

Der praktische Fall

Personalmanagement in Fällen

Vom Sachbearbeiter zur Führungskraft (6) – Die überzogene Pause. Eine nicht gewollte Pausenkultur – Wie greife ich in vermeintliche Besitzstände ein?

Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner

Seit seinem Start in die neue Funktion als Teamleiter hat sich für Herrn *Gingold* einiges verändert. Zum Nachdenken kommt er kaum. Ein Termin jagt den anderen und viele brisante Aufträge sind von seinen Vorgängern absichtsvoll auf Wiedervorlage gelegt worden. Verschärft wird dieser Druck, da in seinem Team von 8 Stellen nur 6 besetzt sind. Noch packen die meisten zu und entwickeln einen erfreulichen Ehrgeiz. Es wird getan, was getan werden muss. Das Team arbeitet hart und erreicht, dass weder Klagen von Außen aufkommen, noch dass etwas anbrennt. Aber Herr *Gingold* kann schon erste Anzeichen wachsender Unzufriedenheit mit dieser Situation ausmachen. Vor allem zwei weniger leistungsstarke Mitarbeiter klagen und stöhnen unter der – wie sie meinen – unerträglichen Überlastung. Umso erstaunter muss Herr *Gingold* feststellen, dass gerade diese beiden Teammitglieder gleichwohl genügend Zeit finden, um sich in aller Regelmäßigkeit jeden Morgen in geschlossener Formation mit zwei Leistungsträgern um 9.45 Uhr in der Teeküche zu heiteren und ausgiebigen Gesprächen einzufinden. Ihre Rückstände werden meist von den anderen beiden kollegial mit aufgefangen. Die Chemie in diesem Teil des Teams stimmt offensichtlich.

Da es für Herrn *Gingold* an vielen Stellen viel zu tun gibt, stellt sich ihm die Frage nach der Priorität, mit der er dieses Thema angehen soll. In seiner Rolle als Führungskraft weiß er, dass er hier ein klares Wort finden sollte. Als Teamleiter kann er diesen Regelverstoß nicht einfach ignorieren. Allerdings weiß er auch, dass es so etwas wie die lohnende Arbeitspause gibt.¹ In der Pausenfrage ist Herr *Gingold* grundsätzlich offener als manch ein anderer Kollege. Viele Kolleginnen und Kollegen hat er schon in der Führungsrunde über die ausufernden Pausen klagen gehört. Fast immer lief die Diskussion im mittleren Führungskreis darauf hinaus: »Das muss von der Leitung her geregelt werden!« Ein-

gefordert wurde dann eine klare Ansage durch eine »knallharte Verfügung«, an der sich alle Abteilungen zu halten hätten. Dieses Ansinnen ist für Herrn *Gingold* ein klassischer Fall einer Rückdelegation von Führungsverantwortung. So wird in seinen Augen Führungsschwäche kaschiert. Herr *Gingold* sieht aber auch in der Sache das Pausenproblem etwas moderater. Er hat grundsätzlich nichts gegen die »bezahlte«, inoffizielle Pause, wenn der Laden läuft.² Immerhin hat ihn das Konzept der Vertrauensarbeitszeit³ fasziniert: Arbeitszeitregelungen bauen auf Anwesenheitskontrollen und sagen so gut wie nichts über die tatsächlich in dieser Zeit geleistete Arbeit aus. Als Kontrollinstrument für erbrachte Leistungen sind Arbeitszeitregelungen daher wenig geeignet. Denn Beschäftigte sind meist kluge Menschen und finden unantastbare Wege, um formale Arbeitszeitregelungen in ihrem Sinn zu unterlaufen. Das Dilemma ist aber immer wieder das gleiche: Es gibt Beschäftigte, die trotz der inoffiziellen Pausen ihr Arbeitspensum schultern, mitunter sogar noch darüber hinaus etwas leisten, also einen erkennbaren Mehrwert erbringen. Anderen fehlt die durch die Pausen ausgefallene Zeit. Spricht man diese Mitarbeiter auf ihre informellen Pausen und ihre Arbeitsleistung an, verweisen sie regelmäßig auf die anderen. Den Leistungsträger erkennen sie dabei nicht, wohl aber dessen Pausenritual. Vor allem die Pausenpraxis in anderen Abteilungen wird meist als »Kronzeuge« zitiert. Daran mag es wohl auch liegen, dass sich viele Führungskräfte auf eine einheitliche Regelung seitens der Leitung, die es aber in den Augen von Herrn *Gingold* nicht geben kann, berufen.

Herr *Gingold* hat in vielen Seminaren gelernt, dass vor der Aktion die Analyse stehen sollte. Der erste Schritt zur Lösung dieser Herausforderung ist es, den eigentlichen Kern des Problems zu erkennen. Am Anfang steht daher die Diagnose. Hierzu orientiert sich Herr *Gingold* an die »critical points«:

1. Was ist mein Auftrag als Führungskraft in diesem konkreten Fall? Welche Auswirkungen haben diese Verhaltensweisen für die Erfüllung des Auftrages?
2. Was will ich bei einer Intervention in dieser Situation zu welchem Zeitpunkt erreichen?

1 Untersucht und empfohlen von *Otto Graf*. Vgl. hierzu die Hintergrundinformationen.

2 Siehe hierzu die Hintergrundinformation.

3 Siehe hierzu die Hintergrundinformation.

3. Was weiß ich über die Akteure? Was muss ich wissen, um eine Entscheidung treffen zu können? Welche Beweggründe bestimmen das Pausenverhalten bezogen auf die Teilgruppe als Ganzes gesehen und bezogen auf jeden Einzelnen in dieser Gruppe?
4. Wie stehe ich persönlich zu diesen Verhalten? Bleibe ich dabei cool oder baut sich bei mir ein innerer Widerstand auf? Füllt sich im Beobachten und passiven »Ertragen« dieses Regelverstoßes mein innerer Dampfkessel mit Emotionen?
5. Wie lässt sich in dieser brisanten Frage eine win-win Situation bezogen auf das Team, die Teilgruppe und jeden einzelnen erreichen?
6. Wann, wo und wie sollte bzw. muss in diesen Prozess eingegriffen werden?

Zu 1: Aufgabe einer Führungskraft ist es, die Leitung der Organisationseinheit mit dem Ziel, dass sie ihren definierten Beitrag (z. B. topp down Zielvereinbarung) zum Gesamtergebnis des Unternehmens bzw. der Verwaltung beiträgt! Mit einer Akzentuierung auf die agierenden Teammitglieder lässt sich die Aufgabe auf den Punkt bringen: »Führung heißt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu verhelfen, Ziele zu erreichen.« (Siemens) In diesem Sinne muss die Führung auf qualitative Standards, quantitative Standards und Verhaltensstandards einwirken.

Auftrag der Führung Einwirken auf

**Qualitative Ziele/
qualitative Standards**



**Quantitative Ziele/
quantitative Standards**

**Verhaltensziele/
Verhaltensstandards**

Insgesamt stimmen in der Vierer-Gruppe des Teams von Herrn *Gingold* die qualitativen und quantitativen Standards. Die Klagen der beiden Leistungsschwächeren sind allerdings ein Warnsignal, dem Herr *Gingold* nachgehen muss. Doch wie soll er diese Klagen deuten? Was in jedem Fall nicht stimmt, ist das Einhalten der – offiziellen – Verhaltensstandards. Als Trainer im Sportverein weiß Herr *Gingold*, dass eine Gruppe auf Dauer nur bestehen kann, wenn sich alle an Grundregeln halten. Diese gemeinsame Klammer verliert heute im Or-

ganisationsalltag immer mehr an Selbstverständlichkeit. Der Individualismus dominiert auch in den Organisationen – und nicht nur in seinem Sportverein. Das hat viele weitere Ursachen. Unbestritten ist, dass an diese Stelle etwas Neues und doch recht Altes treten muss. Daher gewinnen heute individuelle auf die einzelnen Organisationseinheiten zugeschnittene »Leitbilder der Führung« und »Leitbilder der Zusammenarbeit« besondere Aufmerksamkeit⁴: Was früher weitgehend selbstverständlich funktionierte und nicht hinterfragt wurde, muss heute durch bewusste Prozesse thematisiert, reflektiert und proklamiert werden. Herr *Gingold* ist sich noch nicht sicher, ob er hier zunächst ansetzen sollte.

Was die offiziellen Regelungen zur Pausengestaltung anbetrifft, so sind diese insgesamt eindeutig. Pausen sind Pausen und keine Arbeitszeit. Wer eine Pause braucht, muss die Zeit nacharbeiten. So einfach ist das in der Theorie. Aber lässt sich in diesem Fall mit dem formal juristischen Hinweis auf die Arbeitszeitregelung das Problem nachhaltig lösen? Immerhin sollte nicht übersehen werden, dass dieses Fehlverhalten auch einen positiven Aspekt hat: Es fördert die Solidarität in der Teilgruppe. Offensichtlich stehen die vier zueinander und unterstützen sich gegenseitig. Das gruppenspezifische Mischungsverhältnis zwischen psychotelen und soziotelen Typen scheint stimmig. Möglicherweise profitieren die Leistungsträger von der lockeren Art der anderen beiden und kompensieren im Gegenzug deren Probleme. Soll Herr *Gingold* als Führungskraft in dieses sensible gruppenspezifische Geschehen bereits zu diesem Zeitpunkt eingreifen? Was könnte Herr *Gingold* als Führungskraft dabei verlieren, was könnte er gewinnen? Die Herausforderung ist für Herrn *Gingold* allerdings deutlich komplexer: Mit Blick auf sein Team stellt er sich die Frage: Wie wirkt sich das Verhalten der Vierer-Gruppe auf sein Gesamtteam aus? Werden durch die engen Bande die anderen Beschäftigten in seinem Team ausgegrenzt? All diese offenen Fragen hat er von seinem Vorgänger übernommen. Von daher ist weder die Pausendynamik noch die Abgrenzung der vier ein aktuelles Problem. Aktueller, aber auch nicht neu, sind die Klagen der beiden Leistungsschwächeren. Es besteht ein Handlungsbedarf. Aber mit welchem Zipfel dieses Bündels sollte er zweckmäßig beginnen?

Zu 2: Vordergründig ist klar, was zu tun ist: Auf einen einfachen, wenn auch verkürzten Nenner gebracht, gilt es, darauf einzuwirken, dass der vorgegebene Verhaltensstandard »Arbeitszeit« eingehalten wird. Das könnte man mit einer klaren Ansage durchsetzen. Herr *Gingold* hat aber berechtigte Zweifel, ob bei den vier Teammitgliedern ein solch autoritäres Vorgehen ohne »Nebenwirkungen« zielgerecht und nach-

⁴ Vgl. Hintergrundinformation.

haltig ankommt. Herr *Gingold* sieht sich vor allem in einem Zielkonflikt: Die Vierer-Gruppe geht miteinander solidarisch um. Die eingeforderte Arbeit wird von dem Vierer-Teams erledigt. Das entlastet Herrn *Gingold*. Gerade in dieser kritischen Zeit braucht er ein intaktes, sich selbst steuerndes Team, in dem jeder für den anderen einsteht. Das gelingt den vieren perfekt. Aber das Team besteht aus weiteren vier Teammitgliedern. Ein Team im Team sollte er auf Dauer nicht zulassen. Er sieht sich daher als Teamleiter auch in einer Funktion als Sozialingenieur gefordert. In jedem Falle wird Herrn *Gingold* bei seiner Zielanalyse klar, dass das Pausenproblem weitaus tiefer greift, als es auf den ersten Blick scheint. Das Pausenproblem – wenn es denn eines ist – ist wohl auch als Symptom einer gruppendynamischen Entwicklung zu werten. Würde Herr *Gingold* den Regelverstoß »inoffizielle Pausen« zum Thema machen, wäre es aus dieser Perspektive sicherlich zu kurz gegriffen. Andererseits ist es für Herrn *Gingold* selbstverständlich, dass dieser Regelverstoß nicht kommentarlos hingenommen werden kann. Wichtig ist dabei, dass die Symmetrie im Team erhalten bleibt, die Leistungen nicht durch negative Energien in einer endlosen Diskussion verplant werden.

Zu 3: Herr *Gingold* will die vier dort abholen, wo sie stehen. Mit Worten, das weiß Herr *Gingold* nur zu genau, kann man Brücken bauen oder Barrieren errichten. Von den beiden Leistungsträgern weiß er, dass formale Hinweise auf die Arbeitszeitregelungen nicht nur ins Leere gehen, sondern auch Irritationen und Widerstände auslösen. Für sie ist das Pausenritual zu einem faktischen Gewohnheitsrecht geworden. Der Weg zum Verständnis kann nur Überzeugen sein. Aber wie sollte er vorgehen? Sollte er das Gespräch mit der Gruppe oder mit jedem einzelnen suchen? Herr *Gingold* erinnert sich an ein viele Monate zurückliegendes Gespräch: In seiner Zeit als gleichgestelltes Teammitglied hat eine Kollegin, die neu in das Team gekommen war, ihn beiläufig anvertraut, dass sie das Pausenritual der anderen drei mitunter als Gruppenszwang erlebe. Es gebe auch Tage, da würde sie lieber durcharbeiten. Doch der Dynamik eines Kollegen könne sie sich nicht entziehen, zumal er sie in ihrer Arbeit unterstütze und sehr hilfreich sei. Diese Hilfe wolle sie nicht aufs Spiel setzen. Herr *Gingold* weiß nicht, wie die Kollegin das heute als voll integriertes Teammitglied sieht und bewertet. An diesem Beispiel erkennt Herrn *Gingold*: Bevor er tätig wird, sollte er mehr über jeden Einzelnen seine Stärken, Bezüge und Beweggründe wissen. Aber wie kommt er an diese Informationen? Die Lösung liegt auf der Hand: Für diese Herausforderung ist das vorgeschriebene jährliche Mitarbeitergespräch das adäquate Führungsinstrument. Erst in dieser konkreten Situation weiß Herr *Gingold* dieses Führungsinstrument besonders zu schätzen. Er kann es daher auch nicht verstehen, dass allenthalben kolportiert

wird, dass dieses Gespräch mit dem Zielvereinbarungsgespräch im Rahmen von LoB langsam hinfällig werde. Genau das Gegenteil ist für ihn angesagt: Ja mehr der Leistungsaspekt herausgestellt wird, um so mehr gewinnt dieses Gespräch an Profil: Es ist ein wichtiges und unverzichtbares Regulativ, um auf das Arbeitsklima einzuwirken und Mobbing im Team bereits im Ansatz zu begegnen.

Zu 4: Seinen wunden Punkt sieht Herr *Gingold* in seiner eigenen Programmierung: Er möchte die Nähe zum Team halten, die Harmonie wahren und nicht als neuer »Besen« gelten. Mit vielen steht er auf Du und die »Du's« lassen erkennen, dass er auf sie angewiesen ist, wenn der »Laden« weiter laufen soll. Sein Team weiß sehr genau, dass er sich in der Probezeit bewähren muss. Das weiß auch Herr *Gingold*. Bei einigen hat er das Gefühl, sie nutzen diese Situation aus. Das lässt ihn innerlich nicht cool. In Diskussionen, das hat er häufig bei sich festgestellt, baut er auf Konsens und Überzeugen. Da liegt aber auch seine Schwäche: Er sieht die große Linie und vernachlässigt dabei die entscheidenden Kleinigkeiten, die dann die anderen aufgreifen, um sie in ihrem Interesse nachzubessern.

Zu 5: Nicht alles kann perfekt sein. Kompromisse zu schließen, das hat Herr *Gingold* in vielen Lebenssituationen gelernt. Auf der einen Seite kann er einen starken Zusammenhalt innerhalb der Vierer-Gruppe ausmachen. Hier wird Solidarität auf einem hohen Standard gepflegt. Gelingt es ihm, dass dieser »Funke« auf die Restgruppe übergreift, dann wäre aus seiner Sicht das »Pausenproblem« eher sekundärer Art. Doch wie soll er zwei Einzelgänger in diese Gruppe integrieren? Da zumindest eine Stelle in naher Zukunft von außen zu besetzen ist, sieht er eine gute Chance, die Karten im Team neu zu mischen.

Zu 6: Auf seine Prioritätenliste setzt Herr *Gingold* zunächst das Jahresgespräch. Möglichst bald will er mit jedem Teammitglied ein Mitarbeitergespräch führen. Dort kann er über die Arbeitsweise, über die Auslastung und über das Pausenproblem sprechen. Daraus könnte sich ergeben, dass man sich auf eine Teambesprechung verständigt, um die Gruppendynamik in der Gruppe einmal zu reflektieren. Mit dem ebenfalls bald anstehenden Zielvereinbarungsgespräch/LoB kann er das Thema »Arbeitsverteilung« und Überlastung thematisieren und aussteuern. In der nächsten Teambesprechung in drei Tagen wird er das Jahresgespräch mit dem Team abstimmen und für die nächsten beiden Wochen vorbereiten. Danach weiß er mehr, um das Pausenproblem taktisch anzugehen. Für ihn ist die Richtung klar: Er muss den Zielkonflikt zwischen »gruppendynamisch begründeter Solidarität« auf der einen Seite und den »Regelverstoß« auf der anderen Seite durch Überzeugen lösen. Das kann im ersten Schritt nur mit dem Team und wohl kaum mit autoritären Attitüden gelingen.