

# EKAS-Tagung

**Stress, Konflikte und Mobbing...  
Präventionsstrategien für Unternehmen**

**4. November 2015**

**Biel**

**Ursula Gut-Sulzer / Anne Grandjean**

# Was denken Sie?

Wie viele Unternehmen suchen unsere Unterstützung beim Aufbau von Strukturen zur Prävention psychosozialer Risiken, obwohl die Firma keine größeren Probleme mit dem Arbeitsklima hat ?

**3%**

# Vicario Consulting : Respekt und Leistung

## Wo wir ansetzen

- Verbesserung des **Arbeitsklimas**
- Selektion und Ausbildung von **Führungskräften**
- Optimierung von Prozessen und Strukturen
- Begleitung in **Change Prozessen**



# Vicario Consulting SA

Regemässige  
Mitarbeit in

**Forschungs-  
Projekten**

**>200**

**Kunden**  
begleitet

**>100**

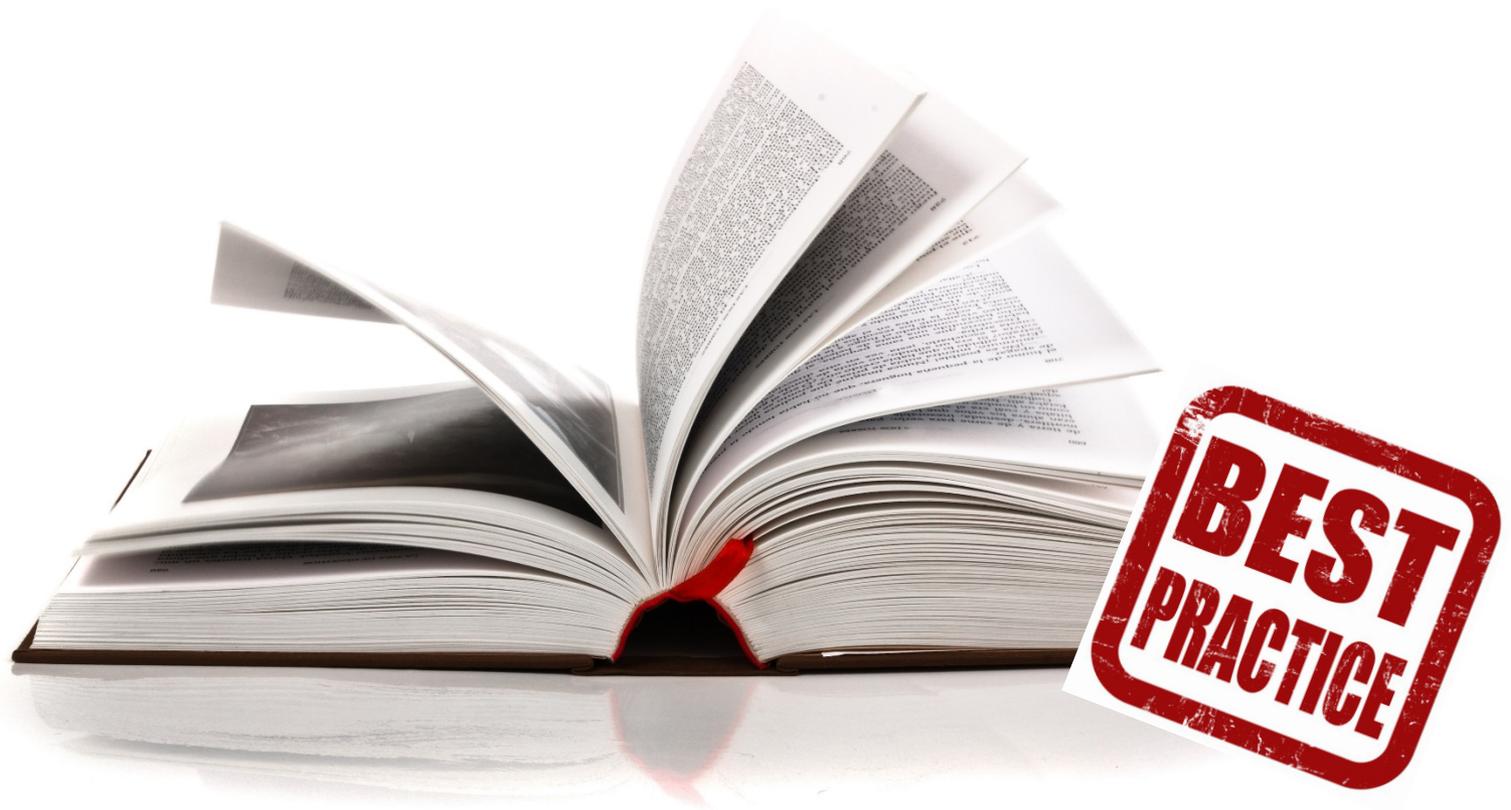
**Vertrauenspersonen**  
ausgebildet

**1995**

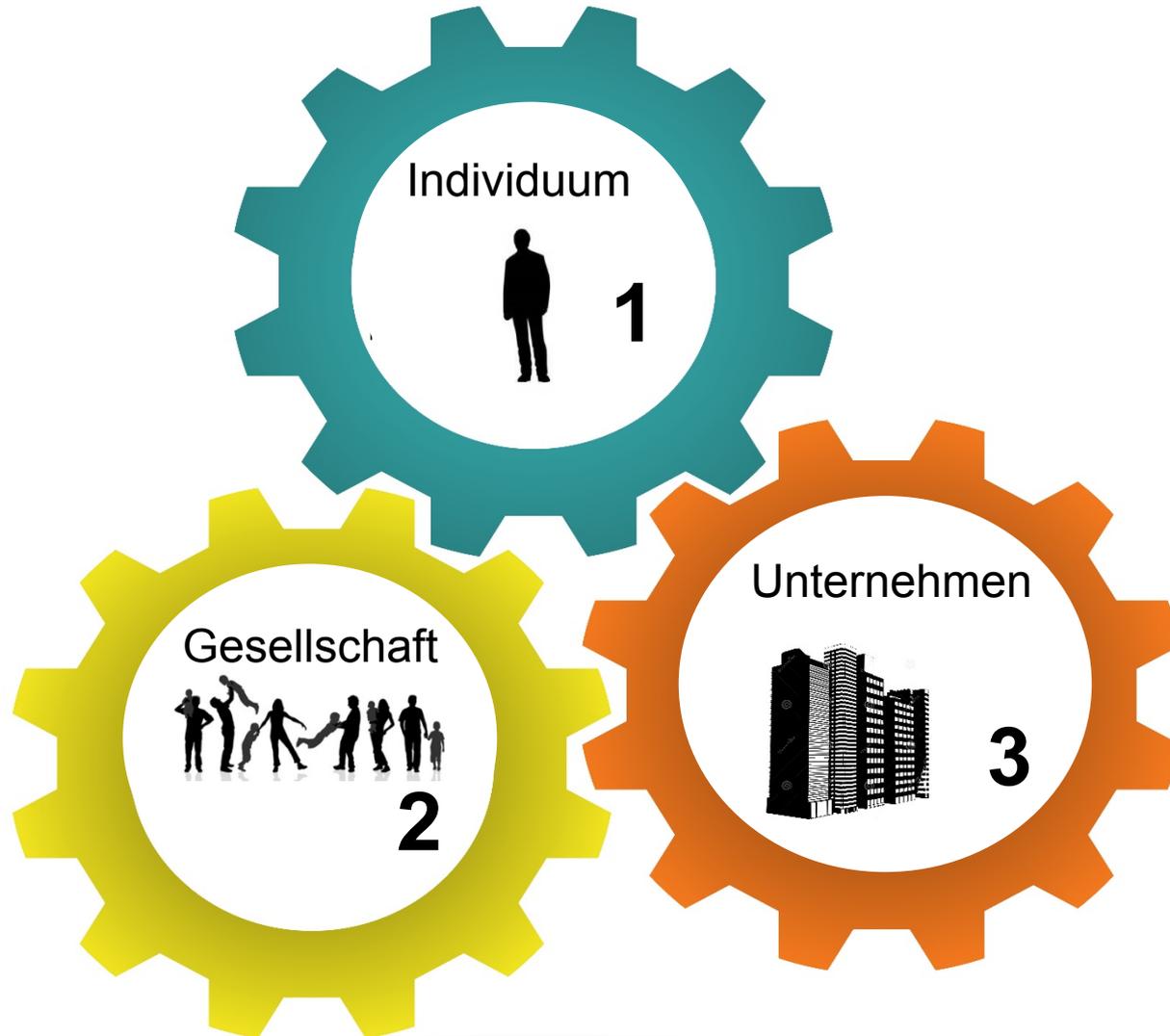
Aufbau der ersten  
Struktur mit  
Vertrauenspersonen  
in der Schweiz



# 20 Jahre Praxis – 20 Jahre Geschichten



# Paradigmenwechsel



# Eine einfache, erprobte Methodik



Analyse

Definition  
des Ziels

Planung

Umsetzung

Controlling

# Prozess der positiven Spirale



# Gezielte Interventionen



- Jahrelange Erfahrung
- Erprobte Methoden
- Theoretisches Wissen
- Rechtliche Rahmenbedingungen

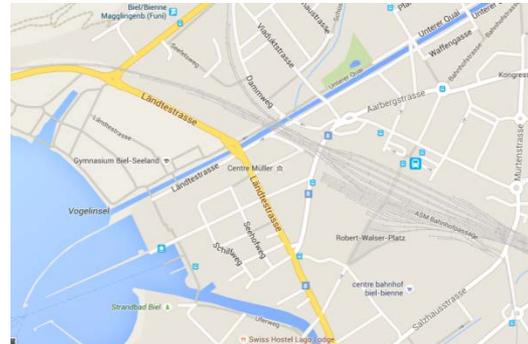
# Wir stellen Ihnen Pierre vor....

- Filialleiter, 53 jährig
- 25 Mitarbeiter
- Überflutet mit zwischenmenschlichen Problemen, insbesondere Konflikten
- Beunruhigt durch eine sinkende Kundenzufriedenheit und steigende Absenzen



# Diagnose: diverse Möglichkeiten

- Analyse bestehender Daten
- Mitarbeiterbefragung (Fragebögen)
- Anhörung (Audit)
- Workshops / Gesundheitszirkel
- Analyse in Grossgruppen



# Befragungen

## Chancen

- ✓ Signalisieren Engagement und Wichtigkeit
- ✓ Beziehen alle mit ein
- ✓ Anonymität
- ✓ Zahlen, quantitative Aussagen

## Risiken

- Informationsmangel
- Druck auf die Umsetzung
- Anonymität
- Qualitative Aspekte fehlen
- Ungenügende Beteiligung





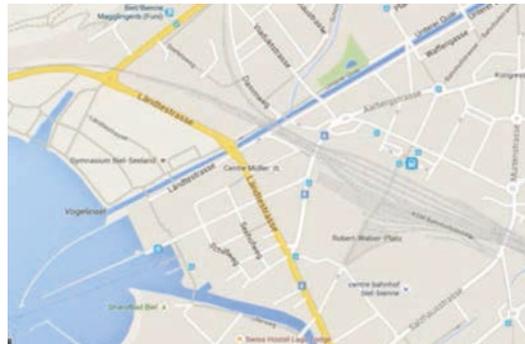
# Grosse und kleine Gruppen

## Chancen

- ✓ Gegenseitige Inspiration
- ✓ Dynamik
- ✓ Einbezug

## Risiken

- Fehlende Vertraulichkeit
- Dynamik



# Diagnose durch ein Audit

## Arbeitsklima

- Spannungen
- Langeweile

## Führung

- Führungsschwächen
- Spannungen im Führungsteam

## Organisation

- Unklare Rollen und Verantwortlichkeiten
- Planung ohne Spielregeln
- Mangelnder Informationsfluss
- Bonussystem

## Kommunikation

- Fehlende Feedbackkultur



# Umgesetzte Massnahmen

## Korrektive Massnahmen

- Rollenklärung
- Anpassung des Organigramms
- Workshops mit Führungskräften
- Stärkung des Managements  
(Coaching von Pierre, Stellvertreterin als neue Ressource)
- Teambildungsmassnahmen
- Organisation des Informationsflusses
- Regeln für die Planung
- Neugestaltung des Bonussystems
- Neuorientierung einzelner Mitarbeiter und Neuanstellungen



# Umgesetzte Massnahmen

## Präventive Massnahmen

- Kompetenzbilanz und Entwicklungsplan für Führungskräfte
- Interventionen für Führungskräfte
- Einführung einer Struktur mit TOMs

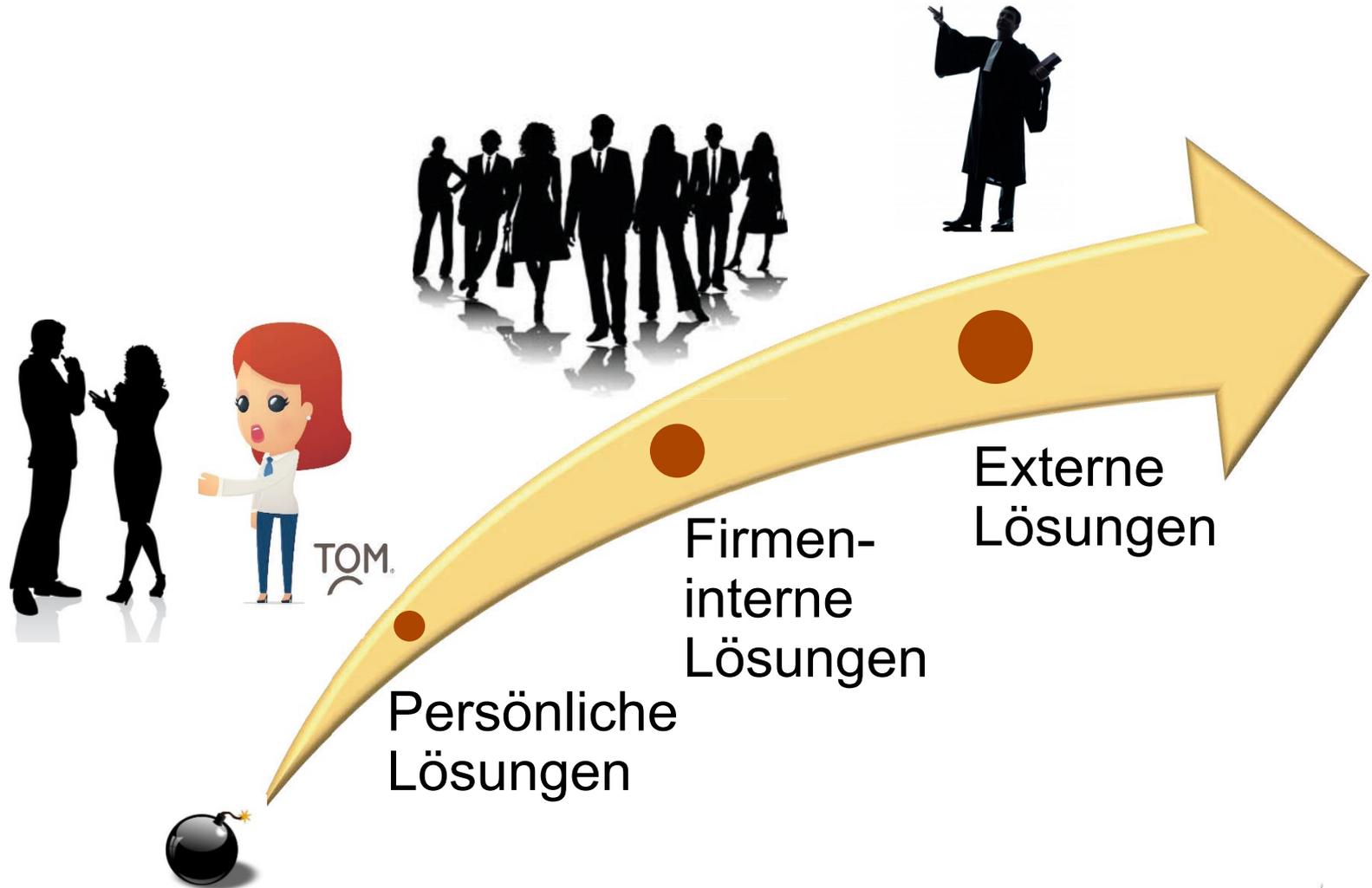


# Bilanz nach 12 Monaten



- Beruhigtes Arbeitsklima
- Neu motivierte Führungskräfte, die ihre inzwischen klare Rolle immer selbstverständlicher ausfüllen
- **Sinkende Absenzquoten**
- Steigende Umsatzzahlen

# Das Prinzip einer Struktur mit TOMs



# TOM – eine Präventionsstruktur nach Mass



- Workshop mit der Direktion zur Festlegung der
  - Ziele
  - Organisation
  - Prozesse
  - Rollen und Verantwortlichkeiten
  - Reglemente
  - Planung der Einführung, der Kommunikation und der Begleitmassnahmen
  - Auswahl, Ausbildung und Supervision der internen TOMs

# Ziele von Strukturen mit Vertrauensleuten

- Sich juristisch absichern (compliance, Esener-Studie)
- Mobbing und sexueller Belästigung vorbeugen
- Probleme frühzeitig lösen, Direktion entlasten, Aufwand begrenzen (Zeit/Energie)
- Produktivitätsverluste eindämmen
- Absenzen vermindern
- Arbeitszufriedenheit und Motivation erhöhen
- Image und Attraktivität als Arbeitgeber sichern
- Risiken für die anvertrauten Menschen begrenzen
- Barometer, was im Unternehmen läuft
- Konfliktlösungs- und Sozialkompetenzen entwickeln
- Konstruktive Kommunikations- und Vertrauenskultur fördern

# Prozess der Problembearbeitung (I)

Eskalierung eines Problems



## Ziele der Phasen

Informelle Lösung, klären, Lösungsstrategie erarbeiten, Weiterleitung an andere Akteure, keine formale Macht

Lösungsfindung mit bestehenden unternehmensinternen Angeboten

Lösungsfindung mit Einbezug externer Akteure (Rechtsweg)

## Wer sind die Akteure?

- KollegInnen
- TOM
  
- HR
- Hierarchie
- Personalkommission
- Betriebsarzt
- Betriebliche Sozialarbeit
  
- Gewerkschaft
- Arbeitsinspektorat
- Anwalt
- Anlaufstellen (z.B. Mobbing)
- Friedensrichter
- Gericht

# Prozess der Problembearbeitung (II)

## Interventionsmöglichkeiten

- Gespräche
- Coaching
- Verhandlungen
  
- Teambuilding
- Vermittlung
- Mediation
- Anhörung (Audit)
- Case Management
  
- Untersuchung (Expertise)
- Schlichtung /  
Friedensrichter
- Gericht

## Basierend auf...

- Meine Bedürfnisse
  
- Unsere Bedürfnisse
  
- Beweisführung und  
Gesetz

Eskalierung eines Problems



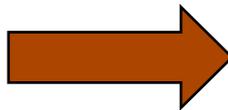
# TOM – Rollen und Verantwortlichkeiten



- Zuhören
- Klären
- Selbstverantwortung stärken
- Unterstützung beim Erarbeiten einer Handlungsstrategie



- An andere Akteure weiterleiten
- Interventionsmöglichkeiten erklären



- Feedback, Inputs / Empfehlungen ans Unternehmen (für die Entwicklung)
- Schulung / Sensibilisierung des Personals

# Argumente intern / extern

## Intern

- Knowhow kommt ins Unternehmen
- Weniger sichtbare Kosten
- Kenntnis Firmenkultur und der Internas
- Schnelligkeit/Disponibilität
- Einfach zugänglich
- Bestehende Ressourcen

## Extern

- Interne Ressourcen fehlen
- Konflikte auf oberer Führungsebene
- Bedürfnis nach Diskretion
- Unabhängigkeit/Objektivität (wenn man sich zu gut kennt, zu kleiner Betrieb)
- Akzeptanz
- Spezialisten

# Erfolgskriterien

- Die Geschäftsleitung steht dahinter.
- Die Ziele sind klar definiert.
- Das Programm passt zur Kultur des Unternehmens.
- Zuständigkeiten und Rollen sind klar definiert.
- Schnittstellen zwischen den verschiedenen Akteuren und ihren Interventionsmöglichkeiten sind geklärt.
- Kommunikationswege und Spielregeln zwischen den verschiedenen Akteuren sind geklärt.
- Das Projekt findet Akzeptanz bei allen Akteuren im Unternehmen – vorher einbeziehen
- Die Vertrauensleute haben das Vertrauen aller Stakeholder
- Führungskräfte übernehmen Vorbildrolle
- Inakzeptables Verhalten im Unternehmen wird sanktioniert.
- Regelmässige Information, dass es die Struktur gibt und was der Sinn der Struktur ist (Schneeball und Hilfe zur Selbsthilfe)

## Situation 2: Gisela

- Gisela, 42 jährig, Personalverantwortliche in einem KMU mit 120 Mitarbeitenden
- Stellt die verlängerte krankheitsbedingte Abwesenheit einer Mitarbeiterin fest
- Erhält den Brief eines Anwalts, der ihr mitteilt, dass sich die Mitarbeiterin durch ihren Chef gemobbt fühlt



# Untersuchung/Klageverfahren

## Eine Untersuchung soll...

- den Parteien ermöglichen, die Situation aus Ihrer Sicht darzulegen.
- den Kontext, in dem die mutmasslichen Verletzungen der Persönlichkeit stattgefunden haben, klären und allfällige Probleme aufzeigen.
- Vorwürfe und Fakten trennen.
- klären, ob die Fakten den Verdacht auf eine Verletzung der persönlichen Integrität (Mobbing, sexuelle Belästigung...) bestätigen.
- Hinweise auf mögliche Massnahmen zur Lösung der festgestellten Probleme geben.
- die Basis für eine Wiedergutmachung oder Rehabilitation schaffen.

# Vorgehen bei einer Untersuchung

- Erste Einzel-Gespräche mit den beiden Parteien
- Einzel-Gespräche mit den von den Parteien designierten Zeugen und den vom Auftraggeber designierten Zeugen (mindestens 6, um Vertraulichkeit und Repräsentativität sicher zu stellen)
- Zweite Einzel-Gespräche mit den beiden Parteien
- Die Angehörten unterschreiben die Protokolle der Gespräche. Die Protokolle können von einem Richter eingefordert werden
- Analyse der vom Auftraggeber und den Parteien zur Verfügung gestellten Dokumente
- Quantitative Analyse und qualitative Analyse (wie gravierend und wie glaubwürdig sind die vorgebrachten Vorwürfe)
- Erstellen eines schriftlichen Rapports. Zeugenaussagen sind anonymisiert, Aussagen der Parteien offen gelegt.
- Besprechung des Rapports mit dem Auftraggeber. Beratung zur Kommunikation der Ergebnisse und zu möglichen Massnahmen.

# Risiken einer Untersuchung

- Grosse Belastung für alle Beteiligten sowie ihr berufliches und privates Umfeld
- Eine Version gegen die andere
- Keine materiellen Beweise oder glaubwürdigen Zeugen
- Alle Parteien könnten Informationen verheimlichen, übertreiben oder die Tatbestände herunterspielen
- Es kommt selten zu einer Verurteilung
- In 2/3 aller Fälle verlässt die klagende Partei das Unternehmen.

# Gespräch mit einer externen Vertrauensperson

## Hypothesen

- Kaum Beweise
- Schwäche und Versäumnisse der Führung
- Organisatorische Probleme
- Starke Arbeitsüberlastung
- Ernsthafter Wille und Fähigkeit der klagenden Partei sich mit der anderen Partei auseinander zu setzen
- Kein anderer Akteur ist direkt betroffen, auch wenn das Arbeitsklima generell gelitten hat.



# Massnahmen

## Korrektive Massnahmen

- Mediation zwischen dem Chef und der Mitarbeiterin
- Coaching des Chefs
- Organisationsentwicklung

## Präventive Massnahmen

- Implementierung einer Struktur mit internen und externen TOMs



# Bilanz nach 12 Monaten



- Der Konflikt ist entschärft
- Die Mitarbeiterin ist wieder arbeitsfähig und wird Anfang Jahr intern eine andere Funktion übernehmen
- Der Chef hat seine Führungskompetenzen weiterentwickelt
- Das Arbeitsklima hat sich verbessert (Befragung)
- Der Rahmen ist gegeben, um neue Fälle frühzeitiger auf zu lösen (compliance).

# Analysieren



## Generell

- Eine **Analyse ist zentral**, muss aber nicht zwingend teuer sein
- Keine Kurzschlüsse, keine Verzögerungstaktik

## Feststellungen

- Führungskräfte sind häufig schlecht gerüstet im Umgang mit psychosozialen Risiken
- Die **Organisation** begünstigt häufig Konflikte und Stress
- Meist braucht es zuerst **korrektive Massnahmen**, bevor die Prävention einsetzen kann



## Bezüglich korrektiver Massnahmen

- Meist mehrere aufeinander abgestimmte, sich ergänzende Massnahmen
- Schaden für alle begrenzen, Möglichkeiten für konstruktive Lösungen ausschöpfen: Audit vor Klageverfahren

# Fokussieren, planen, umsetzen



## Bezüglich Prävention

- **Commitment** der **Direktion**
- **Ziele** sind klar definiert
- **Einbezug** der Mitarbeitenden
  
- **Klären** ob interne oder externe Strukturen
- Überlegte **Auswahl** der internen TOMs (nicht HR, nicht Personalvertreter, nicht Klassenkämpfer, nicht Samariter)
- **Heterogene Zusammensetzung** der Profile der internen TOMs
- **Klärung** der **Rollen** und der **Organisation**

# Überprüfen



## Bezüglich des weiteren Vorgehens

- Die Bedeutung regelmässiger **Überprüfung**
- Die Bedeutung wiederholter **Sensibilisierung**
- Die Bedeutung regelmässiger **Supervision** der internen TOMs
- Die Möglichkeit, TOMs zu **Mediatoren** weiter zu entwickeln

## Bezüglich der Resultate

- TOMs: **2/3** der Fälle werden auf dieser Stufe gelöst
- **ROI von 1:3**, generell mit einem messbaren Einfluss auf die Personal-Kernzahlen

# TOM, flexible Lösungen



TOM.

Ob Sie ein KMU, eine  
Verwaltung oder ein  
internationales  
Unternehmen sind, wir  
haben eine Lösung für  
Sie....

# Die Schweizer Unternehmer reagieren, wenn...



# 58%

investieren in die Prävention psychosozialer Risiken, weil sie eine **Busse des Arbeitsinspektorats vermeiden** wollen.

# Wir ziehen am selben Strick !



# Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Wir stehen für Fragen gerne zur Verfügung...