

erwicon ✘ **„Fit für die Zukunft - Erfolgsfaktor Gesundheit“**
Erfurter Wirtschaftskongress 06. - 07. Juni 2013 Messe Erfurt

Workshop „Modernes Konfliktmanagement als Teil der Gesundheitsvorsorge“ am 07.06.2013

*Bernd Dembach (prae-venio e.V.)
Jan-Helge Kestel (Kanzlei Caemmerer & Lenz)*



Verein zur Entwicklung und Unterstützung der Gesundheitsförderung
www.prae-venio.de



Kanzlei Caemmerer & Lenz
Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer.
Steuerberater
www.caemmerer-lenz.de

Konfliktdefinition



- Konflikt (**Soziologie**)

„Jede durch Gegensätzlichkeit gekennzeichnete Beziehung zwischen zwei sozialen Elementen (interindividuelle und **strukturelle** Ebene).“

- Konflikt (**Psychologie**)

„Bezeichnung für das Zusammentreffen offener Verhaltensmöglichkeiten in einer Wahl- oder Entscheidungssituation, die gemeinsam unvereinbar sind (intraindividuelle und **personenbezogene** Ebene).“

- confluere = **zusammenbringen**, vereinen und/oder **zusammenstoßen**

- **Betriebsbezogene** Arbeitsstruktur

Im Unterschied zum familiären **symmetrischen** Interaktionsmuster dominiert im betrieblichen Kontext die hierarchische **komplementäre** Beziehungsebene (Leitungs- und Mitarbeiterstatus).

Konfliktfelder



1. Symmetrische versus **komplementäre** Strukturen (Gleichheit versus Verschiedenheit → Diffusion)
2. Vertikale versus **horizontale** Interaktion (Hierarchieverneinung → Übergehen/Umleitung)
3. Partikularisierung versus **Universalisierung** (Abteilung versus Organisation → Desorientierung und Zielkonflikte)
4. Verklammerung/Lösung versus **Zuordnung** (Rollentausch versus Statusklärung → Klarheit)
5. Separation versus **Partizipation** (Ausschluss statt Einbeziehung → von allen getragenes Regelwerk/Einigung)
6. Analoge versus **digitale** Kommunikation (Mehrdeutigkeiten)
7. Beziehungsebene versus **Inhaltsebene** (Konfusion/Entwertung)
8. Vermeidung versus **Kommunikation** (Verweigerung)
9. Problemverdrängung versus **Realitätsbezug und Vertiefung** (Verwirrung → Controlling)
10. Intransparenz versus **Transparenz** (Informationsdefizite)
11. Diskrepanzen versus **angemessener Interpunktion** (Gestörte Ereignisfolgen)
12. Problemverlagerung/-umleitung versus **Problemlösung** (Fehlschaltungen → Interaktion)
13. Werteinkongruenz/Inkonsistenz versus **Klarheit** (Deutungsmuster)
14. Überforderung versus **Unterforderung** (personale Kompetenzen)

Klärungshilfen zur Problemanalyse



	Prozess	Struktur
Individuum		
System		

- Der **Prozess** bezieht sich auf punktuelle Ereignisse und Vorgänge im Hier und Jetzt.
- Die **Strukturen** beinhalten auf über Jahre verfestigte Persönlichkeitscharakteristika und Interaktionsmuster.
- Das **Individuum** verdeutlicht die Interaktions- und Kommunikationsmuster des Einzelnen (affektive-emotionale, kognitive und Verhaltensebene).
- Das **System** beschreibt demgegenüber die Beziehungsebene der Interaktionspartner.

Konfliktlösungen

Rangfolge (<i>aufsteigend</i>)	Arten der Konfliktlösung
1	Flucht bzw. Vermeidung
2	Vernichtung des Gegners
3	Unterordnung des einen oder anderen
4	Delegation an eine dritte Instanz
5	Kompromiss mit Schnittstellen
6	Konsens bzw. Einigung

- **Akzeptanz** in der Verschiedenheit.
- Tragfähiges **Controlling** als wechselseitiger **Lernprozess**.
- Übergeordnete betriebsbezogene **Zielvorgabe** bzw. –vereinbarung.

Gesundheit/Ressourcen



- Selbstbewusstsein
- Kompetenzen
- Information
- Bildung
- Handlungswissen
- Einkommen
- Angemessene Partizipation/ Beteiligung
- Verhaltensspielräume
- Unterstützung durch soziale Netze
- Erholung

Grundsätze einer integrativen Beratung

- **Bewusstseinsweiterung** durch Hinterfragen
- **Unterbrechen** von gewohnten Handlungsketten und Gedankenmustern
- **Vereinfachen** von Problemkontexten
- **Konfrontieren** mit Vermeidungsverhalten
- **Selbstaktivieren** als Erhöhung der Eigenbeteiligung
- Modellieren und **Verändern** als beeinflussendes Aktivieren (Vorbilder, Rollenspiele)
- **Zuordnung** und **Kennzeichnung** der Verhaltensweisen und Erklärungsmuster des Ratsuchenden
- Konstruktive und reflexive **Rückmeldungen**
- Hervorheben und **Gewichten** als Auswählen und **Vertiefen** bestimmter Verhaltensaspekte und Sichtweisen

Gesprächsregeln

- **Klar** (Verhalten, Gefühle und problematische Situation genau beschreiben)
- **Konsequent** (Motive, Selbstkontrollversuche und Handlungsketten durchhalten)
- **Loslassen** (Entwicklungsgeschichte des Problems verdeutlichen)
- **Abgrenzen** (Selbst- und Fremdwahrnehmung, soziale Beziehung mit Konfrontation, Empathie ohne Verschmelzung)
- **Reden** (Verbalisierung bewirkt Entlastung)

Mediation als Lösungsansatz

§ 1 MediationsG

- (1) Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem die Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung des Konfliktes anstreben.
- (2) Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.

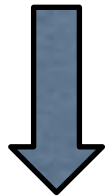
Mediation – wie läuft das ab?

1. Auftragsklärung – Mediationsvertrag (Teilnehmerkreis, Regeln, Ort, Kosten)
2. Informations- und Themensammlung
3. Interessenklärung – Was steckt hinter dem Problem, dem Anspruch, der Position
4. Optionen suchen, kreative Ideensuche
5. Bewertung und Auswahl von Optionen
6. Vereinbarung und Umsetzung

Mediation – was bringt´s ?

Orangenfall

Mediation



Win / Win

Schlichtung, Urteil,
Schiedsgericht



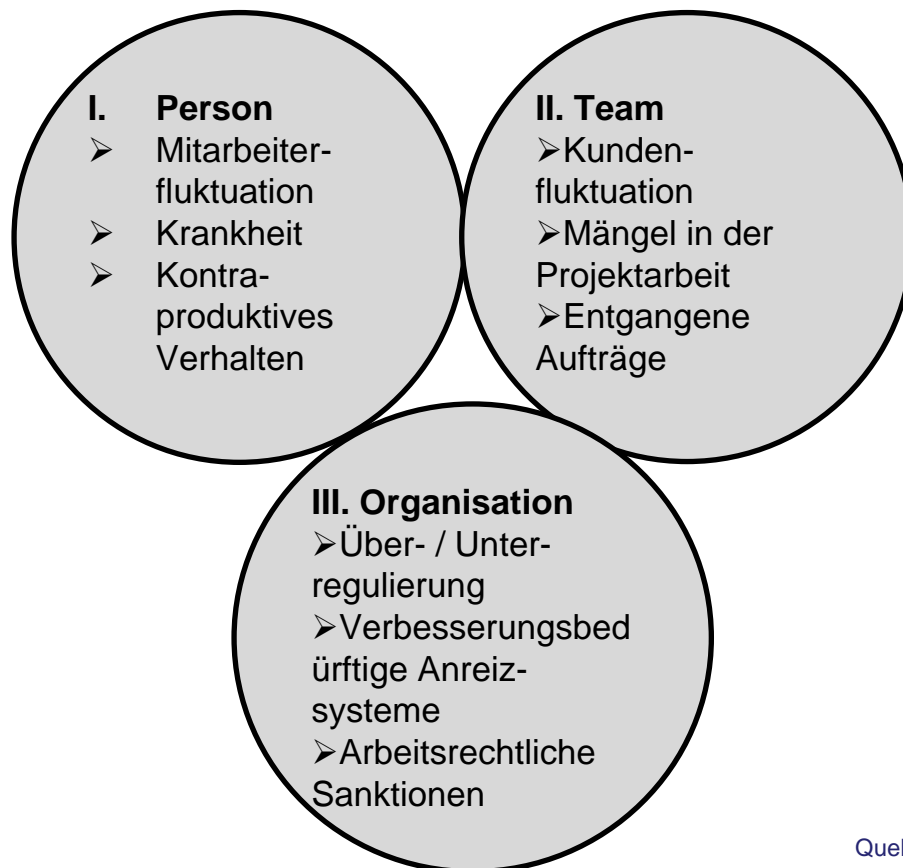
50 / 50 oder Win / Loose

Mediation – warum?

Vorteile:

- Selbstbestimmt
- Nicht öffentlich
- Zukunftsorientiert (Lösung vor Schuldfrage)
- Interessenorientiert und damit bedürfnisgerecht
- Miterledigung nichtjustiziableler Angelegenheiten
- Zeit
- Kosten

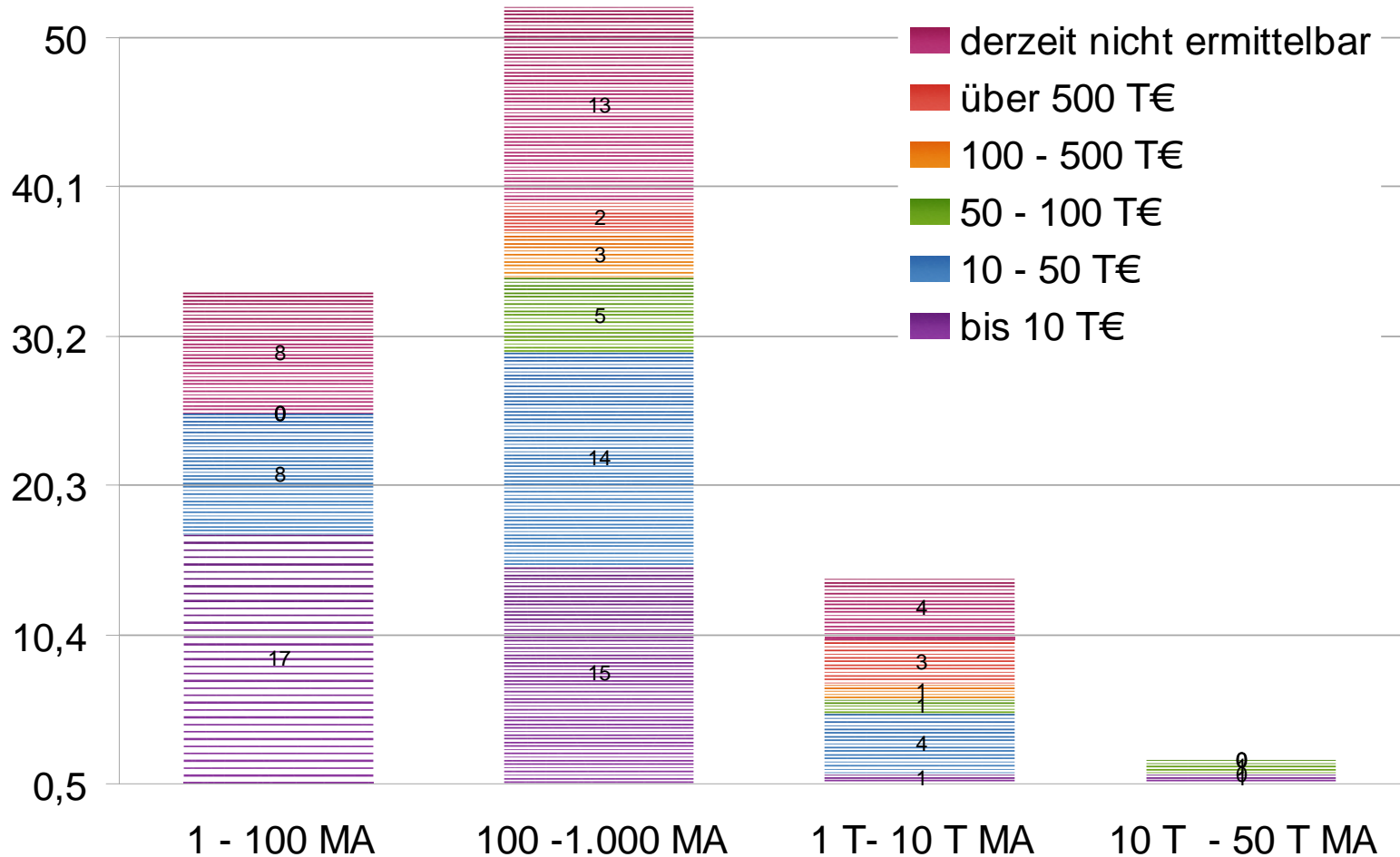
Mediation – warum?



Quelle: KPMG

Mediation – warum?

Krankheitskosten - Fehlzeiten



Quelle: KPMG Konfliktkostenstudie 2009

Mediation – warum?

Weitere Kostenfaktoren in diesem Zusammenhang:

1. Mitarbeiterfluktuation

- a) Personalsuche
- b) offene Stellen

2. Krankheit

- a) eingeschränkte Leistungs- bzw. Qualitätsfähigkeit
- b) Fehlzeiten

3. kontraproduktives Verhalten

- a) Unterschlagung von Betriebsmitteln
- b) Missbrauch von Arbeitszeit

Mediation – darum?

“Eine zunächst streitige Problemlage durch eine einverständliche Lösung zu bewältigen, ist auch in einem Rechtsstaat grundsätzlich vorzugswürdig gegenüber einer richterlichen Streitentscheidung”

(Bundesverfassungsgericht Beschluss vom 14.02.2007, 1 BvR 1351/01)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Bernd Dembach (prae-venio e.V.)

Gesundheit, Prävention und Beratung – Verein zur Entwicklung und Unterstützung der Gesundheitsförderung
Antaresweg 24
99092 Erfurt
Tel: 0361-65496313 oder 0172-7913553
Fax; 0361-65496319
Praevention@prae-venio.de
www.prae-venio.de



Jan-Helge Kestel (Kanzlei Caemmerer & Lenz)

Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
Anger 78/79
99084 Erfurt
Tel. 0361-558060
Fax 0361-5580666
jkestel@caemmerer-lenz.de
www.caemmerer-lenz.de