



Achtung, Ausnutzer! Sie trennen das Team, schaden der Führung.
Bild: Pixabay

Retten Sie Ihr Team: Wie Führung mit Ausnutzern umgeht

„Ach, Frau M., Sie gehen gerade zum Kopierer? Könnten Sie das einmal für mich mitmachen?“ „Herr W., Sie haben so einen schönen Parkplatz – wie haben Sie das denn gemacht?“ „Frau S. kennt den obersten Häuptling? Die lade ich mal zum Essen ein!“ „Oh, Chef, Du hast einen so tollen Stuhl, wie komme ich denn an den ‘ran?“ Sie sind überall. Vermehren sich. Sind so etwas von freundlich (wenn sie etwas von einem wollen). Sind so etwas von eklig (wenn sie es nicht bekommen).

Sie sind ein massives Problem im Team. Und für die Führung : Die BESTEN.

Das Leben ist kurz. Zu kurz, um zurück zu stecken. Zu kurz, um Anderen auch mal den Vortritt zu lassen. Viel zu kurz, um etwas von dem, was man hat, abzugeben, denn man hat es sich teuer erkaufte. Menschen, die so denken, haben es geschafft: durch permanente Einflussnahme der Medien, die suggerieren, dass man nur das Beste im Leben verdient (und bitteschön, dafür bezahlt).

Die BESTEN (ich nenne sie mal so) sind davon überzeugt, dass sie durch ihr Vorteilsstreben besser sind und werden als Andere. Irgendwann in Ihrem Leben haben sie beschlossen: „*Ich mache nur noch das, was MIR gut tut.* Die Anderen machen es ja auch so – und haben Erfolg.“

Als Dank erhalten die BESTEN ein Gefühl der Überlegenheit. Es macht sie (vordergründig) glücklich. Sie haben ein größeres Auto als.. Sie sind durch kosmetische Eingriffe schöner als.. Sie essen bewusst, also sind sie gesünder als... - und deklarieren Ihren Lebensstil zum Nonplusultra. Jeder, der nicht so denkt, ist ein Looser und hat es nicht kapiert, kann es doch auch so machen, der Dumme.

„Ach, Frau M., Sie gehen gerade zum Kopierer? Könnten Sie das einmal für mich mitmachen?“ „Herr W., Sie haben so einen schönen Parkplatz – wie haben Sie das denn gemacht?“ „Frau S. kennt den Obersten Häuptling? Die lade ich mal zum Essen ein!“ „Oh, Chef, Du hast einen so tollen Stuhl, wie komme ich denn an den ‘ran?“

Sie sind überall. Vermehren sich. Sind so etwas von freundlich (wenn sie etwas von einem wollen). Sind so etwas von eklig (wenn sie es nicht bekommen).

Sie sind ein massives Problem im Team. Und für die Führung.

Denn es gibt noch die Anderen. Ich nenne sie einmal die „GUTEN“. Die, die gerne geben. Die, die auf Andere achten. Die, die Dir in der Kantine das leckere Knusperbrot abgeben, obwohl sie es selbst gerne mögen. Wow! ohne etwas dafür als Gegenleistung zu verlangen!

Das, liebe Führungskräfte, sind die Menschen, die Ihr Team zusammenhalten. Das sind die, die zum Kaffeeautomaten gehen und vorher fragen: „Möchte noch jemand einen?“. Das sind die, die erst Anderen, dann sich selbst das stille Wasser einschenken.

Diese Menschen sind vom Aussterben bedroht, ungeachtet der gebetsmühlenartig wiederholt abgefragten Kompetenz „Teamfähigkeit“ in Assessment Centern. Denn irgendwann beschleicht sie das Gefühl : „Ich werde ausgenutzt.“

Ausgenutzt zu werden ist nicht schön.

Ausgenutzt zu werden ist nicht schön. Es ist das Gefühl welches eintritt, wenn die individuelle Grenzen des Gebens überschritten wird, weil man nichts, aber gar nichts zurück bekommt oder, noch besser: Hohn und Spott dafür erntet.

Menschen, die diese Grenze erfahren haben, wählen. Entweder sie wechseln zu den BESTEN, oder sie bleiben wie sie sind – und fühlen sich (zu Recht) recht einsam in dem was sie tun und wie sie ihre Mitmenschlichkeit leben,

Die Team-Performance geht den Bach runter

Und Sie als Führungskraft stehen irgendwann vor einem Team, welches nur noch aus Egozentrikern besteht. Eigentlich unnötig es zu schreiben: der Leistung, der „Performance“ geht die Luft aus, wenn Individualziele die Teamziele um ein Vielfaches im Ranking übersteigen.

Was können, was müssen Sie tun?

Zunächst einmal, das Wichtigste:

Nicht ignorieren.

„Soll doch jeder glücklich werden“ sprach's und drehte sich um. Nein, liebe Führungskräfte. Wenn sie dieses Verhalten tolerieren und akzeptieren gehören Sie selbst zu den BESTEN. Denn Sie möchten nichts hören, sehen, sagen. Es ist nervig, ich weiß. Aber ein Kritikgespräch ist angesagt. Und zwar mit dem BESTEN, nicht mit der Person, die nach nächtelangem Ringen mit sich selbst auch einmal „Nein!“ gesagt hat.

Anspruchshaltungen im Keim ersticken

Wer hat uns garantiert, dass unser Leben erfolgreich wird? Wer sagt, dass wir es sind, die das goldene Zepter bekommen? Haben wir einen Anspruch darauf? Weil wir so viel dafür getan haben? Weil wir so viel gelitten haben? Pustekuchen. Führungskräfte, die diese Anspruchshaltungen unterstützen, tragen dazu bei, wenn ihr Team nachher nur noch daran denkt, wie man den gutmütigen Kollegen nebenan noch besser für die eigenen Ziele ausnutzen kann.

Leistungsbeurteilungen, Auswahlverfahren hinterfragen.

Überprüfen Sie die Leistungsbeurteilungen und Verhaltensregeln. Steht da „Durchsetzungsfähigkeit“ direkt neben „Zielorientierung“, „Präsentationsfähigkeit/Selbstdarstellungskraft“ neben „Sprachgewandtheit“? Yippiehh, ein Paradies für die BESTEN. Findet man auch Kompetenzen wie ein leises „Bescheidenheit“? Oder „Empathie“- womöglich im gleichen Verhältnis?

Ausnutzern das Licht abdrehen: Wehret den Anfängen

Klare Regeln der Zusammenarbeit, klare Werte – kein Hokusfokus, sondern elementare Richtlinien einer effektiven Führung. Dazu gehören auch solche Abdrescher wie: „Rücksichtnahme“, „Hilfsbereitschaft“. Sie müssen diese nur noch mit Leben füllen. Dazu gehören auch: Sanktionen. Wer sich nicht daran hält, kommt zu einem Gespräch. Wer sich immer noch nicht daran hält, wird ermahnt. Wer sich immer immer noch nicht daran hält: geht. Und zwar konsequent.

Vorbild sein

Ich habe, ehrlich gesagt, ein Problem mit der Vorbildfunktion der Führung. Sie ist mir zu einseitig. Ich bin der Meinung, dass nicht nur der Chef, sondern auch die Mitarbeiter Vorbild sein müssen. Eine(r) allein schafft diesen Anspruch nicht. Dennoch: Wenn Sie selbst nicht mehr bei Ihren Mitarbeitern am Tisch sitzen, sondern bei den anderen BESTEN eine Etage höher, wenn Sie selbst den besten Parkplatz für sich beanspruchen, wenn Sie selbst von drei Sekretärinnen beschützt werden, um die nervigen Mitarbeiteranfragen zu vermeiden – dann sind Sie KEIN Vorbild. Sie können nicht verlangen, dass alle unendlich gütig zueinander sind, wenn Sie selbst keine Lust haben, sich an dieser Güte zu beteiligen.

Auch mal die Tür aufhalten

Passt zum Thema Vorbild. Was ist daran verkehrt? Auch mal Frau M. aus der Buchhaltung den Vortritt an der Kantine theke lassen? Auch mal den Fahrstuhl freimachen, wenn die Reinigungsfachkraft mit schwerem Geschütz in die nächste Etage muss? Auch mal die Tür aufhalten und den Vortritt lassen – und das meine ich im übertragenen Sinne. Keine Sorge, sie verlieren nichts. Sondern ernten sogar ganz bezaubernde Lächler.

Loben

Auch das Loben ist so eine Sache. Es kann schwer nach hinten losgehen, wenn Sie die einen loben, die anderen nicht. Deshalb haben Sie es sich vielleicht abgewöhnt? Lob vom Chef kann aber auch Wunder bewirken. Sagen Sie einmal: „Danke, Frau M. Sie setzen sich so für das Team ein. Sie verzichten auf Ihre Freizeit, damit ihre Kollegin ihr Kind gesund pflegen kann. Ich sehe das. Hier ein kleiner Blumenstrauß.“ Skurril? Nein, ganz und gar nicht. Ein Akt der Güte und der Menschlichkeit. Kann dem Commitment des Teams mit Ihnen nicht schaden.

Die GUTEN befördern

Erstaunlicherweise sind es die BESTEN, die oft befördert werden. Sie strahlen Erfolg aus, denn sie sind es ja, die der inneren Überzeugung erlegen sind, diesen Job verdient zu haben. Und nicht selten lassen sich Andere davon blenden – von dieser Kraft, dieser Energie, diesem eingemeißelten Strahlen im Gesicht, wenn Herr W. mit ausgestrecktem Arm auf einen zukommt und von Weitem (laut) ruft: „Ich GRÜSSSSSE Dich, Heinz!“ (denn man duzt sich ja auf gleicher Ebene, das impliziert Zugehörigkeit). Das Blöde: Erfolg hat nicht der, der die BESTEN fördert. Erfolg hat der, der diejenigen fördert, die gut sind. Denn sie sichern das Ergebnis, das Ziel, den Zusammenhalt im Team.

Sehen: Die GUTEN haben den BESTEN etwas voraus.

Die GUTEN haben den BESTEN etwas voraus: Den Schulterblick. Sie sehen nicht nur die Straße vor ihnen, die ins Nirwana führt. Sie drehen sich auch um und fragen: Bevor ich etwas unternehme, sind die Anderen noch bei mir? Haben sie verstanden, worum es geht? Können wir jetzt gemeinsam loslegen? Eine Kompetenz, die man Teamfähigkeit nennt.

Die Stillen bemerken

Es gibt sicherlich Menschen in Ihrem Team, bei denen sie sich auch nach Jahren fragen, wie, zum Teufel, der Vorname noch einmal war? Es sind die, die sich nicht in den Vordergrund stellen. Es sind aber die, die sich in der Zeit, in der Andere daran gearbeitet haben zu den BESTEN zu gehören, Wissen angeeignet haben. Und es sind die, die immer dann da sind, wenn andere mit Halbwissen nicht mehr weiterkommen. Sie haben nur ein Problem: sie sind zu bescheiden. Sie lassen Andere an ihrem Wissen teilhaben, gerne sogar, aber erst, wenn man sie fragt.

Fragen

Fragen gehört zu den Kommunikationstechniken, die leider auch vom Aussterben bedroht sind. Denn wer fragt, ist dumm. Oder? Fragen Sie doch einmal die „Stillen“. Sie werden anschließend vom Sessel kippen und etwas beschämt das Büro verlassen („Warum habe ich dieses Potenzial nicht schon früher bemerkt?“).

Liebe Führungskräfte, ich könnte ziemlich lange so weiterschreiben. Das wird Sie langweilen, denn Sie haben die Botschaft verstanden. Jetzt warten neue Aufgaben, neue Herausforderungen auf Sie. Meetings, Emails, Erfolgchancen. Bleiben Sie GUT in dem, was Sie tun.

Herzlichst, Ihre Silke Wöhrmann

www.apthumanmanagement.de

APT Human Managment – Silke Wöhrmann - 2017