

Bitte helfen Sie uns!

PRAXIS. Personalmanager sind für Mitarbeiter Vertrauenspersonen und Anlaufstelle für heikle Themen. Wie verhalten sie sich, wenn Mitarbeiter ihr Herz ausschütten?

Von **Ursula Wawrzinek**

Im Team gibt es seit Monaten nur noch ein Gesprächsthema: Das unmögliche Verhalten des Chefs. Er ist kaum ansprechbar und wenn man dringend eine Entscheidung von ihm braucht, verzögert die Abläufe. Zusagen, die er gemacht hat, vergisst er, Anfragen bleiben unbeantwortet. Das nervt und behindert die Arbeit. Die Mitarbeiter haben den Eindruck, dass er sich nicht für ihre Anliegen interessiert und keine Ahnung hat, was im Team vor sich geht.

Täglich werden neue „typisch Chef-Geschichten“ ausgetauscht. Inbrünstig wird hinter seinem Rücken darüber geschimpft. Die Mitarbeiter haben ihm bereits signalisiert, dass die Zusammenarbeit nicht passt. Doch geändert hat sich nichts. Was tun? Jedem ist klar: Es ist nicht ungefährlich, den Chef zu kritisieren. Letztendlich sitzt er am längeren Hebel. Die Mitarbeiter beschließen, im Schutz der Gruppe eine Beschwerde bei der Personalabteilung vorzutragen.

Bis eine Gruppe von Mitarbeitern in der Personalabteilung an der Tür klopft und sich über ihren Chef beschwert, ist bereits viel passiert. Der Konflikt befindet sich in einem fortgeschrittenen Stadium. Ist die Personalabteilung überhaupt die richtige Adresse für ein solches Anliegen? Personalmanager sind Dienstleister und Berater der Führungskräfte, nicht disziplinarische Vorgesetzte. Sie haben nicht die Macht, einer Führungskraft vorzuschreiben, wie sie sich zu verhalten hat. Deshalb passieren im Alltag häufig diese fünf Fehler:

- Aufzeigen, dass HR der falsche Ansprechpartner ist und die Gruppe wegschicken – damit ist niemanden geholfen.
- Die Gruppe auffordern, das Anliegen direkt mit dem Chef zu klären – wäre das möglich, so hätte sie es bereits getan.
- Der Gruppe empfehlen, sich mit dem Fehlverhalten des Chefs zu arrangieren – der Konflikt wird weiter eskalieren.
- Den Mitarbeitern schlechte Absichten unterstellen – das Gegenteil ist der Fall, denn die Gruppe engagiert sich aktiv dafür, den Konflikt zu beseitigen.

Stattdessen sollte HR in die Verantwortung gehen und sich der Sache annehmen. Die Mitarbeiter sind auf der Suche nach einer kompetenten Person, die sie versteht und Ihnen helfen kann.

Wie nehme ich das Anliegen auf?

Mithilfe der unten genannten Fragen zur Konfliktvorklärung können Sie das Problem umfassend erheben. Dabei gilt es, Bewertungen und Vorverurteilungen zu vermeiden. Anstatt Partei zu ergreifen und die Beschreibungen zu kom-

FRAGEN ZUR KONFLIKTVORKLÄRUNG

- Was genau ist das Problem?
- Wie ist es entstanden?
- Wer ist beteiligt?
- Was wurde im Vorfeld unternommen, um den Konflikt zu lösen?
- Warum kommen die Mitarbeiter gerade jetzt auf Sie zu?
- Was möchten sie erreichen?
- Welche Unterstützung wünschen sie sich?
- Wer ist über dieses Gespräch oder Problem informiert?

SOFORTHILFE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

In einem Selbstlernkurs von Ursula Wawrzinek (www.konfliktberaterin.de) können Führungskräfte, die in der Kritik der Mitarbeiter stehen, lernen, die Situation zu reflektieren. Sie bekommen Know-how vermittelt, wie sie die Krise als Chance für Veränderungen nutzen, damit sie am Ende gestärkt und zufrieden aus der Situation hervorgehen. Personalmanager können mit diesem Kurs der Führungskraft ein hilfreiches Instrument zur Bewältigung der Krise anbieten.



mentieren, nehmen Sie die Aussagen der Mitarbeiter neutral zur Kenntnis, stellen ausschließlich Verständnisfragen und machen sich umfangreiche Notizen. Damit signalisieren Sie, dass Sie sich der Sache professionell annehmen.

Zu diesem Zeitpunkt brauchen Sie noch keine Lösungsidee. Stattdessen würdigen Sie das Engagement der Mitarbeiter und bestätigen ihnen, ohne Partei zu nehmen, dass auch Ihrer Sicht dringender Handlungsbedarf besteht. Bitten Sie die Gruppe um Geduld und zeigen Sie auf, dass Sie sich zunächst Gedanken darüber machen werden, wie Sie die Sache angehen. Klären Sie außerdem, über welchen Ansprechpartner Sie mit der Gruppe kommunizieren können.

Die Mitarbeiter konnten ihr Problem platzieren. Sie fühlen sich ernst genommen und wertgeschätzt. Die Emotionen beruhigen sich. Es entsteht die Hoffnung aber auch die Erwartung, dass sich nun etwas ändern wird. Nun ist zügiges Han-

deln angesagt. Zunächst stehen einige vertrauliche Gespräche auf der Liste. Bis diese terminiert sind und stattfinden, geht Zeit ins Land. Bei den Mitarbeitern entsteht dann schnell der falsche Eindruck, dass sich „wie immer“ nichts tut.

Wo gehört das Problem hin?

Im Augenblick liegt das Problem wie ein Päckchen, das Sie für jemand anderen entgegengenommen haben, auf Ihrem Tisch. Nun gilt es herauszufinden, wer der richtige Adressat ist. Geben Sie das Päckchen bei der betroffenen Führungskraft ab, besteht die Gefahr, dass der Konflikt nicht gelöst wird. Das Päckchen muss an jemanden übergeben werden, der sich zuverlässig und verantwortungsvoll der Sache annimmt und eine nachhaltige Lösung sicherstellt. Grundsätzlich ist das der Vorgesetzte der betroffenen Führungskraft. Häufig liegt jedoch auch dort eine Führungsschwäche vor. Dann ist es ratsam, den nächsthöheren Vorgesetzten miteinzubeziehen.

Wie übergebe ich das Problem?

Sie werden zum Überbringer einer schlechten Nachricht und benötigen nun Fingerspitzengefühl, Rollenklarheit und den richtigen Ton. Würden Sie sich gleich an den Adressaten wenden, würde die betroffene Führungskraft sich nicht nur von den Mitarbeitern, sondern auch von Ihnen hintergangen fühlen. Das ist eine schlechte Basis für Ihre beratende Rolle. Wie können Sie das Vertrauen dieser Führungskraft erhalten, während Sie trotzdem das Päckchen an ihr vorbei zur höheren Führungskraft tragen?

Der Kniff ist, das Päckchen bei der betroffenen Führungskraft abzugeben und dafür zu sorgen, dass diese es selbst nach oben weiterleitet. Hierfür nehmen Sie Kontakt mit der Führungskraft auf: „Herr Maier/Frau Müller, einige Ihrer Mitarbeiter haben das Gespräch mit mir

gesucht und ich möchte Sie gern darüber informieren. Wann haben Sie eine Stunde Zeit dafür?“ Die Führungskraft wird Sie fragen, worum es geht. Nun zeigen Sie, dass Sie nicht der Ankläger sind, sondern beratend an der Seite der Führungskraft stehen: „Es gibt offensichtlich ein paar Störungen in der Zusammenarbeit. Ich möchte das aufzeigen und mit Ihnen gemeinsam überlegen, wie wir damit umgehen.“

Nehmen Sie Ihrer Aussage den Schrecken: „Herr Maier/Frau Müller, es ist nicht ungewöhnlich, dass es zwischen Mitarbeitern und Führungskraft zu Problemen in der Zusammenarbeit kommt. Wichtig ist nur, dass man solche Themen aufgreift und ernst nimmt, damit sie nicht im Verborgenen schwelen und irgendwann größeren Schaden anrichten.“ Machen Sie der Person Mut: „Wir haben gute Erfahrungen gemacht, wie man solche Themen gut lösen kann.“

Im Gespräch gewinnen Sie die Führungskraft dafür, ihren eigenen Vorgesetzten darüber zu informieren: „Inwieweit ist Ihr Vorgesetzter über dieses Thema informiert? Ich fände es wichtig, dass er das von Ihnen erfährt und nicht über die Gerüchteküche. Außerdem sollten Sie seine Unterstützung in dem Thema einholen. Was meinen Sie dazu?“

Wie bleibe ich am Thema dran?

Ursprünglich sind Sie unfreiwillig zum Anwalt der Mitarbeiteranliegen geworden. Nun können Sie sich als Berater der Führungskräfte profilieren, indem Sie zum Beispiel einen erfahrenen Konfliktexperten vermitteln. Mit dessen Hilfe wird ein gemeinsamer Lösungsweg bestimmt und besprochen. Holen Sie sich nach einiger Zeit Rückmeldung ein, inwieweit das Problem bewältigt ist und steuert bei Bedarf nach. ■



URSULA WAWRZINEK ist Unternehmensberaterin und Expertin für strategische Konfliktlösung

Wenn Mitarbeiter sich bei Ihnen beschweren, gilt es zu handeln.



© MM PRODUCTIONS / CORBIS