



Leistungsverhalten

Sie gibt es vielerorts – diese Mitarbeiter, die ihre Aufgaben mehr schlecht als recht erfüllen und darum nicht in der Gnadensonne ihrer Vorgesetzten stehen. Die Ursachen für ein unbefriedigendes Leistungsverhalten suchen die Chefs gewöhnlich bei den Mitarbeitern und urteilen dann: zu wenig qualifiziert, zu untüchtig, zu wenig motiviert oder erfolglos aus anderen individuellen Gründen. Selten nur fragen sich Vorgesetzte, ob sie mitverantwortlich sind. Doch nicht selten ist es der Führungsstil, der zu schlechten Leistungen führt.

Wie die Insead-Forscher Jean-François Manzoni und Jean-Louis Barsoux durch neuere Studien bestätigt sehen, tragen Vorgesetzte mit ihrem Verhalten unter Umständen wesentlich dazu bei, daß Mitarbeiter versagen (siehe Seite 51 ff.). Das Unheil beginnt schleichend. Ohne die Folgen zu bedenken, kategorisieren Chefs ihre Mitarbeiter gern nach Gruppen - hier die In-Group der Leistungsträger, dort die Out-Group der Leistungsschwachen. Den vermeintlichen Versagern trauen sie nichts zu und gewähren ihnen keinen Freiraum zu eigenständigem Handeln.

Aber Mißtrauen hat die fatale Tendenz zu eskalieren. Unzufrieden mit den Leistungen eines Mitarbeiters, übt der Chef zunehmend Kritik und kontrolliert immer strenger. Nun bringt der Betroffene noch weniger zustande und verliert an Selbstvertrauen. Die Reibungsverluste steigen, der beiderseitige Groll wächst. Wenn sich der Zusammenhang zwischen Leistungsverhalten und Leistungserfolg auch nicht immer punktgenau feststellen läßt – der Konflikt wird augenfällig.

Nun heißt es, ein richtig erkanntes Problem sei schon halb gelöst. Vielleicht ist das allzu optimistisch. Letztlich geht es für beide Seiten darum, eingeschliffene Verhaltensformen zu verändern. Und das, man weiß es, ist schwer. Viel ist schon erreicht, wenn ein Chef sich vornimmt, dem Versagenssyndrom nicht freien Lauf zu lassen. Er muß bei sich selbst und mit dem Mitarbeiter gemeinsam nach Auswegen suchen. Erfolg bedeutet dann, daß sich das Leistungsverhalten des Mitarbeiters bessert und der Chef weniger Zeit und Mühe für Kontrollen braucht. Eine Menge Frust bleibt ihm obendrein erspart.

Horst Georg Koblitz