



Die ambivalente Rolle des GRH – zwischen Fürsorge und Disziplin

Den Posten eines GRH (Gestionnaire des Ressources Humaines) zu haben, ist nicht immer einfach. Es gilt, vielen verschiedenen Erwartungen gerecht zu werden: seinen eigenen, denen der Agenten und nicht zuletzt denen seiner Vorgesetzten. Manchmal riskiert man, zu viel eingespannt zu werden, manchmal wird man hingegen zu wenig mit einbezogen.

Aufgaben eines GRH sind manchmal nicht trennscharf bzw. müssen (neu) verhandelt werden. Das Priorisieren zwischen alltäglichen Aufgaben und strategischer Personalentwicklung kann eine Herausforderung sein. Da kann man sich manchmal wie „zwischen allen Stühlen“ fühlen. Dazu kommt, dass man auf dem Posten als GRH riskiert, mit seinen spezifischen Themen alleine zu sein, es an kollegialem Austausch mit anderen GRH mangelt.

STICHWORTE SIND: Rolle des GRH, Ambivalenz, zwischen allen Stühlen

Hier finden Sie einige Reflexionen über die ambivalente Rolle des GRH und diverse Ansätze, um diese in ihrer Position zu unterstützen.

Herzlichen Glückwunsch zu Ihrer neuen Position als GRH!

Vielleicht erinnern Sie sich noch als Sie Ihre Karriere im Personalwesen begonnen haben? Hatten Sie vielleicht sogar klare Vorstellungen von dem, was Sie erwartet? Spätestens jedoch, als Sie mitten im Geschehen standen, merkten Sie vielleicht: Ihr Job ist wohl doch etwas komplexer als Sie dachten. Plötzlich waren Sie

nicht nur der*diejenige der die Stellenbeschreibungen ausfüllen sollte, sondern auch der*diejenige der die schwierigen Entscheidungen kommunizieren musste und sogar an Konfliktbewältigung teilnehmen sollte. Früher wurde die Personalabteilung effektiv oft als rein



La fonction publique

administrative Einheit – eine Instanz, die sich um Verträge, Gehaltsabrechnungen und Urlaubskontingente kümmerte, gesehen. Heute hat sich dieses Bild allerdings grundlegend gewandelt: Die Personalverwaltung ist längst nicht mehr nur

Zwei Hüte, eine Rolle

Ein GRH bewegt sich gerne mal in einem Spannungsfeld zwischen zwei Polen. Auf der einen Seite rutscht man nicht selten in die Rolle der **Vertrauensperson** aller Mitarbeiter:innen. Vom GRH wird oft erwartet, gutes Arbeitsklima zu fördern, Unterstützung anzubieten und sich sogar die Sorgen der Mitarbeiter:innen anzuhören. Gleichzeitig sind sie auch Berater der Direktion und Führungskräfte. Sie müssen also die Interessen der Verwaltung vertreten, Verfehlungen nachgehen und manchmal auch

ein Verwaltungsorgan, sondern ein strategischer Partner der Führungsebene. **Diese Entwicklung bedeutet aber auch, dass sich die Herausforderungen eines GRH vervielfacht haben.**

disziplinarische Maßnahmen begleiten. Etwas paradox, oder? Die Mitarbeiter:innen sollen wissen, dass sie sich an den GRH wenden können, ohne Angst vor Konsequenzen haben zu müssen. Gleichzeitig erwartet die Direktion von ihnen, dass sie Probleme ansprechen und Konsequenzen durchsetzen. Mal werden GRH also als Verbündete gesehen, mal als **Kontrollorgan**. Wie soll man denn bitte diese Balance meistern?

Ansätze zum Umgang mit der Ambivalenz

Transparenz ist Trumpf

Um die negativen Auswirkungen der Ambivalenz zu minimieren, ist es wichtig, dass Sie als GRH Ihre **verschiedenen Rollen klar definieren und kommunizieren**. Sie sollten transparent machen, in welcher Funktion Sie gerade agieren und welche Ziele sie verfolgen. Dies kann dazu beitragen, Missverständnisse

zu reduzieren und die Erwartungen aller Beteiligten besser zu managen. Machen Sie von Anfang an transparent, welche Aufgaben Sie übernehmen und **wo Ihre Grenzen liegen**. Mitarbeiter:innen sollten wissen, dass Sie zuhören aber nicht alles verhindern können.

Allparteilichkeit bewahren

Auch wenn Sie mal zwischen den Stühlen sitzen – versuchen Sie, sich nicht zu sehr auf eine Seite zu schlagen. Ihre Rolle ist es, zusammen mit allen Beteiligten Lösungen zu finden, nicht Partei zu ergreifen. Dies bedeutet nicht, keine Meinung zu haben, sondern vielmehr sich auf **faktenbasiertes Arbeiten** zu konzentrieren und versuchen, eine **gerecht verteilte Unterstützung** anzubieten. Sowohl

Mitarbeitende als auch Direktion und Führungskräfte sollten sich gleichermaßen gehört fühlen. Im Gespräch heißt das konkret: Mal sind Sie einen Moment ganz bei der einen, mal ganz bei der anderen Seite. In der Summe ist es ausgeglichen – allparteilich. Auch **transparente Entscheidungsprozesse** können die Akzeptanz bei allen Beteiligten erhöhen.



La fonction publique

Weiterbildung als Werkzeug

Wenn Sie als GRH nun aber das Gefühl haben, dass Sie an Ihre Grenzen stoßen – sei es in arbeitsrechtlichen Fragen, in Konfliktmoderation oder im Umgang mit schwierigen Gesprächen – dann könnte

vielleicht eine Weiterbildung helfen. Beim INAP finden Sie zahlreiche Schulungen, die nicht nur Ihre **Fachkompetenz**, sondern auch Ihre **persönliche Widerstandskraft stärken**.

Peer-Austausch nutzen

Wenn es bei Ihnen intern keine direkte Unterstützung gibt, kann ein Austausch mit Kolleginnen und Kollegen in ähnlichen Rollen hilfreich sein. Netzwerke im öffentlichen Dienst oder externe Supervisionsgruppen bieten Raum, um über Herausforderungen zu sprechen, ohne dabei interne Vertraulichkeiten zu verletzen. Auch das

Format „**Zwischen allen Stühlen RH**“ soll dem Mangel an Austausch als GRH ein Stück entgegenwirken. In einer moderierten Gruppe wird somit die Möglichkeit geboten, sich gemeinsam mit anderen GRH über alle relevanten Themen auszutauschen und nach Lösungen zu suchen.

Eine kleine Prise Humor

So ernst die Aufgaben oft sind – ein wenig Humor kann helfen, die eigene Position zu relativieren. Ein Schmunzeln über die Absurditäten des Alltags im Personalwesen oder ein humorvoller Austausch mit Kolleginnen und Kollegen kann helfen Distanz zu schaffen und ein effektives Mittel zur Förderung des psychischen Wohlbefindens sein. Während die Vorteile von Humor am Arbeitsplatz unbestritten sind, muss allerdings beachtet werden, dass nicht jeder Humor

gleichermaßen positive Effekte hat. Forschungsergebnisse zeigen, dass insbesondere **inklusiver und positiver Humor**, der niemanden herabsetzt, das psychische Wohlbefinden stärkt (Martin et al., 2003). Im Gegensatz dazu kann zynischer oder aggressiver Humor das Gegenteil bewirken. Bleibt es allerdings bei einem respektvollen und inklusiven Humor, kann es ein mächtiges Werkzeug sein, um psychischen Belastungen entgegenzuwirken.

Fazit

Die ambivalente Rolle des GRH ist eine komplexe Realität, die sowohl Herausforderungen als auch Chancen bietet. Durch ein bewusstes Management dieser Ambivalenz können GRH ihre Effektivität steigern und einen größeren strategischen Beitrag leisten. Dies erfordert Flexibilität, klare Kommunikation und die Fähigkeit, verschiedene Perspektiven zu integrieren. Letztendlich liegt in der Ambivalenz auch das Potenzial für Innovation. Deshalb an alle GRH: bleiben Sie standhaft und vergessen Sie nicht, hin und wieder zu schmunzeln!



La fonction publique

„Das Personalwesen sollte nicht durch das definiert werden, was es tut, sondern durch das, was es bewirkt“

Dave Ulrich

ZUM TIEFEREN EINTAUCHEN

Newsletter – Hurra, ein Konflikt!

<https://fonction-publique.public.lu/dam-assets/fr/documentation/qualit%C3%A9-de-vie-au-travail/20241108-hurra-ein-konflikt-gl.pdf>

Newsletter – Fehlerkultur in der öffentlichen Verwaltung

<https://fonction-publique.public.lu/dam-assets/fr/documentation/qualit%C3%A9-de-vie-au-travail/fehlerkultur-oeffentlichen-verwaltung.pdf>

Newsletter – Dem Team Sicherheit geben

<https://fonction-publique.public.lu/dam-assets/fr/documentation/qualit%C3%A9-de-vie-au-travail/dem-team-sicherheit-geben.pdf>

Literatur:

Journal of Research in Personality – Volume 37, Issue 1, February 2003, Pages 48-75: Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire – R.A. Martin, P. Puhlik-Doris, G. Larsen, J. Gray, K. Weir

ACTUALITÉ

Weiterbildung für RH „Zwischen allen Stühlen“:

https://fonction-publique.public.lu/fr/formation-developpement/catalogue-formations/secteur-communal/04devorganis/04-5-rh/co_0405-1-006PR.html

Weiterbildung zu Schwierige Gespräche mit Mitarbeiter:innen führen:

https://fonction-publique.public.lu/fr/formation-developpement/catalogue-formations/secteur-communal/02communic/02-1-commstc/co_0201-1-021PR.html

E-learning zu Psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz:

https://fonction-publique.public.lu/fr/formation-developpement/catalogue-formations/secteur-communal/04devorganis/04-8-santrav/co_0408-1-008EL.html



Ces questions, et bien d'autres encore, sont explorées chaque mois dans les articles publiés par le Service psychosocial de la Fonction publique (SPS).

Chaque édition aborde des sujets variés et pertinents, afin de sensibiliser et d'informer l'ensemble du personnel sur des aspects essentiels qui impactent le bien-être psychologique au travail. Les articles sont entre autres accessibles depuis le Portail de la Fonction publique.



KONTAKT

Service Psychosocial
10, Avenue John F. Kennedy
L-1855 Luxembourg

service-psychosocial@mfp.etat.lu

Tel. : 247-73100

www.fonction-publique.public.lu



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Fonction publique

Service psychosocial