

## Anregungen für Führungspersonen

### 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.
- Gute Führungskompetenz = 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 Person (als Gegenpol zu übermässiger Kontrolle)
  - Gemeinsamkeit und Übereinkunft (allenfalls Klärung) bezüglich Rollen und Aufgaben
  - Gut Zuhören und Einwände ernst nehmen
  - Sich vorstellen, wie es der anderen Person geht und sich in ihre Lage hineinversetzen (Empathie)
  - Vertrauenswürdigkeit zeigen und leben
  - Interesse zeigen an der Arbeit des Mitarbeitenden und an seiner Person
  - Offenheit und transparente Kommunikation (z.B. auch sagen, dass es aktuell noch keine Informationen gibt oder dass etwas noch nicht kommuniziert werden kann, da es noch nicht definitiv ist, anstatt zu schweigen)
  - Ev. auch Privates/Persönliches ansprechen - im Rahmen Führsorgepflicht z.B. auch psychische Belastungen bei der Arbeit («Und wie geht es dir persönlich?»)
-

ZIELE	VORGEHEN	BEISPIELE
Wertschätzendes Verhalten	Regelmässiges konstruktives Feedback geben (sowohl positive Rückmeldungen wie auch Verbesserungspotential aufzeigen).	«Ich finde XY ist dir sehr gut gelungen. Bei Z hätte ich mir gewünscht, dass du dir beim Experten Unterstützung geholt hättest.»
Gemeinsamkeit und Übereinkunft bezüglich Rollen und Aufgaben	Klare Absprachen zu Zielen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Terminen.	«Für mich als Führungsperson ist es wichtig, dass...» «Von dir als Mitarbeiter erwarte ich, dass du Herausforderungen und Probleme frühzeitig ansprichst.»
Verständnis für die andere Person und ihre Rolle in der Organisation	Für die Auftragserfüllung ist es wichtig, dass alle Beteiligten wissen, was sie zu tun haben und wo ihre Verantwortung liegt.	«Um meinen Auftrag zu erfüllen muss ich wissen, was meine Aufgabe ist, wie weit meine Kompetenzen reichen und wer allenfalls darüber hinausgehende Entscheidungen treffen kann.»
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.	«Vielleicht ist nicht jede Entscheidung genau so, wie ich als Vorgesetzte / Vorgesetzter auch entscheiden würde, aber bestimmt wurde die Entscheidung basierend auf guten Überlegungen getroffen.» «Wenn ich nicht verstehe, wie eine Entscheidung zustande gekommen ist, frage ich nach.»
Offenheit und transparente Kommunikation	Wenn ich denke, dass etwas bei den Mitarbeitenden Fragen auslöst, kommuniziere ich offen, was ich zum aktuellen Zeitpunkt kommunizieren kann.	«Auch wenn ich noch nicht alles kommunizieren kann, sage ich klar, was bereits bekannt ist – und auch, was man noch nicht sagen kann (anstatt zu schweigen).»
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](http://www.zepra.info/bgf-talk)