

Der praktische Fall

Personalmanagement in Fällen

Vom Sachbearbeiter zur Führungskraft (12): »Hilfe Chef! Ich bin überlastet«!

Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner

Seit mehreren Wochen betreut Herr Gingold in Vertretung ein weiteres Sachgebiet. Die Stelle der Teamleitung ist seit einigen Monaten vakant. Das Sachgebiet wurde hervorragend geführt und das eingespielte Team weist einen hohen Reifegrad auf. Das Team ist trotz dieser widrigen Umstände hoch motiviert und besonders engagiert. Fluktuation, Stellenstreichungen und Krankheitsausfälle haben dazu geführt, dass alle im Team zusätzliche Arbeiten übernehmen mussten. Das hat bislang reibungslos funktioniert. Sorgen macht sich Herr Gingold über Frau Bündler. Sie hat sich in den letzten Wochen erfolgreich gegen weitere Zusatzaufgaben gewehrt, die dann andere im Team ohne größere Diskussionen übernommen haben. In der letzten Zeit fällt Frau Bündler häufiger aus.

Auch Führungskräfte haben Emotionen!

In dem obligatorisch zu führenden **Rückkehrgespräch**, das nach einer Erkrankung von der Teamleitung mit dem Beschäftigten zu führen ist, hat Frau Bündler mit Nachdruck darauf hingewiesen, dass die Arbeitsüberlastung zu ihren krankheitsbedingten Ausfällen geführt habe. Die Arbeit sei einfach zu viel. Sie leide unter dem steigenden Druck, ihre Arbeit immer schneller abliefern zu müssen. Herrn Gingold überrascht dieser Hinweis aus dem Munde von Frau Bündler. Ausgerechnet Frau Bündler, die im Schongang ihrer Arbeit nachgeht und die im Gegensatz zu den anderen Teammitgliedern keine nennenswerten Zusatzaufgaben erledigte, klagt in den letzten Wochen am Lautesten. Wie oft hat Frau Bündler ihn mit ihrer geschickten Art ins Leere laufen lassen?! Herr Gingold erinnert sich an die vielen Gespräche, wo er unter enormen Zeitdruck ihre Mitarbeit einforderte. Dabei ging Frau Bündler immer bis hart an die Grenze der Kollegialität. Äußerlich gelang es Herrn Gingold bislang in den Gesprächen ausgleichend und diplomatisch ein Mehr an Engagement auch von ihr einzufordern. Was andere ohne große Diskussion akzeptierten, bedeutete für ihn bei Frau Bündler jedes Mal eine gewaltige Herausforderung an rhetorischem Geschick. Das kostete

ihn viel Kraft und vor allem Selbstkontrolle. Die äußere Sachlichkeit und Ruhe, die Herr Gingold dabei zeigte, entsprach durchaus nicht seinem Innenleben. Viele seiner Gedanken und Emotionen waren eher auf Konfrontation ausgerichtet. Da war von seiner äußeren Ruhe und seiner nach außen getragenen Gelassenheit nicht mehr viel zu finden. Frau Bündler wurde für Herrn Gingold mehr und mehr zu einem »roten Tuch«. Schon der Gedanke an diese Person sorgte in seinem Innern für Eruptionen. Das Gespür von Frau Bündler den Punkt auszuloten, bis zu dem sie ihren Widerstand gegen zusätzliche Aufgaben verfolgen konnte, war beneidenswert, wenn man nicht gerade von dieser Verweigerungsstrategie selbst betroffen war. Daher traf der Hinweis von Frau Bündler, sie sei ein Opfer der Arbeitsüberlastung, nicht nur auf völliges Unverständnis, sondern diese Äußerungen von Frau Bündler brachte bei Herrn Gingold fast das so sprichwörtliche Fass zum Überlaufen. Daran mag es wohl gelegen haben, dass er in dem Gespräch alle diplomatischen Floskeln beiseite ließ und auf eine klare Ansage setzte: »Wenn einer im Team überlastet ist, dann sind sie es mit Sicherheit nicht! Im Vergleich mit ihren Teamkollegen gibt es für sie überhaupt keine objektiv nachvollziehbare Basis, über Stress und Überlastungen zu klagen. Sie sollten auch einmal an die anderen denken. Bei ihnen sehe ich viele Reserven und ich finde es nicht in Ordnung, dass sie auf Kosten der anderen sich so viel herausnehmen« . . . »Sie sollten statt ständig zu klagen und die anstehenden Arbeiten abzuwehren, diese Energie besser in die anstehende Arbeit investieren!« . . . »Ich wünsche mir von ihnen durchaus mehr Kollegialität!«

Nach diesem Gespräch gingen Herr Gingold und Frau Bündler erregt auseinander. Selbstkritisch stellte Herr Gingold fest, dass hier etwas aus dem Ruder gelaufen war. Aber er konnte in dieser Situation nicht anders. Ein gefallenes Wort, daran muss Herr Gingold denken, lässt sich leider nicht mehr aufheben. Was ist jetzt zu tun? Schadensbegrenzung ist angesagt. Aber was ist der richtige Weg? Herr Gingold greift zum Telefon und ruft seinen Mentor an. Von ihm erhofft er sich Impulse in dieser verfahrenen Situation.

Ein Problem zu erkennen, ist der erste Schritt zur Lösung

Der Mentor und Coach von Herrn Gingold ist eine erfahrene Führungskraft. »Ratschläge geben« gehören nicht in seinen Fundus an Führungskompetenz. Er setzt dagegen auf eine schlüssige Formel. »Die selbst

gefundene Lösung ist besser als der vor gedachte Weg!« Für ihn als Mentor kommt es in einem ersten Schritt an, dass sein Mentee Gingold die Situation richtig analysiert und aus der Analyse heraus für sich die richtigen Fragen stellt. Solche Fragen, die er sich und seinem Mentee stellt, können sein:

- Was ist vor dem Rückkehrgespräch in der Arbeitsorganisation ggf. falsch gelaufen?
- Was hätte Herr Gingold im Führungsfeld bereits im Vorfeld des Rückkehrgesprächs anders angehen können?
- Was ist in dem Rückkehrgespräch gut, was ist eher problematisch gelaufen?
- Welche mentalen Techniken könnte Herr Gingold anwenden, um die Emotionen bereits im Vorfeld zu vermeiden und wie kann er den Druck im »seinen« Dampfkessel an Gefühlen entschärfen?
- Mit welchem Gefühl und mit welchen Gedanken ist Frau Bündler aus diesem Gespräch gegangen?
- Welche Gefahren sehen Sie für die weitere Entwicklung der Beziehungen zwischen diesen beiden Kommunikationspartnern und wie könnte man Fehlentwicklungen entgegenwirken?
- Welche gravierenden rhetorischen Entgleisungen hätte Herr Gingold in dem Rückkehrgespräch vermeiden müssen?
- Aus dem Beschwerdemanagement ist bekannt: Jede Beschwerde darf wertfrei vorgetragen werden. Was kann man aus diesem Grundsatz bezogen auf Frau Bündler für das Gespräch ableiten?
- Welche Rückschlüsse kann Herr Gingold aus der Botschaft von Frau Bündler ziehen, um eine win-win-Situation für sich, das Team und für Frau Bündler herzustellen?

Die Macht der Gedanken

In Gedanken hat sich Herr Gingold gegen Frau Bündler aufgerüstet und die ständigen nicht weiter kommunizierten Rangeleien haben bei ihm einen gefährlichen Druck im Dampfkessel erzeugt! Gedanken aber können eine eigene Realität schaffen. Gedanken gehen der Tat, der Aktion voraus. Durch Gedanken wird aber auch die selektive Wahrnehmung in eine bestimmte Richtung gelenkt. Dann sieht man Dinge und Zusammenhänge, die durchaus auch in eine verkehrte Richtung weisen können. Sehr anschaulich hat Watzlawik mit seiner »Bildgeschichte« diese gedankliche Fehlentwicklung veranschaulicht. Zur Erinnerung an diese bekannte Geschichte: Ein Mann hat sich ein ersehntes Bild gekauft. Er möchte es möglichst schnell an den seit langem vorgesehenen Platz aufhängen. Eine profane Kleinigkeit hatte er in seiner Freude auf das Wesentliche vergessen: Es fehlte der Hammer, um den Ha-

ken für das Bild an der Wand zu befestigen. In seiner Not und freudigen Erwartung geht er die Lösungswege gedanklich im Einzelnen durch. Am Ende dieser Analyse bleibt nur der Nachbar. Doch wird dieser »Fiesling« ihm den Hammer ausleihen? Wohl kaum? Oder vielleicht doch? Ein innerer Dialog des Abwägens, des Für und Wider und der vordergründigen Psychologie beginnt. Am Ende ringt sich unser Bildkäufer durch und schellt in böser Erwartung bei dem ungeliebten, aber völlig ahnungslosen Nachbarn: Als der erstaunte Mitbewohner die Tür öffnet, schallt ihn schon die Abwehr ins Gesicht: »Dann behalten sie doch, sie Fiesling, ihren Hammer!« Wahrscheinlich hat sich Herr Gingold in eine ähnliche Situation bei Frau Bündler begeben. Vieles im Führungsfeld, was später einmal unkontrolliert abläuft, lässt sich durch Gedankendisziplin verhindern. Es geht um Unausgesprochenes, was hätte beizeiten ausgesprochen werden müssen, es geht um zu wenig reflektierte Gefühle. Mit Gefühlen tut sich die Verwaltung ohnehin schwer. Cool sein, keine Gefühle zeigen, auch wenn sie vorhanden sind, darin sehen viele eine Führungsstärke. Doch wenn sich die Energie abnutzt, um die Gefühle unter dem Deckel zu halten, dann verbraucht sich kostbare Energie am falschen Ort.

Was folgt daraus für Herrn Gingold:

1. Was einem stört, sollte man beizeiten beim Namen nennen! Dagegen hat Herr Gingold viele vermeintliche Kleinigkeiten, die seit Beginn des Miteinanders mit Frau Bündler nicht gepasst haben, zu nachsichtig übergangen. Statt diese Gefühle beizeiten zu kommunizieren, hat er sie hingenommen. Hier wäre eine klare Ansage nötig gewesen: »Frau Bündler ich kann sehr schwer mit ihrer Abwehr umgehen. Es macht mich . . .!«

2. Auf mehr Transparenz im Arbeitsablauf und in der Arbeitsverteilung hinarbeiten. (sachlichen Ebene) Unter dem Motto »Wer macht was?« sollte für alle im Team, also der Teamleitung, den Teamkollegen sowie der betroffenen Frau Bündler klargestellt sein, wer beispielsweise neben den Routineaufgaben für weitere Aufgaben zur Verfügung steht und wer welche zusätzlichen Aufgaben erledigt hat. Diese für jeden nachlesbare und nachvollziehbare Transparenz kann durch regelmäßige Dienstbesprechungen, durch Intranet-Kontakte und/oder durch schriftliche Absprachen herbeigestellt werden.

3. Sich selbstkritisch hinterfragen, was der Anlass des eigenen Ärgers ist. Dabei sollte man sich immer bewusst sein, dass Ärger vor allem die eigene Handlungskompetenz blockiert. Statt dem Ärger Raum zu geben, ist es für Herrn Gingold wichtig, herauszufinden, aus welchem Anlass ihn dieses Gefühl so arg dominiert. In der Antwort auf diese Frage liegt auch der erste Schritt zur Lösung dieser Herausforderung: »Wie schaffe ich und Frau Bündler eine vernünftige Basis des

Miteinanderumgehens? Was kann ich verändern und/oder was sollte ich anders angehen?« Aber auch Frau Bündler ist in diesem Konzept gleichermaßen gefordert: Was kann Frau Bündler zur Änderung der Situation beitragen?

4. Eigenes Erleben sollte durch eine Ich-Botschaft thematisiert werden. Gut geeignet ist hierfür das jährliche Mitarbeitergespräch. Hier kann man gemeinsam über die Zusammenarbeit auf gleicher Ebene reflektieren, Verhaltensweisen erproben und aufeinander abstimmen. Auch in diesem konkreten Fall bestätigt sich für Herrn Gingold die Bedeutung des jährlichen Mitarbeitergesprächs, das seine Verwaltung mit Einführung von LOB für entbehrlich erklärt hat. Eine Fehlentscheidung!

Auf die Einstellung und den Standpunkt kommt es an!

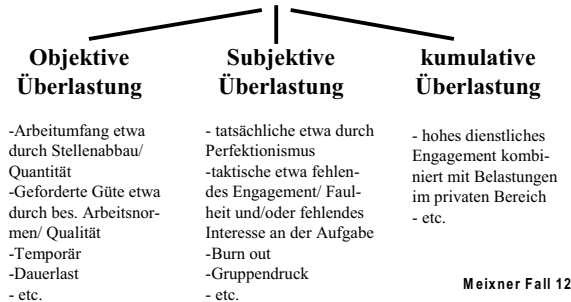
Ärger, das hat Herr Gingold erkannt, ist auch eine Frage der Einstellung und des Standpunktes. Ärger entsteht, wenn man etwas erreichen will und daran gehindert wird, – etwa, weil der eigene Standpunkt und die konkrete Situation voneinander abweichen. So bewertet Herr Gingold das Verhalten von Frau Bündler als uneinsichtig und dreist. In seinem Ärger übersieht Herr Gingold dabei, dass es durchaus auch andere denkbare Beweggründe gibt, die das Verhalten von Frau Bündler erklären könnten. Herr Gingold sieht vor allem die objektiven Daten, die gegen eine Überlastung von Frau Bündler sprechen. Dabei hat er die subjektiven Faktoren übersehen, die ebenfalls zu einer Überlastung führen können. Nach diesem analytischen Aha-Effekt erinnert sich Herr Gingold spontan an eine Seminarreihe zum Beschwerdemanagement. Jeder Teamchef ist in seiner Funktion zu einem gewissen Anteil auch Dienstleister. Frau Bündler wäre in diesem Konzept ein (interner) Kunde. Bei dem Beschwerdemanagement lautet dann die Aufgabe: »Was kann ich tun, damit der Kunde zufrieden ist?« Jede Beschwerde hat in der Regel einen hohen Anteil an Emotionen. Wer eine Beschwerde bearbeitet, sollte daher Ruhe wahren, dem anderen nicht vorschreiben wollen, welche Gefühle er haben darf und – nachdem er die Persona dort abgeholt hat, wo sie steht, nämlich unter enormen emotionalen Druck – sollte er die Gründe für die Beschwerde hinterfragen. In der oben geschilderten Situation hat Herr Gingold – wie auch Frau Bündler – vor allem auf der emotionalen Ebene kommuniziert und dabei haben beide Kommunikationspartner den sachlichen Teil und das eigentliche Anliegen aus dem Auge verloren. Dabei ist die tiefer greifende Botschaft, die man hinter jeder Beschwerde vermuten darf, im verbalen Ringkampf überdeckt worden. Auf diese Dekodierung kommt es aber an, wenn man in der Sache weiterkommen will. Die Frage ist klar und einfach im Ansatz: »Was steht zwischen den Zeilen, worum geht

es tatsächlich bei dieser Botschaft von Frau Bündler?« Diese Frage ist ein zentraler Punkt, der zu klären ist.

Im Beschwerdemanagement gibt es einen weiteren Leitsatz: »Der beste Unternehmensberater, ist die Beschwerde.« Beschwerden sind daher erwünscht. Sie helfen, Schwachstellen im System zu identifizieren. Herr Gingold sollte daher das Problem »Frau Bündler« exemplarisch sehen und seine Analyse in diesem Fall nicht nur auf Frau Bündler beschränken. Zwar beschwert sich nur Frau Bündler und stellt sich als **die** Betroffene dar, doch Frau Bündler ist Teil eines Teams. Daher sollten die Äußerungen von Frau Bündler auch im Gesamtkontext mit dem Team gesehen werden. Denn es gilt: Eine Kette ist so stark, wie ihr schwächstes Glied. »Zwar beschwert sich Frau Bündler, doch wie sieht es bei den anderen Teammitgliedern aus?« Denkbar wäre, dass vor allem die anderen Teammitglieder überlastet sind. Während Frau Bündler die Notbremse gezogen hat, könnte es sein, dass sich die anderen Mitarbeiter im Eifer der Erfordernisse klaglos überfordern. Das könnte auf Dauer zu fatalen gesundheitlichen Folgen führen. Innere Kündigung, eine erhöhte Krankheitsquote bis hin zu burn-out Effekten könnten die Folgen sein. Aus dieser Sicht müsste Herr Gingold Frau Bündler im besonderen Maße verpflichtet sein: Sie hat ihn als »Frühwarnsystem« auf etwas aufmerksam gemacht, was er in der Hektik des Alltagsgeschäftes vielleicht zu wenig beobachtet hat.

Zwei Aspekte einer Überlastung

In einer nüchternen Analyse wird Herrn Gingold deutlich, dass er die Klagen von Frau Bündler weitaus differenzierter angehen muss. Neben einer an **objektiven Fakten** festzumachenden Überlastung, kann es auch aus **subjektiven Anlässen** zu einer Überlastung kommen. Wer sich beispielsweise ständig überfordert, und bei dem der Raubbau an seinen Kräften zehrt, der kann schnell ausbrennen. Dann können selbst geringe Schwankungen in der Arbeitsbelastung gravierende Folgen haben. Das könnte auch dann der Fall sein, wenn sich dienstliche Belastungen und privater Stress addieren.

Hilfe Chef, ich bin überlastet**Analysefelder einer Überlastung**

Bei diesem Beispiel zeigt sich die hohe Kunst der Führung. Eine souveräne Führung reagiert auf den Hinweis: »Ich bin überlastet« unvoreingenommen und deutet diese Aussage weder als versteckten 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 gesagt wird, ist in diesem emotionalen Feld entscheidend, sondern wie es gesagt wird und was damit zum Ausdruck gebracht werden soll. Das ist für eine auf Rationalität und Wirtschaftlichkeit ausgerichtete Führungskraft eine ungewöhnliche Herausforderung.

Gelingt diese Offenheit, dann öffnet sich für das Gespräch ein breites Spektrum an Interpretationsmöglichkeiten. Eine objektiv begründbare Überlastung kann sich ableiten etwa aus:

- der zu erledigenden Arbeitsmenge (Arbeitsquantität)
- der geforderten Arbeitsqualität bezogen auf Termingerechtigkeit, Genauigkeit
- des geforderten Perfektionismus (»Wir machen keine Fehler!«)
- dem Rhythmus der Arbeit
- der Arbeitsumgebung (z. B. Büroausstattung, Umgebung, Lärm, Belüftung etc)
- den Geschäftsprozessen (allgemein)
- aus der Abfolge der Arbeitsschritte (speziell)
- aus der Aufgabenstruktur des Arbeitsplatzes (homogen, heterogene Struktur)
- aus dem Schwierigkeitsgrad der Beziehungen zwischen internen und externen Kunden.
- aus der Führungsstruktur
- aus dem Risikopotenzial

Wer daher dem Hinweis »Ich bin überlastet!« mit Umsicht, Konsequenz und Nachhaltigkeit nachgeht, der wird bei einer objektiven Überlastung viele

Möglichkeiten entdecken, um den Veränderungsprozess in seinem Organisationsbereich voranzubringen. Das ist operatives »Change Management« in kleinen, aber ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess mit ergebnisreichen Schritten.

Das Spektrum der subjektiven Aspekte einer Überlastung ist weitaus breiter gespannt, komplexer angelegt und nimmt die Führung als Coach voll in Anspruch. Eine subjektive Überlastung Aspekte können sein:

- taktische Überlastung: die Neigung des Beschäftigten, der Arbeit aus dem Wege zu gehen (z. B. Faulheit)
- der »schiefe, subjektive« Vergleich mit anderen (z. B. der klagende »Immer Ich Typ«)
- die »psychologische« Überlastung bedingt etwa durch
 - a) negative Einstellung zur konkreten Arbeit (z. B. innere Ablehnung der anstehenden Aufgaben bzw. Aufgabenteile)
 - b) Ausgrenzungen im Team
 - c) innere Kündigung
 - d) burn out Effekt
 - e) temporäre persönliche Probleme
 - f) gesundheitliche Probleme
 - g) falscher Rhythmus im Lebensablauf (z. B. Spannungs- und Entspannungsphasen)
 - h) zu hohe eigene Erwartungen (z. B. Überforderung durch das Streben nach Perfektionismus)
- Doppelbelastung
- Falsche Arbeitsorganisation
 - a) fehlerhaftes Zeitmanagement
 - b) fehlende Prioritäten in der Arbeitsabfolge
 - c) hinderliche Unordnung am Arbeitsplatz

Herr Gingold wird ein weiteres Gespräch mit Frau Bündler suchen. Den Akzent wird er dabei auf die Bereiche »Subjektive Aspekte einer Überlastung« legen. Gleichzeitig plant er Gespräche mit den anderen Teammitgliedern.