

Wie Führungskräfte erfolgreich Konflikte managen

Konfliktklärung als Element der Fürsorgepflicht

Regina Knöpfel



KNÖPFEL LIFE CONSULTING AG

90 Minuten Spannung ...

... indem wir verschiedene Aspekte des Themas anschauen:

- Betriebliche Rahmenbedingungen
- Betriebliche Risikofaktoren
- Eigenverantwortung und Führungsverantwortung
- Fürsorgepflicht und Treupflicht
- Dokumentation

Aus der Praxis für Sie!



Ein Konflikt beansprucht ...

- ✓ ... - Sind Sie dabei, das an einem Beispiel mitzuerleben?
- ✓ Nicht alles, was als Konflikt bezeichnet wird, ist einer,

ALLERDINGS:

- ✓ **Ein Konflikt am Arbeitsplatz**, der wirklich einer ist, **braucht jede Menge betriebliche Ressourcen** wie z.B.
 - Zeit (steigend entlang der Eskalationsstufen)
 - Personal (und dessen Nerven)
 - und damit bares Geld (vor allem für unproduktive Zeit, s. o.)



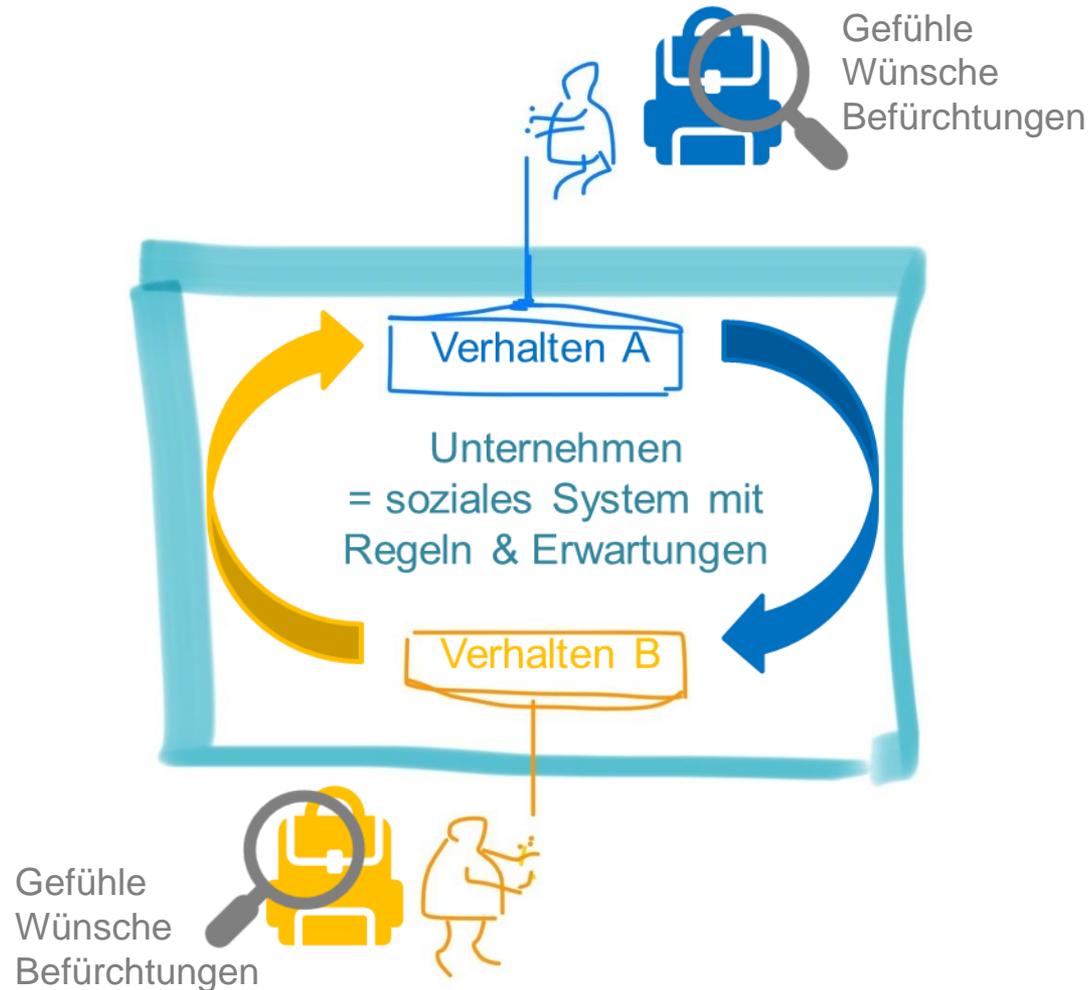
Nehmen wir Herrn A und Frau B als Beispiel



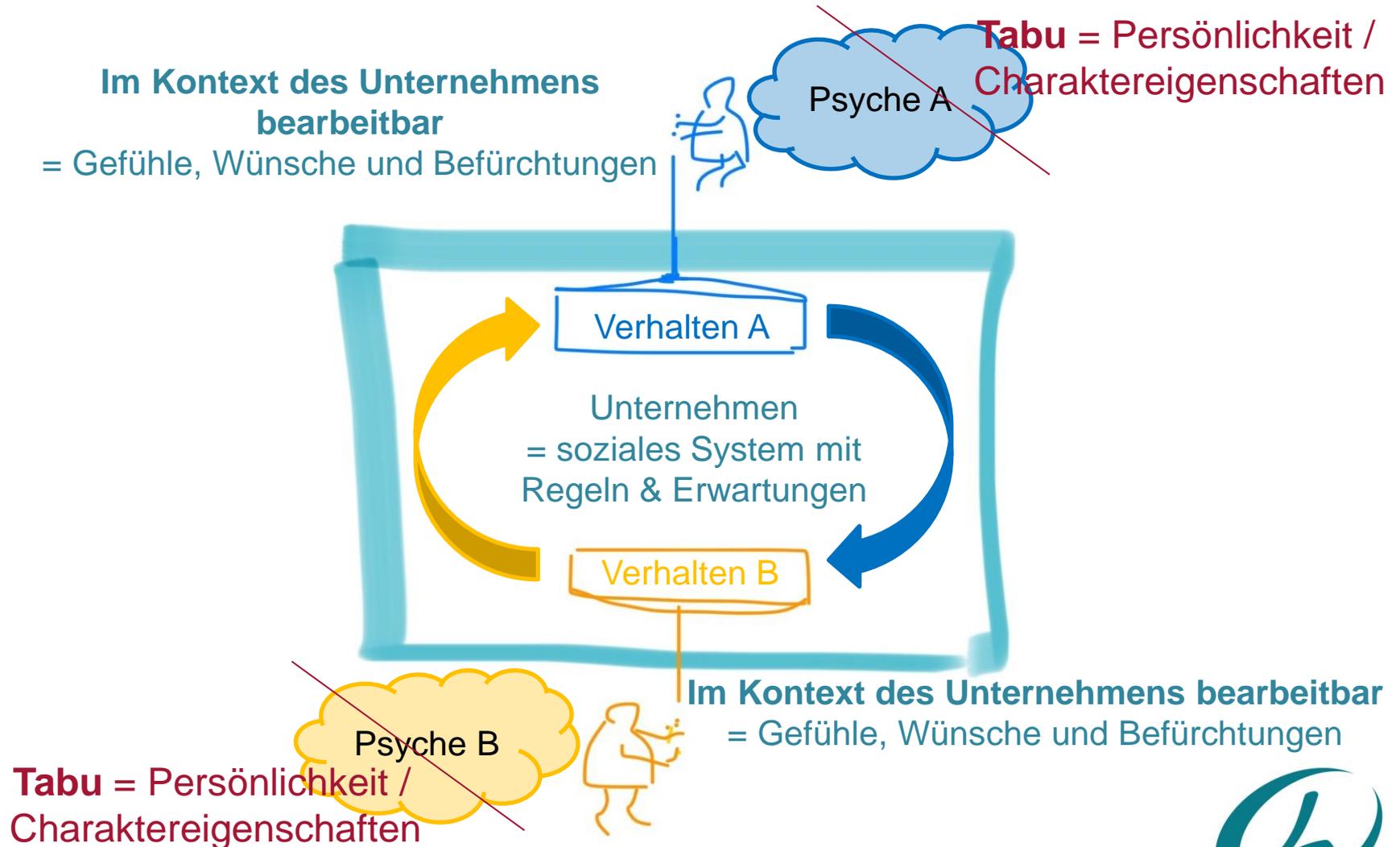
Quelle: Knöpfel, Regina, ECHT STARK MOTIVIERT!, Fachcomic, 2016



Ein Konflikt im betrieblichen Umfeld

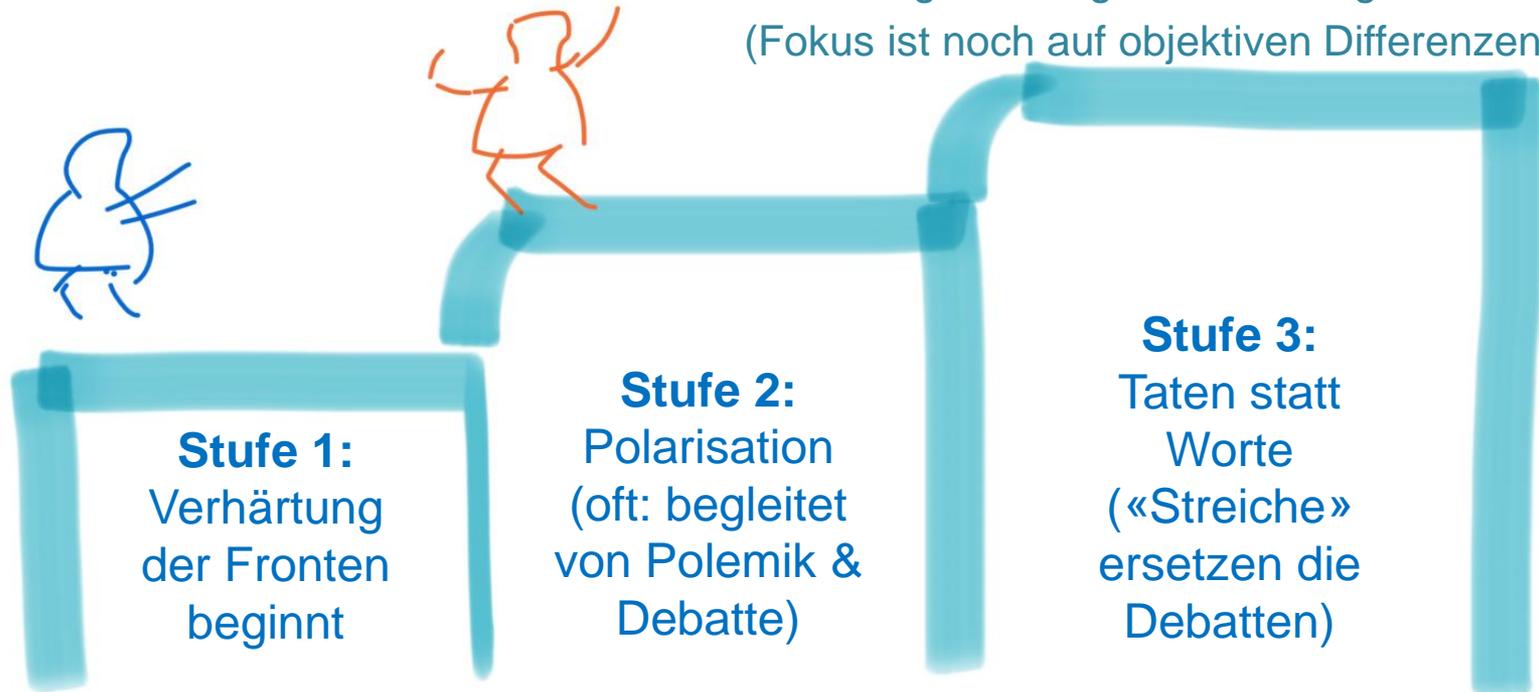


Konfliktklärung im betrieblichen Umfeld



Konflikte eskalationsadäquat bearbeiten (1/3)

Stufen 1-3 = win-win-Ausgang ist möglich, da beide Parteien noch eine intakte Vorstellung von möglichen Lösungen haben
(Fokus ist noch auf objektiven Differenzen)



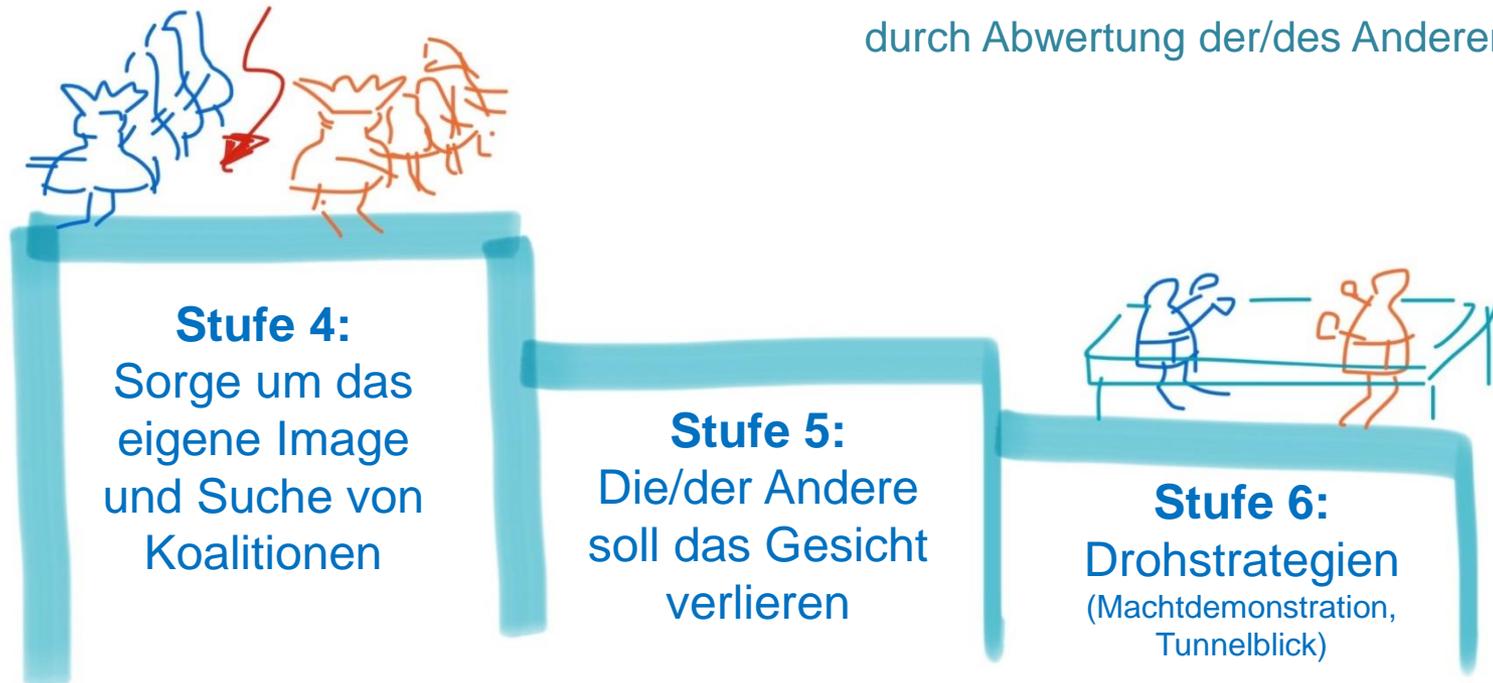
Stufen 1-3 = **interne Moderation durch klares, integratives Führungshandeln** reicht meist aus, um den Konflikt zu klären, da beide konstruktiv denken

Eskalationsstufenmodell von Friedrich Glasl, z.B. in: Konfliktmanagement – Handbuch für Führungskräfte (2011)



Konflikte eskalationsadäquat bearbeiten (2/3)

Stufen 4-6 = win-lose, da jede Partei unbedingt gewinnen möchte (und die andere Partei deshalb sichtbar verlieren soll; Selbstgerechtigkeit durch Abwertung der/des Anderen)



ab Stufe 3, spätestens 4 = **externe Moderation oft notwendig**, um den Konflikt zu klären, da beide in ihrer subjektiven Wahrnehmung der/dem Anderen Schuld zuweisen und die Eigenverantwortung leugnen

Eskalationsstufenmodell von Friedrich Glasl, z.B. in: Konfliktmanagement – Handbuch für Führungskräfte (2011)



Konflikte eskalationsadäquat bearbeiten (3/3)

Stufen 7-9 = lose-lose, hier ist es wichtiger der/dem Anderen Schaden zuzufügen als selbst etwas davon zu haben (Gewalt ist akzeptabel, bis zur Selbstzerstörung)



ab Stufe 7 = Schlichtung oder Rechtsprechung können eine Begrenzung des Schadens bringen; lösbar ist der Konflikt hier wahrscheinlich nicht mehr

Eskalationsstufenmodell von Friedrich Glasl, z.B. in: Konfliktmanagement – Handbuch für Führungskräfte (2011)



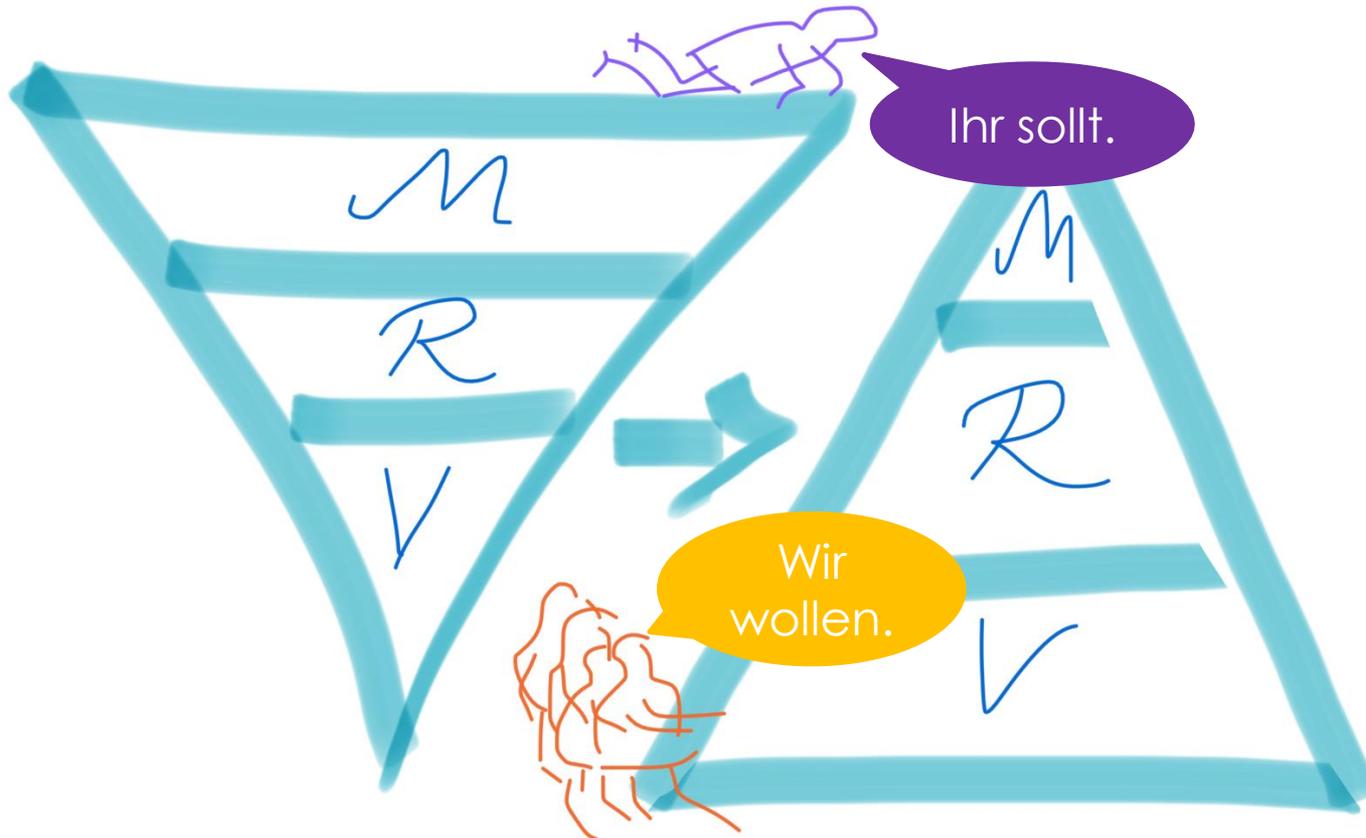
Wichtige Fakten zu Konflikten

- ✓ gemeinsame Merkmale von Konflikten sind, dass
 - jeder nur noch das wahrnimmt, was seine Urteile und Glaubenssätze über sich und über den/die Andere/n bestätigt,
 - jeder sich stärker als sonst im Recht sieht und
 - mit der Zeit eine Eskalation beginnt
(siehe vorher dargelegtes Eskalationsstufen-Modell)
- ✓ Aus der langjährigen Erfahrung in Konfliktklärungen kann ich aber sagen: «Oft sind Konflikte ausschliesslich nicht klar dargelegte Erwartungen, Bedürfnisse und Standpunkte.»
... Und Missverständnisse.

Was also begünstigt Konflikte und was können SIE tun?



Konfliktprävention (1/2)



M = Macht, R = gemeinsame Regeln, V = Verhandlungssache

linke Seite = wenig Gestaltungsbefugnisse bei den MA; rechte Seite = Gestaltungsräume MA



Konfliktprävention (2/2)

- Konfliktklärung vereinheitlichen
(z.B. Prozess hierzu gemeinsam festlegen)



Konfliktklärung (1/4)

1

Sachverhalt klären

- mit allen Beteiligten umgehend besprechen, um was es sich handelt (**keine Einzelgespräche** fördern!)
- sämtlichen beteiligten Personen zeitlich gleichberechtigt die Möglichkeit einräumen, die Situation aus ihrer Sicht zu schildern
- Klärungsbedarf und unterschiedliche Auffassungen festhalten, dies insbesondere dann, wenn unter Schritt (2) keine Einigung erzielt werden kann



2

Sofortlösung

✓ Gemeinsam sofort eine Lösung suchen

- pragmatisch und verbindlich das weitere Vorgehen festlegen
- wird eine **Einigung** erzielt, gibt es **keine weitere Eskalationsstufe** und auch keinen Einbezug weiterer Personen; es folgt Schritt (4)
- kann ausnahmsweise keine Einigung erzielt werden, folgt eine festgelegte Eskalationsstufe (3), z. B. der Einsatz einer Mediation



3

Eskalationsstufe

- ✓ **Eskalationsstufe, falls unter Schritt (2) keine Lösung**
 - Entscheidung der Führungsperson zum weiteren Vorgehen (Machtausübung oder Vermittlung)
 - Falls Vermittlung:
Extern moderiertes Gespräch mit allen Beteiligten
gemeinsam zur Sachverhaltsklärung (**keine Einzelgespräche!!!**)



4

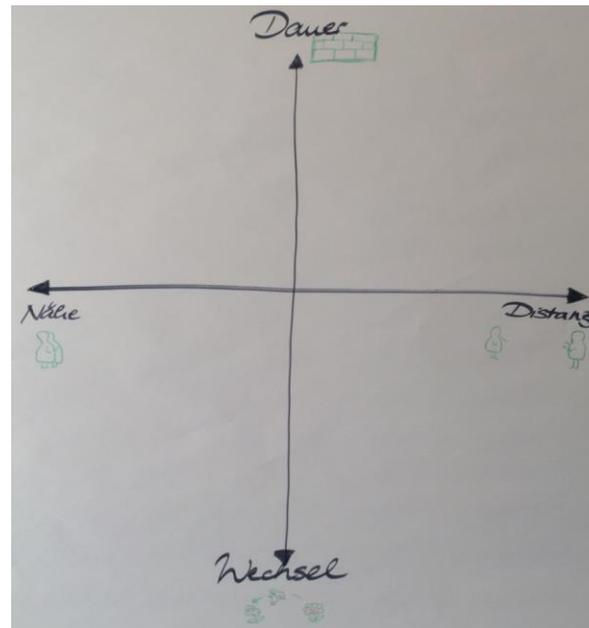
Dauerlösung

- ✓ **Miteinander gemeinsam für die Zukunft eine Lösung finden, damit eine solche Situation nicht mehr auftritt**
 - sollte es sich um eine Situation handeln, die immer wieder auftreten kann, sollten **gemeinsam Wege** gefunden werden, bereits für die Zukunft einen guten Umgang mit der Situation zu vereinbaren – **und** auch **Konsequenzen**, wenn die Vereinbarung nicht eingehalten wird
 - hier ist möglichst **das gesamte Team** einzubeziehen



Team-Dynamik: Stärke und Risiko zugleich

- ✓ Unterschiedliche Persönlichkeiten im Team sind bereichernd, bergen aber auch Konfliktpotenzial
- ✓ Grundbedürfnisse sämtlicher Personen im Team sind je nach Erfordernissen der Aufgaben mehr oder weniger gut erfüllbar
- ✓ Empfehlung: zumindest Bedürfnisse nach dem Riemann-Thomann-Modell ernst nehmen



Riemann-Thomann-Modell

Aspekt	Stärken (Auszug)	Risiken (Auszug)
Dauer	Verlässlichkeit, Struktur, Planung, Verantwortung	Angst vor Veränderungen, Prinzipienreiterei
Distanz	Selbstständigkeit, Individualität, Intellekt, Freiheit	Abgrenzung, Unabhängigkeit, Nein-Sagen
Wechsel	Kreativität, Aufgeschlossenheit, Begeisterung	Ablenkung, Risikofreude, Freiheitsliebe
Nähe	Einfühlungsvermögen, soziale Interessen, Harmonie	Harmonie um jeden Preis, Selbstlosigkeit, Bindung



Früherkennung für Führungskräfte

- ✓ sonderbare Stimmung im Team
- ✓ teilweise unvorhersehbares Verhalten
- ✓ Produktivität lässt nach
- ✓ zunehmende Absenzen bei Einzelnen
- ✓ Gruppenbildung und negative Äusserungen über die jeweils andere Gruppe

WICHTIG ZU WISSEN:

- ✓ innere Konflikte können sich in Teamkonflikten zeigen
- ✓ das kann zu lang andauernden Absenzen führen



Innere Konflikte zeigen sich in äusseren Konflikten

Innere Konflikte zwischen «Sollen/Wollen» und «Können» lösen emotionalen Stress aus, der sich in herausfordernden Situationen zeigt und Konflikte mit Anderen bringt



Quelle: Knöpfel, Regina, ECHT STARK MOTIVIERT!, Fachcomic, 2016



Konfliktmanagement für Sie – notwendig?

- Das Bundesgericht hat in einem Entscheid vom 09.05.2012 festgehalten, dass **Arbeitgeber verpflichtet** sind, ein **taugliches Konfliktmanagement nachzuweisen** (in dem Urteil für ein Unternehmen mit 10 Mitarbeitenden – siehe BGE 2C_462/2011 vom 09.05.2012)

WICHTIGE MERKMALE:

- ✓ Vertrauensperson ausserhalb der Hierarchie benennen
- ✓ Konfliktmanagement **dokumentieren**



Verankert im Obligationenrecht (Art. 328)

VII. Schutz der Persönlichkeit des Arbeitnehmers

1. im Allgemeinen

¹ **Der Arbeitgeber hat im Arbeitsverhältnis die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen**, auf dessen Gesundheit gebührend Rücksicht zu nehmen und für die Wahrung der Sittlichkeit zu sorgen. Er muss insbesondere dafür sorgen, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht sexuell belästigt werden und dass den Opfern von sexuellen Belästigungen keine weiteren Nachteile entstehen.

² **Er hat zum Schutz** von Leben, Gesundheit und persönlicher Integrität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer **die Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes oder Haushaltes angemessen sind**, soweit es mit Rücksicht auf das einzelne Arbeitsverhältnis und die Natur der Arbeitsleistung ihm billigerweise zugemutet werden kann.



Weitere Rechtsgrundlagen dazu

- Auch im Art. 6 Arbeitsgesetz und in der Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz werden diese Grundlagen bestätigt
- Für Arbeitnehmer gilt neben der Treupflicht auch unter Art. 6 Abs. 3 Arbeitsgesetz:

Für den Gesundheitsschutz hat der Arbeitgeber die Arbeitnehmer zur Mitwirkung heranzuziehen. Diese sind verpflichtet, den Arbeitgeber in der Durchführung der Vorschriften über den Gesundheitsschutz zu unterstützen.



Anhang zur SECO-Wegleitung

- Vom SECO wurden Informationen für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen zum «**Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz**» verfasst, die den Art. 2 Buchstabe c. der Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz betreffen
- Die Broschüre kann kostenlos bestellt werden (oder auch heruntergeladen) unter:
https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/schutz-vor-psychosozialen-risiken-am-arbeitsplatz---informationene.html
- Auswirkungen von oder der Umgang mit Konflikten sind auf den Seiten 19, 20, 38 und 39 thematisiert



Zum Mitnehmen ...

- ✓ Thema «Konflikte» nicht scheuen – Konflikte sind wichtig für eine gesunde Unternehmenskultur/-entwicklung
- ✓ Präventiv (z.B. in Teamsitzungen) über mögliche Konflikte oder den Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen offen sprechen und dafür gemeinsam Regeln aufstellen
- ✓ Konfliktmanagement dokumentieren

Für den Bedarfsfall:

- ✓ Eskalationsstufe im Auge behalten und früh einschreiten
- ✓ Konsequentes Führungshandeln
- ✓ Vertrauensperson ausserhalb der Hierarchie sicherstellen



Abschlussdiskussion

- Was ist zumutbar für Unternehmen (z.B. Dokumentation)?
- Wo beginnt und endet die Führungsverantwortung?
- Weitere offene Fragen Ihrerseits?

Kontakt:

Regina Knöpfel

Knöpfel Life Consulting AG

Seestrasse 45

8002 Zürich

Fon [043 818 65 25](tel:0438186525)

Mail rknoepfel@klc.ch

Web www.klc.ch bzw. www.emotionales-stressmanagement.ch

