

Zwischen den Fronten – das HR im Spannungsfeld von Konflikten

Bei Konflikten zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten sind HR-Verantwortliche oftmals die erste Anlaufstelle. Doch was tun, wenn beide Parteien konkrete Hilfestellung von diesen erwarten?

Ein Beispiel aus der Praxis beschreibt den möglichen Weg einer Konfliktmoderation.

Es ist ein normaler Montagmorgen, und Mitarbeiterin A bittet bei der Leiterin HR dringend um ein Gespräch. Sie fühle sich mit dem steigenden Arbeitsvolumen durch den Vorgesetzten überfordert, für klärende Gespräche sei er kaum präsent, die schriftliche Kommunikation verlaufe zunehmend gereizter, Fehler häufen sich, die Rückmeldungen fallen entsprechend negativ aus ... ein Teufelskreis. Die Zusammenarbeit mit der neu angestellten Kollegin gestalte sich ebenfalls schwierig und das Klima im Team verschlechtere sich. Kurzum: In einem einzigen Gespräch eröffnet sich eine ganze Palette von Konfliktfeldern.

Neutrale Position fürs HR

Als Erstes heisst es nun, gemeinsam mit der Mitarbeiterin zu strukturieren, welches Problem prioritär angegangen und welche einzelnen Schritte von wem gegangen werden müssen. Mitarbeiterin A ist sich bewusst, dass sie aufgrund der Firmenorganisation selbst den Weg über die Linie einschlagen muss. Je nachdem, wie verfahren die Situation ist, ein schwieriges Unterfangen und mit wenig Aussicht auf Erfolg.

Unterstützend nimmt die Personalverantwortliche Kontakt mit dem Vorgesetzten auf. In einem bilateralen Gespräch steht schnell der Vorschlag im Raum, für die Konfliktlösung eine externe Moderation hinzuzuziehen, und zwar aus folgenden Gründen:

- Der Vorgesetzte erhält mit einer Mediatorin an seiner Seite die Chance, sich in seiner

Führungsaufgabe unterstützt zu fühlen und «blinde Flecken» zu reflektieren. Dank externer Begleitung fällt es ihm möglicherweise leichter, über fehlerhafte Prozesse nachzudenken und an diesen zu arbeiten, ohne die Angst, als Führungskraft die Oberhand zu verlieren. Zudem kann die externe Moderatorin neue Ideen und Anregungen für den weiteren Prozess von aussen einbringen.

- Mitarbeiterin A wird in ihren Anliegen ernst genommen und erfährt zügig Hilfe. Denn die Moderatorin bringt jene zeitlichen Ressourcen mit, die innerhalb einer Organisation oftmals nicht dann abgerufen werden können, wenn sie am dringendsten gebraucht werden.
- Und die Personalverantwortliche behält ihre «neutrale Position» bei, d.h., sie bleibt unparteiische Ansprechperson sowohl für den Vorgesetzten als auch für Mitarbeiterin A.

HR-Leiterin als Kulturvermittlerin

Der Erstkontakt zwischen der Leiterin HR und der externen Konfliktmoderatorin wird genutzt, um die Ausgangslage und das Anliegen zu schildern. Gegenüber der Moderatorin agiert die Personalverantwortliche somit nicht nur als Problemübermittlerin, sondern auch als «Kulturvermittlerin»: Sie gibt wichtige Hinweise zur (Konflikt-)Kultur der Organisation und hilft zu verstehen, wie Probleme wachsen oder gar eskalieren konnten, wo erfolgreiche Ansätze der Problemlösung liegen könnten beziehungsweise welche Wege eventuell bisher in eine Sackgasse führten.

Darüber hinaus werden die Rolle des HR im weiteren Prozess sowie Form, Inhalt und Umfang der Rückmeldungen definiert. Es wird vereinbart, dass Inhalte vertraulich behandelt werden, die Leiterin HR am Schluss aber eine Kopie der vereinbarten Massnahmen zuhanden des Personaldossiers der Beteiligten sowie ein Feedback zum Prozess erhalten wird.

Basierend auf diesen Informationen wird ein Szenario zum weiteren Vorgehen entworfen und den Konfliktparteien vorgestellt.

In der nächsten Phase tritt das HR in den Hintergrund. Die Verantwortung für die eigentliche Konfliktbearbeitung liegt nun bei den Parteien und der externen Moderatorin.

Die erste Sitzung beginnt mit einer Einführung: der Vorstellung der Mediatorin, ihres Rollenverständnisses sowie der Beschreibung des geplanten Vorgehens. Da der Kontakt über die Leiterin HR erfolgte, ist es an dieser Stelle relevant, das Vorwissen der Mediatorin transparent zu machen, was auch die getroffenen Abmachungen in Bezug auf Rückmeldungen zum Inhalt und zum Prozess beinhaltet. Grundsätzlich gilt die Regel, dass Inhalte nur mit dem Einverständnis der Beteiligten weitergegeben werden. Um den weiteren Prozess gut aufzugleisen, werden aber auch allfällige Bedenken oder Befürchtungen offen angesprochen und geklärt. Schliesslich werden die anstehenden Themen bearbeitet und geeignete Massnahmen definiert.

Sich der eigenen Rolle bewusst sein

Mit dem Feedback der Mediatorin zum Prozess erfolgt die «Stabsübergabe» an die Leiterin HR. Sie nimmt Kontakt zu den Beteiligten auf und bietet Hand für eine allfällige interne Unterstützung für die folgende Zeit.

HR-Verantwortliche übernehmen einen wichtigen Part bei der Bewältigung von Konflikten innerhalb einer Organisation. Ob sie die Moderation und Prozessbegleitung selber übernehmen oder in externe Hände übergeben, hängt von verschiedenen Faktoren ab, die sie sorgfältig für sich klären sollten: Sie müssen sich ihrer eigenen Rolle bewusst sein, sollten Know-how zu Konflikten mitbringen und wissen, wo sie ihre Grenzen setzen.

Annette Schöpe-Kahlen und Bärbel Kürzl



Die Autorinnen

Dr. Annette Schöpe-Kahlen ist Leiterin HR an der Hochschule für Heilpädagogik Zürich.
annette.schoepe@hfh.ch

Bärbel Kürzl arbeitet als Senior Beraterin bei der Firma askplus AG, Meilen, mit den Schwerpunkten Organisationsberatung, Führungskräfteentwicklung und Mediation.
b.kuerzl@askplus.ch

Warum externe Moderation?

Gründe, eine Konfliktmoderation extern begleiten zu lassen:

- Der Konflikt ist bereits stark eskaliert, die Fronten sind verhärtet
- Klares Misstrauensvotum von mindestens einer Seite gegenüber der Unparteilichkeit des HR
- HR hat Vorurteile, deutliche Sympathie/Antipathie für eine Seite
- Ein zu hoher Grad an Vertrautheit (oft in kleinen Organisationen anzutreffen)
- Bisherige Lösungsversuche waren erfolglos
- Bestehende Interessenkonflikte
- Fehlendes Know-how zur Moderation von Konflikten
- Fehlende zeitliche Ressourcen