

Konfliktmanagement am Arbeitsplatz

Im Beratungsalltag und in der Case Management-Begleitung stellen wir vermehrt fest, dass Unstimmigkeiten am Arbeitsplatz bei Arbeitsunfähigkeiten eine wesentliche Rolle spielen. Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen aus der letztjährigen Studie von WorkMed/SWICA, wonach 57 Prozent der psychisch bedingten Arbeitsunfähigkeiten durch Kränkungen und Konflikte am Arbeitsplatzkonflikte mitverursacht werden. Letztlich enden viele dieser belasteten Arbeitsverhältnisse mit einer Kündigung durch die Arbeitgeberin.

Im Rahmen der gesetzlichen Fürsorgepflicht (Art. 328 OR) ist die Arbeitgeberin verpflichtet, alle notwendigen Massnahmen zum Schutz der physischen und psychischen Gesundheit der Belegschaft zu treffen. Bei Konflikten verlangt die Rechtsprechung, dass ein Arbeitgeber alle zumutbaren und geeigneten Massnahmen zu treffen hat, um den Konflikt zu entschärfen. Bei ungenügenden Bemühungen zur Konfliktlösung vor dem Aussprechen einer Kündigung liegt eine Verletzung der Fürsorgepflicht – und damit in der Regel eine missbräuchliche Kündigung – vor.

Das Bundesgericht hat schon in einem Entscheid vom 9. Mai 2012 (BGE 2C_462/2011) festgehalten, dass die Arbeitgeber verpflichtet sind, ein taugliches Konfliktmanagement nachzuweisen. Im erwähnten Fall hatte ein Unternehmen – notabene mit nur rund 10 Angestellten – keine geeignete Regelung, um Arbeitnehmer vor psychosozialen Risiken zu schützen. Das Bundesgericht schützte die Anordnung des Arbeitsinspektorats, das dem Betrieb ein Konfliktmanagement mit einer Vertrauensperson ausserhalb der Hierarchie auferlegte. Wichtig ist also die Bezeichnung einer internen oder externen Vertrauensperson, an die sich Betroffene im Konfliktfall wenden können, um Beratung und Unterstützung bei der Lösung des Problems zu finden. Das Bundesgericht hat übrigens ausdrücklich festgehalten, dass keine komplizierte und teure Struktur erforderlich ist.

Kurt Mettler, Rechtsanwalt



Diese Rubrik wird unterstützt durch

SIZ Care AG

Verena-Conzett-Strasse 11, CH-8004 Zürich
T 044 496 63 00, F 044 496 63 19
info@sizcare.ch, www.sizcare.ch

in Richtung Workation. Solche Ideen werden nun immer weiterentwickelt. Und jetzt kommt eine neue Welle hinzu mit modernen Arbeitszeitmodellen.

Zum Beispiel die Viertagewoche?

Ja, die Viertagewoche, atmende Beschäftigung, jede Form von Teilzeitvarianten, die es gibt. Oder auch sitzungsfreie Tage oder Auszeiten bei Beratung, damit man nach intensiven Projektphasen mal auftanken kann. Das ist gut und hilfreich. Diese neueren Arbeitsformen umfassen jedoch zunächst nur die technisch strukturelle Seite von New Work. Guckt man nach den Erfolgsfaktoren, ist es elementar, auf die Kultur, auf die Führungsseite zu gehen. Wir brauchen eine moderne Führung, die auf die Menschen eingeht, die sie emotional mitnimmt. Eine solche Führung hat drei Aspekte: Zum einen gehört Inspiration und Purpose dazu. Zum zweiten die Fähigkeit, beidhändig zu führen, d.h. unterschiedlich zu führen bei Aufgaben, die eine hohe Qualität sowie Präzision und Effizienz erfordern, als bei Aufgaben, bei denen man auch mal loslassen darf, wo man exploriert und auch Fehler gemacht werden dürfen. Wir sprechen hierbei von multimodaler Führung: Mal bin ich im Präzisionsmodus, mal im Explorations- oder Innovationsmodus. Dies muss eine Führungskraft beherrschen. Und der dritte Aspekt moderner Führung ist das Caring, das heisst: gesundheitsorientierte Führung. Führungskräfte achten stärker auf ihre eigene Gesundheit und das Wohlergehen der Mitarbeitenden.

Jene Unternehmen, die genau dies schon beherzigen, die sind im Moment wohl erfolgreicher unterwegs?

Wir haben an der HSG bereits im Jahr 2016 ein Unternehmenskonsortium gebildet, die «Pioneering – Future Leadership & Work» heisst. Damit hatten wir eine Vision: Wir wollten, dass man pionierhafte Umsetzung von New Work und Culture besser versteht. Das haben wir geschafft. Nach den Umbrüchen und Krisen der letzten Jahre hat sich das Pioneering neu formiert und sich eine weiterentwickelte Vision gegeben, und zwar «Creating a Humanized World of Work». Antwort: Wir müssen Arbeit wieder humanisieren. Weshalb, kann ich mit folgendem Beispiel erklären: Mir fiel vor einiger Zeit eine Karikatur in die Hände zum Thema der Industriellen Revolution. Zu sehen war darauf ein Mensch, der wie ein

Handtuch ausgewrungen wird, damit Geld rauskommt. Verbunden mit einem Technologieschub erfolgten auch damals Umbrüche, die teils verheerende menschliche Auswirkungen hatten. Wir befinden uns in einer noch tiefgreifenderen und rasanteren Umbruchsituation, in der wir sehr aktiv bemüht sein müssen, dass die Systemumbrüche, die zwangsläufig erfolgen müssen, nicht auf Kosten der Menschen erfolgen – sie nicht «ausgewrungen» werden. Erschöpfung, Überforderung oder eine Verbreitung der Beschleunigungsfalle – 75% der Unternehmen sind derzeit von dieser kollektiven Überhitzung betroffen – sind Anzeichen für eine Entwicklung in eine Richtung, die wir verantwortungsvoll ändern und mit dem Fokus auf humane neue Arbeitswelt ausrichten sollten. Dafür setzen wir uns in Forschung, Leadership-Ausbildung und Praxisbegleitung ein.

Das bedeutet auch, dass man bestehende Unternehmensstrukturen aufbricht und sich vom Silodenken verabschiedet?

Ein vielversprechender Ansatz für die Weiterentwicklung der Arbeitskultur besteht darin, gemeinsam im Unternehmen moderne Führungs- und Zusammenarbeitsformen zu entwickeln, besonders auch mit jungen Menschen. Erfolgreich ist dies dann, wenn auch das Top-Management eine Rolle spielt, aber nicht, indem es sagt: Macht mal selbst was. Auch das HR allein kann dies nicht umsetzen. Am besten ist eine Gruppe bestehend aus Top-Management, HR und sogenannten «Next Gen Agents», die als Schwarm von Multiplikatoren funktioniert, mit dem Ziel: Wir gehen in die Zukunft, wir probieren auch mal neue Dinge aus. Man schaltet nicht alles, was man sich im stillen Kämmerchen ausdenkt, gleich scharf, sondern man macht Experimente und steht auch dazu. Es geht um die Lust, etwas auszuprobieren, dann wird Bilanz gezogen und geschaut, was man davon wirklich umsetzen kann.

Demzufolge gehört das HRM eigentlich auch auf die strategische Ebene?

Absolut. Und auch zwei weitere Themen gehören strategisch auf den Tisch. Das eine haben wir eben schon angesprochen, nämlich das ganze Thema Kultur und Talentmanagement für die Zukunft. Denn ohne dieses können wir nicht existieren, das wird der Engpass schlechthin sein. Und