

Überlastung und betriebliches Eingliederungsmanagement

– Wie gehe ich als Führungskraft mit einer Überlastungsanzeige um?

Juliane Meixner und Prof. Dr. H.- E. Meixner

»Überlastungsanzeige« und »betriebliches Eingliederungsmanagement« (BEM) verfolgen das gleiche Ziel. Es soll verhindert werden, dass es durch eine dauerhafte Überlastung eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin¹ zu Krankheitsausfällen, aber auch zu einem frühzeitigen Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess kommt. Bei dem betrieblichen Eingliederungsmanagement ist mitunter das Kind bereits in den Brunnen gefallen, während mit der Überlastungsanzeige dies verhindert werden soll. Bei einer »Überlastungsanzeige« geht es vor allem um Prävention. Denn eine dauerhafte Überlastung schädigt die Gesundheit und führt zu krankheitsbedingten Ausfällen.

Auch das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM), das seit 2004 Teil des Schwerbehindertenrechts (§ 84 Abs. 2 Satz 3 SGB) ist, setzt auf Gesundheitsförderung. Es zielt auf eine Reduzierung der betrieblichen Belastungen und eine individuelle Beschäftigungssicherung. Zwar liegt ein Schwerpunkt heute noch vornehmlich auf (schwer) behinderte Beschäftigte, die geschützt werden sollen. Doch steht beim betrieblichen Eingliederungsmanagement nicht nur dieser Personenkreis im Fokus der Bemühungen. Das BEM zielt auch auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind. Gemeinsam mit den zuständigen Interessenvertretungen i.S.d. § 93 und ggf. mit der Schwerbehindertenvertretung ist der Arbeitgeber aufgefordert, nach Möglichkeiten, »wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement)« gemeinsam mit den Betroffenen zu erarbeiten. (§ 84 Abs. 2 Satz 1 SGB) Dieses Gesetz bedarf im Einzelnen noch der Konkretisierung, wer, wann mit welchen Intentionen zuständig ist und welche Maßnahmen vordringlich auf welche Art und Weise zu treffen sind. Daher haben einige Verwaltungen in einer »Dienstvereinbarung über das betriebliche Eingliederungsmanagement« den Ablauf des Verfahrens innerhalb ihrer Organisation vor allem für die tariflich Beschäftigten geregelt. Ein vergleichbarer Ansatz findet sich für Überlastungsanzeigen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor dauerhaften Überlastungen zu schützen. Diese »Dienstvereinbarung zum Ver-

fahrensablauf einer Überlastungsanzeige« ist dann die »Blaupause« für den formalen Ablauf des Verfahrens. Mit der Dienstvereinbarung werden aber auch meist Eckwerte für die inhaltliche Klärung der Überlastungsfaktoren angeboten und Impulse für die in diesem Verfahren erforderlichen Gespräche gegeben. Dabei geht es um Gesundheitsförderung für den einzelnen, aber auch um eine Verhältnisprävention für das Team, sowie um eine Verbesserung der ergonomischen Gestaltung des Arbeitsfeldes. Formal wird geregelt, wer wann zuständig ist und inhaltlich werden Wege aufgezeigt und Hilfen angeboten, wie auf Veränderungen im persönlichen und/oder organisatorischen Umfeld hingearbeitet werden kann mit dem Ziel, die Überlastungssituation sowohl mit Blick auf die Organisation wie auch mit Blick auf die persönlichen Faktoren zu entschärfen bzw. zu beheben. Die sich überschneidenden Ziele von »Überlastungsanzeige« und »betriebliches Eingliederungsmanagement« sprechen dafür, beide Führungsinstrumente unter der gemeinsamen Klammer eines umfassenderen Ansatzes eines Gesundheitsmanagements zu stellen.

I. Auf die Einstellung kommt es an!

Nicht jede Überlastungsanzeige ist Ausdruck einer objektiven und nachvollziehbaren Überlastung. Mitunter löst eine Überlastungsanzeige bei Führungskräften Irritationen aus. So etwa, wenn die Überlastungsanzeige von einem Mitarbeiter kommt, der im Schongang der Arbeit nachgeht und im Gegensatz zu anderen Teamkollegen beharrlich und mit großem Energieaufwand jegliche Art von Zusatzaufgaben abwehrt. Bei einem solchen Auslastungsgrad lässt sich auf den ersten Blick kaum eine strukturelle Überlastung ausmachen. Hier wird der Teamleitung eine hohe Kunst situativer Führung abverlangt. Eine souveräne Führung reagiert gleichwohl auf diesen Hinweis unvoreingenommen und deutet diese Aussage weder als verdeckten Angriff auf die eigene Führungskompetenz, noch als billige Entschuldigung einer mangelnden Arbeitsmoral. Eine unvoreingenommene Analyse vermeidet in jedem Fall innere Abwehrmechanismen, sucht nicht nach der vordergründigen Logik, sondern ergründet den Kern dieser Botschaft. Nicht was angemerkt wird, ist in diesem emotionalen Feld häufig entscheidend, sondern

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen die männliche Form gewählt, es ist jedoch immer die weibliche Form mitgemeint.

wie es vorgetragen wird und was damit zum Ausdruck gebracht werden soll. Das ist für eine auf Rationalität und Wirtschaftlichkeit ausgerichtete Führungskraft eine ungewöhnliche Herausforderung.

In jedem Fall wäre es ein falsches Führungsverständnis, wenn eine konkrete Überlastungsanzeige bei der Führung Irritationen oder eine innere Abwehr auslöst. Vorurteile sind keine guten mentalen Voraussetzungen, um sachlich auf eine Lösung hinzuarbeiten. Dagegen steht: Jede Überlastungsanzeige ist vorurteilsfrei so zu nehmen, wie sie gestellt wurde. Ohnehin ist eine Überlastungsanzeige, vergleichbar einer Beschwerde, ein guter Ansatz, die bestehende Organisation auf Schwachstellen hin zu überprüfen und die Geschäftsprozesse zu hinterfragen. Gleichwohl ist eine Überlastungsanzeige für die Führung eine besondere Herausforderung. Mit der Überlastungsanzeige dokumentiert der Mitarbeiter, dass er die Arbeit nicht in dem gestellten Umfang erledigen kann und nimmt damit auch die Führung rechtlich in die Pflicht. Andererseits ist ein Mitarbeiter auch verpflichtet, auf die Überforderung hinzuweisen, um Schaden und einen möglichen Regress abzuwenden. Denn aus dem Arbeitsverhältnis leiten sich neben der Hauptpflicht (§ 611 BGB), auch die sogenannten Nebenpflichten ab. So fordert § 242 BGB, die eigene Arbeitsleistung so zu erbringen, »wie Treu und Glauben mit Rücksicht auf die Verkehrssitte es erfordern«. Daher sind Vorgesetzte rechtzeitig darüber zu informieren, wenn die übertragene Arbeit nicht oder nur mangelhaft erledigt werden kann. Auch ergeben sich aus den §§ 15 und 16 Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG, dass Beschäftigte für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge tragen müssen und folgt man § 16 Abs. 1 (ArbSchG) ist der Mitarbeiter verpflichtet, die von ihm festgestellte »unmittelbare erhebliche Gefahr für die Sicherheit und Gesundheit« zu melden. Andererseits ist der Arbeitgeber nach § 618 BGB verpflichtet, die Arbeitsbedingungen so zu regeln, »dass der Verpflichtete gegen Gefahr für Leben und Gesundheit soweit geschützt ist, als die Natur der Dienstleistung es gestattet.« (§ 16 Abs. 1 ArbSchG) Eine Überlastungsanzeige kann allerdings nicht über pflichtwidriges Verhalten hinwegtäuschen. Insoweit schützt eine Überlastungsanzeige zwar vor möglichen Haftungsansprüchen aufgrund von Organisationsmängeln, sie schützt den Betroffenen jedoch nicht, wenn er seiner Durchführungsverantwortung nicht nachkommt. Vergleichbare Regelungen findet man auch in den Beamtenrechten. Hier wird durch § 34 Satz 1 Beamtenstatusgesetz (BeamtStG), der volle persönliche Einsatz eingefordert. Auch obliegt es dem Dienstherrn die Anforderungen festzulegen, denen der Betroffene soweit nachzukommen hat, wie es bei dem gebotenen und vollen persönlichen Ansatz möglich ist. Bei Abweichungen von diesen Vorgaben besteht eine Mitteilungspflicht (§ 35 BeamtStG). Beamte haben so-

mit ihre Vorgesetzten zu beraten und zu unterstützen, woraus sich die Verpflichtung ableitet, dass Vorgesetzte rechtzeitig informiert werden, wenn die Arbeit und die obliegenden Dienstpflichten unter Einsatz aller verfügbaren Kräfte nicht in der geforderten Qualität und Quantität erfüllt werden können. Im Übrigen gilt der § 618 BGB ebenso für Beamte wie auch § 2 Abs. 2 Nr. 4 ArbSchG.

Eine Überlastungsanzeige ist daher keine Frage der Beliebigkeit oder subjektiver Befindlichkeiten. Eine Überlastungsanzeige ist eine Pflicht, wenn bestimmte Voraussetzungen zutreffen. Das Spektrum der Überlastungsanzeigen ist im Führungsfeld durchaus breit gespannt: Neben Mitarbeitern im Schongang trifft man auf der anderen Seite dieses Spektrums auf Mitarbeiter, die sich selbst – aus durchaus unterschiedlicher Motivation heraus – überfordern. Manche gehen damit offen um und reden darüber, andere wollen sich, der Führung und den Kollegen gegenüber nicht zugestehen, dass sie ihre Belastungsgrenze bei weitem überschritten haben. Dabei wird verdrängt, dass das, was heute noch trotz Überlastung geht, morgen bereits zu gravierenden Fehlern und Fehlentscheidungen führen kann. Bei dieser Gruppe handelt es sich vor allem um Mitarbeiter, die sich mit ihren Aufgaben im besonderen Maße identifizieren, oder aus Pflichtbewusstsein, oder aus Ehrgeiz, oder aus dem Streben nach Perfektionismus, oder aus Arbeitssucht (Workaholism) überfordern. Auch mit diesen Extremen muss sich die Führung bei der Abwägung, ob eine Überlastungssituation vorliegt, auseinandersetzen. Dabei ist der Minderleistende, der durch eine Überlastungsanzeige auf sich aufmerksam macht, kaum zu übersehen, wohl aber der stille und unersetzbare High-Performer, an dem sich viele Teamleitungen wie selbstverständlich gewöhnen. Schwächeln sie einmal, dann heißt es sehr schnell: »Es ist bei Ihnen auch nicht mehr das, was ich von ihnen gewohnt bin!« Diese unverzichtbaren Stützen in einem stark geforderten Team erfahren viel Anerkennung und Lob, selten aber die Fürsorge, die ihnen eigentlich zustehen müsste. Daher fallen die Schattenseiten und der Preis dieser »vollen Hingabe« meist zu spät auf. In einer Verwaltung erfreute sich der Dezentent über die umsichtige, fleißige, tüchtige und leistungsorientierte Mitarbeiterin. Sie packte beherzt zu, löste ohne große Diskussionen die sich abzeichnenden Probleme durch Umsicht und großen Fleiß und wurde so zu einer bequemen Stütze für den Dezententen. All diese Selbstverständlichkeiten wurden erst hinterfragt, als die Mitarbeiterin durch einen Gehörsturz für viele Monate ausfiel. Anders als die der Kollegin unterstellten Mitarbeiter hatte der Dezentent die sich abzeichnenden Warnsignale ausgeblendet und übersehen.

Auch die wenig überzeugende Überlastungsanzeige eines Mitarbeiters im Schongang kann daher aus systemischer Sicht viel zum Besseren bewirken. Eine

vermeintlich unberechtigte »Beschwerde« kann eine schon längst notwendige Diskussion über die Arbeitsverteilung, über organisatorische Strukturen und über Geschäftsprozesse im Team auslösen, an deren Ende eine kontinuierliche Entwicklung wichtiger gesundheitsorientierter Parameter im Arbeitsfeld steht. Eine Überlastungsanzeige ist daher auch meist ein nachhaltiger Eingriff in die Gruppendynamik eines Teams. Mit der Entlastung des einen ist fast immer eine Mehrbelastung anderer verbunden. In einem gut aufgestellten Team mag das funktionieren, vorausgesetzt, es sind noch Reserven vorhanden. In vielen gut aufgestellten Teams kann daher erwartet werden, dass Teammitglieder diese Krise gemeinsam schultern. Kritisch wird es, wenn aus der kurzfristigen Lösung diese zusätzliche Last zu einem Dauerzustand für einige wenige Engagierte wird.

II. Eckwerte und Prämissen einer »Dienstvereinbarung zur Überlastungsanzeige«

Eine »Dienstvereinbarung zur Überlastungsanzeige« ist eine Führungshilfe. Mit einer Dienstvereinbarung wird auf die Notwendigkeit, den rechtlichen Rahmen (Rechte und Pflichten) sowie auf ein einheitliches Vorgehen innerhalb der Verwaltung eingewirkt. Das ist insbesondere für kommunale Verwaltungen mit ihrer heterogenen Aufgabenstruktur, die man in dieser Bandbreite wohl in keinem Unternehmen vorfindet, und den weitgefächerten Qualifikationen der Mitarbeiter, die aus ihrer Fachlichkeit (z.B. Sachbearbeiter Soziales und Sozialarbeiter; Techniker, Ingenieure, Juristen, Ärzte und Verwaltungsfachleute) heraus auch mit unterschiedlichen Herangehensweisen die gestellten Herausforderungen lösen, eine wichtige Voraussetzung. Mit diesem Führungsinstrument wird in allen Bereichen der Verwaltung für dieses Anliegen sensibilisiert und auf eine einheitliche Auslegung eingewirkt. Vor allem in den Jugendämtern wird eine Überlastungsanzeige, wie aufgezeigt wurde, sehr ernst genommen. Dafür sorgen bereits drohende staatsanwaltliche Ermittlungen, wenn der Verdacht einer Aufsichtsverletzung im Raume steht. Andere Bereiche, wie etwa der Bereich »Brandschutz/ Feuerwehr« haben eine festgelegte Einsatzkonzeption, die mit einer entsprechenden Stellenausstattung korrespondiert, die den kommunalen Entscheidungsgremien wenig Spielraum einer Interpretation einräumt.

Die Bedeutung einer Dienstvereinbarung ist daher unstrittig. Eine Auswertung vorliegender »Dienstvereinbarungen zum Verfahrensablauf einer Überlastungsanzeige« zeigt, dass hier durchaus Konsens in der Zielsetzung und dem grundsätzlichen Ablauf besteht. Im Detail werden durchaus unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt.

1. Präambel:

In den Präambeln wird durchgängig auf das Warum, das Wie und die Chancen dieses Instrumentes hingewiesen. Folgende Punkte werden thematisiert:

- (1) die Rechte und Pflichten des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin bei einer Überlastungsanzeige
- (2) die Pflichten der Führungsebenen
- (3) die Aufforderung, sich mit jeder Anzeige ernsthaft auseinanderzusetzen (keine Bagatellisierung, keine Schuldzuweisung, stattdessen: Ermunterung sich den Inhalten zustellen)
- (4) die Ermahnung, die Anzeige nicht als lästige Pflicht zu sehen, die schnell abzuarbeiten ist, sondern als Chance zu werten, die von allen Beteiligten wahrgenommen werden sollte (»Eine Beschwerde ist der beste Unternehmensberater!«)
- (5) das Ermuntern zu einer Anzeige, weil eine Anzeige im Zweifel besser ist, als hierauf zu verzichten

2. Geltungsbereich:

In einem weiteren Punkt wird der Geltungsbereich definiert. Der Geltungsbereich erfasst in der Regel die gesamte Verwaltung und alle Statusgruppen. Dabei wird entweder in diesem Teil oder auf einer Anlage auf die unterschiedlichen Rechtsgrundlagen von Beschäftigten und Beamten hingewiesen, was insbesondere im Rahmen des BEM eine Rolle spielt, wenn es im Extrem um die Konkretisierung einer Dienstunfähigkeit geht. »Die im Arbeitsrecht gefundenen Lösungen passen dabei häufig nicht mit den gesetzlichen Regelungen des Beamtenrechts überein. Daher ist es erforderlich, Unterschiede und Gemeinsamkeiten für das Beamtenrecht gesondert zu beleuchten.«² Betont wird in diesem Teil mitunter, dass diese Dienstvereinbarung für alle Funktionen (horizontaler Gesichtspunkt) und alle Führungsebenen (vertikale Sicht) gilt. Besonders im Führungsbereich lässt sich häufig beobachten, dass ein vorauseilender Gehorsam den Blick für die eigene Überforderung trübt. Hinzu kommt, dass gerade im unteren Führungsbereich sich viele Führungskräfte als Reparaturdienst bei Ausfällen auf der Ebene der Zuarbeiter verpflichtet fühlen. Das mag einen guten Eindruck nach oben machen, aber gut aufgestellte übergeordnete Führungsstellen achten darauf, dass es zu solchen Fehlentwicklungen nicht kommt.

3. Formaler Ablauf und inhaltliche Ausrichtung:

Eine weitere Vorgabe in der Dienstvereinbarung zielt auf die Form und den Inhalt der Überlastungsanzeige. Eine Überlastung kann grundsätzlich schriftlich oder mündlich erfolgen. Die meisten Dienstvereinbarungen sehen die schriftliche Form über die Dienstpost und/oder ggf. auch über eine e-mail vor. Adressat der Überlastungsanzeige ist in der Regel der unmittelbare Vorgesetzte, in einigen Dienstvereinbarungen das Personalamt. Nachrichtlich zu informieren ist darüber

² Michaelis, I.O., Betriebliches Eingliederungsmanagement im Beamtenrecht, in: DÖD 5, 2017, S. 121.

hinaus der Personalrat, ggf. die Jugendausbildungsvertretung, ggf. die Gleichstellungsstelle, ggf. die Schwerbehindertenvertretung und die nächst höhere Führungsebene.

Inhaltlich geht es bei der Überlastungsanzeige um den Hinweis, dass die aus dieser Überlastungssituation resultierenden Fehler mit negativen Folgen für den Arbeitgeber und/oder für die eigene Person nicht von der anzeigenden Person zu verantworten sind. Sollten aus der Überlastung eventuelle Ansprüche auf Regress von Seiten Dritter geltend gemacht werden, wird dies vorsorglich zurückgewiesen. Gleiches gilt für dienstrechtliche Sanktionsmaßnahmen wegen Fehler, die aus der Überlastung heraus resultieren.

In den meisten Dienstvereinbarungen wird hierzu in der Anlage ein Formblatt angeboten. Neben der Anzeige werden auch die Gründe genannt, die zu Überlastung aus der Sicht des Anzeigenden geführt haben, die Auswirkungen der Überlastung auf den Geschäftsablauf sowie erste Hinweise zur Lösung der Überlastung aus der Sicht des Anzeigenden. Gerade dieser Teil ist für die Vorbereitung eines Erstgesprächs eine wichtige Grundlage. Diese Schriftlichkeit hat mehrere Vorteile: das Erstgespräch zwischen unmittelbarer Führung und Anzeigenden wird dadurch erleichtert, aber auch der Anzeigende wird gezwungen, Emotionen und sachliche Argumente zu trennen.

Form und Inhalt einer Anzeige enthalten somit:

- (1) Name der meldenden Person und Datum
- (2) Bezeichnung der Organisationseinheit
- (3) die Aussage: »Ich bin überlastet, weil, ... «
- (4) Beschreibung der wahrzunehmenden Aufgaben am Arbeitsplatz (ggf. unter Beifügung der Stellenbeschreibung)
- (5) eine möglichst konkrete Beschreibung der Überlastungssituation unter Nennung aller unerledigten Aufgaben
- (6) Auswirkungen der Überlastung auf die persönliche Situation, sowie auf die Qualität der Arbeit
- (7) ggf. Mitteilung, ob und wie der oder die unmittelbare Vorgesetzte über den Umstand der Überlastung informiert ist und ob hierzu bereits ein Gespräch stattgefunden hat
- (8) persönliche Einschätzung, weshalb es zu der beschriebenen Überlastung gekommen ist
- (9) eigene Lösungsansätze/-ideen wie die Überlastungssituation kurz-, mittel- und langfristig angegangen werden kann

4. Erstgespräch bei Konsens zwischen anzeigender Person und unmittelbarer Führung:

Kernstück der Dienstvereinbarung ist die Regelung der weiteren Schritte im Verfahrensablauf. Nach Eingang der Überlastungsanzeige findet zeitnah³ ein Gespräch zwischen der Teamleitung und dem anzeigenden Mitarbeiter statt. Die Intention des Gesprächs ist es, ge-

eignete Wege gemeinsam zu erarbeiten, um die belastende Situation zu entschärfen. Dabei geht es um zwei grundsätzliche Fragen, die zu klären sind: Beide Partner müssen gemeinsam herausfinden, wo die Ursachen der Überlastung liegen und welche Auswirkungen bereits eingetreten sind und noch zu erwarten sind. Nur eine gelungene Diagnose, die sich über die Symptome hinwegsetzt und die tatsächlichen Ursachen beim Namen nennt, führt in einem weiteren Schritt zu einer nachhaltigen Lösung (Statusanalyse). Auf diese Ursachenanalyse kann dann der zweite Schritt aufbauen. Auf der Basis der Statusanalyse werden Alternativen entwickelt, um die Überlastungssituation zu entschärfen bzw. zu beheben.

Nehmen wir hierzu ein Beispiel (1) aus der Praxis. Ein Mitarbeiter setzt auf Perfektion. Daher darf bei ihm ein erstelltes Schreiben nur fehlerlos in den Geschäftsgang gehen. Als Folge dieses Perfektionismus-Syndroms wird jedes Schreiben vor Abgang noch einmal genau nach Fehlern überprüft. Dieser Kontrollvorgang wiederholt sich beim gleichen Schreiben mehrmals und verteilt sich über mehrere Tage. Damit steigt nicht nur die mittlere Bearbeitungszeit pro Fall, sondern es können auch Termine nicht eingehalten werden. Die Folge ist zusätzlicher Stress, der bei diesem Mitarbeiter in einer Überlastungsanzeige endet. Anzumerken bleibt: Diese Zusammenhänge treten meist nicht so offensichtlich zu Tage, wie es hier beschrieben wird. Es kann nicht von vornherein davon ausgegangen werden, dass der Mitarbeiter dieser offenkundigen Fremdbeobachtung und Einschätzung auch folgt. Gelingt es der Teamleitung und dem Mitarbeiter das Problem richtig einzuordnen, dann kann in einem weiteren Schritt eine Lösung gesucht werden. Eine erste, schnelle Lösung wäre, dass sich beide verständigen, dass nach Erstellung des Schreibens die Korrekturvorgänge von der Führungskraft oder einem Kollegen übernommen werden. Gelingt es dem Mitarbeiter, an dieser Stelle loszulassen und das nicht korrigierte Schreiben an eine dritte Person weiterzuleiten, könnte dieses Vorgehen zu einer Entlastung führen. Eine nachhaltige und dauerhafte Lösung findet sich sicherlich erst in einem Einstellungswandel und einer Stabilisierung der Persönlichkeit.

Die hier aufgezeigte Variante weist auf eine Konsenslösung. Wo ein Konsens möglich ist, baut das Verfahren der Überlastungsanzeige auf die folgenden Schritte:

- 1.1 Die Überlastungsanzeige geht schriftlich mit Datum ein.
- 1.2 Teamleitung und Mitarbeiter verständigen sich zeitnah auf ein gemeinsames Gespräch, etwa innerhalb einer Woche.

³ Das Zeitfenster ist in den Dienstvereinbarungen unterschiedlich geregelt und liegt zwischen einer und mehreren Wochen.

- 1.3 In einem ersten Schritt werden in diesem, ggf. in einem weiteren vertiefenden Gespräch die Ursachen der Überlastung und die Auswirkungen herausgearbeitet. (Klärung des Status/Analyse der Ursachen) Teamleitung und Mitarbeiter stimmen in der Bewertung der Ursachen und der möglichen Folgen der Überlastung überein.
- 1.4 Beide Gesprächspartner erarbeiten in einem weiteren Schritt gemeinsam Lösungsalternativen und prüfen die Wirksamkeit des jeweils möglichen Lösungswegs.
- 1.5 Beide Parteien entscheiden sich für einen Lösungsweg, verständigen sich darauf, wer was wann zur Lösung beiträgt und legen Termine für ein Feedback und ein Meilensteingespräch fest.
- 1.6 In einem Protokoll werden die wesentlichen Ergebnisse festgehalten und nachrichtlich an die beteiligten Stellen (wie etwa Personalamt, Personalrat, mittelbare Führung etc.) weitergeleitet.
- 1.7 In einem ersten Feedback-Gespräch, das nach etwa ein oder zwei Wochen nach den Vereinbarungen stattfindet, wird miteinander abgestimmt, ob die vereinbarten Schritte sich umsetzen lassen bzw. ggf. nachjustiert werden müssen. Ggf. sind weitere Stellen einzubeziehen. Die Ergebnisse werden ggf. in einem Zusatz im Protokoll festgehalten und an die beteiligten Stellen (mittelbare Führung, Personalamt, Personalrat etc.) weitergeleitet.
- 1.8 In einem Meilensteingespräch nach etwa zwei drei Monaten werden die vereinbarten Schritte auf Wirksamkeit hinterfragt und ggf. weitere Maßnahmen festgelegt. Die Ergebnisse werden in einem Protokoll festgehalten und die beteiligten Stellen informiert.

In dieser aufgezeigten »Konsensvariante« (Beispiel 1) sind sich beide Partner einig, sowohl in der Bewertung der Ursachen und der Auswirkungen, als auch bezogen auf die möglichen Lösungswege. Denkbar sind aber auch andere Varianten, bei denen einerseits eine Einigung auf der Ebene der Ursachenanalyse und/oder auf der Ebene der Lösungen andererseits nicht möglich sind.

5. Erstgespräch ohne Konsens zwischen anzeigendem Mitarbeiter und unmittelbarer Führung:

Hierzu zunächst ein weiteres Beispiel (2): Krankheitsbedingt fallen in häufiger Abfolge einige Mitarbeiter in einer Organisationseinheit aus. Zusätzlich ist eine der insgesamt zehn Stellen seit mehreren Monaten unbesetzt. In einem Notprogramm wurden bestimmte Arbeiten zurückgestellt und nicht aufschiebbare Arbeiten dieser vakanten Stelle wurden unter den Mitarbeitern aufgeteilt. Bis auf einen Mitarbeiter haben sich alle im Team mit diesen zusätzlichen Aufgaben arrangiert und engagieren sich mit diesem Notprogramm. Ein Mitarbeiter fühlt sich bei gleicher Zuordnung der Fall-

zahlen und einer an sich ausgewogenen Vertretungsregelung überlastet. Er macht in einer Überlastungsanzeige geltend, dass er die Arbeit nicht mehr schultern könne und begründet dies damit, dass er gegenüber den anderen Kolleginnen und Kollegen ständig mit den schwierigeren Fällen befasst sei. Er schlägt deshalb in der Überlastungsanzeige vor, die Fallzahl bei ihm zu reduzieren und ihn bei der Vertretungsregelung zu entlasten. Alternativ ist er bereit, einen anderen Bezirk bei vorgegebener Schlüsselzahl mit weniger schwierigen Fällen zu übernehmen. Die Teamleitung teilt die Argumente des Mitarbeiters nicht, da bei der Zuordnung der zu bearbeitenden Bezirke nach Buchstaben auf gleiche Schwierigkeitsgrade geachtet wurde und die in dem Gespräch aufgezeigten Beispiele des Mitarbeiters wenig überzeugten. In dem weiteren Gespräch verhärten sich die Positionen. Ein Konsens ist nicht möglich. Die Führungskraft kann nach Prüfung der Einzelfälle nicht erkennen, dass der Mitarbeiter gegenüber den anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schwierigere Fälle zu bearbeiten hat. In dem vom Mitarbeiter alternativen Lösungsweg, in ein anderes Sachgebiet zu wechseln, sieht die unmittelbare Führung daher auch keine nachhaltige und dauerhafte Lösung. Der Wechsel des Sachgebietes würde aus Sicht der Teamleitung in kürzester Zeit zu den gleichen Klagen führen. Außerdem würde der Wechsel in ein anderes Sachgebiet einen organisatorischen Mehraufwand mit sich bringen und Irritationen im Team auslösen. Ursächlich für die angezeigte Überlastung sieht die Teamleitung stattdessen die wenig strukturierte Arbeitsweise des Mitarbeiters sowie die langen Telefonate, den ständigen Blick auf das Handy, die häufigen Arbeitsunterbrechungen und den unkonzentrierten mit Musik unterlegten Arbeitsstil. Weder in der Analyse der Ursachen, noch bei der Entwicklung der Lösungsalternativen ist eine Verständigung für einen gemeinsamen Weg möglich. Der Mitarbeiter zeigt wenig Einsicht und beharrt auf seiner Sicht.

Ist eine Einigung, wie in diesem Fall beschrieben, zwischen der unmittelbaren Führung und dem Mitarbeiter nicht möglich, sehen die meisten Dienstvereinbarungen ein Gespräch auf der nächsthöheren Führungsebene vor. So heißt es etwa in einer Dienstvereinbarung: »Hält die oder der Vorgesetzte die Überlastungsanzeige für unbegründet, so übergibt er oder sie innerhalb einer Woche nach dem Erstgespräch eine schriftliche Stellungnahme an die meldende Person, sowie jeweils in Kopie an die nächst höhere Führungskraft, den Personalrat und die Abteilung Personal«.

Wenn unmittelbare und mittelbare Führung die Überlastungsanzeige, deren Ursachen, Auswirkungen und Lösungsansätze gleich bewerten und den Argumenten des anzeigenden Mitarbeiters nicht folgen, dann kann der Ablauf wie folgt aussehen:

- 2.1 Die Überlastungsanzeige geht schriftlich mit Datum ein.
- 2.2 Teamleitung und Mitarbeiter verständigen sich zeitnah auf ein gemeinsames Gespräch innerhalb einer Woche.
- 2.3 In einem ersten Schritt werden in diesem, ggf. in einem vertiefenden Gespräch die Ursachen der Überlastung und die Auswirkungen herausgearbeitet. (Klärung des Status/Analyse der Ursachen) Teamleitung und Mitarbeiter stimmen in der Bewertung der Ursachen und der möglichen Folgen der Überlastung ab und prüfen, ob ein gemeinsamer Ansatz möglich ist.
- 2.4 Können sich Teamleitung und Mitarbeiter in der Bewertung der Ursachen und der möglichen Folgen der Überlastung sowie in den Lösungsalternativen auf keinen gemeinsamen Ansatz verständigen, nimmt die Teamleitung hierzu schriftlich Stellung und teilt diese dem anzeigenden Mitarbeiter, der mittelbaren Führung, dem Personalamt, dem Personalrat etc. innerhalb von zwei Wochen nach Eingang der Anzeige mit.
- 2.5 Die mittelbare Führung macht sich anhand des Protokolls und im Abgleich mit der Überlastungsanzeige ein Bild von der angezeigten Überlastungssituation und deren Auswirkungen auf die Arbeitsqualität, auf das Team und den Geschäftsablauf und prüft, ob Soforthilfemaßnahmen erforderlich sind und wie weiter zu verfahren ist.
- 2.6 Die mittelbare Führung klärt ggf. in einem Gespräch mit der unmittelbaren Führung, ob die Überlastungsanzeige begründet ist und ob sich ggf. ein Konsens zwischen der meldenden Person und der unmittelbaren Führung erzielen lässt.
- 2.7 Die mittelbare Führung klärt ggf. in einem Gespräch mit der meldenden Person, ob ein Konsens und ein gemeinsamer Lösungsweg möglich ist und bindet die unmittelbare Führung in diesen Lösungsweg ein. Die mittelbare Führung gibt hierzu eine eigene schriftliche Stellungnahme an die meldende Person, sowie jeweils in Kopie an den Personalrat und die Abteilung Personal.
- 2.8 Ist eine Verständigung nicht möglich, geht eine Stellungnahme der mittelbaren Führung an die anzeigende Person, die unmittelbare Führung, das Personalamt, den Personalrat und die anderen zu beteiligen Stellen.
- 2.9 Die Abteilung Personal berät und entscheidet sodann in Kooperation mit dem Personalrat innerhalb von drei Wochen über die weitere Vorgehensweise. Dies kann je nach Sachlage bspw. unter Einbindung weiterer Fachdienste (Organisationsentwicklung, Personalentwicklung/Moderation, Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement) mit spezifischen Maßnahmen der Gesundheitsförderung, einer Moderation oder ähnlichem verbunden sein.
- 2.10 Die meldende Person sowie alle bisher beteiligten Personen werden über die vereinbarten Maßnahmen innerhalb von drei Tagen nach der Zusammenkunft durch ein Ergebnisprotokoll informiert.

6. Die unmittelbare Führung als Auslöser der Überlastungssituation:

Es ist belegt, dass auch eine Führungskraft Auslöser von Stress und Überlastung sein kann und dabei nicht nur sich selbst schadet, sondern auch die Teammitglieder mit gesundheitlichen Folgen überfordert. (Hierauf geht das Beispiel 3 ein.) Meist werden diese Führungskräfte im übergeordneten Instanzenzug geschätzt. Sie sind kompetent, sind ergebnisorientiert, bewähren sich als Feuerwehr in vielen brenzligen Situationen, sind belastbar und erfahren durch ihre Arbeit große Wertschätzung. Weil es so gut läuft, schaut man auch nicht genauer hin. Daran mag es liegen, dass viele übergeordnete Instanzen keinen unmittelbaren Handlungsbedarf sehen, diese fleißigen Führungskräfte in ihrem ungesunden Fleiß vor sich selbst zu schützen, obgleich solch ein problematischer Eifer sich zwangsläufig auch auf die unterstellten Mitarbeiter gesundheitsgefährdend auswirkt. Hier beizeiten einzuschreiten, ist ein Gebot der Fürsorge. Kommt es in diesem Falle zu einer Überlastungsanzeige eines unterstellten Mitarbeiters, löst dies bei der mittelbaren Führung Irritationen und bei der unmittelbaren Führung Ärger und Unverständnis aus. Das ist umso wahrscheinlicher, wenn die Führungskraft nicht nur besonders ehrgeizig, sondern perfektionistisch und arbeitswütig (workaholic) ist. Meist werden diese Werte zum Maßstab im Team. Wer schwächelt oder dieses Arbeitsdiktat hinterfragt, wird gnadenlos vorgeführt, wer durchhält und es erträgt, erfährt eine besondere Förderung und kann auf zügige Beförderungen bauen. Als Devise gilt: Wir sind die besten der Verwaltung und bei uns sind nur High Performer tätig: »Wir klagen nicht, packen zu und lösen die Probleme, koste es, was es wolle«. Nicht alle im Team können sich mit dieser Auffassung identifizieren, andere stöhnen unter der Last und dem psychischen Druck. Aus einem solchen Team eine Überlastungsanzeige zu wagen, fordert in der Gruppendynamischen Gemengelage Mut und Stehvermögen. Die Eckwerte wie Stellenausstattung und zügige Nachbesetzung offener Stellen gelingt hier überraschend gut. Auch ist die Krankheitsquote gering, wohl aber der Präsentismus sehr hoch. Wer hier eine Überlastungsanzeige schreibt, wird sich schwer an den Fakten abarbeiten müssen. Kern der Überlastung ist der enorme psychische Druck, der sich an den Fakten nur schwer festmachen lässt und in einem Überlastungsgespräch leicht mit moralischen Appellen und Bagatellisierungen abarbeiten lässt. Daher gibt es in diesem Fall zwei Varianten: Eine schnelle Lösung, die alles beim Alten belässt

und die Chance einer kritischen Reflexion vertut und eine nachhaltige Lösung.

Der Ablauf der schnellen Lösung:

- 3.1 Die Überlastungsanzeige geht schriftlich mit Datum ein.
- 3.2 Die irritierte Teamleitung und der verunsicherte Mitarbeiter verständigen sich zeitnah auf ein gemeinsames Gespräch innerhalb einer Woche.
- 3.3 Die Teamleitung macht dem Mitarbeiter klar, dass er nicht belastbar ist und schlägt vor, sich für ihn zeitnah für eine andere Verwendung einzusetzen.
- 3.4 Bis zur Versetzung in eine andere Abteilung wird der Mitarbeiter von interessanten und fordernden Aufgaben freigesetzt, die mitunter als Ausgrenzung empfunden wird.
- 3.5 Beide Parteien entscheiden sich für einen Lösungsweg, verständigen sich darauf, wer was wann zur Lösung beiträgt und legen Termine für ein Feedback und ein Meilensteingspräch fest.
- 3.6 In einem Protokoll werden die wesentlichen Ergebnisse festgehalten und nachrichtlich an die beteiligten Stellen (wie etwa Personalamt, Personalrat, mittelbare Führung etc.) weitergeleitet.
- 3.7 Die mittelbare Führung folgt dem Vorschlag und unterstützt eine schnelle Umsetzung.
- 3.8 Das Personalamt wird tätig ...

Der Ablauf einer nachhaltigen Lösung: Bereits mit der nachrichtlichen Beteiligung horcht die mittelbare Führung auf und hinterfragt diese Anzeige, indem sie nicht nur die Zeilen abarbeitet, sondern bei den Hinweisen des anzeigenden Mitarbeiters auch zwischen den Zeilen liest. In einer schriftlichen Anzeige werden für diese Analyse insbesondere die Teile 3.3 bis 3.5 besonders ergiebig sein.

Diese kritische Reflexion setzt sich bei der Vorlage des Protokolls (3.6) fort und führt zu einem Gespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter (3.7). Nicht die Umsetzung in eine andere Funktion des anzeigenden Mitarbeiters ist dann die Lösung, sondern die Überlastungsanzeige des Mitarbeiters ist dann der Auslöser, sich stärker mit der unmittelbaren Führung zu befassen.

7. Weitere Aspekte einer Dienstvereinbarung

A. Ergebnissicherung:

Mit einer Überlastungsanzeige signalisiert die betroffene Person, dass ein Handlungsbedarf besteht. Dieser Handlungsbedarf kann in der Person begründet liegen, er kann aber auch organisatorische Hintergründe haben. Der Mitarbeiter soll in allen Phasen des Verfahrens als Mitdenker und Mitgestalter in diesem Prozess eingebunden werden. Hierzu dient vor allen Dingen die schriftliche Form. Bei einem Konsens zwischen unmittelbarer Führung und anzeigender Person ist durch die unmittelbare Gesprächsführung der Mitarbeiter in-

formiert und an der Lösung beteiligt. Auch hier gilt der Grundsatz des Forderns und des Förderns. Daher stimmen sich unmittelbare Führung und anzeigende Person miteinander ab, wer was wann zu tun hat. Dies wird schriftlich festgelegt. Ebenso werden in Meilensteingsprächen die Maßnahmen auf Wirksamkeit hin reflektiert. Dies wird protokolliert und gegebenenfalls weiter an die beteiligten Stellen gemeldet. In einigen Dienstvereinbarungen sind hierzu Formblätter vorgesehen, die diese Schriftlichkeit standardisieren. Werden weitere Instanzen in das Verfahren einbezogen, so ist es ein Gebot der Fairness, den Mitarbeiter über den Stand der jeweiligen Diskussion zu informieren. Daher sehen die Dienstvereinbarungen einen stetigen Informationsfluss zwischen allen beteiligten Personen bis hin zum Personalrat und der Personalabteilung vor. Hierbei werden dann auch entsprechende Fristen gesetzt, damit das Verfahren auch in einem überschaubaren Zeitfenster beendet werden kann.

B. Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

Jeder Mitarbeiter hat die Pflicht, aber auch das Recht eine Überlastung anzuzeigen, wenn diese Überlastung Auswirkungen auf seine Arbeit oder seine Gesundheit hat. Eine Überlastungsanzeige ist ein wichtiges, und kein lästiges Führungsinstrument. Ohnehin nimmt es die mittelbare und unmittelbare Führung bis hin zur Personalabteilung und dem Personalrat in die Pflicht. Eine Überlastungsanzeige ist damit auch immer mit einem Mehraufwand verbunden. In Organisationseinheiten, die hart am Limit ihrer Belastung arbeiten, kann dies auch im Team Emotionen auslösen, wenn bspw. weniger engagierte Mitarbeiter auf dieses Führungsinstrument zurückgreifen. Es ist nicht auszuschließen, dass Überlastungsanzeigen auch geschrieben werden, um von eigenen Unzulänglichkeiten abzulenken. Dagegen stehen zwei Grundsätze: Jede Überlastungsanzeige ist sachlich, neutral und objektiv abzuarbeiten und der anzeigenden Person darf daraus kein Nachteil entstehen. Deswegen heißt auch in einer Dienstvereinbarung: »Aus der Abgabe einer Überlastungsanzeige erwachsen der meldenden Person keinerlei Nachteile«.

C. Datenschutz:

In einer Dienstvereinbarung ist hierzu folgendes festgelegt: »Alle in diesem Verfahren generierten allgemeinen und personenbezogenen Daten unterliegen den einschlägigen Bestimmungen des Datenschutzes. Die in diesem Verfahren den beteiligten Personen bekannt gewordenen persönlichen Daten unterliegen einem persönlichen Schutz und dürfen in anderen Zusammenhängen nicht verwendet werden, soweit es nicht der für die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers erfordert. Die Kopie der Überlastungsanzeige sowie die vollständige Dokumentation des Verfahrens werden in einer

Sachakte geführt. Gleichzeitig wird das Original der Überlastungsanzeige zum Zweck der Haftungsmin- derung in der Personalakte der betroffenen Person aufbewahrt. Nach Abschluss des Verfahrens wird die Überlastungsanzeige aus der Personalakte entfernt. Der vollständige Vorgang wird nach Ablauf von drei Jahren nach Abschluss des Verfahrens aus der Sachakte entfernt«.

III. Ausblick

Bei einer Überlastungsanzeige muss die Teamleitung in einem Gespräch mit der anzeigenden Person die Ursachen herausfiltern, die zur Überlastungssituation geführt haben. Das Erkennen der Ursachen ist der erste

Schritt, um Lösungsalternativen in einem gemeinsamen Dialog herauszuarbeiten. Neben einer an objektivier- baren Fakten festzumachenden Überlastung, kann es auch zu einer in der Person begründbaren Überlastung kommen. Die gleiche Situation wird subjektiv unter- schiedlich interpretiert und erlebt. Unterschieden werden kann somit zwischen einer strukturellen Über- lastung (objektivierbar) und einer subjektiv erlebten Überlastungssituation. Der Diagnose kann dann die Therapie folgen. Das setzt allerdings nicht nur voraus, die richtigen Fragen zu stellen, sondern es müssen auch alternative Lösungswege erarbeitet werden. In einem weiteren Beitrag wird hierzu der Gesprächsaufbau und das Entwickeln von Lösungswegen aufgezeigt.