

Rollenkonflikte

Allen Erwartungen gerecht werden

Die HR-Arbeit ist von Interessen- und Rollenkonflikten geprägt, da unterschiedlichste Erwartungen erfüllt werden müssen. Wie HR-Verantwortliche besser mit den Spannungsfeldern, in denen sie sich tagtäglich bewegen, umgehen können.

Von Peter Vögeli

Die Tätigkeit im HR-Bereich ist in den letzten Jahren vielschichtiger geworden. Je nach Situation müssen Personalverantwortliche heute in sehr unterschiedliche Rollen schlüpfen. Der HR-Vordenker Dave Ulrich hat in seinem HR-Modell vier Rollen identifiziert, in denen HR-Verantwortliche typischerweise agieren: Strategischer Partner, Change Agent, Administrative Expert und Employee Champion (Abb. 1).

Entsprechend vielfältig sind die Anforderungen, die an Personalverantwortliche gestellt werden: Während bei der Rolle als strategischer Partner und als Administrative Expert die Prozesse im Vordergrund stehen, rücken bei der Arbeit als Change Agent und Employee Champion die Menschen in den Mittelpunkt. Diese Anforderungen bringen sehr unterschiedliche Erwartungshaltungen mit sich. HR-Verantwortliche haben mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten zu tun, aber auch mit Kunden und Auftraggebern und stehen immer wieder vor der schwierigen Aufgabe, für sämtliche Interessengruppen eine Lösung zu finden. Dadurch ergeben sich vier Spannungsfelder, die im Folgenden erläutert werden.

1. Spannungsfeld: Sandwichposition

In kaum einer Funktion gerät man leichter in eine Sandwichposition als im HR. Das Spannungsfeld der Sandwichposition prägt die HR-Arbeit, denn HR-Verantwortliche sind in Konfliktsituationen oft diejenigen, die vermitteln müssen. Dabei lassen sich in hierarchischer Hinsicht drei typische Konstellationen unterscheiden. Zum Ersten kommen HR-Verantwortliche – insbesondere in einer Matrixorganisation – leicht in eine Sandwichposition zwischen zwei Führungskräften: Wäh-



Vielseitig: HR-Verantwortliche müssen gemäss dem HR-Modell von Dave Ulrich vier Rollen ausfüllen.

rend zum Beispiel der eine Vorgesetzte den Mitarbeitenden sehr viel Spielraum gibt, führt der andere sehr eng, und dies kann zu Spannungen führen. Zum Zweiten können leicht Spannungen zwischen einem Mitarbeitenden und einem Vorgesetzten entstehen, wenn ein Vorgesetzter etwa das Dienstalder der Mitarbeitenden zu wenig würdigt und dadurch einen älteren Arbeitskollegen verletzt. Zum Dritten geraten Personalverantwortliche vielfach in eine Sandwichposition zwischen Mitarbeitenden, wenn sich ein Mitarbeitender beispielsweise vor der Übernahme von Aufgaben drückt und sich besser abgrenzen kann als seine Kollegen.

Stets die Allparteilichkeit wahren

Während Mitarbeitende im Personalverantwortlichen häufig ihren Anwalt sehen, der sich für ihre Rechte einsetzen sollte, erwarten Vorgesetzte vom HR-Verantwortlichen vielfach, dass dieser dafür sorgt, dass die Mitarbeitenden sich ihren Vorstellungen gemäss verhalten. Alle wollen eine Lösung vom HR-Verant-

wortlichen und dieser unterstützt sie dabei nach bestem Wissen und Gewissen. Dennoch kommt es immer wieder vor, dass den HR-Verantwortlichen in Konfliktsituationen Befangenheit vorgeworfen wird oder dass sie gar als Sündenbock herhalten müssen. In Vermittlungssituationen müssen HR-Verantwortliche deshalb aufpassen, dass sie nicht für die eine oder die andere Person Partei ergreifen. Die Aufgabe des HR-Verantwortlichen ist es, das Scharnier zwischen der Aussage A und der Aussage B zu spielen.

Unbefangen zu bleiben ist für HR-Verantwortliche jedoch nicht leicht. Zum einen besteht die Gefahr, dass man eine persönliche Motivation in eine Konfliktsituation mitbringt. Wenn ein HR-Verantwortlicher zum Beispiel schon lange keinen Erfolg mehr hatte und seinem Chef etwas beweisen möchte, ist er zu befangen, um der Allparteilichkeit gerecht zu werden. Zum anderen besteht die Gefahr, dass man sich von der Sympathie oder der Antipathie zu den involvierten Personen lei-



ten lässt. Schliesslich steckt hinter jedem Mitarbeitenden eine Geschichte. Man kennt seine Pappenheimer und weiss, wie die Leute ticken.

Rolle und Kontext klären

Um in Konfliktsituationen die Allparteilichkeit wahren zu können, ist es hilfreich, bereits im Vorfeld mit den involvierten Parteien die Rollen und den Kontext zu klären. Insbesondere bei Vertrauenspersonen und guten Kollegen empfiehlt es sich, klarzustellen, in welcher Rolle man in der entsprechenden Situation agiert, indem man zum Beispiel sagt: «Das ist eine schwierige Situation für mich. Wir sind sehr gute Freunde, aber jetzt spreche ich zu dir als HR-Verantwortlicher.»

Sache und Person trennen

Um bei Konflikten vermitteln zu können, ist es wichtig, stets zwischen der Person und den zu bearbeitenden Themen zu trennen. Es ist ein Grundprinzip der Mediation, dass man die Konfliktthemen – zum Beispiel die Art und Weise der Kommunikation oder die Bürogestaltung – ganz konkret herausarbeitet, um diese Themen von den involvierten Personen trennen zu können. Darüber hinaus hilft es, in Konfliktsituationen gelegentlich auf der Metaebene zu kommunizieren und zu reflektieren, was gerade passiert – und dies den Parteien auch mitteilt, indem man zum Beispiel sagt: «Ich spüre, dass mich jeder als Koalitionspartner auf seine Seite ziehen möchte, doch das ist nicht meine Rolle.» Danach kann man den Faden wieder aufnehmen und sachlich am Thema weiterarbeiten.

Probleme nicht 1:1 übernehmen

Da HR-Verantwortliche sehr viel Erfahrung mit der Lösung von Problemen mitbringen, setzt ihre «Lösungsmaschine» sehr rasch ein. Kommt ein Mitarbeitender mit einem Problem zu einem Personalverantwortlichen, sagt dieser schnell einmal: «Gut, ich spreche mit Frau Meier und schaue, was ich für dich tun kann.» Ein treffendes Symbol für eine solche Situation ist ein Affe, der von der Schulter des Mitarbeitenden auf die Schulter des Personalverantwortlichen springt. Dies gilt es zu verhindern, indem man das Problem des andern nicht einfach 1:1 übernimmt, sondern sein Gegenüber im Coaching-Stil nach Lösungsmöglichkei-

ten fragt, statt gleich selbst eine Lösung anzubieten. Häufig delegieren Führungskräfte Dinge ans HR, die eigentlich zu den Führungsaufgaben gehören. In solchen Situationen ist es besonders wichtig, dass HR-Verantwortliche «den Affen nicht springen lassen», indem sie zum Beispiel sagen: «Dies ist eine Führungsaufgabe, die du selbst lösen musst, aber ich unterstütze dich gerne dabei, das Mitarbeitergespräch vorzubereiten.»

Vorsicht vor dem Drama-Dreieck

Personalverantwortliche lassen sich in Konfliktsituationen leicht in ein Drama-Dreieck hineinziehen. Wenn sich zwei Mitarbeitende zum Beispiel nicht darüber einig sind, wer für eine bestimmte Aufgabe zuständig ist, und einer von beiden behauptet, der andere drücke sich ständig vor Aufgaben, dann haben wir ein Opfer und einen Täter. Diese Rollen festigt der HR-Verantwortliche, sobald er als Retter auftritt. Indem er dem Opfer zu helfen versucht, bestätigt er dessen Opferrolle und gleichzeitig auch die Täterrolle. Dies ist jedoch nicht die Aufgabe des HR-Verantwortlichen. Vielmehr muss er allparteilich und vermittelnd auftreten.

2. Spannungsfeld: Klagemauer

Jeder Mitarbeitende hat seine Sorgen und ist froh, wenn er diese bei jemandem deponieren kann. Die HR-Abteilung muss häufig als Klagemauer herhalten.

Mitschwingen statt Mitleiden

Wenn jemand mit seinen Sorgen zu einem HR-Verantwortlichen kommt, kann dieser das Problem seines Gegenübers entweder überhaupt nicht an sich heranlassen, indem er es ignoriert oder gar verleugnet. Diese Variante ist zwar für den HR-Verantwortlichen kaum belastend, aber für die Sache sicherlich nicht sinnvoll. Oder er kann mitleiden, überempathisch sein und sich mit seinem Gegenüber eins fühlen. Dies macht aus HR-Sicht ebenfalls keinen Sinn, weil es dadurch zu einer Gefühlsansteckung, zu einer Stimmungsübertragung, also gewissermassen zu einer Art emotionaler Verschmelzung zwischen den beiden Personen kommt. So kann dem Gegenüber nicht geholfen werden, zudem belastet dies den HR-Verantwortlichen sehr. Der einzige sinnvolle Weg ist das Mitschwingen, bei welchem sich der

HR-Verantwortliche einfühlt und dabei eine gewisse emotionale Distanz wahrt sowie sich seines Getrenntseins klar bewusst ist. Nur aus dieser Haltung heraus übernimmt der HR-Verantwortliche nicht die negativen Gefühle seines Gegenübers und dieses erfährt lediglich auf diese Weise echte Hilfe.

Sich einen Sparringpartner suchen

Mit Emotionen wie Aggressionen oder Trauer fertigzuwerden ist eine grosse Herausforderung der HR-Arbeit, die man nicht unterschätzen darf. Personalverantwortliche sind die Klagemauer der Unternehmung, doch ihnen selbst fehlt häufig jemand, der ihnen zuhört. Sie gehen bei Problemen vielleicht zum Linienvorgesetzten oder zu einem Mitarbeitenden, den sie gut kennen – dies ist aber eben genau nicht ihre Rolle, denn dann kommt es zu einem Rollenkonflikt. Deshalb brauchen HR-Verantwortliche einen aussenstehenden Sparringpartner, mit dem sie über Probleme sprechen können, oder eine Interventionsgruppe, in der sie sich austauschen können.

Die Situation zu verbalisieren ist ein wichtiger erster Schritt, um ein Problem von uns wegzugeben. Fehlt ein Sparringpartner, ist ein «Klagebuch», in dem man aufschreibt, was einen beschäftigt, ein nützliches Verarbeitungsritual. Darüber hinaus können auch andere Rituale und Übungen helfen, sich besser von Konfliktsituationen abzugrenzen. Durch Achtsamkeitsübungen können wir zum Beispiel lernen, im Hier und Jetzt zu sein und eine Situation nicht zu bewerten. So kommen wir weg von dem, was uns beschäftigt, und geben Problemen weniger Gewicht.

3. Spannungsfeld: Ziele

Häufig fehlt ein Abgleich zwischen den Zielen der Linie und jenen der HR-Abteilung. So erzählte mir in einem Coaching eine Personalfachfrau: «Ich arbeite und arbeite, aber ich weiss gar nicht, ob ich das Richtige tue. Mein Chef soll mir doch endlich einmal sagen, was er von mir erwartet.»

Erwartungen proaktiv klären

Explizite Erwartungen zu interpretieren, ist relativ einfach, doch in Unternehmen existieren viele implizite Erwartungen, und diese zu klären braucht Zeit und Beharr-



lichkeit. HR-Verantwortliche müssen sich stets fragen: Sind die Erwartungen und Vorstellungen offengelegt? Sind wir – Linie und HR – uns einig? Oder habe ich eine Vision und die Linie eine völlig andere? Die Erwartungen zu klären liegt in der Verantwortung der HR-Verantwortlichen. Sie sollten proaktiv auf ihre Vorgesetzten zugehen und dürfen nicht darauf warten, dass ihr Chef zu ihnen kommt. Schliesslich müssen HR-Verantwortliche selbst wissen, welche Vorstellungen sie haben, um das Personal weiterentwickeln. Dies sollten sie aber auch ihrem Vorgesetzten kommunizieren, denn nur so können sie sich als Employee Champion profilieren.

Beharrlich nachhaken

Häufig werden HR-Verantwortliche von ihren Vorgesetzten abgewiesen, weil diese keine Zeit oder kein Interesse für deren Anliegen haben. Teilweise sagen die Vorgesetzten dies zwar nicht explizit, lassen einen aber spüren, dass sie Wichtigeres zu tun haben. Dann empfiehlt es sich, die Beharrlichkeitsschleife anzuwenden, ein Instrument, das auch in einer Beziehung weiterhelfen kann, wenn der Partner ständig ausweicht. Wenn der Vorgesetzte zum Beispiel sagt: «Das ist mir jetzt nicht so wichtig», empfiehlt es sich, diese Äusserung zu wiederholen und auf dem eigenen Wunsch zu insistieren: «Du sagst, es sei dir nicht wichtig. Mir ist es aber sehr wichtig und ich möchte diese Gespräche unbedingt führen. Denn nur so gelingt es uns, die Leute ins Boot zu holen.» Darauf kommt vom Chef vielleicht

ein Einwand wie: «Das haben wir doch vor zehn Jahren auch schon gemacht und es hat nichts gebracht.» Dann gilt es, beharrlich zu bleiben, indem konsequent die Beharrlichkeitsschleife angewendet wird: Wiederholen, was das Gegenüber sagt, nahtlos den eigenen Wunsch anfügen und den Wunsch begründen.

In Alternativen denken

Bei Diskussionen zwischen Linie und HR kommt es immer wieder vor, dass beide Seiten auf ihren unterschiedlichen Vorstellungen beharren. Wenn man jedoch nur einen einzigen Weg sieht, ist es sehr schwierig, gemeinsam eine Lösung zu finden. Zielführender ist es, in Alternativen zu denken. In einer Verhandlung ist es immer hilfreich, wenn man zwei bis drei Varianten durchspielen kann.

4. Spannungsfeld: Werte

Bei einer Laufbahnberatung wurde mir bewusst, dass die Werte von HR-Verantwortlichen und die Werte des Unternehmens in einem Widerspruch stehen können. Die von mir beratene Personalverantwortliche arbeitete in einer Spitex-Organisation, in der ihre HR-Arbeit eher mitarbeiter- als prozessorientiert war. Im Laufe der Beratung wurde deutlich, dass ihr dort das Handfeste und die konkreten Ziele fehlten. Sie merkte jedoch erst nach Jahren, dass die Werte der Unternehmung überhaupt nicht zu ihr passen und dass sie besser in einem Unternehmen arbeiten würde, in dem es klare Prozesse und Ziele gibt.

Die eigene Rolle reflektieren

Um seine eigenen Erwartungen zu klären, muss man viel Zeit in die Selbstreflexion investieren. Man sollte regelmässig reflektieren, was einem selbst wichtig ist und welche Erwartungen man an seine Rolle hat, indem man sich fragt: Was kostet mich Energie? Und was macht mir Freude? Wenn man die Antworten auf diese beiden Fragen gegeneinander aufwiegt, merkt man vielleicht, dass es da ein Ungleichgewicht gibt. Wichtig ist hierbei natürlich auch die Frage der Identifikation mit dem Unternehmen, schliesslich hat diese enorme Auswirkungen auf die Zufriedenheit und die Motivation.

Klarheit verhindert Reibungsverluste

Es ist klar, dass HR-Verantwortliche es nicht immer allen recht machen können. Die Rollen und die Erwartungen beharrlich zu klären, ist jedoch ein erster Schritt, um den unterschiedlichen Ansprüchen gerecht zu werden. Denn je klarer HR-Verantwortliche mit den vier genannten Spannungsfeldern umgehen, desto wirkungsvoller sind sie in ihrer HR-Arbeit, da viele Reibungsverluste wegfallen und sie viel gezielter agieren können.



Autor

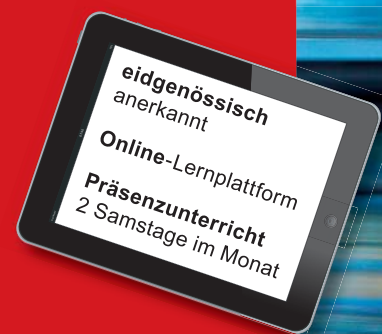
Peter Vögeli ist Mitglied der Geschäftsleitung der DIACOVA AG. Seine Spezialgebiete sind Coaching, Teamentwicklung, Mediation und Trainings.

Meine Fachhochschule ist genau hier.

Immer mehr Berufstätige setzen auf das Erfolgsmodell Fernstudium.
Wann ist Ihr nächster Karriereschritt?

FFHS

Fernfachhochschule Schweiz
Zürich | Basel | Bern | Brig



www.ffhs.ch