

Konflikte als gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz Interventionsmaßnahmen im Rahmen der Wiedereingliederung

Ursel Gerdes

***Arbeitsstelle gegen Diskriminierung und Gewalt –
Expertise und Konfliktberatung, kurz **ADE**,
Universität Bremen***

Konflikt

- **Konflikt kommt von „Configere“ (lateinisch) und heißt wörtlich übersetzt „zusammenbeugen“ oder „anspannen“.**
- **Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben und in der Zusammenarbeiten etwas Normales, Alltägliches und Unvermeidbares.**
- **Differenzen, Reibungen und Spannungen sind nicht per se belastend, wenn die Konfliktbeteiligten oder Organisationen in der Lage sind diese konstruktiv zu bearbeiten.**
- **Ein Konflikt wird zur gesundheitlichen Belastung, wenn die individuelle Konfliktfähigkeit nicht gegeben ist und Organisationen und Betriebe für die konstruktive Bearbeitung unzureichend ausgestattet und qualifiziert sind.**

Merkmale eines Konfliktes

1. Mindestens zwei Konfliktparteien sind beteiligt
2. Es besteht eine Abhängigkeit in Form eines gemeinsamen Themas, Ziels, Anliegen oder Kontextes
3. Gefühle sind im Spiel (Unwohlsein, Anspannung, Ärger, Angst oder ähnlich starke Gefühle bis hin zu körperlichen Symptomen und Krankheit)
4. Es besteht ein Spannungsfeld
 - unterschiedliche Ziele oder Handlungsabsichten
 - unterschiedliche Einschätzung oder Wahrnehmung
 - knappe Ressourcen - Verteilungskonflikte
 - unklare Rollen und Funktionen
 - die Beziehung ist gestört
 - persönlicher Konflikt einer / eines Beteiligten

Merkmale von Mobbing

1. eine konfliktbelastete Kommunikation
2. systematische, indirekte und direkte Angriffe
3. von einer oder mehreren Personen
4. über einen längeren Zeitraum
5. mit dem Ziel / Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis oder der betrieblichen Gemeinschaft

Dazu gehören Angriffe

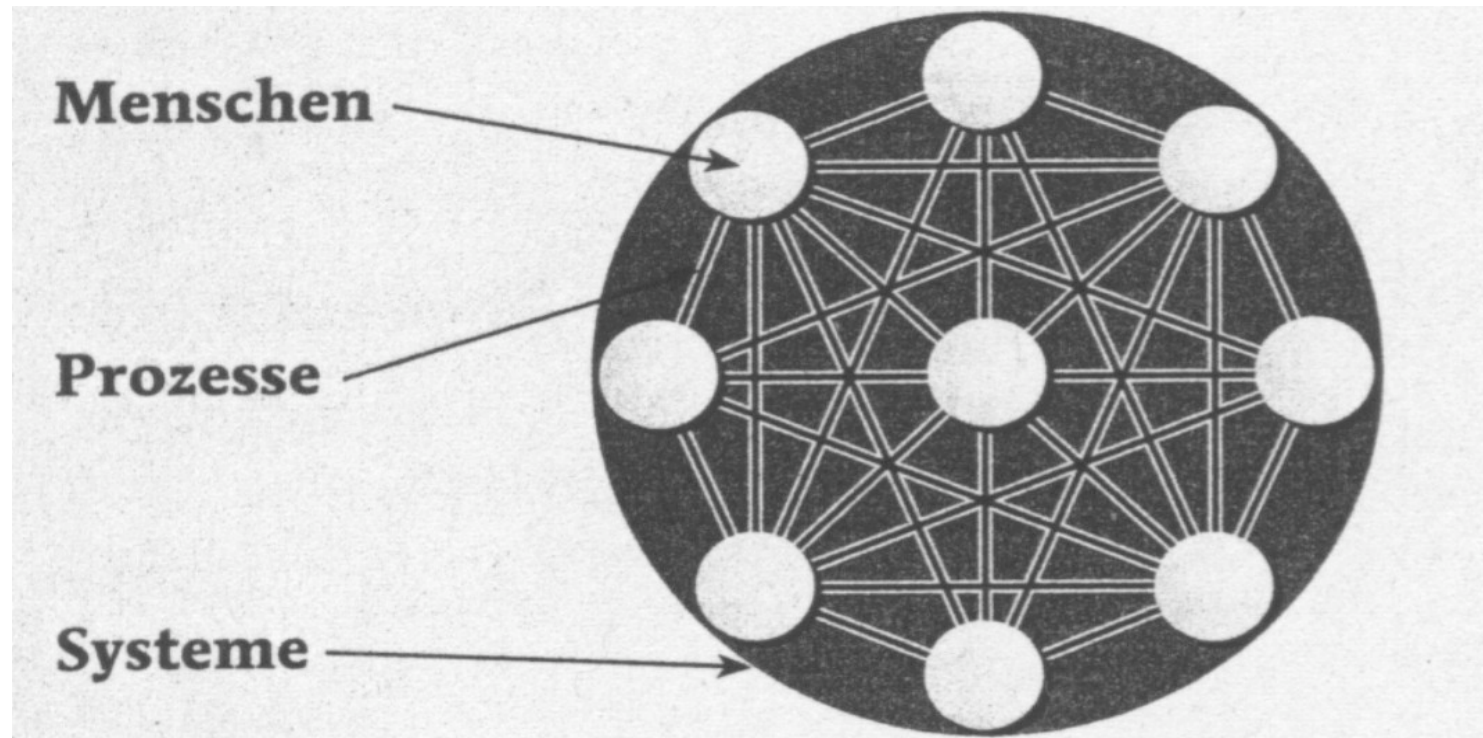
- auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen
- auf die sozialen Beziehungen im Arbeitsbereich
- auf das soziale Ansehen
- auf das fachliche Ansehen / auf die Arbeitsbereiche
- auf die Gesundheit

Die Ursachen von Konflikten am Arbeitsplatz

- **Es gibt keine linearen-kausalen Konfliktursachen!**
- **Bei der Analyse von Konflikten ist die Frage nach Faktoren, die Konflikte begünstigen, ermöglichen oder stabilisieren, vorrangig!**

Die Konfliktpotentiale einer Organisation

Konstituierende Faktoren einer Organisation



Fragen zur Konfliktanalyse

Symptome:

- Welche Anzeichen können Sie erkennen?

Ursachen:

- Was steht hinter dem Symptom? Wofür steht das Symptom?
- Auf welcher Ebene liegt der Konflikt?
- Welches Konfliktpotenzial ist in der Organisation / dem Bereich grundsätzlich vorhanden?

Kontext:

- Wer ist beteiligt?
- In welcher Beziehung stehen die Beteiligten?
- Was sind aus den verschiedenen Sichten die Konfliktthemen?
- Welche Ziele haben die Konfliktparteien?
- Wie wichtig ist der Konflikt?
- Wie sind die Rahmenbedingungen (z.B. Fehlerkultur, Arbeitsplatz, Entgelt etc.)?

Konfliktverlauf und –dynamik:

- Gibt es konkrete Ursachen oder zirkuläre Kreisläufe?
- Welchem Muster folgt der Konfliktverlauf?
- Welche Geschichte hat der Konflikt?
- In welcher Phase der Konflikteskalation befindet sich der Konflikt?

Konfliktnutzen:

- Wozu ist der Konflikt hilfreich?
- Inwieweit ist der Konflikt ein Indikator anstehender oder notwendiger Veränderungen?
- Wie kann der Konflikt langfristig zur Verbesserung der Beziehungen beitragen?
- Was stünde an, wenn der Konflikt gelöst wäre?

Konfliktfaktoren / Konfliktbereich in einer Organisation

Menschen	Individuelle Tendenzen	Bedürfnisse, Ziele, Visionen, Wünsche, Interessen, Neigungen, kultureller und gesellschaftlicher Hintergrund, Persönliche Konfliktgeschichte, fachliche Kompetenzen
	Persönliche Konfliktfähigkeit	Erfahrungen in der Konfliktbearbeitung Wahrnehmungsfähigkeiten, Analysefähigkeiten, Kommunikationsfähigkeiten
	Einstellungen	Person- oder umfeldorientierte Zuschreibung von Konfliktursachen, Haltungen gegenüber Konflikten

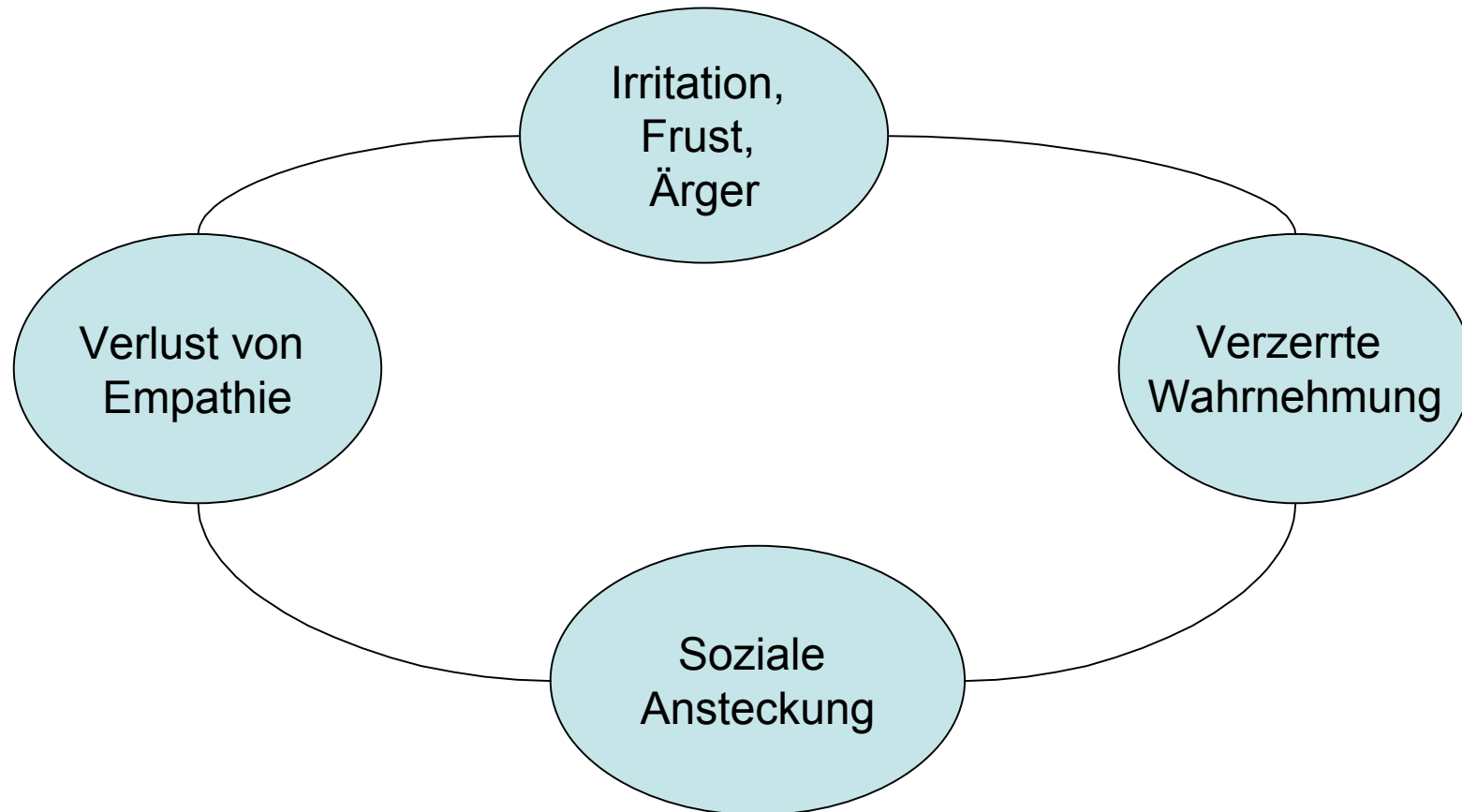
Konfliktfaktoren / Konfliktbereich in einer Organisation

Prozesse	Ausrichtung	Sinn und Zweck, Werte, Visionen, Aufgaben, Aufgabenverteilung, Funktionen
	Organisations- kulturen	Partizipationsmöglichkeiten Unternehmensidentität Fehler- oder Wertschätzungskultur
	Interaktionen	Rollen, informelle Machtmuster, informelle Spielregeln Betriebsklima, Teamarbeit
	Führungsprozesse	Zielfindungs- und Strategieprozesse, Entscheidungsprozesse Veränderungsmanagement

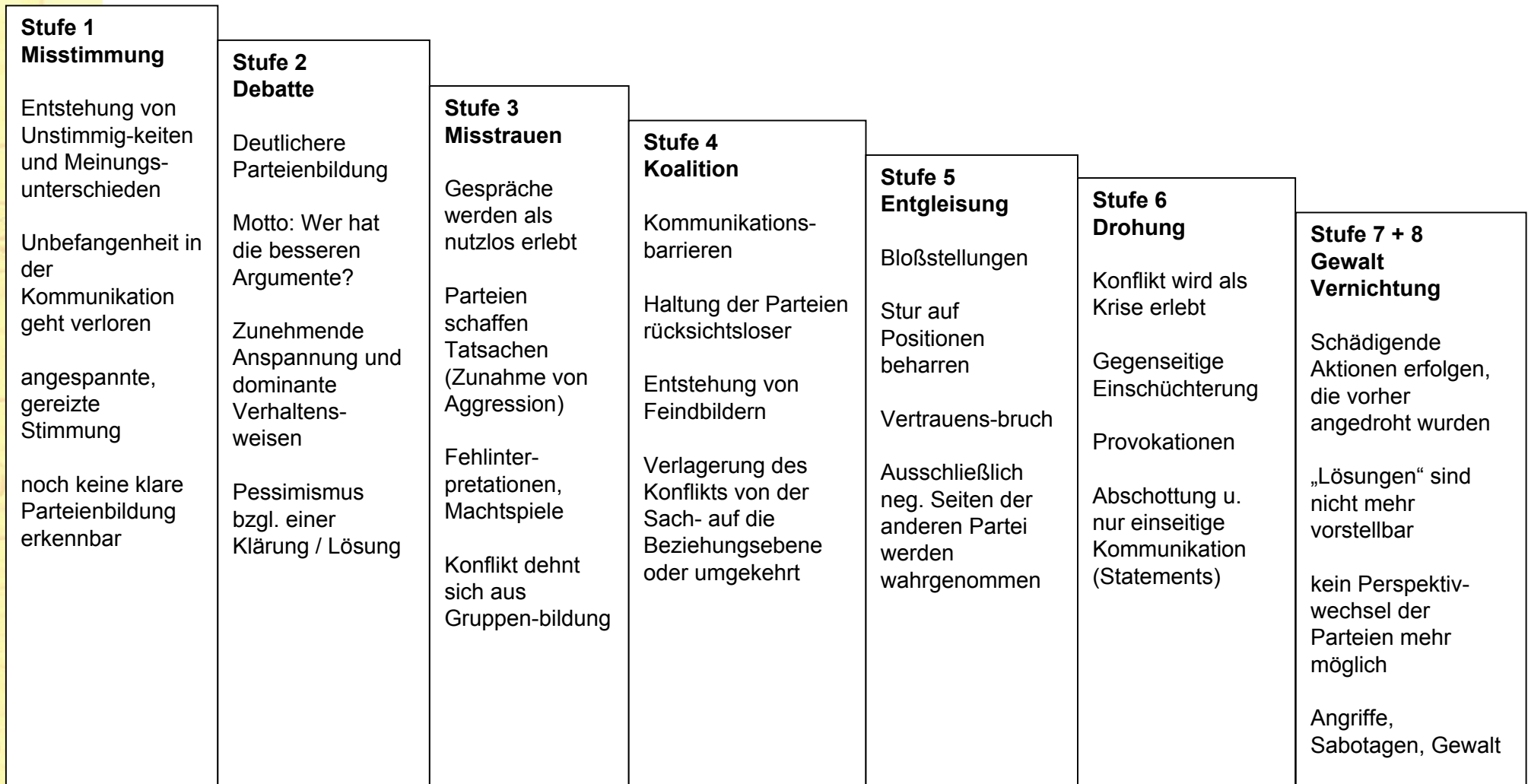
Konfliktfaktoren / Konfliktbereiche in einer Organisation

Systeme	Strukturen	Aufbauorganisation Zentrale-dezentrale Organisation Projekt-, Netzwerk-Organisation
	Physische Ressourcen	Maschinen, Gebäude, Technologien, Umfeld Produkte
	Finanzen	Controlling, Bilanzierung, Planungssysteme
	Managementsysteme	Unternehmenspolitik, Hierarchien Personalsysteme (Gehalt, Schulungen, ...) Kontrollsysteme

Die Zirkularität von Konflikten

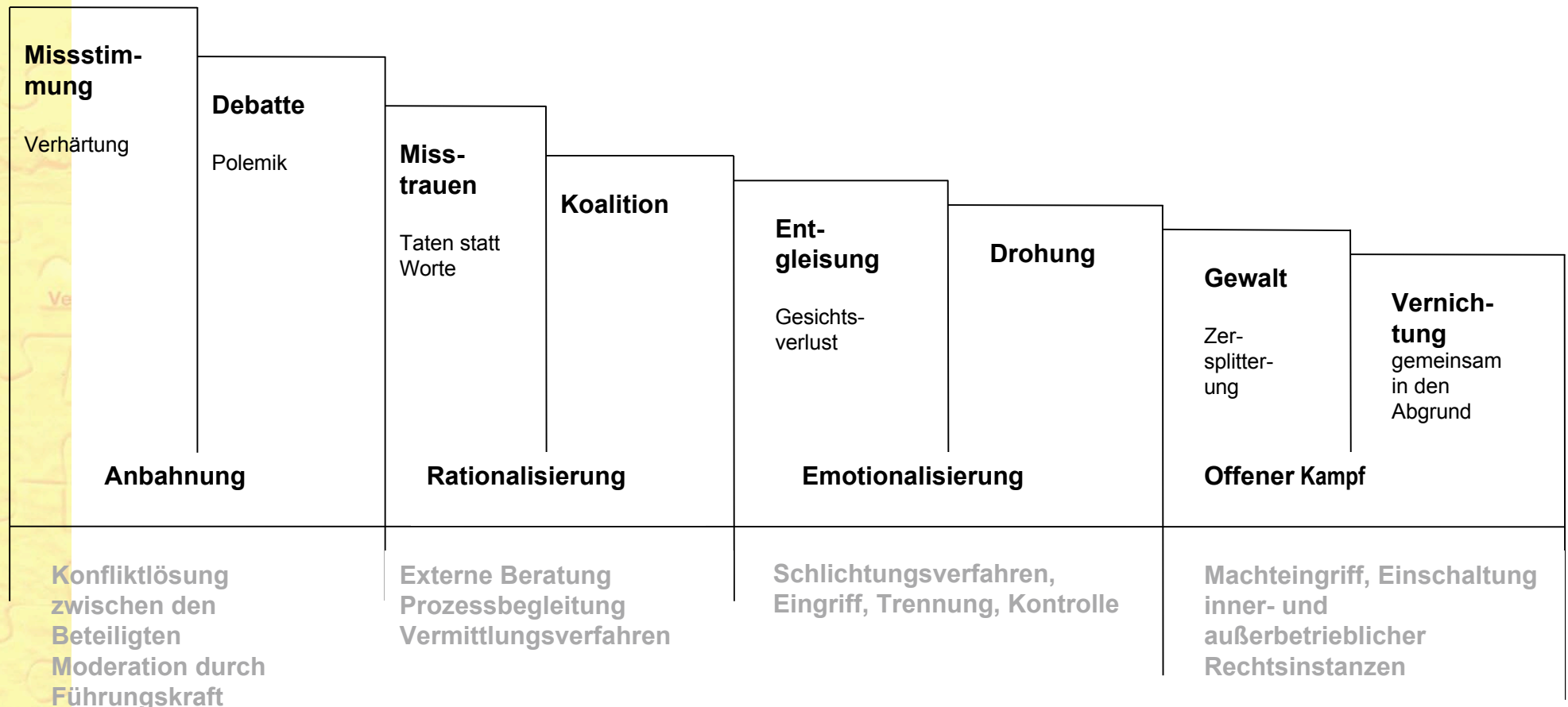


Eskalationsstufen nach Glasl (1990)



Quelle: Kreyenberg, Jutta: Handbuch Konfliktmanagement. Berlin: Cornelsen 2005, 2. Aufl. ;vgl. Glasl (1990) u. Klein (2002)

Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung unter Berücksichtigung der Eskalationsphasen



Quelle: Kreyenberg, Jutta: Handbuch Konfliktmanagement. Berlin: Cornelsen 2005, 2. Aufl. ;vgl. Glasl (1990) u. Klein (2002)

Was bedeutet das für die betriebliche Wiedereingliederung?

- **Wiedereingliederungsmaßnahmen sollten Belastungen aufgrund von unbearbeiteten und schwebenden Konflikten berücksichtigen!**
- **Zur Maßnahmenplanung sollte eine Konfliktanalyse nicht ausschließlich individuelle Aspekte der Konfliktparteien sondern auch strukturelle Konfliktpotentiale stärker berücksichtigen!**
- **Eine erfolgreiche Wiedereingliederung braucht Organisationen mit einem qualifizierten Konfliktmanagement und konfliktfähige MitarbeiterInnen, die einerseits mit ihren persönlichen Konflikten umgehen und die andererseits auf Ihre KonfliktpartnerInnen in der Organisation zugehen können.**

Und was beschäftigt Sie zu diesem
Thema?

Fragen? Erfahrungen? Anmerkungen?

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!!!!**