

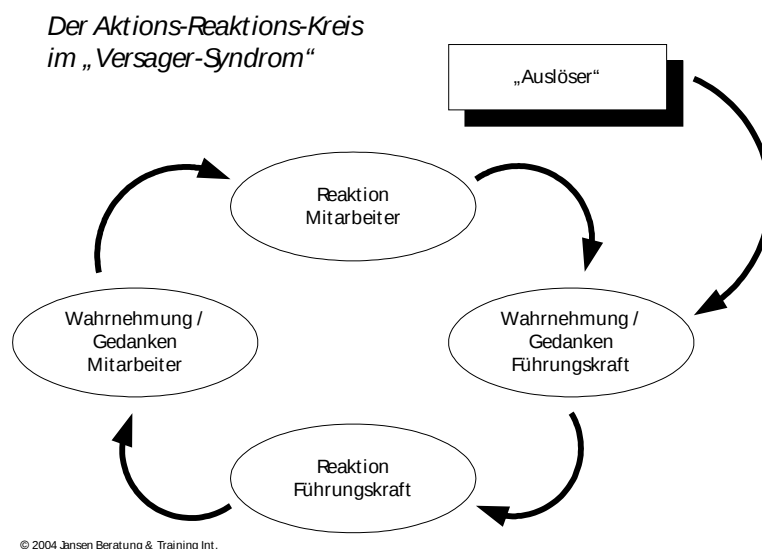
Das „Versager-Syndrom“

Tipps & Tricks, wie Sie als Führungskraft das Syndrom vermeiden und wie Sie es bewältigen können

Führungskräfte tragen unabsichtlich durch ihr Verhalten bei leistungsschwachen Mitarbeitern dazu bei, dass diese erst recht zu „Versagern“ werden. So lautet die Kernthese der Untersuchungen zum „Versager-Syndrom“, dass Jean-Francois Manzoni und Jean-Louis Barsoux – beide Dozenten am INSEAD in Fontainebleau – 2003 in Buchform veröffentlichten. Führungskräfte „etikettieren“, so Manzoni und Barsoux ihre Mitarbeiter und teilen diese in In- und Out-Groups ein. Je nachdem, welcher Gruppe ein Mitarbeiter mental zugewiesen wird, richtet sich das Verhalten der Führungskraft bei unterdurchschnittlichen Leistungen aus und setzt so einen sich selbst bestätigenden und verstärkenden Prozess in Gang, der letztlich die Situation verschlimmert. In diesem Erfolgstitel wollen wir Ihnen aufzeigen, welche Dynamik im Versager-Syndrom steckt und wie Sie als Führungskraft damit umgehen können.

Der „Teufelskreis“ im Versager-Syndrom

Wie läuft jetzt der „Teufelskreis“ im Versager-Syndrom ab:



Der Auslöser für das Versager-Syndrom kann recht allgemein (z.B. reagiert der Mitarbeiter „seltsam“ auf eine Idee der Führungskraft) oder sehr spezifisch (z.B. der Mitarbeiter hält eine Zielvorgabe nicht ein, verliert einen Kunden oder hält eine schlechte Präsentation) sein. Die Führungskraft macht sich dann „ihre Gedanken“ und zweifelt letztlich an der Leistungsfähigkeit des leistungsschwachen Mitarbeiters. In einer ersten Reaktion widmet die Führungskraft dem Mitarbeiter mehr Aufmerksamkeit und erhöht die Kontrolle bzw. bei Delegationen das Maß der vorgegebenen Rahmenbedingungen und Anweisungen. Dabei hat die Führungskraft durchaus eine positive Absicht: Nämlich durch erhöhten „Input“ an den Mitarbeiter dessen Leistung zu steigern.

Stärkere Kontrolle und weniger Förderung bei Leistungsschwachen führt aber letztlich zu einem Absinken der Selbstbestimmung beim Mitarbeiter. Man zeigt Leistungsschwachen, dass man nicht viel von ihnen erwarten kann und untergräbt damit ihr Selbstvertrauen. Folge davon ist wiederum, dass die Leistung weiter sinkt.

Der Mitarbeiter, der bisher vielleicht einen gewissen Grad an Selbstbestimmung bei der Aufgabenerledigung hatte, bekommt nun mehr Ratschläge und Anweisungen und macht sich „seine Gedanken“, die vielleicht in dem Fazit münden, dass man ihm nicht mehr vertraut oder zutraut, diese Sache eigenverantwortlich zu erledigen. Daraufhin reagiert der Mitarbeiter und beteiligt sich dadurch aktiv an der Dynamik. Er entwickelt ebenfalls Erwartungen an die Führungskraft und beurteilt den Chef persönlich aus der Sichtweise der jeweiligen Gruppe heraus. Leistungsschwache Mitarbeiter reagieren dann auf das eher negative Verhalten ihrer Führungskräfte in der Regel mit einem Rückzug aus dem Kontakt mit der Führungskraft (um dem meist ja negativen Austausch in der Beziehung mit der Führungskraft auszuweichen), einem abkoppeln vom Job (Motivation und Initiative des Mitarbeiters nimmt ab) bzw. einem Verlust an persönlichem Selbstvertrauen.

So können Sie als Führungskraft das Versager-Syndrom vermeiden oder in den Griff bekommen

Um die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter von Anfang an positiv zu gestalten hat sich auch bewährt, dass man als Führungskraft

- nicht erwartet, dass Mitarbeiter alle delegierten Aufgaben schon nach dem

- ersten Mal brillant erledigen können
- die entscheidenden Ziele kommuniziert, auf die es ankommt und die Aufgaben herausstellt, auf die sich der Mitarbeiter besonders konzentrieren soll
- durchaus auch in einem frühen Stadium der Beziehung positives *und* negatives Feedback gibt; der Glaubenssatz, dass offene Kritik die Entwicklung einer funktionierenden Arbeitsbeziehung belastet, gehört in das Reich der Märchen. Vielmehr gehört konstruktives Feedback zu den elementaren Steuerungsmechanismen erfolgreicher Führungskräfte.
- nicht erwarten sollte, dass der Mitarbeiter sich mit einseitig durch die Führungskraft festgelegten Zielen und Aufgaben genauso stark identifiziert, wie dies die Führungskraft tut. Wer als Mitarbeiter einen guten Eindruck machen will, wird sicherlich nicht gleich zu Beginn der Beziehung offen unrealistischen Vorgaben der Führungskraft widersprechen!
- nicht davon ausgehen sollte, dass sich der Mitarbeiter schon melden wird, wenn es zu Problemen und Schwierigkeiten kommt. Klare Anweisungen und Delegationen unterstützen den Mitarbeiter dabei, zu erkennen, wo und welche Art von Hilfe er braucht und erleichtern der Führungskraft die Intervention, wenn man merkt, dass der Mitarbeiter Probleme hat.

Wenn Sie erkannt haben, dass auch in Ihrem Umfeld das Versager-Syndrom seine Dynamik entfaltet, dann können Sie anhand folgender Schritte die Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung verbessern:

Schritt 1: Kontext für die Besprechung schaffen

- Mit dem Mitarbeiter ein Gespräch vereinbaren und dabei eher von der Idee eines „Austauschs“ sprechen als von (oft einseitigem) Feedback.
- Das Verhältnis und die Beziehung im Allgemeinen bzw. als Führungskraft-Mitarbeiter-Tandem in den Focus stellen; erst im zweiten Schritt über die Arbeitsleistung sprechen
- Erwartung an einen offenen Dialog aussprechen und evtl. anerkennen und zugeben, dass Spannungen bestehen und man als Führungskraft teilweise mitverantwortlich für die Leistungsschwäche des Mitarbeiters sein könnte
- Ort und Zeit angemessen wählen

Schritt 2: Einigkeit über die Symptome herstellen

- Kritik mit Daten und Fakten belegen (Meinungen sind keine Tatsachen!)
- Klar benennen, in welchen Bereichen der Mitarbeiter Probleme hat

Schritt 3: Ursachen diagnostizieren

- Gemeinsam analysieren, warum die Leistungserwartungen der Führungskraft nicht erfüllt werden
- Gegenseitige Annahmen und Missverständnisse offen legen
- In begrenztem Maße zulassen, dass der Mitarbeiter seinem Ärger „Luft“ macht und ggf. alte Geschichten aufwärmt
- Gemeinsam klären, inwieweit das Verhalten der Führungskraft zur Leistungsschwäche beigetragen hat

Schritt 4: Therapie entwickeln

- Konkrete Leistungsziele und Vereinbarungen über die künftige Entwicklung der Beziehung treffen
- Festlegen, wie künftig Kontrolle durch die Führungskraft (bzw. andere angesprochene, wenig hilfreiche Interventionen der Führungskraft) erfolgt

Schritt 5: Rückfälle verhindern

- Sich gegenseitig verpflichten, künftig Probleme früh zur Sprache zu bringen und eine offenere Kommunikation zu pflegen

Schritt 6: Effektivität überwachen

- Regelmäßige Überwachung des Fortschritts und der Wirkung der vereinbarten Maßnahmen nach dem Gespräch von beiden Seiten

Sollten Sie inhaltliche Fragen oder Anregungen zum Erfolgstipp haben, so stehe ich Ihnen selbstverständlich gerne für Ihre Fragen oder den Gedankenaustausch zur Verfügung. Eine kurze mail an <mailto:ralf.jansen@jbt.de> genügt. Wenn Sie das Thema „Versager-Syndrom“ auch mit seinen Hintergründen interessiert, dann steht Ihnen der komplette Artikel „Das Versager-Syndrom – Aktuelles Managementwissen oder doch nur „alter Wein in neuen Schläuchen“ auf www.jbt.de zum Download im PDF-Format zur Verfügung.