



Um Konflikte erkennen zu können, ist es wichtig, alle Wahrnehmungsorgane, alle verfügbaren Sinne zu gebrauchen (Glasl, 1994, S.93)



KONFLIKTE IN STRUKTURELLEN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

**Fachtagung des Hochschul Netz
Sucht/Gesundheit am 16.09.2021 in Weihenstephan**

Sonja Nielbock

Beratungszentrum für Gesundheit und
Zusammenarbeit

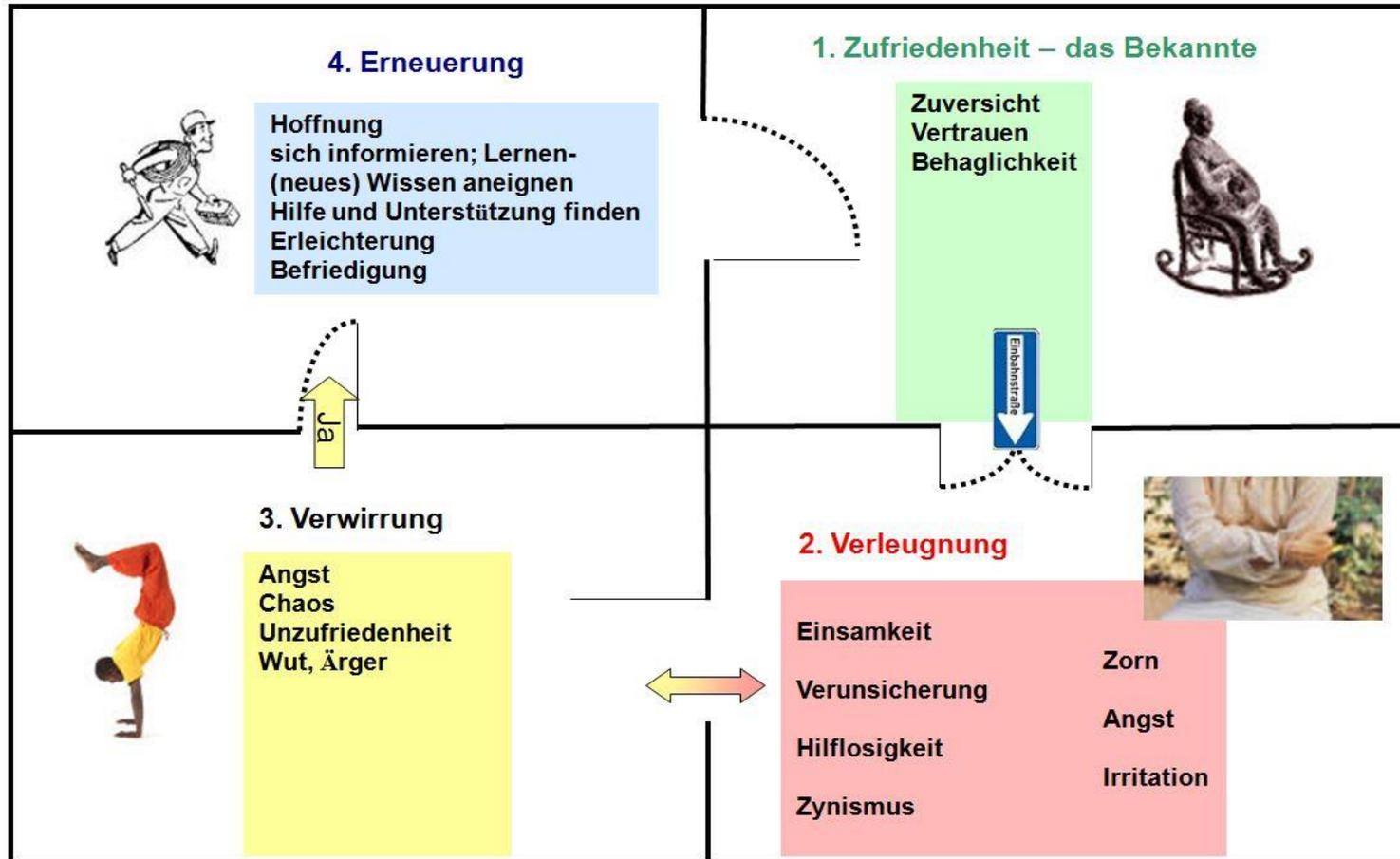
Ablauf

- Begrüßung und Einstieg
- Beispiele aus der Beratungspraxis
- Veränderungsprozesse: Modelle zur emotionalen Reaktionen
- Konfliktpotentiale
- Prävention von Konflikten durch transparentes frühzeitige Change Prozesse?
- Diskussion

AUS DER BERATUNGSPRAXIS:

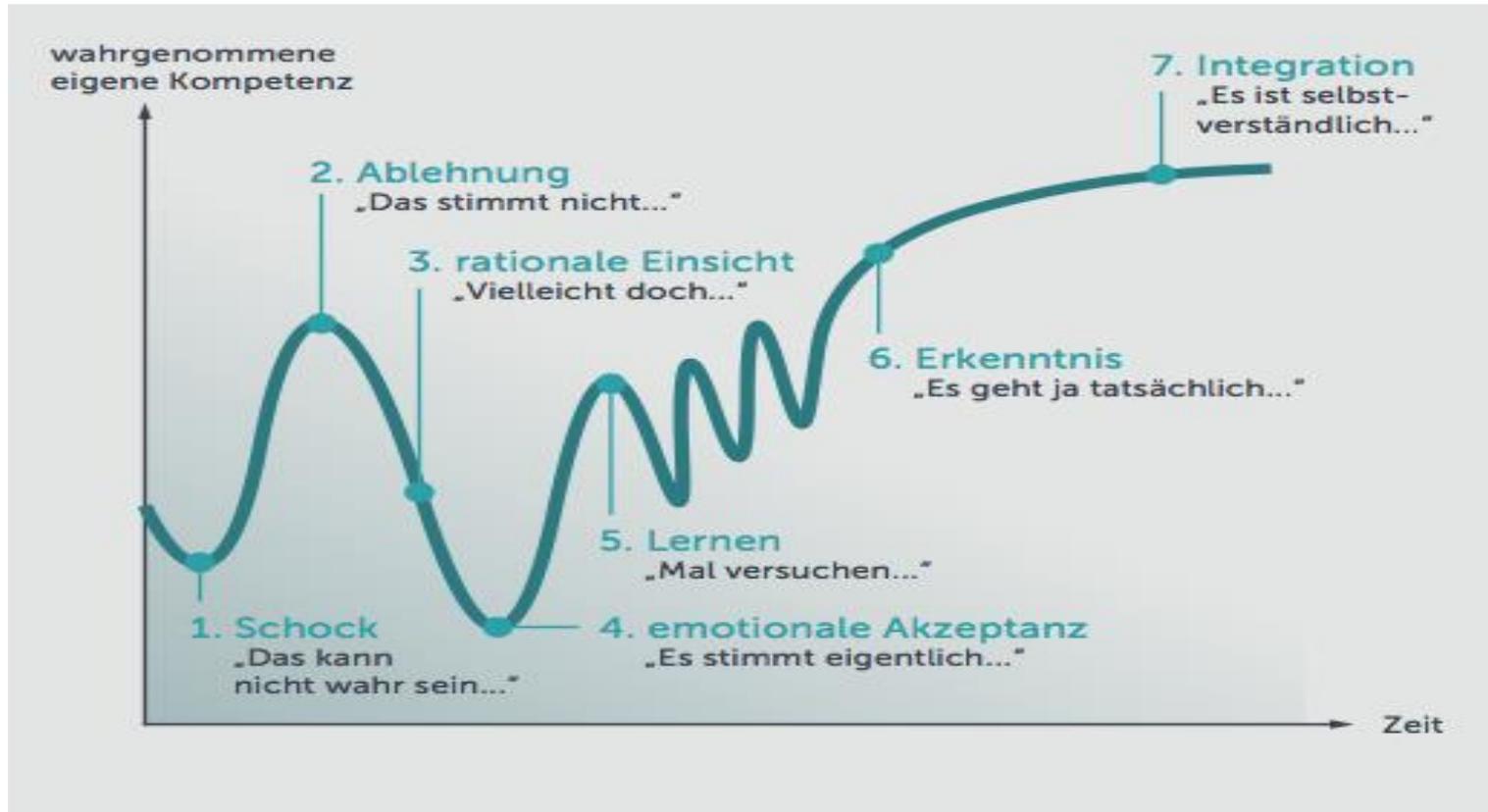
- „Mir wurde nicht zugehört, ich wurde nicht gefragt und meine Expertise in diesem Bereich nicht gewollt.“
- „Ich weiß nicht, was die Ziele des neuen Bereiches sein sollen, keiner sagt mir wie ich in Zukunft arbeiten werde.“
- Bevor die neue Leitung kann, lief es doch gut hier, wieso soll sich das alles ändern?“

House of Change



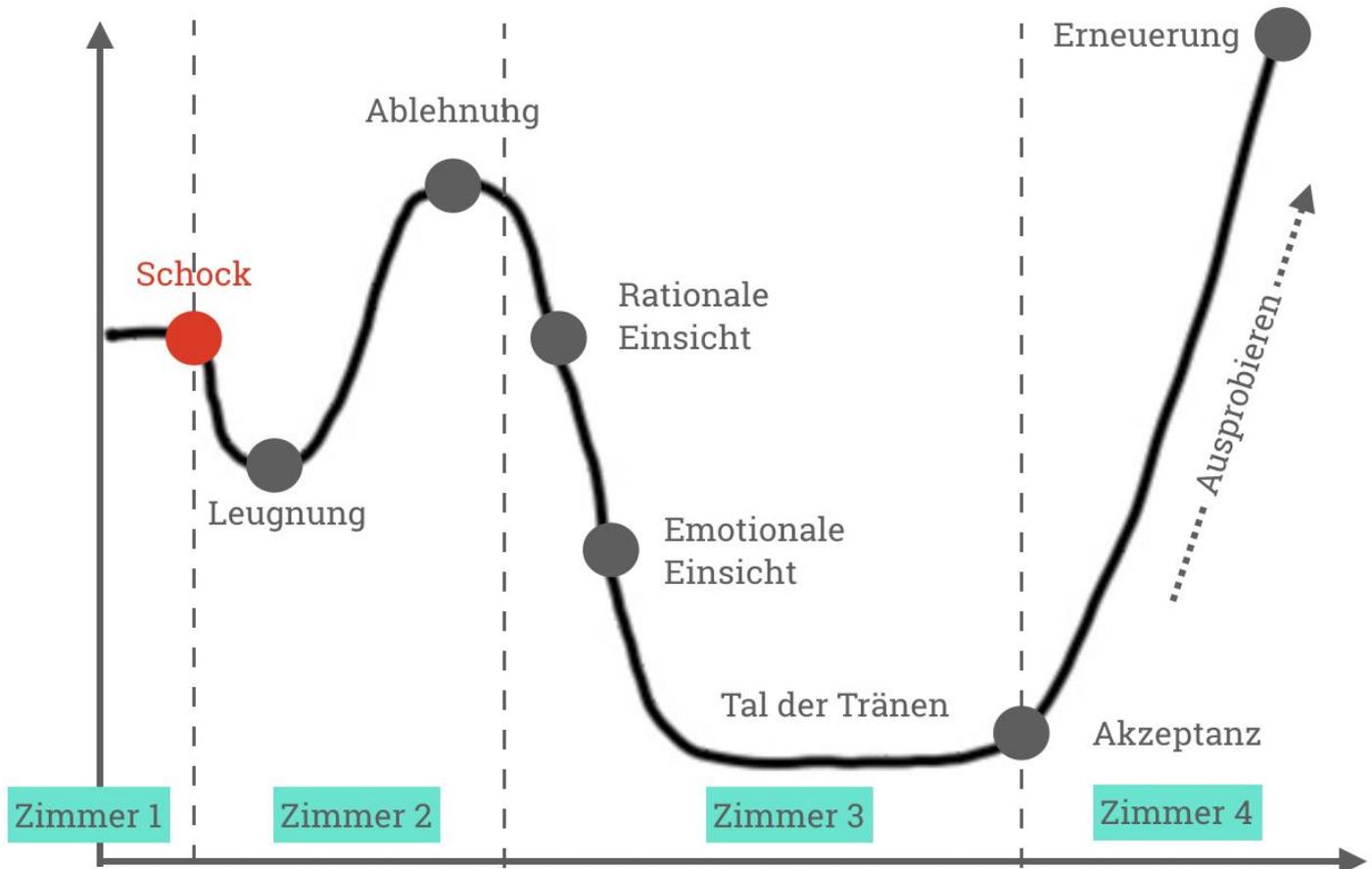
Quelle: <https://www.wertbildung.ch/t-change.html>

7 Phasen – nach Richard K. Streich



Die emotionalen Reaktionen auf abrupte Veränderungen Quelle:
<https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/>

Wahrgenommene
Steuerungskompetenz
= Kontrolle



Die vier Zimmer der Veränderung als Ableitung aus der Change-Kurve von Kübler Ross.
@Andreas Diehl

Konfliktpotential im Veränderungsprozess

- Unsicherheit, Ungewissheit, Ängste können Konflikte innere und äußere mit sich bringen
- Widerstände gehören dazu und stellen häufig eine Form eines Konfliktes dar.
- Zeitdruck – zu wenig Zeit und Raum sich mit den Fragen und den Gefühlen in Bezug auf die Veränderung auseinander zusetzen
- Umgang mit Widerständen: Wenn in den Projektplan nicht eingeplant wird, dass Widerstände auftreten und diese Zeit brauchen.
- Unsicherheit der Führung, fehlende Überzeugung von den Zielen und dem Nutzen der Veränderung

Facetten des Führungshandeln im Veränderungsprozess

- Führungsverständnis und-handeln: sehr ambitionierte, fachlich herausragende Führungspersonen sind häufig zu schnell und ungeduldig und nehmen sich für Gespräche, Fragen und Befürchtungen wenig Zeit. (Zitat aus der Beratung: “Ich habe allen Mitarbeitenden gesagt, was wir verändern – muss ich das immer noch wiederholen ?“)
- „Ich habe ein tolles neues Konzept entwickelt und wir werden das Zentrum professionalisieren und bedeutender werden. Das sollten die Mitarbeitenden doch sehen und unterstützen...“
- Führungskräfte stehen in der Veränderung häufig unter selbst Leistungsdruck und Zeitdruck. („Ich muss jetzt erst mal dem Ministerium zeigen, dass wir das können, da ist viel zu tun!“)
- Führungsvakuum – neue Führung kommt - > fehlende Akzeptanz, Widerstände als Folge.
- Degradierung von Führungskräften im Veränderungsprozess – ohne Begleitung und Aufarbeitung entstehen hier heiße oder kalte Konflikte, die früher oder später negative Auswirkungen haben.

Fragen beantworten als Prävention von Konflikten

- Warum brauchen wir überhaupt eine Veränderung?
- Warum brauchen wir genau diese Veränderung?
- Gibt es Alternativen?
- Was ist das Ziel der Veränderung?
- Wird mir noch etwas verschwiegen?
- Will ich diese Veränderung?
- Was bringt mir die Veränderung?
- Was bedeutet die Veränderung für meinen Status und meine Karriere?
Was verliere ich durch die Veränderung?
- Kann ich die Veränderung schaffen?
- Bin ich den Veränderungsanforderungen gewachsen?

Widerstand erkennen und akzeptieren

- Formen des Widerstandes -

	reden	nicht reden
angreifen	<ul style="list-style-type: none"> :: sagen, dass man nicht einverstanden ist :: dagegen argumentieren :: Vorwürfe machen :: polemisieren :: drohen 	<ul style="list-style-type: none"> :: sich aufregen :: Unruhe verbreiten :: sich streiten :: sich an Gerüchten beteiligen :: Cliques bilden
zurückziehen	<ul style="list-style-type: none"> :: Gesprächen ausweichen :: schweigen :: blödeln anstatt sich ernsthaft auseinanderzusetzen :: ins Lächerliche ziehen :: Unwichtiges debattieren 	<ul style="list-style-type: none"> :: sich lustlos oder müde fühlen :: unaufmerksam sein :: Besprechungen oder der Arbeit fernbleiben :: innerlich kündigen :: krank werden

Empfehlungen zur Reduzierung von Konflikten in Veränderungsprozessen

Ideen für Leitlinien für Veränderungsprozesse:

- Die Entwicklung einer Organisationskultur der Akzeptanz, dass Menschen in Veränderungsprozessen zu Beginn verunsichert und emotional reagieren, ihre Bedenken angehört und bestenfalls möglichst frühzeitig in den Prozess integriert werden.
- Bereits in der Planung einer Umstrukturierung wird Konfliktberatung informiert und den verantwortlichen Führungskräften wird empfohlen, sich zur Beratung und Unterstützung an die Berater:innen der Hochschule zu wenden.



Auftrag und Unterstützung durch die oberste Leitung:

Die Hochschulleitung informiert Führungskräfte möglichst frühzeitig über bevorstehende Veränderungen/Umstrukturierungen und überträgt den Führungskräften die Verantwortung der Versorgung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Informationen bzw. informiert in Einzelfällen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch direkt selbst.

Orientierung geben: Klare Kommunikation über Hintergründe und Ziele; Nutzen der Veränderung transparent machen:

Dazu gehört, die Transparenz über **Hintergründe und Ziele** der Veränderung zu schaffen, so dass der **Nutzen der Veränderung** erkannt wird.

Hierbei ist **Klarheit und Offenheit** hilfreich. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind durchaus bereit ihre Arbeitsprozesse anders zu gestalten und an Veränderungen mitzuwirken, auch wenn es nicht ihre eigenen Interessen sind, wenn aber der Nutzen für die Gesamtorganisation für sie deutlich wird.

Persönliche Orientierung geben für den Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin:

- **Klare Rückmeldegespräche** mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Leistung, Rolle und Verhalten und Formulierung von Entwicklungsanforderungen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integrieren:

Zuhören, abholen, würdigen, was sie in der Vergangenheit geleistet haben, einbinden.

Führungskräfte in Veränderungsprozessen sollten regelmäßig präventiv Beratung und Unterstützung durch einen Coach erhalten:

- Führungskräfte haben in diesen Prozessen auf der Sach- und Strukturebene sowie in der Außenwirkung ebenso viel zu leisten, wie auf der Ebene der Mitarbeiterführung und der Innenwirkung.
- Coaching kann den Führungskräften helfen, Widerstandsformen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig zu erkennen und diese zu bearbeiten etc. Der Auftrag für diese Coachings sollte den Change Prozess und die Ziele des Veränderungsprozesses explizit benennen.

Prozessbegleitung als Unterstützung im Change Prozess als Konfliktprävention, um die unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen zusammenzubringen. Das heißt, dass es über einen längeren Zeitraum kurze Reflexions- und Überprüfungstermine gibt.

Bilanzierungen und Meilensteinreflexionen, systematische Reflexionen mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden:

- Wo stehen wir im Prozess? Was haben wir bereits geschafft, welche Ziel erreicht?
- Welche Hindernisse sind aufgetreten?
- Was motiviert uns und was erschwert uns die Arbeit?



Um Konflikte erkennen zu können, ist es wichtig, alle Wahrnehmungsorgane, alle verfügbaren Sinne zu gebrauchen (Glasl, 1994, S.93)