

Wie Chefs aus ihren Mitarbeitern Versager machen

Hinter einem schlechten Mitarbeiter steht oft ein Chef, der schlecht von ihm denkt

Wenn ein Mitarbeiter schwache Leistungen bringt oder versagt, suchen Vorgesetzte die Schuld selten bei sich. Der Mitarbeiter hat sich nicht an die Anweisungen gehalten, war nicht ausreichend motiviert oder der Aufgabe einfach nicht gewachsen, sagen sie.

Manchmal trifft das zu, oft aber auch nicht, wie ein kürzlich veröffentlichtes Buch der Managementexperten Jean-François Manzoni und Jean-Louis Barsoux belegt.

Die französischen Forscher von der Wirtschaftshochschule INSEAD bei Paris haben 50 Chef-Mitarbeiter-Paare aus internationalen Konzernen mehrere Wochen lang intensiv beobachtet und befragt; auch Kollegen der Studienteilnehmer wurden interviewt. Darüber hinaus führten sie mehr als 3000 Gespräche mit Fach- und Führungskräften aus den verschiedensten Ländern und Branchen.



Schlechte Vorgesetzte fragen:

„Ist Mitarbeiter A besser als B?“

Gute Chefs fragen: „Wie kann ich jedem Einzelnen helfen, sein Potenzial zu entwickeln?“

Das eindeutige Ergebnis: Hinter einem schlechten Mitarbeiter steht sehr oft ein Chef, der schlecht von ihm denkt. Die fatale Spirale aus negativer Erwartung und schlechter Leistung, von den Forschern *Set-up-to-fail-Syndrom* genannt, fängt oft ganz unscheinbar an. Der Auslöser kann ein einzelner Patzer oder Fehler sein: Der Mitarbeiter verliert einen Kunden oder verpasst einen Abgabetermin. Manchmal reicht es auch schon, dass eine andere Führungskraft eine abfällige Bemerkung über den betreffenden Kollegen macht oder dass Chef und Mitarbeiter sich menschlich nicht verstehen, heißt es in der Studie.

Gewinnt der Vorgesetzte den Eindruck, dass ein Mitarbeiter nur mittelmäßig oder gar leistungsschwach ist, zieht er die Zügel an. Er beobachtet den Mitarbeiter genauer, schränkt dessen Entscheidungsfreiraum ein und schreibt ihm

vor, wie er seine Arbeit erledigen soll. Damit meint es der Vorgesetzte nur gut, denn er will den Mitarbeiter vor Fehlern bewahren. Dieser aber interpretiert die erhöhte Überwachung als Misstrauen in seine Leistungsfähigkeit. Prompt beginnt er an den eigenen Fähigkeiten zu zweifeln, verliert Motivation und Entscheidungsfreude. Der Chef wiederum fühlt sich durch den Rückzug des Mitarbeiters in seiner Einschätzung bestätigt – und erhöht Druck und Überwachung weiter.

Aus der Spirale auszubrechen sei nur selten möglich, so das ernüchternde Fazit der Forscher. Am kurzen Gängelband geführt, bekomme der Untergebene oft gar keine Möglichkeit zur Profilierung. Vorbeugung sei deshalb die beste Medizin. Die muss allerdings weitgehend vom Vorgesetzten ausgehen. Manager, denen es gelingt, aus allen Mitarbeitern das Beste herauszuholen, zeichnen drei Eigenschaften aus, wie Manzoni und Barsoux festgestellt haben.

– Zu Beginn der Arbeitsbeziehung kümmern sie sich intensiv um jeden Untergebenen, machen Prioritäten und Leistungskriterien ausreichend klar. Dann aber ziehen sie sich schrittweise zurück.

– Sie hinterfragen ständig ihre eigenen Bewertungen und gehen den Ursachen einer Leistungsschwäche auf den Grund.

– Sie schaffen eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre, in der gegenseitige Kritik möglich ist.

Eine große Zahl vermeintlich schwacher Arbeitnehmer könnte ihre Leistung deutlich steigern, wenn Vorgesetzte ihre negativen Erwartungen besser in den Griff bekämen, sind die Franzosen aufgrund ihrer Studien überzeugt und betonen: Die Frage „Ist Mitarbeiter A besser als B?“ sollte für Chefs weniger wichtig sein als die Frage „Wie kann ich jedem Einzelnen helfen, zu zeigen, was in ihm steckt?“.

Annette Schäfer

Literatur

Jean-François Manzoni, Jean-Louis Barsoux: The Set-Up-To-Fail Syndrome – How Good Managers Cause Great People to Fail. Harvard Business School Press 2002