SGO VEREIN

DIE COMMUNITY
FÜR ORGANISATION UND MANAGEMENT

DIE COMMUNITY FÜR ORGANISATION & MANAGEMENT

Interdisziplinär und branchenübergreifend: Die SGO bringt seit 1967 Fach- und Führungspersönlichkeiten zusammen, die Organisation und Management aktiv mitgestalten.

Was die SGO ausmacht

- **praxisnaher Erfahrungsaustausch** innerhalb der SGO Community
- relevante und aktuelle Themen aus der **Unternehmenspraxis**
- **verbindet Fach- und Führungskräfte** über Branchen und Rollen hinweg
- Neue Impulse und aktuelles **Wissen** zugänglich machen

> Wir schaffen Räume für Erfahrungsaustausch, Reflexion und gemeinsames Lernen – reflektiert, praxisnah und auf Augenhöhe.



LERNE AUS ERFAHRUNG.



www.sgo-verein.ch

ORGANISATORISCHE HINWEISE

Aufzeichnung
Der heutige SGO eTalk wird aufgezeichnet.

Unterlagen
Die Aufzeichnung sowie die Unterlagen findet ihr im Anschluss im Mitgliederbereich auf der SGO-Webseite.

Fragen & Erfahrungsaustausch
Schreibt eure Fragen, Erfahrungen und Gedanken direkt in den Chat. Wir greifen sie auf und nehmen uns am Schluss Zeit für den gemeinsamen Erfahrungsaustausch.



Strategischer Partner der SGO
Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

www.sgo-verein.ch



SGO TALK | 12.11.2026

«KONFLIKTE IM FÜHRUNGSALLTAG»

Samuel De Monaco | Key-Account-Manager Sensibilisierung & Verbreitung BGM, Gesundheitsförderung Schweiz

Curdin Sedlacek | Geschäftsführender Partner, Conaptis GmbH



Samuel De Monaco

Key-Account-Manager KMU

Koch & Arbeitspsychologe

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



Curdin Sedlacek

Geschäftsführender Partner

Bewegungswissenschaftler,
Dipl. Natw. ETH

conaptis

Agenda

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



1 Konflikte besser verstehen

2 Konflikte vorbeugen

3 Konfliktlösung-strategien

conaptis

Was ist ein Konflikt?

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Ein Konflikt ist eine *Spannungssituation* zwischen zwei oder mehr Parteien, die ihre *Absichten*, ihr Denken oder ihr Fühlen wechselseitig als *unvereinbar* wahrnehmen.



conaptis

Brücken bauen oder Insel vergrössern

Inselmodell nach Vera Birkenbihl

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

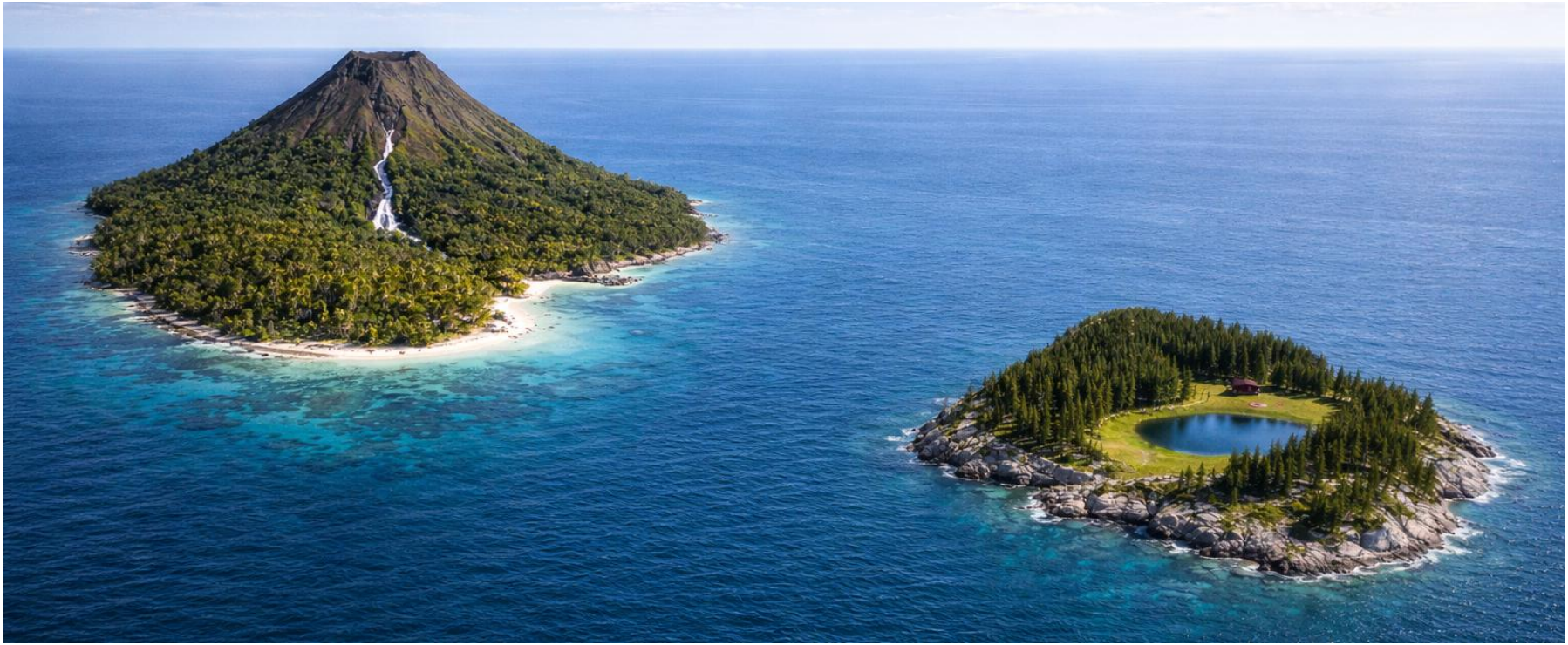


Bild KI generiert

conaptis

Brücken bauen oder Insel vergrössern

Inselmodell nach Vera Birkenbihl

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



Bild KI generiert

Brücken bauen oder Insel vergrössern

Inselmodell nach Vera Birkenbihl

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



Bild KI generiert

Eisbergmodell von Konflikten

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



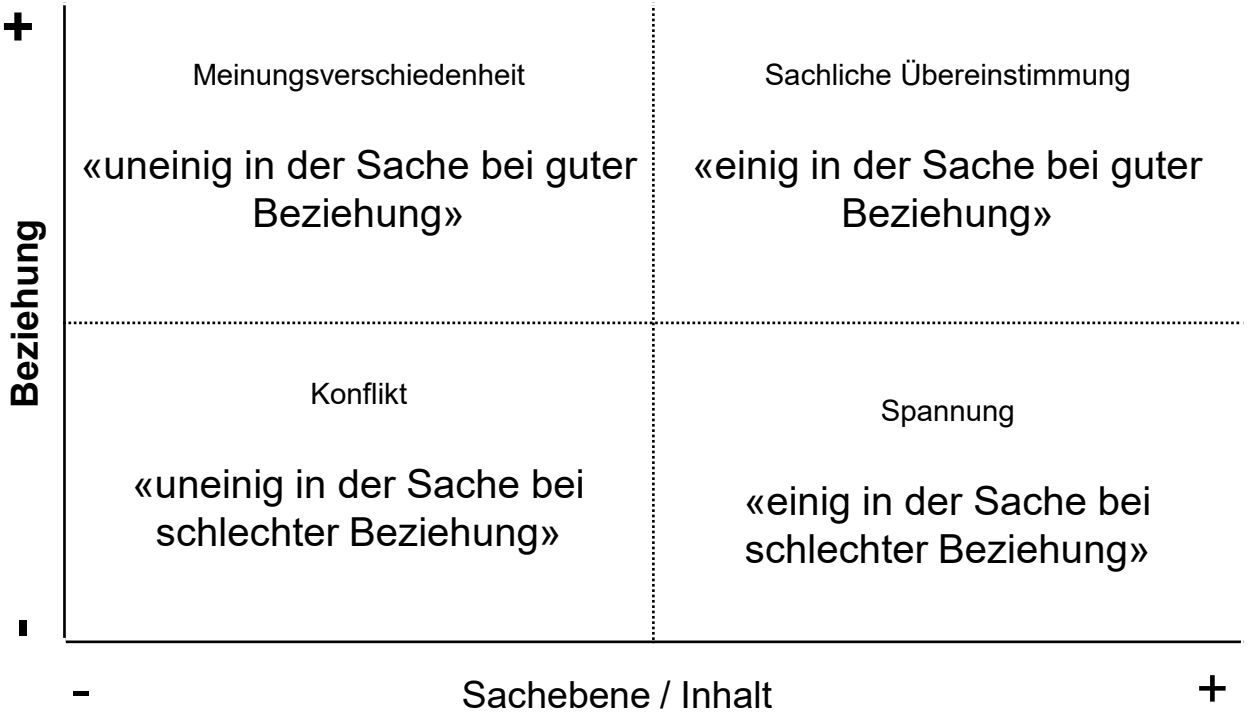
Sachkonflikt

Interessen / Bedürfnisse
Unterschiedliche Informationen
Missverständnisse, Interpretation
Kommunikationsprobleme
Gefühle, Verletzungen
Werte / Werthaltungen
Beziehungsprobleme
Intrapersonale Probleme
Strukturelle Bedingungen

Wird der Konflikt nur in Bezug auf den sichtbaren Teil bearbeitet, dann bleiben in der Regel wichtige Teile des Konfliktes aussen vor und können nicht gelöst werden.

Zwei Ebenen eines Konflikts

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



→ Beziehungsebene hat stärkeren Einfluss auf die Kommunikation als Sachebene.

→ Konflikte entstehen oft nicht wegen des sachlichen Inhalts, sondern weil auf der Beziehungsebene negative Botschaften mitschwingen (z. B. „Du verstehst das nie!“ statt „Hier ist ein Fehler“).

(Watzlawick)

Konfliktarten - heiss oder kalt

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera





Heisse Konflikte

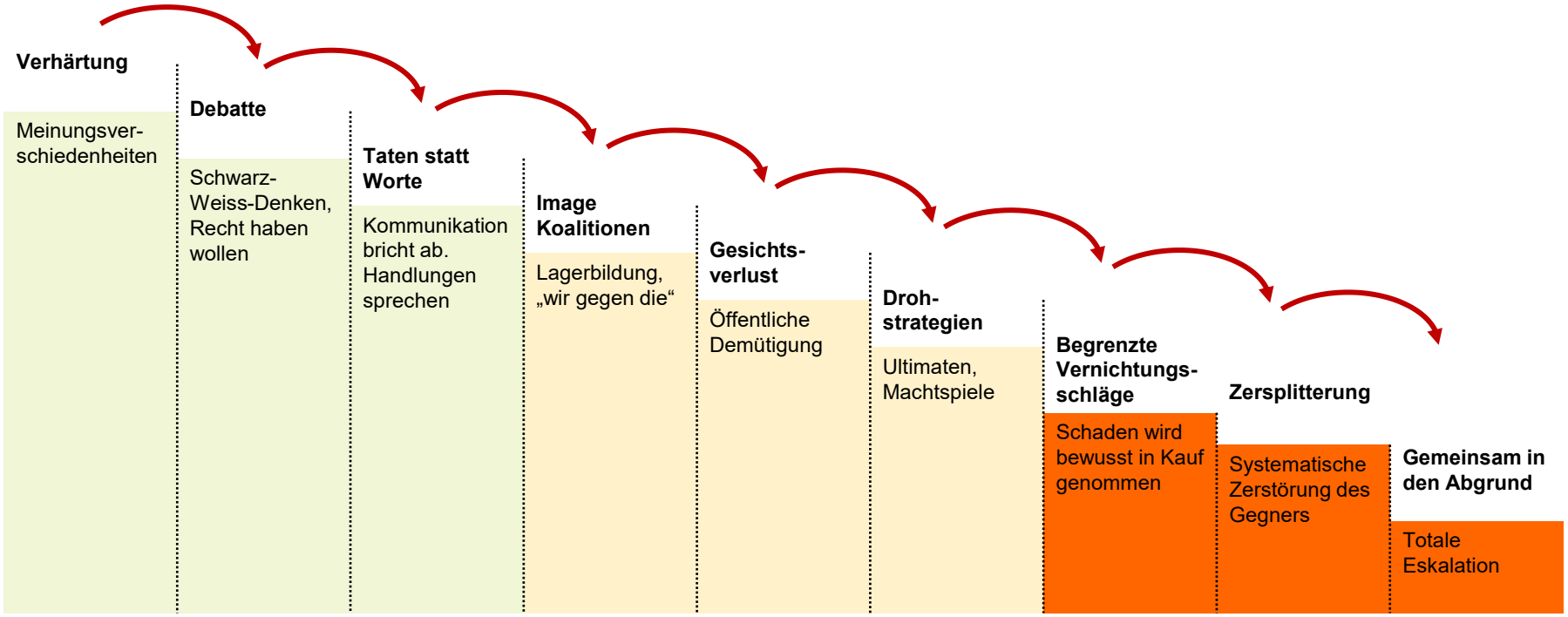
- Offene Auseinandersetzung
- Hohe Emotionalität
- Direkte Konfrontation
- Ignorieren von Regeln
- Selbstüberschätzung

Kalte Konflikte

- Verdeckte Auseinandersetzung (latent)
- Unterdrückte Emotionalität
- Vermeidung von Konfrontationen
- Resignation statt Aggression
- Zerstörtes Selbstwertgefühl

Eskalationsstufen nach F. Glasl

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



Quelle: Glasl, Konfliktmanagement, Haupt-Verlag

conaptis

Arbeitsunfähigkeiten aus psychischen Gründen (ohne Absenzen < 15 Tage)

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

- Ø Dauer: 218 Tage (~7 Monate) > deutlich länger als bei somatischen Arbeitsunfähigkeiten.
- 95 % der psychisch bedingten Krankschreibungen erfolgen vollzeitig.
- 50 % sind arbeitsplatzbezogen (keine generelle Arbeitsunfähigkeit).

Häufigste Ursachen

- 57 % sind konfliktbedingt (Kränkungen, eskalierende Arbeitsplatzkonflikte).
- In 60 % der Fälle war das Arbeitsverhältnis bereits zuvor belastet.

Quelle: SWICA. Krankschreibungen aus psychischen Gründen in der Schweiz: Hintergründe, Verläufe und Verfahren. Eine Analyse von Versichertendossiers der SWICA Krankentaggeldversicherung, 2022

Agenda

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



1 Konflikte besser verstehen

2 Konflikte vorbeugen

3 Konfliktlösung-strategien

conaptis

Risikofaktoren

Nährboden für Konflikte wahrnehmen & Kritische Situationen früh erkennen

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Der beste Umgang mit Konflikten ist dessen Prävention.

Konflikte sind wahrscheinlicher, wenn

- Veränderungen und Unsicherheiten bestehen.
- Strukturen unklar sind.
- Unfairness besteht oder empfunden wird.
- Kommunikation und Austausch fehlen.
- Vertrauen fehlt und Meinungen nicht offen geäussert werden.
- Gerüchte, Jammerkultur und ungelöste Konflikte vorherrschen.
- Druck, Stress und schlechte Stimmung belasten.

Erwartungen

Stille Wünsche werden nicht erfüllt

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Erwartungen sind einseitige Verträge, von denen das Gegenüber nichts weiss.

- Annahmen oder Vorstellungen über zukünftige Ereignisse oder Entwicklungen.
- Werden oft nicht kommuniziert und sind für andere nicht sichtbar.
- Wenn sie nicht kommuniziert sind, wie einseitige Verträge, von denen das Gegenüber nichts weiss.

Enttäuschte Erwartungen sind oft der Grund für einen Konflikt.

- Wir erwarten oft, dass andere die Wirkung ihres Verhaltens selbst erkennen und sich ändern – weil wir annehmen, dass sie ähnlich denken wie wir.
- Statt auf Veränderung zu hoffen: Verhalten akzeptieren oder das Gespräch suchen.
- Erwartungen klären ist zentral für die Konfliktprävention und -lösung.



HR-TOOLBOX



LEADERSHIP-KIT

Impulse & Vorlagen

Informationen

50+ Tools

- Pausen und Erholungsmöglichkeiten
- Konflikte und Mobbing
- Mitarbeitendengespräche
- Entwicklung der Mitarbeitenden
- Teamentwicklung
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Über- oder Unterforderung und Zeitdruck
- Wertschätzung
- Homeoffice
- Gesunde Führung



HR-TOOLBOX

Tool

TEAMBEZIEHUNGE

Trust M

Reflektiere mit der



Teambeziehungen I Vertrauen

Trust Map

LEADERSHIP-KIT

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Anleitung | Tool-Vorlage

Ziel:
Das Vertrauen im Team stärken

Dauer:
20 Minuten

Schwierigkeitsgrad:
●●○
(Was muss ich können? Moderationskompetenzen sind erforderlich)

Nicht verwenden, wenn …
… grundlegende Konflikte und Spannungen vorhanden sind.

Schritt-für-Schritt-Anleitung:

Dieses Tool lässt sich gut in einer Teamsitzung anwenden und kann regelmässig wieder verwendet werden.

- Drucke die Tool-Vorlage für alle Teammitglieder aus
- Besprecht anschliessend gemeinsam im Team die einzelnen Vertrauensfelder der «Trust Map»
- Legt abschliessend ein «Feld» fest, in dem ihr als Team arbeiten möchtet
- Jedes Teammitglied spricht seinen Beitrag zu diesem «Feld» aus

Du willst noch einen Schritt weiter gehen?

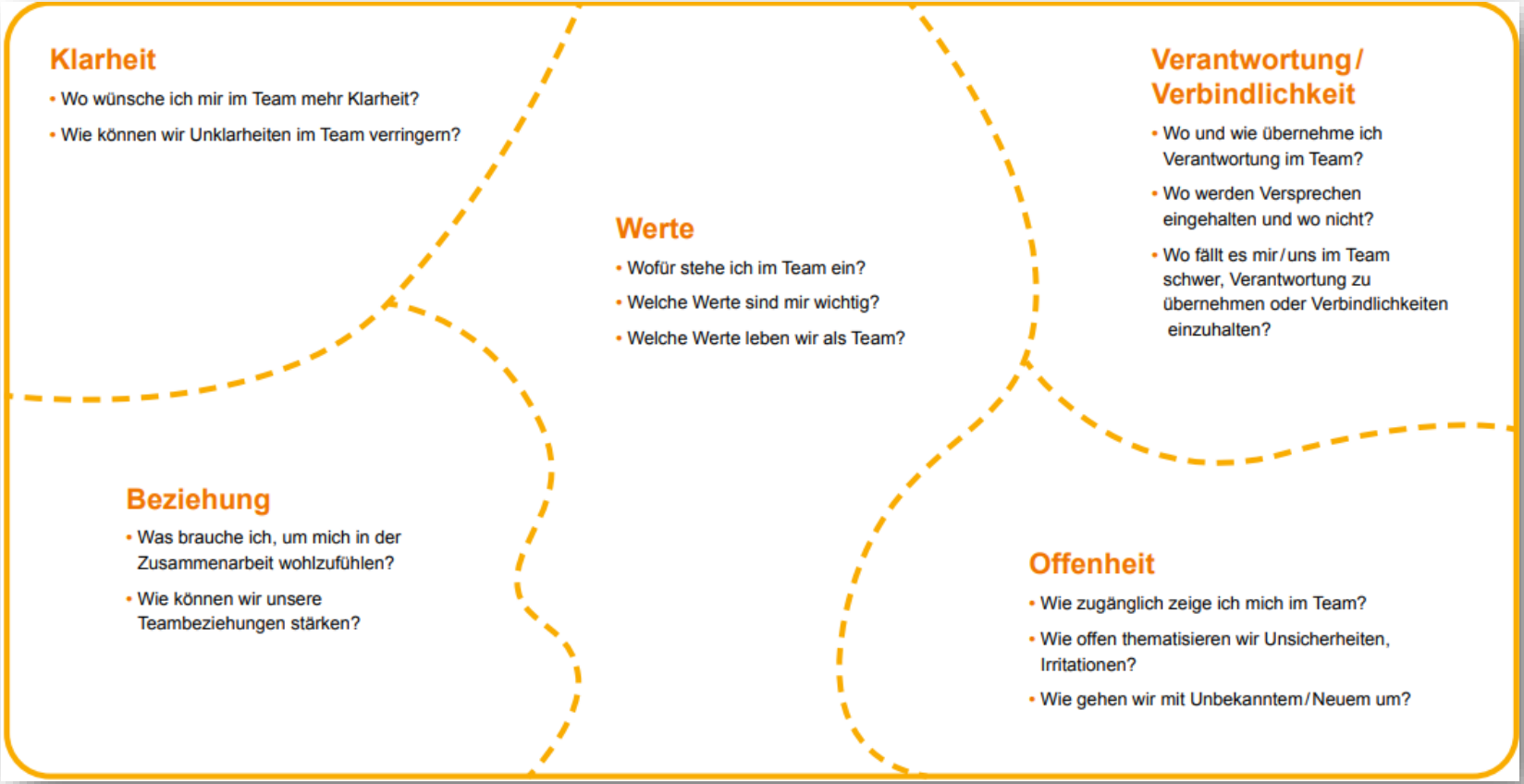
Verwende die «Trust Map» regelmässig in Teamsitzungen und halte dabei auch fest, wie sich das Team und das Vertrauen im Team über die Zeit hinweg entwickelt.

friendlyworkspace.ch/leadership-kit

Tool-Vorlage auf der nächsten Seite

Trust Map

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



Agenda

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



1 Konflikte besser verstehen

2 Konflikte vorbeugen

3 Konfliktlösung-strategien

conaptis

Ein paar Grundsätze…

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Ein Kompromiss ist nicht immer die beste Lösung

Hart in der Sache, weich zur Person

Den Kuchen für alle vergrössern

Tool

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Untenstehende Darstellung zeigt bildlich das Vorgehen auf und kann als Vorlage verwendet werden.

Thema: Homeoffice

In den eigenen «Schuhen»



Stichwort zur Meinung: Mangelnde Präsenz

Was ist die gute Absicht hinter meiner Meinung?
Warum ist mir diese Ansicht wichtig?

In den «Schuhen» des anderen



Stichwort zur Meinung: Hohe Flexibilität

Was ist die gute Absicht hinter dieser Meinung?
Warum ist diese Ansicht wichtig?

Tool

KONFLIK

Lei
Kor

Anleitung
Konfliktlö

Leitfaden für

- ❑ **Schritt:** Begrüssung, Rolle klären, Ablauf und Regeln des Konfliktgesprächs erläutern

  Beispielhafte Sätze als Orientierung: Begrüssen, kurze Zusammenfassung der bisherigen Schritte Stand der Dinge, danken für Bereitschaft zum Gespräch

  - Ich übernehme die Rolle der Gesprächsmoderation. Dabei sorge ich für einen strukturierten Ablauf sowie dafür, dass beide Parteien gehört werden und dass das Gespräch respektvoll bleibt. Ich bringe keine eigenen Lösungen ein
  - Alle werden zuerst einzeln angehört, danach sucht ihr gemeinsam nach Lösungen
  - Wichtig ist mir, dass ihr euch ausreden lasst, und dass ihr einen respektvollen Umgang und Ton wahrt
  - Das Gespräch ist vertraulich. Wir besprechen zum Schluss, ob wir jemanden über gewisse Aspekte des Gesprächs informieren sollten

- ❑ **Schritt:** Sichtweisen anhören *Ziel: Übersicht über Konflikt und gegenseitiges Verständnis*

  Beispielhafte Sätze als Orientierung: Begrüssen, kurze Zusammenfassung der bisherigen Schritte Stand der Dinge, danken für Bereitschaft zum Gespräch

  - Ihr habt nun beide kurz Zeit, die wichtigsten Punkte eurer Situation zu erläutern. Wir hören während dieser Zeit nur zu. Ich werde die Zeit im Auge behalten und euch jeweils nach 3 Minuten unterbrechen. Danach werden wir die wichtigsten zu klärenden Themen gemeinsam sammeln
  - Wer möchte anfangen?

- ❑ **Schritt:** Themen sammeln *Ziel: Klarheit, worüber gesprochen werden soll*

  Beispielhafte Sätze als Orientierung: Begrüssen, kurze Zusammenfassung der bisherigen Schritte, Stand der Dinge, danken für Bereitschaft zum Gespräch

  - Welche Themen müssen besprochen werden?
  - Welche Punkte müssten geklärt sein, damit ihr den Konflikt beilegen könnt?

- ❑ **Schritt:** Interessen und Anliegen hinter den Themen klären *Ziel: Verstehen, was die Konfliktparteien bewegt und warum sie diese Position vertreten*

  Beispielhafte Sätze als Orientierung: Begrüssen, kurze Zusammenfassung der bisherigen Schritte, Stand der Dinge, danken für Bereitschaft zum Gespräch

  - Warum ist euch das [Thema] wichtig? Was an [Thema] ist für euch besonders wichtig?
  - Welche Interessen, Wünsche, Hoffnungen verbindet ihr mit [Thema]?
  - Was ist euer Kernanliegen in Verbindung mit [Thema]?

Take home

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Konflikte verstehen

Erkenne deine eigene Insel, vergrössere sie und baue Brücken zu anderen.

Konflikten vorbeugen

Kläre Erwartungen frühzeitig und beuge damit Konflikten vor.

Konflikte lösen

Verstehe die Bedürfnisse hinter den Positionen und finde dadurch bessere Lösungen.

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

conaptis

HR Toolbox

Konflikte

- *Trustmap*
- *Leitfaden für Konfliktlösegespräche*
- *Die Schuhe des Anderen*

Conaptis GmbH

Q & A

Strategische Partner der SGO

GOLD

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

SILBER

LAKE
A RICOH Company

UNSERE PARTNERSCHAFTEN

VIELEN DANK AN UNSERE SGO COMMUNITY REFERIERENDEN UND PARTNER

Die SGO Community lebt vom Austausch unterschiedlichster Perspektiven – danke an unsere Community und Partner, die dies mit ihrer Unterstützung ermöglichen.

www.sgo-verein.ch

BRONZE

FLEUROP

Premium Partner der SGO

PREMIUM

SGO BUSINESS SCHOOL

FH Berner Fachhochschule

UNSERE NÄCHSTEN EVENTS

24.11.26
17:00 Uhr

FÜHRUNG & STEUERUNG

TECHNOLOGIE & INFRASTRUKTUR

FÜHREN UND ENTSCHEIDEN IM KRISENMODUS

SGO Practice Event

Doktorhaus | Alte Winterthurerstr. 31, 8304 Wallisellen

Event ansehen →

07.04.27
16:30 Uhr

PROZESSE & STRUKTUREN

ENTWICKLUNG & INNOVATION

DIGITALISIERUNG DES PATIENTENTRANSPORTPROZESSES BEI HOCH

SGO Practice Event

HOCH Health Ostschweiz | Rorschacher Str. 95, 9000 St. Gallen

Event ansehen →

03.06.27
17:00 Uhr

SGO EVENT

59. SGO GENERALVERSAMMLUNG

SGO Business School | Flughofstrasse 50, 8152 Opfikon

Event ansehen →

www.sgo-verein.ch/events

LERNE AUS ERFAHRUNG.

Schön, dass ihr heute mit dabei wart.

www.sgo-verein.ch

SGO Schweizerische Gesellschaft
für Organisation und Management

8000 Zürich

Tel: 044 809 99 55

welcome@sgo-verein.ch

www.sgo-verein.ch