

Vom Chef deklassiert

Fuehrungsstil Unproduktive Mitarbeiter koennen hausgemacht sein: Franzoesische Forscher belegen, dass hinter einem schlechten Mitarbeiter oft ein Chef steht, der negativ ueber seinen Untergebenen denkt.

Annette Schaefer

Handelszeitung und Finanzrundschau AG, Handelszeitung - March 26, 2003

Wenn ein Mitarbeiter schwache Leistungen bringt oder regelrecht 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. Doch das stimmt nicht immer.

Die franzoesischen Managementexperten Jean-Francois Manzoni und Jean-Louis Barsoux 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. Darueber hinaus fuehrten sie mehr als 3000 Gespraechе mit Fach- und Fuehrungskraefte aus den verschiedensten Laendern und Branchen. Das eindeutige Ergebnis: Hinter einem schlechten Mitarbeiter steht sehr oft ein Chef, der schlecht von ihm denkt. "Waehrend die meisten Vorgesetzten ihre Star - Mitarbeiter unterstuetzen und ermutigen und so zu Hoechstleistungen motivieren, halten sie vermeintlich weniger produktive Mitarbeiter an der kurzen Leine und setzen sie so eigenhaendig auf die Verliererstrasse", fasst Manzoni die Dynamik zusammen.

Eine fatale Spirale

Die fatale Spirale aus negativer Erwartung und schlechter Leistung, von den Forschern "Set Up To Fail"-Syndrom genannt, faengt oft ganz unscheinbar an: Aus irgendeinem Grund gewinnt der Chef den Eindruck, dass ein Mitarbeiter nur mittelmaessig oder gar leistungsschwach ist. Daraufhin zieht er die Zuegel an. Er beobachtet den Mitarbeiter genauer, schraenkt 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 erhoehrte Ueberwachung als Misstrauen in seine Leistungsfaeahigkeit. Prompt beginnt er an den eigenen Faehigkeiten zu zweifeln, verliert Motivation und Entscheidungsfreude. Der Chef wiederum fuehlt sich durch den Rueckzug des Mitarbeiters in seiner Einschaeetzung bestaetigt - und erhoehrt Druck und Ueberwachung weiter.

"Der entmutigendste Aspekt dieses Prozesses ist, dass er selbsterfueellend und selbstverstaerkend ist", sagt Manzoni. Und er kommt alle Beteiligten teuer zu stehen, warnen die Managementexperten. So haben nicht nur die betroffenen Mitarbeiter eine enorme emotionale Belastung zu tragen; das angespannte Verhaeltnis koenne auch an Elan und Motivation des Vorgesetzten nagen. Schliesslich zahlten auch die Kollegen einen hohen Preis: Oft wuerden Aufgaben der "Schwachen" auf vermeintliche Hochleister uebertragen. Die Folge: Ueberlastung der Leistungstraeger und Spannungen im Team.

Die Wurzel des Syndroms liegt in der Klassifizierung der Mitarbeiter in gute und schlechte, sind die Forscher ueberzeugt. So bestaetigte sich in ihren Interviews, worauf bereits andere Studien hinweisen: 90% der Vorgesetzten teilen ihre Leute in In- und Out-Groups ein. Waehrend sie Mitglieder der In -Group als gleichberechtigte Gefaehrten ansehen und ihnen ein hohes Mass an Autonomie, Feedback und Vertrauen zukommen lassen, betrachten sie Mitglieder der Out-Group als untergeordnete Hilfskraefte, denen sie mit Regeln und Autoritaet begegnen.

oft genuegt ein Fehler

Ueberraschend an den Untersuchungen der Franzosen ist, wie oberflaechlich die Kategorisierung offenbar verlauft. Der Ausloeser fuer eine Deklassierung kann ein einzelner Patzer oder Fehler sein: Der Mitarbeiter verliert einen

Kunden oder verpasst einen Abgabetermin. Manchmal reicht es auch schon, dass eine andere Fuehrungskraft eine abfaellige Bemerkung ueber den betreffenden Kollegen macht oder dass Chef und Mitarbeiter sich menschlich nicht verstehen, heisst es in der Studie. Kritisch zu beurteilen sei auch die Geschwindigkeit, mit der Erwartungen gebildet werden: Innerhalb von nur fuenf Tagen haetten Vorgesetzte im Schnitt neue Kollegen als Leistungstraeger oder Mitlaeufer klassifiziert.

Hat sich ein Manager erst mal ein Urteil gebildet, ist es fast schon zu spaet, so das ernuechternde Fazit der Forscher. Aus der Spirale auszubrechen, sei zwar moeglich, aber aeusserst selten. An der kurzen Leine gefuehrt, bekaeme der Untergebene oft gar keine Moeglichkeit zur Profilierung. Zudem sehe er sich mit der selektiven Wahrnehmung seines Vorgesetzten konfrontiert: Dieser sieht oft nur noch das, was seine Meinung stuetzt.

Vorbeugung sei deshalb die beste Medizin, glauben die Managementexperten. Die muss allerdings weitgehend vom Vorgesetzten ausgehen.

Manzoni und Barsoux haben festgestellt, dass Manager, denen es gelingt, aus allen Mitarbeitern das Beste herauszuholen, ueber drei Eigenschaften verfuegen:

n Zu Beginn der Arbeitsbeziehung kuemmern sie sich intensiv um jeden Untergebenen, machen Prioritaeten und Leistungskriterien ausreichend klar. Dann aber ziehen sie sich schrittweise zurueck.

n Sie hinterfragen staendig ihre eigenen Bewertungen und gehen den Ursachen einer Leistungsschwaechе auf den Grund.

n Sie schaffen eine offene und vertrauensvolle Atmosphaere, in der gegenseitige Kritik moeglich ist, ohne Aengste und Verletzungen hervorzurufen.

Eine grosse Zahl vermeintlich schwacher Arbeitnehmer koennte ihre Leistung deutlich steigern, wenn Vorgesetzte ihre negativen Erwartungen besser in den Griff bekaemen, sind die Franzosen aufgrund ihrer Studien ueberzeugt und betonen: Die Frage "Ist Mitarbeiter A besser als B" sollte fuer Chefs weniger wichtig sein als die Frage: "Wie kann ich jedem Einzelnen helfen, zu zeigen, was in ihm steckt?"

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