



Konfliktmanagement am Arbeitsplatz

Konflikte am Arbeitsplatz lassen sich kaum vermeiden und haben typischerweise negative Auswirkungen auf Mitarbeitende und das Unternehmen. Mit einem passenden Konfliktmanagement können Unternehmen diese Auswirkungen aber minimieren und sich selbst vor juristischen Komplikationen bewahren.

■ Von Simone Wetzstein und Lea Germann

Ausgangslage

Am Arbeitsplatz treffen verschiedene Persönlichkeiten aufeinander, was zu Konflikten führen kann. Das Spektrum der Konflikte am Arbeitsplatz ist breit und reicht von einfachen Auseinandersetzungen bis hin zu heftigem Mobbing, (sexuellen) Belästigungen oder Diskriminierungen. Diese beeinträchtigen das Arbeitsklima, die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeitenden und können sich nicht zuletzt durch eine erhöhte Fluktuation und/oder eine schädliche Reputation negativ auf den Erfolg des Unternehmens auswirken. Zudem sind sie häufig Gegenstand eines kostspieligen Gerichtsverfahrens und können für das Unternehmen Schadenersatz-, Genugtuungs- und Entschädigungsfolgen nach sich ziehen. Unternehmen haben daher ein immanentes Interesse daran, Konflikte am Arbeitsplatz präventiv zu vermeiden und kurativ zu bewältigen.

Präventives Konfliktmanagement

Präventionsmassnahmen zur Konfliktvermeidung tragen wesentlich dazu bei, Unternehmen vor zeitaufwendigen und kostenintensiven Konfliktbewältigungsmassnahmen zu bewahren, und sorgen nebenbei für einen guten Ruf. Meist wird übersehen, dass bereits simple Präventionsmassnahmen, welche sich zumeist gut in die allgemeinen Unternehmensabläufe integrieren lassen, einen grossen Nutzen mit sich bringen.

So können beispielsweise jährliche Mitarbeitergespräche und eine offene Kommunikationskultur dazu führen, dass Problembereiche frühzeitig angesprochen und Lösungen gefunden werden können, bevor ein tatsächlicher Konflikt entsteht. Aus juristischer Sicht ist dabei wichtig, dass diese Gespräche dokumentiert und abgelegt werden. Die Gerichtspraxis zeigt zudem, dass viele Konflikte am Arbeitsplatz mit einer unklaren Abgrenzung

von Zuständigkeiten und Aufgaben zusammenhängen. Klare Pflichtenhefte mit konkreter Umschreibung und Abgrenzung der Aufgabenbereiche können daher für Transparenz und eine reibungslose Zusammenarbeit sorgen. Aus arbeitsrechtlicher Perspektive ist dabei wiederum zu beachten, dass solche Pflichtenhefte keine integralen Bestandteile des Arbeitsvertrags darstellen sollten, um der Arbeitgeberin genügend Flexibilität bei allfälligen Anpassungen zu belassen.

Eine konfliktfreie Atmosphäre am Arbeitsplatz wird zudem massgeblich durch das Führungsverhalten der Vorgesetzten beeinflusst. Eine klare unternehmensinterne Haltung sowie regelmässige Sensibilisierung durch in- und externe Schulungen von Führungspersonen sind daher ebenfalls Teil eines funktionierenden Konfliktmanagements.

Doch besteht eine Pflicht zu einem präventiven Konfliktmanagement? Und falls ja, welche Massnahmen sind durch ein Unternehmen zu treffen?

Aus arbeitsrechtlicher Perspektive trifft die Arbeitgeberin die grundsätzliche Pflicht, die Persönlichkeit der Mitarbeitenden zu achten und zu schützen und auf deren Gesundheit Rücksicht zu nehmen. So hat sie sich einerseits jedes durch den Arbeitsvertrag nicht gerechtfertigten Eingriffs in die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeitenden zu enthalten und muss diese andererseits vor Eingriffen durch Dritte schützen. Hierfür hat sie alle Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig und den Verhältnissen des Betriebs angemessen sind. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) hat präzisiert, dass dazu insbesondere folgende präventive Massnahmen gehören:

- Grundsatzklärung, wonach das Unternehmen Angriffe auf die persönliche Integrität

(sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierungen) nicht toleriert

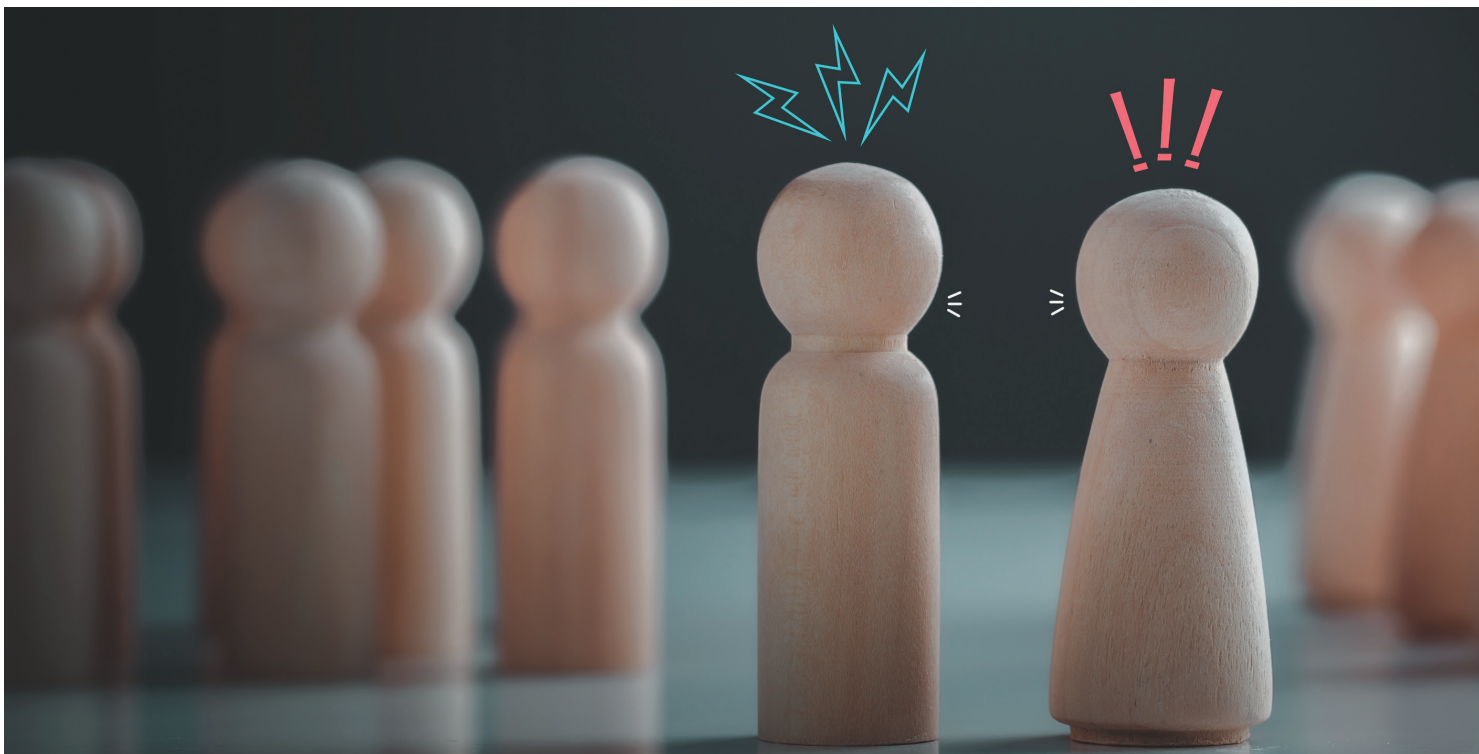
- Information der Mitarbeitenden, was unter sexueller Belästigung, Mobbing und Diskriminierung zu verstehen ist
- Information der Mitarbeitenden, wie in einem solchen Fall vorzugehen ist und welche Sanktionen drohen
- Bezeichnung einer internen oder externen Vertrauensperson, an die sich Betroffene im Konfliktfall wenden können: Die Vertrauensperson muss über die nötige Ausbildung für diese Aufgabe verfügen und ein Vertrauensverhältnis aufbauen können (Schweigepflicht, kein direkter Vorgesetzter).

Je nach Grösse und Art des Betriebs können weitere präventive Massnahmen geboten sein. Unternehmen ist es daher empfohlen, das eigene präventive Konfliktmanagement zu überprüfen und die angemessenen Massnahmen zu verschriftlichen. Dies erfolgt häufig in Form eines Reglements. Wichtig ist sodann, dass diese Erklärungen nicht nur «totes Papier» sind, sondern diese Grundsätze gelebt und Mitarbeitende regelmässig dazu geschult und sensibilisiert werden.

Sind angemessene Präventionsmassnahmen nicht vorhanden, kann das kantonale Arbeitsamt ein Unternehmen grundsätzlich und gegebenenfalls unter Strafandrohung verpflichten, diese einzuführen. Insbesondere bei einer Diskriminierung durch sexuelle Belästigung kann ein Unternehmen aber auch zur Entrichtung einer Entschädigung an Mitarbeitende verpflichtet werden, wenn das Unternehmen nicht über genügend präventive Massnahmen verfügte.

Kurative Massnahmen bei Arbeitsplatzkonflikten

Selbst das beste präventive Konfliktmanagement kann nicht jeden Konflikt am Arbeitsplatz verhindern. Haben präventive Massnahmen nicht den erhofften Erfolg gezeigt, und liegt ein Konflikt am Arbeitsplatz vor, leitet das Bundesgericht aus der allgemeinen Fürsorgepflicht der Arbeitgeberin eine Pflicht ab, grundsätzlich sämtliche zumutbaren Massnahmen zu ergreifen, um die Lage zu entspannen. Hat sich die Arbeitgeberin nicht oder ungenügend um die Lösung des Konflikts bemüht, kann sich eine gegenüber



einem involvierten Mitarbeitenden ausgesprochene Kündigung (sog. Konfliktkündigung) als missbräuchlich erweisen. Dies kann für die Arbeitgeberin insbesondere zu Entschädigungszahlungen in der Höhe von bis zu sechs Monatslöhnen führen. Doch auch ohne Kündigung können Mitarbeitende Schadenersatz- und Genugtuungsansprüche gegenüber dem Unternehmen geltend machen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich daher die Frage, wann von einem Konflikt am Arbeitsplatz ausgegangen werden muss und welche Massnahmen diesfalls seitens der Arbeitgeberin erforderlich sind, damit sie ihrer Fürsorgepflicht rechtsgenügend nachkommt.

Konflikte, die Massnahmen erfordern

Das Bundesgericht hat klargestellt, dass nicht jede atmosphärische Trübung am Arbeitsplatz unter den Schuttschirm der bundesgerichtlichen Rechtsprechung fällt und Massnahmen des Unternehmens erforderlich macht. Insbesondere das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen – auch in Form von Kritik von Vorgesetzten – gehört grundsätzlich zum Arbeitsalltag.

Gehen die Vorkommnisse aber entweder im Einzelnen oder in ihrer Gesamtheit objektiv über das hinaus, was im Arbeitsalltag zu

tolerieren ist, muss die Arbeitgeberin aktiv werden. Dies kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn sich Vorgesetzte wiederholt in zugewiesene Kompetenzen der Unterstellten einmischen oder wenn die einzelnen Kompetenzen durch das Unternehmen nicht klar abgegrenzt sind und sich daraus ein Streit entwickelt. Auch ein systematischer Machtmissbrauch sowie insbesondere Mobbing und Diskriminierungen stellen Konfliktsituationen dar, welche Massnahmen seitens des Unternehmens erfordern.

Die Abgrenzungen, wann ein Konflikt vorliegt, der das Ergreifen von Massnahmen durch das Unternehmen erforderlich macht, kann im Einzelfall schwierig sein. Unternehmen sind daher gut beraten, im Zweifelsfall von einer entsprechenden Konfliktsituation auszugehen.

Abklärung des Konflikts als Teil der Massnahmen

Bevor entschärfende Massnahmen durch das Unternehmen ergriffen werden können, ist es notwendig, den Konflikt zu verstehen.

Je nach Konflikt kann sich der Sachverhalt bereits aus vorhandenen Dokumenten ergeben. So liefern insbesondere Beschwerden an interne Beschwerdestellen sowie Do-

kumentationen von Mitarbeitergesprächen bereits hilfreiche Anhaltspunkte. Insofern ist es wichtig und ratsam, dass im Rahmen des präventiven Konfliktmanagements regelmässig Mitarbeitergespräche stattgefunden haben, in welchen das Verhalten, die Leistung und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden angesprochen, bewertetet und dokumentiert wurden.

In aller Regel verlangen Konflikte aber zusätzlich eine aktuelle Sachverhaltsabklärung. Diese kann je nach Konflikt von einfachen Befragungen bis hin zu aufwendigen internen oder gar externen Untersuchungen reichen, in welchen insbesondere auch elektronische Daten (meist E-Mails) gesichtet werden. Sämtliche getroffenen Abklärungsmassnahmen sind für ein allfälliges späteres Gerichtsverfahren zu dokumentieren.

Häufig wird übersehen, dass bereits diese Massnahmen zur Sachverhaltsabklärung einen wichtigen und wesentlichen Teil der Konfliktbewältigung darstellen. So zeigt die Praxis, dass Mitarbeitende die Möglichkeit schätzen, im Rahmen von Gesprächen ihre Sicht der Dinge darzulegen und auf ein offenes, unvoreingenommenes Ohr zu stossen. Für ein erfolgreiches Konfliktmanagement ist es daher essenziell, dass Befragungen und



interne Untersuchungen durch eine unabhängige und vertrauenswürdige Person vorgenommen und die Erkenntnisse vertraulich behandelt werden.

Massnahmen zur Konfliktbewältigung

Ist der Sachverhalt rund um den Konflikt geklärt, obliegt es der Arbeitgeberin, entschärfende Massnahmen zu ergreifen. Zur Begegnung eines Konflikts kommen dabei insbesondere folgende Massnahmen infrage:

- Einzel- und Gruppengespräche mit den Konfliktbeteiligten zur gemeinsamen Lösungsfindung
- Unterbreitung von Vorschlägen zur endgültigen Beilegung des Streits
- konkrete Verhaltensanweisungen
- Zielvorgaben, gegebenenfalls verbunden mit einer Überprüfung der Ziele
- Ermahnungen, bei welchen das Verhalten eines Mitarbeitenden gerügt wird
- Verwarnung, mit welcher ein konkretes, pflichtwidriges Verhalten als nicht tolerierbar erklärt wird und für den Fall der Wiederholung konkrete Massnahmen (insbesondere eine ordentliche oder fristlose Kündigung) angedroht werden
- Änderung der Arbeitsabläufe oder interne Versetzungen, welche häufig dazu beitragen, Streithähne zu distanzieren und eine Beruhigung des Konflikts zu erwirken

- Beizug einer Beratungsstelle, eines Mediators oder eines externen Beratungsunternehmens zwecks Teamcoaching und/oder Analyse der internen Abläufe und Strukturen

Dem Unternehmen steht bei der Auswahl der Massnahmen ein grosser Ermessensspielraum zu. Auch Umfang und Intensität der Massnahmen sind einzelfallbezogen im Rahmen einer Gesamtwürdigung der jeweiligen Umstände zu prüfen – einen allgemeingültigen Action-Plan gibt es daher leider nicht. Die gewählten Massnahmen müssen aber stets dazu geeignet sein, den Konflikt abzuschwächen, und so schnell als möglich ergriffen werden. Von voraussichtlich erfolglosen Massnahmen darf abgesehen werden. In sehr seltenen Ausnahmefällen kann daher sogar von sämtlichen Massnahmen abgesehen werden, wenn aufgrund der konkreten Situation klar ist, dass solchen Bemühungen (z. B. durch vehement unkooperatives Verhalten eines Mitarbeitenden) kein Erfolg beschieden sein wird.

In Bezug auf Mitarbeitende, welche sich noch in der Probezeit befinden, gilt zudem eine gelockerte Verpflichtung des Unternehmens hinsichtlich der zu ergreifenden Massnahmen. Demgegenüber ist bei älteren Mitarbeitenden mit einer längeren Dienstzeit besondere Umsicht geboten.

Unternehmen sollten getroffene und erwogene Massnahmen stets sauber und umfassend für ein allfälliges späteres Gerichtsverfahren dokumentieren.

Kein Ende des Konflikts in Sicht?

Konflikten am Arbeitsplatz liegen zumeist Treupflichtverletzungen von Mitarbeitenden zugrunde. Dazu gehört beispielsweise unanständiges, unkooperatives oder diskriminierendes Verhalten eines Mitarbeitenden.

Haben die zumutbaren und geeigneten Massnahmen zur Konfliktentschärfung nicht zu einer Beruhigung der Situation beigetragen, kann das Unternehmen grundsätzlich gegenüber dem die Treupflicht weiter verletzenden Mitarbeitenden eine Kündigung aussprechen. Sind mehrere Mitarbeitende in den Streit involviert, und kann die Täterrolle nicht klar

einem Streithahn zugeordnet werden, ist das Unternehmen grundsätzlich frei, gegenüber wem die Kündigung ausgesprochen wird. Mit fristlosen Kündigungen ist aber Zurückhaltung geboten: Diese sind grundsätzlich nur dann zulässig, wenn das Abwarten der ordentlichen Kündigungsfrist für die Arbeitgeberin unzumutbar ist und sie die Kündigung umgehend nach Kenntnis der Verfehlung (d. h. grundsätzlich innerhalb von zwei bis drei Arbeitstagen) ausspricht. Idealerweise sollte dem Mitarbeitenden die fristlose Kündigung zuvor im Rahmen der getroffenen Massnahmen mittels schriftlicher Verwarnung bei Wiederholung/Fortsetzung eines konkreten pflichtwidrigen Verhaltens angedroht worden sein.



CHECKLISTE

Konfliktmanagement:

- Sind die Mindestanforderungen an ein präventives Konfliktmanagement erfüllt und verschriftlicht (Grundsatzerklärung und Information zu Verletzungen der persönlichen Integrität, Vorgehen in Konfliktfällen, Sanktionen sowie Vertrauensperson im Falle eines Konflikts)?
- Ist dokumentiert, dass Mitarbeitende diese Unterlagen erhalten haben, mit diesen vertraut sind, und werden Mitarbeitende regelmässig dazu geschult?
- Finden jährliche Gespräche mit Mitarbeitenden statt, in welchen das Verhalten, die Leistung und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden angesprochen, wahrheitsgetreu bewertet und dokumentiert wird?
- Können weitere präventive Massnahmen in die Unternehmensabläufe integriert werden, um Konflikte zu vermeiden?
- Sind im Konfliktfall die zumutbaren und geeigneten Massnahmen vor Aussprechen einer Kündigung ergriffen und dokumentiert worden?

AUTORINNEN



Simone Wetzstein, lic. iur., LL.M., Rechtsanwältin und Fachanwältin SAV Arbeitsrecht, ist Partnerin und Co-Leiterin des Arbeitsrechtsteams von Walder Wyss. Arbeitgeberseitige arbeitsrechtliche Fragestellungen und die damit verbundene Suche nach pragmatischen und praxisorientierten Antworten erfüllen ihren Arbeitsalltag.



Lea Germann, MLaw, Rechtsanwältin, ist Associate bei Walder Wyss und berät Unternehmen sowie Privatpersonen in sämtlichen Fragen des Arbeitsrechts.