

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades eines Masters
in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin –
University of Applied Sciences

Masterarbeit

Zur Betrachtung charakteristischer Konfliktsituationen in Einrichtungen der Behindertenhilfe

Eine Handlungsempfehlung für Führungskräfte

eingereicht bei

Erstleser: Herr Dr. Steffen Uhlig

Zweitleser: Herr Prof. Dr. Ekkehard Rosch

von : Bormann, Claudia
Kobelter Straße 4
01594 Hirschstein

Matr.-Nr: 6102003

Hirschstein, den 30.01.2011

Inhalt

1	Einführung	3
2	Konflikttheoretische Betrachtungen	7
2.1	Definitionsversuch des Konfliktbegriffs	7
2.2	Zur Abgrenzung von Konflikt- und Nichtkonflikt	9
2.3	Konfliktarten	10
2.3.1	Konfliktarten nach Ursache und Situation	10
2.3.2	Konfliktarten nach Konfliktparteien.....	12
2.3.3	Konfliktarten nach dem Drei-Typen-Modell	14
2.4	Entstehung und Eskalation von Konflikten nach Glasl	16
2.5	Funktionen von Konflikten.....	20
2.5.1	Negative Funktionen	20
2.5.2	Positive Funktionen.....	21
2.6	Zusammenfassung	22
3	Rahmenbedingungen und Strukturbesonderheiten in Einrichtungen der Behindertenhilfe als Nonprofit-Organisation.....	24
3.1	Definition von Nonprofit-Organisationen	24
3.2	Beschreibung des Arbeitsfeldes Behindertenarbeit als NPO	28
3.3	Strukturbesonderheiten und Rahmenbedingungen.....	30
3.3.1	Strukturelle Rahmenbedingungen.....	31
3.3.2	Personelle Rahmenbedingungen	36
3.4	Zusammenfassung	41

4	Mögliche charakteristische Konfliktkonstellationen als Folge besonderer Rahmenbedingungen	42
4.1	Mikropolitische Betrachtungen in Einrichtungen der Behindertenhilfe	42
4.1.1	Macht und Strategie	43
4.1.2	Spiele	48
4.2	Teamkonflikte als Beurteilungskonflikte	51
4.3	Strukturelle Überforderung und Burnout	55
4.4	Beispielhafte Darstellung eines Konfliktverlaufs.....	58
4.5	Zusammenfassung	65
5	Handlungsempfehlungen für Führungskräfte zum Umgang mit Konflikten in Einrichtungen der Behindertenhilfe	67
5.1	Handlungsempfehlungen für Führungskräfte	67
5.2	Beispielhafte Darstellung zur Anwendung der Handlungsempfehlungen	74
6	Zusammenfassende Diskussion und Ausblick.....	79
7	Verzeichnisse	83
7.1	Literaturverzeichnis.....	83
7.2	Abbildungsverzeichnis	90
7.3	Anlagenverzeichnis	90
8	Anlage	91

1 Einführung

Jeder kennt Sie und keiner will sie haben. Gemeint sind Streitigkeiten und Meinungsverschiedenheiten, die im täglichen Arbeitsalltag schnell zu handfesten Konflikten führen können. Dabei zählen Konflikte zu ganz normalen Begleiterscheinungen unseres Zusammenlebens im privaten wie beruflichen Alltag. Das bedeutet einfach formuliert, dort wo Menschen zusammenarbeiten und leben, sind Konflikte schlichtweg unumgänglich.

Vielleicht denken Sie bei diesen Ausführungen nun an ihren persönlichen Berufsalltag. Kennen Sie dabei Aussagen von Mitarbeitern wie *„Mein Kollege ist unfähig. Ich muss immer alles alleine machen!“* oder *„Das muss die Leitung entscheiden!“* oder vielleicht *„Dafür übernehme ich nicht die Verantwortung!“*

All jene Äußerungen stammen aus dem Arbeitsalltag einer Behinderteneinrichtung und gaben den Anstoß, sich mit dem Thema Konflikte in Behinderteneinrichtungen näher zu beschäftigen. Hierbei sind es häufig Konflikte, die sich zwischen Mitarbeitern in der Betreuungstätigkeit abspielen und aus Bedeutungslosigkeiten entstehen. Für Mitarbeiter in Führungspositionen stellt der Umgang mit diesen Situationen dabei eine beständige und oftmals beschwerliche Aufgabe dar. Mitarbeiter wenden sich an ihre Vorgesetzten oftmals erst, wenn der berühmte Tropfen das Fass zum Überlaufen brachte. Dann wird eine schnelle Konfliktlösung erwartet, was in den meisten Fällen jedoch unmöglich ist. Der ursprüngliche Auslöser für den Konflikt ist in Gesprächen nur schwer zu erschließen, der persönliche Standpunkt wird vehement und oftmals unnachgiebig verteidigt. Dieser Konfliktkreislauf wirkt sich hemmend auf die gesamten Arbeitsabläufe der Einrichtung aus und kann insgesamt zu einem negativen Betriebsklima führen.

Wie bereits eingangs erwähnt, erfolgt die Bearbeitung des vorliegenden Themas vor dem Hintergrund des persönlichen beruflichen Alltags des Autors. Es erscheint somit sinnvoll, den beruflichen Hintergrund kurz darzustellen. Wenn somit in der vorliegenden Arbeit von einer Behinderteneinrichtung die

Rede ist, dann erfolgt die Betrachtung aus der Sichtweise des Arbeitsalltags der Lebenshilfe Großenhain e.V.

Die Lebenshilfe Großenhain ist ein eingetragener gemeinnütziger Verein, der sich seit 1990 für das Wohl von Menschen mit geistiger Behinderung im Altkreis Riesa- Großenhain einsetzt. Ziel des Vereins ist entsprechend der Satzung, die Betreuung von Menschen mit geistiger Behinderung in allen Wohnformen und Diensten. In Trägerschaft der Lebenshilfe Großenhain befinden sich folgende Einrichtungen und Dienste:

- seit 1995 ein Familienunterstützender Dienst (FuD) mit drei Kurzzeitbetreuungsplätzen und angegliedertem Fahrdienst
- seit 1999 eine stationäre Wohneinrichtung mit 34 Plätzen für erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung, die tagesstrukturierend eine Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) besuchen
- seit 2004, 2006 und 2009 drei Außenwohngruppen mit insgesamt 24 Plätzen
- seit 2007 ein Förder- und Betreuungsbereich für Menschen mit schwerstmehrfacher Behinderung
- seit 2010 eine Freizeit- und Begegnungsstätte

Aus dem Selbsthilfegedanken heraus und als Elternvereinigung im Jahr 1990 gegründet, ist die Lebenshilfe Großenhain bis zum jetzigen Zeitpunkt stetig gewachsen. Mittlerweile ist der Verein Arbeitgeber für 41 hauptamtliche Mitarbeiter, der durch weitere Zivildienstleistende und ehrenamtlich engagierte Menschen in seinem gesetzlichen Auftrag unterstützt wird. Der Verein wird von einem ehrenamtlichen Vorstand geführt, welcher für die laufenden Geschäfte eine Geschäftsführerin per Vollmacht als allein Vertretungsberechtigte ernannt hat. Der Verein betreut Menschen mit geistiger Behinderung in allen Altersstufen und Behinderungsgraden.

Die vorliegende Arbeit trägt den Titel *„Zur Betrachtung charakteristischer Konfliktkonstellationen in Einrichtungen der Behindertenhilfe“* trägt. Mit der Formulierung des Themas ist auch gleichzeitig die primäre Problemstellung der Arbeit verbunden. Es wird vermutet, dass aufgrund typischer

Organisationsstrukturen von Einrichtungen der Behindertenhilfe charakteristische Konflikte entstehen und diese zu Unstimmigkeiten insbesondere zwischen Mitarbeitern in der Betreuungsarbeit führen.

Nach umfassender Recherche zum Thema ist es jedoch nicht gelungen, in der einschlägigen Literatur die Verbindung zwischen der Entstehung von charakteristischen Konflikten und dem Arbeitsfeld der Behindertenhilfe herzustellen. Im Auge des Verfassers unterstreicht dies aber mehr denn je die Bedeutung und Notwendigkeit, sich mit diesem Thema näher zu befassen. Auch vor dem Hintergrund der täglichen Arbeit, die, sollte sich die Problemstellung bestätigen, mit einzelnen Konfliktbewältigungsstrategien zu vereinfachen ist.

Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, die Scheu vor Konflikten abzubauen und damit verbunden, das Konflikt-Geschehen in Einrichtungen der Behindertenhilfe umfassender zu begreifen und lösungsorientiertes Handeln innerhalb der Organisation zu ermöglichen. Aus strukturellen Gründen unterhält die Arbeit keine empirischen Inhalte, sondern stützt sich auf das Geschehen und Erlebnisse des Arbeitsalltags der Lebenshilfe Großhain e.V.

Um sich dem Thema zu nähern, werden im ersten Gliederungspunkt konflikttheoretische Betrachtungen angeführt, die eine einführende Definition des Konflikte- Begriffs darlegen. Dabei wird deutlich, dass keine einheitliche Auffassung vorhanden ist, sondern der Begriff aus unterschiedlichen Sichtweisen heraus definiert wird. Für die weitere Bearbeitung des Themas ist es jedoch unerlässlich, die verschiedenen Sichtweisen zu kennen und diese in einer für die vorliegende Arbeit bezeichnenden Definition zu verwenden. Im Verlauf dieses Gliederungspunktes wird darüber hinaus auf Konfliktarten, Funktionen und die Entstehung von Konflikten eingegangen. Dies erfolgt insbesondere nach Maßgabe der Konflikttheorien nach Friedrich Glasl, dem wohl bedeutendsten Konflikttheoretiker des 20. Jahrhunderts.

Da Konflikte nicht in einem luftleeren Raum auftreten, lohnt es sich den „Hintergrund“ mit einzubeziehen, vor dem der Konflikt stattfindet. Aus diesem

Grund erfolgt im dritten Gliederungspunkt eine Darlegung von Rahmenbedingungen und Strukturbesonderheiten, in denen der Bereich der Behindertenhilfe eingebettet ist. Damit gemeint sind hauptsächlich Besonderheiten im Bereich der Nonprofit-Organisationen, einer Organisationsstruktur die zum größten Teil im Arbeitsfeld Behindertenarbeit vorzufinden ist. Die Besonderheiten beziehen sich hier vorwiegend auf strukturelle sowie personelle Rahmenbedingungen.

Aufbauend auf all den Ergebnissen, sollen im vierten Kapitel mögliche charakteristische Konfliktkonstellationen bearbeitet werden, die sich als Folge der besonderen Rahmenbedingungen in der Behindertenarbeit herauskristallisieren. Die vorliegende Arbeit kann dabei nicht auf den Anspruch von Vollkommenheit abzielen. Es geht vielmehr darum, die primären Konfliktkonstellationen abzubilden, die sich aus dem speziellen Arbeitsalltag der Lebenshilfe Großenhain ergeben. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass die genannten Konflikte in anderen Einrichtungen nicht in jedem Fall stattfinden, sondern sie sind vielmehr tendenziell möglich.

Die genannten Konfliktkonstellationen werden im Anschluss anhand eines praktischen Beispiels aus dem Arbeitsalltag der Lebenshilfe Großenhain verdeutlicht.

Die Umsetzung der in den theoretischen Vorbetrachtungen, sowie der Erläuterungen von speziellen Rahmenbedingungen und speziellen Konfliktkonstellationen erlangten Erkenntnisse, erfolgt im letzten Gliederungspunkt. So verfolgt das abschließende Kapitel der vorliegenden Arbeit das Ziel, Handlungsempfehlungen für Mitarbeiter in Leitungspositionen (Führungskräfte) zu formulieren, um den Führungsalltag zu vereinfachen. Analog dem vorigen Gliederungspunkt, erfolgt auch hier zur Verdeutlichung der Handlungsempfehlungen, eine Erklärung anhand des vorher abgebildeten Beispiels.

2 Konflikttheoretische Betrachtungen

Im folgenden Abschnitt soll eine Konfliktdefinition eingeführt werden, die den anschließenden Überlegungen zugrunde gelegt werden kann. Die in diesem Kapitel vorgestellten konflikttheoretischen Betrachtungen dienen somit der grundlegenden Einordnung des Konfliktbegriffs im Rahmen der vorliegenden Arbeit.

Einem Definitionsversuch des Konfliktbegriffs und der Abgrenzung von Konflikten und Nichtkonflikten folgt eine Einteilung von Konfliktarten (Punkt 2.3). Dabei wird insbesondere auf Konfliktarten nach Ursache und Situation, Konfliktparteien und eine Unterteilung nach dem Drei-Typen-Modell eingegangen. Im Gliederungspunkt 2.4 sollen die Eskalationstreppe nach Friedrich Glasl erörtert werden, bevor dann im Punkt 2.5 die positiven und negativen Funktionen von Konflikten dargelegt werden.

2.1 Definitionsversuch des Konfliktbegriffs

Der Begriff Konflikt entstammt dem lateinischen Substantiv „conflictus“ und ist mit Aneinanderschlagen, Zusammenstoßen, im weiteren Sinne auch Kampf bzw. Streit zu übersetzen.

Seine Bedeutung des Begriffs Konflikt wird von unterschiedlichen Wissenschaftsbereichen (u.a. Psychologie, Soziologie und Organisationslehre) analysiert, so scheint es aufgrund der unterschiedlichen Definitionsansätze nicht verwunderlich, dass keine einheitliche Definition in der Fachliteratur vorzufinden ist.

Im Folgenden wird daher der Konfliktbegriff exemplarisch aus vier unterschiedlichen Sichtweisen heraus näher benannt.

Die wohl einfachste Definition von Konflikt umschreibt Berlew. So sei ein Konflikt als gegeben, „wenn man untereinander eine Uneinigkeit hat“ (1977, zitiert nach Glasl 1990, S.12).

Ralf Dahrendorf (1961, zitiert nach Glasl 1990, S.13) formuliert eine weiter gefasste Darstellung, indem er äußert: "Der Begriff des Konflikts soll zunächst jede Beziehung von Elementen bezeichnen, die sich durch objektive (,latente') oder subjektive (,manifeste') Gegensätzlichkeit bezeichnen lässt".

Hugo Prein (1982, zitiert nach Schwarz/ Beck 2008, S.12) kommt der wohl am geläufigsten Konfliktdefinition von GLASL am nächsten, indem er sagt: "Wir sprechen von einem sozialen Konflikt, wenn wenigstens zwischen zwei Parteien die Interessen, Ziele, Rollen und /oder Auffassungen miteinander unvereinbar sind oder scheinen. Ein Konflikt ist erst dann eine psychologische Wirklichkeit, wenn sich wenigstens eine Partei (gleichgültig ob zu Recht oder nicht) der Tatsache bewusst ist, dass die andere Partei sie bei der Verwirklichung der Interessen, Ziele, Rollen und /oder Auffassungen frustriert, darüber Gefühle der Feindseligkeit erlebt und auch ihrerseits die Gegenpartei hindert."

Der österreichische Ökonom Friedrich Glasl, der wohl bekannteste Konflikttheoretiker versucht eine umfassende Begriffsverbindung aufgeführter Aspekte und definiert den sozialen Konflikt als „eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und/ oder Fühlen und/ oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge“ (Glasl 1990, S. 15).

Ein sozialer Konflikt entsteht demnach erst dann, wenn abweichende Interessen in Ausführungen verwirklicht werden sollen oder das Handeln mindestens einer Partei beeinträchtigt wird. Glasl (1990, S. 12) verweist dabei auf die Gefahr, den Konfliktbegriff nicht inflationistisch zu gebrauchen und jede Meinungsverschiedenheit oder Antipathie zum Konflikt zu erklären.

Aus diesem Grund soll (im nächsten Gliederungspunkt) auf die Abgrenzung von Konflikt- und Nichtkonflikten näher eingegangen werden.

2.2 Zur Abgrenzung von Konflikt- und Nichtkonflikt

Wenn in einem Dialog über persönliche oder sachliche Fragen verschiedene Positionen eingenommen werden, führt dies nicht zwangsläufig zu einem Konflikt (Glasl 2004, zitiert nach Schwarz/ Beck 2008, S.13). Zur weiteren Verdeutlichung des Konfliktbegriffs werden im Folgenden Interaktionen benannt, die Konflikte auslösen können, dies aber nicht zwangsläufig tun und keinesfalls schon selbst als Konflikt bezeichnet werden dürfen. Nach Glasl (1990, S. 16) zählen demnach zu den Nicht-Konflikten:

Unvereinbarkeiten nur im Kognitiven Bereich

Differenzen in Wahrnehmung, Meinungen und Ansichten, sowie in der Analyse von Sachverhalten können zu Widersprüchen führen. Sofern damit konstruktiv umgegangen wird, sichert dies die Voraussetzung für Kreativität und Entwicklung.

Unvereinbarkeiten nur im Fühlen (emotionale Gegensätze, Ambivalenz)

Unterschiede im Fühlen und Erleben, Meinungsverschiedenheiten sowie Geschmack und Gefühlsrichtungen werden wechselseitig toleriert und akzeptiert, ohne dass ein Konflikt entstehen muss.

Unvereinbarkeiten nur im Wollen (Antagonismen)

Es kann von keinem Konflikt ausgegangen werden, sofern unterschiedliche Willenserklärungen nicht in Handlungen umgesetzt werden. Die Diskussion über die Absichten kann als Konfliktvermeidung verstanden werden.

Unvereinbares Verhalten stößt aufeinander (Inzident)

Im täglichen Miteinander sind Beeinträchtigungen im Sinne von zufälligem, ungewolltem und situationsbedingtem Aufeinandertreffen unvermeidbar. Sofern dies jedoch ohne Absicht und negative Gefühle erfolgt, kann einem Konflikt durch Entschuldigung oder Wiedergutmachung entgangen werden.

2.3 Konfliktarten

Die Einteilung von Konfliktarten stellt sich als ein schwieriges Unterfangen dar, da wie in Punkt 2.1 schon angedeutet die Definitionsversuche aus unterschiedlichen Disziplinen heraus erfolgen. Aufgrund einer fehlenden vernetzten Theoriebildung ist eine allseits umfassende Unterscheidung nach Konfliktarten nicht möglich, so dass exemplarisch auf drei Unterscheidungen verwiesen werden soll, welche letztlich theoretische Parallelen aufweisen.

Grundsätzlich ist dem ungeachtet zu sagen, dass Konfliktarten immer modellhaft zu verstehen sind, denn sie lenken „unsere Aufmerksamkeit auf ausgewählte Aspekte und setzen Akzente in der Betrachtung“ (Mahlmann 2001, S.80).

Im Folgenden werden drei Unterscheidungen von Konfliktarten wiedergegeben:

- Konfliktarten nach Ursache und Situation
- Konfliktarten nach Konfliktparteien
- Konfliktarten nach dem Drei-Typen-Modell von Glasl

2.3.1 Konfliktarten nach Ursache und Situationen

In der ersten Unterscheidung von Konfliktarten wird eine Klassifizierung von Konflikten nach ihren Ursachen und auftretenden Situationen angeboten. Nach Gamber (1995, S.17 ff.) werden fünf Grundarten von Konflikten unterschieden:

a) Zielkonflikt

Ein Zielkonflikt liegt vor, „wenn zwei oder mehrere abhängige Parteien gegensätzliche bzw. konkurrierende Absichten und Zielsetzungen verfolgen“. Als Grund für einen Zielkonflikt benennt Gamber (a.a.O, S. 18) im Kontext einer Organisation mangelnde Absprachen und Koordination.

b) Beurteilungs-/ Wahrnehmungskonflikt

Gegenstand des Konflikts ist die Beurteilung des Weges, auf dem ein gemeinschaftliches Ziel erreicht werden soll. Bedeutend sind hierbei die unterschiedlichen Blickwinkel, durch die Konfliktparteien einzelne Situationen bewerten. Als Ursachen für Beurteilungs-/ Wahrnehmungskonflikte benennt Gamber (a.a.O, S. 20) mangelnde Informationen, ungleiche Kenntnisstände und Einstellungen sowie unzureichende empathische Fähigkeiten.

c) Rollenkonflikte

Nahezu jede Person befindet sich in einer Vielzahl von Gruppen (z.B. Familie, Verein, Freundeskreis usw.). Diese bilden für den Einzelnen Orientierung und Identität, sie verlangen aber gleichzeitig auch ein bestimmtes Rollenverhalten. Ein häufiger Rollenwechsel und die Angst vor neuen Erwartungen führen oftmals zu inneren Konflikten. Eine Rollenerfüllung stellt sich oftmals erst nach längerer Zeit ein.

Als Ursachen für Rollenkonflikte bezeichnet Gamber (a.a.O, S. 24) häufig wechselnde Rollenübernahmen sowie die Unfähigkeit, sich in unterschiedliche Rollen hineinbegeben zu können.

(Es sei an dieser Stelle auf das Vorhandensein von Inter- und Intrarollenkonflikte zu verweisen (vgl. Punkt 2.3.2). Gamber bezieht sich in seinen Betrachtungen ausschließlich auf Interrollenkonflikte.)

d) Verteilungskonflikte

„Konflikte ergeben sich häufig aufgrund der subjektiv als unrecht empfundenen Zuteilung von Ressourcen (Mitteln) (Gamber a.a.O., S.21). Dabei geht es meist nur scheinbar um die Sache. Tatsächlich ist der Mangel an psychologischer Zuwendung als Konfliktauslöser zu benennen. Das heißt mangelnde Ressourcen, ungerechte Verteilungen und eine mangelnde psychologische Zuwendung sind charakteristische Ursachen für Verteilungskonflikte. Der Verteilungskonflikt nach Fischer/ Wiswede (2002, S. 623) kann auch als Interessenkonflikt bezeichnet werden.

e) *Beziehungskonflikte*

Antipathien, unterschiedliche Wertesysteme sowie Wahrnehmungs-, Deutungs- und Verhaltensmuster können zu Auseinandersetzungen zwischen Personen und Gruppen führen.

Beziehungskonflikte sind unumgänglich, wenn bereits vorausgegangene Konflikte nicht bewältigt worden. Dabei ist es häufig unerheblich, ob es sich um ein und dieselbe Konfliktpartei handelt.

2.3.2 Konfliktarten nach Konfliktparteien

Schwarz (2010, S.97ff.) schlägt bei der Frage nach der Typologie von Konfliktarten vor, die Anzahl der Parteien zu betrachten, die am Konflikt beteiligt sind. Dementsprechend kann eine Unterteilung in folgende Konfliktarten vorgenommen werden:

- ***Intrapersoneller Konflikt***
- ***Interpersoneller Konflikt***

Der **Intrapersonelle Konflikt** wird auch als individueller oder psychischer Konflikt bezeichnet und betrifft das intrapsychische Konfliktgeschehen (vgl. Fischer/ Wiswede 2002, S. 623.). Er spielt sich in einer Person ab und führt zu ambivalenten Gefühlen, widersprüchlichen Entscheidungen, durchaus auch zu inkonsequentem Verhalten oder zur Flucht aus der Situation (vgl. Schwarz/ Beck 2008, S.21). Bei Intrapersonellen Konflikten wird eine Entscheidung für eine von zwei möglichen Alternativen notwendig. In Abhängigkeit der Entscheidungsform treten drei innere Konfliktformen auf, die der Psychologe Kurt Lewin auf drei grundlegende Konfliktarten zurückführte (vgl. Jung 2008, S.464; Hornung/ Lächler 1994 S.56 f.):

- *Appetenz-Appetenz-Konflikte:*
Es stehen zwei Möglichkeiten zur Auswahl, beide bringen ein positives Ergebnis mit sich. Die Entscheidung für eine Möglichkeit schließt die andere aus.
- *Appetenz-Aversions-Konflikte:*
Die Entscheidung für eine Möglichkeit bringt sowohl positive als auch negative Konsequenzen.
- *Aversions-Aversions-Konflikte:*
Die Entscheidung ist zwischen zwei negativen, jedoch unumgänglichen Konsequenzen zu treffen

Zu den Intrapersonellen Konflikten zählen Fischer/ Wiswede (2002, S. 623) unter anderen folgende Konfliktformen:

- Motivkonflikt
- Entscheidungskonflikt
- Rollenkonflikt

Der **Interpersonelle Konflikt** kann auch als sozialer Konflikt bezeichnet werden und entsteht „zwischen verschiedenen Personen, Gruppen oder Organisationseinheiten“ (Jung 2008, S. 464). Jung (2008, a.a.O.) benennt als Hauptursache u.a. unerfüllte Bedürfnisse und unklare Abgrenzungen von Aufgaben und Befugnissen, unklare oder fehlerhafte Kommunikation. Bei Interpersonellen Konflikten wird Gefühlen, dem persönlichen Rollenverhalten sowie Grundeinstellungen gegenüber anderen Menschen eine große Bedeutung zugesprochen.

Als Haupttyp der Interpersonellen Konflikte zählen Fischer/ Wiswede (2002, S. 623) den Verteilungskonflikt. Ruschel (2002, zitiert bei Schwarz/ Beck 2008, S.21) fügt den Beurteilungskonflikt sowie den Bewertungskonflikt als weitere Konfliktformen an.

2.3.3 Konfliktarten nach dem Drei-Typen-Modell

Friedrich Glasl (1990, S. 48ff.) schlägt die Unterteilung der Konfliktarten in einem Drei-Typen-Modell vor.

Er unterscheidet dabei:

- Konflikte nach unterschiedlichen Streitgegenständen
- Konflikte nach Erscheinungsformen der Auseinandersetzung
- Ordnung der Konflikte nach Merkmalen der Konfliktparteien

a) Konflikte nach unterschiedlichen Streitgegenständen

Hierbei differenziert Glasl zwischen:

- substantiellen Konflikten (materiell, knappe Güter z. B. Geld)
- affektiven Konflikten (immateriell, z.B. Verhaltensweisen/ Eigenschaften)
- nach Sachgebieten geordnete Werte- und Interessenkonflikte (z.B. Firmenphilosophie, Öffentlichkeitsarbeit)
- nach Sachzusammenhängen geordnete Ziel und Mittelkonflikte (z.B. Leitsätze, organisatorische Kompetenzen)
- strukturorientierte, strategisch-prinzipielle Konflikte (z.B. Hierarchiebildung, Kommunikationsstrukturen)

b) Konflikte nach Erscheinungsformen der Auseinandersetzung

Konflikte können nicht nur hinsichtlich ihrer Ursache oder Ziele differenziert werden, sondern auch nach Verlauf und Eigenschaft. Folgende Unterteilung ist hinsichtlich der Erscheinungsformen der Auseinandersetzung zu benennen:

- *latente/ manifeste Konflikte (siehe Dahrendorf 1961)*
(verdeckte-offenliegende Konflikte)

- *schwache/ extreme Konflikte*
(Beteiligung von Gefühlen, Ängsten, Leidenschaft als Rohstoff für die Inszenierung und Eskalationsdynamik)
- *institutionalisierte/ formgebundene Konflikte*
(strukturbedingte, sich häufig wiederholende Konflikte, die auf Rahmenbedingungen der Institution beruhen)
- *nicht- institutionalisierte/ formgebundene Konflikte*
unberechenbare Konflikte hinsichtlich Verlauf und Ausbreitung, Unterscheidung zwischen „heißen“ (Annäherung) und „kalten“ (Vermeidung) Konflikten

c) Ordnung der Konflikte nach Merkmalen der Konfliktparteien

Bei der Ordnung von Konflikten nach Merkmalen der Konfliktparteien nimmt Glasl folgende Unterscheidung vor:

- *Intrapersoneller Konflikt*
- *Interpersoneller Konflikt*
- *Intra-Gruppenkonflikt*

Auf die Intra-sowie Interpersonellen Konflikte wurde bereits in Punkt 2.3.1 näher eingegangen.

Unter Intra-Gruppenkonflikte versteht Glasl einen gruppeninternen Konflikt. Diese Konfliktart äußert sich unter anderem in Auseinandersetzungen, in der Bildung von Untergruppen, Ausgrenzungen und Neugründungen, unter Umständen auch in Lähmungen und Handlungsunfähigkeit.

2.4 Entstehung und Eskalation von Konflikten nach Glasl

Konflikte fangen nicht unerwartet an oder hören plötzlich auf. In den meisten Fällen werden sie „blitzartig“ erkennbar, doch eine Vorgeschichte geht dem erfahrungsgemäß voraus.

Die Entstehung von Konflikten verdeutlicht Friedrich Glasl in der Entwicklung eines Konflikteskalationsmodells, welches im Folgenden kurz erläutert werden soll.

Grundsätzlich ist zu sagen, dass Konflikte in unterschiedlichem Ausmaß verlaufen bzw. eskalieren. Dabei wechseln sich „heiße“ und „kalte“ Phasen ab. In seiner Eskalationstreppe unterscheidet Glasl (1990, S. 215 ff.) insgesamt 9 Stufen:

Stufe 1 Verhärtung (heiß)

Die Konfliktparteien zeigen sich verstimmt, Meinungsverschiedenheiten erzeugen Spannungen. Die Konfliktparteien bemühen sich auf dieser Stufe noch um Kompromisse und sind der Annahme, die Probleme selber lösen zu können.

Stufe 2 Polarisierung und Debatte (heiß):

Aus Meinungsverschiedenheiten resultieren allmählich Streitsituationen der Konfliktparteien, das „Schwarz-Weiß-Denken“ sowie die Sichtweisen von Überlegenheit und Unterlegenheit nehmen zu. Dabei gibt es zwei Möglichkeiten. Entweder bringen die Konfliktparteien ihre Konflikte „auf den Tisch“, indem jeder vorerst einmal auf seiner Meinung beharrt und die Argumente des Anderen nicht gelten lässt. Andernfalls ist auch denkbar, dass Problem „unter den Teppich gekehrt“ werden, so dass eine offene Auseinandersetzung nicht stattfinden kann.

Stufe 3 Kontaktabbruch „Taten statt Worte“ (kalt):

Die einzelnen Konfliktparteien vertreten zunehmend die Auffassung, dass „Reden nichts mehr bringt“. Die Spannungen steigen und man geht sich aus dem Weg. Die Folge ist schwindende Empathie und steigende Gefahr von

Fehlinterpretationen („mit anderen Augen sehen“). „Zuvor Verbindendes wird verdrängt und Trennendes wird umso mehr hervorgehoben (Gamber 1995, S. 32).

Stufe 4 Soziale Ausweitung „Sorge um Image und Koalition“ (kalt)

Die Spannungen nehmen vehement zu, die „Gerüchte-Küche kocht“. Um sich physisch Entlastung zu verschaffen, suchen sich die Konfliktparteien Verbündete für ihre persönliche Sicht der Dinge. Drittpersonen werden somit gewollt oder ungewollt am Konflikt beteiligt.

Stufe 5 Strategie „Gesichtsverlust“ (kalt)

Mit dem Eintreten in die 5. Stufe werden die Einstellungen der Konfliktpartner wesentlich radikaler (vgl. Glas 1990, S.257). Nachdem der eigene Standpunkt durch die Suche nach Verbündeten gefestigt wurde, werden nun Strategien ausgearbeitet, um den Konfliktgegner unter Druck zu setzen. Die Folge sind direkte Angriffe, welche auf den „Gesichtsverlust“ der gegnerischen Seite abzielen.

Stufe 6 Drohung/ begrenzte Gewaltanwendung „Drohstrategien“ (heiß)

Ab dieser Stufe nehmen das Gewaltdenken und Gewalthandeln beträchtlich zu (vgl. Glasl 1990, S. 257). Der Konflikt wird zum alles beherrschendem Thema und „bestimmt Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle der Beteiligten“ (Gamber, 1995, S.33). Drohungen und Gegendrohungen nehmen zu und die Kooperationsbereitschaft sinkt. Durch Behinderungen, Intrigen und Gerüchte wird der Konflikt geschürt mit der Absicht, die Ziele des Konfliktgegners zu stören.

Stufe 7 Regelbruch „Begrenzte Vernichtungsschläge“ (kalt)

In dieser Stufe nimmt der Konflikt ein neue Ausmaß an. „Die Konfliktparteien neigen zunehmend zu paranoiden Wahrnehmungs- und Deutungsmustern“ (Gamber 1995, S.33). Das bedeutet, dass der Konfliktgegner nicht mehr als Mensch wahrgenommen wird. Es werden ihm schlimmere Absichten unterstellt,

als man selber hat und jeder noch so geringe Schaden an ihm wird als persönlicher Gewinn verstanden. Die eigene Existenzsicherung gilt als das bedeutungsvollste Ziel, anderen Ansichten ist grundsätzlich zu misstrauen (vgl. Glasl 1990, S.271).

Stufe 8 Angriffe aufs Hinterland „ Zersplitterung“ (heiß)

Die Vernichtungsaktionen werden um ein vielfaches heftiger (vgl. Glasl 1990, S. 276). Die Zerrüttung des Konfliktgegners wird als umfassender Wille nachhaltig verfolgt. Die Folge sind offene Sabotagen und Behinderungen, um die Machtbasis des Gegners zu zerstören. Dies beinhaltet u.a. auch Angriffe gegenüber mutmaßlichen Verbündeten des Konfliktgegners. „ Die Parteien bedienen sich nunmehr auf allen Fronten vieler Listen, die nicht nur eine Zerstörung der materiellen Macht des Gegners, sondern das Aufspalten der Partei schlechthin bezwecken“ (Glasl 1990, S 277).

Stufe 9 Totaler Krieg „ Gemeinsam in den Abgrund“ (heiß)

In dieser letzten Konfliktstufe kommt es zum „totalen Kollisionskurs“ (Glasl 1990, S.278). „Alle Brücken sind unwiederbringlich abgerissen“ (Glasl 1990, a.a.O.). Alles Bestreben ist darauf gerichtet „den Gegner, wenn nicht physisch, so doch psychisch, beruflich oder gesellschaftlich zu zerstören, auch auf die Gefahr hin, daß man selbst in gesundheitlicher, materieller oder sozialer Hinsicht massive Nachteile davonträgt“ (Gamber 1995, S. 34).

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Glasl mit der Eskalationstreppe drei Ebenen anspricht.

Die Stufen 1-3 sind der 1. Ebene zuzuordnen („Win-Win“) . Es sind hier noch Bestrebungen beider Konfliktparteien zu spüren, den Konflikt in beiderseitigen Interesse zu lösen.

In der zweiten Ebene hingegen (Stufe 4-6) geht der Blick für den gemeinsamen Standpunkt verloren und infolge dessen verliert eine Konfliktpartei, während die andere gewinnt („Win-Lose“).

Der dritten Ebene sind die Stufen 7-9 zuzuordnen. Die Fronten sind an dieser Stelle so verhärtet, dass als Konsequenz beide Konfliktparteien verlieren („Lose-Lose“).

Die Darstellung des Phasenmodells der Eskalation nach Friedrich Glasl soll mit einem Zitat abschließend verdeutlicht werden:

„Der Weg zweier Konfliktparteien in die Eskalation gleicht dem Abstieg zweier Menschen in die Unterwelt. (...) Aus Unachtsamkeit stossen sie aneinander, bis die brennenden Fackeln aus ihren Händen fallen. (...). Der Kampf endet zuletzt in der gegenseitigen Zerfleischung“ (Glasl 1990, S. 285f.).

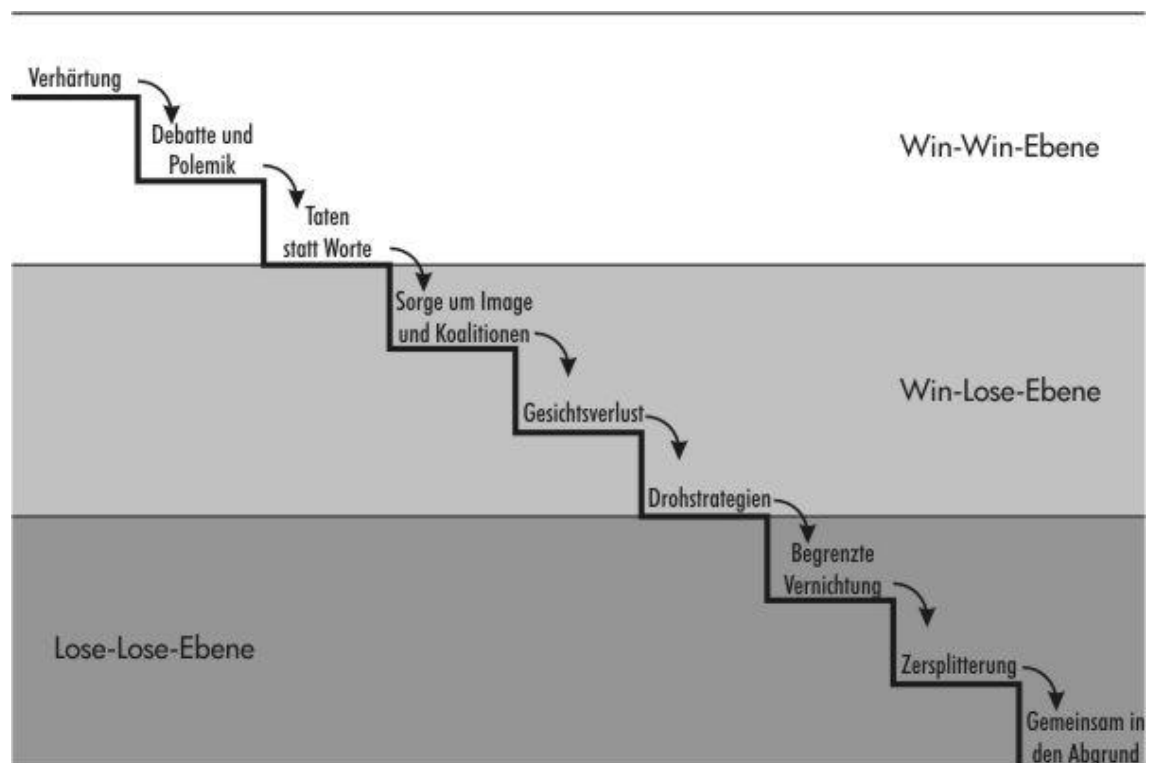


Abbildung 1 : Konfliktstufen nach Glasl
(verfügbar unter <http://www.konflikte-mediation.de/html/konfliktstufen.html>, 28.11.10)

2.5 Funktionen von Konflikten

Nachdem im vorangegangenen Gliederungspunkt auf die Begriffsbestimmung eingegangen wurde, werden im Folgenden die negativen sowie positiven Funktionen von Konflikten dargestellt.

Aufgrund des in der Gesellschaft oftmals vorherrschenden negativen Konfliktbewusstseins, soll diese Funktion an erster Stelle beschrieben werden.

2.5.1 Negative Funktionen

Schon in der Kindheit werden eher Konfliktabwehrstrategien gelehrt als der konstruktive Umgang mit dem Konflikt (vgl. Schwarz/ Beck 2008, S.8). Auftretende Konflikte, insbesondere in Gruppen, werden eher als negativ und belastend empfunden. Das womöglich auftretende klärende Potential findet keine Beachtung in der Wahrnehmung des einzelnen Mitglieds (vgl. Hartung 2006, S.123)

Folgende Assoziationen sind oftmals mit dem Konfliktbegriff verbunden (vgl. <http://www.kimich.de/pdf/neu/Konfliktarten.pdf> vom 5.11.2010):

- Störungen in der Zusammenarbeit
- Stress und Unzufriedenheit
- schlechtere Arbeitsergebnisse
- Instabilität und Verwirrung
- Vergeudung von Zeit und Ressourcen
- Angst vor persönlicher Kränkung

Bonacker und Imbusch (2006, S.76) unterteilen in ihren Ausführungen zwei negativ besetzte Hauptfunktionen. Einerseits sehen sie den Konflikt als vollständig pathologische Erscheinung, welche die soziale Ordnung bedroht und daher zu bekämpfen sei. Andererseits beschreiben sie den Konflikt als dysfunktional, da er eine Störung einer an sich effizienten Struktur darstellt.

Nach Holstein (2007, S. 30) führen Konflikte oftmals zu folgenden Disputen:

- schlechtes (Arbeits-)Klima
- Kommunikations- und Kooperationsstörungen
- Unsicherheit und Vertrauensverlust
- Effizienzverlust
- Rationalitätsverlust zugunsten Emotionalität
- Unzufriedenheit aller Beteiligten
- etc.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass oftmals nicht der Konflikt an sich als negativ zu bewerten ist, sondern vielmehr die damit verbundenen Begleiterscheinungen. Diese treten dann besonders häufig auf, wenn Personen den nutzbringenden Umgang mit Konflikten nicht gewohnt sind.

2.5.2 Positive Funktionen

Wie im vorangegangenen Gliederungspunkt erläutert, stehen Konflikte sehr häufig für negative Folgen und Probleme. Gleichwohl dürfen aber die positiven Funktionen von Konflikten nicht in Vergessenheit geraten.

Nach Jung (2008, S.463) besitzen Konflikte eine positive Wirkung, denn „sie sind eine Voraussetzung für den Wandel, sie setzen Energien und Aktivitäten frei, sie fördern das Interesse, regen die Kreativität an und können letztendlich zu Reduzierung von Spannungen führen.“

Schwarz (2010, S. 15ff.) fordert in seinen Ausführungen, dass die Frage nach der Definition und der Ursache von Konflikten ersetzt werden sollte mit der Frage nach dem Sinn von Konflikten. Aber auch hierbei werden die positiven Funktionen von Konflikten sichtbar, denn er benennt den Sinn wie folgt:

- Konflikte bearbeiten Unterschiede
- Konflikte stellen die Einheitlichkeit der Gruppe her
- Konflikte garantieren Gemeinsamkeit
- Konflikte garantieren Veränderung
- Konflikte erhalten das Bestehende

Ähnlich wie Schwarz, benennen auch Bonacker und Imbusch (2006, S.76 f.) in ihren Ausführungen die integrative Funktion von Konflikt als Förderer des sozialen Wandels.

Und auch Holstein (2007, S. 29.f.) verweist auf einen positiven Konfliktbegriff, denn Konflikte können helfen, indem sie

- „Probleme bewusst machen,
- den Willen zur Veränderung stärken,
- zwischenmenschliche Beziehungen vertiefen,
- Gruppenzusammenhalt festigen,
- Interesse anregen,
- den Anstoß geben, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen
- Kreativität fördern,
- zur individueller Selbsterkenntnis beitragen,
- Stagnation verhindern,
- zu besseren Entscheidung führen,
- die Persönlichkeitsentwicklung fördern,
- Kommunikation erfordern,
- Innovation fördern,
- nach Lösungen verlangen“

Aus all diesen einzelnen Aspekten ergibt sich die Schlussfolgerung, dass Konflikte eine wesentliche Funktion in der Zusammenarbeit der Menschen erfüllen. Die positive Wirkung von Konflikten kann sich jedoch nur einstellen, wenn die beteiligten Personen auch wirklich bereit sind, die Herausforderungen im Umgang mit dem Konflikt konstruktiv anzunehmen.

2.6 Zusammenfassung

Mit dem vorliegenden Kapitel soll ein einführender Definitionsversuch zum Thema Konflikte wiedergegeben werden. In der Literatur zeigt sich jedoch, dass kein einheitlicher und vor allem vollständiger Konsens über eine durchgängig anerkannte Definition vorhanden ist. Es wird somit deutlich, dass der Begriff des Konfliktes als komplexer und in Abhängigkeit der jeweiligen Profession, als ein

von mehreren Perspektiven her zugänglicher Sachverhalt auftritt. Allen unterschiedlichen Auffassungen zum Trotz verbindet die genannten Theorien ein Aspekt. Bei einem Konflikt handelt es sich um eine gleichzeitige und gegensätzliche Interaktion, die die Beziehung zwischen den Konfliktparteien in einer gewissen Art und Weise gefährden kann („Unvereinbarkeit“). Wichtig scheint dabei die nähere Betrachtung des Geschehens, denn nicht jede Meinungsverschiedenheit und jeder Streit ist gleich als eindeutiger und tiefgreifender Konflikt zwischen zwei Parteien zu bewerten (siehe Punkt 2.2).

Das Wissen um die Art eines vorliegenden Konfliktes kann seine Lösung unterstützen. Auch die Kenntnis der neun Eskalationsstufen nach Friedrich Glas (siehe Punkt 2.4) kann folglich hilfreich sein, wenn man sich in Konfliktsituationen befindet. Die Frage, wie es bei Konflikten weitergeht, wenn nichts gegen eine Fortführung der Eskalation unternommen wird, soll damit Beantwortung finden.

Wichtig ist jedoch in allen Betrachtungen, dass wir uns darüber klar werden, dass Konflikte per se nicht negativ zu bewerten sind. Gerade die ersten beiden Stufen der Eskalationstreppe (Verhärtung und Debatte) können mühelos auf konstruktive Weise aufgelöst werden und zu einer Win-Win-Situation führen. Das Wissen um den Ablauf von Konflikten ist somit für die weitere Betrachtung des Arbeitstitels grundlegend. Das heißt, es ist vorstellbar, wie sich ein Streit im organisatorischen Kontext weiter entwickeln wird, wenn nichts dagegen unternommen wird.

Da es Glasl gelingt, in einer umfassenden Konfliktdefinition verschiedene Auslegungen zusammenzufassen, soll seine Auffassung bei den folgenden Ausführungen als Grundlage dienen.

Für den weiteren Inhalt der Arbeit sei abschließend zu vermerken, dass sich die vorliegende Arbeit vorwiegend auf soziale Konflikte in Organisationen, d.h. um Konfliktsituation in Interaktionen und zwischen Gruppen bezieht. Es wird folglich lediglich der Aspekt der interpersonellen Konflikte betrachtet. Intrapersonelle Konflikte bleiben nahezu unberücksichtigt, gleichwohl sie das Konfliktgeschehen nachhaltig beeinflussen können und unter Umständen Auslöser für soziale Konflikte sein können.

3 Rahmenbedingungen und Strukturbesonderheiten in Einrichtungen der Behindertenhilfe als Nonprofit-Organisation

Im Folgenden soll der Arbeitsbereich der Behindertenhilfe im Kontext der sozialwirtschaftlichen Organisation einer Nonprofit-Organisation (NPO) näher beschrieben werden. Ein Großteil der Träger, die sich dem Arbeitsfeld der Behindertenarbeit gewidmet haben, sind nach üblichem Sprachgebrauch dem Bereich der Nonprofit-Organisationen zuzuordnen. Aus diesem Grund erscheint es zweckmäßig, sich anfänglich mit der Definition von NPOs zu befassen, ehe dann einige dieser erwähnten Merkmale am Arbeitsfeld der Behindertenarbeit erläutert werden.

3.1 Definition von Nonprofit-Organisationen

Eine Nonprofit-Organisation (NPO) ist eine Organisationsform, welche weder dem öffentlichen noch privatwirtschaftlichen Sektor zuzuordnen ist.

Nonprofit-Organisationen stellen Institutionen dar, „die zwischen ‚Staat und Markt‘ angesiedelt sind“ (Arnold 2009, S. 389) und gemeinnützigen sozialen, kulturellen oder wissenschaftlichen Zielen dienen.

In der Fachliteratur ist auch die Bezeichnung als „Dritter Sektor“ vorzufinden.

Mit der Implementierung und Festigung der Begrifflichkeit NPO wird ein Merkmal besonders hervorgehoben- das Fehlen der Gewinnorientierung. Dies stellt zwar das Hauptmerkmal einer NPO dar, ist jedoch keineswegs gleichzusetzen mit dem vollständigen Verbot der Gewinnerzielung.

Gewinne, auch als Überschüsse bezeichnet, dürfen durchaus in einem begrenzten Umfang erwirtschaftet werden, jedoch ist es untersagt, diese zur Befriedigung von Einkommenszielen einzelner Organisationsinteressenten zu verwenden. Gewinne sind somit stets für die Verwirklichung der Sachziele einer Organisation einzusetzen (vgl. Arnold 2009, S.390).

Nach Arnold (2009, S. 390) werden alle Organisationen als NPO bezeichnet, „die

- a) eine formale Organisationsstruktur haben
- b) organisatorisch unabhängig vom Staat agieren
- c) Gewinnziele nicht zur Einkommenserzielung verfolgen
- d) in ihrem Management autonom sind
- e) zu einem gewissen Grad von freiwilligen Beiträgen getragen werden.“

Als wesentliche Aufgaben einer NPO zählt Arnold (2009, S.393):

- Verknüpfung sozialer Systeme (als herausragende Funktion)
- Entlastung staatlicher Organisationen
- Durchsetzung sozialer Innovationen
- Kompensation von Marktversagen
- Ermöglichung von Teilhabe an der Gestaltung sozialer Wirklichkeit
- Organisation von Sachkompetenz für die Allgemeinheit

Aufgrund flexibler Entscheidungsstrukturen sind Nonprofit-Organisationen häufig schneller in der Lage, auf einen veränderten Bedarf benachteiligter Bevölkerungsgruppen zu reagieren. Sie sind somit effizienter imstande, als Sprachrohr der Betroffenen zu agieren und adäquate Angebote bereitzustellen, als es staatliche Organisationen oftmals vermögen (vgl. Arnold 2009, S.393).

Zu Nonprofit- Organisationen können u.a. folgende Rechts- und Organisationsformen gezählt werden:

Anstalten, Körperschaften und Stiftungen des öffentlichen Rechts, gemeinnützige Kapitalgesellschaften und Genossenschaften, privatrechtliche Stiftungen und Vereine. Umstritten ist, ob auch Parteien und Kirchen dazu gerechnet werden können.

Non Profit-Organisationen weisen im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen eine Vielzahl von Strukturbesonderheiten auf, welche die Rahmenbedingungen und somit auch das berufliche Handeln des Einzelnen in einer NPO entscheidend prägen. Im Folgenden sollen die vier Strukturbesonderheiten der Ziele, Finanzierung, Stakeholder sowie Mitarbeiter von NPOs exemplarisch charakterisiert werden.

Ziele von Nonprofit-Organisationen

Das primäre Ziel einer NPO liegt in der „Orientierung an gemeinnützigen Zwecken, statt am Optimieren des wirtschaftlichen Gewinns (...)“ (Maelicke 2009, S. 708). Ziele einer NPO sind in der Regel sehr weit gefasst (von karitativ, humanitär bis hin zu ideell) und lassen sich oftmals nicht anhand klarer Evaluierungskriterien messen. Dies bedeutet, dass der Wert der Dienstleistung und das Ergebnis im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen nicht in einem Geldwert zu bemessen ist.

Diese Orientierung an gemeinnützigen Zwecken fordert aber auch von Führungskräften in der innerbetrieblichen Kommunikation ein differenzierteres „sozialeres“ Auftreten und Handeln. Erschwert wird diese Tatsache oftmals zusätzlich durch die Mitgliederorientierung von NPOs. Aufgrund der häufig anzutreffenden Vereinsstruktur legen Mitglieder die Organisationsziele und die zu erbringenden Leistungen fest (vgl. Maelicke 2009, S. 708 f.).

Finanzierung von Nonprofit-Organisationen

Die Finanzierung von NPOs ist durch einen Finanzierungsmix aus Entgelten, Gebühren und Beiträgen, sowie Spenden und Sponsoring gekennzeichnet.

Der Leistungsbezug richtet sich nicht nach der Kaufkraft der Klienten, sondern nach Finanzierungsrichtlinien öffentlicher Kostenträger. Zu dieser Tatsache kommt erschwerend hinzu, „dass zwischen Produzent, Zahler und Konsument eine Dreiecksbeziehung besteht“ (Badelt 2004, S. 52). Ein Qualitätsverlust in der zu erbringenden Leistung ist somit aus Sparzwängen der öffentlichen Hand jederzeit möglich. Mit Abgabe seiner ökonomischen Macht an die öffentliche Hand ist der Konsument der Leistung nur selten in der Lage dem zu widersprechen (vgl. Badelt 2004, S. 52). Solche Kosteneinsparungen wirken sich folglich auch auf die Personalstruktur und Zufriedenheit der Mitarbeiter aus.

Stakeholder von Nonprofit-Organisationen

Als Stakeholder (deutsch Anspruchsgruppen) sind „all jene Personen oder Gruppen anzusehen, die Einfluss auf die Zielerreichung einer Organisation

nehmen können oder die durch deren Zielerreichung betroffen sind“ (Steinmann, Schreyögg zitiert nach Stötzer 2009, S. 126).

Das bedeutet, dass Stakeholder in irgendeiner Form von den Aktivitäten einer Organisation betroffen sind und aus diesem Grund bestimmte Ansprüche oder Interessen an dieser haben. Bei dieser Betrachtungsweise kann prinzipiell jeder Akteur der Organisation auch Stakeholder sein. Stakeholder zeichnen sich durch eine große Vielfalt aus und bilden ein Beziehungsnetz.

Im Vergleich betrachtet, sind wesentlich mehr Personen als Stakeholder in NPOs eingebunden als in gewinnorientierten Unternehmen. NPOs können daher auch als Multiple-Stakeholder-Organisationen bezeichnet werden.

Mühlenkamp (2000, zitiert bei Stötzer 2008, S.409) führt folgende Stakeholder in NPOs auf: Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter, Spender, staatliche Zuschussgeber, Sponsoringpartner, Leistungsempfänger, Mitglieder, Wettbewerber, Lieferanten, Banken, Finanzamt, private Kontrollinstanzen, kirchliche Organisationen, Medien, Informationsanbieter, Staat/Gesetzgeber, andere NPO, Unter- und Oberorganisationen, Partnerorganisationen, sowie Wissenschaftler.

Die Problematik der Multiplen-Stakeholder besteht in der Vereinbarkeit von unterschiedlichen Interessen und Erwartungen. Dies bedeutet, dass sich die NPO in einem stetigen Spannungsfeld zwischen den Zielen der Organisation und Zielen der einzelnen Stakeholder befindet.

Mitarbeiter von Nonprofit-Organisationen

NPOs weisen eine besondere Personalstruktur auf. Es ist oftmals ein hoher Grad an Interdisziplinarität von Berufsgruppen und Ausbildungen vorzufinden. Hier gilt es die Zusammenarbeiten so zu praktizieren, dass Synergieeffekte eintreten, d.h. Energien nicht destruktiv und sinnlos verbraucht werden, sondern als Potential des Handelns in NPOs eingesetzt werden.

Eine wesentliche Besonderheit in NPOs ist, dass im Unterschied zu gewinnorientierten Unternehmen, die in der Regel Menschen gegen Entgelt beschäftigen, vielfach eine gemischte Personalstruktur von Haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern vorzufinden ist. Auch Leitungsfunktionen werden

häufig mit ehrenamtlich tätigen Mitarbeitern besetzt, ohne dass diese über eine erforderliche Fachkompetenz hinsichtlich der zu erbringenden Dienstleistung verfügen (vgl. Maelicke 2009, S. 708).

Der Einsatz ehrenamtlicher Mitarbeiter zur Erbringung von Dienstleistungen sollte stets als Ergänzung zur Arbeit des hauptamtlichen Personals gedacht sein. Professionelle Sozialarbeit kann dies aber niemals ersetzen, obwohl diese Tatsache aufgrund von Sparkursen jedoch zunehmend durch öffentliche Träger zu praktizieren versucht wird (Einsparung von Gehältern und Löhnen).

3.2 Beschreibung des Arbeitsfeldes Behindertenarbeit als NPO

Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen stehen die Freie Wohlfahrtspflege und insbesondere auch die Behindertenhilfe in Deutschland vor existentiellen Herausforderungen. Betrachtet man die geschichtliche Entwicklung, so ist diese Erscheinung nicht weiter verwunderlich. Dies soll exemplarisch anhand von zwei Gesichtspunkten, dem pädagogischen sowie dem betriebswirtschaftlichen Aspekt, kurz charakterisiert werden:

Das Arbeitsfeld Behindertenarbeit unterlag und unterliegt nach wie vor einem stetigen pädagogischen Wandel, was einen anhaltenden Paradigmenwechsel im Arbeitsfeld zur Folge hat (vgl. Niehoff 2001, S. 55ff.).

Während bis in die 60er Jahre der Umgang mit behinderten Menschen vom Prinzip der Verwahrung in Anstalten gekennzeichnet war, sind die 80er Jahre durch zwei bedeutende Denkansätze geprägt- dem Normalisierungsprinzip (nach Bengt Nirje) und dem Integrationsgedanke. Unter diesen beiden Leitprinzipien wandelte sich ab ca. Mitte der 90er Jahre das Menschenbild des behinderten Menschen in eine vollakzeptierte und gleichartige Persönlichkeit, welchen von Assistenten begleitet wird.

Wie schon im Eingangssatz angedeutet, befindet sich die gesellschaftliche Situation von Menschen mit Behinderungen derzeit an einem markanten

Wendepunkt. Die genannten Leitprinzipien werden um die Begriffe Empowerment, Inklusion und Partizipation von Menschen mit Behinderungen ergänzt (vgl. Theunissen 2009, S.7). Entscheidend zu diesem Wendepunkt in der Behindertenhilfe hat die Verabschiedung der UN-Behindertenrechtskonvention im Jahr 2006 beigetragen. Mit dieser Konvention ist es gelungen, das erste internationale Dokument zu formulieren, das Behindertenpolitik konsequent aus einer Menschenrechtsperspektive betrachtet. Am 26. März 2009 ist die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen in Deutschland in Kraft getreten.

Doch trotz aller Bemühungen um eine veränderte Sichtweise, „gehören Menschen mit Behinderungen potentiell zum Heer der ‚Überflüssigen‘“ (Horcher 2009, S. 344). Nach Horchers Aussage (a.a.O.) bestimmen nach wie vor nicht Menschenfreundlichkeit und Solidarität gesellschaftliche Reaktionen, sondern vielmehr Gleichgültigkeit und Unsicherheit im Umgang mit behinderten Menschen unseren Alltag. Öffentliche Debatten im Zusammenhang mit der staatlichen Haushaltssituation lassen Menschen mit Behinderungen stärker als Kostenfaktor gelten denn als Menschen gleicher Würde.

Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet, setzt sich auch bzw. gerade aufgrund pädagogischer Aspekte eine neue „Logik“ durch.

Betrachtet man die aktuelle Haushaltsslage so befinden sich heutige Prozesse in einem oftmals zerreißenen Spannungsfeld. Auf der einen Seite befinden sich immer schwerer beherrschbare öffentliche Haushalte. In Folge dessen wächst der ökonomische Druck auf die Träger und Einrichtungen durch immer knapper werdende öffentliche Mittel. Auf der anderen Seite werden in der Behindertenhilfe durch die Behindertenrechtskonvention und das Leitbild der Inklusion neue Teilhabe- und Hilfeformen erörtert, die grundlegende Veränderungen auslösen werden (vgl. Bauch 2010, o.S.).

Angeregt durch die Novellierung des Pflegeversicherungsgesetz 1994 und der Überarbeitung des BSHG im Jahr 1996 befindet sich nun auch das aktuelle Finanzierungsgesetz des Arbeitsfeldes Behindertenarbeit, das SGB XII, in der Diskussion. Angestrebt ist eine Überarbeitung der Eingliederungshilfe und des Pflegebegriffs. „Die Leistungserbringung wird nach meiner Einschätzung in der

Zukunft noch stärker aus der Perspektive der Menschen mit Behinderung erfolgen und weniger institutionsgeprägt sein“ (Bauch 2010,o.S.).

Beides hat ein erneutes Umdenken der Finanzierungsstrukturen für Einrichtungen und Träger der Behindertenhilfe zur Folge. Es gilt Leistungen flexibler und transparenter zu gestalten bei gleichzeitiger Senkung der anfallenden Kosten. Hinzu kommen marktwirtschaftliche Strukturen wie. z.B. Wettbewerb, denen sich Träger nicht länger verschließen können (vgl. Pracht/Wolke 2009, S. 521). „Die Politik und die Wirtschaft wollen den Sozialstaat und damit auch das System der sozialen Arbeit „abspecken“ und umbauen (...)“ (a.a.O).

Zusammenfassend ist zu sagen, dass sich das Arbeitsfeld der Behindertenarbeit in einem stetigen und zugleich ungewissen Prozess der Anpassung und Weiterentwicklung befindet. Einrichtungen werden neue Aufgaben haben und neue Dienstleistungen erbringen müssen. Die Strukturen werden sich stärker den Menschen und ihren Bedürfnissen anpassen und nicht umgekehrt. Dies setzt ein hohes Maß an Flexibilität voraus, welche das Management und das einzelne Personal der Einrichtung vorhalten muss. Kann dies nicht gewährleistet werden, ist das Fortbestehen des Trägers in Gefahr.

3.3 Strukturbesonderheiten und Rahmenbedingungen

Nach einer kurzen Einführung in das Arbeitsfeld der Behindertenarbeit anhand aktueller Entwicklungen soll in den folgenden Gliederungspunkten die einzelnen Merkmale von Nonprofit-Organisationen auf das Arbeitsfeld übertragen werden. Dies erfolgt beispielhaft mittels der strukturellen (z.B. Finanzierung) und personellen Rahmenbedingungen (z. B. Interdisziplinarität, Sichtweisen und Einstellungen) am Beispiel der Lebenshilfe Großenhain e.V.

3.3.1 Strukturelle Rahmenbedingungen

Laut Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (Quelle Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege - Gesamtstatistik 2008) unterhalten die Wohlfahrtsverbände 15.365 Einrichtungen und Dienste für Menschen mit Behinderungen sowie psychisch Kranke. Den größten Anteil im Bereich Behindertenhilfe machen mit 5.978 Einrichtungen und 188.188 Betten/Plätzen die stationären Einrichtungen aus.

5. Hilfe für Menschen mit Behinderung und psychischer Erkrankung

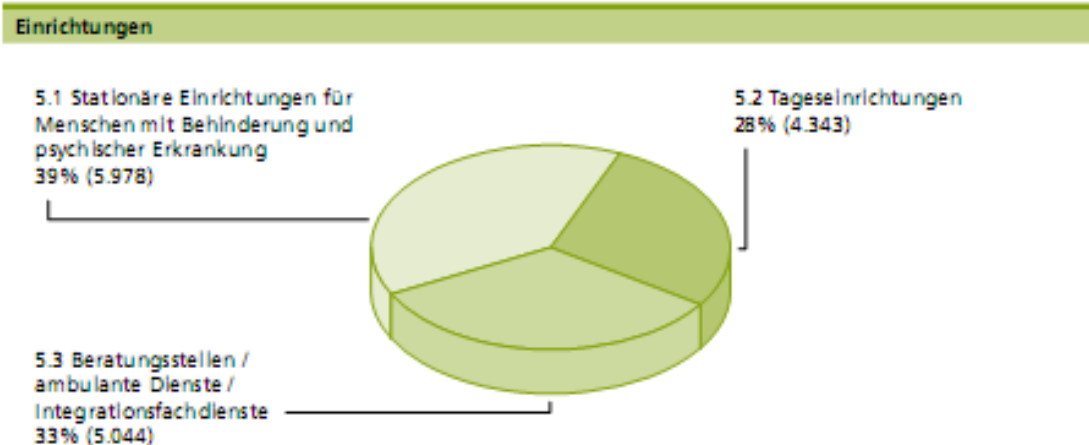


Abbildung 2 : Einrichtungen der Wohlfahrtspflege (Quelle Bundesarbeitsgemeinschaft der Wohlfahrtspflege, Gesamtstatistik 2008)

Finanzierung

Die Lebenshilfe Großenhain ist Träger einer stationären Behinderteneinrichtung. Die Finanzierung stationärer Einrichtungen erfolgt wie bereits kurz erläutert, hauptsächlich aus öffentlichen Zuschüssen in einem sozialrechtlichen „Dreiecksverhältnis“ (vgl. Pracht/ Wolke 2009, S. 506). Bezogen auf die Lebenshilfe Großenhain bedeutet dies eine Finanzierung auf Grundlage eines vereinbarten Kostensatzes mit dem Kommunalen Sozialverband Sachsen (KSV). Die Finanzierung wird somit nicht über den Markt geregelt, „ sondern findet in einem hochgradig verrechneten Bereich statt“ (Zimmer, Nährlich, Paulsen 2009, S. 126). Zwei Drittel der entstehenden Kosten im stationären Bereich sind den Personalkosten zuzuordnen (vgl. Zimmer, Nährlich, Paulsen 2009, S. 129) und gelten somit als größter

Kostenfaktor. Folglich ist die Deckung dieses Kostenfaktors eine unsichere Größe, die der aktuellen öffentlichen Haushaltslage und Diskussion unterliegt und somit Einsparungen zum Opfer fällt. Arbeitsplätze in der Sozialwirtschaft, somit auch in der Behindertenhilfe, gelten demnach nicht als „Luxusjobs“, und zeichnen sich durch eine ausgeprägte Heterogenität der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse aus. Sie gelten als wichtiger Arbeitsmarkt für Frauen, die aufgrund ihrer persönlichen Situation Teilzeitarbeitsverhältnisse eingehen oder aber sich auch infolge von Finanzierungsengpässen, mit Jobs in der Sozialwirtschaft mehr oder weniger genügsam geben müssen (vgl. Zimmer, Nährlich, Paulsen 2009, S. 126). Die hohe Anzahl an weiblichen Mitarbeitern kann auch in der Lebenshilfe Großenhain bestätigt werden. Im stationären Bereich ist ein Anteil von 84% an weiblichen Mitarbeitern zu verzeichnen.

Arbeitsstruktur

Eine interne Mitarbeiterbefragung des Beauftragten für Arbeitssicherheit der Lebenshilfe Großenhain e.V. zum Thema Gefährdungsbeurteilung ergab, dass dieses Arbeitsfeld als sehr belastungsintensiv beurteilt wird. Als Gründe für die vor allem psychische Belastung gaben die befragten Mitarbeiter folgende Ursachen an (siehe Anlage 1):

- Verbale Attacken der Bewohner
- Verletzungen durch Übergriffe der Bewohner (schlagen, beißen, würgen)
- Ständige Anspannung durch Bewohner
- Verfahrene Gruppenprobleme / Probleme mit Angehörigen
- Gesundheitliche Probleme durch Pflege (z.B. verheben usw.)
- Hohe Ansteckungsgefahr bei Infektionen
- Teamprobleme

Als besonders belastend, empfinden die Mitarbeiter die langen Dienstzeiten. Diese Aussage ist auch in der Literatur anzutreffen. So kennzeichnet eine Untersuchung zum Thema Burnout in helfenden Berufen genau diese Problematik: „Das Arbeitszeitmodell des geteilten Dienstes ist in der Behindertenhilfe generell (...) ein gängiges. (...) Mitarbeiter im geteilten Diensten arbeiten zu Zeiten, während die Mehrheit der berufstätigen Bevölkerung Freizeit hat“ (Driller 2008, S. 89). Unregelmäßige Arbeitszeiten,

fehlende Pausen und lange Arbeitszyklen, die der Einrichtungsbetrieb unweigerlich mit sich bringt, können das Wohlbefinden des einzelnen Mitarbeiters langfristig beeinträchtigen. Tägliche Konflikte im Umgang mit Bewohnern und Angehörigen führen nicht selten zu emotionalen Erschöpfungszuständen.

Insgesamt betrachtet, sind dem Berufsbild Betreuer in Einrichtungen der Behindertenhilfe, teils belastende Eigenarten zuzuschreiben. Gemeint sind hierbei insbesondere die psychischen Belastungen.

Der Betreuer umsorgt Bewohner, die in ihren intellektuellen Fähigkeiten eingeschränkt sind. Das bedeutet, es erfolgt eine tägliche Konfrontation mit dem „Anderssein“, was im Alltag stets gesellschaftlich zu erklären ist. Mitarbeiter spüren natürlich die Blicke der Passanten bzw. nehmen es wahr, wenn noch immer die Straßenseite gewechselt wird, sobald ein Mensch mit Behinderung diese passiert. Sie erleben somit Situationen, denen andere Menschen nur selten begegnen und Mitarbeiter sind gezwungen, sich damit auseinanderzusetzen. Oftmals entstehen auch familiäre Situationen, bei denen sie gezwungen sind, als erste Bezugsperson zu reagieren. Sie stehen als Vermittler zwischen Angehörigen und dem Mensch mit geistiger Behinderung. Aufgabe ist es hier, zwischen den Erwartungen und Ansprüchen der einzelnen Parteien zu vermitteln, ohne dabei die eigene pädagogische Sichtweise außer Acht zu lassen. (Ich denke hierbei zum Beispiel an die besorgte Mutter, die ihrem Sohn keine Freundin zugesteht).

Hinzukommt das der einzelne Mitarbeiter insbesondere in Gruppendiensten eine Vielzahl an spezifischen sozialen Rollen (z.B. Gruppenleiter, Mutter, Mutter, Vater, Freund usw.) einnehmen muss, welche die Klientel in gewisser Art und Weise einfordert. Mit den einzelnen Rollen verbunden sind auch immer Verhaltensweisen und gesellschaftliche Erwartungen. Das Verhalten in diesen „sozialen Rollen ist nicht immer frei von Konflikten“ (vgl. Hornung/ Lächler 1994, S.74). Dies ist vor allem der Fall „wenn keine deutlich formulierten Erwartungen an sein Verhalten vorhanden sind, wenn Zuständigkeitsbereiche und Verantwortlichkeiten nicht klar definiert sind und es zu keiner klaren

Abgrenzung gegenüber ähnlichen Rollen kommt“ (Hornung/ Lächler 1994, S.74).

Eine weitere Folgen sind „viele soziale Konflikte in der pädagogischen Interaktion. Die Gegensätzlichkeiten in den Wünschen und Interessen zwischen beruflichen Helfern und behinderten Klienten eskalieren bis hin zu aggressiven Übergriffen“ (Wüllenweber 2003, zitiert nach Theunissen 2005, S.201). Ein Betreuer in Behinderteneinrichtungen muss somit fortwährend in der Lage sein, Gefühlsausbrüche jeglicher Art auszuhalten und sie nicht als Angriff auf die eigene Person zu werten.

Stakeholder

Wie bereits im vorigen Gliederungspunkt erläutert, weisen Nonprofit-Organisationen eine Vielzahl an Stakeholder auf, mit denen die einzelnen Organisationsmitglieder stets konfrontiert sind.

Am Beispiel der Lebenshilfe Großenhain sind folgende primäre Stakeholder zu benennen:

- *Hauptamtliche Mitarbeiter*
- *Ehrenamtliche Mitarbeiter*
- *Bewohner*
- *Vorstand/ Mitglieder*
- *Angehörige / Eltern/ gesetzliche Betreuer*
- *Leitung/ Management*
- *Mittelgeber/ KSV*
- *Zulieferer*
- *Öffentlichkeit/ Medien*
- *Spender/ Sponsoren*
- *Elterngruppe*
- *Heimaufsicht*
- *Landkreis Meißen*
- *Stadt Großenhain*
- *Finanzamt*
- *Krankenkassen*
- *Paritätischer Wohlfahrtsverband*

- *Bundesverband Lebenshilfe*
- *Landessportbund Sachsen*
- *Staat/ Gesellschaft*

Im Bereich des Stakeholdermanagements stehen die Organisation und insbesondere der einzelne Mitarbeiter, besonderen Herausforderungen gegenüber. Die Organisation, hier Lebenshilfe Großenhain, weist zahlreiche Stakeholder auf, die teilweise sehr mächtig sind und die außerordentlich unterschiedliche Erwartungen an die gesamte Organisation und an den einzelnen Mitarbeiter richten. Diese unterschiedlichen Erwartungen gilt es abzuwägen und im gesamten organisatorischen Kontext auch „abzufedern“, mit dem Ziel, mögliche auftretende Konflikte abzuwenden oder mit positivem Ergebnis zu lösen.

Was dabei die Stakeholder Bewohner, im Sinne der Klientel der Behindertenarbeit- Menschen mit geistiger Behinderung- betrifft, ist noch folgendes anzumerken. Im stationären Bereich ist ein Wechsel der Klientenstruktur zu verzeichnen, mit dem ein Konfliktpotential verbunden scheint. Folgende Tendenzen sind dabei auch in der Lebenshilfe Großenhain zu erkennen:

- Es werden zunehmend mehr psychisch Kranke (häufig in Doppeldiagnose mit geistiger Behinderung) in den Schwerbehindertenstatus gedrängt, da sie den Anforderungen des SGB II nicht mehr genügen (vgl. Horcher 2009, S. 346).
- Als Folge der demographischen Entwicklung wird es mehr alte Menschen mit Behinderungen geben (vgl. Kludas 2002, S. 4).
- Als Folge der Individualität wird das Gruppengefüge auseinanderbrechen. Es erfolgt weniger Einfügen in eine Gruppen und eine erhöhte Nachfrage an ambulante Hilfen. Was die Klientel betrifft, so werden Selbstverletzungen und Fremdgefährdung, sowie Suizidalität zunehmen (vgl. Kludas 2002, S. 4).

Die Organisation wird gezwungen sein, sich mit diesen Trends auseinander zu setzen und geeignete Strukturen zu entwickeln. Dies beinhaltet u.a. die fachliche Weiterbildung des Personals, um den sich veränderten Anforderungen gerecht werden zu können und geeignete Rahmenbedingungen im Betreuungsalltag installieren zu können. Nur so scheint es möglich, einem wachsenden Konfliktpotential aufgrund unzureichender Deckung und Wissen um Bedarfslagen zu entgehen.

3.3.2 Personelle Rahmenbedingungen

Für den Bereich der Behindertenhilfe gibt es keine umfassenden Angaben zur Personalsituation. Lediglich der Gesamtstatistik der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege ist zu entnehmen, dass 51 Prozent aller Mitarbeiter/-innen (147.918 Personen) in stationären Einrichtungen beschäftigt sind.

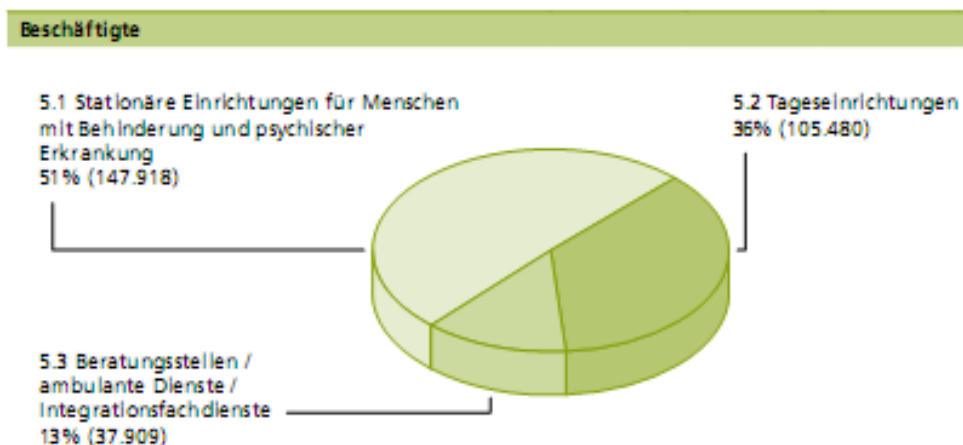


Abbildung 3 Beschäftigte in Einrichtungen der Wohlfahrtspflege (Quelle Bundesarbeitsgemeinschaft der Wohlfahrtspflege, Gesamtstatistik 2008)

Wie schon im Gliederungspunkt 3.1 benannt, weisen dabei NPOs eine besondere Personalstruktur auf. So vielfältig wie die einzelnen Behinderungsarten sind, so scheinen es auch die Berufsgruppen zu sein, die in der Behindertenhilfe vorrangig anzutreffen sind. In der Lebenshilfe Großenhain sind dies:

- Heilerziehungspfleger(in)
- Erzieher(in)
- Krankenschwestern /Krankenpfleger
- Altenpfleger (in)
- Heilpädagoginnen und Heilpädagogen
- Sozialassistent(in)
- Haus- und Familienhelfer(in)
- Sozialpädagogen

Als weitere Berufsgruppen sind in der Behindertenhilfe Pädagogen, Logopäden, Physiotherapeuten, Ergotherapeuten und Diplompsychologen zu benennen, wobei letztere als Beschäftigte in Einrichtungen eher selten anzutreffen sind. Vielmehr erfolgt hier der „Einkauf“ dieser Berufsgruppen über gesetzliche Leistungen (z.B. Krankenversicherung).

Zu den hauptamtlichen Mitarbeitern gesellen sich ebenso ehrenamtlich tätige Mitarbeiter, die gerade in Vereinsstrukturen, wie es bei der Lebenshilfe Großenhain der Fall ist, nicht mehr wegzudenken sind. Hier ist jedoch auf eine Besonderheit hinzuweisen. Wichtige Führungsfunktionen (z.B. Vorstand) sind durch Ehrenamtliche besetzt, welche unter Umständen über weniger Fachkompetenz verfügen, als es bei den hauptamtlichen Mitarbeitern der Fall ist (vgl. Wittig 2009, S. 648).

Eines haben diese vielen Professionen jedoch gemeinsam. Sie alle bringen Besonderheiten im Verständnis ihrer jeweiligen Berufsrolle mit, was durchaus als Bereicherung für den Arbeitsalltag zu werten ist. Eine gewisse Konkurrenz zwischen den Arbeitsgebieten aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen und Einschätzung von Problemlagen im pädagogischen Alltag ist jedoch folglich

gegeben. Eine unterschiedliche Wahrnehmung und Einordnung von Problemen führt daher oftmals zu Beurteilungskonflikten (vgl. Fehlau 2000, S.11).

Unter dem Gesichtspunkt des vorher erläuterten Strukturwandels in der Behindertenhilfe sind besonders die personellen Rahmenbedingungen zu überprüfen. Die Arbeitswelt in der Behindertenhilfe hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert und unterliegt weiterhin einem stetigen Veränderungsprozess. Dies zeigt sich insbesondere in der Einführung von neuen Sichtweisen und im Umgang mit der Klientel (vgl. 3.1). Diese Veränderungen lösen bei vielen Mitarbeitern Unsicherheiten und Ängste aus.

„Der Paradigmenwechsel in der Behindertenhilfe birgt - wie bereits erwähnt - im Erleben der Betroffenen die Gefahr, sich zu einer existentiellen Bedrohung für die berufliche Identität und für die wirtschaftliche Sicherheit zu entwickeln. Die neuen Anforderungen an die Mitarbeiterschaft, sich gegenüber der Klientel partnerschaftlich zu verhalten und Transparenz über das eigene professionelle Handeln anzuerkennen, birgt die nicht ganz unberechtigte Angst vor einem Kontrollverlust über die Gestaltung der verschiedenen Arbeitssituationen“ (Rückoldt 2009, o. A.).

Erschwerend kommt hinzu, dass sich nicht nur auf Führungsebenen marktwirtschaftliche Strukturen zu sozialen Denkweisen dazugesellen. Sparmaßnahmen und Umstrukturierungen aufgrund der schlechten Haushaltslage erfordern oftmals neue Arbeitsstrategien. Diese Schnelllebigkeit und Unbeständigkeit führt häufig zu Belastungen und Spannungen in der Einzelperson selbst, aber auch im gesamten Arbeitsteam. Daraus resultierende Konflikte können den Arbeitsprozess erheblich beeinflussen.

Erschwerend wirkt die Tatsache, dass der zeitliche Aufwand für Betreuungs- und Pflegedokumentation und Verwaltungstätigkeiten stark angestiegen ist. Als

ein Beispiel für diesen Trend sei hier die Einführung des H.M.B.-W.-Verfahrens (Verfahren zur Ermittlung des Hilfebedarfs von Menschen mit Behinderung im Lebensbereich Wohnen, auch Metzler-Verfahren genannt) zum 01.01.2009 in Sachsen zu benennen, welcher einen erheblichen Mehraufwand in der Verwaltung für das Betreuungspersonal darstellt.

Werden personelle Rahmenbedingungen angesprochen, ist natürlich auch der Bereich der Entlohnung der Mitarbeiter ein wesentliches Thema. Anstellungen im sozialen Bereich eilt von je her der Ruf voraus, „dass die beruflichen Tätigkeiten gesellschaftlich nicht hoch angesehen sind und die Arbeitszeiten als „familienfeindlich“ charakterisiert werden“ (Neumann 2004, S. 14). Dies trifft sich mit der bereits angesprochenen Aussage, dass der größte Anteil der hauptamtlich beschäftigten Mitarbeiter in einem Teilzeitarbeitsverhältnis eingebunden sind.

Im Diskussionspapier zum Thema Personalmanagement in NPOs stellt Neumann (2004, S.20) die „Besonderheit (...) in weiten Bereichen des Dritten Sektors das „Besserstellungsverbot“ aufgrund der Gemeinnützigkeit und der staatlichen Zuschüsse dar. Das bedeutet, dass in vielen Organisationen eine Entlohnung in Anlehnung an den BAT erfolgt, was die Gefahr einer Absenkung des Lohnniveaus zur Folge hat. Dem stellt Neumann (a.a.O) jedoch entgegen, dass das derzeitige Niveau der Entlohnung von sozialen Berufen bereits sehr niedrig sei.

Dieses Phänomen ist auch bei Führungskräften im sozialen Bereich zu verzeichnen, was Neumann (2004, S. 18) insgesamt mit der humanitären Ausrichtung von sozialen Organisationen begründet. So gibt er an, dass „hohe Gehälter zur Kollision mit dem Organisationsverständnis und der Sichtweise von Organisationsmitgliedern (führen), weil durch hohe Gehälter finanzielle Mittel dem eigentlichen Zweck entzogen werden“. Folglich hat diese Lohnpolitik starke Auswirkungen auf die Personalbeschaffung und Personalqualität in Nonprofit-Organisationen, da in anderen Bereichen eine bessere Entlohnung vorzufinden ist. Mitarbeiter, die in NPOs arbeiten, kompensieren somit häufig

die unterdurchschnittliche Entlohnung mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit des Arbeitsplatzverlustes (vgl. Neumann 2004, S. 19).

Dem Aspekt der geringen Entlohnung stehen zusätzlich noch die angesprochenen Wechsel von beruflichen Standards (z.B. durch gesetzliche Änderungen, Paradigmenwechsel) zur Seite. Das bedeutet, dass ein bestimmter qualitativer Personalstandard und Dienstleistungen entsprechend der verlangten Regelungen, vorgehalten werden muss. Zu dieser Ausweitung der Aufgaben finden sich jedoch oftmals keine klare Stellenbeschreibung bzw. Abgrenzungen der Aufgaben. „In der Folge können sich unklare Aufgabenkonstellationen und überhöhte Anforderungen an die Mitarbeiter in arbeitstechnischer (Arbeitszeiten) und in humanitärer Hinsicht (mangelnde Abfederung psychischer Belastungen) ergeben. Unterschiedliche Effekte, wie z.B. das „burn-out-Syndrom“ oder die „innere Kündigung“, werden hervorgerufen und können z.T. hohe Absentismusraten bewirken“ (Neumann 2004, S. 17).

3.4 Zusammenfassung

Das dargelegte dritte Kapitel soll, einführend auf die Konfliktproblematik in Behinderteneinrichtungen, einzelne Strukturbesonderheiten in diesem Bereich näher darlegen. Zusammenfassend ist zu sagen, dass sich der gesamte Arbeitsbereich der Behindertenhilfe in einem stetigen, sich wandelnden Prozess befindet. Diese neuen Anforderungen gilt es pädagogisch wie strukturell erst einmal umzusetzen. Zum jetzigen Zeitpunkt ist jedoch eines verbindlich zu sagen. Eine Vielzahl der Einrichtung der Behindertenhilfe sind als Nonprofit-Organisationen (NPO) strukturiert, die einen nicht zu unterschätzenden Wirtschaftsfaktor in Deutschland ausmachen (vgl. Arnold 2009, S. 396). Aus diesem Grund war insbesondere Ziel, die Besonderheit dieser Organisationsform zu veranschaulichen. Dabei wurde deutlich, dass eine Nonprofit-Organisation im Wesentlichen nicht mit einer Organisation aus der freien Wirtschaft zu vergleichen ist. Dennoch haben aber auch in diesem sozialen Bereich deutlich marktwirtschaftliche Strukturen Einzug gehalten. Besondere strukturelle Rahmenbedingungen wie z.B. Teilzeitarbeit und eine Vielzahl an unterschiedlichen Anspruchsgruppen, machen NPOs zu einer besonderen, aber auch anspruchsvollen Organisationsform. Dies setzt sich in personellen Rahmenbedingungen fort. Exemplarisch sind hier die vielen unterschiedliche Berufsgruppen und die damit verbundenen Sichtweisen und Einstellungen über das Wohl des behinderten Menschen zu benennen, welche zu einem möglichen erhöhten Konfliktpotential im täglichen Arbeitsalltag beitragen können.

4 Mögliche charakteristische Konfliktkonstellationen als Folge besonderer Rahmenbedingungen

Ausgehend von den vorherigen konflikttheoretischen Betrachtungen und strukturellen Rahmenbedingungen in Einrichtungen der Behindertenhilfe, sollen im folgenden Kapitel charakteristische Konfliktkonstellationen vorgestellt werden. Das bedeutet, dass auf Grundlage der vorherigen Betrachtungen, die Annahme über das Vorhandensein spezifischer Konflikte in Einrichtungen der Behindertenhilfe aufgegriffen wird und als Ergebnis dessen, im Vorhandensein möglicher Konfliktkonstellationen dargestellt wird. Nochmals zu erwähnen ist, dass damit kein Anspruch auf Vollkommenheit erzielt werden kann. Es handelt sich vielmehr um die primären Konfliktkonstellationen, die sich aus den Erfahrungen im beruflichen Alltag der Lebenshilfe Großenhain ableiten.

4.1 Mikropolitische Betrachtungen in Einrichtungen der Behindertenhilfe

Bevor im Einzelnen auf charakteristische Konfliktkonstellationen eingegangen wird, sollen einleitend mikropolitische Betrachtungen in die Darstellung einfließen. Der Begriff der Mikropolitik wurde durch Tom Burns eingeführt und in Deutschland vor allem durch Horst Bosetzky bekannt.

Bosetzky versteht unter Mikropolitik „die Bemühung, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System selbst und in anderen Systemen, zu verwenden sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen“ (Bosetzky 1972, zitiert nach Puch 1994, S. 153 f.)

Der Fokus der vorliegenden Ausführungen ist vorwiegend auf soziale Konflikte in Einrichtungen der Behindertenhilfe gerichtet, d.h. auf Konflikte die sich zwischen Mitarbeitern der Einrichtung abspielen. Mikropolitische Betrachtungen ziehen demnach unvermeidlich in die Überlegung dieser Konfliktform ein, da es

sich explizit, um besondere Formen der sozialen Beziehungen zwischen Menschen handelt (vgl. Puch 1994, S. 154).

Mikropolitik versteht sich in diesem Zusammenhang somit als Summe von Verhaltensweisen, Macht- und Verhaltensstrategien und „Spiele“ der einzelnen Organisationsmitglieder, um die Einflussnahme von Gruppen in Organisationen zu bewahren bzw. zu verbessern (vgl. Puch 1994, S. 154).

Im folgenden Abschnitt möchte ich nun Bezug auf die spezielle Elemente Macht, Strategie und Spiele der Mikropolitik nehmen, die als mögliche charakteristische Konfliktformen in Einrichtungen der Behindertenhilfe vorzufinden sind.

4.1.1 Macht und Strategie

Organisationen sind komplexe Gebilde, die aus Machtbeziehungen und Einflussnahmen bestehen. Diese Aussage findet insbesondere in Einrichtungen der Behindertenhilfe seine Bestätigung mit folgender Begründung.

Das Arbeitsfeld widmet sich einer Klientel, bei denen der Erziehungsprozess, die soziale Integration und Kommunikation in den meisten Fällen nicht so selbstverständlich ablaufen wie bei Nichtbehinderten. Menschen mit Behinderung bleiben gewissermaßen ein Leben lang abhängig von ihren Mitmenschen und begeben sich somit unweigerlich und mehr oder weniger freiwillig in ein Machtverhältnis hinein (vgl. Bosch 2005, S. 24). Damit ruht im Umkehrschluss eine große Verantwortung auf den Schultern der Betreuenden, deren Aufgabe es ist, dieses Machtverhältnis stets zu überprüfen und in einem pädagogisch vertretbaren Maß zu steuern. In Einrichtungen der Behindertenhilfe kann Macht somit als ein Merkmal der sozialen Beziehungen innerhalb der Organisationen verstanden werden. Dabei ist jedoch noch einmal zu betonen, dass an dieser Stelle kein negativer Machtbegriff im Sinne von Machtmissbrauch zu verstehen ist.

Bevor nun insbesondere auf Machtverhältnisse zwischen Mitarbeitern der Einrichtung eingegangen wird, soll kurz die Auslegung des Begriffs Macht veranschaulicht werden.

Die klassische Definition von Macht geht auf Max Weber zurück. Er beschreibt Macht als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber 1972, zitiert nach Müller 2007, S. 121). Puch ergänzt diese Definition, indem er deutlich macht, dass Macht ein Aushandeln von Einfluss und eine ständige Neudefinition der Machtverhältnisse ist (vgl. Puch 2004, S. 155). Die Definitionen machen deutlich, dass Macht keine Eigenschaft einer Person ist. Es geht vielmehr darum, dass Personen oder Gruppen versuchen, in all ihren Handlungen persönliche Interessen und Absichten zu verwirklichen. Um dies möglichst erfolgreich zu tun, bedienen sie sich bestimmter Techniken und Strategien, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt werden kann. Dieses Verfahren zielt stets auf die Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums ab.

Wird diese Definition von Macht nun auf den beruflichen Alltag in Behinderteneinrichtungen angewandt, so kann folgende Erkenntnis gewonnen werden. Macht in Behinderteneinrichtungen spielt sich auf zwei Ebenen ab. Einerseits betrifft dies, das anfänglich erläuterte strukturell bedingte Machtverhältnis zwischen Betreuten und Betreuenden. Da diese Konstellation nicht Gegenstand der Arbeit ist, finden diese Machtverhältnisse keine nähere Beachtung in den Ausführungen.

Die zweite Ebene betrifft die Machtverhältnisse zwischen Mitarbeitern an, die in den meisten Fällen strukturelle Auslöser haben. Exemplarisch werden zwei Beispiele (vgl. Puch 2004, S. 156) struktureller Art am Beispiel der Lebenshilfe Großenhain benannt:

a) Positionsmacht- die Macht ist mit der Position verbunden

- der Heimleiter der Einrichtung verfügt über mehr Weisungsbefugnisse als die Betreuungskräfte der Einrichtung
- Die Betreuungsfachkraft besitzt mehr Zuständigkeiten und Befugnisse als eine Betreuungskraft (Einordnung erfolgt nach der Fachkräfteverordnung des Freistaates Sachsen)
- Ein Gruppenleiter besitzt mehr Verantwortung und Zuständigkeiten als ein Gruppenbetreuer

b) Personelle Macht- die Macht ist in den Fähigkeiten und Wissen verankert

- Ein Heilpädagoge besitzt mehr theoretische Kenntnisse im sonderpädagogischen Sinne als ein Heilerziehungspfleger
- Ein Altenpfleger besitzt mehr pflegerische Kenntnisse als ein Heilpädagoge

Diese innewohnende Macht wird nicht selten angewandt, vor dem Hintergrund den eigenen Handlungsspielraum und Standpunkt innerhalb der Organisation zu verbessern. Das bedeutet, dass insbesondere die personelle Macht gezielt eingesetzt werden kann um Mitarbeiter, die über weniger Fachkenntnisse verfügen, auszuspielen bzw. deren Nichtwissen vor anderen vorzuführen.

Bsp.1: Frau M. (gelernte Altenpflegerin) weist Frau Y. (Heilerziehungspflegerin) in der Teamsitzung zurecht, warum sie dem Bewohner nicht ordnungsgemäß gelagert hat.

Auch Positionsmacht wird eingesetzt, um Absichten und Interessen innerhalb der Organisation durchzusetzen:

Bsp.2: Frau B. (Gruppenleiterin) schickt Frau A. (Zweitkraft in der Gruppe) zu einem Arztbesuch mit einem Bewohner. Frau B. ist klar, dass der Termin länger dauert und ihr eigener Feierabend womöglich in Gefahr.

Das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Machtverhältnisse kann alle in Punkt 2.3.1 genannten Konfliktarten auslösen. Insbesondere Beziehungskonflikte resultieren aus ungleichen Machtverhältnissen.

zu Bsp.1: *Da Frau M. Frau Y, in der Teamsitzung öffentlich zurechtweist, kann es nachhaltig zu einer Störung im Arbeitsverhältnis der Kollegen kommen. Frau Y. meidet womöglich von nun an Frau M., da sie von Frau M. enttäuscht ist. Sie erwartet, dass der Hinweis auf die richtige Lagerung des Bewohners in einem persönlichen Gespräch und in einem entsprechenden Tonfall gegeben wird.*

Um einzelne Machtpositionen innerhalb der Einrichtung zu erhalten oder zu verbessern, bedienen sich Mitarbeiter typischer *Machtstrategien*, die im Folgenden und in Anlehnung an Puch (2004, S. 157) kurz vorgestellt werden sollen:

1) Abhängigkeitsverhältnisse schaffen:

Um Abhängigkeitsverhältnisse zu schaffen, können Mitarbeiter in Einrichtungen verschiedene Methoden anwenden.

a) Ein grundlegendes und somit strukturell bedingtes Abhängigkeitsverhältnis ist von vornherein durch berufliche Eingruppierungen und Positionen innerhalb der Einrichtung gegeben.
(*Bsp.: Ein Gruppenleiter ist höher eingruppiert als ein Gruppenbetreuer.*)

b) Im Betreuungsalltag ist positive Teamarbeit ein unabdingbarer Erfolgsfaktor. Ist die Teambeziehung gestört, so besteht die Möglichkeit, dem Partner/ Kollegen wichtige Informationen vorzuenthalten. Der Kollege wird somit vom Informationsvorsprung abhängig

(*Bsp.: Informationen der Heimleitung über Dienstplanänderungen werden nicht an den Gruppenbetreuer weitergegeben*)

2) sich Verbündete suchen (Koalitionsbildung)

Sich Verbündete zu suchen, verfolgt das berechenbare Ziel, die eigenen Machtverhältnisse zu erweitern. Verbündete vertreten demnach die Ziele und Interessen einer Person(en)gruppe). Insbesondere Schlüsselfiguren der Einrichtung (z.B. besonders charismatische Kollegen oder Kollegen in höheren Positionen) spielen hierbei eine wichtige Rolle, da durch sie Weichen gezielt in Richtung des eigenen Willens innerhalb der Einrichtung gestellt werden können.

Bsp.: Frau X fühlt sich durch den Heimleiter ungerecht in den Dienstzeiten behandelt. Sie vertraut sich Frau Y. an in dem Wissen, dass Frau Y. ihre Argumentation bestätigt und sie diesen Konflikt gewiss beim Heimleiter ansprechen wird.

3) Rollen anhäufen

Hierbei wird das Ziel der Rollenanhäufung vertreten. Das bedeutet der Mitarbeiter versucht so viele Rollen zu besetzen, wie es ihm nur möglich ist. Dadurch gelangt der Mitarbeiter zu mehr Einfluss und Informationsmacht innerhalb der Einrichtung. „Ein mehr an sozialen Rollen in einer Organisation wird in der Regel von einem Statuszugewinn begleitet“ (Puch 2004, S. 157).

Bsp.: Frau Z. ist in der Buchhaltung tätig. Da sie mit den restlichen Kollegen nur wenig Umgang hat, versucht sie über weitere Aufgabenbereiche (z. B. EDV-Betreuung) diesen Umgang herzustellen und mehr Einfluss und Befugnisse zu erlangen. Durch die Betreuung der EDV- Daten gelangt Frau Z. zu mehr Informationen über innerbetriebliche Abläufe (z.B. sensible Bewohnerdaten)

4) Machtvakuum besetzen

In Einrichtungen gibt es „unbesetzte Machtzentren“, die entweder vorübergehend brach liegen oder gerade entstehen, weil keine formellen Regeln vorliegen. Mitarbeiter, die bestrebt sind, ihre Macht zu erweitern, werden versuchen dieses Vakuum zu besetzen und es in ihrem Sinne zu füllen.

Bsp.: Frau Z. aus der Buchhaltung, widmete sich der EDV-Betreuung, da es innerhalb der Einrichtung dafür keinen entsprechenden Spezialisten gab. Kollegen werden zukünftig nur Frau Z zu diesem Thema befragen. Frau Z. erhält im Zuge ihrer Bereitschaft als einzige Mitarbeiterin die Zugriffsberechtigung als Administrator im neu angeschafften Heimprogramm der Einrichtung.

5) Konflikte nutzen

In Konflikten werden Autorität und Einflussnahme neu verteilt. Folglich werden Konflikte bewusst genutzt, um offensiv die eigenen Ziele zu erlangen. Dadurch wird der eigene Einfluss geltend gemacht und auf eine Verbesserung der Machtposition gedrängt.

Bsp.: Herr K. (Ehrenamtlicher) mischt sich in einen Konflikt um einen Bewohner zwischen Frau B. (Gruppenleiter) und Frau H. (Gruppenbetreuer) ein. Er vertritt die Aussage von Frau B. und erhofft sich dadurch eine erhöhte Einsatzbereitschaft und mehr Aufgaben in der Gruppenbetreuung zu erhalten.

4.1.2 Spiele

Der Begriff Spiele in Organisationen ist auf Michael Crozier und Erhard Friedberg zurückzuführen. Der Organisationsbegriff in diesem Zusammenhang wird dabei von Crozier und Friedberg definiert als ein „Ergebnis [...] einer Reihe von Spielen, an denen die verschiedenen Akteure einer Organisation teilnehmen“ (Crozier/ Friedberg 1979, zitiert nach Bogumil/ Schmidt 2001, S.61). Überträgt man diese Definition auf Einrichtungen der Behindertenhilfe, so ist damit gemeint, dass das Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters nach speziellen und individuellen Spielregeln erfolgt und nicht starr festgelegt ist. Das Spiel hat dabei das bedeutungsvolle Ziel, den Zusammenhalt der Organisation sicherzustellen. Denn würde jeder nach seinen eigenen Regeln spielen, droht ein schneller Zerfall. „Die Existenz von Regelsystemen (Spielregeln) schaffen Verhaltenssicherheit und ordnen Akteuren bestimmte Kompetenzen zu“ (Bogumil/ Schmidt 2001, S. 60). Dabei ist es wichtig zu vermerken, dass es sich bei den benannten Regeln nicht nur um Normen und Vorschriften der Organisation handelt, sondern auch um Gewohnheiten und Erfahrungen, Einsichten und Bindungen, durch die das Handeln der Organisation strukturiert ist (vgl. Bogumil/ Schmidt 2001, S. 60).

Neuberger (1992, zitiert nach Puch 2004, S, 159) nimmt eine Typologie von Spielen vor, die im Folgenden kurz dargelegt werden soll und anhand von Beispielen auf Einrichtungen der Behindertenhilfe übertragen wird.

Neuberger schlägt eine Unterteilung in Wettkampfspiele, Glücksspiele, Rollenspiele und Aussteigerspiele vor:

(a) Wettkampf-Spiele

Bei Wettkampfspielen wird Regeln eine große Bedeutung zugesprochen, denn sie legen erlaubte bzw. unerlaubte Handlungen fest und grenzen den einzelnen Teilnehmer ab. Das Handeln wird in einer Welt organisiert, die sich vom normalen Alltag absondert. Die Teilnehmer treten als Konkurrenten auf in dem Wissen, dass es nur Gewinner oder Verlierer geben wird. Der Sieg oder die Niederlage im Spiel wird ausschließlich auf persönliche Eigenschaften zurückgeführt.

Bsp.: Frau A., Frau B. und Frau C. werden in einer neu geschaffenen Wohnform als Gruppenbetreuer eingestellt. Alle drei Mitarbeiter sind bereits seit längerer Zeit in der Einrichtung tätig. Im Rahmen der Organisationsstruktur der Einrichtung wird die Stelle als Gruppenleiter in der neuen Wohnform benötigt. Natürlich kann nur eine der drei Mitarbeiterinnen die Stelle erhalten. Alle drei nutzen daraufhin ihre Einflußmöglichkeiten um die Stelle zu bekommen (z.B. durch Übernahme weiterer Aufgaben).

(b) Glücks-Spiele

Die Teilnehmer unterwerfen sich wie bei Wettkampfspielen ebenfalls freiwillig den Regeln. Dabei wird jedoch nicht den persönlichen Eigenschaften, sondern „höheren Mächten“ und Zufällen die primäre Bedeutung zugesprochen. Es gilt aber das Motto, dass Zufälle manipuliert werden dürfen und der Teilnehmer hat einen Einsatz zu leisten, den er aufs Spiel setzt. In Einrichtungen ist diese Spielform immer dann anzutreffen, wo die persönliche Verantwortung an entfernte Instanzen abgegeben wird.

Bsp.: Für den Bewohner X. fordert der Kostenträger anhand eines Hilfeplangesprächs die Überprüfung des individuellen Hilfebedarfs an. Ziel des Gesprächs ist die Überprüfung der Hilfebedarfsgruppe und somit auch die Überprüfung des Heimentgelts. Die Gruppenleiterin, die zur fachlichen Argumentation zum Gespräch hinzu gebeten wird, überlässt das Gespräch mit dem Sachbearbeiter des Kostenträgers ausschließlich dem Heimleiter. Dieser kann im Fallgespräch bewohnerbezogene Daten nur schwer begründen. Infolge dessen, erfolgt die Herabstufung des Hilfebedarfs und damit Veränderung des Heimentgelts. Die Gruppenbetreuerin vertraute ausschließlich darauf, dass die Forderung des Kostenträgers durch den Heimleiter geregelt wird. Als dies nicht

geschah und ein niedrigeres Heimentgelt (Folge für Personalkosten) gezahlt wird, beschwert sich die Gruppenbetreuerin über die mangelnde Unterstützung des Heimleiters.

(c) Rollen-Spiele

Rollenspiele bedürfen immer eines sich beteiligenden Publikums (beobachten, kommentieren usw.). Das Handeln im Rollenspiel ist gleichzusetzen mit einem Drehbuch, das bestimmte Charaktere und Lösungen formuliert (z.B. Außenseiter usw.) Die einzelnen Teilnehmer müssen in den eingenommenen Rollen aufgehen und dabei auch unter Umständen die Identität wechseln.

Bsp.: Frau X. ist im Dauernachtdienst der Einrichtung tätig. Ihre Persönlichkeit ist durch das Einbringen von Einwänden im Organisationsalltag stark gekennzeichnet. Exemplarisch kritisiert sie, den Einsatz von Frau R. im Weckdienst am Morgen, da Frau R. in ihren Augen nicht die nötige Umsichtigkeit besitzt. Hinzu kommen persönliche Probleme, die Frau R. mit Frau X. verbindet. Diese Gründe und insbesondere mit dieser Verhaltensweise ist Frau X. schnell zur Außenseiterin im Team geworden, obwohl die manchmal ungeschickt vorgetragenen Einwände durchaus strukturelle Probleme der Einrichtung ansprechen. Egal was sie zukünftig ansprechen wird, Frau X. hat die Rolle der nörgelnden Außenseiterin inne und die Kollegen werden ihr oftmals auch so entgegentreten.

(d) Aussteiger-Spiele

Aussteiger- Spiele charakterisiert Neuberger (a.a.O., S.160) als kurzfristigen Versuch, Regeln, Ordnung und der Selbstbeherrschung des Alltags zu widerstreben. Sie haben demnach eine wichtige Ventilfunktion um den angestauten Widerstand zu reduzieren. Hierbei werden genaue zeitliche und örtliche Rahmenbedingungen des Aussteigens definiert und für diesen Zeitraum der Kontrollverlust gebilligt.

Bsp.: Die Einrichtung organisiert ein Inhouse-Seminar zum Thema Gewalt und Deeskalation. Es werden verschiedene verbale Gewaltformen angesprochen, u.a. auch ein strenger Tonfall gegenüber Bewohner. Solch eine durch wenige Mitarbeiter angewandte Form, wird nicht durch alle Mitarbeiter geduldet. In einem Rollenspiel wird das als unangemessen empfundene Verhalten der Kollegen spielerisch dargestellt.

Fasst man die genannten Aussagen zusammen, so wird schnell die Bedeutung von Spielregeln in einer Organisation deutlich. Spiele und die daraus abgeleiteten Spielregeln prägen die gesamte Kultur einer Einrichtung nachhaltig. Je nachdem wie offen und fair Spiele gespielt werden, reflektieren sie ausdrücklich die Machtverhältnisse der jeweiligen Einrichtung. Dabei ist aber festzuhalten, dass das Verhalten in solchen Spielen leicht zu eisernen Konflikten in der Organisation führen kann. Insbesondere ist dies der Fall bei Wettkampfspielen, die nicht selten zu Verteilungskonflikten führen. Verhärtet sich solche Konfliktformen, können Beziehungskonflikte daraus resultieren, die letztendlich nicht mehr nur einen Konflikt zwischen den betreffenden Parteien ausmachen, sondern das gesamte berufliche Handeln in Einrichtungen beeinflussen. Es ist somit immer ein Kreislauf von Spielen hin zu sozialen Konflikten zu erkennen, der bei unfairen Verhaltensweisen vorprogrammiert zu sein scheint.

4.2 Teamkonflikte als Beurteilungskonflikte

Die augenscheinlich wohl am häufigsten auftretende Konfliktform in Einrichtungen der Behindertenhilfe ist der Konflikt im Team.

Aufgrund der Organisationsstruktur erfolgt die Betreuung der Klientel in Einrichtungen der Behindertenhilfe in Gruppenteams, die in der Regel je nach Wohngruppengröße der Bewohner aus 2-4 Mitarbeitern bestehen. Vor dem Hintergrund, dass diese Mitarbeiter häufig ungleichen Alters und aus unterschiedlichen Berufsgruppen stammen (siehe Punkt 3.3.2) erfolgt die Betrachtung der im folgenden beschriebenen Teamkonflikte.

Bevor aber eine nähere Beschreibung von Teamkonflikten erfolgen kann, scheint es sinnvoll, sich erst einmal kurz mit dem Teambegriff auseinanderzusetzen.

Das Wort „Team“ entstammt der englischen Sprache und ist mit „Gespann“ zu übersetzen. Im übertragenen Sinne ist damit „umgangssprachlich der arbeitsbedingte Zusammenschluss mehrerer Personen zu einer Mannschaft,

die effektiv, harmonisch und sich wechselseitig Hand in Hand arbeitende Gruppe gemeint“ (Schneider/ Knebel 1995, S. 10). Team ist demnach als eine kleine und überschaubare Gruppe zu verstehen, in der etwas gründlich überlegt, untersucht und analysierend besprochen wird. Teams stehen in einem organisatorischen Freiraum und sind dadurch in der Lage relativ autonom zu handeln. Das bedeutet, sie sind in der Lage, sich selbst zu organisieren und zu steuern (vgl. Schneider/ Knebel 1995, a.a.O.).

Eine Definition eines Team, die auch die für die vorliegende Arbeit zugrunde liegende Erklärung sein soll, formuliert Haug (1994, S. 14) wie folgt:

„In diesem Sinne ist ein Team eine Gruppe von Mitarbeitern, die für einen ganzen geschlossenen Arbeitsgang verantwortlich ist und die das Ergebnis ihrer Arbeit als Produkt oder Dienstleistung an einen internen oder externen Empfänger liefert“.

Auf Teams in Einrichtungen der Behindertenhilfe übertragen, besagt das demzufolge:

- die Mitarbeiter sind für die pädagogische und pflegerische Betreuung von Menschen mit geistiger Behinderung in einer Wohngruppe verantwortlich (geschlossener Arbeitsgang).
- Das Ergebnis ihrer Arbeit ist die Dienstleistung „Betreuung“, die sie dem behinderten Menschen und seinen Angehörigen, dem Arbeitgeber und ebenso dem Kostenträger liefern.

Nach Will (2008, S. 50) müssen Teams dabei zwei sich widersprechende Aufgaben erfüllen, um überhaupt die Bezeichnung Team tragen zu dürfen:

- Jedem Teammitglied muss hinreichend Raum für Emotionen und Kreativität gewährt werden.
- Jedes Mitglied muss sich dem Gesamtinteresse des Teams unterordnen.

Werden Wills Aussagen auf Einrichtungen der Behindertenhilfe übertragen, so finden sich in diesen zwei Ausführungen wohl die prekärsten Kernpunkte der Teamarbeit in diesem Bereich mit folgender Begründung.

Mitarbeiter in Einrichtungen bewerten Situationen aus ihrer eigenen Wahrnehmung und Sozialisation heraus. Die meisten Mitarbeiter, unabhängig

vom Status und Rolle in der Einrichtung, halten das, was sie im Kopf haben für selbstverständlich und auch für richtig. Die eigene Arbeitsleistung wird im Verhältnis zu anderen überschätzt und der Fokus dreht sich fast ausschließlich um die persönliche Wahrnehmung. Das was andere leisten, wird somit erst gar nicht bemerkt (vgl. Klein 2006, S. 31). Den Teammitgliedern ist diese unterschiedliche Wahrnehmung jedoch nicht bewusst und sie vertreten teils auseinanderklaffende Auffassungen über den Betreuungsalltag. Denn im Gegensatz zu einem Produkt in der freien Wirtschaft (z.B. ein Auto) ist es nicht möglich, ein fertiges Produkt „Mensch“ nach einheitlichen Standards herzustellen und zu betreuen.

Über den Alltag in Behinderteneinrichtungen und insgesamt im Dienstleistungsbereich herrschen damit gewissermaßen besonders schwierige Ausgangssituationen. Die angesprochenen Erfahrungen spielen dabei eine wichtige Rolle, denn je mehr Erfahrungen im Laufe gesammelt werden, desto sicherer wird die gesamte Argumentation und das Handeln im beruflichen Alltag (vgl. Klein 2006, S. 31). Fasst man nun die genannten Aussagen zusammen, so sind im gesamten Betreuungsalltag demzufolge Wahrnehmungs- bzw. Beurteilungskonflikte vorherbestimmt, da die pädagogische Arbeit zu einem großen Teil auch von persönlichen Erfahrungen heraus geleitet wird. Dementsprechend ist auch der Umgang mit Konflikten von persönlichen Erfahrungen mit ihnen abhängig.

Erschwerend zu dieser Tatsache kommt noch das im Punkt 3.3.1 angesprochenen Rollenverhaltens hinzu. Jedes einzelne Mitglied nimmt im Team eine spezifische Rolle ein.

Bsp.: Frau X. ist eine junge engagierte Kollegin, die als Gruppenbetreuerin einer Behindertengruppe mit 8 Bewohnern eingesetzt wird. Ihre Kollegin Frau Y. hingegen arbeitet schon seit längerer Zeit als Gruppenbetreuerin der Wohngruppe. Frau X. möchte gern den Alltag der Bewohner etwas auflockern und schlägt vor regelmäßig eine Disco in den Abendstunden zu besuchen. Frau Y. gefällt dieser Vorschlag der Kollegin nicht, da sie es sich nicht vorstellen kann, das es den Bewohnern gut tun würde. Vielmehr ist es ihr wichtig, dass die Bewohner in den Abendstunden nach dem gemeinsamen Abendbrot ein Spiel spielen. Da Frau Y. länger in der Gruppe beschäftigt ist, weist sie den Vorschlag ihrer Kollegin ab.

Im Beispiel werden zwei Rollen in der Gruppe exemplarisch dargestellt. Frau X. nimmt die Rolle des „Kumpels“ ein, was auch im pädagogischen Alltag deutlich wird. Sie versucht den Bewohnern als gleichberechtigter Partner gegenüber zu treten, und den Betreuungsalltag mit den Bewohnern gemeinsam erlebnisreich und altersgerecht zu gestalten. Frau Y. hingegen ist im Laufe ihrer beruflichen Erfahrungen in der Gruppe mehr in eine Rolle als „Mutter“ hineingewachsen, welche sich aufopferungsvoll um „ihre“ Bewohner kümmert und ihnen in ihrem gewohnten Lebensumfeld ein befreites und harmonisches Miteinander anbietet. Es ist nun vorauszusehen, dass aufgrund der unterschiedlichen Einstellungen den Bewohnern gegenüber, beide Kolleginnen womöglich in einen Konflikt geraten werden.

Spitzt man dieses Beispiel weiter zu, kommen erschwerend womöglich noch unklare Abgrenzungen in den Tätigkeiten der beiden Kolleginnen in der benannten Wohngruppe hinzu. Die Unstimmigkeiten verschärfen sich zwischen beiden und es gelingt ihnen nicht mehr eine klare Kommunikation aufrechtzuerhalten. Ein sozialer Konflikt aufgrund unterschiedlicher Beurteilungen vor dem Hintergrund des unterschiedlichen Rollenverhaltens ist die Folge. Doch wie ist diesem Teamkonflikt nun zu entgehen? Wahrscheinlich ist es die dienlichste Idee, diesen Konflikt von allen Seiten her zu beleuchten. Dabei ist auffällig, dass beide Kolleginnen ihre Ideen für die Beste halten. Sie werden vermutlich eine Diskussion über die Betreuung der Bewohner führen, in der es um „Recht haben“ und „Entweder- Oder“ geht.

Betrachtet man zusammenfassend das Thema Teamkonflikte so ist hier eins eindeutig festzuhalten. Die Diskussion um „entweder-oder“ ist der falsche Weg und führt unweigerlich zu handfesten Konflikten. Die Vorstellungen darüber, „wie die Dinge am effektivsten zu tun sind, können [...] die Wahrnehmungsfähigkeit einschränken [...]“ (Klein 2006, S, 31).

Beide Kolleginnen verfügen über ausreichende, wenn auch unterschiedliche Erfahrungen im Betreuungsalltag. Anstatt beide Möglichkeiten den Bewohner anzubieten, entwickelt sich ein Interpersoneller Konflikt, der mit dem eigentlichen Sachverhalt (Freizeitplanung) nichts mehr gemeinsam hat. Die

Kolleginnen befinden sich in einem Disput, welches Rollenverhalten besser für das Gruppengeschehen und den beruflichen Alltag ist und vergessen darüber hinaus den eigentlichen Auftrag- die bestmögliche Betreuung der Bewohner. Denn diese benötigen oftmals beide Rollen, die des „Kumpels“ und der Mutter, um ihre persönlichen Erfahrungen machen zu können. Allein diese Erkenntnis würde helfen, die Kommunikation zwischen beiden Kolleginnen klar zu gestalten und eine Lösung des Konflikts herbeizuführen.

4.3 Strukturelle Überforderung und Burnout

Die Burnout-Problematik in sozialen Berufen ist besonders schwerwiegend und verdient eine eigene Betrachtungsweise, weil andere Menschen mit ihren körperlichen oder seelischen Problemen im Mittelpunkt ihrer Arbeit stehen.

So ist die Betreuungsarbeit in Einrichtungen der Behindertenhilfe geprägt durch eine hohe persönliche Einsatzbereitschaft jedes einzelnen Mitarbeiters, was durch die Klientel an sich mehr oder weniger eingefordert wird.

Diese erwarten, dass man immer verfügbar, höflich und zugewandt ist und ihnen die größtmögliche Aufmerksamkeit schenkt. Dabei ist es für den einzelnen Bewohner unerheblich, dass es in der Wohngruppe noch weitere zu Betreuende gibt, die das selbige einfordern.

Dem hinzu kommt, dass jeder Betreuende von Menschen mit geistiger Behinderung dabei eine nicht unerhebliche Verantwortung trägt. Das bedeutet, jeder von ihnen wird mit der Abhängigkeit von Menschen mit geistiger Behinderung konfrontiert und gleichzeitig mit der Aufgabe behaftet, zweckmäßige Angebote zu vermitteln und eine größtmögliche Selbstständigkeit zuzulassen. Diese Verantwortung setzt eine einigermaßen harmonische Persönlichkeitsstruktur und gute Selbstkenntnis voraus (vgl. Bosch 2005, S. 21). Der Bereich der Behindertenarbeit lädt somit förmlich dazu ein, dass man als Betreuender vermutlich seine eigenen Bedürfnisse übergeht und länger aushält, als einem persönlich förderlich ist.

All die genannten Dispositionen in der Betreuungsarbeit können als Auslöser für eine strukturelle Überforderung wirken. Kommen dann noch weitreichende Konflikte, wie sie in den vorigen Gliederungspunkten beschrieben wurden, in der Einrichtung hinzu, so kann dies leicht zu einer Burnout-Problematik führen. Was genau unter Burnout zu verstehen ist, soll im Folgenden geklärt werden.

Der Begriff des Burnouts bezeichnet einen Prozess der wie bereits angedeutet, für viele soziale Berufe kennzeichnend ist. Menschen gehen mit einer Art Idealismus an den beruflichen Alltag heran und sehen sich dann, über kurz oder lang, mit unerwarteten Schwierigkeiten in der Realität konfrontiert. Die eigenen Vorstellungen geraten ins Wanken und es kommt zu einer allmählichen Erschöpfung. Die anfängliche Begeisterung schlägt um in Reizbarkeit, Depressionen und einem ständigen Gefühl der Überforderung (vgl. Gudjons 2006, S. 207). Hinzu kommt, dass der immer größer werdende Kosten- und Zeitdruck (siehe Punkt 3.2) in Einrichtungen der Behindertenhilfe und der damit verbundene organisationsbedingte Druck dazu führen, dass weniger Zeit für den einzelnen Bewohner bleibt. Darüber hinaus fürchten Mitarbeiter in Zeiten leerer Kassen um ihren Arbeitsplatz und viele gehen „diesbezüglich der neuen Anforderungen an ihre körperlichen und geistigen Grenzen“ (Köppl 2004, S. 7).

Eine hohe Ursache für Burnout-Symptomatik wird nach Köppl (a.a.O., S. 31) in der Erfahrung der Erfolg- und Machlosigkeit des Betreuers gesehen. Dieser hat sich mit der Berufswahl mehr oder weniger „verpflichtet“, einer unselbständigen Klientel zu helfen. Im Laufe des beruflichen Alltags treten dessen ungeachtet Situationen auf, in denen klare Grenzen gesetzt werden. Diese zeigen auf, dass es eben nicht möglich ist, jedem einzelnen Bewohner allumfassend zu helfen. Die Erfahrungen aus dem persönlichen beruflichen Alltag zeigen zugleich, dass Rückfälle, die in Einrichtungen der Behindertenhilfe größtenteils als verbale und körperliche „Ausraster“ der Klientel zu definieren sind, Mitarbeiter auf Unzulänglichkeiten zurückführen und die Schuld nicht selten bei sich oder dem Kollegen suchen.

Welche unterschiedlichen Berufsgruppen und damit unterschiedliche professionelle Sichtweisen in Einrichtungen der Behindertenarbeit anzutreffen

sind, wurde im Gliederungspunkt 3.3.2 aufgezeigt. Greift man diese Problematik noch einmal auf und ergänzt diese Sichtweise um die ebenso genannte Mehrdimensionalität des Behindertenbegriffs, so wird deutlich, dass es nicht möglich scheint, jede Berufsgruppe optimal und allumfassend auf den Arbeitsbereich vorzubereiten. Ferner kommen folgende Ursachen für Burnout hinzu, die die genannte Aussagen der vorherigen Gliederungspunkte noch einmal anschaulich zusammenfassen (vgl. Köppl 2004, S. 31):

- Überlastung durch zu viele Klienten
- zu lange Arbeitszeiten bei geringer Bezahlung
- niedriger Status
- Undankbarkeit der Klienten
- bürokratische oder politische Einschränkungen

Wenn sich dann die Beziehung zum Bewohner verschlechtert, weil der Betreuer nicht mehr die nötige Empathie aufbringen kann, wird das berufliche Handeln immer anstrengender. Erfolgserlebnisse auf beiden Seiten werden seltener. Die Folge sind Frustration und Konflikte zwischen Mitarbeitern und Bewohnern. Ein nur schwer zu durchbrechender Teufelskreis macht sich breit, da sich die Entwicklung meist schleichend vollzieht und von den Beteiligten oft erst spät wahrgenommen wird. In Zeiten des strukturellen Wandels und des organisationsbedingten Drucks ist die gesamte Burnout-Problematik ein Thema in Einrichtungen der Behindertenhilfe, dem in Zukunft eine größere Beachtung zu schenken ist.

4.4 Beispielhafte Darstellung eines Konfliktverlaufs

In den vorangegangenen Gliederungspunkten sind charakteristische Konfliktkonstellationen, die in Einrichtungen der Behindertenhilfe auftreten vorgestellt worden. Um diese Darstellung zu veranschaulichen, wird im Folgenden ein Konflikt aus dem Arbeitsalltag abgebildet und anhand dessen, die verschiedenen Konfliktschichten verdeutlicht.

Konfliktparteien

- 1) **Frau X.** ist als Hauswirtschaftskraft der Wohngruppen in einem Wohnheim für Menschen mit geistiger Behinderung (gemeinnütziger Verein) angestellt. Sie ist 52 Jahre alt, selbst Mutter eines behinderten Kindes und war vorher in einem Hotel als Hauswirtschafterin beschäftigt. Frau X. hat eine fachfremde Ausbildung und ist mit einer Arbeitszeit von 20 Stunden pro Woche angestellt. Sie geht ihrer Tätigkeit von Montag bis Freitag in den Vormittagsstunden nach.

Frau X. begleitet schon seit über 20 Jahren den Verein. In der Gründungszeit des Vereins war sie in einer Maßnahme über das Arbeitsamt beschäftigt und trug somit zum Aufbau des Vereins entscheidend bei. Nach Beendigung der Maßnahme arbeitete sie im Hotel- und Gastronomiegewerbe weiter und ist seit 2002 wieder im Verein als Hauswirtschaftskraft beschäftigt.

- 2) **Frau Y.** ist seit 2009 im Verein angestellt. Sie ist 29 Jahre alt und gelernte Heilerziehungspflegerin. Sie betreut als Gruppenleiterin acht Menschen mit geistiger Behinderung in einem Wohnheim für Menschen mit geistiger Behinderung. Frau Y. ist mit einer Arbeitszeit von 30 Stunden pro Woche angestellt und arbeitet ohne Ausnahmen von Sonn- und Feiertagen, vorwiegend in den Nachmittagsstunden.

Frau X. und Frau Y. sind gemeinsam für die Versorgung der Wohngruppe 1 zuständig. Die Bewohner der Wohngruppe sind tagsüber in einer Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) beschäftigt. Aus diesem Grund arbeitet Frau X. vorwiegend in den Vormittagsstunden, um ungestört die Gruppenräume und Bewohnerzimmer reinigen zu können. Im Hauswirtschaftsbereich der gesamten Organisation sind insgesamt 2 Kollegen eingestellt.

Der Aufgabenbereich als Hauswirtschaftskraft erstreckt sich für Frau X. über die Reinigung von zwei Wohngruppen mit gleicher Größe, Gemeinschaftsräumen und Reinigung der Wäsche.

Die pädagogische Betreuung, die durch Frau Y. und einer weiteren Wohngruppenmitarbeiterin abgesichert wird, erfolgt unter der Woche in den Nachmittagsstunden ab 15 Uhr bis 21.00 Uhr. An Wochenenden und Feiertagen hingegen liegt der Dienstbeginn schon in den Vormittagsstunden.

Als Ausgangssituation dient folgender Sachverhalt:

Frau X. ist mit den Umgangsformen und der Sauberkeit der Wohngruppe nicht zufrieden. Sie vertritt die Auffassung, dass die „armen“ Bewohner keine weiteren Bezugspersonen als die Betreuer der Wohneinrichtung haben. Sie legt daher großen Wert auf Zuwendung und ist der Meinung, dass man den Bewohnern das Leben so schön und „einfach“ machen sollte, wie es nur möglich ist. Diese Einstellung beeinflusst folglich ihre berufliche Arbeit. Als Hauswirtschaftskraft ist sie für die Reinigung der Bewohnerzimmer und Räume der Wohngruppe verantwortlich. Dies tut sie sehr allumfassend, was in folgenden Handlungen sichtbar wird:

- Die Zimmer der Bewohner räumt sie stets und auch mehrfach auf. Wenn Spielsachen, DVDs o.a. auf dem Boden liegen, räumt sie diese wieder an ihren Platz zurück. Sie sortiert auch ab und zu eigenständig aus.
- Die Betten der Bewohner richtet sie täglich her. Dies erfolgt sehr korrekt und analog den Vorgaben in einem Hotel.

- Frau X. bastelt zuweilen mit den Bewohnern. Dabei korrigiert sie jedoch stets die hergestellten Dinge der Bewohner in ihrem Sinne. Sie achtet dabei sehr auf Ästhetik.
- Die Dekoration der Wohngruppe verändert sie nach ihrem Belieben ab und an. Auch ein Bewohnerzimmer räumte sie schon um, als der Bewohner im Urlaub war.

Frau Y. ist relativ neu in der Wohngruppe tätig. Sie vertritt und lebt im beruflichen Alltag ein Bild des behinderten Menschen, welches dem der modernen Pädagogik entspricht. Das bedeutet, ihr berufliches Handeln dem Bewohnern gegenüber ist durch Autonomie und dem Leitsatz geprägt nur dort Hilfen zu geben, wo sie auch erforderlich ist. Sie tritt dem Bewohner gegenüber somit eher in der Rolle des Begleiters auf, anstatt als fürsorglicher Betreuer.

Konfliktverlauf

Frau X. beschwert sich mehrfach beim Heimleiter über die Arbeitsweise der Kollegin Y. in der Wohngruppe. Nach ihrer Auffassung ist es „dreckig“ und es sei nicht ordentlich aufgeräumt. Sie unterstellt Frau Y. folgende Sachverhalte:

- Frau Y. kommt ihrer Arbeit nicht nach und überlässt stattdessen viele Aufgaben den Bewohnern. Dabei ist es doch die Aufgabe der Gruppenleiterin die Ordnung und Sauberkeit der Gruppenräume sicherzustellen.
- Frau Y. überzieht ihre Pausenzeiten und verabredet sich ständig mit anderen Kollegen zum Rauchen.
- Frau Y. wendet sich zu wenig den Bewohnern zu und bringt ihnen nicht die notwendige Aufmerksamkeit entgegen, die sie verdienen.

Frau Y. bemerkt eine Verschlechterung des Arbeitsklimas zwischen ihr und Frau X. Darüber hinaus beschwert sie sich bei Kollegen, dass Frau X. ständig in ihrer Wohngruppe herum räumt und die Privatsphäre der Bewohner nicht ausreichend wahrt. Frau Y. unterstellt Frau X. folgende Sachverhalte:

- Frau X. überschreitet ihre Zuständigkeiten und mischt sich zu sehr in die pädagogische Arbeit des Betreuungspersonals ein.

- Frau X. nimmt Wünsche der Bewohner nicht ernst.
- Frau X. hat einen übertriebenen Sinn für Sauberkeit, der mit den Gruppenleben nicht in Einklang zu bringen ist.
- Frau Y. fühlt sich von Frau X. ungerecht behandelt, da sie ihre Kompetenzen als Gruppenleiterin in Frage stellt und sie nicht „in Ruhe ihre Arbeit nach ihrer Auffassung nach“ nachgehen kann.
- Frau Y. kritisiert, dass Frau X. die Probleme nicht direkt anspricht, sondern sich nur über den Weg von Kollegen und Heimleiter beschwert.

Konfliktkonstellationen und Konfliktaustragung

Der vorliegende Konflikt zwischen Frau X. und Frau Y. ist eindeutig als interpersoneller Konflikt zu bewerten. Er vollzieht sich vorrangig zwischen den beiden Kolleginnen, wobei jedoch mit zunehmender Verhärtung des Konflikts weitere Kollegen hinzugezogen werden. Folgende Konfliktkonstellationen sind anhand des geschilderten Beispiels abzuleiten:

Der Ursprung des Konflikts liegt hier eindeutig in zwei unterschiedlichen Auffassungen.

Frau X. vertritt den Standpunkt, dass behinderte Menschen ein hohes Maß an Fürsorge benötigen. Aufgrund ihrer persönlichen Erfahrung und ihres beruflichen Hintergrundes (Beruf im Hotel), definiert sie Fürsorge einerseits über das Vorhandensein von Sauberkeit und Ordnung. Auf der anderen Seite möchte sie den Bewohnern das Leben so einfach wie möglich gestalten, indem sie ihnen viele Arbeiten aus dem täglichen Leben abnimmt bzw. mit ihren Handlungen das „Anderssein“ des behinderten Menschen verschleiert (z.B. Korrektur des Gebastelten des behinderten Menschen). Frau X. ist der Auffassung, dass die gelebte Autonomie des behinderten Menschen in der Wohngruppe gleichzusetzen ist mit Vernachlässigung.

Frau Y. hingegen vertritt die Auffassung, dass behinderten Menschen ein hohes Maß an Autonomie zugestanden werden muss und ihnen ausschließlich Anregungen zur Selbsthilfe gegeben werden. Diese Autonomie ist unabdingbar

in der Förderung behinderter Menschen, die das Ziel verfolgt, sie zu gleichwertigen Menschen zu erziehen.

Diese unterschiedlichen Auffassungen über die Betreuung der behinderten Menschen in der Wohngruppe führen zu einem Spannungsverhältnis zwischen beiden Kolleginnen. Da dieses offensichtlich zu einer nachhaltigen Beeinträchtigung der Ausübung des beruflichen Handelns führt, kann hier von einem Konflikt gesprochen werden.

Am genannten Beispiel kreist dieser um die Frage, was denn für den einzelnen Bewohner nun besser sei- die Fürsorge oder die gelebte Autonomie. Dieser Konfliktansatz wird nun überformt mit zahlreichen Konfliktkonstellationen, die sich in folgenden Erscheinungsformen ausdrücken:

a) Machtkonflikt:

Der Konflikt erscheint als Machtkonflikt und wird in zweierlei Hinsicht ausgetragen. Einerseits ist die *Positionsmacht* strukturell gegeben, da in Bezug auf die pädagogische Gestaltung des Wohngruppenlebens, eine Hauswirtschaftskrafts „niedriger“ zu bewerten ist, als eine pädagogische Fachangestellte. Dies betrifft auch die *personelle Macht* unabhängig von der Tatsache, dass Frau X. schon seit Gründung des Vereins in diesem tätig ist.

Auf der anderen Seite wird das vorherrschende Spannungsverhältnis insbesondere über die Machtstrategie *Koalitionsbildung* ausgetragen. Frau X. beschwert sich über die Situation beim Heimleiter. Frau Y. sucht Rat und drückt ihren Unmut über die Situation bei den Kollegen der anderen Wohngruppen aus. Beide verfolgen damit das Ziel, eine Bestätigung für die persönliche Sichtweise und Handlung zu erhalten und ihre Macht gegenüber der anderen Konfliktpartei auszubauen.

Für die Koalitionsbildung haben sich beide Konfliktparteien in ihren Augen für sich strategisch günstige Konfliktpartner gesucht. Frau X. wählte den Heimleiter, da er Frau Y. notwendige Zurechtweisungen und Aufforderungen geben kann. Frau Y. wählte hingegen ihre Kollegen, da sie den gleichen

persönlichen Erfahrungshintergrund wie sie besitzen und im Notfall Frau Y., in ihren Auffassungen verteidigen könnten.

b) Spiele:

Im Zuge des weiteren Konfliktverlaufs und des Aufeinandertreffens der unterschiedlichen Machtverhältnisse wird eine vorurteilsfreie Begegnung zwischen beiden Kolleginnen immer schwieriger. Da weitere Partner in den Konflikt eingeschaltet wurden, wird das vorherige und den Konflikt auslösende Spannungsverhältnis (Beurteilungskonflikt) zu einem weitreichenden Beziehungskonflikt zwischen Frau X. und Frau Y.

Dieser Konflikt tritt im Zuge seiner Entwicklung nun auf die gesamte Team- und Einrichtungskultur der Wohneinrichtung für Menschen mit Behinderung. *Rollenspiele* sind die Folge, da sich am Konflikt ein Publikum in Form der Kollegen und des Heimleiters beteiligt. In Gesprächen geben sie mehr oder weniger bewusst Bewertungen der Situation ab und folglich verhärten sich die verschiedenen Fronten.

c) Teamkonflikte:

Da sich der Konflikt verschärft ist absehbar, dass beide Kolleginnen von ihren beruflichen Handlungen (Fürsorge contra Autonomie) nicht ablassen werden. Denn das, was sie im Kopf haben, halten sie für selbstverständlich und auch für richtig.

Frau X. ist überzeugt, davon, dass sie den Bewohnern gut darin tut, wenn sie Verrichtungen des täglichen Lebens (z.B. Betten machen) abnimmt. Frau Y. ist der Meinung, dass dies nicht mit dem „normalen Leben“ zu tun hat und die Bewohner damit zur Unselbstständigkeit erzogen werden. Da diese Sachverhalte in der Einrichtung nun übergreifend thematisiert und diskutiert werden, sind Teamkonflikte aufgrund von Koalitionsbildungen die Folge.

Was Frau X. und Frau Y. betrifft, so wird die Arbeitsleistung des jeweils anderen erst gar nicht bemerkt und der Konflikt scheint sich von hier an vielmehr nur noch um reine Aspekte der Anerkennung zu handeln. Es stehen dabei zwei

zentrale und dabei widersprüchliche Aussagen im Mittelpunkt des beruflichen Handelns, an deren Beantwortung sich die verschiedenen Teams der Einrichtung probieren:

- „Ich tue etwas wichtiges, wenn ich für den Bewohner da bin“ (Fürsorge, Frau X.)
- Ich tue etwas wichtiges, wenn ich den Klienten Autonomie gewähre“ (Autonomie und Selbstbestimmung, Frau Y.)

Zusammenfassend ist zu sagen, dass das anfängliche Spannungsverhältnis zwischen den Kolleginnen Frau X. und Frau Y. im Laufe der Zeit zu einem Konflikt angewachsen ist, dessen Ausmaß nun die gesamte Einrichtung betrifft. Die unterschiedlichen Auffassungen der beiden Kolleginnen führten zu einem Ringen um Anerkennung innerhalb der Organisation, welches über verschiedene Strategien und Spiele ausgespielt wurde. Beide Kolleginnen kämpfen um ein richtig oder falsch, anstatt die pädagogische Bedeutung und das Zusammenspiel beider Handlungsansätze Fürsorge und Autonomie zu erkennen.

Die Organisation selbst wird in dieser Stufe der Eskalation um eine eindeutige Positionierung im Konflikt nicht herum kommen. Da bis zu diesem Zeitpunkt keine geeigneten Deeskalationsmaßnahmen ergriffen worden sind, scheint der anfängliche Konflikt zwischen Kollegen mehr oder weniger zu einer Führungsaufgabe herangewachsen zu sein.

Wie diese Positionierung und damit Konfliktlösung aussehen wird, ist von vielen Faktoren abhängig. Die Klärung des Konflikts ist jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Es werden vielmehr Handlungsempfehlungen im 5. Gliederungspunkt ausgesprochen, wie mit Konflikten in Einrichtungen der Behindertenhilfe umzugehen ist. Es ist jedoch eindeutig festzuhalten, dass ein nicht bearbeiteter und womöglich schwelender Konflikt, wie er exemplarisch beschrieben wird, auf lange Sicht zu einer wie im Punkt 4.3 beschriebene Symptomatik führen kann.

4.5 Zusammenfassung

Der Gliederungspunkt bearbeitete die als primär wahrgenommenen charakteristischen Konfliktsituationen in Einrichtungen der Behindertenhilfe. Dabei wurde deutlich, dass dieses Arbeitsfeld zu einem großen Teil von Machtbeziehungen und Einflussnahmen geprägt scheint. Dies kann sich unter Umständen als misslicher Faktor auf die Konfliktkultur in der Einrichtung auswirken. Vor allem ist dies der Fall, wenn Macht ausgenutzt wird, um einen Vorteil in der Organisation zu erlangen, sei es in Form von Positions- oder personeller Macht. Die Machtausübung ist daher oftmals einhergehend mit dem Auftreten von Konflikten, denn Macht ist häufig verbunden mit dem Vorhandensein von Gewinner und Verlierer im bildlichen Sinne.

Dies ist insbesondere der Fall bei der Positionsmacht, die jedoch in den meisten Fällen von vornherein strukturell bedingt ist. Wird mit dieser Macht nicht behutsam umgegangen, so können schnell Beziehungskonflikte zwischen Mitarbeitern entstehen. Diese wirken sich letztlich hemmend und frustrierend auf den gesamten Arbeitsalltag der Einrichtung aus.

Besonders zu spüren bekommen diese Tatsache, die zu betreuenden Menschen in den Einrichtungen. Auseinandersetzungen unter den Team-Mitarbeitern sind die am häufigsten wahrgenommene Konfliktform in Behinderteneinrichtungen. Teamkonflikte resultieren einerseits aus den genannten Macht- und Strategieanwendungen und andererseits aus den persönlichen Erfahrungen jedes Einzelnen, die im Laufe der Sozialisation gemacht wurden. Diese Erfahrungen prallen in die alltägliche Beobachtung über den Betreuungsalltag aufeinander und führen letztlich oftmals zu Beurteilungskonflikten, was denn das Beste für den Bewohner sei.

Unterlegt wird dies noch durch strukturelle Aspekte. Exemplarisch genannt sollen hierfür die unterschiedlichen Berufsgruppen sein, die in der Behindertenarbeit tätig sind. Jede Berufsgruppe hat ihren pädagogischen Fokus auf unterschiedliche Dinge gelegt, so dass auch unterschiedliche Wahrnehmungen über den Betreuungsalltag vorhanden sind.

Da es aber sehr schwierig erscheint, alle Berufsgruppen optimal auf das Berufsfeld vorzubereiten, so ist es wichtig, auftretende Konflikte zu thematisieren und im Team zu bearbeiten. Gelingt dies nicht, kann es zu einem erhöhten Risiko für Burnout kommen, welches gerade in helfenden Berufen immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Burnout-Symptomatik wird besonders sichtbar in emotionalen Erschöpfungszuständen und einer abweisenden Grundstimmung gegenüber Kollegen, Bewohnern und der eigenen Arbeit (vgl. Driller 2008, S. 47). Ein Teufelskreis an vermehrten Konflikten in jeder Form ist die Folge. Demzufolge kann Burnout nicht nur ein persönliches Problem des einzelnen Mitarbeiters sein, sondern gefährdet aufgrund seines „ansteckenden“ Charakters auch das berufliche Handeln der gesamten Einrichtung.

5 Handlungsempfehlungen für Führungskräfte zum Umgang mit Konflikten in Einrichtungen der Behindertenhilfe

Fasst man die bisherigen Erkenntnisse zusammen wird sichtbar, dass auftretende Konflikte wichtige Arbeitsabläufe in Behinderteneinrichtungen beeinträchtigen und die Effektivität der gesamten Einrichtung hemmen können. Als Führungskraft ist es daher unentbehrlich, die Bedeutung und Macht von Konflikten zu kennen. Das praktische Wissen über den Umgang mit ihnen kann helfen, die Führungsaufgabe souveräner und entspannter zu gestalten.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der vorherigen Gliederungspunkte, werden jetzt Handlungsempfehlungen formuliert. Zum besseren Verständnis werden diese im Gliederungspunkt 5.2 an einem Beispiel verdeutlicht.

5.1 Handlungsempfehlungen für Führungskräfte

Bevor Handlungsempfehlungen auf Grundlage der vorigen Gliederungspunkte formuliert werden, ist ein wesentlicher Kerngedanke festzuhalten.

Konflikte in Einrichtungen der Behindertenhilfe können nicht vermieden werden. Dies ist auch nicht erstrebenswert, denn es wäre gleichzusetzen mit dem Stillstand der Organisation und verbunden mit erheblichen Qualitätsverlusten. Denn wie im Gliederungspunkt 2.5 beschrieben, übernehmen Konflikte wichtige Funktionen. Einerseits führen sie verständlicherweise zu Unsicherheiten im Umgang miteinander und somit möglicherweise auch zu einer Verschlechterung des Betriebsklimas. Aber mehr Gewichtung muss der Tatsache beigemessen werden, dass Konflikte Gemeinsamkeiten garantieren, notwendige Veränderungen auslösen und Kreativität im beruflichen Alltag fördern. Diese Aussage wird bei der Betrachtung der strukturellen Veränderung in Einrichtungen der Behindertenhilfe unter pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Aspekten sichtbar (siehe Punkt 3.2). Auch Zülsdorf

(2008, S. 201) begründet dies mit folgender Aussage. In Zeiten verschärften Wettbewerbs arbeiten Mitarbeiter übergreifender zusammen (z.B. Nutzung gemeinsamer Ressourcen wegen Kosteneinsparungen). Daraus ergeben sich natürlich Konflikte durch das Vorhandensein von unterschiedlichen Prioritäten und Arbeitsmethoden (siehe Punkt 3.3.2). Aber „erst die Auseinandersetzungen in dieser übergreifenden Zusammenarbeit liefern die Grundlage für kreative Lösungen und kluge Kompromisse [...]“ (Zülsdorf 2008, S. 201).

Im Folgenden werden auf Grundlage der vorigen Erkenntnisse vier Handlungsempfehlungen formuliert, die das Verständnis und den Umgang mit Konflikten in Einrichtungen der Behindertenhilfe vereinfachen sollen. Diese Handlungsempfehlungen werden im Gliederungspunkt 5.2 an einem Beispiel näher erläutert:

Handlungsempfehlung 1: Führungskraft als Vorbild und Ansprechpartner

Eine bedeutende Erkenntnis ist, dass Führungskräfte als wichtiges Vorbild für ihre Mitarbeiter(innen) im Umgang mit Konflikten gelten. In Konfliktsituationen muss demzufolge eine professionelle Distanz vorhanden sein, um als Führungskraft nicht selbst in die Konfliktdynamik hineingezogen zu werden. Das Ziel bei Konfliktsituationen im beruflichen Alltag muss somit stets die Erhaltung der persönlichen Handlungsfähigkeit sein.

Im Umkehrschluss bedeutet dies jedoch ebenso, dass auch Führungskräfte und Führungsstile eine wichtige Schlüsselrolle bei der Entstehung von Konflikten spielen (vgl. Gamber 1995, S.154). Das eigene Verhalten in Konfliktsituationen sollte daher stets ebenso überprüft werden.

(Auf Führungsstile und Führungsverhalten wird im Folgenden nicht näher eingegangen, da es den Rahmen der vorliegenden Arbeit überschreitet).

Eine große Rolle spielt dabei die subjektive Wahrnehmung, welche über das Vorhandensein eines Konflikts entscheidet. Was für einen Mitarbeiter schon bedrohlich erscheint, ist für den anderen vielleicht noch eine gebräuchliche

Handlung. Diese Tatsache macht es oftmals sehr schwierig, eine eindeutige Konfliktursache zu ermitteln und damit Beurteilungskonflikte zu vermeiden.

Konflikte sind stets mehrdimensional. Um das Ursachengeflecht von Konflikten zu erkennen bedarf es daher ebenso einer vernetzten Sichtweise. Aus diesem Grund hilft eine Analyse möglicher Konfliktursachen somit immer, unterschiedliche Sichtweisen, Verbindungen und Beziehungen zu berücksichtigen. Diese sollte sich eine Führungskraft zu Eigen machen, bevor sie sich in ein Konfliktgespräch mit dem Mitarbeiter begibt.

Grundsätzlich gilt es jedoch, im durchaus schwierigen Betreuungsalltag als Führungskraft für den Mitarbeiter präsent zu sein und als Ansprechpartner zu fungieren. Dies betrifft nicht nur berufliche Problematiken, sondern schließt ebenso das private Umfeld mit ein. Denn ob sich ein Mitarbeiter am Arbeitsplatz wohlfühlt, hängt auch entscheidend von seinem familiären Umfeld ab (vgl. Gamber 1995, S. 158). In einem persönlichen Gespräch können wichtige Einstellungen und Gefühle des Mitarbeiters hinterfragt werden, so dass auftretende Beziehungskonflikte unter Umständen auf diese Weise schon hier entkräftet werden. Reicht ein individuelles Gespräch aufgrund einer festgefahren Konfliktsituation nicht mehr aus, ist es darüber hinaus sinnvoll, Mitarbeitern in Einrichtungen der Behindertenhilfe die Möglichkeit zu geben, über ihre Belastungen zu sprechen. Professionelle Möglichkeiten eröffnen hierzu Supervision und Mediation, die unterstützend wirken können, dass der Konflikt bzw. der Burn-out-Prozess nicht eskaliert.

Bsp.: Frau X. (Gruppenbetreuerin) vergisst wiederholt die Dokumentation der Pflegeleistung für die Bewohnerin im Heimprogramm. Da dies Auswirkungen auf die Abrechnung der Betreuungsleistung hat, wird die Gruppenleiterin Frau Y. auf die fehlerhafte Dokumentation durch den Heimleiter hingewiesen. Frau Y. erklärt dies Frau X., doch die Dokumentation bessert sich nicht. Frau Y. nimmt dies zunehmend persönlich, da sie vermutet, Frau X. vergisst die Dokumentation mutwillig. Frau X. hingegen vergisst jedoch tatsächlich und nicht mutwillig die Dokumentation, da sie eine neue AG mit den Bewohnern plant.

Handlungsempfehlung 2: eindeutige Handlungsleitlinien verfassen

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass jedes Team und jeder Mitarbeiter von seiner Führungskraft Aufmerksamkeit, Unterstützung und Struktur als Voraussetzung für gute Arbeitsleistungen benötigt (vgl. Will 2008, S.153). In Einrichtungen der Behindertenhilfe scheint dabei gerade diese Struktur eine wichtige Rolle zu spielen mit folgender Begründung.

Wie bereits im dritten Gliederungspunkt genannt, weisen Einrichtungen der Behindertenhilfe besondere Rahmenbedingungen und Strukturbesonderheiten auf. Es arbeiten Mitarbeiter aus verschiedenen Berufsgruppen in einem Arbeitsfeld, das derzeit einem starken Wandel hinsichtlich der Klientel und der Bedingungen (pädagogisch wie wirtschaftlich) unterliegt. Aus diesem Grund scheint es mehr denn je notwendig, Mitarbeitern klare Strukturen und einen Handlungsrahmen vorzugeben, in dem sich jeder bewegt. Ein Leitbild einerseits und klare Stellenbeschreibungen andererseits, können hierbei nützliche Unterstützung bieten. Denn Ziel- und Rollenkonflikte entstehen meist dort, wo es an einer klaren Arbeitsbeschreibung fehlt (vgl. Gamber 1995, S. 156).

Verdeutlicht werden soll diese Aussage am Beispiel des zu betreuenden Menschen mit geistiger Behinderung in der Lebenshilfe Großenhain. Der Personenkreis änderte sich auch in dieser Einrichtung erheblich in der letzten Zeit. Der Fokus im Betreuungsalltag liegt nicht mehr vordergründig auf der stationären Wohneinrichtung. Junge und selbstständige Menschen mit geistiger Behinderung werden in neuen Wohnformen betreut. Doch wo genau liegen die Ziele in der Betreuung? Soll der behinderte Mensch gut „versorgt“ sein oder soll er, soweit wie es ihm möglich ist, seinen Alltag eigenständig meistern? Darf er allein seine Zeitung kaufen gehen oder bringt sie ihm der Zivildienstleistende mit? Dies sind praktische Fragen, die sich aus dem Betreuungsalltag ergeben, die aber weitreichende Fragen aufwerfen. Da sie durch unterschiedliche Mitarbeiter auch unterschiedlich beantwortet werden, sind hier Beurteilungskonflikte nahezu vorprogrammiert.

Handlungsleitlinien und Grundsätze, die für die gesamte Einrichtung formuliert werden, können bei der Beantwortung solcher Fragen unterstützend wirken.

Eine Diskussion aufgrund unterschiedlicher Beurteilungen kann eingedämmt werden, da das Ziel klar formuliert wurde.

Für das genannte Beispiel kann ein Leitsatz folgendermaßen formuliert werden: „Wir begleiten Menschen mit geistiger Behinderung auf ihrem Weg zu einer selbstständigen Persönlichkeit und bieten nur dort Hilfe an, wo sie dringend notwendig ist.“

Auf die Frage des Zeitungskaufs zurück kommend, kann demnach die Antwort für den Betreuungsalltag und folglich für jeden Mitarbeiter lauten: Der zu Betreuende geht vorerst zusammen mit den Zivildienstleistenden seine Zeitung kaufen. Ist er später im Weg sicher, kann er die Zeitung eigenständig und ohne Begleitung einkaufen.

Handlungsempfehlung 3: Konfliktkultur und positivem Betriebsklima Beachtung schenken

Wie flexibel sich die Einrichtung in Hinblick auf den Umgang mit Konflikten gibt, zeigen der organisatorische Alltag und die dort praktizierten Formen des Umgangs mit Macht, Spielen und Strategien. Der Konfliktkultur und deren Auswirkung auf das Betriebsklima der Organisation, ist als Führungskraft daher besondere Beachtung zu schenken.

Ein gesundes Betriebsklima fördert die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz und wirkt sich positiv auf die gesamten Betriebsabläufe aus.

Das bedeutet, dass ein gesundes Betriebsklima „vom lebhaften Bedürfnisaustausch der Mitarbeiter untereinander“ lebt (Gamber 1995, S. 157). Voraussetzung hierfür sind, die in der zweiten Handlungsempfehlung genannten Strukturen, die Offenheit und Vertrauen vermitteln. Damit verbunden ist auch die Möglichkeit, Konflikte ohne Angst vor Sanktionen offen austragen zu können (vgl. Gamber, a.a.O.).

Ein gesundes Betriebsklima ist natürlich nicht von vornherein gegeben, sondern kann durch folgende Maßnahmen, die sich an der Maslowschen

Bedürfnispyramide orientieren, positiv beeinflusst werden (vgl. Haug 1994, S. 84):

- 1) Förderung des körperlichen Wohlbefindens der Mitarbeiter
(z.B. bessere Gestaltung des Arbeitsplatzes, eigenes Büro)
- 2) Sicherheitsbedürfnisse vermitteln
(z.B. durch eine gewisse Arbeitsplatzsicherheit, Verlängerung des Arbeitsverhältnisses bei Befristungen rechtzeitig ankündigen, einheitliche Wert- und Zielorientierung der Einrichtung vermitteln)
- 3) Soziale Bedürfnisse und das Grundbedürfnis nach zwischenmenschlicher Beziehungen zulassen
(ausreichender Kontakt zwischen den Mitarbeitern sicherstellen, regelmäßiger Kontakt zwischen Abteilungen z.B. durch Mitarbeiterversammlungen, gemeinsame Erlebnisse schaffen z.B. durch Betriebsfeiern usw.)
- 4) Belohnungssysteme entwickeln (Differenzierungsbedürfnis)
(Anerkennung und Anstrengungen gebührend anerkennen, Motivation aufrechterhalten)
- 5) Eigengestaltung des Arbeitsplatzes und Mitbestimmung gewährleisten
(Handlungs- und Entscheidungsfreiheit zulassen)

Durch die Fokussierung auf die genannten organisationsbezogenen Maßnahmen können die Arbeitsbedingungen in Einrichtungen der Behindertenhilfe verbessert werden. Die Arbeitsplatzzufriedenheit des Einzelnen wird erhöht und das Konfliktpotential gegebenenfalls gemindert. Das Schlüsselwort scheint hierbei Bedürfnisbefriedigung zu lauten.

„Konflikte gezielt vermeiden heißt also, den genannten Bedürfnissen der Mitarbeiter generell entgegenzukommen und den Weg für ihre Befriedigung möglichst zu ebnen“ (Haug 1994, S. 87). Dies soll anhand des folgenden Beispiels verdeutlicht werden:

Frau X. leidet seit mehreren Tagen unter starken Rückenproblemen, da sie sich bei der Abendtoilette des Rollstuhlfahrers verhoben hatte. Infolge dessen, fällt es ihr schwer aufgrund ihrer Schmerzen, den Bewohneralltag zu bestreiten, da sie sehr viel Energie in die Schmerzlinderung steckt. Die Kollegen wissen nicht von den Schmerzen und bemerken stattdessen nur das fehlende Engagement von Frau X.

Handlungsempfehlung 4: Teamkonflikten Beachtung schenken

Wie bereits im Gliederungspunkt 4.2 verdeutlicht wurde, gehören Konflikte im Team zu den wohl am häufigsten auftretenden Konflikten in Einrichtungen der Behindertenhilfe. Aus diesem Grund müssen Führungskräfte dieser Konfliktkonstellation große Beachtung schenken.

Zentrale Bedeutung zur Vermeidung von Beurteilungskonflikten im Team hat ein funktionierender horizontaler wie vertikaler Informationsfluss. Das Wohlbefinden der Organisation hängt entscheidend neben der Konfliktkultur, auch vom Informationsmanagement ab. Die Leitung (horizontaler Informationsfluss) fungiert hierbei als Informationsschaltstelle, die für alle Mitarbeiterinnen für den Fluss relevanter Informationen sorgt (vgl. Sausele 2004, S. 120). Mitarbeiter sollten pünktlich über Entscheidungen auf Führungsebene Kenntnis erlangen, die sie betreffen. Wird dies nicht gewährleistet, so ist die „Gerüchteküche“ schnell am Kochen und Missverständnisse und Fehlinterpretationen sind an der Tagesordnung (vgl. Gamber 1995, S. 156).

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Kommunikation in Einrichtungen demzufolge ein weiterer Schlüsselbegriff im Umgang mit Konflikten, neben den Bedürfnissen der Mitarbeiter ist. So ist die Kommunikation stets transparent zu halten und die Interaktion offen und aufrichtig zu gestalten. „Je mehr Werte wie Toleranz, Empathie, Kompromiss- und Hilfsbereitschaft von allen Teammitgliedern anerkannt und praktiziert werden, um so konfliktärmer stellt sich das Teamleben dar“ (Haug 1994, S. 83). Dies betrifft ebenso die Belohnungs- und Vergütungssysteme, die transparent zu gestalten sind, um mögliche Verteilungskonflikte zu vermeiden.

Ein weiterer bemerkenswerter Aspekt bei Konflikten im Team ist das Rollensystem. Oftmals erscheint es hilfreich für die Führungskraft herauszufinden, wer im Team welche Rolle übernommen hat. Denn dann und wann werden Entscheidungen von Personen beeinflusst, die offiziell gar keine Funktion haben, aber eine enorme Macht innerhalb des Teams ausüben (vgl.

Schwarz 1997, S. 42). Es stellt sich dabei heraus, dass die informelle Struktur mit dem Organigramm der Einrichtung nicht viel gemeinsam hat.

Diese Erkenntnis bringt oftmals einen überraschenden Kern des Konfliktes zum Vorschein. Wenn klar ist wer der Querulant und damit treibende Kraft für den Teamkonflikt ist, macht es in manchen Fällen Sinn, diesen Mitarbeiter aus dem Team zu entfernen und ihm ein neues Einsatzgebiet zuzuweisen. Rücken neue Mitarbeiter auf diese Stelle, ist seitens der Führungskraft auf die persönliche Einarbeitung großen Wert zu legen. Denn oftmals akzeptieren eingeschworene Teams neue Mitarbeiter nicht oder versuchen, sie auf ihre Seite zu ziehen.

5.2 Beispielhafte Darstellung zur Anwendung der Handlungsempfehlungen

Das im Gliederungspunkt 4.4 beschriebene Beispiel wird nachfolgend abermalig aufgegriffen und anhand dessen, die dargestellten Handlungsempfehlungen exemplarisch erläutert.

Zur Erinnerung wird der Konflikt noch einmal kurz skizziert:

Frau X. ist Hauswirtschaftskraft der Wohngruppe. Sie beschwert sich über die Arbeitsweise von Frau Y. Nach ihrer Auffassung achtet Frau Y. nicht ausreichend auf Sauberkeit und Ordnung in der Wohngruppe. Sie überlässt stattdessen viele Aufgaben den Bewohnern. Frau X. beschwert sich beim Heimleiter über die genannte Situation.

Frau Y. kann die Auffassung von Frau X. nicht teilen und unterstellt ihr einen übertriebenen Sinn für Sauberkeit, der mit der Auffassung der Wohngruppe nicht einhergeht. Sie ist ebenso der Meinung, dass die Bewohner so viele lebenspraktische Aufgaben wie nur möglich, eigenständig übernehmen sollen. Dies muss auch auf die Gefahr hin erfolgen, dass die Aufgabe nicht korrekt ausgeführt wird. Frau Y. möchte nicht, dass Frau X. den Bewohnern Aufgaben abnimmt (z.B. Betten machen). Da beide Kolleginnen nicht über den Konflikt reden können, sucht Frau Y. Rat bei den Kollegen der anderen Wohngruppen.

Zur Handlungsempfehlung 1: Führungskraft als Vorbild und Ansprechpartner

Frau X. beschwerte sich über die Konfliktsituation mehrfach beim Heimleiter. Obwohl es sich nicht um einen unerfreulichen Konflikt handelt, der den laufenden Betrieb gefährdet, muss auch hier die Führungskraft als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Aufgrund der Häufigkeit der Beschwerden muss dieser den Konflikt wahrnehmen und die Bedeutung bzw. Gewichtung innerhalb der betrieblichen Abläufe interpretieren. Wie bereits erwähnt ist es hierfür unerlässlich, die Mehrdimensionalität des Konflikts zu erkennen und das Ursachengeflecht zu verdeutlichen. Dies schließt demnach die Befragung von Frau Y. zur Situation in der Wohngruppe mit ein.

Folgende Beispiele könnten für eine vernetzte Sichtweise zur Konfliktklärung in Betracht gezogen werden:

- **Frau X.** ist für 20h/ Woche angestellt. In der Wohngruppe haben sich der Pflegebedarf und somit auch die hauswirtschaftlichen Tätigkeiten wesentlich erhöht. Ihr ist es nicht mehr möglich die geforderten Aufgaben in der vorgegebenen Arbeitszeit zu realisieren. Aus Angst vor einem Arbeitsplatzverlust und in Betracht ihres Alters traut sie sich dies aber nicht öffentlich zu sagen.
- **Frau Y.** traut sich nicht Frau X. direkt anzusprechen und ihre Sichtweise zu erklären, da beide schon vorher einen Disput ausgetragen hatten. Frau X. zeigte sich damals sehr uneinsichtig. Frau Y. glaubt somit nicht, dass ein Gespräch über die Wohngruppe jetzt von Erfolg gekrönt ist.

Zur Handlungsempfehlung 2: eindeutige Handlungsleitlinien verfassen

Die Einrichtung ist in den letzten Jahren gewachsen und erweiterte ihren Umfang hinsichtlich des zu betreuenden Personenkreises. Alle Mitarbeiter der Organisation waren und sind nach wie vor gezwungen, ihr berufliches Handeln zu überprüfen und an die entsprechenden Gegebenheiten anzupassen. Dies schließt alle Mitarbeiter der Einrichtung ein, egal ob es sich um

Verwaltungsmitarbeiter, pädagogisches Personal oder Hauswirtschaftskräfte handelt.

Frau X. begann ihre Tätigkeit im Verein zu jener Zeit, als die jetzigen Handlungsleitlinien der Behindertenarbeit wie Teilhabe und Inklusion noch nicht die Gewichtung im pädagogischen Alltag besaßen. Hinzu kommt, dass sie zu dieser Zeit selbst eine Stelle als Betreuungskraft inne hatte. Aus ihrem persönlichen Erfahrungshintergrund heraus, bewertet sie nun die Arbeit von Frau Y. Dass diese Erfahrungen aufgrund der Zeit jedoch einen ganz anderen Hintergrund haben, wird in die Betrachtung nicht mit einbezogen. Demzufolge entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen beiden Kolleginnen, welches aus der unklaren Positionierung der Organisation resultiert.

Handlungsleitlinien können ihr ein gemeinsames Alltagsverständnis anbieten. In einem Leitbild könnte beispielsweise der Umgang mit den Bewohnern innerhalb der Einrichtung formuliert werden. Aus diesen Leitsätzen können klare und verbindliche Handlungsleitlinien für alle Mitarbeiter der Einrichtung abgeleitet werden. Bei drohenden Konflikten oder divergierendem Sachverhalten, wie es z.B. bei Beurteilungskonflikten der Fall ist, können diese herangezogen werden. Stellenbeschreibungen als eine weitere Möglichkeit im Sinne von Handlungsleitlinien, regeln den Aufgabenkreis des Mitarbeiters in der Einrichtung.

Dieses Vorgehen wäre demnach im Fall von Frau X. und Frau Y. anwendbar. Die Einrichtung verpflichtete sich den Bewohner ein Leben so selbstständig wie nur erdenklich, zu ermöglichen. In Förderzielen wird dieser Grundsatz umgesetzt. Folglich müssen alle Bewohner selbständig die Aufgaben des täglichen Lebens verrichten, sofern sie dazu in der Lage sind. Frau X. kann mit Hilfe dieser Handlungsleitlinien dazu angehalten werden ihr Verhalten und ihre Sichtweise zu überprüfen. Eine klare Stellenbeschreibung regelt den hauswirtschaftlichen Aufgabenkreis für Frau X. Sie verbietet ihr, die persönlichen Dinge der Bewohner zu entsorgen bzw. eigenmächtig Bewohnerzimmer umzuräumen.

Zur Handlungsempfehlung 3: *Konfliktkultur und positivem Betriebsklima*
Beachtung schenken

Nach der Betrachtung des Ursachengeflechts muss im Fall von Frau X. und Frau Y. der Fokus augenscheinlich auf einer Verbesserung des Betriebsklima liegen. Insbesondere dem Bedürfnis nach zwischenmenschlichen Beziehungen können beide Kolleginnen aufgrund der Arbeitsstruktur kaum Rechnung tragen. Das bedeutet, beide Kolleginnen arbeiten am gleichen Ort (Wohngruppe), aber sie haben keine Möglichkeit darüber zu kommunizieren. Frau X. arbeitet vorwiegend in den Vormittagsstunden, Frau Y. arbeitet hingegen am Nachmittag. Sie sind somit nicht in der Lage, kleine Unstimmigkeiten an Ort und Stelle zu klären und ihre Sichtweisen auszutauschen. Dies wirkt sich auf die Verschärfung größerer Konfliktkonstellationen natürlich förderlich aus und die „Gerüchteküche“ wird angeheizt.

Eine Möglichkeit, den Konflikt zwischen beiden Kolleginnen zu entschärfen, ist es daher, einen regelmäßigen Kontakt herzustellen. Dies kann durch Einführung einer wöchentlichen Teamsitzung erfolgen, an der auch Frau X. als Hauswirtschaftskraft teilnimmt. Eine weitere Möglichkeit stellt eine Verlagerung der Arbeitszeiten dar, sofern dies organisationsbezogen möglich ist.

In einem ersten Schritt ist der dargelegte Konflikt aber in jedem Fall durch ein moderiertes Gespräch, das beide Kolleginnen an einen Tisch bringt, zu entkräften.

Zur Handlungsempfehlung 4: *Teamkonflikten* *Beachtung schenken*

Bei den genannten Teamkonflikten stellen der Informationsfluss und die Kommunikation entscheidende Punkte dar. Wie die Kommunikation verbessert werden kann, wurde in der vorherigen Handlungsempfehlung aufgezeigt.

Weiterer Beachtung ist bei Teamkonflikten dem Rollensystem zu schenken. **Frau X.** scheint aufgrund ihrer langjährigen Zugehörigkeit seit der Gründungszeit des Vereins gewissermaßen „Bestandsschutz“ zu genießen.

Aus diesem Grund wird ihr Fehlverhalten und unangemessenes Einmischen in ihr fremde Arbeitsbereiche scheinbar weniger gerügt.

Dieses von manchen Kollegen an den Tag gelegte Verhalten wird unter Umständen von anderen Mitarbeitern registriert und in Konfliktsituationen als „Mittel zum Zweck“ bewusst angesprochen. Fazit ist, dass die Handlungsfähigkeit der Führungskraft wesentlich eingeschränkt wird, sofern dieses Rollensystem und die Macht von Frau X. nicht erkannt werden.

Ist der Konflikt durch eine Kommunikation wie sie im vorigen Gliederungspunkt beschrieben wurde, nicht zu lösen, scheint aufgrund des Rollensystems eine Möglichkeit die Umbesetzung von Frau X. in einen anderen Arbeitsbereich zu sein.

6 Zusammenfassende Diskussion und Ausblick

Die Themenwahl der vorliegenden Masterarbeit erfolgte aus einem persönlichen Hintergrund des Autors heraus aus dem beruflichen Alltag der Lebenshilfe Großenhain. Erfahrungen zeigten, dass viele in der täglichen Routine erlebten Konflikte die Arbeit dieser Einrichtung erheblich hemmen und die Qualität der gesamtbetrieblichen Leistung beeinflussen. Dieser Erfahrungshintergrund war Anlass, sich näher mit Konflikten in Einrichtungen der Behindertenhilfe zu befassen. Die dabei zu klärende Problemstellung lautete, dass die Existenz charakteristischer Konfliktkonstellationen auf der Grundlage besonderer Organisationsstrukturen in Behinderteneinrichtungen basieren. Der Fokus wird hierbei insbesondere auf die Entstehung sozialer Konflikte und ihre Erscheinungsformen gelegt, d.h. auf Konflikte, die sich zwischen Mitarbeitern der Einrichtung abspielen.

Zur Annäherung an die Problemstellung erfolgten im ersten Kapitel konflikttheoretische Betrachtungen. Dabei wurde deutlich, dass eine eindeutige Konfliktdefinition nicht vorhanden ist. Vielmehr werden Konflikte je nach dem zu bearbeitendem Arbeitsgebieten und Sichtweisen erläutert. Als grundlegende Erklärung eines Konfliktes wurde demzufolge für die weitere Bearbeitung des Themas die Definition nach Friedrich Glasl gewählt. Sie lautet wie folgt: „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und/ oder Fühlen und/ oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge“ (Glasl 1990, S. 15).

Es ist ein ungeschriebenes Gesetz, dass Konflikten eher negative Eigenschaften wie z.B. Stress und Unzufriedenheit zugesprochen werden. Dennoch weisen sie durchaus positive Funktionen auf, die es im innerbetrieblichen Kontext zu erkennen gilt.

Sie unterscheiden sich weiterhin maßgeblich nach ihrer Art und haben die Tendenz inne zu eskalieren. Das Wissen um die Stufen der Eskalation, wie sie nach Friedrich Glasl im Gliederungspunkt 2.4 beschrieben werden, kann im betrieblichen Alltag entscheidend dazu beitragen, Konflikte einzuordnen und Lösungsstrategien zu entwickeln.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass deutlich wurde, nicht jede Unstimmigkeit ist gleich als Konflikt zu werten. Es ist unerlässlich für den weiteren Konfliktverlauf die Mehrdimensionalität zu beachten und dem Ursachengeflecht besondere Bedeutung zuzusprechen.

Da es sich bei der vorliegenden Arbeit um Konflikte in Einrichtungen der Behindertenhilfe handelt, ist es von großer Bedeutung, dieses Arbeitsfeld genauer zu betrachten. Dies erfolgte im dritten Kapitel mit folgender Erkenntnis: Einrichtungen der Behindertenhilfe sind größtenteils als Nonprofit-Organisation strukturiert. Diese Organisationsform weist in Hinblick auf Ziele, Finanzierung, Stakeholder sowie Mitarbeiter von NPOs einige Strukturbesonderheiten auf. Erfolgt eine Übertragung dessen auf Einrichtungen der Behindertenhilfe, ist nachgewiesen, dass sich Besonderheiten in den Bereichen Personal und Struktur befinden. Als ein Beispiel sind die unterschiedlichen Professionen in der Behindertenhilfe zu benennen, die das tägliche Arbeiten am Klienten aus ihrer jeweils individuellen Sichtweise heraus betrachten.

Erschwerend kommt die Tatsache hinzu, dass sich das Arbeitsfeld der Behindertenhilfe nach wie vor in einem stetigen und zugleich ungewissen Prozess der Anpassung und pädagogischen Weiterentwicklung befindet. Dieser wird nicht unwesentlich von ökonomischen Aspekten auf Grundlage immer leererer öffentlicher Haushalte vorangetrieben.

Die bisherigen Ergebnisse zeigen somit, dass durchaus Zusammenhänge zwischen strukturellen/ personellen Rahmenbedingungen und möglichen charakteristische Konfliktkonstellationen in Einrichtungen der Behindertenhilfe bestehen. Es ist aber folgende wichtige Erkenntnis eindeutig nachzuweisen:

Bereits nach anfänglicher Literaturrecherche zum Thema, konnte kein wissenschaftlicher Nachweis über für Behinderteneinrichtungen charakteristische Konflikte in Erfahrung gebracht werden. Es ist folglich davon auszugehen, dass es nicht die typischen Konflikte in Behinderteneinrichtungen gibt. So finden sich die genannten Konstellationen wie Macht und Strategie, Spiele und Teamkonflikte natürlich auch in anderen Arbeitsgebieten.

Das Besondere in Einrichtungen der Behindertenhilfe scheint jedoch vielmehr die Verknüpfung der verschiedenen Ebenen zu sein. Das bedeutet, die Besonderheit der Konfliktkonstellationen in Einrichtungen der Behindertenhilfe besteht in ihrer komplexen Gestalt aus strukturellen Bedingungen der Organisationsform, der persönlichen Handlungsvoraussetzungen der involvierten Mitarbeiter und der im täglichen Arbeitsalltag angewandten „Konfliktspielarten“. Diese Gesamtheit und das Ringen um Anerkennung im Berufsfeld führen und fördern erst spezifische Konfliktkonstellationen, wie sie in der vorliegenden Arbeit beschrieben werden.

Das Wissen um diese Besonderheit erleichtert es, sich möglichen Konfliktlösungsstrategien und Handlungsempfehlungen zu nähern. Ein Schlüsselwort liegt folglich in der Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter. Es ist sicherlich nicht die Aufgabe der Lebenshilfe Großenhain, sämtliche Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter abzudecken. Dies ist auch grundsätzlich nicht möglich. Aber Aufgabe der Führungskraft ist es, Zeit für seine Mitarbeiter mitzubringen, diese Bedürfnisse in einem nicht konfliktfreien Arbeitsfeld zu erkennen, und eine für beide Seiten realistische Lösung in Aussicht zu stellen.

Klar kommunizierte Ziele und eindeutige Handlungsleitlinien können für den einzelnen Mitarbeiter in Konfliktsituationen in der Einrichtung wertvolle Wegweiser als Hilfe zur Selbsthilfe darstellen. Der Förderung eines positiven Betriebsklimas, das auch informelle Kontakte zulässt, ist hierbei besondere Beachtung zu schenken. Dies schließt die notwendigen Anerkennung und Unterstützung seitens der Führungskraft in Teamkonflikten, der wohl häufigsten Konfliktform in Behinderteneinrichtungen ebenso ein.

Zusammenfassend kann letztlich noch folgende Erfahrung wiedergegeben werden:

Konflikte in Einrichtungen der Behindertenhilfe, unabhängig ob sie charakteristischer Natur sind oder nicht, wollen gelöst sein. Bleiben sie ungeklärt, haben sie die unangenehme Eigenschaft, an anderer Stelle wieder aufzutauchen, um dort mit Nachdruck auf sich aufmerksam zu machen. Konflikten ist demnach stets besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Jede Führungskraft hat ihren Mitarbeitern besonderes Vertrauen bei der Konfliktlösung zu schenken. Denn „ es ist eine oft unterschätzte Tatsache, dass das Bild, das wir uns vom anderen machen, dessen Selbstbild und schließlich auch dessen Verhalten entscheidend mitbeeinflusst“ (Gamber 1995, S. 86). Das bedeutet, traue ich als Führungskraft dem Mitarbeiter eine Lösung des Konflikts zu, wird die betreffende Person in der Regel tatsächlich zu einem Ergebnis kommen. Und die Einrichtung umgeht womöglich den Teufelskreis der selbsterfüllenden Prophezeiung, insbesondere bei eskalierten Konflikten (vgl. Gamber 1995, S. 40).

7 Verzeichnisse

7.1 Literaturverzeichnis

ARNOLD, ULLI:

Typologie Sozialwirtschaftlicher Organisationen. In: Lehrbuch der Sozialwirtschaft, hrsg. von Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009, S.389-401.

BADELT, CHRISTOPH:

Die unternehmerische NPO-Herausforderung oder Widerspruch in sich? Erfahrungen und Einschätzungen. In: Funktionen und Leitungen von Nonprofit- Organisationen, hrsg. von Witt, Dieter; Purtschert, Robert; Schauer, Reinbert. Wiesbaden: GWV-Fachverlage, 2004, S.47-58.

BAUCH, ULLRICH:

Rede des Bundesgeschäftsführers Ulrich Bauch zur Mitgliederversammlung des Landesverbandes Lebenshilfe Sachsen. Vortrag gehalten am 5.10.2010 in Dresden.

BOGUMIL, JÖRG; SCHMIDT, JOSEF:

Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele. Opladen: Leske und Budrich 2001.

BONACKER, THORSTEN; IMBUSCH, PETER:

Zentrale Begriffe der Friedens- und Konfliktforschung. In: Imbusch, Peter; Zoll, Ralf (Hrsg.): Friedens- und Konfliktforschung. Eine Einführung, 4.überarb. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag, 2006.

BOSCH, ERIK:

Wir wollen nur euer Bestes! Die Bedeutung der kritischen Selbstreflexion in der Begegnung mit Menschen mit geistiger Behinderung. Ein Arbeitsbuch. 2. Aufl., Tübingen: dgvt-Verlag, 2005.

BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE

E.V:

Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege - Gesamtstatistik 2008. verfügbar unter <http://www.bagfw.de/veroeffentlichungen/publikationen/gesamtstatistik/> (20.12.2010).

**BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN,
FRAUEN UND JUGEND:**

Erster Bericht über die Situation der Heime und die Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner. (Stand 15.8.2006) verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/Publikationen/heimbericht/Anlagen/Anlage-16-ausgewaehlte-angaben-der-laender-zu-heimen-fuer-menschen-mit-behinderung/anlage-16-sachsen.html> (22.12.2010).

DRILLER, ELKE:

Burnout in helfenden Berufen. Eine Darstellung am Beispiel pädagogisch tätiger Mitarbeiter der Behindertenhilfe. Berlin: Lit Verlag, 2008.

ECKHARDT, CHRISTIAAN:

Konfliktmanagement. Herausforderung für Projektmanager. Marburg: Tectum-Verlag, 2003.

FEHLAU, EBERHARD G.:

Konflikte im Beruf. Planegg: STS-Verlag, 2000.

FISCHER, LORENZ; WISWEDE, GÜNTER:

Grundlagen der Sozialpsychologie. Wolls Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 2.überarb. und erweiterte Auflage. München, Wien: Oldenbourg, 2002.

GAMBER, PAUL:

Konflikte und Aggressionen im Betrieb. Problemlösungen mit Übungen, Tests und Experimenten. 2.Aufl., Landsberg am Lech: mvg-verlag, 1995.

GLASL, FRIEDRICH:

Konfliktmanagement. In: Auhagen, Ann Elisabeth; Bierhoff, Hans-Werner (Hrsg.): Angewandte Sozialpsychologie. Das Praxishandbuch. Winheim, Basel, Berlin:Beltz, 2003.

GLASL, FRIEDRICH:

Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. 2., vollst. Überarb. Auflage. Bern, Stuttgart: Haupt, 1990.

GUDJONS, HERBERT:

Methodik zum Anfassen. Unterrichten jenseits von Routine. 2. aktualisierte Aufl., o,O: Klinkhardt, 2006.

HOLSTEIN, MARINA:

Konflikte und Konfliktlösungen in Organisationen. Norderstedt: Grin-Verlag, 2007.

HARTUNG, JOHANNA:

Sozialpsychologie. 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, 2006.

HAUG, CHRISTOPH:

Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen und Hilfestellungen für effiziente Zusammenarbeit. München: Beck, 1994.

HORNUNG, RAINER; LÄCHLER, JUDITH:

Psychologisches und soziologisches Grundwissen für Gesundheits- und Krankenpflegeberufe. 6. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz, 1994.

HORCHER GEORG:

Handlungsfelder und Methoden sozialer Dienstleistungen und Sozialer Arbeit. In: Lehrbuch der Sozialwirtschaft, hrsg. von Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009, S.247-368.

JIRANEK, HEINZ; EDMÜLLER, ANDREAS:

Konfliktmanagement. Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen. 2. Aufl., Planegg/München: Haufe, 2007.

JOST, PETER-JÜRGEN:

Konfliktmanagement in Organisationen: Eine spieltheoretische Einführung, 2.Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1999.

JUNG, HANS:

Personalwirtschaft. 8.Aufl., München: Oldenbourg-Wissenschaftsverlag, 2008.

KLUDAS, ELISABETH:

Referat zur Zukunft der Behindertenhilfe vom 11.11.2002 zur Gründung einer Diözesan-AG Behindertenhilfe und Psychiatrie Paderborn. Verfügbar unter:
http://www.cbp.caritas.de/aspe_shared/download.asp?id=C82A7BA8CAE60DD9051220FAADA08CD89A37B41961185E31A284078662AD3F5DAE5FBD8289C48C1C9790100FFCE5F21D&Description=Zukunft+der+Behindertenhilfe&Filename=Zukunft+der+Behindertenhilfe+11+11+02.pdf
vom 20.12.2010.

KÖPPL, MARTINA:

Ausgebrannt, zunehmende Belastungen der Mitarbeiter/-innen in Pflege und Psychiatrie durch strukturelle Veränderungen. Diplomarbeit. Norderstedt: Grin-Verlag, 2004.

MAELICKE, BERND:

Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft. In: Lehrbuch der Sozialwirtschaft, hrsg. von Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009, S.703-816.

MAHLMANN, REGINA:

Konflikte managen. Psychologische Grundlagen, Modelle und Fallstudien. 2 Aufl., Weinheim und Basel: Beltz-Verlag, 2001.

MÜLLER, HANS-PETER:

Max Weber. Köln, Weimar, Wien: Böhlau-Verlag, 2007.

NIEHOFF, ULLRICH:

Vom Betreuer zum Begleiter. Eine Neuorientierung unter dem Paradigma der Selbstbestimmung. 2001 [Internet].

verfügbar unter:

[http:// www.diakoniewerk.at/download/Broschüre01.pdf](http://www.diakoniewerk.at/download/Broschüre01.pdf).(05.Mai 2005).

PRACHT, ARNOLD; WOLKE REIHOLD:

Finanzierung und Finanzmanagement. In: Lehrbuch der Sozialwirtschaft, hrsg. von Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009, S.703-816.

PUCH, HANS-JOACHIM:

Organsiationen im Sozialbereich. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg im Breisgau: Lambertus, 1994.

RÜCKOLDT, FRANK-DIETRICH:

Zur Rolle der Mitarbeiter/innen bei der Dezentralisierung von Komplexeinrichtungen der Behindertenhilfe. Vortrag an der Humboldt-Universität Berlin, o.O. (Berlin), November 1999. verfügbar unter: http://www.teamteachers.de/html/rolle_des_personals.html (22.12.2010).

SAUSELE, INES:

Leiten lernen. Führungskräfteentwicklung in pädagogisch-sozialen Einrichtungen. Erlanger Beiträge zur Pädagogik, Band 2. Münster: Waxmann, 2004.

SCHWARZ, GERHARD:

Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen, 8. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2010.

SCHWARZ, GERHARD:

Konfliktmanagement. Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1997.

STÖTZER, SANDRA:

Stakeholderorientierte Informations- und Kommunikationspolitik in Nonprofit-Organisationen- Leistungsberichterstattung als Instrument zur strategischen Beziehungsgestaltung. In: Anspruchsorientierte Kommunikation. Neue Ansätze zu Kunden-, Mitarbeiter-, und Unternehmenskommunikation, hrsg. von Siems, Florian; Brandstätter, Florian; Gölzner, Herbert. Wiesbaden: GWV-Fachverlage, 2008, S.403-420.

SCHNEIDER, HELMUT; KNEBEL, HEINZ:

Team und Teambeurteilung. Neue Trends in der Arbeitsorganisation. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem, 1995.

SCHWARZ, GOTTHARD; BECK, REINHILDE:

Konflikte konstruktiv lösen: Leitlinien-Strategien-Methoden.
Personalmanagement als Führungskonzept. Studienbrief 2-020-1505. 2.

THEUNISSEN, GEORG; SCHWALB, HELMUTH (HRSG.):

Inklusion, Empowerment und Partizipation in der Behindertenarbeit.
Best-Practice-Beispiele: Wohnen-Leben-Arbeit-Freizeit. Stuttgart:
Kohlhammer, 2009.

THEUNISSEN, GEORG:

Pädagogik bei geistiger Behinderung und Verhaltensauffälligkeiten.
4. Aufl. Regensburg: Klinkhardt, 2005.

WILL, FRANZ:

Emotionen am Arbeitsplatz. Teamkonflikte erkennen und lösen. 2. vollst.
überarb. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz-Verlag, 2008.

WITTIG, JAN:

Corporate Governance in sozialwirtschaftlichen Organisationen. In:
Lehrbuch der Sozialwirtschaft, hrsg. von Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd.
Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009, S.641-654.

ZIMMER, ANNETTE; NÄHRLICH, STEFAN; PAULSEN, FRIEDRICH:

Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft. In: Lehrbuch
der Sozialwirtschaft, hrsg. von Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd. Baden-
Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009, S.117-133.

ZÜLSDORF, RALF- GERD:

Strukturelle Konflikte in Unternehmen. Strategien für das Erkennen,
Lösen, Vorbeugen. Wiesbaden: Gabler, 2008.

7.2 Abbildungsverzeichnis

Abb.4	Konfliktstufen nach Glasl	19
Abb.2	Einrichtungen der Wohlfahrtspflege.....	31
Abb.3	Beschäftigte in Einrichtungen der Wohlfahrtspflege	36

7.3 Anlagenverzeichnis

Anlage 1	Arbeitsergebnisse einer Mitarbeiterbefragung zum Thema Gefährdungsbeurteilung in der Lebenshilfe Großenhain	32
-----------------	---	----

8 Anlage

Anlage 1 „Arbeitsergebnisse einer Mitarbeiterbefragung zum Thema Gefährdungsbeurteilung in der Lebenshilfe Großenhain“
 (Lebenshilfe Großenhain: internes Dokument einer Mitarbeiterbefragung vom 22.11.10)

Gefahrenanalyse

Gefährdungen	Bereich	Risikoklasse
- Sturzunfälle → Treppe (zu nass/eisig) zu schnell geräumt	Alte / VH Betreuung	1
- Verbrennung - Kochen - Hand angebrannt - Bügel - Klebepistolen	Hauswirtschaft	2
- Infektion/Ausbreitung - Infektionskrankheiten, Bakterien, Grippe, Magen-Darmerkrankungen, Fieber	Pflege	3
- Rückenprobleme - Verheben, -Verzerrung - Beim Einbau/Verlegen	Pflege	3
- Verletzungen durch Übergitter - Schlagen - Kratzen, Treten - Würgen, Beißen	Betreuung	2
- psychische Belastung - Wucht verbaler Attacken/Vorwürfe - Ständige Anspannung durch Zeitdruck - Lautstärke, Hektik, Unübersichtlichkeit - Teamprobleme - Verfahren/Gruppenprobleme / unklare Aufgaben - lange Dienstreisezeit - Arbeit ist nicht sichtbar - unzureichende Pausen	Betreuung	2 2 2 2 1 1

22/12/2010

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich die beiliegende Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzen Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Berlin, 30.01.2011

Ort, Datum

Unterschrift des Verfassers