

MOTIVATION UND DEMOTIVATION: WENN DIE MITARBEITER VERSAGEN ...

Vorgesetzte erklären das Verhalten von leistungsschwachen Mitarbeitern so:

- Weniger motiviert, weniger tatkräftig und weniger bereit, mehr als seine Pflicht zu tun;
- üben eher Zurückhaltung, wenn bei Problemen und Projekten Verantwortung zu übernehmen ist;
- weniger rührig, wenn es Schwierigkeiten zuvorzukommen gilt;
- weniger innovativ und voraussichtlich weniger bemüht, Vorschläge zu machen;
- eher beschränkt hinsichtlich Vision und strategischen Perspektiven;
- stark geneigt, Informationen für sich zu behalten und auf die eigenen Befugnisse zu pochen, was sie zu schlechten Vorgesetzten ihrer Mitarbeiter macht.

Vorgesetzte reagieren auf tatsächlich oder vermeintlich schwache Mitarbeiter sehr typisch:

- Er widmet dem Betroffenen mehr Zeit und Aufmerksamkeit;
- Er besteht darauf, dass vor Entscheidungen seine Einwilligung eingeholt wird;
- Er wünscht sich, dass ihm der Mitarbeiter vor solchen Entscheidungen mehr Unterlagen vorlegt;
- Er achtet bei Sitzungen stärker auf ihn und nimmt dessen Äußerungen weit kritischer auf.

Alle diese Maßnahmen dienen dem Zweck, die Leistung des Mitarbeiters zu steigern und ihn davor zu bewahren, Fehler zu machen. Unglücklicherweise deutet der betroffene Mitarbeiter diese verstärkten Kontrollen oft als Mangel an Zutrauen und Vertrauen:

- Wo ihm offenbar so wenig zugetraut wird, kommen ihm mit der Zeit selbst Zweifel am eigenen Denken und Können;
- Dann lässt die Motivation nach, eigenständige Entscheidungen zu treffen oder selbständig Aktivitäten zu entfalten.
- In der Anfangsphase versucht der Mitarbeiter noch, den Vorgesetzten zu beeindrucken – Termine sollen unterschritten werden, mehrere Projekte werden gleichzeitig angegangen, große Probleme ohne Unterstützung gelöst. Bedauerlicherweise bleibt es bei diesen Anstrengungen.
- Ein solcher Mitarbeiter wird denken: Was immer ich unternehme, es wird vom Vorgesetzten sowieso in Zweifel gezogen – falls er es nicht gleich selbst macht.

Ironischerweise sieht der Vorgesetzte diesen Rückzug des Untergebenen als Beweis seiner Leistungsschwäche an. Wie wird der Vorgesetzte reagieren?

- Er verstärkt Druck und Kontrolle noch weiter, indem er alles, was der Mitarbeiter unternimmt, verfolgt und aufs Genaueste überprüft. Schließlich gibt der Mitarbeiter alle Hoffnung auf, überhaupt einen wichtigen Beitrag leisten zu können. Er wird resignieren und nichts mehr tun.
- Er erteilt beim Erörtern von Aufgaben und Zielen Weisungen, er gibt klar vor, was zu tun ist und auf welche Weise es getan werden sollte.
- Damit geraten Vorgesetzter und Chef in einen Trott, der beide Seiten nicht befriedigt, den sie aber, von den in Abständen wiederkehrenden Zusammenstößen abgesehen, erträglich finden.
- Die Untätigkeit des Mitarbeiters, die Kontrolle seiner Leistungen kostet den Vorgesetzten soviel Kraft (und bewirkt entsprechende Reaktionen), dass der Mitarbeiter entlassen wird (zu spät) oder von selbst geht (ebenfalls zu spät).

Der vielleicht entmutigendste Aspekt in dieser spiralförmigen Entwicklung des Versagenssyndroms besteht darin, dass sie selbsterfüllenden und selbstverstärkenden Charakter hat. Der anfängliche Eindruck des Vorgesetzten, der Mitarbeiter zeige wohl Leistungsschwächen, bestätigt sich und wird zur Realität, denn die Maßnahmen des Vorgesetzten führen genau zu den Verhaltensweisen des Mitarbeiters, die von ihm erwartet werden.

Versagen – eine verhängnisvolle Spirale

Es muss keine böse Absicht dahinterstecken, wenn sich das Verhältnis zwischen einem Vorgesetzten und seinem Untergebenen immer mehr verschlechtert. Spiralförmig nimmt das Verhängnis seinen Lauf:

1. Bevor das Versagenssyndrom beim Mitarbeiter einsetzt, besteht normalerweise zwischen ihm und dem Vorgesetzten ein positives oder zumindest indifferentes Verhältnis.
2. Das Vorkommnis, das die Entstehung des Versagenssyndroms auslöst, ist häufig nebensächlich oder nicht gravierend. Der Untergebene versäumt einen Termin, verliert einen Kunden oder reicht einen unbefriedigenden Bericht ein. In anderen Fällen kann der Anstoß vom Vorgesetzten ausgehen, der aus persönlichen oder kollektiven Gründen, die mit der Leistung des Mitarbeiters nichts zu tun haben, zu dem Betreffenden auf Distanz gehen.
3. In Reaktion auf das auslösende Vorkommnis kontrolliert der Vorgesetzte den Untergebenen stärker als zuvor, erteilt ihm detailliertere Anweisungen und diskutiert mit ihm länger über Art und Weise des weiteren Vorgehens.
4. Der Untergebene beginnt das als Vertrauensentzug zu deuten und bekommt das Gefühl, nicht mehr zur Kernmannschaft des Chefs zu gehören. Er fängt an, sich emotional von seinem Vorgesetzten zurückzuziehen. Möglich ist aber auch, dass der Betreffende alles daransetzt, den Eindruck, den der Vorgesetzte von ihm hat, zu korrigieren – und tut dabei des Guten zuviel oder zu rasch, um zum Erfolg zu kommen.
5. Der Vorgesetzte interpretiert die Häufung von Problemen, den Übereifer oder die Zaghaftigkeit auf Seiten des Mitarbeiters als weitere Anzeichen für dessen schlechtes Urteilsvermögen und zureichenden Fähigkeiten. Selbst wenn der Untergebene im weiteren gute Leistungen erbringt, werden die vom Vorgesetzten nicht gewürdigt, als Erfolg seiner Kontrollmaßnahmen oder als glückliche Zufälle betrachtet. Der Chef schränkt den Ermessensspielraum des Untergebenen ein, meidet den Umgang mit ihm und gibt immer offener zu erkennen, dass es ihm an Vertrauen zu dem Mitarbeiter mangelt und er von ihm enttäuscht ist.
6. Der Untergebene fühlt sich in die Ecke gedrängt und abschätzig behandelt. Er rückt mehr und mehr von seinem Vorgesetzten und von der Arbeit ab. Das kann soweit gehen, dass er Anweisungen missachtet, seinen Vorgesetzten öffentlich in Frage stellt und ihn gelegentlich aus dem Gefühl heraus, von ihm missachtet zu werden, runtermacht. Im allgemeinen führt er seine Arbeit mechanisch aus und verwendet mehr Kraft darauf, sich zu wehren. Ansonsten schiebt er alle außergewöhnlichen Entscheidungen seinem Vorgesetzten zu und versucht, Kontakte mit ihm zu umgehen.
7. Der Vorgesetzte ist zunehmend frustriert und nun überzeugt, dass der Untergebene ohne strikte Beaufsichtigung nichts Rechtes zustandebringen kann. Und das gibt er in seinen Äußerungen wie Handlungen zu verstehen. Damit untergräbt er das Vertrauen des Mitarbeiters noch weiter und drängt ihn zur Untätigkeit.
8. Wenn sich das Versagenssyndrom schließlich voll ausgebildet hat, übt der Chef ständig Druck aus und kontrolliert den Mitarbeiter auf Schritt und Tritt. Ansonsten vermeidet er jeden Kontakt mit ihm und beauftragt ihn lediglich mit Routineaufgaben. Der Untergebene wiederum kapselt sich ab oder verlässt das Unternehmen – entweder verzweifelt, enttäuscht oder voller Wut.

Die Verantwortung, diesen Teufelskreis zu durchbrechen, liegt eindeutig beim Vorgesetzten; Interventionsinstrument ist das Gespräch:

- Der Vorgesetzte muss für das Gespräch den richtigen Kontext schaffen (Zeit, Ort).
- Vorgesetzter und Mitarbeiter sollen im Gespräch einvernehmlich klären, an welchen Symptomen sich das Versagenssyndrom zeigt.
- Einigung sollte ebenfalls über die Ursachen für Minderleistungen in bestimmten Bereichen erzielt werden (Kenntnisse, Fähigkeiten, Standards, Erwartungshaltungen).
- Einigung über Leistungsziele und über den Wunsch nach einer gedeihlichen Zusammenarbeit ist ebenfalls wichtig.
- Künftig soll die Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter optimiert werden.