

## Evaluierung psychischer Belastungen – Auslöser oder Auflöser von Konflikten

1. Erhebung des Sozialklimas	228
1.1 Unterschiedliche Messverfahren haben unterschiedliche Schwerpunkte	229
1.2 Jede Messtechnik hat ihre Tücken	230
<hr/>	
2. Indirekte Erfassung von Konflikten	233
<hr/>	
3. Beeinflussung der Erhebung durch Konflikte	236
3.1 Konflikte strahlen negativ aus	236
3.2 Konflikte behindern interne Erhebungen	238
<hr/>	
4. Maßnahmen bei Konflikten	238
<hr/>	
5. Fazit: „Evaluierung psychischer Belastungen – Auslöser oder Auflöser von Konflikten?“	241

*Veronika Jakl*

*Selbstständige  
Arbeits- und Personalpsychologin,  
Vorstandsvorsitzende des Fachforums  
für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie,  
FAOW*

**Auszug aus WISO 4/2017**

**isw**

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Volksgartenstraße 40

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43 (0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: [wiso@isw-linz.at](mailto:wiso@isw-linz.at)

Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)

*ASchG-Novelle 2013* Mit der Novellierung des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes 2013 (Bundeskanzleramt, 2017) wurden die psychischen Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Viele Arbeitgeber sehen hier eine große Chance, Stressfaktoren zu verringern und damit auch effizienter und effektiver zu arbeiten.

Dieser Artikel fokussiert sich auf den Teilaspekt „Sozialklima“, im Speziellen Konflikte. Konflikte können bei der Evaluierung psychischer Belastungen mit verschiedenen Messinstrumenten erhoben werden. Sie können sich jedoch auch indirekt bei der Projektdurchführung zeigen oder die Messung weiterer Aspekte psychischer Belastungen beeinflussen. Am Ende des Tages sollen Konflikte durch gezielte Maßnahmen aufgelöst oder zumindest beruhigt werden.

### 1. Erhebung des Sozialklimas

Sozial- und Organisationsklima wird vom Zentral-Arbeitsinspektorat als eine der vier Dimensionen von arbeitsbedingten psychischen Belastungen angeführt, welche „im Rahmen der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen erhoben werden müssen“ (BMASK, 2013). Hierbei werden folgende Kategorien unterschieden:

- Mangelnde Zusammenarbeit quantitativ
- Mangelnde Zusammenarbeit qualitativ
- Informationsmängel
- Fehlender Handlungsspielraum

*Konflikt als Beispiel für Sozial- und Organisationsklima*

Interne Konflikte werden hierbei als Beispiel für mangelnde qualitative Zusammenarbeit angeführt.

Unter der Kategorie „Emotionale Belastungen“ (Dimension: Aufgabenanforderungen und Tätigkeiten) wird ebenfalls das Beispiel „interne und externe Konflikte (Umgang mit schwierigen Kunden, gewalttätige Übergriffe ...)“ genannt.

Auch die ISO 10075-1:2000 ordnet Konflikte zwischen Gruppen oder Einzelpersonen den sozialen und organisationalen Faktoren in der Arbeitsumwelt zu, die „von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (Demerouti, 2012).

Es muss jedoch auch angemerkt werden, dass unterschiedliche psychische Belastungen (wie widersprüchliche Ziele oder mangelnde Verfügbarkeit von erforderlichen Materialien) auch zu Konflikten (im Sinne einer Auswirkung) führen können (Chlestil, 2013).

*psychische Belastungen als Ursache von Konflikten*

Die enge Verzahnung zwischen Konflikten und psychischen Belastungen zeigt sich beispielsweise bei einer Erhebung aus dem Jahr 2008, bei welcher von den befragten Vollzeitbeschäftigten als Hauptursachen für Konflikte unter anderem angegeben wurden: Stress, hohe Arbeitsmenge, schlechte Führung vonseiten der Organisationsleitung (Chlestil, 2013).

Konflikte können daher sowohl Ursache als auch Auswirkung von negativen psychischen Belastungen sein.

### 1.1 Unterschiedliche Messverfahren haben unterschiedliche Schwerpunkte

Unterschiedliche Erhebungsverfahren gehen unterschiedlich detailliert auf das Thema Sozialklima bzw. Konflikte ein. Das Wort „Konflikt“ kommt in wenigen Messverfahren explizit vor. Im Verfahren „Screening-Instrument zur Bewertung und Gestaltung von menschengerechten Arbeitstätigkeiten“ (kurz: SIGMA) gibt es zwei Items:

*wenig explizite Erwähnung von Konflikten in Messverfahren*

- *Wenn es zu Konflikten kommt, dann kann man offen darüber reden.*
- *Konflikte werden einfach „unter den Teppich gekehrt“.*

Viele andere Verfahren benutzen andere Formulierungen oder fokussieren andere Aspekte, welche jedoch auch in diesen Themenkreis eingeordnet werden können. Einige werden nachfolgend exemplarisch dargestellt.

*viele andere Formulierungen oder angrenzende Themen*

Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen - Screening für Arbeitsplatzinhaber II (kurz: BASA II):

- *Bei meiner Arbeit kommt es zu Differenzen oder Streitigkeiten mit dem oder den Vorgesetzten.*
- *Bei meiner Arbeit wird Kritik sachlich geäußert.*
- *Bei meiner Arbeit kommt es zu Differenzen oder Streitigkeiten mit den Kollegen.*

Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (kurz: KFZA):

- *Man hält in der Abteilung gut zusammen.*

Arbeits-Bewertungs-Skala (kurz: ABS-Gruppe):

- *Durch die Kollegenschaft gibt es zu wenig Unterstützung.*
- *Durch die Führungskraft gibt es zu wenig Unterstützung.*

Screening-Instrument zur Bewertung und Gestaltung von menschengerechten Arbeitstätigkeiten (kurz SIGMA):

- *Unter den Kollegen gibt es nur sehr selten Ärger oder Streit.*
- *Falls es einmal Meinungsverschiedenheiten gibt, findet man schon nach kurzer Zeit eine vernünftige Lösung.*
- *In Gesprächen wird eher sachlich diskutiert, ohne dass jemand persönlich angegriffen wird.*
- *Anregungen oder Kritik, die man hier äußert, werden von Vorgesetzten ernstgenommen und aufgegriffen.*
- *In der Regel kann man mit den Kollegen gut zusammenarbeiten.*

Screening Gesundes Arbeiten (kurz: SGA):

- *Ist der Führungsstil so gestaltet, dass die Beschäftigten gemeinsam mit Unterstützung von Vorgesetzten ihre Ziele erreichen können?*

### 1.2 Jede Messtechnik hat ihre Tücken

Unterschiedliche Messtechniken können zur Erhebung arbeitsbedingter psychischer Belastungen eingesetzt werden. Vor allem in Bezug auf die Erhebung von Konflikten hat jede Methode spezifische Vor- und Nachteile.

Bei allen Messverfahren gilt das Gebot der Neutralität der erhebenden Person. Sobald eine Konfliktpartei den Eindruck gewinnt, dass der/die ModeratorIn/ProjektleiterIn/InterviewerIn parteiisch agiert, kann dadurch die Messung und jedenfalls die gemeinsame Maßnahmenplanung beeinflusst werden.

#### 1.2.1 Fragebögen

Eine schriftliche Befragung, beispielsweise aller MitarbeiterInnen einer Abteilung, wird meist erst statistisch ausgewertet, wenn eine bestimmte MindestteilnehmerInnenanzahl erreicht wurde. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die MitarbeiterInnen das Verfahren als „anonym“ empfinden, was häufig eine Grundbedingung für die AnwenderInnenzufriedenheit darstellt.

*Vor- und Nachteile bei allen Methoden*

*erhebende Person muss neutral sein*

*empfundene Anonymität ist wichtig*

Diese empfundene Anonymität kann dazu führen, dass MitarbeiterInnen eher bereit sind, Konflikte und vorhandene Konfliktgründe anzugeben.

Sind die Rahmenbedingungen der schriftlichen Befragung jedoch so gestaltet oder wurden bereits negative Erfahrungen im Betrieb gemacht, dass die MitarbeiterInnen kein Vertrauen in die Anonymität der Befragung haben, so führt dies häufig zu einer geringen Rücklaufquote oder zu überraschend unkritischen Ergebnissen. Bei einer rein schriftlichen Befragung können die Ergebnisse nicht mit anderen Eindrücken oder Messungen validiert werden. Daher sind die AnwenderInnen von schriftlichen Befragungen auf die ehrlichen Antworten der MitarbeiterInnen angewiesen.

*vergangene  
Befragungen  
berücksichtigen*

Um eine möglichst objektive Erhebung der Arbeitsbedingungen zu gewährleisten, sind bei schriftlichen Befragungen immer bestimmte Antwortmöglichkeiten vorgegeben (z.B. trifft zu/trifft nicht zu). Wenn in den Fragen des Fragebogens jedoch nicht alle vorherrschenden, als negativ empfundenen Arbeitsbedingungen aufgeführt sind, ist es für MitarbeiterInnen schwer, ein fehlendes Thema anzusprechen. Ausfüllende MitarbeiterInnen haben dann nur zwei Möglichkeiten:

*Einschränkung  
durch Fragen-  
vorgabe*

1. Den Fragebogen wahrheitsgemäß ausfüllen und damit die Arbeitsbedingung nicht aufzeigen.
2. Ein als ähnlich empfundenen Item wählen und dieses entsprechend bewerten. Dies passiert oft im Kontext des sogenannten „Halo-Effekts“ (siehe Kapitel 3.1).

Die Methode einer Gruppendiskussion ermöglicht es hingegen, Themenfelder bei den MitarbeiterInnen uneingeschränkter zu erheben.

### **1.2.2 Beobachtungsverfahren und Einzelinterviews**

Nachdem in der Realität so gut wie keine Trennung zwischen Beobachtungsverfahren und Einzelinterviews stattfindet, werden diese beiden Messtechniken auch hier kombiniert besprochen. Bei dieser Variante ist es essentiell, dass die/der MitarbeiterIn Vertrauen in die erhebende Person und das Messinstrument hat. Ansonsten werden häufig Sozialkonflikte nicht angesprochen oder direkte Fragen dazu unkritisch beantwortet. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass vor allem bei Sozialkonflikten eine Betrachtung aller Sichtweisen relevant ist, um möglichst objektiv

*Vertrauen  
ist wichtig*

*alle Sichtweisen einbeziehen* beurteilen zu können. Ein Einzelinterview allein kann nur die einseitige Sicht der befragten Person erheben. Beobachtungsphasen dauern selten länger als einen halben Tag. Konflikte sind in dieser kurzen Zeitspanne häufig nicht sichtbar oder werden aufgrund der Anwesenheit eines/einer abteilungsfremden oder gar betriebsfremden Person nicht ausgetragen.

*objektive Wahrnehmung hilft* Werden Konflikte dennoch objektiv beobachtet, so bietet dies im Projektverlauf den Vorteil, dass nun über diesen Konflikt als psychische Belastung gesprochen werden muss, um Maßnahmen nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz festzulegen. In diesem Fall trägt keine interne Person Verantwortung für die Offenlegung, da die Identifikation durch eine externe und damit neutrale Person erfolgte.

### 1.2.3 Standardisierte Gruppendiskussionen

*moderiertes Ansprechen als Chance* Moderierte Gruppensituationen, bei welchen auch Konflikte abgefragt werden, können von den MitarbeiterInnen unterschiedlich wahrgenommen werden.

Im positiven Fall wird die Chance gesehen, schwelende Konflikte offen anzusprechen und den moderierten Rahmen für eine Klärung zu nutzen. Diese Chance bietet sich im Arbeitsalltag in vielen Organisationen sonst selten. Diese Konstellation kann jedoch dazu führen, dass die vorhandene Zeit von den TeilnehmerInnen lieber für die Besprechung des Konflikts genutzt wird als für die strukturierte Diskussion aller möglichen und vorhandenen psychischen Belastungen. Arbeitsbedingungen wie Büroausstattung werden in diesem Kontext als nicht so relevant und dringend erachtet, selbst wenn es auch diesbezüglich zu Fehlbeanspruchungen kommen kann.

*andere Themen gehen unter*

Jedoch bringt diese Form der Erhebung von Konflikten auch viele potentielle Schwierigkeiten mit sich.

*fehlendes Vertrauen führt zu Schweigen*

Wenn ein/e TeilnehmerIn einen vorhandenen Konflikt nicht vor den anderen Anwesenden ansprechen will, so bietet diese Messtechnik keinen alternativen Rahmen. Beim Verfahren Arbeitsbewertungsskala-Gruppe (kurz: ABS-Gruppe) kann dies dazu führen, dass die TeilnehmerInnen zwar mehrheitlich ankreuzen, dass sie zu wenig Unterstützung durch KollegInnen erhalten, dann jedoch keine Belastungskonkretisierung vornehmen möchten und stattdessen schweigen.

Sind nicht alle Konfliktparteien anwesend, so kann die Gruppendiskussion maximal die Sicht der Anwesenden aufnehmen, jedoch in den seltensten Fällen passende Maßnahmen planen.

*Anwesende bestimmen die Sichtweise*

Bei Konflikten zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen oder Abteilungen ist es jedoch der Normalfall, dass im Rahmen einer standardisierten Gruppendiskussion zunächst nur eine Seite die Chance hat, den Konflikte zu beschreiben. Anschließend muss die weitere Vorgehensweise überlegt werden, um die andere(n) Konfliktpartei(en) in die Konfliktlösung zu involvieren.

Eine spezielle Situation ist gegeben, wenn eine Konfliktpartei sich nicht äußern möchte aufgrund einer an sich unbeteiligten, jedoch nicht als neutral wahrgenommenen Person. In der Praxis kommt es immer wieder vor, dass MitarbeiterInnen einen Konflikt mit ihrer Führungskraft wahrnehmen. Die Vertraulichkeit der Gruppe wird jedoch als nicht gegeben eingeschätzt, weil mutmaßlich enge Vertraute der Führungskraft (wie StellvertreterIn, Assistenz oder langjährige KollegInnen) auch anwesend sind.

Moderierte Gruppendiskussionen können auch unterschwellige Konflikte an die Oberfläche bringen, wenn es in der Vergangenheit verabsäumt wurde, beispielsweise über fehlende Rollenklarheit oder fehlende Rückmeldungen zu sprechen.

*Diskussionen als Verstärker*

*Fazit:* Standardisierte und wissenschaftlich abgesicherte Messverfahren versuchen alle Rahmenbedingungen möglichst gut vorab abzustecken. Aber es liegt natürlich auch in der Verantwortung der MitarbeiterInnen, Dinge anzusprechen, um gehört zu werden. Die gesetzliche Evaluierung psychischer Belastungen bietet hierfür einen guten Rahmen, um Themen auf den Tisch zu bringen, ohne dass eine intern „aufzeigende Person“ dafür verantwortlich gemacht werden muss. Ein Konflikt wird sozusagen von „extern“ aufgedeckt und nicht von jemandem aus den eigenen Reihen.

## 2. Indirekte Erfassung von Konflikten

Auch wenn Sozialkonflikte ein zu erhebender Aspekt von arbeitsbedingten psychischen Belastungen sind, können sie doch auch indirekt bei der Arbeitsplatzevaluierung wahrgenommen werden.

- Konflikte bei der Einteilung der Gruppen* Konflikte können bereits bei der Projektplanung sichtbar werden. So kann es zu Interessenskonflikten zwischen den relevanten Parteien kommen.
- VertreterInnen der Führungskräfte äußern immer wieder Bedenken bei der Einteilung der Tätigkeitsgruppen. Bei detaillierter Planung nach Hierarchieebenen und Abteilungszugehörigkeiten sind den einzelnen Tätigkeitsgruppen jeweils die zuständigen Führungskräfte zuordenbar. Dies kann zum Einwurf führen, dass dadurch die Führungskräfte sehr exponiert sind und deren Verhalten durch die MitarbeiterInnen bewertet wird. Jedoch wird den MitarbeiterInnen eine gewisse Anonymität zugesprochen. Solche Einwände können ein Indiz für die Angst sein, dass höhere Hierarchieebenen dadurch einen Einblick in das Sozialklima einer Abteilung erhalten und das Führungsverhalten vergleichbar wird. Auch kann die Angst vorhanden sein, dass die direkten Führungskräfte als Verantwortungsträger für alle psychischen Arbeitsbedingungen gesehen werden.
- Beeinflussung der Auswahl der TeilnehmerInnen* Wenn eine Führungskraft die Auswahl der TeilnehmerInnen für ein Beobachtungsinterview oder eine Gruppendiskussion stark beeinflussen möchte oder Mitspracherecht verlangt, kann dies ein Indikator für Angst vor kritischen Ergebnissen der Führungskraft selbst gegenüber sein.
- Verweigerung der Führungskraft* Ein weiteres Indiz für Konflikte zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen kann die Verweigerung der Führungskraft sein, dass ein Beobachtungsinterview im Bereich durchgeführt werden kann oder dass die MitarbeiterInnen für eine Gruppendiskussion von ihrer Arbeit freigestellt werden. Häufig werden dann organisatorische Rahmenbedingungen genannt (wie keine Zeit oder Datenschutz im Kundenverkehr), keine Lösungsorientierung gezeigt und alle vorgeschlagenen Alternativen abgelehnt.
- MitarbeiterInnen weigern sich mitzumachen* Im Gegensatz dazu kann es auch vorkommen, dass die Führungskraft die Evaluierung unterstützt, jedoch die MitarbeiterInnen sich nicht zur Gruppendiskussion anmelden oder bei Beobachtungsinterviews auf Fragen nicht antworten möchten. Im Falle von unbeantworteten Einladungen sollten nochmals die organisatorischen Rahmenbedingungen (Ort, Zeitpunkt, Freistellung von der Alltagsarbeit) geklärt werden. Oftmals resultiert



die Ablehnung des Prozesses aus Unwissen. Daher müssen die MitarbeiterInnen klar informiert werden über:

- die Zielsetzung der Evaluierung,
- die Vorgehensweise der Erhebung,
- die Auswertung der Ergebnisse und
- ihre eigenen Einflussmöglichkeiten auf das dokumentierte Ergebnis.

Auch sollte vorab geklärt werden, ob die Zielgruppe bereits (negative) Erfahrungen mit einem ähnlichen Messverfahren gemacht hat.

Wie in 1.2.3 erwähnt, kann ein unkritisches Ergebnis einer Gruppendiskussion dadurch zustande kommen, dass die TeilnehmerInnen einen vorhandenen Konflikt in diesem Rahmen nicht ansprechen möchten. Daher sollten auch weitere Informationsquellen herangezogen werden. So können bereits bei der Planung die Personalvertretung oder andere Stakeholder des Betriebs befragt werden, ob Konflikte bekannt sind. Auch kann bei der Nachbesprechung mit der direkten Führungskraft erfragt werden, ob die Ergebnisse auch dem Eindruck der Führungskraft entsprechen.

Ein Warnsignal ist auch die Situation, wenn zwar die Erhebung stattfinden konnte, aber die Führungskraft sich weigert, die Ergebnisse in einem Feedbackgespräch entgegenzunehmen.

*Weigerung der Führungskraft als Warnsignal*

Hier können unterschiedliche Gründe eine Rolle spielen:

- Es existieren Konflikte mit weiteren geplanten TeilnehmerInnen des Gesprächs, wie Personalvertretung oder Personalverantwortliche. Die Führungskraft möchte die Ergebnisse nicht in diesem Rahmen hören.
- Kritische Ergebnisse werden erwartet und das Gespräch wird vorab schon als sehr unangenehm empfunden. Die Führungskraft möchte sich inhaltlich und argumentativ vorbereiten können.
- Die Führungskraft ist aktuell sehr beschäftigt mit anderen Aufgaben und sieht die Ergebnisse der Evaluierung für nicht so relevant. Die Prioritäten werden anders bewertet.
- Bei der Erhebung wurden die Tätigkeitsgruppen nicht sauber getrennt erfasst und die Führungskraft hat Bedenken, sich für Ergebnisse rechtfertigen zu müssen, welche sie nicht verantworten kann.

- Beim Feedbackgespräch sind auch MitarbeiterInnen anwesend und die Führungskraft möchte nicht vor diesen Stellung zu den Ergebnissen nehmen.

*respektloser  
Umgang mit  
Ergebnissen als  
Konflikt*

Dramatisch für MitarbeiterInnen ist es, wenn die Führungskraft nicht wertschätzend mit den Ergebnissen umgeht. In der Regel werden die Ergebnisse durch eine/n ExpertIn an die Führungskräfte kommuniziert. Was sich dann jedoch im Arbeitsalltag verändert, kann durch die Projektleitung oder die begleitenden ExpertInnen nur in kleinem Umfang beeinflusst werden. Leider kann es vorkommen, dass Führungskräfte während oder nach der Rückmeldung die Ergebnisse anzweifeln oder Mutmaßungen anstellen, welche Person welche Aussagen getätigt hat. Dies kann so weit führen, dass sich die MitarbeiterInnen für ihre Einschätzungen rechtfertigen müssen oder sogar mit Repressalien bedroht werden.

Dieses Verhalten von Führungskräften ist ein großes Indiz dafür, dass deren Kritikfähigkeit sehr schwach ausgeprägt ist und nicht lösungsorientiert mit Problemen umgegangen wird. Die Ursachenattribution (Zuschreibung der Ursache) erfolgt dann in der Regel an der Situation oder an der Persönlichkeit der MitarbeiterInnen.

*Beispiel:* Einer Führungskraft wird in einem Feedbackgespräch mitgeteilt, dass die MitarbeiterInnen das Gefühl haben, ihre Anliegen zur belastenden Arbeitsmenge würden von dieser zu wenig ernst genommen, da Aussagen fallen wie „In der Zeit, in der du bei mir stehst und dich beschwerst, hättest du bereits einiges erledigen können.“ Die Führungskraft äußert bereits in der Ergebnisrückmeldung den Verdacht, dass dieses Problem auf die fachliche Inkompetenz der MitarbeiterInnen zurückzuführen sei.

### **3. Beeinflussung der Erhebung durch Konflikte**

Vorherrschende Konflikte sind nicht nur eine psychische Arbeitsbedingung, die es zu messen gilt, sondern können auch die Erhebung der weiteren Arbeitsbedingungen beeinflussen.

#### **3.1 Konflikte strahlen negativ aus**

Menschen neigen dazu, Dinge konsistent, also einheitlich, zu bewerten.

Bei Gruppendiskussionen und beim Antworten in Interviews müssen die Befragten auf ihr Gedächtnis zurückgreifen. Das menschliche Gedächtnis arbeitet jedoch nicht neutral wie ein Computer. Erinnerungen sind oft verfälscht.

*Gedächtnis als Fehlerquelle*

Es kann beobachtet werden, dass Konflikte einen Halo-Effekt (Tendenz zur konsistenten Bewertung) auslösen. Weitere Arbeitsbedingungen, abseits des Sozialklimas, werden nicht „objektiv“ bewertet, sondern deutlich negativ. Dies steht auch im Zusammenhang mit der Negativitätstendenz von Bewertungen. Einzelne negative Aspekte haben einen größeren Einfluss auf die Personenwahrnehmung als positive Aspekte.

*Konflikte lassen andere Dinge negativer erscheinen.*

In einer solchen Situation ist es von großer Wichtigkeit, dass die Arbeitsbedingungen zusätzlich durch einen externen Blick beurteilt werden. Diese Sichtweise von außen sollte dazu beitragen, dass Arbeitsbedingungen nüchtern und wissenschaftlich betrachtet werden.

*externer Blick wichtig*

*Beispiel:* In einer Firma sind die MitarbeiterInnen dazu angehalten, nach Besprechungen die Besprechungsräume selbst in den Ursprungszustand zu bringen, also gebrauchte Tassen wegzuräumen und das Whiteboard abzuwischen.

In vielen Firmen ist das üblich und wird nicht als Problem angesehen.

Denken wir uns aber jetzt noch folgende Rahmenbedingung hinzu: Früher gab es eine hausinterne Reinigungskraft, welche täglich die Abteilungsräume gesäubert hat. Aus Kostengründen kommt seit einigen Monaten nur noch einmal pro Woche eine externe Reinigungskraft für eine oberflächliche Unterhaltsreinigung. Die Abteilungsleitung spricht seit Jahren so gut wie keine Anerkennung gegenüber MitarbeiterInnen aus und pflegt einen streng hierarchischen Umgangstil. Die MitarbeiterInnen selbst haben keinen Handlungsspielraum in ihrer Tätigkeit und müssen bei Fragen im Abteilungssekretariat einen Termin bei der Führungskraft vereinbaren. Bei Besprechungen mit der Abteilungsleitung ist der Assistent für die Bewirtung zuständig.

Bei solchen Rahmenbedingungen kann es vorkommen, dass die Wiederherstellung der Besprechungsräume als „unzumutbare Frechheit“ beschrieben wird, weil es als Symptom für das „immer schlechtere“ Organisationsklima angesehen wird.

Hier ist dann das Fingerspitzengefühl der ermittelnden Person gefragt. Was wird als Belastung dokumentiert, die zu einer Fehlbeanspruchung führen kann? Welche Situationen/ Arbeitsbedingungen werden an die Führungskraft rückgemeldet? Wie und wo werden die Schilderungen dokumentiert?

*Fokus im SGD* An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumente für die rechtskonforme Verschriftlichung von gesetzesrelevanten Belastungen zu nutzen sind. Weitere, nicht gesetzesrelevante Arbeitsbedingungen können in anderem Rahmen notiert und weitergegeben werden.

### 3.2 Konflikte behindern interne Erhebungen

*Misstrauen  
möglich* Konflikte können vor allem Evaluierungen beeinflussen, welche intern abgewickelt werden. Wenn die Projektplanung und die Erhebung von firmeneigenen MitarbeiterInnen durchgeführt werden, haben die MitarbeiterInnen oft die Befürchtung, dass vertrauliche Daten unsachgemäß verwendet werden. Dies kann in einer niedrigen Rücklaufquote bei Befragungen, einer geringeren Teilnahme bei Gruppendiskussionen und weniger Offenheit bei Beobachtungsinterviews resultieren.

*Informationsfluss  
klarstellen* Ein großes Thema bei der Projektkommunikation ist, immer klarzustellen, wer welche Informationen oder Ergebnisse zu welchem Zeitpunkt erhält.

Vorhandene Konflikte zwischen einzelnen MitarbeiterInnen und der internen Projektleitung/den evaluierenden KollegInnen können das Vertrauen der MitarbeiterInnen in die Objektivität der Messung stark verringern. Dies kann zu negativen Gerüchten und im Extremfall zu einem Projektabbruch führen.

### 4. Maßnahmen bei Konflikten

Mit der Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen können unterschiedlichste Konflikte erhoben werden (Rosenstiel, 2005):

- Konflikte in der Zielsetzung und Zielvereinbarung
- Konflikte bezüglich der Wege, die Ziele zu erreichen
- Konflikte über die Ressourcen, um die Ziele zu erreichen
- Konflikte bezüglich sozialer Beziehungen, um Ziele zu erreichen.

Im Kontext des ArbeitnehmerInnenschutzes sind die Anforderungen an die Konfliktlösung klar durch das ASchG mit den Grundsätzen der Gefahrenverhütung vorgegeben:

- „§ 7. Arbeitgeber haben [...] bei allen Maßnahmen zum Schutz der Arbeitnehmer folgende allgemeine Grundsätze der Gefahrenverhütung umzusetzen:
- [...] 3. Gefahrenbekämpfung an der Quelle; an der Quelle
- 4. Berücksichtigung des Faktors Mensch bei der Arbeit [...]
- 4a. Berücksichtigung der Gestaltung der Arbeitsaufgaben und Art der Tätigkeiten, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation;
- [...] 7. Planung der Gefahrenverhütung mit dem Ziel einer kohärenten Verknüpfung von Technik, Tätigkeiten und Aufgaben, Arbeitsorganisation, Arbeitsabläufen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsumgebung, sozialen Beziehungen und Einfluß der Umwelt auf den Arbeitsplatz; Wechselwirkungen beachten
- 8. Vorrang des kollektiven Gefahrenschutzes vor individuellem Gefahrenschutz; kollektiv wirksam
- 9. Erteilung geeigneter Anweisungen an die Arbeitnehmer.“

Hier einige Beispiele für entsprechende organisatorische Maßnahmen bei Sozialkonflikten:

- **Belastung:** Die MitarbeiterInnen schalten sich selbstständig mit ihrem Telefon in ein virtuelles Callcenter ein, welches die eingehenden Anrufe auf die ausgewählten MitarbeiterInnen verteilt. Nicht alle MitarbeiterInnen machen dies freiwillig. Dies führt regelmäßig zu Streitigkeiten über die faire Verteilung der Kundentelefonate. ▷ **Maßnahme:** Es wird ein verpflichtender Dienstplan zur Übernahme des Telefondienstes erstellt. Jede Person übernimmt nun einen Tag pro Woche alle Telefonate, die von außen hereinkommen.
- **Belastung:** In jeder der 8 Außenstellen arbeitet ein/e MitarbeiterIn. Die Teamleitung der AußenstellenmitarbeiterInnen steht in einem lang andauernden Konflikt mit der Abteilungsleitung. Die MitarbeiterInnen fühlen sich schlecht eingebunden in die Abteilung. ▷ **Maßnahme:** Die Teamleitung legt die Tätigkeit freiwillig zurück und die Position wird nicht nachbesetzt. Die Abteilungsleitung führt ab jetzt direkte Besprechungen mit den AußenstellenmitarbeiterInnen. Die inhaltliche Verantwortung der ehemaligen Teamleitungsposition wird auf die

vorhandenen MitarbeiterInnen aufgeteilt, welche dadurch mehr Eigenverantwortung erhalten.

- *Belastung*: Die MitarbeiterInnen haben keinen Überblick über die Teamzugehörigkeiten von anderen Personen. Dadurch verzögert sich die interne Kommunikation. ▷ Maßnahme: Gründung eines internen sozialen Netzwerkes mit bildlicher Abbildung aller MitarbeiterInnen inklusive Position in der Organisation.

*Mediation/  
Coaching nur als  
erster Schritt*

Andere Maßnahmen, die bei Sozialkonflikten oft empfohlen werden, wie Mediation oder Einzelcoaching, sind im Kontext des ASchG maximal ein Schritt auf dem Weg zu ursachenbekämpfenden Maßnahmen und nicht per se passend.

*Evaluierung  
beeinflusst*

Die Evaluierung der Situation ist auch eine Intervention an sich, welche den Konflikt beeinflusst, weil oft Erwartungen und Sichtweisen aller Parteien offengelegt werden. Eine automatische Lösung darf hier jedoch nicht erwartet werden.

*präventive  
Arbeitsgestaltung*

Menschengerechte Arbeitsgestaltung verhindert Konflikte oft schon präventiv. Durch eine gute Arbeitsorganisation, regelmäßiges Feedback zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn, ausreichend Personal und transparente Nachbesetzungen würde ein hoher Prozentsatz von Konflikten nicht auftreten.

Folgende Situationsmerkmale können nach Gebert und Rosenstiel (2002) auch den Konfliktverlauf intensivieren:

- Vorhandensein von Drohmöglichkeiten
- Verhandlung zwischen zwei VertreterInnen ihrer Bezugsgruppe
- Öffentliche Verhandlungen zwischen Personen

*Personen  
steuern Konflikte*

Nicht unerwähnt bleiben soll letztlich auch die passende Personalauswahl vor allem bei Führungskräften, denn auch Personenmerkmale sind von entscheidender Bedeutung für die Konfliktentstehung, den -verlauf und die -lösung. Relevant sind hier vor allem:

- Ausmaß der Frustrationstoleranz
- Wahrnehmung von Situationen als kompetitiv oder kooperativ
- Vertrauens- oder Misstrauenserwartung
- Wahrnehmung langfristiger Abhängigkeit von der anderen Person
- „Typ-A-Verhalten“ (= extreme Leistungsmotivation, extreme

Rivalität, Angst vor Statusverlust; Empfindung, dauernd unter Zeitdruck zu stehen)  
(Gebert / Rosenstiel, 2002)

### 5. Fazit: „Evaluierung psychischer Belastungen – Auslöser oder Auflöser von Konflikten?“

Der Vorwurf, dass die Arbeitsplatzevaluierung Auslöser von Konflikten sein könnte, kann der Praxis nicht standhalten. In der Wahrnehmung von Beteiligten mag es vielleicht so sein, dass das Auftauchen eines Konflikts unmittelbar auf die Evaluierung zurückzuführen ist (was meistens auch unangenehm sein kann), aber in den meisten Fällen gibt es bereits eine Vorgeschichte, die durch die Evaluierung einen Rahmen bekommen hat, um angesprochen zu werden.

*Evaluierung verstärkt aber löst nicht aus*

Oft starten ArbeitgeberInnen und Führungskräfte die Evaluierung aber auch mit der Erwartung, dass sich damit alle Konflikte lösen. Dies ist jedoch unrealistisch, vor allem wenn die Konflikte bereits seit Jahren bestehen und für die Maßnahmenfindung nur ein Standard-Workshop von wenigen Stunden vorgesehen ist. Es kann jedoch von der Evaluierung erwartet werden, dass die Hintergründe eines Konflikts strukturiert analysiert werden und erste Maßnahmenvorschläge erarbeitet werden sowie eine Beratung über die weitere Vorgehensweise stattfinden kann. Dadurch kann die Evaluierung ein Anstoß sein, sich innerhalb der Organisation fokussiert dem Konflikt zu widmen und weitere Ressourcen für die Konfliktlösung bereitzustellen.

*Konfliktlösung nicht rasch möglich*

Wichtig in diesem Kontext ist für ArbeitgeberInnen nicht nur, die Evaluierung psychischer Belastungen gesetzeskonform durchzuführen, sondern auch ihrer Fürsorgepflicht gegenüber den MitarbeiterInnen nachzukommen. Daher reicht es nicht, als Führungskraft zu sagen: „Wir sind ja nicht im Kindergarten. Die MitarbeiterInnen sollen den Streit selbst lösen.“

*Verantwortung der Führungskräfte*

#### Literatur

- Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (2013). Evaluierung psychischer Belastungen. Die Arbeits-Bewertungs-Skala. Wien.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2002): Screening-Instrument zur Bewertung und Gestaltung von menschengerechten Arbeitstätigkeiten. SIGMA-Handbuch.

- Bundeskanzleramt (2017): Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für ArbeitnehmerInnenschutzgesetz. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008910> (aufgerufen am 06.10.2017)
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2013): Bewertung der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen im Rahmen der Kontroll- und Beratungstätigkeit. Leitfaden für die Arbeitsinspektion. Wien.
- Chlestil, Martina (2013): Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz. Rechtliche Möglichkeiten und praktische Handlungsanleitungen. Wien.
- Debitz, Uwe / Buruck, Gabriele / Mühlpfordt, Susann / Muzykorska, Elke / Lübber, Ulrike / Schmidt, Hildegard (2014). Der Leitfaden zum Screening Gesundes Arbeiten – SGA. Berlin.
- Demerouti, Eva (2012). Psychische Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz. Inklusive DIN EV ISO 10075-1 bis -3. Berlin, Wien, Zürich.
- Gebert, Diether / Rosenstiel, Lutz von (2002): Organisationspsychologie: Person und Organisation. Stuttgart, Berlin, Köln.
- Prümper, Jochen / Hartmannsgruber, Klaus / Frese, Michael (1995): KFZA. Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39, 3.
- Richter, Gabriele / Schatte, Martin (2011). Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen – Screening für Arbeitsplatzinhaber II – BASA II. Validierung, Anwenderbefragung und Software. Dortmund, Berlin, Dresden.
- Rosenstiel, Lutz von / Molt, Walter/ Rüttinger, Bruno (2005): Organisationspsychologie. Stuttgart.