

Anregungen für Mitarbeitende

Veränderungen am Arbeitsplatz: Beziehungen stärken

Was sind die Merkmale einer Arbeitsbeziehung?

- Die Dauer der Beziehung ist in der Regel zeitlich begrenzt.
- Es gibt festgelegte Rollen. Manchmal wechseln die Personen, die eine bestimmte Rolle innehaben (dieser «Austausch» einer Person ist oft auch fremdbestimmt). → Die Beziehung ist teilweise Mittel zum Zweck.
- Es gibt definierte, gemeinsame Ziele (Auftragserfüllung). Aus der Klärung der Aufgaben und ihrer Aufteilung untereinander entsteht das «Wir».
- Die emotionale Nähe und Intensität der Beziehung ist unterschiedlich stark, jedoch geringer als bei guten Freunden, Familienmitgliedern usw.
- Die Beziehung braucht Authentizität, d.h. «Ich bin so wie ich bin, und ich meine auch, was ich sage». (Gerade in kritischen Situationen bestehen Aussagen zu rund 55% aus der Körpersprache, zu rund 38% aus Stimme und Tonalität - und nur zu rund 7% aus dem verbalen Inhalt.)

Warum sind gute Arbeitsbeziehungen wichtig, gerade bei Veränderungen?

- Bei Veränderungsprozessen entsteht oft Unsicherheit. Eine gute, zuverlässige Arbeitsbeziehung wirkt dem entgegen und stärkt das Sicherheitsgefühl.
- Bei Auseinandersetzungen geht es oft nur zu einem kleinen Teil um Sachfragen und «Sichtbares». Ein viel grösserer Teil des Konfliktes liegt meist im Verborgenen und betrifft eher die persönliche Ebene. Eine gute, sichere Beziehung ermöglicht einen offenen und konstruktiven Austausch über Konfliktpunkte und unterschiedliche Meinungen.
- Erwartet werden gute Kompetenzen, d.h. Sachkompetenz + Sozialkompetenz (z.B. Beziehungskompetenz)
- Die Beziehung ist systemisch gesehen einer von drei Ansatzpunkten (Regeln / Beziehung / Struktur) für Veränderung.

Wie können Arbeitsbeziehungen gestärkt werden?

- Ernstgemeinte Wertschätzung und Respekt gegenüber der anderen Person
- Verständnis für die andere Person und ihre Rolle in der Organisation
- Vertrauen auf die Kompetenz und in die Persönlichkeit der anderen Personen
- Gemeinsamkeit und Übereinkunft (allenfalls Klärung) bezüglich Rollen und Aufgaben
- Gut zuhören, Einwände ernst nehmen und nachfragen, falls Anweisungen oder Zuständigkeiten unklar sind
- Sich vorstellen, wie es der anderen Person geht und sich in ihre Lage hineinversetzen (Empathie)
- Interesse und Wertschätzung zeigen für die Arbeit der anderen Mitarbeitenden und der Führungsperson(en)
- Offenheit und transparente Kommunikation (Unsicherheiten ansprechen und bei Unklarheiten nachfragen)
- Ev. auch Persönliches im Team ansprechen («Und wie geht es dir persönlich?»)

ZIELE	VORGEHEN	BEISPIELE
Wertschätzendes Verhalten	Feedback geben und erfragen von regelmässigem, konstruktivem Feedback.	«Ich denke, es ist dir super gelungen, dieses Problem zu lösen». «Ist das so, wie du es dir vorgestellt hast? Passt das so, oder braucht es noch Anpassungen?»
Gemeinsamkeit und Übereinkunft bezüglich Rollen und Aufgaben	Klare Absprachen zu Zielen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Terminen.	«Was sind genau die Erwartungen an mich und die Erfüllung dieser Aufgabe? Wo liegen meine Entscheidungskompetenzen?»
Vertrauen auf die Kompetenz und in die Persönlichkeit der anderen Person	Sind die Stellen mit den richtigen Personen besetzt, können diese ihre Aufgaben auch gut erfüllen und die in ihren Bereich fallenden Entscheidungen fällen.	«Ich vertraue darauf, dass die Vorgesetzten das Beste für den Betrieb und auch für mich suchen und bei Bedarf frühzeitig kommunizieren. Bei Unsicherheit diesbezüglich spreche ich diese frühzeitig an.»
Offenheit und transparente Kommunikation	Fragen, aber auch Befürchtungen frühzeitig kommunizieren.	«Was kann in Bezug auf die anstehende Veränderung bereits gesagt werden? Kann ich mit Informationen aus meinem Bereich zur Entscheidungsfindung beitragen?» «Derzeit kann ich noch nicht genau sagen, welche Auswirkungen das für unsere Abteilung haben wird. Sobald ich mehr weiss, werde ich euch umgehend informieren.»
Genau hinschauen und Themen ansprechen	Frühes Wahrnehmen und Ansprechen von Veränderungen, Verunsicherungen oder Verärgerung bei sich selber oder anderen kann helfen, dass es zu keiner Verfestigung kommt.	«Ich habe den Eindruck, dass du dich in der letzten Zeit immer mehr zurückgezogen hast. Wie siehst du das? Was ist der Grund dafür?»

www.zepra.info/bgf-talk