



Team-Management - Mit Spannungen umgehen

Konflikte gehören zur Arbeitswelt, denn wo Menschen zusammenarbeiten, treffen unterschiedliche Ansichten, Bedürfnisse und Ziele aufeinander. Idealerweise ergibt sich daraus ein bereicherndes, stimulierendes Arbeitsklima. Manchmal entstehen aber auch feindselige und bedrohliche Situationen.

Wenn eine Ihrer Mitarbeiterinnen ein Kind erwartet, kann es sein, dass innerhalb eines Arbeitsteams oder eines Projekts Spannungen auftreten. Solche Spannungen können Sie vermeiden oder verringern, wenn Sie geschickt mit der Situation umgehen. Sie verhindern so, dass eine Schwangerschaft – an sich ein freudiges Ereignis – für zusätzlichen Konfliktstoff sorgt. Dieses Merkblatt soll Ihnen dazu einige Denkanstösse und Tipps geben.

Eine Schwangerschaft hat Auswirkungen auf die Rechte der Arbeitnehmerinnen. Meist verändern sich dadurch auch die Arbeitsbeziehungen, weil die Angestellte neue Rechte erhält. Entscheidungen im Zusammenhang mit der Verpflichtung des Arbeitgebers, die Gesundheit einer schwangeren oder stillenden Frau zu schützen, dürfen jedoch auf keinen Fall als Bevorzugung verstanden werden. Die Schutzmassnahmen sind vom Gesetz vorgeschrieben und stehen im Zusammenhang mit dem Zustand der Person, nicht mit der Person selbst.

Typische Konfliktsituationen und mögliche Antworten

Konflikte lassen sich in vier Hauptkategorien einteilen:

1. Ungleichgewichte

Im Arbeitsprozess können jederzeit Differenzen entstehen. Diese können an Umfang gewinnen und zu Konflikten führen. Differenzen sind möglich...

- zwischen dem Arbeitsvolumen und der zur Verfügung stehenden Zeit;
- zwischen den verfügbaren und den notwendigen Informationen;
- zwischen Leistung und Lohn;
- zwischen den persönlichen Kapazitäten eines Mitarbeitenden und den für die Stelle erforderlichen Kapazitäten.

Die Differenzen können sich verstärken, wenn die

Vorgesetzten schlecht planen und nicht genügend mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren.

- Das Team einer schwangeren Frau ist rasch über die Schwangerschaft zu informieren. So stellen Sie sicher, dass alle gleichzeitig informiert sind, was das Informationsungleichgewicht verringert.
- Die Arbeit gut planen, Entscheidungen erklären und rechtzeitig kommunizieren: Das ist noch wichtiger, wenn Mitarbeiterinnen schwanger sind.
- Entscheidungen zum Schutz der schwangeren oder stillenden Frau müssen rechtzeitig allen mitgeteilt und auch erklärt werden. So vermeiden Sie Konflikte aufgrund von unterschiedlichen Meinungen und von Ungleichgewichten, ausserdem werden bereits schwelende Konflikte nicht weiter angeheizt.

2. Missachtung der gesetzlichen Bestimmungen

Die Arbeitswelt wird durch Bestimmungen und Gesetze geregelt, die von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden einzuhalten sind. Häufig ist eine Missachtung von Vorschriften durch Unwissen bedingt, viel seltener dadurch, dass jemand seine Verpflichtungen nicht wahrnehmen will.

- Ans Gesetz müssen sich alle halten. Das ist jedoch nicht einfach: Die digitale Agenda mamagenda.ch erinnert Sie rechtzeitig im Detail daran, welche Massnahmen Sie als Arbeitgeber



zum Schutz der Gesundheit einer schwangeren oder stillenden Mitarbeiterin treffen müssen.

- ☑ Auch die Mitarbeiterinnen sind dank entsprechender Kampagnen, insbesondere von Gewerkschaften, immer besser über ihre Rechte informiert. Die digitale Agenda mamagenda.ch kann von zu Hause aus über das Internet konsultiert werden.

3. Meinungsverschiedenheiten

Wenn Entscheidungen gefällt werden müssen, sind die dafür verantwortlichen oder davon betroffenen Personen nicht immer einer Meinung. Wenn sich diese Meinungen gegenseitig blockieren, wenn sich die Betroffenen nicht verstehen oder wenn sie sich bei einer Entscheidung übergangen fühlen, können Meinungsverschiedenheiten in einen Konflikt münden.

- ☑ Konflikten nicht ausweichen: In den meisten Fällen verbergen sich hinter den Konflikten legitime Ansichten von Personen oder Gruppen mit unterschiedlichen Zielen. Mit dem Konflikt werden häufig Situationen geklärt.
- ☑ Die Betroffenen häufig um ihre Meinung fragen: Aus Angst vor Konflikten schweigen viele Leute. Mit der Zeit sammeln sich immer mehr kleine Spannungen an, und schliesslich kommt es zum Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt. Dann löst manchmal schon die kleinste Bagatelle eine Explosion aus. Wenn Sie regelmässig etwas Zeit dafür reservieren, dass alle ihre Meinung einbringen können, wirkt sich dies positiv auf das Teamleben aus.

4. Reibereien zwischen Arbeitskollegen

Die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und somit auch die Produktivität ist eng mit dem Arbeitsklima verbunden. Dieses Klima leidet, wenn ein Konflikt zwischen Teammitgliedern ausbricht. Auslöser gibt es viele (gegenseitige Rivalität, fehlender Einsatz, übermässiger Ehrgeiz, Unordentlichkeit, Kleinkariertheit usw.). Auch eine Schwangerschaft kann einen Konflikt auslösen, wenn das Verhältnis bereits davor getrübt war.

- ☑ Jeder Konflikt hat eine Geschichte, gründet auf einer objektiven Tatsache. Es ist wichtig, dass sich ein Konflikt nicht von der Tatsachen- auf die Beziehungsebene verlagert. Konfliktmanagement ist auf allen Hierarchiestufen von Bedeutung (siehe nachfolgenden Punkt « Die Kunst des Konfliktmanagements »).

Die Kunst des Konfliktmanagement

Es gibt zahlreiche Kurse, in denen die Teilnehmenden in Konfliktmanagement ausgebildet werden. Wenn sich ein Team in einer schwierigen Situation befindet, ist ein solcher Kurs durch einen unternehmensexternen Anbieter für das Team sicher hilfreich.

Sie können aber auch Grundhaltungen, Gesprächsformen und Bedingungen aufstellen, die eingehalten werden müssen, wenn Sie selbst einen Konflikt angehen oder wenn Sie zwischen Konfliktpersonen vermitteln.



1. Grundhaltungen der Konfliktpartner :

- a) Bei einem Konflikt geht es nicht primär um die einzelnen Personen, sondern um den Konflikt selbst, der gelöst werden muss (auf der Sachebene bleiben).
- b) Ziel ist nicht, dass eine Person die andere besiegt, sondern dass die Qualität der Arbeit (und die Lebensqualität) steigt.
- c) Alle haben das Recht auf Konflikte, das bedeutet nicht, dass die Betroffenen einen schlechten Charakter haben. Einer Person, die auf einen Konflikt aufmerksam macht, darf dies nicht übel genommen werden.

2. Umgang mit den anderen Konfliktpersonen

- a) Die Konfliktpersonen verwenden die « ich » Form und nicht das « du » oder « Sie ». « Ich fühle mich ungerecht behandelt » klingt anders als « Sie behandeln mich ungerecht ».
- b) Die Konfliktpersonen sprechen über Tatsachen, nicht über andere Personen. Also « ich habe ein Problem bei dieser Aufgabe festgestellt » und nicht « Sie machen diese Aufgabe nicht mehr ».

3. Vorbedingungen

- a) Alle Parteien, die in den Konflikt involviert sind, werden über den Verlauf auf dem Laufenden gehalten.
- b) Jede Konfliktpartei kennt ihre Rechte und Pflichten.
- c) Jede Partei gesteht der anderen eine eigene Sicht der Dinge zu.
- d) Jede Partei ist sich bewusst, dass ihr Standpunkt in Frage gestellt werden kann.
- e) Jede Partei kennt ihren eigenen Charakter, ihr Verhaltensmuster und ihre Emotionen .

4. Umgang mit Emotionen und Tatsachen

- a) Wenn der Konflikt feindseliger wird, kommen oft auch Gefühle mit ins Spiel. Es ist kontraproduktiv diese beim Konfliktmanagement nicht zu berücksichtigen.
- b) Wenn die Sachlage geklärt ist, müssen alle Beteiligten die Gelegenheit erhalten, zu erklären, wo ihre Gefühle oder Werte durch den Konflikt verletzt wurden.