

# Gesundheitsfördernde Strukturen des Miteinanders

Die Art und Weise, wie Menschen im Arbeitsleben miteinander umgehen, hat nicht nur Auswirkungen auf die unternehmerische Leistung, sondern auch auf die Gesundheit am Arbeitsplatz. Daher ist es notwendig, sich über gesundheitsförderliche Strukturen des Miteinanders vermehrt Gedanken zu machen.

ELVIRA HAUSKA, HERBERT DREXLER

**P**sychische und manchmal auch physische Rahmenbedingungen werden durch das soziale Umfeld geprägt. Geschäftsführer geben Unternehmensziele vor, Vorgesetzte schulen ein und erteilen Arbeitsanweisungen, und Kollegen stellen notwendige Infrastruktur zur Verfügung und halten sie in stand. Auch unternehmensextern bestimmen soziale Kontakte die Arbeitswelt: Kunden, Lieferanten und Dienstleister sind Menschen, mit denen wir sowohl auf beruflicher als auch auf persönlicher Ebene interagieren. Die Art und Weise, wie Menschen im Arbeitsleben miteinander umgehen, beeinflusst maßgeblich die unternehmerische Leistung, aber auch die Gesundheit am Arbeitsplatz. Soziale Kontakte sind aus unserem Berufsalltag nicht wegzudenken – daher ist es auch notwendig, sich über gesundheitsförderliche Strukturen des Miteinanders vermehrt Gedanken zu machen.

Soziale Gesundheit beinhaltet klare Regeln der Zusammenarbeit sowie Arbeitsleistungen, die auch dem eigenen Lebenssinn entsprechen. Professionelle Auseinandersetzung



Foto: Fotolia/wildwork

mit sozialer Gesundheit umfasst das Wissen, wie viel Zeit Mitarbeiter mit Konflikten verbringen, sowie die Fähigkeiten, diese nutzbringend und gesundheitsfördernd umzusetzen.

### Was heißt „Gesundheit“?

Laut WHO ist Gesundheit ein „Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens“. Ein Blick auf aktuelle Berichte des Gesundheitsministeriums (BMG 2010) zeigt, dass in Österreich der Schwerpunkt bis dato auf Körper und Geist liegt. So verzeichnet man in der Prävention themenspezifische Aktivitäten zu Ernährung, Bewegung, Herz-Kreislauf-Gesundheit und psychischer Gesundheit. Auch bei kurativen Maßnahmen wird meist nur der kranke Mensch behandelt. Kränkende Ursachen durch Schwierigkeiten mit der Familie oder den Kollegen bleiben oft unberücksichtigt. Bestehende Gesetzgebung und Praxis zum ArbeitnehmerInnen-schutz richten den Fokus auf physische Belastungen. Die neuesten Entwicklungen haben vermehrt auch Forderungen des Arbeitsinspektorats zur Folge, psychische Belastungen zu evaluieren und zu reduzieren. Soziale Faktoren werden dabei zwar berücksichtigt – als eigenen Schwerpunkt sieht man den Bereich aber nicht. Zu Unrecht, wie die Autoren meinen.

Michael Hamberger, Sprecher der Experts Group Wirtschaftsmediation, fasst die Bedeutung sozialer Gesundheit im Arbeitsumfeld wie folgt zusammen: „Wir Menschen sind vor allem soziale Wesen – Arbeitsteilung, unsere Identität, Sinnschöpfung und letztlich unsere Existenz basieren auf sozialer Gesundheit, heute mehr denn je. Für uns als Einzelne, als Gruppe, aber auch als Gesellschaft kommt es zunehmend darauf an, dass wir

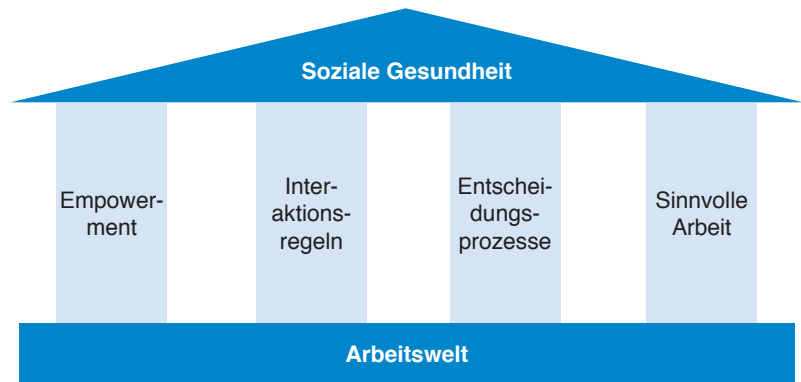


Abb. 1: Säulen sozialer Gesundheit

persönliches Miteinander auch im Arbeitsumfeld hochhalten und bewusst pflegen. Es geht heute nicht mehr um die Frage, ob wir diesen Fokus auf soziale Gesundheit brauchen, sondern nur mehr darum, wie wir dies tun und wie es uns nachhaltiger und leichter gelingt.“

### Begriff „Soziale Gesundheit“

Ebenso wie Gesundheit mehr ist als die Abwesenheit von Krankheit, ist auch soziale Gesundheit mehr als nur die Abwesenheit artikulierter Konflikte. Angesprochene Probleme sind meist die Spitze eines Eisberges. Menschen sprechen ungern direkt über Spannungsfelder, die sie betreffen. Selbst wenn sie zwischenmenschliche Störungen erkennen, glauben Führungskräfte noch immer, dass sie nur dann gute Arbeit leisten, wenn sie selbst alles in den Griff bekommen. Manchmal gelingt das auch – doch den dem Sachthema zugrunde liegenden Gefühlen wie Wut, Enttäuschung oder Kränkung gehen sie dabei meist „professionell“ aus dem Weg. Dabei gleicht ein Konflikt einem Qualitätsmangel im Produktionsprozess. Je früher er entdeckt und bereinigt wird, umso geringer sind die Folgekosten – auch was die Gesundheit der Belegschaft betrifft. Besonders im Arbeitsumfeld wird es immer wichtiger, bedarfsgerechte professionelle Unterstützung im Umgang mit Konflikten zu gewährleisten.

Der weit verbreitete Irrglaube „Ich brauche kein Konfliktmanagement, weil ich ohnehin keine Konflikte habe“ sollte einem realistischen Ansatz weichen: „Gut, dass es professionelle Unterstützung bei Konflikten gibt, wenn ich dies brauche.“ Die Herausforderung für die Zukunft wird darin bestehen herauszufinden, welche sozialen Interventionen in welchen Fällen besonders hilfreich sind. Anders als in der technisch orientierten Prävention stehen wir heute in diesem Bereich noch am Anfang von Forschung und Praxis. Das zeigt sich allein daran, dass es keine allgemein anerkannte Definition von „Sozialer Gesundheit“ gibt.

Der Soziologe Anselm Eder fordert eine grundsätzliche Neubewertung des Gesundheitsbegriffes „Wohlbefinden“: „Wohlbefinden kann weder definitorischer Bestandteil von Gesundheit noch das Ziel von Gesundheitspolitik sein: Auch ein Drogensüchtiger empfindet Wohlbefinden, nachdem er sich Drogen verabreicht hat. Wohlbefinden ist allenfalls eine erwünschte Nebenwirkung von Gesundheit.“

Eder benennt vier Faktoren für soziale Gesundheit:

1. Empowerment als Fähigkeit, vorgegebene Ziele mit vorhandenen Mitteln erreichen zu können;
2. Verfügbarkeit von verstehbaren und anwendbaren Regeln für erfolgreiche soziale Interaktionen;

3. transparente, akzeptierte Entscheidungsprozesse zur Reduktion betrieblicher Komplexität;
4. sinnvolle Arbeit als Übereinstimmung der erbrachten Arbeitsleistung mit den eigenen Lebensplänen.

## Sozialer Druck und psychische Belastungen

Mit dem sozialen Druck verhält es sich ähnlich wie mit dem Blutdruck des Menschen: Ist er zu niedrig, dann werden wir müde und träge. Ist er über längere Zeit zu hoch, drohen Schäden an Herz und Gefäßen; die Gefahr von Herzinfarkt und Herzinsuffizienz steigt. Auch beim sozialen Druck gibt es eine optimale Bandbreite. Fehlt die notwendige Forderung durch Vorgesetzte, Kollegen oder Kunden, sinkt nicht nur die Arbeitsmotivation – das Gefühl, vorhandenes Wissen nicht in geeigneter Form einsetzen zu können, verursacht oft auch psychische Belastungen. Andererseits rufen auch scheinbar unmöglich zu erfüllende Aufgaben Stress hervor – ungesunden Stress. Die Stress-Konflikt-Spirale (siehe Abb. 2) und nachfolgendes Fallbeispiel verdeutlichen den Zusammenhang von Stress und Konflikten:

Frau M. ist eine sehr engagierte Mitarbeiterin und bereits seit mehreren Jahren bei ihrer Firma beschäftigt. Sie arbeitet gern und ist sowohl bei den Kollegen als auch bei ihrem Vorgesetzten durchaus beliebt. Eines Tages entdeckt sie, dass aus ihrer Handtasche Geld gestohlen wurde. Sie kann sich das nicht erklären und meldet den Vorfall an ihren Vorgesetzten weiter. Es folgen interne Besprechungen, die keine Klarheit schaffen. Das Team einigt sich darauf, die Polizei in dem Fall nicht einzuschalten. Seit diesem Ereignis fühlt sich Frau M. im Team nicht mehr wohl. Sie vertraut ihren Kollegen nicht mehr,

und auch ihre Leistung lässt nach. Dazu kommen private Schwierigkeiten durch die Trennung von ihrem Lebensgefährten. Die Situation eskaliert, als ihre Kollegen sie immer öfter darauf aufmerksam machen, dass ihre Leistung mangelhaft sei. Es sei, stellen sie fest, wohl nur mehr eine Frage der Zeit, bis sie ihren Job verliere. Insbesondere diese ständigen Sticheleien und Hinweise lassen Frau M. verzweifeln. Sie gerät in ein Burn-out. Aufgrund der Erkrankung ist sie ein halbes Jahr lang arbeitsunfähig.

Frau M. ist kein Einzelfall. Viele ungesunde Stresssituationen werden durch das soziale Umfeld – ständig wechselnde Anforderungen, fehlende Informationen, unsicher agierende Vorgesetzte – hervorgerufen. Werfen wir noch einen Blick auf die Stress-Konflikt-Spirale, die den Hintergrund des beschriebenen Fallbeispiels bildet. Frau M. hat die Möglichkeit, selbst – ohne Einbindung Dritter – mit den für sie aktuell sehr ungünstigen Rahmenbedingungen umzugehen. Sie kann ihre Fähigkeiten stärken, um mit der Belastungssituation besser fertig zu werden. Sie hat allerdings auch die Option – in Kooperation mit anderen Beteiligten –, ihr Arbeitsumfeld zu gestalten. So könnte sie beispielsweise in Klärungsgesprächen mit dem Vorgesetzten ihre aktuelle Situation besprechen. Gehen wir davon aus, er kann ihr die Angst nehmen, dass sie durch die aktuelle Minderleistungen in Gefahr laufe, sofort ihren Job zu verlieren: Dann wäre gerade diese Auseinandersetzung mit dem Chef die optimale Maßnahme zur Prävention.

Die schlechte Nachricht: Vor allem in Konfliktsituationen neigen wir zu verzerrten Wahrnehmungen. Das bedeutet, dass Frau M. sehr wahrscheinlich der Meinung ist, dass eine Aussprache mit dem Chef für sie von Nachteil sei. Sie fürchtet sich vor weiterem Tadel und scheut

daher die offene Kommunikation. Je verfahrenere die Situation, umso größer der empfundene Stress. Die Frage, ob sich eine Situation für alle Beteiligten gesundheitsfördernd klären lässt, hängt zu einem großen Teil davon ab, ob die richtigen Personen zur richtigen Zeit die richtigen Worte finden. Erfahrung im Umgang mit Konflikten wird zu einem zentralen Bestandteil psychischer Gesundheit.

## Soziale Aspekte bei der Evaluierung psychischer Gesundheit

Mit dem Leitfaden zur Evaluierung psychischer Belastungen (BMASK 2011) liefert das Zentrale Arbeitsinspektorat in Österreich konkrete Anhaltspunkte, welche Aspekte für die Evaluierung wichtig sind. Vier Dimensionen werden unterschieden, auf deren soziale Ursachen wir in diesem Artikel fokussieren:

### 1. Aufgabenanforderungen und Tätigkeiten

Hintergrund der Beanspruchungen sind Arbeitsinhalte. Schwere körperliche Arbeit kann auch zu psychischen Problemen führen – ein Aspekt, der gern vernachlässigt wird. Dieser Effekt verstärkt sich, wenn die Arbeitsverteilung als ungerecht eingestuft wird. Überträgt ein Vor-

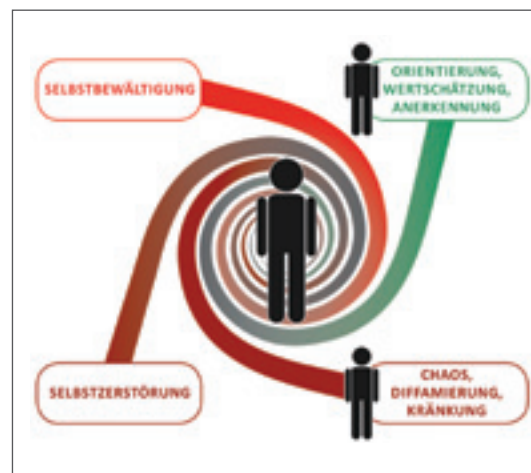


Abb. 2: Stress-Konflikt-Spirale

gesetzter besonders kräfteaubende Tätigkeiten willkürlich immer an bestimmte Personen, so steigen deren psychische Belastungen normalerweise überproportional.

Naheliegender ist, dass sich Menschen auch überfordert fühlen, wenn sie Aufgaben erhalten, für die sie nicht qualifiziert sind. Ein Lehrling, der ohne Unterweisung eine technisch anspruchsvolle Maschine bedienen soll, erlebt durch diese Anweisung eine Stresssituation. Aber auch Unterforderung schlägt sich auf die Psyche. Häufig tritt dies bei der Assistentin auf. Beschreibt ihr Vorgesetzter beim Einstellungsgespräch die Arbeit als selbstständig und flexibel, während sie tatsächlich den Großteil ihrer Zeit mit Kaffeekochen auf Anweisung verbringt, dann kann auch eine einfache Tätigkeit hohe psychische Belastungen verursachen. Sozial gesunde Arbeitgeber setzen ihr Personal nach deren Qualifikationen ein und legen anhand geeigneter Stellenbeschreibungen offen, welche Anforderungen zu erfüllen sind.

## 2. Sozial- und Organisationsklima

Funktionierende Zusammenarbeit ist eine unumgängliche Voraussetzung für soziale Gesundheit. Dazu gehören die richtige Information, passendes Feedback von und zu Kollegen und Führungskräften sowie ein angemessener Gestaltungsspielraum. Unsicherheiten über die Tätigkeiten des Arbeitsalltags erschweren nicht nur die Bewältigung der Aufgaben, sondern stellen auch eine psychosoziale Belastung dar. Beispiele hierfür gibt es viele. Ein häufiger Fall sind Führungskräfte, die aktiv in die Alltagstätigkeiten ihrer Mitarbeiter eingreifen – auch bei Aktivitäten, die an sie „offiziell“ delegiert wurden. Mit der Unklarheit, wer denn nun tatsächlich wofür zuständig ist, wächst auch der

Frustration auf beiden Seiten. Der Vorgesetzte meint, dass er alles allein erledigen müsse, der Mitarbeiter hat den Eindruck, sein Chef würde ihm nicht vertrauen.

## 3. Arbeitsumgebung

Diese Komponente befasst sich mit Belastungen durch das Arbeitsumfeld. Hier geht es einerseits um physikalisch messbare Größen wie Temperatur, Lärm etc. Mit dem Fokus auf das soziale Umfeld tauchen auch subjektiv gefühlte Belastungen auf. Denn Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse. Während es eine Person gern warm hat und bereits bei 19 Grad Celsius die Heizung startet, sind andere Frischluftfanatiker, die noch bei 17 Grad Celsius gern das Fenster zum Dauerlüften öffnen und die Heizung erst ab 15 Grad einschalten. Oder aber Kollegen telefonieren so laut, dass es nahezu unmöglich ist, sich auf die eigene Arbeit zu konzentrieren. Lärmmessungen allein werden in diesem Fall kaum Abhilfe schaffen. Weitaus geeigneter sind hier haltbare Vereinbarungen, die allen Beteiligten eine tragfähige Ausgestaltung der Arbeitsumgebung ermöglichen.

## 4. Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation

Ausreichend Zeit für die vorgegebene Arbeit, passende Arbeitszeit- und Pausengestaltung sowie Klarheit über Ziele, Aufgaben und Zuständigkeiten sind Grundbedingungen für ein gesundes Arbeitsumfeld. Auch diese Komponente spiegelt soziale Gesundheitsfaktoren im Betrieb wider. Dabei können auch häufige Unterbrechungen zu Zeitknappheit führen – vor allem, wenn sie durch Ereignisse verursacht werden, die nicht zum eigentlichen Arbeitsinhalt gehören. Ein Beispiel ist das Lesen von E-Mails. Ein Mitarbeiter, der in einer Arbeitsphase immer wieder von unwichtigen E-Mails gestört wird, verliert die

Konzentration auf seine Kerntätigkeit. Er muss sich immer wieder neu in den Sachverhalt einarbeiten und braucht in Summe weitaus mehr Zeit und Energie für die Verrichtung seiner Alltagsarbeit. Bündelt er die Bearbeitung von E-Mails auf einen bestimmten Zeitraum, kann er in der Regel mehr erreichen.

## Teamgeist – Wunsch oder Wirklichkeit

Aus den Vorgaben des oben genannten Leitfadens zur Evaluierung psychischer Belastungen wird klar, dass die gesunde Bewältigung von Arbeitsaufgaben das Zusammenspiel von Teams beinhaltet.

Wie sieht nun die betriebliche Realität aus? Eine Studie des Österreichischen Instituts für Familienforschung von 2011 zeigt ein deutliches Bild: Der häufigste Ort, an dem psychische Gewalt erlebt wird, ist der Arbeits- bzw. Ausbildungsplatz. Knapp die Hälfte aller befragten Personen nahmen dort psychische Gewalt wahr, rund 10 Prozent von ihnen häufig. Als etwas ungenau erweist sich dabei die Formulierung „häufig“. Ist das einmal am Tag oder bezieht sich „häufig“ auf mehr als die Hälfte der Arbeitszeit? Typische Fragestellungen bei gängigen Erhebungen zur Evaluierung psychischer Belastungen ermöglichen nur die Antwortkategorien „nie/manchmal/häufig“. Die konkrete Dauer der Belastung lässt sich dadurch nicht bestimmen.

Dabei gehen die Autoren davon aus, dass – vergleichbar mit physischen Belastungen – gerade die Zeit ein wesentlicher Indikator für die Intensität der Belastung ist: Verbringt ein Mitarbeiter nur eine halbe Stunde täglich mit der Verrichtung körperlich schwerer Arbeiten, so wird die Gesamtbelastung geringer sein, als wenn er seinen gesamten achtstündigen Arbeitstag lang Lasten heben muss. Gleiches gilt unse-

rer Meinung nach auch für soziale bzw. psychische Belastungen: Ist die Arbeitszeit der Mitarbeiter fast zur Gänze von Konflikten geprägt, so ist das belastender, als wenn sie pro Tag nur fünf Minuten streiten.

Diese Tatsache veranlassten Anselm Eder und Elvira Hauska, eine zeitbasierte Befragung zum Thema „soziale Belastungen“ zu entwickeln – das „Teamgeist Barometer“. Es klassifiziert Teamplayer, Teamneutrale und Teamfrustrierte anhand von vier Klimafaktoren: Konfliktanteil, Lebensqualität, Arbeitsbewältigung und Stressbelastung.

**Die Fragestellungen dazu lauten wie folgt:**

Wenn Sie an eine typische Arbeitswoche denken:

- Konfliktanteil: Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit sind Sie von Konflikten betroffen?
- Lebensqualität: Von wie viel Prozent der Arbeitszeit würden Sie sagen, dass Sie sie gern machen?
- Arbeitsbewältigung: Wie viel Prozent der Arbeitszeit sind Sie gezwungen, sich mit Dingen zu beschäftigen, die Sie nicht als Ihre eigentlichen Arbeitsaufgaben empfinden?
- Stressbelastung: Von wie viel Prozent der Arbeitszeit würden Sie sagen, dass Sie

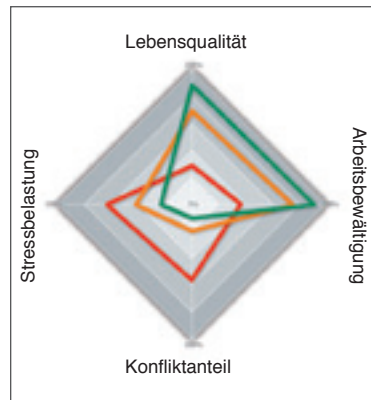


Abb. 4: Klimafaktoren österreichischer Führungskräfte 2012

ausreichend, aber nicht zu viel gefordert sind?

Bereits seit 2011 führt das Wirtschaftsforum der Führungskräfte (WdF) einmal jährlich ein Manager-Monitoring mit dem „Teamgeist Barometer“ durch. Hier seien kurz die Hauptergebnisse wiedergegeben (siehe auch Abb. 3 und 4): Rund 5 Prozent der befragten Manager werden anhand ihrer eigenen Einschätzung als teamfrustriert klassifiziert. Sie verbringen 59 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Konflikten, fühlen sich rund 63 Prozent der Arbeitszeit über- bzw. unterfordert. Erfreulich ist der steigende Anteil von Teamplayern. Während 2011 noch 19 Prozent in diese Kategorie fielen, stieg diese Kennzahl 2012 auf 23 Prozent. Auch Teamplayer haben Konflikte – allerdings redu-

ziert sich der Konfliktanteil auf 11 Prozent der Arbeitszeit. Nur noch 21 Prozent der Arbeitszeit erleben sie als über- bzw. unterfordernd. Durch die zeitbezogene Erhebung von Konflikten lassen sich auch zeitbezogene Konfliktkosten ermitteln. Dazu verwenden die Autoren folgende Formel: Konfliktkosten = Konfliktanteil x Gehalt.

Während sich von 2011 auf 2012 der Konfliktanteil im Schnitt kaum verändert hat, gab es eine drastische Steigerung der Konfliktkosten teamfrustrierter Führungskräfte von EUR 2.372 auf EUR 3.425. So erklärt sich auch die Gesamtsteigerung der Konfliktkosten um rund 8 Prozent von EUR 1.444 auf EUR 1.560 im Jahr 2012 – und das, obwohl der Anteil der Teamplayer im gleichen Zeitraum auch um vier Prozentpunkte stieg (siehe Abb. 5). Erfreulich ist weiters die Entwicklung hinsichtlich verdeckter Konflikte. Nahmen 2011 noch 29 Prozent der Manager viele verdeckte Konflikte wahr, waren es 2012 nur mehr 26 Prozent. In beiden Jahren erlebten die Befragten Konflikte hauptsächlich im Alltagsleben und nicht projektbezogen. Deutlich ist auch die Entwicklung der Konfliktthemen: Während 2011 noch vorwiegend kulturelle Konflikte wie unterschiedliche Wertvorstellungen

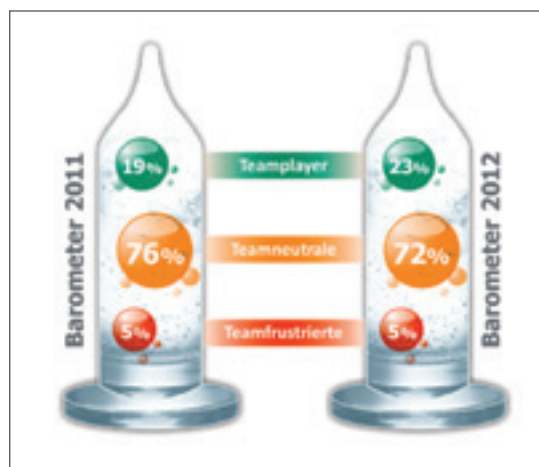


Abb. 3: Teamgeist österreichischer Führungskräfte im Vergleich

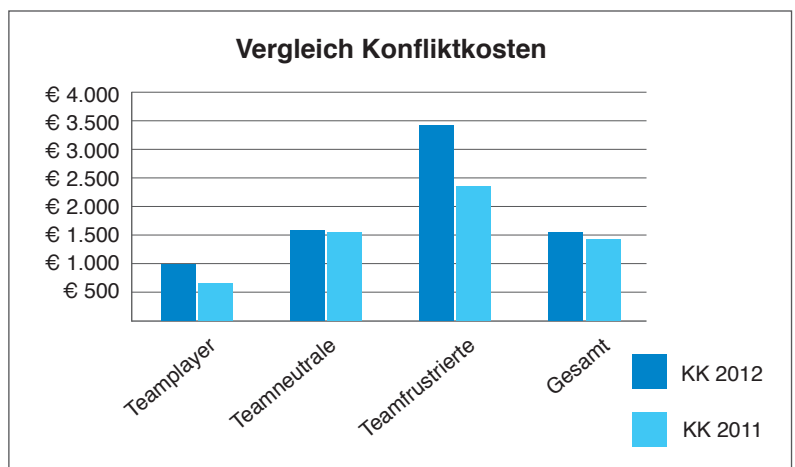


Abb. 5: Konfliktkosten im Jahresvergleich

<b>Orientierung</b>	= $\frac{\text{eingehaltene Vereinbarungen}}{\text{getroffene Vereinbarungen}}$
<b>Anerkennung</b>	= $\frac{\text{gewürdigte Leistungen}}{\text{erbrachte Leistungen}}$
<b>Wertschätzung</b>	= Zustimmungsgrad zur Einschätzung gleichwertiger Behandlung

Abb. 6: Teamgeist Barometer

etc. genannt wurden, belasten die Führungskräfte 2012 mehr strukturelle Themen. So herrschte 2012 eine größere Unklarheit über Unternehmensziele und Aufgabenverteilungen. Erstmals gab es 2012 auch Fragen zur Fairness. Der Personalexperte Peter Zulehner beschreibt in seinem Buch „Navigieren im Auge des Taifuns“ drei Faktoren dazu: Orientierung, Anerkennung und Wertschätzung. Im „Teamgeist Barometer“ haben wir diese Indikatoren operationalisiert (siehe Abb. 6). Das Manager-Monitoring 2012 zeigt auch eindrucksvoll den Zusammenhang zwischen Teamgeist und Fairness. Während Teamfrustrierte fast zwei Drittel aller Vereinbarungen neu verhandeln müssen, liegt der Anteil eingehaltener Vereinbarungen bei Teamplayern bei 85 Prozent. Teamplayer erhalten für rund 74 Prozent der von ihnen erbrachten Leistungen entsprechend Anerkennung, bei Teamfrustrierten liegt dieser Wert nur bei 15 Prozent! Während die gleichwertige Behandlung durch Kollegen durchwegs sehr hoch ist, variiert der Umgang mit ihren eigenen Chefs wiederum deutlich. Teamplayer werden auch von den eigenen Vorgesetzten zu 87 Prozent gleichwertig behandelt. 77 Prozent der Teamfrustrierten bekommen deutlich zu spüren, dass sich ihr Vorgesetzter überlegen fühlt. Durch die Messung und Darstellung konkreter Zahlen zu Teamgeist und Fairness ergibt sich ein Stimmungsbild. Auch wenn eine einzelne Mo-

mentaufnahme bereits einen kurzen Einblick in die Betriebstemperatur eines Teams liefert, liegt der tatsächliche Mehrwert in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Durch die Darstellung der Ist-Situation können Entscheidungsträger konkrete Ziele formulieren und Maßnahmen ableiten. Eine erneute Kontrollmessung erlaubt eine Evaluierung der durchgeführten Programme und das Erkennen von Trends im Umgang miteinander.

### Integriertes Konfliktmanagement

Konventionelle Methoden zur Bereinigung eskalierter Konflikte sind hinlänglich bekannt: Personalwechsel, Versetzen oder das „Wegloben“ in andere Abteilungen sind gängige Praxis. Der Einsatz von Personal erfolgt dann immer öfter nach den Befindlichkeiten, wer mit wem gut zusammenarbeiten kann. Die Fähigkeiten der Mitarbeiter drohen nur mehr eine sekundäre Rolle zu spielen.

Darunter leidet nicht nur die Gesundheit der Belegschaft – auch Kreativität und Produktivität verringern sich. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass klassische Seminare zum Konfliktmanagement meist nicht nachhaltig zur Förderung des Arbeitsklimas beitragen. Oft haben Teilnehmer den Eindruck, dass Kollegen das Wissen um den Umgang mit Konflikten eigentlich viel nötiger hätten als sie selbst. Auch im Konfliktmanage-

ment Top-Geschulte verfallen angesichts des ungeliebten Kollegen schnell in alte, nicht konstruktive Streitmuster. Einzelmaßnahmen bringen möglicherweise punktuell Verbesserungen, nachhaltige Änderungen im Teamverhalten brauchen systematische Unterstützung. Integriertes Konfliktmanagement bringt Unterstützung mit System. Ein wesentlicher Schritt dabei ist die Einbindung von kooperationsbasierten Zielen in Standard-Management-Systeme. Beispiele dafür liefert das „Teamgeist Barometer“: Konfliktanteil, Anteil eingehaltener Vereinbarungen etc. Wissen Führungskräfte, wie viel Zeit ihre Belegschaft mit Konflikten verbringt, können sie konkret darauf reagieren. Erhalten sie die Rückmeldung, dass es viele verdeckte Konflikte gibt, dann macht es auch Sinn, sich mehr Zeit für deren Bearbeitung zu nehmen. Beim Setzen von Maßnahmen ist zu berücksichtigen, dass es einen Mix aus systeminterner und -externer Unterstützung braucht. In eskalierten Situationen können die an Konfliktsituationen Beteiligten nicht immer selbst Lösungen finden, und auch das Beiziehen der direkten Führungskraft führt nicht zwangsläufig zum Ziel. Auch wenn sich Konflikte nahezu stets auf der personellen Ebene zeigen, liegen die Ursachen meist in vorhandenen Strukturen und Kulturen. Daher greifen rein personenbezogene Maßnahmen zu kurz. Anhand des Beispiels „Mitarbeitergespräche“ soll das näher beschrieben werden. Wesentlich für die effiziente Umsetzung sind vorgegebene Strukturen. Jede verantwortliche Person muss wissen, nach welchen Leitfragen sie die Gespräche führen soll. Auch gängige Rahmenbedingungen wie Häufigkeit, Ort und erwartete Rückmeldungen an Personalabteilung oder Vorgesetzte sind strukturell vorzugeben. Die kulturelle Dimension

braucht mehr Zeit. Von der globalen Einstellung „Ich rede ohnehin täglich mit meinen Mitarbeitern – was brauch’ ich dann noch extra Termine“ hin zur Meinung „Mitarbeitergespräche ermöglichen mir außerhalb des Arbeitsalltags, meine Mitarbeiter besser kennen zu lernen und wichtige Informationen an sie weiterzugeben“ ist einiges an Überzeugungsarbeit zu leisten. Hier geht es um das Bewusstsein jedes Einzelnen, dass effizient geführte Mitarbeitergespräche einen Mehrwert für ihn selbst, aber auch für den Arbeitgeber bringen. Sind die Strukturen bekannt und existiert eine gelebte Kultur für Mitarbeitergespräche, benötigt jeder Einzelne noch spezielle persönliche Fähigkeiten: Kommunikationsgeschick oder Kenntnis von Feedbackregeln. Als Führungskraft ist es durchaus sinnvoll, auch persön-

lichere Fragen zu stellen. Voraussetzung dafür sind echtes Interesse am Gesprächspartner und vorhandene Optionen zur möglichen Umgestaltung von Rahmenbedingungen. Eine mögliche Einstiegsfrage dazu wäre etwa: „Wie geht es Ihnen? Schlafen Sie gut?“ Dieser informelle Beginn ermöglicht es Mitarbeitern, auch über ihre Sorgen und Ängste zu sprechen. Bei Bedarf kann dies dazu führen, eine gesundheitsförderlichere Arbeitsumgebung zu gestalten.

#### LITERATUR:

- Bundesministerium für Gesundheit, Das österreichische Gesundheitssystem. Zahlen – Daten – Fakten, BMG 2010.
- Hauska, E. et al., Produktionsfaktor menschliche Beziehungen – die Quantifizierung des betrieblichen Arbeitsklimas durch das Teamgeist-Barometer, Hauska Konfliktmanagement 2011.
- Huber, E. & Molnar, M., Bewertung der Evaluierung psychischer Fehlbelastungen

bei der Kontroll- und Beratungstätigkeit. Leitfaden für die Arbeitsinspektionen, BMASK (Hg.) 2011.

- Kapella, O. et al., Gewalt in der Familie und im nahen Umfeld – Österreichische Prävalenzstudie zu Gewalt bei Frauen und Männern, Österreichisches Institut für Familienforschung der Universität Wien 2011.
- Zulehner, P., Navigieren im Auge des Taifuns, Linde Verlag 2010

**Dr. Elvira Hauska**  
**Evaluation, Mediation,**  
**Coaching**  
 Weilburgstraße 3  
 2500 Baden  
 Tel.: +43 676 551 57 66  
[www.elvira-hauska.at](http://www.elvira-hauska.at)

**Dr. Herbert Drexler**  
**Unternehmensberatung,**  
**Konfliktmanager**  
 Grillparzergasse 21  
 3002 Purkersdorf  
 Tel.: +43 664 615 1000



## ZUSAMMENFASSUNG



Psychische und manchmal auch physische Rahmenbedingungen werden durch das soziale Umfeld geprägt. Die Art und Weise, wie Menschen im Arbeitsleben miteinander umgehen, beeinflusst maßgeblich die unternehmerische Leistung, aber auch die Gesundheit am Arbeitsplatz. Soziale Kontakte sind aus unserem Berufsalltag nicht wegzudenken – daher ist es auch notwendig, sich über gesundheitsförderliche Strukturen des Miteinanders vermehrt Gedanken zu machen. Soziale Gesundheit beinhaltet klare Regeln der Zusammenarbeit sowie Arbeitsleistungen, die auch dem eigenen Lebenssinn entsprechen. Professionelle Auseinandersetzung mit sozialer Gesundheit umfasst das Wissen, wie viel Zeit Mitarbeiter mit Konflikten verbringen, sowie die Fähigkeiten, diese nutzbringend und gesundheitsfördernd umzusetzen. ■

## SUMMARY



The social environment shapes the mental and sometimes the physical parameters at work. The way people treat each other at work has a significant effect on the entrepreneurial performance and on the state of health at work. Social contacts are an inherent part of our everyday work life. It is therefore necessary to think of cooperative structures that are beneficial to everyone's health. Social health requires clear rules of cooperation and a workload compatible with the workers' idea of a life worth living. A professional engagement with social health includes a good conflict management and the ability to come out strengthened from crises. ■

## RÉSUMÉ



Les conditions d'encadrement psychologiques et parfois également physiques sont marquées par l'environnement social. La manière dont les personnes se traitent dans la vie professionnelle influence de manière déterminante les prestations entrepreneuriales, mais aussi la santé sur le lieu de travail. Les contacts sociaux sont indispensables à notre quotidien professionnel – c'est pourquoi il est aussi indispensable de réfléchir de plus en plus aux structures encourageant la santé commune. La santé sociale comporte des règles précises concernant la collaboration, ainsi que les rendements professionnels, qui reflètent en même temps les attitudes personnelles. La réflexion professionnelle à propos de la santé sociale implique la connaissance du temps que les collaborateurs passent en conflits, ainsi que les manières d'en faire usage utilement et favorablement pour la santé. ■