

# STELLEN SONNTAG

## «Mitarbeiter wehren sich heute»

Weshalb sich Firmen bei zwischenmenschlichen Konflikten vermehrt externe Hilfe holen

VON MANUELA SPECKER

**Frau Hirzel\*, Sie werden von Unternehmen gerufen, wenn die Situation im zwischenmenschlichen Bereich zu eskalieren droht. Was sind – neben Mobbing und sexueller Belästigung – die häufigsten Probleme, die Sie antreffen?**  
**Monika Hirzel:** In der Mehrheit handelt es sich um Konflikte zwischen Angestellten und Vorgesetzten. So kommt es immer wieder vor, dass sich ein Mitarbeiter durch das Verhalten des Vorgesetzten schikaniert fühlt oder dass er mit seiner Bewertung nicht einverstanden ist.

**Liegt das an mangelnder Führungskompetenz oder an einer Überempfindlichkeit seitens des Mitarbeitenden?**

Weder noch. Zum einen liegen solchen Konflikten oft Missverständnisse zugrunde, und in der Regel wiederholen sie sich über einen längeren Zeitraum, sodass sich beide Seiten in etwas hineinsteigern. Zum anderen treffen verschiedene Charaktere aufeinander, die miteinander einfach nicht können. Es handelt sich immer um ein Zusammenspiel diverser Faktoren.

**Was bereitet Missverständnissen den Nährboden?**

Manche Mitarbeitende getrauen sich nicht, nachzufragen oder zu reklamieren, wenn sie sich ungerecht behandelt fühlen oder wenn sie mit dem Umgangston nicht einverstanden sind. Vorgesetzte wiederum gehen fälschlicherweise davon aus, dass die Botschaft beim Empfänger so ankommt, wie sie sich das vorstellen. So entstehen Missverständnisse, die einen Nährboden für Konflikte bieten.

**Haben Sie heute als Konfliktberaterin mehr zu tun als noch vor zehn Jahren?**



Lassen sich nicht mehr alles gefallen: Mitarbeitende von heute. SHUTTERSTOCK

Definitiv. Das liegt zum einen an der Sensibilisierung für Themen wie Mobbing oder sexuelle Belästigung, die über die Medien stattgefunden hat. Zum anderen lassen sich heute mehr Mitarbeitende als früher nicht mehr alles gefallen. Waren sie einst in erster Linie froh darum, einen Job zu haben, sind sie sich heute viel mehr ihrer Rechte bewusst und bereit, sich gegen unkorrektes Verhalten zur Wehr zu setzen.

**Sofern sich der Mitarbeitende nicht selber unkorrekt verhält.**

Ja, es kommt schliesslich immer wieder vor, dass Anweisungen von Vorgesetzten nicht eingehalten werden oder andere Verhaltensweisen an den Tag gelegt werden, bei denen die Firma einschreiten muss.

**Sind Konflikte in grösseren Firmen wahrscheinlicher als in einem KMU?**

Ganz und gar nicht. Es ist vielmehr so, dass in einer kleineren Firma Konflikte eher eskalieren aufgrund der Nähe –

bei zehn Angestellten beispielsweise kann man sich nicht so einfach aus dem Weg gehen.

**Warum reagieren eigentlich Firmen oft zu spät?**

Streitigkeiten werden verharmlost, und es wird davon ausgegangen, dass sich diese von allein legen. Bei Kleinigkeiten mag dies der Fall sein, doch in der Regel lösen sich Konflikte nicht von selbst, wenn diese schon über einen längeren Zeitraum bestehen. Für eine Firma kann es sehr schwierig sein, zwischen kleinen alltäglichen Streitigkeiten und grösseren Konfliktsituationen zu unterscheiden beziehungsweise zu erkennen, wann sich das kleine Problem in einen ernsthaften Konflikt wandeln kann. Es kann aber nicht genug betont werden, dass der Arbeitgeber von Gesetzes wegen dazu verpflichtet ist, dem Mitarbeitenden eine gesunde Arbeitsatmosphäre zu bieten und bei psychischen wie physischen Angriffen einzugreifen.

**Seit dem Amoklauf eines Mitarbeiters der Kronospan in Menznau überprüfen viele Firmen ihr Sicherheitsmanagement. Lässt sich ein solcher Extremfall überhaupt vorhersehen und präventiv verhindern?**

Solche tragischen Ereignisse sind glücklicherweise die Ausnahme. Verallgemeinert lässt sich sagen, dass wohl immer auch andere, persönliche Probleme dahinterstecken. Man muss also kaum damit rechnen, dass jeder, der schlecht behandelt wird, zu einer solchen Straftat in der Lage ist. Zugleich dürfen Konflikte dieser Grössenordnung nicht auf die leichte Schulter genommen werden. Eine Sensibilisierung braucht es auf jeden Fall.

**Welche Situationen in Firmen sind besonders prädestiniert, zwischenmenschliche Konflikte hervorzurufen?**

Das lässt sich nicht generell sagen. Hingegen ist es ein Risikofaktor, wenn sich Mitarbeitende bei Schwierigkeiten nicht an eine unabhängige Anlaufstelle wenden können. Bei grösseren Unternehmen ist diese Unabhängigkeit in der Regel bei intern geschaffenen Anlaufstellen noch eher gewährleistet. Aber sowohl KMU als auch grosse Firmen gehen immer mehr dazu über, eine externe Anlaufstelle beizuziehen. Diese gewährleistet die Neutralität in jedem Fall. Ausserdem kann es Firmen wegen allfälliger Schadenersatzklagen teuer zu stehen kommen, wenn sie sich im Konfliktfall nicht an die korrekten formellen Abläufe halten oder einen konkreten Vorfall nicht korrekt untersuchen, weil sie zum Beispiel die Betroffenen falsch befragen.



\* Die Rechtsanwältin Monika Hirzel ist auf Arbeitsrecht spezialisiert. Sie berät Unternehmen bei zwischenmenschlichen Konfliktsituationen. 2014 übernimmt sie die Geschäftsleitung von «BeTrieb».

REF. 2191

**PROZESS SPEZIALIST/IN**

personal  
beratung  
betriebs  
wirtschaft

**p4b**

kontakt@p4b.ch  
+41 31 970 40 04

Handelschule  
KV Aarau

**> Köpfcchen!**

Das wünscht Ihnen  
Ihre Schule: [hkvaarau.ch](http://hkvaarau.ch)

**Für  
Top-Stellen  
im Kanton  
Aargau.**

**ARGOVIAJOBS.CH**

Stadtturmstrasse 13 | Baden

### Technischer Kaufmann / Metallbauschlosser

**IHR NEUER ARBEITGEBER** Unser Mandant ist ein traditionelles Familienunternehmen mit Standort im Raum Mittelland. Durch seriöse Planung bis hin zur erfolgreichen Realisierung von hochwertigen Torlösungen und einem reibungslosen Montage-, Service- und Wartungsbetrieb ist unser Kunde der führende Branchenspezialist. Auch die hervorragenden Dienstleistungen werden von der langjährigen und treuen Kundschaft sehr geschätzt.

**STELLENPROFIL** Als technischer Sachbearbeiter und stellvertretender Geschäftsleiter sind Sie für folgende Aufgaben verantwortlich: Technische Beratung von Kunden, Massaufnahme vor Ort, Offertwesen und Auftragsabwicklung, Disposition von Servicearbeiten, Organisation der Montagen sowie Produktions- und Terminkontrolle bis hin zur Endabnahme beim Kunden.

**ANFORDERUNGEN** Sie verfügen über eine technische Grundausbildung als Metallbauschlosser oder -zeichner und haben vorzugsweise eine Weiterbildung zum technischen Kaufmann absolviert. Unternehmerisches Denken, Organisationstalent, Durchsetzungsvermögen und Flexibilität sind für diese Position ein Muss! Wir garantieren Ihnen eine abwechslungsreiche und neue Herausforderung. Ich freue mich auf Ihr vollständiges Bewerbungsdossier.  
**Martin Schmid**, Personalberater Technik – [m.schmid@jobandjobs.ch](mailto:m.schmid@jobandjobs.ch).

**JOB&B**  
PERSONALVERMITTLUNG · BERATUNG

Ringstrasse 30 · 4603 Olten  
Telefon 062 205 20 40 · [www.jobandjobs.ch](http://www.jobandjobs.ch)



**GFELLER CONSULTING & PARTNER AG**  
Consultants in Search and Recruitment

seit 1977

Unsere Klientin ist ein zukunftsorientierter Berufs- und Branchenverband in der Schweiz. Er unterstützt seine Mitglieder zum Erhalt nachhaltig guter Rahmenbedingungen und einem guten Branchenimage mit Bildungsmassnahmen und zweckmässigen Informationen. Wir sind von der Geschäftsleitung exklusiv betraut mit der Suche nach einem loyalen und zuverlässigen (Dame oder Herr)

### Leiter Finanzen & Administration Berufs- und Branchenverband

#### Ihre Hauptaufgaben

Sie führen die Finanz- und Lohnbuchhaltung und fertigen Halbjahres- und Jahresabschlüsse aus. Sie verantworten die fachliche Leitung der Mitgliederverwaltung und Administration des Berufsbildungsfonds. Sie erstellen das Jahresbudget sowie Reportings für verschiedene Organe und überwachen die laufenden Kosten. Sie verwalten Liegenschaften und können die Belange der ICT kompetent führen und vertreten.

#### Ihr Profil

Sie verfügen über eine kaufmännische Grundausbildung und eine Weiterbildung im Bereich Finanzen, Treuhand und/oder Liegenschaften. Sie haben bereits Erfahrung in einer vergleichbaren Position. Sie verfügen über Kenntnisse der ICT. Ihre Muttersprache ist Deutsch und Sie sprechen Französisch, Italienisch von Vorteil.

#### Ihre Zukunft

Sie erwartet eine vielfältige Aufgabe mit hohem Anteil an Eigenverantwortung und Selbstständigkeit, in der Sie Ihre Kommunikationsfähigkeit einbringen können. Sie arbeiten mit einem motivierten und engagierten Team sowie mit moderner Infrastruktur.

#### Ihr nächster Schritt

Senden Sie Ihre Bewerbung mit Lebenslauf, Foto, Zeugnissen und Diplomen unter dem Vermerk «DM 108/171» an den Beauftragten, Herrn Dieter Mutti, Partner.  
 Tel. Vorabklärung: Mo–Fr, 08.00–17.00 Uhr. Unsere Diskretion ist seit 1977 sprichwörtlich.

#### Geschäftsstelle

Wankdorffeldstrasse 102, Postfach 261, CH-3000 Bern 22  
 Tel. +41 31 335 62 75, [dieter.mutti@gcp.ch](mailto:dieter.mutti@gcp.ch)

Weitere Karriereangebote finden Sie auf [www.gcp.ch](http://www.gcp.ch)