

Anregungen für Führungspersonen

Kommunikation bei Veränderung am Arbeitsplatz gesund gestalten

Was umfasst Kommunikation am Arbeitsplatz aus der Führungsperspektive?

- Informieren, orientieren und klare Ziele definieren
- Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse und Neuerungen einbinden
- Regelmässigen Austausch mit den Mitarbeitenden pflegen

Weshalb ist «gesunde» Kommunikation bei Veränderungen wichtig?

- In neuen, verunsichernden Situationen und bei besonderen Belastungen ist es wichtig, die individuelle Motivation, Leistungsfähigkeit und Gesundheit der einzelnen Mitarbeitenden zu beachten.
- Betroffene zu Beteiligten machen, damit sie Veränderungen mittragen und mitgestalten können.
- Auf der menschlichen Ebene (Arbeitsbeziehungen) sind Klarheit, Präsenz, Wertschätzung und Empathie gefragt, um Veränderungen gut bewältigen zu können.

Welche besonderen Herausforderungen haben Führungskräfte in der Kommunikation?

- Veränderung im Betrieb verlangen hohe Aufmerksamkeit und führen wegen der zusätzlichen Kommunikation zu einer intensiven Beanspruchung.
- Der unterschiedliche Umgang mit Veränderung und die verschiedenen Bedürfnisse von Mitarbeitenden müssen berücksichtigt werden.
- Es ist zentral, sich selbst genügend Zeit zu nehmen und in Ruhe vorzubereiten, was und wie man kommunizieren will.

Welche Kommunikation unterstützt Mitarbeitende bei Veränderungen? (mit Fokus auf eigenverantwortliches, gesundes Handeln)

Sachebene:

- Regelmässig informieren und deutlich machen, was diese Informationen für die Mitarbeitenden bedeuten.
- Möglichkeiten der Mitwirkung von Mitarbeitenden bei der Veränderung klar definieren: Was ist gesetzt, was ist verhandelbar, was ist gestaltbar?
- Erwünschte Zustände, Ergebnisse, Handlungen und erwünschtes Verhalten klar benennen und positiv formulieren. («Denken Sie NICHT an einen rosaroten Elefanten!» bewirkt das Gegenteil.)
- «Wollen» anstatt «müssen»

Menschliche Ebene / Beziehungsebene:

- Regelmässige Präsenz und Ansprechbarkeit zeigen
- Mitarbeitenden Kompetenz und Motivation unterstellen, Kontrolle nur soweit nötig
- Feedbacks und Wertschätzung aussprechen
- Dem informellen Austausch bewusst Raum geben, um die Motivation und den Teamgeist zu fördern

KOMMUNIKATIONSZIELE	KOMMUNIKATIONSTECHNIK	BEISPIELE
Regelmässig informieren Transparenz schaffen	Kommunikationstechnik KKK: Kurz, klar und knackig kommunizieren! Nur so viel wie nötig, und dies verständlich und ansprechend	«Wir planen, ab nächstem Jahr neu auch das Produkt X herzustellen. Dies ergibt sich aus der gestiegenen Nachfrage und unseren Kapazitäten.»
Informationen qualifizieren = Orientierung bieten	Erklären, was diese Informationen für die Mitarbeitenden bedeuten.	«Für die Mitarbeitenden des Teams C bedeutet dies eine teilweise Veränderung der Aufgaben. Zudem kommt es zu zwei Neuanstellungen.»
Klarheit schaffen in Bezug auf die Mitwirkung der Mitarbeitenden	Definieren: Was ist gesetzt, was ist verhandelbar, was ist gestaltbar? Wichtig: Entscheide und Fakten nennen, Regeln definieren	«Bei einer Anstellung von 80% und mehr im Office-Bereich verlangen wir Anwesenheit an mind. 3 Tagen vor Ort. Bei Teilpensen < 80% wird mit der vorgesetzten Person vereinbart, wie gross der Anteil an Homeoffice ist. Die neue Regelung gilt bis Ende Januar im Sinne einer Erprobungszeit.»
Anforderungen positiv formulieren	Sagen, was erwünscht ist! (anstatt, was nicht gewollt ist) Erwünschte Zustände / Ergebnisse und erwünschtes Verhalten klar benennen	«Durch das erhöhte Pensum im Homeoffice ermöglichen wir das geschützte und selbständige Arbeiten. Dabei sind Sie mitverantwortlich, sich bei Fragen aktiv an das Team und/oder die vorgesetzte Person zu wenden.»
Selbstverantwortung und Zielorientierung erzeugen	«Wünschen», «mögen», «können» verwenden (anstatt «müssen» oder «sollen»)	«Ich möchte, dass wir dieses Ziel gemeinsam erreichen.» «Ich wünsche mir für unsere Zusammenarbeit eine gute Feedbackkultur.» «Was brauchen Sie, um diese Aufgabe übernehmen zu können?»
Regelmässige Präsenz und Ansprechbarkeit zeigen	Bei den Mitarbeitenden nachfragen und Interesse signalisieren	«Wie läuft es bei Ihnen mit den neuen Aufgaben?» «Wie geht es Ihnen in der aktuellen Situation?» «Haben Sie Ideen, um den Prozess zu verbessern?»

Mitarbeitenden Kompetenz und Motivation unterstellen, Kontrolle nur soweit nötig

Klare Aufträge erteilen, verbindliche Vereinbarungen treffen, Ressourcen der Mitarbeitenden berücksichtigen

«Sie arbeiten bis Ende nächster Woche an diesem Auftrag. Was gelingt Ihnen gut? Wie kommen Sie mit den aktuellen Herausforderungen zurecht? Wo brauchen Sie Unterstützung? Bis wann können Sie mir das Abschlussprotokoll zustellen?»

Eine wertschätzende Haltung einnehmen

Feedbacks, Lob und Dank aussprechen

«Mir ist aufgefallen, dass Sie diese Aufgabe zügig und originell erledigt haben.»
«Ich habe bei der letzten Besprechung den Eindruck gewonnen, dass die Zusammenarbeit in dieser Abteilung sehr gut klappt.»
«Vielen Dank, dass Sie in dieser Phase der Veränderung zu grossem Engagement bereit sind.»

Dem informellen Austausch bewusst Raum geben: Motivation und Teamgeist fördern

Pausen angenehm gestalten.
Raum für Persönliches, Humor und Befindlichkeiten schaffen.

«Bevor wir unsere Besprechung starten, sind alle eingeladen, wichtige Erlebnisse oder Ereignisse der letzten beiden Wochen kurz zu erzählen.»
«Heute beginnen wir mit einem Blitzlicht. Meine Frage an alle: Wie geht es Ihnen/dir in der aktuellen Phase des Projekts?»

www.zepra.info/bgf-talk