



Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Kommunikation und Konflikte im Büro

Referentin:

Dr. Julia Lohscheidt

Transfermanagement: Regionaler Transfer, Branchen

Agenda

- Kommunikation im Büro: Begriffsklärungen
- Einige Grundregeln erfolgreicher Kommunikation
- Konflikte am Arbeitsplatz - Ursachen & Entstehung
- Konflikte - Vorbeugung und Lösung

Büroarbeit

Kommunikation

- **Definition nach der Internationalen Standardklassifikation der Berufe (ISC088)**
- **Oder:** Arbeitnehmer, die angegeben haben, häufig folgende Tätigkeiten durchzuführen:
- **“Organisieren, Planen und Vorbereiten von Arbeitsprozessen.** Gemeint sind hier nicht die eigenen Arbeitsprozesse”
- **“Informationen Sammeln, Recherchieren, Dokumentieren”**
- **“Arbeiten mit Computern”**
- häufig im Sitzen zu arbeiten

Das sollte Büroarbeit bieten

- **Benutzerorientierung:** Die Arbeitsaufgabe berücksichtigt die Erfahrung und die Fähigkeiten desjenigen, der sie erledigen soll.
- **Vielseitigkeit:** Die Arbeitsaufgabe erfordert mehr als nur einen Handgriff. Sie ermöglicht die Entfaltung vieler Fertigkeiten und Fähigkeiten.
- **Ganzheitlichkeit:** Die Arbeitsaufgabe setzt sich aus planenden, ausführenden, steuernden und kontrollierenden Elementen zusammen.
- **Bedeutsamkeit:** Die Arbeitsaufgabe ist ein wichtiger Beitrag am Ganzen, was für den Beschäftigten auch einsichtig ist.
- **Handlungsspielraum:** Die Arbeitsaufgabe schreibt nicht jeden Schritt exakt vor, es gibt angemessene Freiräume hinsichtlich Reihenfolge, Arbeitstempo und Vorgehensweise.
- **Rückmeldung:** Die Arbeitsaufgabe findet in einem sozialen Kontext statt, d.h. der Beschäftigte erhält Rückmeldung über die Güte seiner Arbeit von Vorgesetzten und Kollegen, die ihn auch unterstützen.
- **Entwicklungsmöglichkeiten:** Die Arbeitsaufgabe stellt Herausforderungen ohne zu überfordern. Sie bietet Möglichkeiten des Dazulernens, des Erwerbs neuer sowie der Weiterentwicklung vorhandener Kenntnisse.

Anforderungen und empfundene Belastungen - Büroarbeitsplätze (Gesamterwerbstätige)

Art der Anforderung und Belastung	Häufige Anforderung	Wahrgenommene Belastung
Terminleistungsdruck	58,5(53,5)	52,0(51,6)
Störungen / Unterbrechungen bei der Arbeit	56,9(46,1)	52,4(49,6)
Nichts gelerntes / beherrschtes wird verlangt	9,9(8,8)	35,8(34,2)

Kommunikation

Definition

Kommunikation = communicare

Begriff stammt aus dem Lateinischen
und bedeutet

... herstellen von Gemeinsamkeiten
abstimmen, nachfragen

... gestalten sozialer Beziehungen

Gutes Klima durch gute Kommunikation

Gute Kommunikation ist im Arbeitsleben besonders wichtig:

- Büroarbeit ist personenzentriert und arbeitsteilig organisiert
- Schlechte Kommunikation führt zu hohen Fehlzeiten, einem hohen Krankenstand und zu einem schlechten Arbeitsklima
- Gute Kommunikation ist der Schlüssel für eine gute Teamarbeit
- Gute Arbeit wird durch gute Kommunikation gestaltet



Abb. 1
Anforderungen an
gute Arbeit aus Sicht
von Erwerbstätigen

Quelle: Was ist gute Arbeit?
 Anforderungen aus der
 Sicht von Erwerbstätigen.
 Berechnungen:
 Tatjana Fuchs, INIFES

Gutes Klima durch gute Kommunikation

Hauptkritikpunkte der Beschäftigten an ihren Vorgesetzten (Beispiele Arbeitsgestaltung):


- mangelnde **Rückmeldung** über die geleistete Arbeit
- **fehlende Transparenz** von Entscheidungen und Mängel bei der Informationsvermittlung und –weitergabe
- fehlende persönliche **Wertschätzung**
- unausgewogenes **Verteilen** dienstlicher Aufgaben
- Ungerechtigkeit in der **Bewertung von Fehlverhalten**


(Zitiert nach B. Waterstrat, Beratung + Weiterbildung, Vortrag Dresdner Treff, 26.05.2010)


2.1.3 Information und Kommunikation

- Die Informations- und Kommunikationswege festlegen und mit den Beschäftigten vereinbaren.
- Beschäftigte über sicheres, gesundes und sorgfältiges Arbeiten im Büro informieren (unterweisen).
- Den Beschäftigten alle notwendigen Informationen für die Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben geben.
- Führungskräfte und Beschäftigte besprechen regelmäßig die Qualität der Auftragserfüllung und legen gemeinsam erreichbare Qualitätskriterien und Ziele fest.
- Beschäftigten die notwendigen Weiterbildungen ermöglichen. Den Bedarf und die Möglichkeiten mit dem Beschäftigten gemeinsam besprechen und festlegen.
- Mit den Beschäftigten vereinbaren, wie mögliche Konflikte und Probleme untereinander und mit Führungskräften zu lösen sind.
- Die notwendigen Betriebsanweisungen erstellen beziehungsweise beschaffen und den Beschäftigten bekannt geben.
- Organisieren, dass die Daten – zum Beispiel im Intranet, Extranet – klar strukturiert und einfach zugänglich sind und dass die Zugangsberechtigung klar definiert ist.

 Infoblätter und Unterweisungshilfen/-folien

 Aus- und Weiterbildungsangebote der VBG

 Betriebsanweisungen

 = auf der CD-ROM „Büroarbeit“  = im Internet unter www.vbg.de

(Quelle: VBG-Fachinformation BGI 5001: Büroarbeit – sicher, gesund und erfolgreich. Praxishilfen für die Gestaltung – mit CD-ROM)

Gutes Klima durch gute Kommunikation

Was macht gute Kommunikation aus?

und

Was kann jeder selbst dazu beitragen, dass die Kommunikation im Arbeitsumfeld funktioniert?

Gutes Klima durch gute Kommunikation

Einige Grundregeln zwischenmenschlicher Kommunikation

- Feedback geben.
- Jede Äußerung enthält vier Botschaften gleichzeitig
- Ich - Botschaften vermeiden Beziehungssperren.
- Aktives Zuhören verhindert Missverständnisse.
- ...



Konflikte am Arbeitsplatz - Eisbergmodell



Konflikte am Arbeitsplatz

= **Unterschiede im Denken, Fühlen und/oder Wollen** führen zu einem Verhalten, das der andere als inakzeptable Beeinträchtigung erlebt (und das der eine nicht zu ändern bereit ist)

= (scheinbare) **Unvereinbarkeit** von **Interessen, Zielsetzungen** oder **Wertvorstellungen** von **Personen, gesellschaftlichen Gruppen, Organisationen** oder **Staaten**

= unangenehm bis bedrohlich, unumgänglich, **fruchtbar**

Angelehnt an www.wikipedia.de

Konflikte am Arbeitsplatz - Häufigkeit

- unter **Kollegen** 44%
- ausgehend von **Vorgesetzten** 37%

(repräsentative Studie aus Schweden nach Volk, Georg (2004), Determinanten von Mobbing am Arbeitsplatz“, DUV: Wiesbaden)



Mobbing = Eskalation von Konflikten

Wenn etwas schief läuft - Ursachen für Konflikte

- individuelle Wahrnehmungsunterschiede in Situationen
- fehlende kommunikative Kompetenzen
- (zu) hohe Belastungen
- voneinander abhängige Arbeit
- Rollenkonflikte, Verletzung des Territoriums
- unfaire Behandlung
- Veränderung der Umwelt → Unsicherheit und Stress
- Missgunst, Neid, Ablehnung des Andersartigen
- Karrieredenken
- ...

Konfliktlösung - „Sei doch kein Frosch“

Konfliktfähigkeit...

- + zwischenmenschliche Spannungen erkennen
- + die eigenen Anliegen ausdrücken
- + Standpunkte klären
- + Eskalation vermeiden
- + Grenzen erkennen

→ Beschwerde/Konflikt wird erkannt, benannt, analysiert

→ Lösung und Behebung des Konfliktes

→ Mitarbeiter-/Kollegenzufriedenheit

→ Qualitätsgewinn für die Büroarbeit

Konfliktlösung - „Sei doch kein Frosch“

Konfliktfähigkeit...

- + zwischenmenschliche Spannungen erkennen
- + die eigenen Anliegen ausdrücken
- + Standpunkte klären
- + Eskalation vermeiden
- + Grenzen erkennen

→ Beschwerde/Konflikt wird erkannt, benannt, analysiert

→ Lösung und Behebung des Konfliktes

→ Mitarbeiter-/Kinder-/Elternzufriedenheit

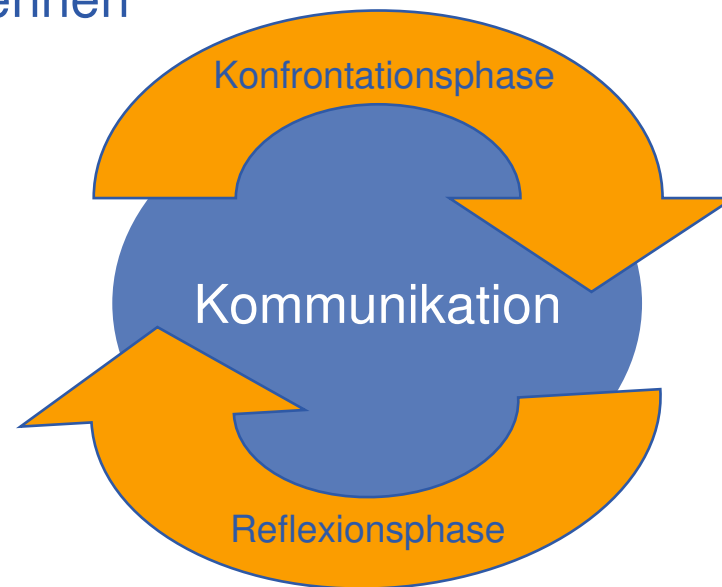
→ Qualitätsgewinn für die Einrichtung

Konfliktlösung - Prävention durch gute Kommunikation

Den Konflikt benennen

Über den Konflikt reden

Bewertung der
Umsetzung



Gemeinsame
Lösungssuche

Umsetzung der Lösung besprechen



7 Goldene Regeln zum Umgang mit Konflikten

1. **Eigene Wünsche klären**
2. **(Schweigen und) reden**
3. **Den richtigen Zeitpunkt abwarten**
4. **Beweglich bleiben**
5. **Die Leistung des anderen anerkennen**
6. **Ergebnisse (schriftlich) festhalten**
7. **Fehler in der Kommunikation vermeiden**

Konfliktlösung - Prävention

Die Möglichkeiten des Betriebs...

- + klare Informationskonzepte
- + offene Kommunikationsangebote bis hin zu Mitarbeitergesprächen
- + ernstgemeinte Beteiligungsangebote
- + teamfördernde Arbeits- und Organisationsstrukturen
- + positives Arbeitsklima
- + faire Behandlung

Konfliktlösung - Prävention

Die Möglichkeiten des Einzelnen...

- + Machen Sie Konflikte und deren Eskalation zum Thema!
- + Fühlen Sie sich mitverantwortlich für das Klima im Team!
- + Regen Sie Aussprachen an!
- + Mischen Sie sich in Konflikte ein!
- + Nutzen Sie Instrumente zur Konfliktbearbeitung!
- + Bilden Sie sich weiter!

Umsetzung im Büro – Unterstützungsangebote BAuA

Themen und Termine unter:
www.baua.de

Broschüren,
Handlungsanleitungen

Informationsveranstaltung
Dresdner Treffpunkte 2013

Seminare 2013



Sächsisches Präventionsnetzwerk

Angebote zu den Themen: Psychische Fehlbelastungen, Konfliktsituationen und Mobbing am Arbeitsplatz

- Hilfestellungen in der Prävention psychischer Fehlbeanspruchung in Unternehmen
- Beratung zur Einbeziehung psychischer Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung
- Beratungsgespräche für betroffene ArbeitnehmerInnen
- Gesprächskreise in den Fachnetzwerken zur Information und Weiterbildung der Netzwerkmitglieder
- Vermittlung von Fachvorträgen, Durchführung von Veranstaltungen

<http://www.arbeitsschutz-sachsen.de/182.htm>

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Julia Lohscheidt

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Gruppe 6.5 „Regionaler Transfer, Branchen“

Fabricestraße 8, D-01099 Dresden

Telefon: +49 (0)351 5639-5451

FAX: +49 (0)351 5639-5210

E-Mail: lohscheidt.julia@bua.bund.de