

Psychosoziale Risiken

Konflikte professionell lösen

Zwischenmenschliche Konflikte, Mobbing und Stress können Unternehmen teuer zu stehen kommen. Wie sich psychosoziale Risiken im Betrieb rechtzeitig erkennen und frühzeitig entschärfen lassen.

Von Ursula Gut-Sulzer

Explosion der psychischen Erkrankungen, massiver Produktivitätsverlust, Kosten in Milliardenhöhe – psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz haben schwerwiegende Folgen für die betroffenen Menschen, Unternehmen und die Gesellschaft. Zahlreiche Studien und Praxisprojekte erkennen ein enormes Potenzial in einer verbesserten Prävention. Spezialisten, Gewerkschaften, Versicherer und Politik fordern denn auch immer vehementer, dass Arbeitgeber ihren Teil der Verantwortung wahrnehmen und ihre gesetzliche Verpflichtung ernst nehmen.

Arbeitgeber sind gemäss Obligationen- und Arbeitsrecht verpflichtet, Mitarbeitende am Arbeitsplatz im Rahmen des Zumutbaren, des Bewährten und des technisch Möglichen vor physischem und psychischem Schaden zu schützen. Darüber, was denn dem Arbeitgeber genau zuzumuten sei, steht allerdings nichts in den gesetzlichen Grundlagen. So wurde die Verpflichtung zur Prävention von vielen Unternehmen jahrelang schlichtweg ignoriert. Die ersten Verurteilungen zu sechs- bis siebenstelligen Entschädigungssummen von Unternehmen, die nichts unternommen hatten, um betroffene Mitarbeitende vor Mobbing zu schützen, waren vor rund zehn Jahren ein heilsamer Schock. Das bis dahin auf die Betroffenen und die Gesellschaft abgeschobene Risiko für die Gesundheit der Arbeitnehmenden wurde mit einem Schlag als ernst zu nehmendes Unternehmensrisiko erkannt.

Verschärfung der Rechtsprechung

Unzählige Studien zeigen inzwischen auf, dass sich die Prävention psychosozialer Risiken (Stress, Konflikte, Mobbing, sexuelle Belästigung etc.) für Unterneh-



Ein Risiko für den gesamten Betrieb – Mobbing erfordert ein professionelles Konfliktmanagement.

men auszahlt: Unternehmen, welche in die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden investieren, sind langfristig erfolgreicher, da sie produktiver, innovativer und als Marke wie auch als Arbeitgeber attraktiver sind. Dennoch zeigt die europäische Esener-Studie, dass es vor allem das Risiko von wirklich grossem Ärger mit der Justiz ist, welches die Mehrheit der Unternehmen zum Handeln bewegt. Entsprechend geht auch in der Schweiz die Tendenz in Richtung einer Verschärfung der Interpretation bestehender Gesetze. So definiert das Bundesgericht in einem Urteil vom Mai 2013, dass jedem Unternehmen mit mindestens zehn Mitarbeitenden zugemutet werden darf, eine unabhängige Vertrauensperson zu designieren, welche den Mitarbeitenden in vertraulichem Rahmen hilft, frühzeitig Lösungen zu finden, wenn sie sich überlastet, sozialen Spannungen oder gar Mobbing, sexueller Belästigung

oder anderen Formen von Diskriminierung und Gewalt ausgesetzt fühlen.

Vertrauensleute können helfen

Unsere eigene Erfahrung zeigt, dass Vertrauensleute den Betroffenen helfen können, eine Situation zu entschärfen und damit eine Eskalation mit schwerwiegenden Folgen für alle Beteiligten zu vermeiden. Zudem funktionieren sie als Barometer im Unternehmen und können dem Unternehmen wertvolle Hinweise für gezielte Präventionsmassnahmen sowie die Organisations- und Personalentwicklung geben. Vertrauensleute sind Teil eines Präventionskonzepts und entbinden die Führung in keiner Weise von ihrer Verantwortung. Die Sensibilisierung der Führungskräfte und deren gezielte Weiterbildung bleiben eine der wichtigsten präventiven Massnahmen. Genauso



Beispiel: Intervention bei Mobbing-Vorwurf

Sachlage

Mobbing-Vorwurf im Kontext einer bevorstehenden Kündigung wegen mangelnder Leistung.

Herausforderung

Immer häufiger stellt sich die Frage, wie lange eine Führungskraft ihre Rolle wahrnimmt, wenn sie Leistung einfordert, und ab wann sie riskiert, zum Mobber zu werden. Kritisch wird die Situation, wenn eine Führungskraft eine Leistung fordert, die der Mitarbeiter unmöglich erbringen kann, sei es aufgrund seiner Kompetenzen oder sei es aufgrund der Rahmenbedingungen.

Im vorliegenden Fall gibt es deutliche Hinweise, dass die Führungskraft es nicht schafft, angemessene Rahmenbedingungen sicherzustellen (unbearbeitete Konflikte, unklare Struktur, unklare Rollen, unausgewogene Arbeitsverteilung, Arbeitsüberlastung nach ungeplanter Verkleinerung des Teams) und das Problem statt bei sich und der Organisation allein bei den Kompetenzen und der Persönlichkeit der Mitarbeiterin sieht. Auch wenn sich die Vorwürfe der Mitarbeiterin nicht direkt gegen ihn, sondern gegen die Kolleginnen richten, spürt der Chef den Druck von HR und Linie. Seine Mitarbeiterin zu entlassen, erscheint ihm als Befreiungsschlag.

Unsere Herausforderung ist es, alle Parteien ins Boot zu bekommen, d.h., einen Gesichtsverlust zu vermeiden und alle Bedürfnisse im Auge zu behalten, um in einer bereits hoch eskalierten Situation noch zu einer möglichst konstruktiven Lösung für alle Beteiligten zu kommen.

Konfliktbearbeitung

In einem ersten Schritt geht es darum, abzuschätzen, wie schwerwiegend und nachweisbar die Vorwürfe der Mitarbeiterin sind und wie sich die Mitarbeiterin zu verschiedenen möglichen Lösungsstrategien stellt. Mit einem Vertrauensgespräch mit der

Klägerin erarbeiten wir die Basis für die nächsten Schritte. Aufgrund des Gesprächs sehen wir, dass die Mitarbeiterin eine gütliche Lösung sucht und die nötigen Ressourcen hat, sich in geeignetem Rahmen (Mediation) einer Konfrontation zu stellen. Eine Klärung erscheint in einem geschützten Rahmen noch möglich, eine für alle Beteiligten belastende Untersuchung im Moment nicht zwingend.

Wir schlagen vor, neben den Beziehungs- und Kommunikationsstörungen auch Fragen der Organisation und der Führung anzupacken. Die offensichtlichen Probleme der Führung und Führungsunterstützung werden gemeinsam thematisiert und mit Unterstützung der Linie und einem Coaching angegangen. Eine neuerliche Leistungsbeurteilung wird mit dem Einverständnis des Chefs und der Mitarbeiterin auf sechs Monate nach Abschluss des Mediations- und Teambuilding-Prozesses verschoben, damit die Mitarbeiterin beweisen kann, dass sie ihre Leistung unter angemessenen Bedingungen erbringen kann.

Fazit

Dieser Fall wäre nie so sehr eskaliert, wenn die Mitarbeiterin und die Führungskraft frühzeitig Unterstützung bei der Konfliktbearbeitung erhalten hätten. Bei einer Klage wäre es für das Unternehmen angesichts der zahlreichen Unterlassungen vonseiten der Führung und HR kritisch geworden. Mit einer konstruktiven Konfliktbearbeitung konnte die Situation beruhigt, ein Lernprozess für das Team und die Führung ausgelöst und für alle Beteiligten eine befriedigende Lösung gefunden werden.

Um Konfliktbearbeitungskompetenzen vermehrt im Unternehmen zu verankern, haben wir nach diesem Fall interne Vertrauensleute ausgebildet und HR und die Führung zu ihrer Rolle bei der Prävention und der Bearbeitung von Konflikten geschult.

wie die Arbeit an einer wertschätzenden, partizipativen und wohlwollenden Unternehmenskultur, welche eine offene Kommunikation und die gemeinsame Suche nach fairen Lösungen fördert.

Studie zu Präventionsmassnahmen

Angesichts der enormen und stetig steigenden Kosten (Arbeitsausfall, Gesundheitskosten, Belastung der Sozialversicherungen) hat der Bundesrat in seinem Gesundheitsbericht 2020 erstmals die Prävention psychosozialer Risiken und die Effizienz entsprechender Massnahmen zur Priorität erhoben. Um die Effizienz der Präventionsmassnahmen weiter zu optimieren, führt Vicario Consulting zusammen mit der Universität Lausanne und der Fachhochschule Nordwestschweiz eine Studie durch. Diese soll Erfolgskriterien für Präventionsmassnahmen im Bereich psychosozialer Risiken und insbesondere von Vertrauenspersonen herausarbeiten. Unternehmen, welche bereit sind, ihre Erfahrungen mit der Prävention psychosozialer Risiken zu teilen, wenden sich bitte an: ursula.gut@vicario.ch.

Innovatives Präventions-Tool

Um Unternehmen jeder Grösse für psychosoziale Risiken zu sensibilisieren und es auch KMU zu ermöglichen, sich Vertrauenspersonen zu leisten, hat Vicario Consulting seine 15-jährige Erfahrung in einem Produkt konsolidiert: TOM (Trusted Office Mentor) ist in drei Varianten zu haben. Die Basic-Variante ermöglicht es dem Unternehmen, seine gesetzlichen Verpflichtungen zu erfüllen. Dazu gehören die Sensibilisierung der Schlüsselpersonen, die Klärung der Prozesse und der Rollen im Bereich Prävention, eine Dokumentation und entsprechende Reglemente sowie externe Vertrauensleute. Die Standard-Variante verankert mit der Ausbildung und der Begleitung von internen Vertrauensleuten zudem Know-how im Unternehmen, und Premium bietet ein umfassendes Präventionskonzept mit vorgängiger Analyse und regelmässiger Evaluation.



Autorin

Ursula Gut-Sulzer ist Managing Partner bei Vicario Consulting SA, Mediatorin und externe Vertrauensperson für verschiedene Unternehmen. Sie bildet zudem seit

15 Jahren interne Vertrauenspersonen aus.