



# Umgang mit Konflikten im Arbeitsumfeld

**Konflikte im Arbeitsumfeld 4**

**Umgang mit Konflikten 4**

**Unterstützung 5**

Anlaufstellen, Beratungs- und Coachingangebote 7

**Impressum**

Herausgeberin: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Redaktion: Human Resources | Gestaltung: Büro4 | Zürich Winterthur, September 2019

---

**Die wichtigste Ressource einer Hochschule sind leistungsfähige und motivierte Mitarbeitende. Als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter der ZHAW sind Sie vielen Erwartungen ausgesetzt und müssen komplexe Situationen bewältigen. Der stetige Wandel in der Arbeitswelt fordert immer mehr Kompetenzen, Leistung, Flexibilität und emotionale Stabilität von Ihnen und nicht immer verlaufen alle Prozesse störungsfrei.**

---

## Konflikte im Arbeitsumfeld

---

## Umgang mit Konflikten

Unterschiedliche Interessen und Meinungen gehören zum Arbeitsalltag und lassen sich manchmal nicht vermeiden. Wo Menschen sich begegnen, können Missverständnisse entstehen und daraus können sich Konflikte entwickeln. Von einem zwischenmenschlichen Konflikt spricht man, wenn Interessen, Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von zwei oder mehr Personen miteinander unvereinbar sind oder unvereinbar erscheinen und sich Personen aufgrund dieser Differenzen beeinträchtigt, behindert oder sogar geschädigt fühlen.

### **Beispiele für Konflikte im Arbeitsumfeld:**

- Probleme, welche mit der Arbeitsauslastung in Zusammenhang stehen (Überlastung, zu geringe Auslastung)
- Probleme, die sich aus den Personalprozessen ergeben (z.B. Leistungsbeurteilung, Kündigung, Austritt, Zeugnis)
- ungerechte oder gesetzeswidrige Behandlung von Mitarbeitern durch andere Mitarbeitende, Vorgesetzte oder höhere Stellen: Diskriminierung, Mobbing, sexuelle Belästigung

Die ZHAW fördert die konstruktive Konfliktlösung unter ihren Mitarbeitenden und trägt so zu einem guten Arbeitsklima, zur Gesundheit ihrer Mitarbeitenden und zur Effizienz am Arbeitsplatz bei. Das Lösen von Unstimmigkeiten beeinflusst die Zusammenarbeit positiv. Wenn Konflikte hingegen über längere Zeit schwelen, anwachsen oder eskalieren, wird eine weitere Zusammenarbeit zur Belastung für alle Beteiligten. Die Betroffenen sind in ihrer Arbeitsfähigkeit eingeschränkt und es kann zu Störungen und ineffizienten Abläufen führen.

Wann immer möglich sollen Konflikte direkt im Arbeitsumfeld mit Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten gelöst werden, also dort, wo die Konflikte entstanden sind. Wenn Sie an einem Konflikt beteiligt sind, sprechen Sie die Situation möglichst frühzeitig an. Gehen Sie auf die andere am Konflikt beteiligte Person zu und suchen Sie gemeinsam einen Zeitpunkt für ein ungestörtes Gespräch an einem neutralen Ort. Sprechen Sie sich aus und suchen Sie gemeinsam nach einer Lösung, die Sie beide akzeptieren können.

---

## Unterstützung

Lässt sich eine Konfliktsituation nicht im direkten Gespräch lösen, kann das Beiziehen von Dritten oder eine Konfliktmoderation Sinn machen. Folgende Stellen bieten Ihnen Unterstützung bei der Bereinigung von Konfliktsituationen:

- **Vorgesetzte Person**

Ihre vorgesetzte Person ist Ihre erste Ansprechperson, gefolgt von Ihrer nächsthöheren vorgesetzten Person. Informieren Sie sie über den Konflikt und beziehen Sie sie als Drittperson in ein weiteres Gespräch mit der anderen am Konflikt beteiligten Person ein. Dies kann eine zeitnahe Konfliktlösung ermöglichen.

- **Human Resources**

Lässt sich der Konflikt auch unter Einbezug Ihrer vorgesetzten Person nicht lösen, wenden Sie sich im nächsten Schritt an den/die zuständige/n HR-Consultant der Abteilung Human Resources. Als nicht am Konflikt beteiligte Person kann er/sie einen neutralen Standpunkt einnehmen und gegebenenfalls vermitteln. Personen mit Führungsfunktion informieren im Konfliktfall die nächsthöhere vorgesetzte Person bezüglich des Vorgehens und wenden sich bei Bedarf, insbesondere bei arbeitsrechtlichen Fragestellungen, an ihre/ihren zuständigen HR-Consultant der Abteilung Human Resources.

- **Anlaufstellen, Beratungs- und Coachingangebote**

Neben Ihrer vorgesetzten Person und Human Resources stehen Ihnen an der ZHAW weitere Anlaufstellen, Beratungs- und Coachingangebote zur Verfügung. Alle Angebote sind kostenlos und vertraulich. Bei Kontaktaufnahme mit einer der Stellen werden Sie gebeten, die vorliegende Situation zu schildern und Ihre Bedürfnisse in dieser Situation sowie Ihre Erwartungen an die kontaktierte Stelle formulieren.

In der folgenden Darstellung sind mögliche Ursachen für Konflikte im Arbeitsumfeld und die in der jeweiligen Situation anzugehenden Anlaufstellen, Beratungs- und Coachingangebote aufgeführt.

---

## Situation resp. Thema

---

## Bedürfnisse und Erwartungen

.....>	.....
<ul style="list-style-type: none"><li>• Konflikt im Arbeitsumfeld</li><li>• Diskriminierung/Mobbing/ sexuelle Belästigung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aussprache</li><li>• Beratung und Unterstützung</li></ul>
.....>	.....
<ul style="list-style-type: none"><li>• Konflikt im Arbeitsumfeld</li><li>• Diskriminierung/Mobbing/ sexuelle Belästigung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beratung zum Umgang mit der Situation</li></ul>
.....>	.....
<ul style="list-style-type: none"><li>• Persönliche Schwierigkeiten im Arbeitsumfeld</li><li>• Probleme im privatem Umfeld</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beratung zum Umgang mit der Situation</li></ul>
.....>	.....
<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeiten mit einer Behinderung oder chronischen Krankheit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beratung zu Fragen rund um die Führung von Personen mit Behinderung oder chronischer Krankheit</li><li>• Coaching zum Umgang mit der Situation</li></ul>
.....>	.....
<ul style="list-style-type: none"><li>• Konflikt im Zusammenhang mit Autorschaft von wissenschaftlichen Publikationen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aussprache</li><li>• Beratung zu Prozess und Regelungen</li></ul>
.....>	.....
<ul style="list-style-type: none"><li>• Konflikt im Arbeitsumfeld</li><li>• Diskriminierung/Mobbing/ sexuelle Belästigung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informationen zur Rechtslage und zu Rechten und Pflichten der Beteiligten</li><li>• Unterstützung zum Vorgehen und Handlungsempfehlungen</li><li>• Organisation und Begleitung von Aussprachen</li></ul>

---

## Anlaufstelle, Beratungs- oder Coachingangebot

- .....> **Interne Anlaufstelle bei Konflikten im Arbeitsumfeld**  
[E-Mail](#)
- .....> **Psychologische Beratungsstelle**  
[E-Mail](#)
- .....> **Beratungsstelle zum Arbeiten mit Behinderung oder chronischer Krankheit**  
[E-Mail](#)
- .....> **Verantwortliche Personen in den Departementen**  
[PDF](#)
- .....> **Externe unabhängige Ansprechstelle bei Konflikten im Arbeitsumfeld**  
[E-Mail](#)

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

## Finanzen & Services

Human Resources

Gertrudstrasse 15  
Postfach  
CH-8401 Winterthur

Tel. +41 58 934 59 83  
info@zhaw.ch  
www.zhaw.ch

Folgen Sie uns:

