

## Arbeitskonflikte angehen und lösen Wie es am einfachsten gelingt

**04** «Der Wille zur Lösung muss da sein»

**12** Konfliktzone Grossraumbüro?

**18** RAV: Dank Job-Speed-Dating zum Einsatz im «Badener WunderDorf»

## Impressum

Arbeitswelt Aargau (vormals: publicAWA)  
32. Jahrgang

### Herausgeber

Departement Volkswirtschaft und Inneres  
Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA)  
des Kantons Aargau  
Rain 53, Postfach, 5001 Aarau  
www.ag.ch/awa  
Leiter: Thomas Buchmann

### Redaktionsleitung

Maria-Monika Ender  
Öffentlichkeitsarbeit AWA  
(Stabsstelle Recht und Medien)  
und Giovanni Pelloni (stv. Amtsleitung)

### Produktion

Maria-Monika Ender (maria-monika.ender@ag.ch)  
Tel. 062 835 17 05

### Redaktionskommission

Susanna Bandari (Mobiles RAV),  
Thomas Hartmann (Industrie- und Gewerbeaufsicht),  
Melanie Kohler (RAV Brugg),  
Claudia Kunz-Hatunsek (Öffentliche Arbeitslosenkasse),  
Silvia Riner (RAV Suhr),  
Caroline Steinmann (Logistik Arbeitsmarktliche Massnahmen),  
Roman Wanner (Amtsstelle ALV)

### Kostenlose Abonnements und Einzelbestellungen

AWA – Amt für Wirtschaft und Arbeit  
Tel. 062 835 16 80, awa@ag.ch

Auflage: 2'700 Exemplare  
Erscheint vierteljährlich.  
Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

### Titelbild

© istockphoto

### Bildnachweise

Seite 4: © Simone Gaio; Seite 7: © Jürgen Wehmann; Seite 8-11: © Andrea Gehrig; Seite 12: © Silvia Stierli;  
Seite 14: © istockphoto; Seite 15: © Susanne Ulrich; Seite 16: © Nicola Ehrlí; Seite 18: © Lydia Müller-Bosoni

[www.ag.ch/arbeitswelt](http://www.ag.ch/arbeitswelt)

## Editorial



Dort wo Menschen zusammenarbeiten, entstehen aus den vielfältigsten Gründen Konflikte. Dies fordert die direkt Betroffenen, und im Berufsleben auch die Vorgesetzten. Konflikte sind vordergründig vor allem mühsam und Zeit- und Energiefresser. Am Ende einer Konfliktbewältigung steht aber häufig ein Resultat, das nur aufgrund dieses Prozesses überhaupt möglich geworden ist.

Die Gleichung «Akzeptanz und Konfrontation = Entwicklung» hat es mir besonders angetan. Sie bringt zum Ausdruck, dass im Wechselspiel zwischen Akzeptanz (=Stärken nutzen) und Konfrontation (=fordern, herausfordern, hinterfragen) Neues entsteht. Konfliktbewältigung ist also auch Teil eines kreativen Prozesses, mit dem Ziel die Entwicklung voranzutreiben. Wie man das macht, erläutern auf den folgenden Seiten Expertinnen und Experten. Zentral ist dabei die folgende Einsicht: «Es gibt nur eine falsche Sicht der Dinge: der Glaube, meine Sicht sei die einzig richtige.»

Eine gute Lektüre wünscht Ihnen



Thomas Buchmann, Leiter AWA

Meinungsverschiedenheiten dürfen im Team Platz haben

## «Der Wille zur Lösung muss da sein»

Simone Gaio, Coach und Organisationsberaterin, über die häufigsten Ursachen von Konflikten und die Grundbedürfnisse von Mitarbeitenden nach Wertschätzung, Sicherheit und Klarheit.



Simone Gaio, Coach und Organisationsberaterin: «Wenn es ein Patentrezept zur Konfliktlösung gäbe, dann wäre eine wertschätzende Kommunikation die wichtigste Zutat.»

### Arbeitswelt Aargau: Simone Gaio, wie entstehen die meisten Konflikte?

Simone Gaio: Sie entstehen oft aufgrund mangelnder Wertschätzung. Jede Person braucht Wertschätzung. Fehlt sie, fühlen sich Mitarbeitende austauschbar. Wird die Kollegin von der vorgesetzten Person mehr beachtet? Fragt die Führungskraft jeweils «nur die andern» nach dem Befinden? Das kann dazu führen, dass sich Mitarbeitende benachteiligt und unverstanden fühlen. Daraus können Konflikte entstehen.

### Was gibt es noch für Ursachen für Konflikte?

Das Grundbedürfnis der Mitarbeitenden nach Sicherheit und Klarheit. Mitarbeitende brauchen klare Aussagen und Ziele. Gerade konfliktscheue Vorgesetzte, die keine Entscheidungen treffen möchten, verunsichern die Mitarbeitenden. Umso wichtiger ist es, die Vorgesetzten zu bestärken, manchmal auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen. Eine klare Position

und Kommunikation gibt den Mitarbeitenden Sicherheit und kann helfen, einen Konflikt zu verhindern.

### Was sind die häufigsten Konflikte am Arbeitsplatz?

Die meisten Konflikte zwischen Mitarbeitenden äussern sich in «Kleinigkeiten». Verschiedene Bedürfnisse, wie zum Beispiel wärmere oder kältere Raumtemperatur, geöffnete oder geschlossene Fenster, klassische oder moderne Musik werden vorgeschoben. Oft liegt der Ursprung des Streits aber in der fehlenden Wertschätzung. Dabei ist es nicht zwingend so, dass zu wenig Wertschätzung gegeben wird. Manchmal besteht eine Differenz in der Wahrnehmung – die Person fühlt sich nicht gesehen. Das führt bei ihr zu Neid und Missgunst, was in einem Konflikt enden kann.

### Wie können die Betroffenen einen Konflikt lösen?

Ein Konflikt ist für die Betroffenen schwierig und

schwächt das Team. Unbeteiligte könnten in den Konflikt involviert werden. Es besteht die Gefahr, dass sich Parteien bilden. Das macht die Situation und die Zusammenarbeit nicht einfacher. Deshalb ist es wichtig, dass sich die Kolleginnen und Kollegen nicht instrumentalisieren lassen, keine Partei ergreifen und sich abgrenzen. Die Führungsperson sollte unbedingt mit den Kontrahenten das Gespräch suchen. Dabei sollen sie ihre Anliegen und Bedürfnisse beschreiben und eine Kooperation anstreben. Das restliche Team muss gestärkt werden. Bei einem schweren Konflikt rate ich, den Beteiligten Hilfe anzubieten und allenfalls auf eine Fachstelle zu verweisen. Meinungsverschiedenheiten müssen in einem Team Platz haben. Jedoch sollten Konflikte nicht in Krankheitsabsenzen oder gar Kündigungen münden.

«Nicht am Konflikt Beteiligte sollen sich nicht instrumentalisieren lassen.»

#### Was tun bei Konflikten mit Vorgesetzten?

Man muss sich sehr gut überlegen, ob man den Schritt wagen und auf die vorgesetzte Person zugehen soll. Auch hier ist ein Gespräch unumgänglich, bedarf aber guter Vorbereitung. Es ist ratsam, der Chefin oder dem Chef mitzuteilen, was den Konflikt ausgelöst hat und wie das eigene Befinden ist. Die Mitarbeitenden sollten auch klar kommunizieren, welchen Beitrag sie zur Lösung des Konflikts leisten können. Ein Konflikt zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten ist aber per se eher schwierig und nicht immer einfach zu lösen. Manchmal ist externe Hilfe nötig. Pflegt die Führungskraft aber eine wertschätzende Kommunikation, sind solche Gespräche für beide Seiten einfacher zu führen.

#### Gibt es ein Patentrezept in der Konfliktlösung?

Wenn es ein Patentrezept geben würde, so gäbe es nicht so viele Konflikte und ich hätte weniger Arbeit (lacht). Wichtig ist, dass der Wille zur konstruktiven Lösung bei allen Parteien vorhanden ist. Ich versuche in den Gesprächen sichtbar zu machen, dass beide Parteien das gleiche Ziel haben. Somit habe ich eine Basis für eine konstruktive Lösung geschaffen. Ich räume auch der Anerkennung und Wertschätzung genügend Platz ein. Zudem machen wir auch die nächsten Schritte ab, damit die Parteien die nötige Klarheit

haben. Nur so sind die Erfolgsaussichten für eine Lösung des Konflikts vorhanden. Ich bin der Meinung, dass jedes Teammitglied auch dafür verantwortlich ist, dass es im Team gut funktioniert. Ein Konflikt kann nur anschwellen, wenn man ihm den entsprechenden Raum lässt. Deshalb ist es wesentlich, dass die Unstimmigkeiten sofort angegangen werden. Eine direkte, offene, zielorientierte und wertschätzende Kommunikation unterstützt diesen Prozess.

«Jedes Teammitglied ist dafür verantwortlich, dass es im Team gut funktioniert.»

#### Wie beraten Sie Unternehmen bei Konflikten?

Ich versuche zwischen den Konfliktparteien zu vermitteln. Der Fokus liegt dabei auf den Ressourcen, den gemeinsamen Erfolgserlebnissen und dem bereits Funktionierenden. Ganz nach «Steve de Shazer»: «Reden über Probleme lässt Probleme wachsen. Reden über Lösungen lässt Lösungen wachsen». Die betroffenen Parteien entdecken in diesen Gesprächen, was ihr gemeinsames Ziel ist. Das ermöglicht ihnen, aufeinander zuzugehen. Ich lade die Beteiligten ein, sich darüber zu unterhalten, wie sich der Arbeitsalltag verbessert, wenn der Konflikt gelöst ist. Dabei ist entscheidend, dass alle ihren Beitrag zu einer besseren Arbeitssituation formulieren. Sobald sich der Wille zeigt, gemeinsam an einer konstruktiven Lösung zu arbeiten, ist schon viel erreicht.

Caroline Steinmann,

Teamleiterin Individuelle Arbeitsmarktliche Massnahmen

## Zur Person

Simone Gaio ist mit ihrer eigenen GmbH als Coach, Trainerin und Organisationsberaterin unterwegs und hat Mandate in verschiedenen Organisationen, etwa in öffentlichen Verwaltungen. Themen wie Kommunikation und Kooperation, Präsenz und Wertschätzung wie auch Visualisierung prägen ihre Angebotspalette. Sie bildet selbst auch Coaches aus. ([www.simonegaio.com](http://www.simonegaio.com))

Kernanliegen herausarbeiten

## Wie kann ich Konflikte selbst lösen?

Am einfachsten ist es, wenn Mitarbeitende ihre Konflikte selbst angehen und lösen. Und das möglichst früh. Sechs Tipps von Nicola Ehrli, Mediatorin und Konfliktberaterin, helfen dabei.

Wo Menschen zusammenarbeiten, gibt es Konflikte. Verschiedene Haltungen, Temperamente und Sichtweisen prallen aufeinander, da kann es auch einmal Krach geben. Das muss nicht weiter schlimm sein, eine kurze Explosion oder eine Aussprache ohne Nachwehen sind möglich und können gar heilsam sein und zu positiven Veränderungen führen. Schwierig wird es, wenn sich ein handfester und dauerhafter Konflikt zwischen Arbeitskollegen und -kolleginnen entwickelt, der viel Energie auffrisst, der Stimmung und der Arbeitsleistung schadet. Mediatorin Nicola Ehrli erklärt: «Wenn sechs Personen in einem Team zusammenarbeiten und für fünf kein Konflikt existiert, aber für eine Person ein Konflikt besteht, dann ist es einer.» Doch was kann man tun, um Konflikte frühzeitig zu lösen? Die folgenden sechs Tipps von Nicola Ehrli helfen dabei:

### 1. Mir bewusst werden, um was es geht.

Frühwarnzeichen für einen Konflikt sollte ich immer ernst nehmen. Eine Auslegeordnung für mich aufstellen und herausfinden, was mich genau stört und weshalb. Spielt sich der Konflikt auf der persönlichen Ebene ab? Oder sind Abläufe im Unternehmen oder das Anforderungsprofil meiner Stelle die Verursacher? Kann ich etwas daran ändern? Kann ich allenfalls auch meine eigene Sichtweise ändern?

### 2. Den Konflikt möglichst früh ansprechen

Wenn ich mir bewusst bin, um was es genau geht, sollte ich das Problem möglichst früh ansprechen – und zwar nicht zwischen Tür und Angel. Das braucht Mut. Vielleicht lade ich die betreffende Person oder die Personen zum Kaffee ein, um das Ganze eher informell zu besprechen – oder ich mache ganz offiziell einen Termin ab.

### 3. Wie sag ich's?

Der Ton macht die Musik. Es ist wichtig, aus meiner

Sicht zu schildern, wie etwas auf mich wirkt und was es bei mir auslöst (Ich-Botschaft) – statt die andere Person zu beschuldigen. Das Ziel sollte ein Austausch der verschiedenen Sichtweisen und Bedürfnisse sein, damit ich mich in die andere Person hineinversetzen und ihre Handlungen aus ihrer Sicht verstehen kann.

### 4. Die Kernanliegen herausarbeiten

Worauf kommt es wirklich an? Wichtig ist, dass ich meinen Standpunkt erkläre. Oft steht ein ganzes Bündel von Interessen, Wünschen oder Befürchtungen hinter einem Standpunkt. Mein Kollege oder meine Kollegin soll ihren Standpunkt ebenfalls mitteilen. Aus diesen Interessen, Wünschen und Befürchtungen sollten nun die Kernanliegen herausgeschält werden. Was ist wirklich wichtig? Auf jeden Fall gilt: Die Antwort auf die Frage nach den Kernanliegen liefert die Antwort auf die Frage nach dem Kern des Konfliktes. Dies ermöglicht oft auch, eigene Fehler einzugestehen, sie als Chance für eine Verbesserung zu nutzen, auf den andern zuzugehen und Hand für Lösungen zu bieten.

### 5. Lösungen finden

Die Kreativität ist nun gefordert. Welche Lösungen gibt es, die die Anliegen von allen Beteiligten unter einen Hut bringen? Meist kommen mehrere Lösungen zusammen, unter denen gemeinsam die beste ausgewählt werden kann.

### 6. Hilft nichts?

Gab es weder eine Annäherung noch eine Lösung und besteht der Konflikt immer noch? Dann sollte ich mich mit meiner Chefin oder meinem Chef austauschen oder eine Vertrauensperson aus der Personalabteilung miteinbeziehen. So erhalte ich die nötige Unterstützung, um den Konflikt anzugehen.

Interkulturelle Konflikte am Arbeitsplatz

## «Wir brechen die Beziehung nicht ab»

Wie Konflikte zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen entstehen können, kann Jürgen Wehmann, Leiter Fachbereich Bildung der Stiftung Wendepunkt, immer wieder beobachten. Die Beschäftigungsprogramme des Wendepunkts sind aber ein guter Trainingsplatz, um Lösungen zu finden.

**Herr Wehmann, worin unterscheiden sich Menschen aus anderen Kulturen beim Zusammenarbeiten im Vergleich zu unserer Arbeitskultur?**

Jürgen Wehmann: Menschen aus anderen Kulturen orientieren sich häufig an Ehre und Scham. Sie können weniger gut «nein» sagen, weil sie andere nicht enttäuschen wollen. Die Angst, «ihr Gesicht» zu verlieren, ist oft grösser. Indem sie solche Unsicherheiten oder ein allfälliges Gefühl von Unterlegenheit überspielen, wirken sie nicht selten arrogant. Oder sie reagieren verletzt und gedemütigt, wenn sie auf Fehler angesprochen werden. Dies, weil sie sich unsere direkte Art zu kommunizieren nicht gewohnt sind. Viele haben nicht gelernt, das Leben aktiv mit Perspektiven und eigenen Zielen selbst zu gestalten. Stattdessen sind sie rasch mit dem zufriedenen, was sie haben und können.



Jürgen Wehmann, Leiter Fachbereich Bildung der Stiftung Wendepunkt in Muhen

**Welche Rolle spielen sprachliche Barrieren beim Entstehen von Konflikten?**

Bei sprachlichen Barrieren gibt es natürlich häufig Missverständnisse, woraus Konflikte entstehen können. Erschwerend ist auch, dass in gewissen Kulturen das Nachfragen als Zeichen der Unwissenheit und Schwäche gilt. Mit dem Resultat, dass Aufträge falsch ausgeführt werden. Um dies zu verhindern, fragen wir: «Was haben Sie verstanden?». Und nicht: «Haben Sie verstanden?». Hilfreich ist der sogenannte «direktive» Führungsstil mit klar kommunizierten Erwartungen. Die Mitarbeitenden fühlen sich auf diese Weise sicherer. Dennoch trainieren wir sie, sich immer zu informieren und nachzufragen.

**Was passiert normalerweise, wenn viele Personen aus verschiedenen Kulturkreisen aufeinandertreffen?**

Fast immer suchen sie die Zugehörigkeit zu anderen, die dem gleichen Kultur- oder Sprachraum angehören. Dabei bilden sich meist Grüppchen, die dazu neigen, andere wiederum auszuschliessen und schlecht zu machen. Gewisse Arbeitgebende nutzen gerade diesen Gruppeneffekt, indem sie bevorzugt Leute mit gleichem Migrationshintergrund einstellen.

**Wie lösen Sie interkulturelle Konflikte im Betrieb?**

Wir lassen den Beteiligten Zeit, sich «abzukühlen». Es ist wichtig, dass sie bereit sind, sich sachlich mit der Situation auseinanderzusetzen und der Gegenseite auf Augenhöhe zu begegnen. Wir bemühen uns vor allem, Verständnis für die Sicht des anderen zu zeigen. Die Lösung ist aber nicht vorschnell im kulturellen Hintergrund zu suchen. Manchmal geht es nur um soziale, ökonomische oder psychische Aspekte. Im ganzen Prozess achten wir darauf, dass der andere wie erwähnt «sein Gesicht» nicht verliert. Und ganz entscheidend: Wir brechen die Beziehung nicht ab. Auch wenn es in vielen Gesellschaften üblich ist, dass man sich nach Konflikten aus dem Weg geht.

**Welche Kompetenzen braucht es dazu von Seiten des Arbeitgebenden?**

Wir haben den Vorteil, dass wir ein idealer Trainingsplatz für kulturelle Konfliktlösung sind. Hilfreich sind die sogenannten «interkulturellen Kompetenzen». Dazu gehört vor allem das Wissen um die speziellen Eigenheiten gewisser Kulturkreise oder Herkunftsländer. Wichtig ist auch, dass man in der Begegnung offen und vorurteilslos bleibt, was jedoch eine grosse Herausforderung ist. Zudem muss sich jeder selbst im Klaren sein, welche Werte ihm in der Zusammenarbeit wichtig sind. Nur so kann er diese auch klar kommunizieren und durchsetzen.

Interview: Roman Wanner, Amtsstelle ALV

## Konfliktklärung

## Konflikte im Team mutig angehen

Wenn Menschen zusammenarbeiten, entstehen Konflikte. Der Chef oder die Chefin des Teams ist verantwortlich für die Bewältigung dieser Konflikte. Wer das akzeptiert, führt und lebt besser. Der Leitfaden von Andrea Gehrig hilft, Konflikte gezielt anzugehen.

Konflikte sind etwas ganz Normales und Menschliches. Oftmals sind Meinungsverschiedenheiten sogar fruchtbar. In der Auseinandersetzung mit anderen entstehen die kreativsten Ideen und die besten Ergebnisse. Zu einem Problem werden Konflikte aber dann, wenn dadurch ein Einzelner oder ein ganzes Team behindert und in der Leistungsfähigkeit eingeschränkt wird.

### Der Chef / die Chefin ist zuständig

Wenn unter den Mitarbeitenden Konflikte schwelen oder gar offen ausbrechen, ist die Führungskraft gefordert. Sie ist für ihr Team und die Konflikte ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuständig. Letztlich ist sie leidtragend, wenn ihr Team nicht voll leistungsfähig ist. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, als verantwortliche Führungskraft auf einen Konflikt zu reagieren, abhängig von der eigenen Persönlichkeit und den eigenen Erfahrungen:

- Die Führungskraft ignoriert den Konflikt, weil sie sich nicht dafür interessiert, sie keine Zeit hat oder nicht weiss, wie Konflikte angegangen werden müssen. Dann ist es höchstens eine Frage der Zeit, bis es zur Eskalation kommt, denn ungeklärte Konflikte kochen unter der Oberfläche weiter.
- Die Führungskraft spricht mit den einzelnen Konfliktparteien unter dem Deckmantel der Verschwiegenheit. Das kostet viel Zeit. Ausserdem weiss die Führungskraft bald nicht mehr, wem sie glauben soll und rutscht selbst in den Konflikt hinein.
- Die Führungskraft sucht das Gespräch mit allen beteiligten Personen gemeinsam, scheitert aber in der Gesprächsführung, die Sache entgleitet ihr und wird noch schlimmer als zuvor.
- Die Führungskraft spricht den Konflikt konkret an und sucht das Gespräch mit allen beteiligten

Personen gemeinsam. Sie geht das Gespräch strukturiert an und schafft eine Situation, in der die Konfliktparteien offen miteinander kommunizieren können.

Die letzte Möglichkeit ist die Idealform: das Klärungsgespräch. Die folgenden Ausführungen geben einen Leitfaden an die Hand, mit dem eine Führungskraft solche Gespräche neutral, strukturiert und konstruktiv führen kann.

«Konfliktklärung besteht aus: verstehen, klären, lösen.»

### Konflikte klären

Eine Konfliktklärung besteht grundsätzlich aus drei Schritten: verstehen, klären, lösen. Zuerst müssen der Konfliktklärer oder die Konfliktklälerin und die Konfliktparteien verstehen, worum es im vorliegenden Fall geht. Dann müssen die Konfliktparteien den Konflikt im Dialog klären. Schliesslich werden Lösungen erarbeitet. Als Arbeitsbeispiel soll ein Konflikt zwischen zwei Mitarbeitenden dienen.





Dabei spielt es keine Rolle, ob die Führungskraft den Konflikt selbst bemerkt hat oder ob der Konflikt von einer der beiden Konfliktparteien an sie herangetragen wurde. Das Vorgehen bleibt dasselbe.

### 1. Einladung zum Gespräch

Die Führungskraft lädt die beiden Konfliktparteien zu einem gemeinsamen Gespräch ein. Im Vorfeld werden keine ausführlichen Einzelgespräche geführt. Sonst besteht die Gefahr, dass sich die Führungskraft in eine der beiden subjektiven Sichten des Konflikts hineinziehen lässt und danach nicht mehr neutral agieren kann. Die Führungskraft kommuniziert klar und kurz, worum es in dem Gespräch gehen soll. Die beiden Konfliktparteien werden ausdrücklich zu einem klärenden Gespräch eingeladen. So erhalten sie genügend Zeit, sich auf das Gespräch vorzubereiten und es wird eine faire Ausgangslage geschaffen.

Für das Klärungsgespräch muss genügend Zeit eingeplant werden, zwei bis drei Stunden. Das Gespräch sollte nach Möglichkeit nicht unterbrochen werden und an einem neutralen Ort stattfinden, zum Beispiel in einem Konferenzraum. Ausserdem ist das Gespräch in die Arbeitszeit zu legen.

### 2. Der Gesprächsbeginn

Die beste Sitzordnung für ein Klärungsgespräch ist das Dreieck, so haben alle Beteiligten die gleiche Distanz zueinander. Wenn möglich steht kein Tisch zwischen der Führungskraft und den Konfliktparteien.

Die Führungskraft leitet das Gespräch kurz ein. Sie erläutert das Ziel des Gesprächs, wie sie vom Konflikt erfahren hat und was im Vorfeld mit wem besprochen wurde. Zudem skizziert sie den geplanten Verlauf des Gesprächs. Wichtig ist, dass sie zu jeder Zeit die Gesprächsführung innehat. Sie bestimmt das Tempo des Gesprächs und erteilt das Wort.

### 3. Sicht der Konfliktparteien

Nun beginnt die eigentliche Konfliktklärung. Das Ziel dieses Teils des Gesprächs ist, dass die Führungskraft die subjektive Sicht beider Parteien versteht. Die beiden Personen werden daher nacheinander aufgefordert, den Konflikt aus ihrer Sicht darzulegen. Dabei soll nicht nur nach den



sachlichen Aspekten des Konflikts gefragt werden, sondern gezielt auch nach den Gefühlen, zum Beispiel «Was löst das bei Ihnen aus? Wie fühlen Sie sich dabei?».

Jeder darf so lange sprechen, bis die Führungskraft ihn wirklich versteht. Sie fragt nach und wiederholt Wichtiges mit eigenen Worten, bis sich der Erzählende mit der Formulierung einverstanden erklärt. Zuerst spricht die eine Partei, dann die andere; die beiden Parteien sprechen nicht direkt miteinander, sondern nur mit der Führungskraft. Wer das Wort hat, wird von der zuhörenden Konfliktpartei nicht unterbrochen. Es darf in diesem Teil des Gesprächs zu keinem Schlagabtausch kommen.

«Jeder darf so lange sprechen, bis die Führungskraft ihn wirklich versteht.»

Wenn beide Parteien verstanden worden sind, notiert die Führungskraft alle strittigen Punkte gut sichtbar, zum Beispiel auf einem Flipchart.

### 4. Der Dialog

Nun stellt die Führungskraft als neutraler Konfliktklärer oder neutrale Konfliktklärerin die von ihr formulierten strittigen Punkte zur Diskussion. Dabei legt sie eine Reihenfolge fest, fängt mit dem

schwierigsten Punkt an und arbeitet danach alle Punkte durch.

Die Führungskraft leitet den Dialog ein, indem sie eine der Konfliktparteien auffordert, auf die Anschuldigungen der anderen Person zu reagieren. Im Gegensatz zum vorherigen Teil des Gesprächs sprechen jetzt die beiden Personen direkt miteinander. Der Konflikt wird ausgetragen. Die Führungskraft wirkt dabei unterstützend, indem er oder sie nachhakt, Wichtiges mit eigenen Worten formuliert und wieder gezielt nach den Gefühlen fragt.

## «Temporäre Lösungslosigkeit muss ausgehalten werden»

In diesem Teil des Gesprächs geht es noch nicht um Lösungen. Es geht darum, den Konflikt zu verstehen, zu klären, Aha-Erlebnisse zu provozieren. Diese «Lösungslosigkeit» muss ausgehalten werden. Die Gesprächsteilnehmenden sollen jetzt noch nicht nach Lösungen schießen, auch wenn sie noch so offensichtlich auf der Hand liegen. Sie dürfen sich insbesondere nicht von Scheinlösungen verführen lassen. Es ist jedoch möglich, dass sich der Konflikt in diesem Stadium von selbst auflöst, wenn sich beispielsweise ein Missverständnis klärt.



## 5. Die Lösung

Wenn schliesslich alle strittigen Punkte diskutiert sind, legt die Führungskraft dar, wie sie die Sache von aussen sieht. Dies geschieht auf wertschätzende Weise, aber ehrlich und deutlich. Danach erarbeitet sie mit den Konfliktparteien Lösungen. Sie muss insbesondere darauf achten, dass die Lösungen realisierbar sind.

Die Führungskraft kann nun ihre Rolle als vermittelnde und neutrale Konfliktklärerin verlassen und eine Lösung vorgeben. Grundsätzlich ist es besser, wenn die Lösungen von den Konfliktparteien selbst erarbeitet werden, da diese eher akzeptiert werden als von Dritten auferlegte Lösungen. Falls nötig, spricht aber die Führungskraft ein Machtwort.

Die Abmachungen, die während des Gesprächs getroffen wurden, können schriftlich festgehalten und den Beteiligten ausgehändigt werden.

## 6. Die Schlussrunde

Zum Abschluss des Gesprächs erhalten die Gesprächsteilnehmenden kurz die Gelegenheit, ihre momentanen Gefühle auszudrücken und ein Feedback zum Gespräch zu geben. Auch die Führungskraft gibt eine wertschätzende, aber klare und ehrliche Rückmeldung.

## 7. Die Nachsorge

Mit dem Klärungsgespräch ist der Konflikt allenfalls noch nicht gelöst. Beide Konfliktparteien müssen nun bewusst daran arbeiten, die im Gespräch erarbeiteten Lösungen umzusetzen. Die Führungskraft unterstützt sie dabei und fragt nach einigen Wochen bei beiden Personen nach, wie es um den Konflikt steht. Ob dies in Einzelgesprächen oder im gemeinsamen Gespräch geschieht, bleibt der Führungskraft überlassen.

## Keine Garantie

Dieser Leitfaden ist ein Arbeitsinstrument, keine Erfolgsgarantie. Die Situation nach einem Klärungsgespräch ist nicht immer schön und gut, höchstens klarer. Trotzdem können Konflikte im Beruf nur gelöst werden, wenn sie thematisiert und mutig angegangen werden.

## Professionelle Hilfe

Klärungsgespräche zu führen ist nicht einfach, und



sie führen auch nicht immer zum Ziel, zur Auflösung des Konflikts. In schwierigen Konfliktsituationen, spätestens aber wenn es sich um einen Konflikt von mehr als zwei Personen handelt oder die Führungskraft direkt involviert ist, sollte eine professionelle Konfliktklärerin oder ein professioneller Konfliktklärer hinzugezogen werden. Es ist kein Eingeständnis von Schwäche oder Unfähigkeit, um Hilfe zu bitten. Letztlich geht es darum, die Leistungsfähigkeit des Teams zu erhalten oder gar zu steigern.

«Es geht nicht um Harmonie, sondern um die Austragung des Konflikts.»

## Zur Autorin

Andrea Gehrig ist als freischaffende Konfliktklärerin tätig. Sie hat Kommunikationswissenschaften und Betriebswirtschaft an der Universität Freiburg studiert und ein MAS-Studiengang in Coaching und Organisationsberatung am Institut für Angewandte Psychologie Zürich absolviert.



[www.andrea-gehrig.ch](http://www.andrea-gehrig.ch)

## Checkliste

Der Sieben-Punkte-Plan zur Klärung eines Konflikts durch die Führungskraft:

### 1. Die Einladung zum Gespräch

Es werden keine ausführlichen Vorgespräche geführt.

### 2. Der Gesprächsbeginn

Den Grund für das Gespräch und den geplanten Verlauf transparent machen.

### 3. Die subjektive Sicht der Konfliktparteien

Jede Konfliktpartei legt ihre Sicht des Konflikts dar. Auch nach Gefühlen fragen.

### 4. Der Dialog

Die Konfliktparteien miteinander ins Gespräch bringen. Es geht dabei nicht um Harmonie, sondern um die Austragung des Konflikts.

### 5. Die Lösung

Erst jetzt werden Lösungen erarbeitet. Nötigenfalls gibt die Führungskraft eine Lösung vor.

### 6. Die Schlussrunde

Alle beteiligten Personen geben kurz Feedback zum Gespräch.

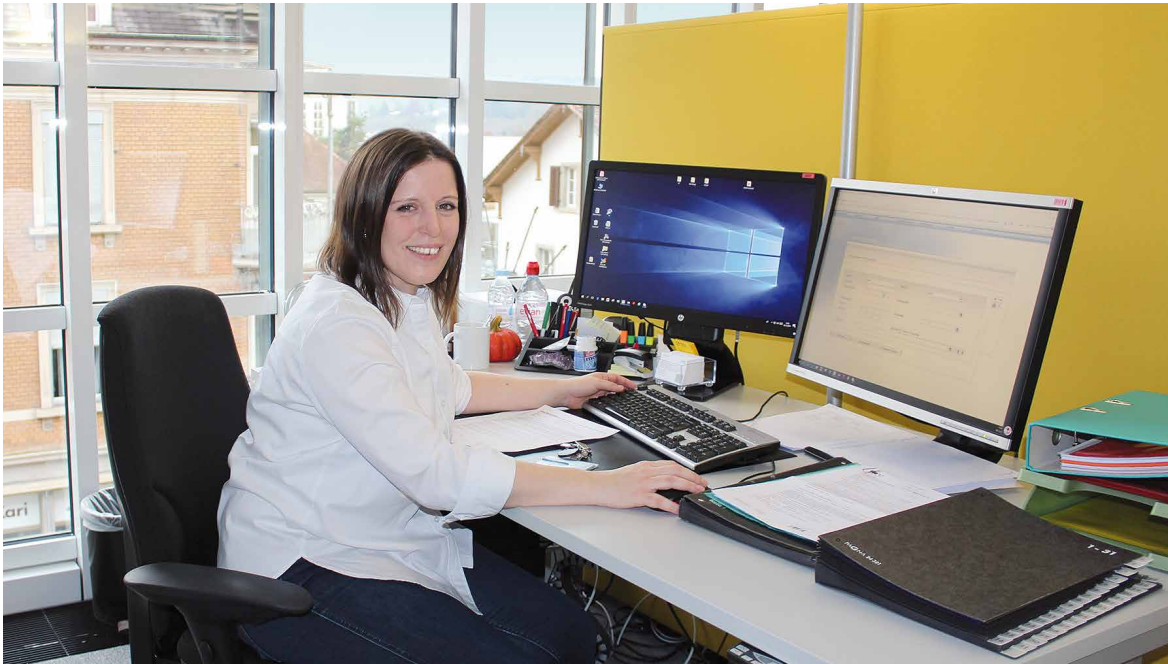
### 7. Die Nachsorge

Einige Wochen nach dem Gespräch fragt die Führungskraft bei den Konfliktparteien nach, wie es um den Konflikt und vor allem um dessen Lösung steht.

Weniger Ruhe, mehr Sicherheit

## Konfliktzone Grossraumbüro?

Was nervt im Grossraumbüro? Weshalb braucht es einen Knigge für das Arbeiten im Rudel? Melanie Kohler, Personalberaterin und Stellenkordinatorin im RAV Brugg, gibt Antworten darauf und schildert ihre Erfahrungen im Grossraumbüro.



Melanie Kohler, früher Personalberaterin und jetzt Stellenkordinatorin im RAV Brugg: «Im Grossraumbüro kann man viel voneinander lernen, die Erfahrungen von den neuen Mitarbeitenden und umgekehrt.»

Blicken wir zurück: Melanie Kohler startete am 1. Februar 2017 mit neun weiteren Personen als Personalberaterin im RAV Brugg II, dessen Betriebsdauer auf drei Jahre vorgesehen war. Das Arbeitsvermittlungszentrum entlastete die anderen sieben RAV-Standorte im Aargau und übernahm Dossiers von deren Stellensuchenden. Zur Eröffnungsfeier vor rund drei Jahren verkündete ein Plakat an der Eingangstüre: «Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne». Hermann Hesse schrieb diese Zeilen im Jahre 1941. Damals kannte kaum einer das Wort «Grossraumbüro». Wie würde es 80 Jahre später im temporären RAV Brugg II funktionieren, das Arbeiten in dieser Art von Büro?

### Abschied und Neubeginn

Melanie Kohler begrüsst mich trotz Nebel und fieser Bise mit einem strahlenden Lachen. Für sie beginnt etwas Neues nach ihren Weihnachtsferien. Nach

zwei Jahren Tätigkeit als Personalberaterin mit Einsatz in der Stellenkoordination unterstützt sie nun im RAV im Vollzeitpensum Arbeitgebende und private Stellenvermittler. Und steht den Arbeitgeberberatern vom RAV Brugg mit Rat und Tat zur Seite. Das letzte Beratungsgespräch führte sie am 9. Dezember 2019 durch. Abschied und Neubeginn. Hesse würde es gefallen.

### Aufbruchsstimmung

Nicht nur für Melanie Kohler gibt es Änderungen, sondern auch für einige Personalberatende, die das Grossraumbüro verlassen und ihren Arbeitsplatz in die erste Etage verschieben. Melanie nimmt mich mit auf einen Rundgang durch ihren Arbeitsbereich im zweiten Obergeschoss. Um uns herrscht Aufbruchsstimmung. Kartonschachteln füllen sich, Büromöbel und Trennwände finden einen neuen Standplatz.

### Arbeitswelt Aargau: Melanie, war ein Zauber des Anfangs zu spüren, als das RAV Brugg II seinen Betrieb im Grossraumbüro startete?

Melanie Kohler: Planung und Vorbereitungen zum Start gingen erfolgreich über die Bühne, sei es in baulichen Massnahmen oder im personellen Bereich. Alles und alle waren bereit. Motiviert, Dossiers aus den anderen RAV zu übernehmen. Ich selber grübelte nicht darüber nach, wie es für mich persönlich sein wird, im Grossraumbüro tätig zu sein. Ich sorgte mich eher um die Stellensuchenden. Wie würden sie damit klarkommen, wenn ihr Beratungsgespräch im Grossraumbüro mit Trennwand stattfindet? Glücklicherweise äusserten nur zwei Klienten in den fast drei Jahren den Wunsch, für das Beratungsgespräch ins Einzelbüro zu wechseln.

### Wo gab es Stolpersteine oder Hindernisse im Büroalltag?

Bei zehn Personen im Team gibt es natürlich unterschiedliche Ansichten, hie und da auch Meinungsverschiedenheiten. Damit die Zusammenarbeit gelingt, braucht es Mut, heikle Themen anzusprechen. Zur Hitliste gehörten Details wie Durchzug im Büro, Lautstärke am Arbeitsplatz und das Nichteinhalten von Regeln im Tagesbetrieb. Je nach Befindlichkeit der Direktbetroffenen sorgten diese Dinge für Wellen im Büroalltag. Nach Möglichkeit lösten wir die Probleme im direkten Gespräch. Gab es Eskalationen, wurde das Thema im Rahmen einer Teamsitzung behandelt. Das Zusammenarbeiten im Grossraumbüro bringt Vor- und Nachteile. Als grosses Plus im Grossraumbüro sehe ich die Möglichkeit, voneinander zu lernen. Die alten Hasen unterstützen die neuen Mitarbeitenden. Die Neulinge sorgen für frischen Wind im Team.

### Wie lässt sich ein gesundes und sicheres Arbeitsklima kultivieren?

Um ein gutes Arbeitsklima zu wahren, schuf das RAV Brugg den Knigge fürs Grossraumbüro. Er beinhaltet Regeln zur Geräuschkulisse, Umgebung und Kommunikation. Als Beispiel für ein «No-Go» erwähne ich das «Sich-Miteinklinken in ein laufendes Beratungsgespräch» des Büronachbarn. Dann braucht es eine gesunde Feedback-Kultur, um diese Handlung sofort zu stoppen. Was die Sicherheit im Grossraumbüro betrifft, schätzte ich die Gewissheit, bei emotionalen Beratungsgesprächen mit Klienten nicht alleine zu sein. Wenn die Stimmung in Ag-

gressivität umschlug, wusste ich um die Anwesenheit meiner Arbeitskolleginnen und -kollegen, die wenn nötig einschreiten konnten.

### Wenn du zurückblickst auf die letzten drei Jahre, was ziehst du für ein Fazit?

Das Arbeiten im Grossraumbüro fordert heraus. Man ist täglich indirekt involviert in das Geschehen bei den Arbeitskollegen im näheren Umkreis. Auch die tägliche Lärmbelastung, die zwar nie so hoch ist wie auf einer Baustelle, zerrt hie und da an den Nerven. Mann oder Frau wird empfindlicher. Insgesamt betrachte ich die Zeit als lehrreiche Erfahrung. Dabei profitierte ich natürlich vom Wissenstransfer durch meine Arbeitskollegen und -kolleginnen.

«Das Arbeiten im Grossraumbüro fordert heraus. Man ist involviert in das Geschehen im näheren Umkreis.»

### Wagen wir einen Ausblick. Was ändert sich für dich? Oder deine Kollegen, die nun neu im ersten Stock arbeiten?

Die Personalberatenden in der ersten Etage führen nun alle ihre Beratungsgespräche im Einzelbüro durch. Dies schafft Distanz nach aussen, schirmt Umgebungslärm im Beratungsgespräch ab. So reduziert sich die Lärmbelastung allgemein. Die Stellensuchenden wie auch ihre Beratungsperson begrüssen dies garantiert. Ich bleibe im Grossraumbüro. Da wir mehr telefonischen Kontakt mit den Arbeitgebenden pflegen, um Stellen zu vermitteln, ist es für uns nun einfacher, konzentrierter zu arbeiten. Ich freue mich, mit meinen neuen Teammitgliedern in der Stellenkoordination alle kommenden Herausforderungen zu stemmen. Hermann Hesse weiss ja, wie es funktioniert:

«Bereit zum Abschied sein und Neubeginne, um sich in Tapferkeit und ohne Trauern In andre, neue Bindungen zu geben. Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, der uns beschützt und der uns hilft, zu leben».

Hermann Hesse

Altersgemischte Teams: Mehr Konflikte oder mehr Synergien?

## Wenn Generationen zusammenarbeiten

Ältere Mitarbeitende bevorzugen Bewährtes und die Jungen wissen alles besser! Altersstereotype können zu Konflikten führen, wenn die gegenseitige Wertschätzung fehlt und die Offenheit und Neugierde für das Gegenüber ausbleibt.

Menschen verschiedenen Alters haben schon immer zusammengearbeitet. Heute ist es gut möglich, dass die Altersunterschiede in einem Unternehmen bis zu 50 Jahre betragen. Zwischen den Generationen können Konflikte entstehen – Vorurteile und Stereotype über «Alte» und «Junge» nähren diese Konflikte. Dabei prägen nachfolgende Bilder oft unsere Erwartungshaltung zu Teamkollegen und -kolleginnen anderer Generationen. Einige Beispiele:

### Ältere Mitarbeitende ...

- sind einer Firma gegenüber loyal
- beweisen ein ausgeprägtes Pflichtbewusstsein
- akzeptieren Hierarchien und Führung
- glauben oft an eine lebenslange Reichweite der abgeschlossenen Ausbildung
- tun sich eher schwer mit der Digitalisierung der Arbeitswelt
- mögen Face-to-Face-Kommunikation und Kooperation
- sehen eine Karriere eher vertikal
- sind weniger leistungsfähig

### Jüngere Mitarbeitende...

- haben ein hohes Commitment, wenn die Arbeit Spass macht
- streben eine gute Work-Life-Balance an
- pflegen einen souveränen Umgang mit Veränderungen
- bevorzugen eine «sanfte Karriere»
- betrachten lebenslanges Lernen als Selbstverständlichkeit
- mögen virtuelle Kommunikation und Kooperation, sind fit und voll leistungsfähig

Erfahrungen mit Verhaltensweisen der jeweils anderen Generation bergen die Gefahr, dass sie als fixes Bild oder Vorurteil auf die gesamte Generation übertragen oder geradezu erwartet werden. Ein weiterer



Ältere erleben die Zusammenarbeit mit Jüngeren als inspirierend, Jüngere profitieren von der Erfahrung der Älteren.

Grund für Konflikte zwischen Generationen können auch körperliche Leistungseinschränkungen älterer Mitarbeitender (Seh- und Hörgenauigkeit, Reaktionsvermögen) sein. Sie reduzieren in gewissen Branchen die Einsatzbreite in Teams, wenn keine Kompensationsmöglichkeiten oder altersgerechte Lösungen dafür gefunden werden. Dies zeigt sich zum Beispiel in Pflegeberufen, in der Produktion oder in Berufen mit anderen körperlich belastenden Arbeiten.

### Ältere sind gleich leistungsfähig wie Jüngere

Hingegen belegen viele Studien, dass die kognitive Leistungsfähigkeit und die Lernfähigkeit älterer Mitarbeitender ebenso gut ausgeprägt sind wie bei jüngeren Mitarbeitenden. Leider werden Ältere von Vorgesetzten und Teammitgliedern diesbezüglich noch immer diskriminiert.

Wie zeigen sich Generationenthemen in der Praxis? Eine Mitarbeiterin berichtete mir kürzlich, dass sie sich als Jüngste in einem Team oft den Spruch

anhören muss: «Du bist ja noch ein Embryo in dieser Branche und für solche Entscheide braucht es dann doch etwas mehr Lebenserfahrung». Ältere befürchten manchmal, dass sie Jungen gegenüber kaum eine Chance hätten, mit der digitalen Entwicklung Schritt zu halten und deshalb bei einer nächsten Kündigungswelle entlassen würden. Nebst diesen eher negativen Erfahrungen zeigte sich jedoch bei einer Befragung, die ich bei über 60-jährigen Fachkräften durchgeführt habe, dass ältere Mitarbeitende die Zusammenarbeit mit Jüngeren als Inspiration erleben und es geniessen, wenn sie um Rat gefragt werden oder wenn die Qualität ihrer Arbeit durch Jüngere geschätzt wird. Auch jüngere Mitarbeitende schätzen die Altersdurchmischung in Teams grundsätzlich und profitieren von der Erfahrung der Älteren. Sie wünschen sich keine Separation in Teams mit nur Jüngeren oder nur Älteren. Der Blick erfahrener Fachkräfte auf eine komplexe Aufgabenstellung, oder derjenige von jungen Berufseinsteigern und -einsteigerinnen kann sehr unterschiedlich sein und ist in guten Teams ein wertvolles Element zur erfolgreichen Arbeit.

### Verantwortung für das Zusammenarbeiten

Die Teammitglieder selbst, aber auch die Vorgesetzten und Unternehmen sind in der Pflicht, ein förderliches Klima für das Zusammenarbeiten zwischen den Generationen zu schaffen. Für beide Generationengruppen ist es eine Herausforderung, gute Beziehungen zu pflegen, denn sie entstehen nicht von selbst. Sie erfordern echte Auseinandersetzung, gerade wenn es um unterschiedliche Vorstellungen über die Erfüllung von gemeinsamen Arbeitsaufträgen geht. Für beide Altersgruppen gilt: Fragen Sie nach und holen Sie regelmässig Feedback ein, wie andere die Zusammenarbeit erleben oder das Resultat der gemeinsamen Arbeit beurteilen. Geduld und der Wille, einander etwas beizubringen, Wissen und Erfahrungen zu teilen, sind entscheidende Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit. «Komm gib mal her, ich mach das schon...» ist eine gut gemeinte Haltung die aber auch als Abwertung erlebt werden kann, weil sie entmündigt und obendrein für die ausführende Person eine zusätzliche Belastung darstellt, die im Endeffekt zu unnötigem Stress führt.

Unternehmen können Bedingungen schaffen, welche die Zusammenarbeit zwischen den Generationen fördern:

- Teams werden altersmässig ausbalanciert besetzt

- das Klima im Team ist positiv geprägt; es besteht ein hohes Vertrauen zueinander, die Rollen sind klar und die Kommunikation ist offen
- Altersdiskriminierung wird nicht zugelassen und offen thematisiert
- ältere Mitarbeitende erhalten falls nötig Kompensationsmittel, etwa angepasste Arbeitsplätze und adäquate Arbeitspläne
- das Team erhält Freiräume zur Gestaltung von Abläufen und die nötigen zeitlichen Ressourcen
- Vorgesetzte führen altersgerecht und tragen den altersbedingten Unterschieden und individuellen Potenzialen der Arbeitnehmenden Rechnung
- Führungskräfte und Personalleitungen sind für die Thematik sensibilisiert

### Fazit

Es zahlt sich für Unternehmen aus, intergenerationale Teams zu etablieren und zu fördern. Die Mitarbeit in einem altersdurchmischtem Team motiviert ältere Fachkräfte, länger in einem Arbeitsverhältnis zu bleiben und sich dort auch für komplexe und herausfordernde Aufgaben zu engagieren. Die Zusammenarbeit wirkt oft wie ein Lebenselixier für ältere und eine Zone der Sicherheit und Gelassenheit für jüngere Mitarbeitende. Durch einen gut strukturierten Wissensaustausch kann wertvolles Know-how im Unternehmen erhalten und gleichzeitig die Arbeitsmotivation des gesamten Teams gestärkt werden.

Susanne Ulrich, Seminarleiterin und Berufscoach

Literatur: Wegge & Jungmann, 2015: «Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit von Jung und Alt in einem Team», Rump & Eilers, 2012: «Lebensphasenorientierte Personalpolitik»

## Zur Autorin

Susanne Ulrich arbeitet als Seminarleiterin bei out&in Baden, Netzwerk für berufliche Veränderungsprozesse. out&in bietet massgeschneiderte Seminare an für die Führung älterer Mitarbeitenden und von altersdurchmischten Teams sowie Coachings für Führungskräfte.  
www.out-in.ch



In Konflikten steckt viel Energie

## «Ich helfe Lösungen auf die Welt»

Ein Arbeitstag im Leben von Nicola Ehrli, Mediatorin

«So gegen 9 Uhr starte ich mit der Arbeit in meinem Büro im Zürcher Kreis vier. Einen normalen Arbeitstag gibt es bei mir nicht, da ich Mediationen, Führungs- und Konfliktcoaching, Achtsamkeitstraining sowie Kurse und Workshops (z.B. zum Arbeitsrecht, Arbeitslosenversicherungsgesetz AVIG, Konfliktmanagement oder Resilienz) anbiete. Ich beschreibe deshalb am besten einen Tag, an dem ich Mediationsgespräche führe. Bewusst nehme ich mir vor einer Mediation Zeit, um mich vorzubereiten. Um zehn Uhr begrüsse ich die drei Arbeitskolleginnen, die ein Konflikt hierhergeführt hat. Sie kommen bereits zum zweiten Mal. Mit dem Vorgesetzten habe ich den Auftrag geklärt. Die Mediation dauert zwei bis zweieinhalb Stunden, meist treffen wir uns ein- bis viermal, bis die Mediation abgeschlossen ist.



Nicola Ehrli, Mediatorin: «Die Kunst der Mediation ist es, dem Prozess zu vertrauen, wach und offen zu sein.»

### „Ich frage: Wann hat sich das Gespräch für Sie gelohnt?“

Ein Gespräch finde ich dann lohnend, wenn Bewegung in eine festgefahrene Situation kommt und Verhärtungen sich lockern können. Ein zentrales Element mediativen Vorgehens ist die sogenannte Ergebnisoffenheit, weshalb zu Beginn nie abschliessend definiert werden kann, was die Lösung ist. Meist geht es darum, einen Weg zu finden, wie man gemeinsam weitergehen will. Es kommt aber auch vor, dass die Lösung schliesslich in einer Trennung liegt. Das ist in meinen Augen nicht negativ, denn auch dann bewegen sich die Menschen aus ihrer Konfliktstarre.

#### Abmachen und klären

Zu Beginn der Mediation fange ich meistens mit einfachen Fragen an: ‚Wie geht es Ihnen im Moment? Was muss passieren, damit sich das Gespräch für Sie gelohnt hat?‘ Wir klären beim ersten Gespräch z.B. auch, wie wir zusammen umgehen und wie vertraulich wir den Inhalt der Sitzungen halten wollen. Oft machen wir ab, dass man rausgehen kann, wenn

einem emotional alles zu viel wird, aber dass man dann auch wiederkommt. Schnell vergeht nur schon mit diesen Klärungen eine Dreiviertelstunde.

#### Die Stille aushalten

Die Kunst der Mediation ist es, dem Prozess zu vertrauen, wach und offen zu sein, der Stille Raum zu geben, warten zu können. Meist wissen die Menschen im Innersten, was ihnen wichtig ist und was funktioniert. Meine Rolle ist es, dies an die Oberfläche zu bringen, damit auf dieser Basis ein gemeinsamer Weg gefunden werden kann.

Ich führe die Gespräche meistens nicht an einem Tisch. Das offene Sitzen in Sesseln hilft, sich nicht hinter dem Tisch zu verstecken oder sich daran zu klammern. Dies kann für die Beteiligten zu Beginn ungewohnt und auch herausfordernd sein. Zugleich ist es eine äussere Einladung, sich auf neues Terrain zu wagen. In meinen ersten Mediationen vor 19 Jahren habe ich mich selbst aus Unsicherheit und Unerfahrenheit an einem klar umrissenen Schema festgehalten. Schnell habe ich gemerkt, dass das eher hemmend ist und meine Aufmerksamkeit davon ablenkt, was effektiv zwischen den Menschen



geschieht. Ich muss wach und offen sein, in Kontakt mit den Beteiligten und ihren Interaktionen bleiben und darauf vertrauen, dass etwas passiert, dass etwas in Fluss kommt. Hier hilft mir die Achtsamkeit und meine langjährige Berufserfahrung.

#### Verstehen und unvoreingenommen unterstützen

Als Mediatorin versuche ich allparteilich zu sein und allen verstehend zu begegnen. Das befremdet die Menschen manchmal, weil sie hoffen, dass ich einseitig Partei ergreife. Falls dies geschehen und ich merken würde, dass ich meine Balance nicht halten kann, müsste ich das offenlegen. Das ist bisher noch nie vorgekommen.

Immer wieder erlebe ich, dass Vorgesetzte oder auch Medianden und Mediandinnen es zuerst als Scheitern empfinden, externe Unterstützung zu beanspruchen, um einen Konflikt zu lösen. Für mich ist es das Gegenteil, es ist ein Zeichen von Stärke und Problembewusstsein, sich die nötige Unterstützung zu holen.

#### Sichtweisen ungefiltert einholen

Meistens führe ich Vorgespräche mit den Beteiligten, um alle verschiedenen Sichtweisen ungefiltert zu erhalten. Ich lege auch meine Grundhaltung offen. Erstens: Ich gehe davon aus, dass jeder Mensch aus seiner Sicht gute Gründe für seine Handlungen hat. Zweitens: Es gibt verschiedene Wahrheiten. Drittens: Jeder konstruiert seine eigene Welt. Und niemand hat böse Absichten. Es gibt Situationen, wo eine einzige schlichte Frage die Türe zueinander öffnen kann. So waren beispielsweise einmal ein Vorgesetzter mit seiner Mitarbeiterin in der Mediation. Sie hat sehr unter seiner starken Kontrolle gelitten. Bei der einfachen Frage, wie er sich an ihrer Stelle fühlen würde (ein Perspektivenwechsel), hat es bei ihm Klick gemacht. Er selbst hatte einmal einen Vorgesetzten, der ihn ebenfalls extrem kontrolliert hat, was ihm Mühe bereitet hatte. Nun kam ein Prozess in Gang, er verstand seine Mitarbeiterin und konnte sein Verhalten adäquat anpassen.

#### Das Gesagte festhalten

Nun habe ich lange von der Mediationsarbeit erzählt. Zurück zu meinem Tag: Nach der ersten Mediation am Morgen mache ich jeweils Mittagspause. Ich bringe etwas mit oder esse in der Nachbarschaft. Danach fokussiere ich nochmals auf die Mediation vom

Morgen und schaue, wo wir im Prozess stehen. Am Nachmittag folgt ein Führungskoaching mit einem Vorgesetzten, der mit der Leistung eines Mitarbeiters nicht zufrieden ist. Wir besprechen, wie er ihm das kommunizieren und wie er vorgehen kann, um seine Führungsrolle auszufüllen und zugleich transparent und fair zu sein. Nach dem Coaching schreibe ich Stichworte auf, halte das Gesagte für mich fest. Danach kommen zwei Geschwister zur Konfliktklärung, bei denen es um eine Erbschaftsthematik geht. Je nach dem habe ich am Abend noch ein Vor- oder Nachgespräch für meine Achtsamkeitstrainings.

**„In Konflikten steckt so viel Energie und so viel Platz für neue Sichtweisen.“**

#### Selbstständig arbeiten

Manchmal arbeite ich 140 Prozent, manchmal 60 Prozent, je nach Auftragslage. Vor 19 Jahren habe ich mich gegen eine Anstellung als Juristin und für die Selbstständigkeit entschieden. Der Hauptgrund war, dass ich dadurch alle Themen, die mich interessieren, beruflich unter einen Hut bringen kann. Bis jetzt habe ich diesen Schritt nie bereut. Alles, was mir am Herzen liegt, kann ich bei meiner Arbeit einbringen und lerne immer wieder Neues dazu. Das ist ein Privileg, für das ich sehr dankbar bin. Gerade in Konflikten steckt so viel Energie, da ist so viel Leben drin und auch so viel Platz für neue Glaubenssätze und andere Sichtweisen. Mir wurde erst letzthin wieder bewusst, dass sich hinter jedem Konflikt ein Traum verbirgt, der sich entfalten will. Ich bin davon überzeugt, dass wir Menschen auf Kontakt und Kooperation angelegte Wesen sind. Wir wollen mit den andern auskommen, von ihnen gesehen und respektiert werden wie wir sind. Das beinhaltet zugleich die Möglichkeit, uns zu entwickeln und unser Potenzial zu entfalten. Wo gelänge das besser als im ehrlichen und mutigen sich Einlassen auf eine Mediation?

Abends lasse ich den Tag nochmals Revue passieren, bevor ich koche, esse, lese, mich mit Menschen treffe, denen ich mich verbunden fühle, vielleicht auch Geist und Körper mit Yoga und Qi Gong erfrische – oder ganz einfach lustvoll nichts tue.»

Aufgezeichnet von Maria-Monika Ender, Öffentlichkeitsarbeit AWA

Das RAV vermittelt

## Jobben im «WunderDorf»

25 Mitarbeitende hat Lydia Bosoni-Müller via Job-Speed-Dating im RAV Baden für ihren Weihnachtsmarkt rekrutiert. Aus den bunt zusammen gewürfelten Stellensuchenden wurde ein eingeschweisstes Team.



Lydia Bosoni-Müller (ganz rechts) mit einem Teil der Mitarbeitenden, die via RAV Baden vermittelt wurden.

Sie schenkten Glühwein aus, vermieteten Schlittschuhe fürs Eisfeld, servierten Raclette, räumten auf und wuschen ab: Überall standen am Weihnachtsmarkt auf dem Badener Theaterplatz Stellensuchende des RAV im Einsatz. Auch anerkannte und vorläufig aufgenommene Flüchtlinge arbeiteten von November 2019 bis Anfang Januar 2020 im «WunderDorf» mit. Und das zur vollen Zufriedenheit von Lydia Bosoni-Müller, der Präsidentin des Vereins «WunderBaden», die den Weihnachtsmarkt mitinitiiert hatte: «Unsere Mitarbeitenden vom RAV gaben vollen Einsatz und waren ein unverzichtbarer Teil des WunderDorfs.»

### Im Sieben-Minuten-Takt Bewerbungsgespräche

Rückblende: Montagmorgen, 21. Oktober 2019, 8 Uhr im RAV Baden. 53 Stellensuchende aus der Gastronomie, der Reinigung, dem Verkauf, dem kaufmännischen und handwerklichen Bereich waren gekommen, um sich für den ersten grossen Badener Weihnachtsmarkt zu bewerben. Bereits am 16. Oktober hatte mit 20 Stellensuchenden ein Job-Speed-Dating stattgefunden. Für den Betrieb des «WunderDorfs» suchte Lydia Bosoni-Müller motivier-

te Mitarbeitende, die gern im Team arbeiten, pünktlich sind sowie auch am Wochenende und am Abend arbeiten können. In siebenminütigen Kurzinterviews, dem sogenannten Job-Speed-Dating, erfuhren die Stellensuchenden mehr über die Stellenprofile und Bosoni-Müller und ihre zwei Kollegen mehr über die Kandidaten und Kandidatinnen. Sie fragten nach dem Werdegang, der Persönlichkeit und der Kälteresistenz. Und stellten schliesslich 25 Mitarbeitende via RAV ein.

### Alle gewinnen

Bosoni-Müller erklärt: «Für uns war von Vorteil, dass alle Mitarbeitenden sofort einsatzbereit waren.» Auch für das RAV Baden war das Job-Speed-Dating ein gelungener Anlass. Teamleiterin Vanessa Radet erklärt: «Damit konnten wir unseren Vermittlungsauftrag wahrnehmen und viele Stellensuchenden hatten befristet wieder eine Arbeit.» Falls die Stadt Baden den Weihnachtsmarkt nächstes Jahr wieder bewilligt, wird Lydia Bosoni-Müller gerne erneut auf die Dienste des RAV Baden zurückgreifen.

Maria-Monika Ender, Öffentlichkeitsarbeit AWA

Was Unternehmen erwarten können

# Dienstleistungen des AWA

Das Amt für Wirtschaft und Arbeit unterstützt Unternehmen beim Besetzen neuer Stellen, bei Kurzarbeit oder bei Massenentlassungen.

## Personalvermittlung

- Unternehmen können kostenlos Stelleninserate in der grössten Schweizer Stellendatenbank [www.arbeit.swiss](http://www.arbeit.swiss) schalten
- Die RAV vermitteln bei Bedarf passende Mitarbeitende
- Sie beraten Arbeitgebende und unterstützen sie bei Antragsformularen

## Einarbeitungszuschüsse

Stellt ein Betrieb eine Person ein, die eine etwas längere Einarbeitungszeit braucht, kann er Einarbeitungszuschüsse beantragen. Die Arbeitslosenversicherung übernimmt während der Einarbeitung einen Teil der Lohnkosten.

## Ausbildungszuschüsse

Die Arbeitslosenversicherung unterstützt Erwachsene, die eine Erstausbildung nachholen wollen.

## Praktika

Durch Praktika können junge Lehr- und Studienabgänger und -abgängerinnen ohne Stelle wichtige praktische Erfahrung im Beruf sammeln. Die Arbeitslosenversicherung übernimmt den grössten Teil der Lohnkosten.

## Unterstützung bei Stellenabbau

Das Mobile RAV steht Arbeitgebenden zur Seite, die Mitarbeitende entlassen müssen. Unsere Spezialistinnen und Spezialisten beraten vor Ort und unterstützen und informieren die Entlassenen. Das Mobile RAV richtet bei Bedarf auch ein betriebliches Arbeitsmarktzentrum ein.

## Kurzarbeits- und Schlechtwetterentschädigung

Wenn ein Unternehmen die normale Arbeitszeit um mindestens zehn Prozent kürzen muss, kann es Kurzarbeitsentschädigung verlangen. Wird der Antrag genehmigt, übernimmt die Arbeitslosenkasse 80 Prozent des Verdienstaufschlags. So sollen Massenentlassungen verhindert werden.

Wer bei schlechtem Wetter vorübergehend die Arbeit einstellen muss, kann für die Mitarbeitenden Schlechtwetterentschädigung beantragen.

[www.ag.ch/awa](http://www.ag.ch/awa)

**Herausgeber**

Departement Volkswirtschaft und Inneres  
Amt für Wirtschaft und Arbeit  
5001 Aarau  
E-Mail [awa@ag.ch](mailto:awa@ag.ch)

**Copyright**

© 2020 Kanton Aargau