

Wenn die Besten den Teamerfolg begrenzen

Dass Diven und Primadonnen ihre Dominanz verlieren müssen, um den maximalen Teamerfolg zu ermöglichen, ist spätestens seit der Fußball-WM 2006 allgemein bekannt. Aber auch in Unternehmen können Leistungsträger den Er-

folg des Teams, in dem sie arbeiten, begrenzen. Wie kommt es dazu und wie kann man einen höheren Teamerfolg erreichen, ohne den Erfolgsbeitrag und die Motivation der Leistungsträger zu schmälern?

Begrenzendes Denken der Führungskräfte

Die Grenzen für den Erfolg eines Teams werden in vielen Fällen unbewusst von den Führungskräften gesetzt. Die meisten Führungskräfte kommen aus der Gruppe der Leistungsträger. Einer ihrer unbewusst begrenzenden Denkmuster ist es, in Bezug auf Motivation und Eigeninitiative von sich auf andere zu schließen. Insbesondere bei der Frage, was Mitarbeiter motiviert, kann dies bei der Führung von Mitarbeitern, die durchschnittlich motiviert und engagiert sind, zu einem großen „blinden Fleck“ der Führungskraft führen, da der Anteil dieser Mitarbeitergruppe nicht selten bei über 50% liegt. Diese Gruppe von Mitarbeitern ist mit klassischen Motivationsstrategien nicht dauerhaft, sondern nur kurzfristig motivierbar. Sie haben oft großes Potential, bessere Ergebnisse zu erzielen, wollen diese Potentiale aber nicht freisetzen. Zur Gruppe der Leistungsträger gezählt zu werden schreckt sie ab. Deshalb wird jeder Versuch der Führungskraft, motivierend zu wirken und z.B. Ziele interessanter darzustellen von dieser Mitarbeitergruppe oft nur zum Schein angenommen, läuft aber in Wirklichkeit ins Leere. Dies zu verstehen und damit adäquat umzugehen, fällt den motivierten und leistungsbereiten Führungskräften schwer. Deshalb stehen Ihre Bemühungen, diese Mitarbeiter zu gewinnen oft in keinem Verhältnis zu dem Ergebnis, das sie damit erzielen. Wen wundert es, wenn die Aufmerksamkeit für

diese Mitarbeiter sinkt und aus diesen Mitarbeitern Mitläufer werden.

Eine weitere Begrenzung, die sich negativ auf die Teamleistung auswirkt, ist bei der Führung von Leistungsträgern beobachtbar. Um die bereits hohe Motivation der Leistungsträger nicht zu beeinträchtigen wird bei ihnen oft ein Auge zugedrückt, wenn sie sich nicht teamorientiert verhalten. Sie dürfen bei der Einhaltung von

„Um die bereits hohe Motivation der Leistungsträger nicht zu beeinträchtigen wird bei ihnen oft ein Auge zugedrückt, wenn sie sich nicht teamorientiert verhalten.“

Teamregeln und organisatorischen Abläufen selbst entscheiden, ob und wann sie sich daran halten. Z.B. werden bei Ihnen Unpünktlichkeit oder überhebliche Äußerungen in Teammeetings eher übersehen, als bei den durchschnittlich engagierten Kollegen. Je mehr dieser Zustand von allen Beteiligten stillschweigend geduldet wird, umso mehr wird das durchschnittliche Engagement der weniger motivierten Mitarbeiter gefestigt und umso schwieriger wird es für die Führungskraft, zu ver-

stehen, warum diese Mitarbeiter so schwer zu motivieren sind.

Eine dritte Form der Begrenzung des Teamerfolges zeigt sich in der Wirkung finanzieller Anreizsysteme. Wenn die Grundidee eines finanziellen Anreizsystems darin besteht, alle Mitarbeiter dazu zu motivieren Bestleistung anzustreben, d. h. immer wieder die Besten belohnt werden, wirkt sich das ebenfalls begrenzend auf den Teamerfolg aus. Dies gilt vor allem bei Teams deren Zusammensetzung sich über Jahre nur wenig ändert. In diesen Fällen profitieren immer wieder die Gleichen. Bei allen anderen Teammitgliedern wächst dadurch die Überzeugung, dass sie chancenlos sind und es keinen Sinn macht, sich besonders zu engagieren. Dieser Verlust an Engagement wird jedoch von Führungskräften in Kauf genommen, da es die Leistungsträger immer wieder schaffen, die jährliche geforderte Steigerung des Teamerfolgs zu liefern. Der Zustand des bestehenden Leistungsgefälles wird dadurch stabilisiert und entsprechende Veränderungen werden erschwert.

Hinter dem Leistungsgefälle verbirgt sich ein Beziehungsgefälle

Die Struktur dieses Leistungsgefälles durch eine Veränderung der oben genannten Denk- und Überzeugungsmuster der Führungskräfte auf ein höheres Niveau zu steigern, gelingt in vielen Fällen nicht. Aus dem Leistungsgefälle in einem Team entwickelt sich über längere Zeit auch ein

Wenn die Besten den Teamerfolg begrenzen

Beziehungsgefälle, in dessen Mitte die Führungskraft steckt. Das heißt die Führungskraft ist weder mit den Leistungsträgern noch mit den durchschnittlich motivierten Mitarbeitern auf Augenhöhe. Die Leistungsträger stehen bildlich gesehen über der Führungskraft und die durchschnittlich motivierten Mitarbeiter unter der Führungskraft. Die oben genannten Beispiele zeigen, wie diese beziehungsmäßige Unter- und Überordnung aussieht. Als gravierende Folge des Beziehungsgefälles baut sich konfliktäres Denken untereinander auf. Typische Denkmuster der durchschnittlich engagierten Mitarbeiter, die sich aus dieser Konstellation ergeben sind z.B. „Ich will nicht zur „Tschakka“-Gruppe gehören, ich finde das lächerlich; Immer diese verdeckten Vorwürfe; Ich erledige meine Aufgaben ordentlich und will in Ruhe gelassen werden; Ich will nicht unter Druck gesetzt werden, auch nicht durch schön klingende Motivationsreden“. Auf der anderen Seite denken die Leistungsträger z.B. „Immer wieder muss ich die Kohlen aus dem Feuer holen; Es gibt hier keine Konsequenzen, wenn jemand seine Leistung nicht bringt“. Dazwischen steht die Führungskraft und stabilisiert oft unbewusst dieses Beziehungsgefälle dadurch, dass es ihr nicht gelingt, auf Augenhöhe gleichzeitig mit den Leistungsträgern und mit den durchschnittlich engagierten Mitarbeitern zusammen zu arbeiten.

Der Schlüssel für zusätzliche Teampotentiale

Der Schlüssel für zusätzliche Teampotentiale liegt nicht nur bei der einen oder nur bei der anderen Seite des Leistungsspektrums, sondern auf beiden Seiten gleichermaßen. Potentiale können am besten durch Führung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe in beide Richtungen erschlossen werden. Führung auf Augenhöhe umzusetzen, ist sowohl eine Frage der Haltung als auch eine Frage der Klarheit zu Rollen und Verantwortung. Zur entsprechenden Haltung gehört es, den Mitarbeiter ernst zu nehmen mit dem, was er sagt und was er macht, auch wenn es

schwer zu verstehen oder unpassend ist. Die Mitarbeiter ernst zu nehmen gelingt nur dann, wenn sie unvoreingenommen gesehen werden. Vor allem bei Mitarbeitern, die bereits lange im Team sind, fällt dies schwer. Aber jeder, der geistig diszipliniert ist, kann entscheiden, ob er ungewollte Gedanken im Umgang mit Mitarbeitern zulässt und ausspricht oder sie bewusst außer Acht lässt.

„Führen auf Augenhöhe umzusetzen, ist sowohl eine Frage der Haltung als auch eine Frage der Klarheit zu Rollen und Verantwortung.“

Diese gedankliche Disziplin ist auch für einen klaren Umgang mit den Unterschieden von Rollen und Verantwortung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erforderlich. Verwirrung zu Rollen und Verantwortung entsteht z.B. dann, wenn die Mitarbeiter eigenmächtig über die Einhaltung von Regeln der Zusammenarbeit entscheiden dürfen oder, wenn sich die Führungskraft immer wieder in die Ausführung einer Aufgabe einmischt, die sie einem Mitarbeiter übertragen hat.

Zwei komplementäre Strategien anwenden

Eine unvoreingenommene Haltung und der Wunsch nach Klarheit bilden die Grundlage für Führung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Für die Erschließung der Potentiale, die in einem Team stecken, sind darüber hinaus Vorgehensweisen erforderlich, die für die jeweilige Seite des Leistungsspektrums geeignet sind und komplementär zueinander passen. Wie sieht das bei (1) den Leistungsträgern und bei (2) den durchschnittlich motivierten Mitarbeitern aus?

(1) Wer Leistungsträger auf Augenhöhe führen will, muss herausfinden, wie das Team von den herausragenden Ergebnissen der Leistungsträger lernen kann. Das

klassische Vorgehen zu „Lernen von den Besten“ führt jedoch in vielen Fällen nicht dazu, dass die Lösungen der Besten von den weniger Guten übernommen werden. Das liegt daran, dass immer wieder versucht wird zu kopieren, wie die Besten ihr Ergebnis erreicht haben. Zwei Wege führen hier immer wieder in die Irre. Bei dem einen Weg liefern die Besten Rezepte, von denen sie glauben, dass diese Ihren Erfolg ausmachen, wissen jedoch selbst nicht genau, wie sie zu ihren Ergebnissen gekommen sind. Bei dem anderen Weg bleibt das Entwicklungsniveau außer Acht, auf dem sie zu den Ergebnissen gekommen sind. Lernen von den Besten funktioniert umso besser, je mehr herausgefunden wird, in welchen Schritten die Besten auf das Niveau gekommen sind, auf dem sie jetzt arbeiten. Erst dann kann jeder, der davon lernen will, den Entwicklungsprozess sehen und erkennen, welche Entwicklungsschritte er noch vor sich hat, um auf das derzeitige Niveau des Leistungsträgers zu kommen. Zu 2.) Wer durchschnittlich motivierte Mitarbeiter auf Augenhöhe führen will muss als Erstes aufhören, sich bildlich gesprochen über den Mitarbeiter zu stellen. Das heißt, sein Verhalten darauf zu überprüfen, wie oft z.B. Druck und versteckte Vorwürfe benutzt werden. Das heißt aber auch, Annahmen, wie der Mitarbeiter zu seinen Ergebnissen kommt, zu überprüfen, ob diese zutreffend sind. Auf Augenhöhe mit durchschnittlich motivierten Mitarbeitern zusammen zu arbeiten ist eine äußerst individuelle Angelegenheit. Es muss herausgefunden werden, wie die individuelle Vorgehensweise aussieht, mit der immer wieder Ergebnisse abgeliefert werden, die unter den Erwartungen liegen. Nur dann besteht die Chance, dass der Mitarbeiter, unterstützt von der Führungskraft, entdeckt, wie er zukünftig die gewünschten Ergebnisse erreicht. Die Umsetzung der Kombination der Strategien (1) und (2) muss auf der untersten Führungsebene beginnen und von der obersten Führungsebene mit Offenheit und der Bereitschaft unterstützt werden, ihre Überzeugungen zu Motivation und Leistung zu überdenken.