispielen zeigt das zweite Kapitel auf, wie vielfältig sich die Vorgehensweisen in diesem Zusammenhang gestalten.

2. Mediation und Konfliktmanagement

Üblicherweise wird Mediation in der Arbeitswelt als ein Element von Konfliktmanagement gesehen, um Konflikte interessensgerecht zu regeln. Diese Form der Streitbeilegung wird als Dienstleistung von externen oder internen BeraterInnen erbracht. In der Regel gibt es, wenn ein Konfliktmanagement am Arbeitsplatz implementiert wurde, geordnete und transparente Prozesse, wie mit auftauchenden Spannungsfeldern

umzugehen ist. Diese Vorgehensweise stärkt die Zusammenarbeitsfähigkeit, wenn die Beschäftigten den vorgegebenen Strukturen und den eingebundenen ExpertInnen vertrauen. Sicherheitsfachkräfte sind, gemeinsam mit anderen Präventivdiensten, neben Personalverantwortlichen bzw. Betriebsräten oder sonstigen Anlaufstellen gefordert, den Bedarf in der Organisation zu klären und gegebenenfalls einzurichten. Im Falle des Bestehens einer derartigen Einrichtung, ist es die Aufgabe von den dafür verantwortlichen Personen darauf hinzuwirken, dass diese Unterstützungsleistung auch im Bedarfsfall in Anspruch genommen wird.

Praxisbeispiel:

Das international beachtete und durch den Verein IRIS für gelebte Konfliktkultur ausgezeichnete Konfliktmanagement der Stadt Graz ist organisatorisch in der Krisenprävention angesiedelt und in Form eines Leitfadens für alle transparent. Sie definieren den Nutzen von Konfliktmanagement in der Entwicklung persönlicher Konfliktfähigkeit für Beteiligte und Konfliktfestigkeit für die Organisation. Zusätzlich formulierte Aspekte sind beispielsweise: Entlastung der Führungskräfte, Produktivitätssteigerung und positives Image. Zu einem internen Konfliktmanagement gibt es in der Krisenprävention noch seelische Gesundheit am Arbeitsplatz und betriebliche Suchtprävention als weitere Schwerpunkte. Mediation wird dabei neben Konfliktberatung, Konfliktcoaching und Konfliktmoderation im internen Konfliktmanagement als eine Konfliktlösungsvariante angeboten. Im Rahmen des Konfliktmanagements existiert eine Richtlinie zur Förderung und zum Erhalt eines positiven Arbeitsklimas, die auch im Leitfaden abgebildet ist und für alle Beschäftigte gilt. Es existiert ein klarer Stufenplan, wann wer eingebunden wird sowie eine Begriffsklärung.



Mehr zum Thema Krisenprävention der Stadt Graz finden Sie unter

<https://www.graz.at/cms/beitrag/10018637/7748776/Krisenpraevention.html>

In Österreich gibt es keinen Berufsschutz für Mediation. Jedoch haben „eingetragene MediatorInnen“ gesetzlich definierte Rahmenbedingungen mit Rechten und Pflichten. So unterliegen sie beispielsweise einer Verschwiegenheitspflicht, die eine Aussage vor Gericht verbietet. Daher empfiehlt sich der Einsatz dieser vor allem in Fällen, bei denen es möglicherweise zu einem Gerichtsverfahren kommen könnte. Der Beginn einer Mediation mit eingetragenen MediatorInnen hemmt zivilrechtliche Fristen. Es gibt für sie eine Aus- und Weiterbildungspflicht mit klar definierten Inhalten und Stundenausmaßen.

In den letzten Jahren entwickelte sich Mediation zu einem interdisziplinären Denkansatz, der einer vermehrten Forderung und Förderung von Vielfalt in unserer Gesellschaft Rechnung trägt. Mediation und mediative Herangehensweisen sind nicht mehr nur Elemente eines Konfliktmanagements, sondern fanden Einzug in nahezu alle Lebens- und Wissensbereiche. Eine interessante Begriffsdefinition findet sich dabei im Österreichischen Bundesverband für Mediation, der mit mehr als 2.000 Mitgliedern der größte interdisziplinäre Mediationsverein in Österreich ist. Neben der Mediation als Prozess, in dem allparteiliche MediatorInnen bei der Konfliktregelung unterstützen, gibt es mediative Techniken, die jeder Interessierte einsetzen kann. Darüber hinaus geht es um eine mediative Grundhaltung, die es ermöglicht, im Konfliktfall Gewinne für alle Beteiligten zu suchen, anstatt im Gewinner-Verlierer-Denken verhaftet zu bleiben.

Praxisbeispiel:

Die derzeit wahrscheinlich umfangreichsten Maßnahmenpakete im Umgang mit Konflikten in Österreich finden sich im Österreichischen Bundesheer. Neben unterschiedlichsten Kommissionen, beispielsweise wenn Beschwerden seitens der Grundwehrdienstler auftreten, gibt es in der höchsten Bildungseinrichtung des Militärs, der Landesverteidigungsakademie, ein Referat „Coaching, Mediation und Teamentwicklung“. Die Aufgabe dieses Referates ist einerseits eine effiziente Unterstützung von Führungskräften und Personal im Konfliktfall und andererseits das Nutzbarwerden von Lernerfahrungen daraus für die gesamte Organisation. Forschungsprojekte, beispielsweise „Mediation und militärische Führung“ runden diese Aktivitäten ab.

Weiterführende Infos dazu finden sich auf der Homepage von Oliver Jeschonek, der diese Entwicklungen maßgeblich begleitet hat
<http://www.c-m-t.at/publikationen/>



Präventivdienste sind entsprechend dem ArbeitnehmerInnenschutz für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz mitverantwortlich. Daher können sie für dieses Thema sensibilisieren, geeignete Schritte initiieren und begleiten. Natürlich ist es sinnvoll, wenn auch sie selbst als Vorbild wirken. Aus diesem Grund gibt es im nächsten Kapitel einen Überblick darüber, welche typischen Konfliktsituationen Präventivdienste in ihrer Arbeit vorfinden. Konkrete Ansprechpartner und typische Themen erleichtern normalerweise den Einstieg in das Gespräch.

3. Typische Konfliktfelder von Präventivdiensten und deren Konsequenzen

Wie jede andere Berufsgruppe haben auch Präventivdienste klassische Konflikte, bei denen sie sich durch andere beeinträchtigt fühlen. Nachfolgend finden Sie ein paar Aspekte unterschiedlicher Themen, die den beruflichen Alltag bestimmen. Diese Auflistung hilft vor allem bei einer Standortbestimmung, in der reflektiert werden kann, wer aktuell an einem Konflikt beteiligt ist. Es zeigt zusätzlich auf, dass sich SFK in einem Umfeld unterschiedlicher Akteure wiederfinden und erleichtert ein zielgerichtetes Vorgehen.

3.1 Politische Steuerung des Handlungsrahmens

Änderungen in Gesetzen, Verordnungen oder Ähnlichem werden von den politisch verantwortlichen Personen in Zusammenarbeit mit den Interessensvertretungen geplant und umgesetzt. Nicht immer sind diese für die betroffenen Unternehmen so nachvollziehbar, dass sie die Änderungen befürworten. Als SFK können Sie somit vor der Aufgabe stehen, Arbeitgeber an die Absichten einer neuen Regelung heranzuführen.

3.2 Gewaltverursachte Arbeitsunfälle

Der wohl unmittelbarste Handlungsbedarf für Sicherheitsfachkräfte tritt dann auf, wenn Arbeitsunfälle durch Gewalt verursacht werden. Seit 2010 erfasst die Statistik der AUVA diese Kategorie. Während Arbeitsunfallzahlen allgemein langjährig rückläufig

sind, liegt der Wert gewaltverursachter Arbeitsunfälle im Jahr 2016 bei 2.058, was eine Steigerung von mehr als 40 % seit dem Jahr 2010 bedeutet. Hauptbetroffene Branchen sind Dienstleister, allen voran Verkehrs-, Gesundheit- und Sozialberufe. Österreich ist hier keine Ausnahme. Die amerikanische Organisation OSHA – Occupational Safety and Health Administration – spricht von rund zwei Millionen amerikanischen Beschäftigten jährlich, von denen es bekannt ist, dass sie von Gewalt am Arbeitsplatz betroffen sind. Die Dunkelziffer schätzt sie deutlich höher. Die amerikanische Organisation spricht sich klar für eine institutionalisierte Gewaltprävention am Arbeitsplatz aus, welche die Identifikation von Risiken, die Entwicklung von Standardabläufen und regelmäßige, gezielte Trainings beinhaltet.

Praxishinweis:

Für spezielle gefährdete Branchen stellt die OSHA Leitfäden mit bewährten Abläufen zur Verfügung.



Mehr Infos dazu finden sich unter <https://www.osha.gov/SLTC/workplaceviolence/>

3.3 Intrapersonelle Konflikte

Die Arbeit als 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 3 zeigt drei grundsätzliche Arten der Zustimmung, die in unterschiedlichen Konstellationen auftreten können.



Abb. 3: Arten der Zustimmung

IDENTIFIKATION – Situation stimmt mit eigenen Vorstellungen gut überein

AKZEPTANZ – Situation ist nicht völlig optimal, dennoch annehmbar

ABLEHNUNG – Situation ist nicht tolerierbar

TOLERANZGRENZE – Bereich der akzeptierbaren Situationen

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 die anderen auf Interventionen und Hinweise mit Widerstand reagieren. Diese SFK identifiziert sich mit ihrer Aufgabe, lehnt aber die aktuelle Art und Weise ab, wie sie diese ausüben kann. Zur eigenen Mentalhygiene ist es notwendig, die daraus resultierenden inneren Spannungsfelder aufzulösen bzw. sich mit den Begebenheiten in einem gewissen Maß zu arrangieren. Dabei braucht es eine Reflexion dazu, welche Gegebenheiten tatsächlich unüberwindbare Hindernisse darstellen und in welchen Bereichen eine Annäherung an akzeptierbare Rahmenbedingungen möglich ist. Einen interessanten Aspekt zu dieser Überlegung liefert das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. Die Ursachen werden als Belastung bezeichnet und die Beanspruchung als Wirkung, wobei diese zusätzlich durch die individuellen Sozialisierungen und Veranlagungen eines Menschen geprägt sind.

Mehr dazu in dem Artikel von B.-C. Eder, Sichere Arbeit 4/2015, S. 18 ff.

3.4 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 entsteht der Eindruck, dass die ArbeitgeberInnen dem Arbeitsschutz eine geringe Bedeutung beimessen. Die SFK sollte in diesen Fällen wiederholt auf die Wichtigkeit einer wirksamen Einbindung in die Gesamtorganisation hinweisen.

3.5 Spannungsfelder Präventivdienste – AuftraggeberIn – ArbeitgeberIn – ArbeitnehmerIn

Die SFK ist im Gegensatz zu den Sicherheitsvertrauenspersonen primär für die Beratung der ArbeitgeberInnen 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 das Unternehmen Kosten entstehen, wird die Zusammenarbeit eher holprig verlaufen. Daher ist auch bei den Vorschlägen von Maßnahmen Fingerspitzengefühl notwendig. Die SFK sollte regelmäßige Abstimmungsgespräche zur Priorisierung von Aufgaben mit den rele-

vanten Entscheidungsträgern führen. Eine zusätzliche Besonderheit ergibt sich auch in jener Konstellation, in der die SFK nicht direkt vom Unternehmen selbst beauftragt ist, sondern – beispielsweise in Kleinunternehmen – über Dritte ihre Arbeit verrichtet.

3.6 Abstimmung mit anderen Präventivdiensten

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 das Zusammenwirken von ArbeitsmedizinerInnen und SFK können diese Situation entspannen und eine konstruktive Kommunikation fördern.

4. Die Vereinbarkeit von Sicherheit und Vertrauen

Paradoxerweise gewinnt das Sicherheitsbedürfnis an Bedeutung, wenn die subjektiv empfundene Sicherheit geringer wird. Daher wächst der Wunsch nach vermehrter oder verbesserter Sicherheit überproportional zu einem objektiv messbaren Sicherheitsniveau. Wesentlich bei allen Maßnahmen zur Förderung von Sicherheit ist es, dass die SFK mit der betroffenen Personengruppe eine gemeinsame Vertrauensbasis hat.

Praxisbeispiel:

Das Raum- und Ressourcenmanagement der Universität Wien hat ihren Folder „Sicherheitshinweise“ für Studierende und BesucherInnen nicht allein mit Gebots- und Verbotssymbolen ausgestattet, sondern darüber hinaus eine Willkommensbotschaft mit einer Kurzvorstellung der Einrichtung versehen. Sehr hilfreich und vertrauensfördernd sind auch knappe Formulierungen zu folgenden weiteren Überschriften:

- Über uns
- Genehmigungen sind erforderlich für ...
- Verlorene Gegenstände & Wertsachen
- Unsere Öffnungszeiten
- Ordnungsrichtlinien
- Sicherheit & Notfälle
- Brandschutz
- Verhalten im Erste-Hilfe-Fall (graphisch hervorgehoben)

Mehr zum Thema Sicherheitsmanagement der Universität Wien finden Sie unter <https://rrm.univie.ac.at/services/sicherheit/>



Gibt es keine gemeinsame Vertrauensbasis, wirken die sicherheitsrelevanten Maßnahmen irritierend, störend bis kontraproduktiv auf die betroffenen Personen. Hier tritt anstatt einer Sicherheitsförderung eine Verunsicherung ein, die sehr wahrscheinlich eine gesteigerte Abwehrhaltung zur Folge hat. Daraus entsteht in der Regel ein er-

höhtes Sicherheitsrisiko. Vor allem in Krisensituationen ist es sehr hilfreich, unnötige Eskalationen und Verwirrungen zu vermeiden. Dabei ist es notwendig, den durch Krisen entstehenden gefühlsmäßig wahrgenommenen Aufregungen der Beteiligten, so gut wie möglich mediativ zu begegnen. Demzufolge wird es möglich, Schaden zu minimieren und für die zukünftige Zusammenarbeit aus der Krise lehrreiche Schlüsse zu ziehen. Dazu braucht es in erster Linie langfristige persönliche, organisationsbezogene und gesellschaftliche Strategien, um einem Umfeld mit überdurchschnittlich hohen Unsicherheiten wieder Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit zu geben. Das ist die Voraussetzung dafür, dass diese auch unter Extrembedingungen zielgerichtet ihre Arbeit im Sinne der Sicherheitsförderung verrichten können und sich nicht in kontraproduktiven Aktivitäten verbeißen.

Praxisbeispiel:

In einem Krisenfall ist es notwendig, sofort relevante Informationen abzurufen. Daher sind Menschen, die in diese Situation geraten können, anzuhalten, sich vorab über mögliche Gefahrensituationen zu informieren. So hat zum Beispiel der Chemieparks Linz mit seinen MitarbeiterInnen und KontraktorInnen einen betrieblichen Alarm- und Abwehrplan entwickelt. Er enthält spezifische Warneinrichtungen und deren Interpretation, eine Einteilung in Gefahrenstufen und vorgeschriebene Verhaltensregeln je nach Situation. Diese Herangehensweise erleichtert eine zielorientierte Arbeit von Einsatzkräften, in dem Sicherheitsprofis wissen, was sie zu tun haben und Kompetenzstreitigkeiten im Einsatzfall so kurz wie möglich halten können. Darüber hinaus hat gerade im Fall des Chemieparks Linz auch die Öffentlichkeit eine sehr wichtige Rolle. Hier hängt eine angemessene Sicherheits- und Informationspolitik im Krisenfall unmittelbar mit Vertrauen und Sicherheit der gesamten Bevölkerung des Großraums Linz als Industriestandort zusammen.

Mehr zum Thema Warnsystem des Chemieparks Linz unter <http://www.chemiepark.at/hse/sicherheit/>



Ein reflektierter Umgang mit Sicherheit und Vertrauen ist nicht nur im Ausnahmefall eine wesentliche Komponente, auch in der alltäglichen Arbeitswelt ist darauf Bezug zu nehmen. Um das zu gewährleisten, ist es notwendig, kritische Ereignisse der Vergangenheit möglichst gut abzuschließen und reflektierte Lernerfahrungen daraus abzuleiten. Ein effizientes Krisenmanagement ermöglicht eine Anpassung von Technik, Organisation und menschlichem Verhalten in einer Form, dass Sicherheit und Vertrauen gleichzeitig gefördert werden. So entstand beispielsweise das ausgefeilte Warnsystem des Chemieparks in Linz durch die Erfahrungen der Vergangenheit. In diesem Fall haben sich die für die Sicherheit Verantwortlichen mit dem Umfeld so arrangiert, dass sie gemeinsam Vorgehensweisen gestalten. Ereignisse, die in der Vergangenheit möglicherweise eine Krise auslösten, konnten durch einen Abstimmungsprozess auf ein Niveau gestellt werden, dass ähnliche Ereignisse nach einem bewährten Konzept bearbeitbar wurden. Nur ein abgestimmtes, funktionierendes Zusammenarbeiten kann das gewährleisten. Deshalb ist es sinnvoll, dass in einem Konfliktfall im Rahmen einer Mediation ein vermittelter Ausgleich erfolgt. Dadurch werden unterschiedliche Vorstellungen sichtbar und unter Ausschöpfung der möglichen Ressourcen kann demzufolge eine einvernehmliche Lösung getroffen werden. Sollte das mit den fachlich involvierten Personen allein nicht möglich sein, empfiehlt sich das Beiziehen professioneller Mediatoren. Diese Experten sind darin geschult, Maßnahmen auf Augenhöhe gemeinsam mit den Beteiligten abzustimmen. Sie sorgen dafür, dass jeder sein

Wissen und seine Vorbehalte gut einbringen kann, um ein Ergebnis zu erzielen, das den größtmöglichen Nutzen für alle bewirkt.

5. Evaluierung von Konflikten (Konfliktanalyse)

In der Technik gibt es viele anerkannte Analysemöglichkeiten. Die Messung von Temperatur oder Schalldruckpegeln, die Prüfung auf die Zusammensetzung bestimmter Substanzen oder ähnliche Vorgehensweisen bringen rasch Klarheit über Belastungsmaße. 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 für subjektives Sicherheitsempfinden und daraus resultierendes Verhalten. Während die Evaluierung psychischer Faktoren in den letzten Jahren an Bedeutung gewann, so fehlen nach wie vor Empfehlungen zur Evaluierung sozialer Gesundheit, obwohl die soziale Säule bereits seit vielen Jahrzehnten als dritte Säule der Weltgesundheitsorganisation eine zentrale Bedeutung hat. Umso wichtiger ist es, auch diesem bedeutenden Sachverhalt Rechnung zu tragen und in Zukunft vermehrt an diesen Fragestellungen zu arbeiten. Ideen dazu liefern die nachfolgenden Ausführungen.

Es ist sinnlos, sich nur mit der Frage zu befassen, 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 Prozent 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:

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

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.

Konventionelle Analyseverfahren erheben üblicherweise die Anzahl der Beteiligten an einem Konflikt, die Komplexität der Themen oder den Grad der Eskalation. Berücksichtigt man die Tatsache, dass gerade Konfliktszenarien sehr stark mit persönlichen Gefühlen und Erfahrungen in Verbindung zu bringen sind, kann es allerdings vorkommen, dass jemand dieselbe Situation als „harmlos“ einstuft, die ein anderer Beteiligter als „völlig verfahren“ beschreibt. Daher empfiehlt sich in einem professionellen Konfliktmanagement der Einsatz solcher Indikatoren, die zwar subjektiv bewertbar sind, dennoch einen Vergleichswert ermöglichen. Eine Studie unter österreichischen Führungskräften im Jahr 2015 untersuchte den Zeitanteil, den jemand in sinnvollen Arbeitsbeziehungen verbrachte in Relation zu dem Zeitanteil in frustrierenden (siehe

auch Abbildung 4). Dem gegenübergestellt wurden typische Vorgehensweisen in Konfliktsituationen, wie gegenseitige Schuldzuweisungen, einseitige Anordnungen mit kooperativen Verhandlungen. Wenig überraschend ist das Ergebnis, dass Führungskräfte, die üblicherweise Schuldzuweisungen erleben, auch die Arbeitsbeziehungen gemessen an der Zeit überwiegend frustrierend einschätzen. Überraschend dabei ist es, dass auch kooperative Verhandlungen allein nicht automatisch zu mehr Zeit in sinnvollen Arbeitsbeziehungen führen. Es scheint, als ob der Mix an unterschiedlichen Strategien hier geeigneter wäre.

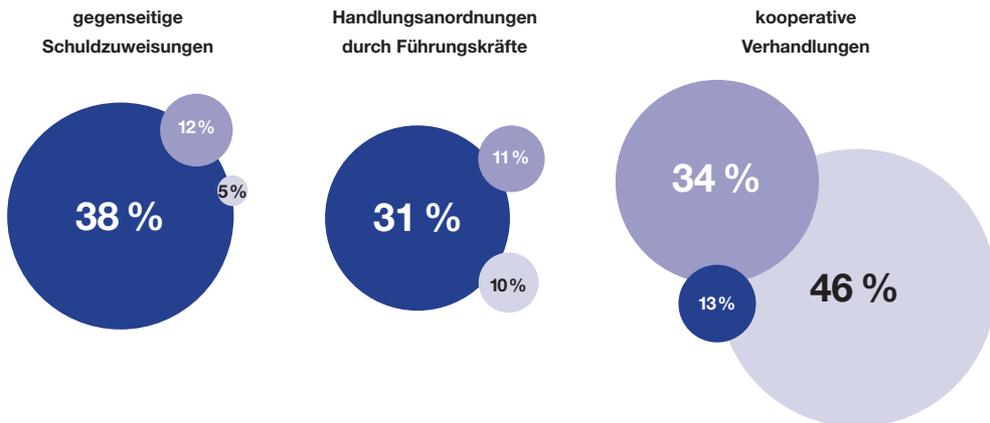


Abb. 4. Auswertung Teamgeistbarometer Österreichische Führungskräfte 2015
 Dunkelblau: Anteil der Führungskräfte mit anteilmäßig mehr Zeit in frustrierenden Arbeitsbeziehungen
 Mittelblau: Anteil der Führungskräfte mit anteilmäßig mehr Zeit in Sinn bringenden Arbeitsbeziehungen
 Hellblau: Anteil der Führungskräfte mit ausgewogener Beziehungsstruktur, d.h. weder überwiegend Sinn bringend noch überwiegend frustrierend
 FAZIT: Sinn und Frust in Arbeitsbeziehungen hängen von einer geeigneten Mischung unterschiedlicher Maßnahmen ab. Überbordende Schuldzuweisungen bzw. unangemessene Anweisungen führen vermehrt zu frustrierenden Arbeitsbeziehungen. Allein kooperatives Verhandeln jedoch führt nicht notwendigerweise zu Sinn bringenderen Beziehungen, vor allem, wenn diese zu lange dauern.

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 unterscheiden 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 und es werden Verwarnungen ausgesprochen. Die vierte Phase ist die Trennung. Entweder kündigt die gemobbte Person selbst oder sie wird gekündigt. Das Ziel der Mobber ist erreicht.

Mobbing, als Beispiel hoch eskalierter Konflikte, ist 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 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.

6. Reflexion von Interventionsmöglichkeiten

6.1 Modularer Aufbau 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 Abbildung 5) im Umgang mit Konflikten anwendbar. Es bezieht sich darauf, dass Konfliktursachen selten in der Person selbst begründet sind, sondern in Strukturen und Kulturen. Aufgrund der Tatsache, dass Konflikte normalerweise auf der persönlichen Ebene wahrgenommen werden, beschränken sich Maßnahmen zum Konfliktmanagement meist auf diese Ebene. Bleiben andere Aspekte unberücksichtigt, so treten ähnliche Symptome immer wieder auf. 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 Unmut und Ärger auslösen.

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.

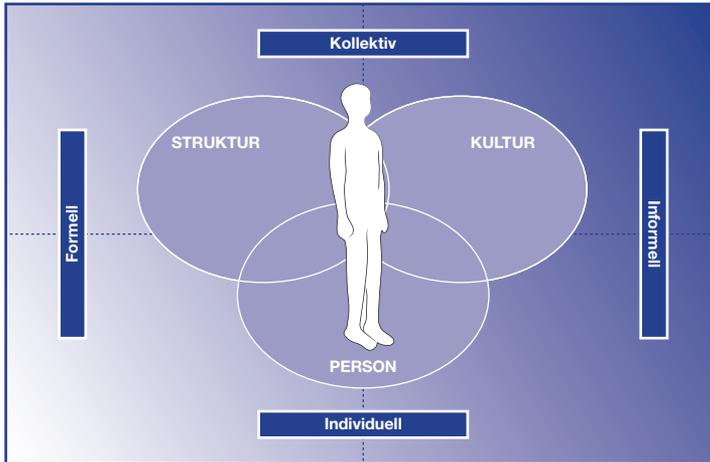


Abb. 5: SKP-Prinzip

PERSON – Konflikte werden in der Regel auf der persönlichen Ebene wahrgenommen
 STRUKTUR – formelle Rahmenbedingungen beeinflussen eine Situation auf einer gemeinschaftlichen Ebene ebenso wie individuelle Befindlichkeiten
 KULTUR – der informelle Zugang zu vorhandenen Strukturen gibt Aufschluss über deren Akzeptanz

Praxisbeispiel:

Eine Buchhalterin befindet sich in einem Konflikt mit ihrem Vorgesetzten. 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 der Kollegenschaft der Buchhalterin, die sich beim Vorgesetzten darüber aufregen, dass sich die besagte Buchhalterin immer wieder in die Angelegenheiten ihrer KollegInnen 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 Abbildung 6). 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.

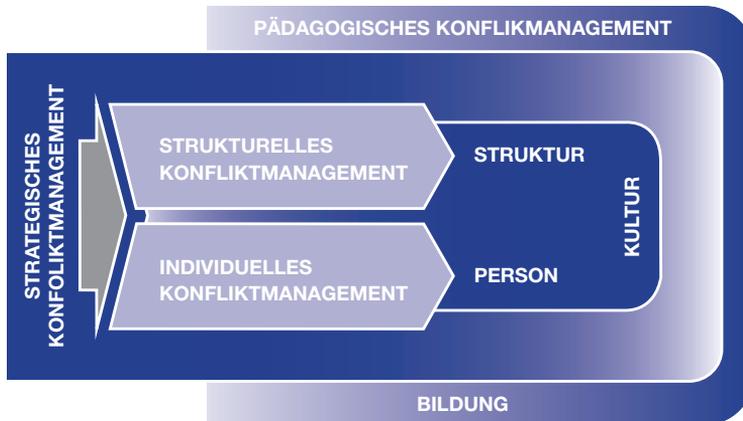


Abb. 6: Modularer Aufbau von Konfliktmanagement

Typischerweise zielen Konfliktmanagement-Ansätze primär auf individuelle, persönliche Komponenten. Eine geeignete Strategie verbindet jedoch strukturelle mit persönlichen Elementen und sorgt durch geeignete Bildungsmaßnahmen für eine kontinuierliche Verbesserung.

In den nachfolgenden Kapiteln erfolgt ein kurzer Abriss über die einzelnen Module. Eine Checkliste, die bei der Evaluierung nach der SKP-Methode einsetzbar ist, finden Sie unter <http://www.elvira-hauska.at/de/bildung/checklisten>



6.2 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 übliche 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 US-amerikanische Psychologe und international tätige Mediator Marshall 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. Nur eine Anpassung von Strukturen und die Entwicklung einer konstruktiven Konfliktkultur machen dann eine nachhaltig positive Veränderung möglich.

6.3 Strukturelles Konfliktmanagement

Strukturen geben Orientierung und legen die Grundsteine für Aktivitäten. Ein Beispiel für strukturelle Maßnahmen im Umgang mit Konflikten ist die formelle Einbindung von einheitlichen Regeln zur Konfliktlösung in Standardabläufe. Dabei finden auch Vorgehensweisen zur außergerichtlichen Regelung immer häufiger Eingang in unterschiedlichste Vertragsformen.

Fallbeispiel 1:

Die Musterbetriebsvereinbarung zur Mobbingprävention vom Österreichischen Gewerkschaftsbund beinhaltet klare Standards hinsichtlich der vorzunehmenden Abläufe. Es sind Ansprechstellen zu benennen, im konkreten Bedarfsfall ist eine Mediation vorzunehmen, wobei daraus abzuleitende Schutz- und Bildungsmaßnahmen unmittelbar während und nach Klärung zu treffen sind.

Mehr Informationen finden sich unter

<http://www.zabed.at/dateien/Mobbing%20Brosch%C3%BCre%202016.pdf>, S 27 ff



Fallbeispiel 2:

Der immer mehr an Bedeutung gewinnende Online Markt hat bei Streitigkeiten zwischen Konsumenten und Online-Anbietern auf Europäischer Ebene eine Plattform eingerichtet, die strukturiert und kostengünstig Beschwerden abwickeln soll. Mithilfe dieser Einrichtung soll das Vertrauen in den europäischen Online Markt gestärkt werden.

Mehr Informationen dazu unter

<https://ec.europa.eu/consumers/odr/main/?event=main.home.show>



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

Organisationsentwicklungsprozesse werden standardmäßig auch zur Entwicklung von internen Regulativen genutzt. Während die konventionelle Vorgehensweise dabei einen Top-Down-Ansatz verfolgt, bei dem Vorgaben zu organisatorischen Änderungen von der Führungsebene ausgehen, zeigen sich auch in diesem Zusammenhang in den letzten Jahren neuere Entwicklungen. Erwähnenswert dazu ist das Konzept der mediativen Organisationsentwicklung, bei dem sowohl die Interessen und Bedürfnisse der Organisation, sowie jene der beteiligten Personen berücksichtigt werden (siehe auch Abbildung 7). Im Wesentlichen geht es dabei um partizipative Entscheidungsprozesse, wobei klarzustellen ist, in welchem Ausmaß und zu welchen Inhalten eine aktive Beteiligung möglich ist. Die MitarbeiterInnen werden demnach, je nach Aufgabenstellung und dem Ausmaß von möglichen Widerständen, informativ, konsultativ oder kooperativ in dem Veränderungsprozess eingebunden.



Abb. 7: Mediative Organisationsentwicklung

Abstimmung von individuellen Interessen einzelner Beteiligter mit den organisationsrelevanten Interessen zur optimalen Gestaltung von zentralen Rahmenbedingungen

Strukturen, die auf diese Weise auch die Akzeptanz der betroffenen Beteiligten erlangen, fördern in der Regel auch das Vertrauen in getroffene Maßnahmen. Sind Rahmenbedingungen jedoch in einer Form gestaltet, dass sie vermehrt als unnötig oder kontraproduktiv wahrgenommen werden, so bewirken diese eher Verunsicherungen, Widerstände oder im schlimmsten Fall eine innere Kündigung bei den betroffenen MitarbeiterInnen. Deshalb muss die Wechselwirkung von kulturellen und strukturellen Komponenten in Veränderungsprozessen besonders berücksichtigt werden.

Mehr Informationen dazu finden Sie unter

<http://www.elvira-hauska.at/images/201405SichereArbeitVeraenderungengesundundsichermanagen.pdf>



6.4 Strategisches Konfliktmanagement

Wie bereits in Abbildung 6 dargestellt, ist es die Aufgabe des strategischen Konfliktmanagements, persönliche Befindlichkeiten in Einklang mit strukturellen Rahmenbedingungen zu bringen, damit gesetzte Ziele optimal erreicht werden können. Diese Vorgehensweise wirkt immer auch auf die kulturelle Ebene eines Unternehmens. Abbildung 8 zeigt ein Modell einer möglichen Kulturentwicklung, die vermehrt die Befähigung in den Vordergrund rückt. Daraus folgt, dass auf einer emotionalen Ebene Vertrauen gestärkt wird, weil Ängste durch Unsicherheiten reduziert werden können. Die Wirkung dieses Prozesses ist es, dass sich daran beteiligte Menschen vermehrt als Gewinner wahrnehmen.

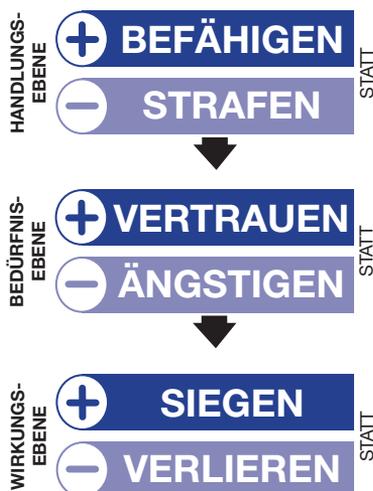


Abb. 8: Mediative Kulturentwicklung

Das Modell entstand in Zusammenarbeit mit Menschen, die sich professionell mit Konflikten – auch im militärischen Kontext – beschäftigen. Die mediative Komponente dabei ist die vermehrte Schaffung von „Win-Win-Situationen“, die möglichst umfangreich Interessen und Bedürfnisse berücksichtigen. Es soll dazu einladen, einzelne oder mehrere Begriffe nach Bedarf zu verändern. So kann beispielsweise der Ersatz des Wortes „siegen“ durch „gewinnen“ eine neue Perspektive auf das Modell bzw. seine Anwendbarkeit schaffen.

Ein zentraler Punkt von professionellem Konfliktmanagement ist die Integration in standardisierte Steuerungskreise (siehe Abbildung 10). So erhalten Entscheidungsträger regelmäßige Informationen über relevante Indikatoren sozialer Gesundheit am Arbeitsplatz. Dementsprechend können Ziele definiert, deren Erreichbarkeit überprüft und gesetzte Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit evaluiert werden. Best Practice Beispiele dienen dabei als Vorzeigemodelle und ermutigen alle Beteiligten, offener mit Konflikten umzugehen. Dabei entsteht eine neue Konfliktkultur, in der im Zuge eines offenen Dialoges die Auswirkungen von Konflikten auf die Sicherheit und Gesundheit reflektiert und notwendige Maßnahmen im Sinne einer lernenden Organisation gesetzt werden.

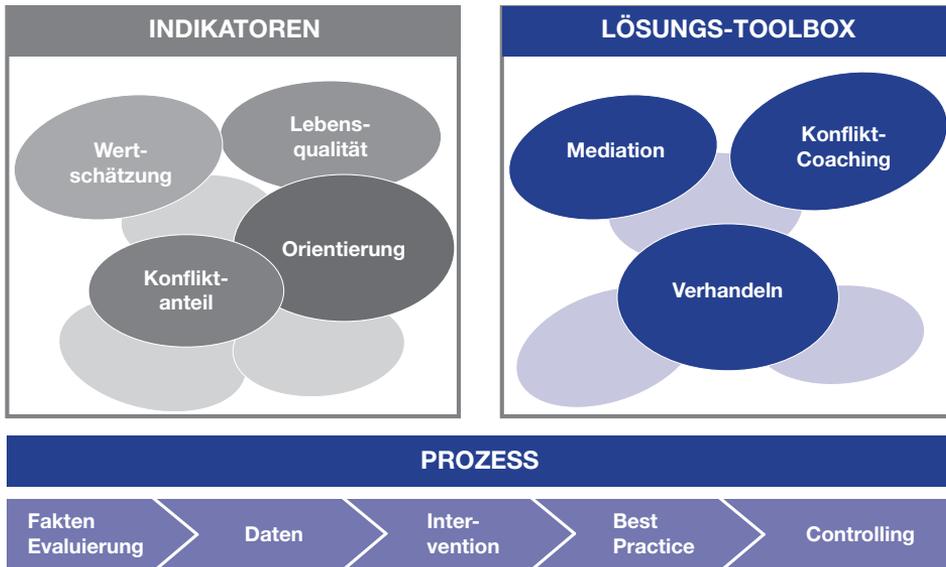


Abb. 9: Konflikte managen

INDIKATOREN – Messgrößen als Zielwerte für das Konfliktmanagement

LÖSUNGS-TOOLBOX – Set an möglichen Maßnahmen

PROZESS – Generierung und Transparenz in Best Practice

6.5 Bewusstseinsbildung

In Deutschland hat sich die Viadrina Universität in Frankfurt an der Oder zehn Jahre mit Studien zu dem Schwerpunkt Mediation und Konfliktmanagement beschäftigt. Die letzte Veröffentlichung dazu stammt aus dem Jahr 2016 und fasst zusammen, dass es bei dem Thema mehr um eine kontinuierliche Auseinandersetzung als um evolutionäre Sprünge geht. Gefordert ist auch ein gewisses Maß an Experimentierfreudigkeit, nachdem die nachhaltigsten Lernerfahrungen durch Versuch und Irrtum entstehen. Der gezielte Aufbau von Konfliktmanagement-Strukturen ist ein verhältnismäßig junges Gebiet. Kaum jemand hat Erfahrungen, die mehr als 10 Jahre zurückreichen. Die Motive für Konfliktmanagement sind Verbesserung der Attraktivität für Mitarbeiter, Steigerung der Unternehmensreputation und die Reduktion von Konfliktkosten.

Mehr dazu unter https://www.ikm.europa-uni.de/de/kernbereiche/wirtschaft/projekte/km_im_unternehmen/index.html



Die Schaffung von formellen Strukturen, kombiniert mit einem respektvollen persönlichen Miteinander, ermöglicht einen offenen Austausch über vorhandene Spannungsfelder. Dies erleichtert die Möglichkeiten, voneinander und miteinander zu lernen und die gemeinsame Zukunft sowohl produktiv als auch sicher und gesund zu gestalten. Auch Präventivdienste sollten es als Teil ihrer Aufgabe sehen, sichere und gesunde Interaktionen zu fördern. Ein professioneller Umgang mit Konflikten ist auch für sie ein Tätigkeitsfeld zur Schaffung und Erhaltung sicherer und gesunder Arbeitsplätze. Nicht zuletzt fördert das auch das Vertrauen in ihre eigene Handlungskompetenz, die ihnen beruflich wie privat zu Gute kommt.

7. Weiterführende Informationen

Empfohlene österreichweite Anlaufstellen

- *Österreichischer Bundesverband für Mediation*
Größter Mediationsverband in Österreich mit MediatorInnen unterschiedlichster
Herkunftsberufe und Spezialisierungen
www.oebm.at
- *Mediation Austria*
Junges Portal zur vereinfachten Suche von MediatorInnen
www.mediationaustria.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
- IRIS Auszeichnung für Konfliktkultur
www.iris.co.at

8. Literatur

- Katharina Kriegel-Schmidt (Hrsg.), *Mediation als Wissenschaftszweig*, Springer
Verlag 2017