

Anregungen für Mitarbeitende

Konflikte bei Veränderungen am Arbeitsplatz konstruktiv lösen

Wie kommt es aus der Perspektive von Mitarbeitenden zu Konflikten?

- Dass es in Zeiten von Veränderungen zu Konflikten kommt, ist ganz normal. Veränderungen lösen bei vielen Menschen Verunsicherung aus. «*Was bedeutet die Veränderung für mich?*» Das ist die Frage, welche die Betroffenen beschäftigt. In Zeiten von Verunsicherung wird oft nach Schuldigen gesucht. Es besteht ein Bedürfnis, den Auslöser der Verunsicherung dingfest zu machen. So entstehen Konflikte. Konflikte sind oft verbunden mit negativen Emotionen wie Angst, Unsicherheit, Wut, Ärger oder Traurigkeit. Doch typischerweise wird nicht über diese Gefühle gesprochen, sondern darüber, wer Recht hat oder wer schuld ist.
- Konflikte entstehen, wenn unterschiedliche Interessen aufeinanderstossen und wenn die Beteiligten unterschiedliche Ziele verfolgen. Wenn sich zum Beispiel das Team verändert, weil neue Mitarbeitende eingestellt werden, bringen diese vielleicht neue Ideen mit. Sie machen Vorschläge, Abläufe und Vorgehensweisen anzupassen. Dadurch fühlen sich die langjährigen Teammitglieder manchmal infrage gestellt und entwertet: «*War denn alles falsch, wie wir es bisher gemacht haben?*» Solche Kränkungen können zu Konflikten im Team führen.

Weshalb ist der konstruktive Umgang mit Konflikten bei Veränderungen wichtig?

- Konflikte sind oft mit grossem Stress verbunden. Wenn ein Konflikt schwelt, hat das meist negative Auswirkungen auf unsere Leistungsfähigkeit. Auch das Denken kann blockiert sein, sodass sich alles nur noch um das Konfliktthema dreht.
- Unausgesprochene und über lange Zeit ungeklärte Konflikte im Team beeinträchtigen die Arbeitsatmosphäre und können sich negativ auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken.

Was ermöglicht einen konstruktiven Umgang mit Konflikten?

- Den Mut haben, die eigene Meinung ehrlich und nicht verletzend zu äussern
- Disharmonie, Spannungen und negative Gefühle aushalten
- Besser mit anderen als über andere sprechen
- Ich-Sprache verwenden, also darüber sprechen, wie man selber die Situation wahrnimmt und sich dabei bewusst sein, dass es andere Sichtweisen gibt, die genauso berechtigt und «richtig» sind.
- Dem Gegenüber unterstellen, dass er oder sie auch ein Mensch ist mit berechtigten Anliegen und positiven Absichten. Wenn ein Konflikt weit fortgeschritten ist, gelingt es uns oft nicht mehr, positive Absichten zu unterstellen. Wir gehen dann immer mehr davon aus, dass der andere uns absichtlich treffen und kränken will. Diese Dynamik heizt den Konflikt weiter an und ist nicht förderlich.
- Auf Recht haben wollen verzichten
- Bei persönlichen Angriffen ruhig bleiben
- Das Gegenüber wirklich verstehen wollen

ZIELE	VORGEHEN	BEISPIELE
Unsicherheiten und Unwohlsein konstruktiv ansprechen	Die eigene Sichtweise benennen, die eigenen Gefühle sowie Wünsche ans Gegenüber aussprechen. Auf Vorwürfe und Anschuldigungen verzichten.	<i>«Du bringst viele neue Ideen ins Team ein. Das verunsichert mich. Vieles läuft ja bei uns auch gut. Ich will offen sein für Neues und bitte dich, auch das Bestehende zu respektieren.»</i>
Ruhig und gefasst bleiben	Ruhig durchatmen, eine Pause machen, sich ablenken, das Gedankenkreisen unterbrechen.	<i>«Jetzt brauche ich eine Pause und gehe einen Kaffee trinken. Lass uns später weiterreden.»</i>
Austausch und offenes Gespräch suchen. Das Reden über andere vermeiden.	Auf das Gegenüber oder auf den Vorgesetzten zugehen und um ein Gespräch bitten. Einen Termin dafür vereinbaren.	<i>«Mich beschäftigt diese Situation sehr. Ich möchte dir meine Gedanken dazu mitteilen. Wann hättest du Zeit für ein Gespräch?» «Ich kann dazu keine Stellung beziehen, weil ich die Sichtweise des anderen nicht kenne.»</i>
Die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse verstehen wollen. Auf Vorwürfe und Unterstellungen verzichten.	Türöffner einsetzen, um das Gegenüber zum Gespräch einzuladen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>«Ich bin interessiert an dem, was Du sagst ...»</i> ▪ <i>«Erzähl noch mehr ...»</i> ▪ <i>«Ich möchte Dich gern verstehen ...»</i> ▪ <i>«Habe ich Dich so richtig verstanden?»</i> ▪ <i>«Es interessiert mich, zu erfahren ...»</i>
Angebote machen, was man selber zur Klärung beitragen will.	In Konflikten haben wir die Tendenz, vom Gegenüber Veränderungen des Verhaltens zu erwarten. Für die Klärung ist es wirkungsvoller, selber Angebote zu machen.	<i>«Ich möchte auf keinen Fall, dass die Spannungen im Team noch mehr zunehmen. Deshalb bin ich zu Kompromissen bereit und will dir entgegenkommen.»</i>

www.zepra.info/bgf-talk