



Herzlich Willkommen

«Zielkonflikte im HR –
Personalverantwortliche im
Spannungsfeld der Erwartungen»



Wir, HR, ...



... betreuen die Ressource «Mensch»



HR-Modell nach Dave Ulrich (1997)

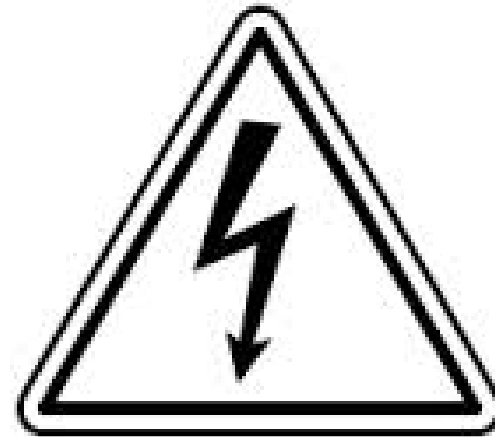
Wir, HR, arbeiten mit all diesen Menschen: ...



... den Mitarbeitenden, den Vorgesetzten, den Auftraggebern, den Kunden.
Wir versuchen für sie alle eine befriedigende Lösung zu finden. Das kann zu Spannungen führen ...

Vier Spannungsfelder und der Umgang damit

1. Spannungsfeld «Sandwich-Position»
2. Spannungsfeld «Klagemauer»
3. Spannungsfeld «Ziele»
4. Spannungsfeld «Werte»



Aufbau des Referats



Spannungsfeld «Sandwich-Position»

Es gibt Spannungen ...

... zwischen Vorgesetzten, z.B. über den Gestaltungsspielraum der Mitarbeitenden.

Sie alle wollen eine Lösung von mir.

... zwischen Mitarbeitenden, z.B. um Verhaltensweisen.

... und ...

... Vorgesetzten, z.B. um Würdigung.

**Wir unterstützen die Lösungsfindung,
aber manchmal wird uns am Ende noch
Befangenheit vorgeworfen.**

... zwischen Mitarbeitenden, z.B. um Aufgaben.



Tipps im Umgang mit «Sandwich-Position»

- **Allparteilichkeit wahren:** «Wenn du das hörst, was sagst du dazu?»
- **Kontext und Rolle bewusst definieren:** «Du weißt, wir sind gute Kollegen. Jetzt spreche ich aber in der Rolle als HR.»
- **Den «Affen» nicht springen lassen:** Nicht unnötig Probleme anderer übernehmen.
- **Kommunikation auf der Meta-Ebene:** «Ich stelle gerade fest, dass jeder von euch mich für sich gewinnen möchte.»



Tipps im Umgang mit «Sandwich-Position»

- **Persönliche Motivation kennen:** Beispiel:
«Achtung, ich brauche wieder einmal den Applaus vom Chef, deshalb muss ich jetzt unbedingt eine Lösung finden.»
- **Eigene Geschichte und Erfahrungen mit den beteiligten Personen trennen von der aktuellen Situation:** Es geht um Themen, nicht um Personen.
- **An Linie zurück delegieren:** «Das ist Führungsaufgabe! Wie kann ich Sie unterstützen, dass Sie dieses Gespräch selber führen können?»
- **Drama-Dreieck!**



Spannungsfeld «Klagemauer»

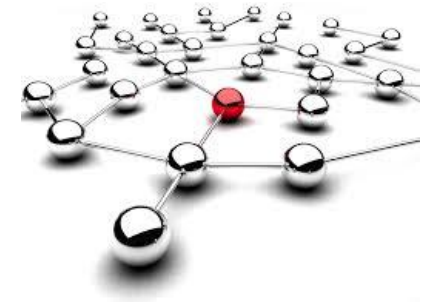
Sie alle haben Sorgen und sind froh, wenn sie diese abladen können.
Wir hören viel zu und verstehen viel.

Wer hört uns zu und wo können wir abladen?



Tipps im Umgang mit «Klagemauer»

- **Sparring-Partner suchen.**
- **Intervisionsgruppen bilden.**
- **Achtsamkeit üben:** Empfindungen wahrnehmen, ohne sie zu bewerten – ganz im Hier und Jetzt sein.
- **Negative Gefühle bewusst wahrnehmen und verbalisieren:** «Ich bin total genervt!»
- **Bedürfnis bewusst wahrnehmen und erfüllen.**
- **Verarbeitungsrituale:** z.B. «Klagebuch».
- **Entspannungsrituale:** z.B. Badewanne.
- **Mitschwingen statt mitleiden.**



Spannungsfeld «Ziele»

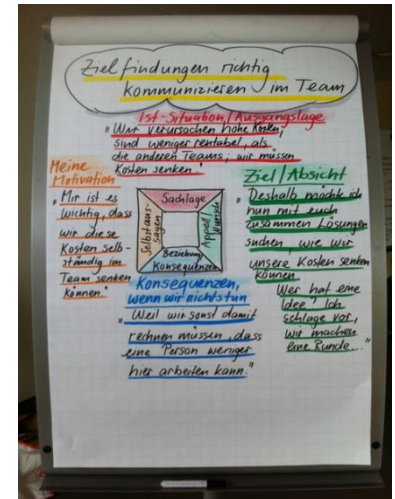
Dafür, was das HR tun und wie es dabei vorgehen soll, hat die Linie klare Vorstellungen.



Sind diese wirklich so klar? Und wenn ja: wie gut stimmen sie mit meinen eigenen überein?

Tipps im Umgang mit «Ziele»

- **Erwartungen, Ziele und Aufträge pro-aktiv klären.**
- **Beharrlichkeitsschlaufe anwenden:**
 - **Wiederholen:** «Sie sagen, das sei nicht so wichtig.»
 - **Wunsch:** «Ich möchte diese Gespräche unbedingt durchführen.»
 - **Begründung:** «Nur so gelingt es uns, die Leute ins Boot zu holen.»
- **Denken in Alternativen.**
- **Direkt ansprechen:** «Ich weiss gar nicht, ob ich aus Ihrer Sicht eigentlich das Richtige tue.»
- **Selber eine Vision haben und mit Ich-Botschaften kommunizieren:** «Mir ist dieses Rekrutierungsinstrument sehr wichtig – deshalb möchte ich, dass Sie sich das einmal ganz genau ansehen.»



Spannungsfeld «Werte»



Bin ich eher mitarbeiterorientiert?

**Welches Unternehmen
passt eigentlich zu mir?**



Bin ich eher resultatorientiert?



Tipps im Umgang mit «Werte»

- **Implizite und explizite Erwartungen der Mitarbeitenden und der Linie interpretieren und auswerten.**
- **Bewusste Analyse bezüglich der Unternehmenskultur und der eigenen Werte.**
- **Achtsamkeit in Bezug auf den persönlichen Energieaufwand.**
- **Sich fragen:** «Kann ich hier mich selber sein?»
- **Sich fragen:** «Wie gross ist eigentlich meine Identifikation mit dem Unternehmen?»



Je bewusster und klarer Ihr Umgang mit diesen vier Spannungsfeldern ist, desto wirkungsvoller sind Sie als HR!



Vielen Dank für
Ihre
Aufmerksamkeit!