

Selbstherrliche Mitarbeiter führen

Smart vom Sockel holen



Sie scheinen sich wie Superman, Pippi Langstrumpf oder Dr. Manhattan zu fühlen, denn so treten sie auf: wie Superheroes. Doch in Wahrheit sind sie nicht überragend. Die Rede ist von Mitarbeitern, die ihre Leistung überschätzen. Sie für Kritik zu öffnen und ihr Potenzial zu entfalten, ist eine Herausforderung.

Preview

► **Auf Abwehr gepolt:** Was den Umgang mit selbstherrlich auftretenden Mitarbeitern so schwierig macht

► **Narzissten, Arrogante, Hausgemachte:** Die drei Typen der Selbstüberschätzung

► **Lob, Nichtbeachtung, Kränkung:** Über Ursachen arroganten Verhaltens – und Ansatzpunkte für Gespräche

► **Konkret und beweiskräftig:** Wie selbstherrliche Mitarbeiter wirksam gelobt und kritisiert werden

► **Bezugsrahmen ändern:** Auf welche Weise vermeintliche Superheroes vom Sockel kommen

► **Kernquadrat nutzen:** Ein Tool für gegenseitiges Verständnis

Kennen Sie den? Lars Schmid ist so einer: ein Mitarbeiter, der sich großartig findet. Er arbeitet als IT-Architekt in einem Team und konzipiert komplexe Hard- und Softwarelösungen für die Kunden seines Unternehmens. Obwohl er erst wenige Jahre Berufserfahrung hat, hält er seine Lösungen für herausragend, bewertet seine Ergebnisse höher als die der anderen und fragt nach immer anspruchsvolleren Aufgaben, obwohl aktuelle Projekte eher durchschnittlich laufen und durchaus Fehleinschätzungen und mangelnde Koordination zu Projektverzögerungen führen. Lars Schmid findet sich hingegen hoch kompetent und sieht sich als beliebt bei Kunden und Kollegen. Ein typischer Superhero eben.

Superheroes gibt es in nahezu jedem Unternehmen. Mit ihrer Präsenz und Redegewandtheit nehmen sie andere schnell für sich ein, punkten im Vorstellungsgespräch und überzeugen auch in den ersten Wochen und Monaten im neuen Team. Tatsächlich sind sie keine reinen Bluffer, sondern haben durchaus Kompetenzen und Know-how. Was den Umgang mit ihnen so schwierig macht, ist das Phänomen, dass sie ihre Kompetenzen jedoch kolossal überschätzen. Teammitglieder empfinden die Zusammenarbeit mit solchen Kollegen, die sich für besonders gut halten, schnell als nervenaufreibend und ungerecht – vor allem, wenn sie Jobs, die der vermeintliche Superhero nicht geschafft hat, für diesen miterledigen müssen, oder wenn es diesem kraft seiner Art gelungen ist, spannendere Aufgaben an sich zu ziehen, als sie selbst innehaben.

Führungskräfte stehen daher vor einer zweifachen Notwendigkeit: Sie sind erstens gefordert, die schwierigen Typen der selbst ernannten Helden ins Team zu integrieren.

Und diese zweitens zu entwickeln und zu fördern, sodass sie diejenigen Potenziale, die sie wirklich besitzen, auch wirklich zum Nutzen des Unternehmens entfalten.

Superheroes sind blind für ihre Problemverursachungen

Die größte Herausforderung dabei ist es, an den schwierigen Mitarbeiter heranzukommen und ein offenes Ohr zu finden. Denn Superheroes sehen nicht nur ihren Einsatzwillen, ihre fachliche Leistung, ihre Qualität der Ergebnisse, Kooperationsbereitschaft, Teamfähigkeit etc. um ein Vielfaches höher, als das Umfeld es einschätzt. Sie sind nicht nur blind für die Probleme, die sie damit im Umfeld erzeugen. Sie sind dabei meist auch noch feedbackresistent (vgl. Kasten Seite 25).

Sich unter diesen Voraussetzungen dennoch Zugang zu dem als schwierig erlebten Mitarbeiter zu verschaffen, gelingt, wenn Sie verstehen, warum er so tickt, wie er tickt. Der jeweilige Grund für das überzogene Verhalten ist der Ansatzpunkt, über den Sie Ihren Mitarbeiter aufschließen und zu einem neuen Verhalten bewegen können. Grob lassen sich drei Arten von Menschen mit überhöhtem Selbstbild unterscheiden:

1. Narzissten

Narzissten streben nach Macht, um ihre egoistischen Motive um jeden Preis zu erreichen. Dabei gehen sie meist manipulativ vor: Mit unermüdlicher Energie werten sie Personen im Umfeld schamlos ab, um dadurch selbst größer zu erscheinen. Ursache ist ein Ungleichgewicht in der emotionalen Entwicklung als Kind. Entweder wurden Narzissten von ihren Eltern verhätschelt und haben in übertriebener Form Lob er-

Narzissen werten andere Personen ab, um dadurch selbst größer zu erscheinen.

fahren. Oder sie haben extreme Ablehnung und Kränkungen erlebt. Verstärkend hinzu kommt meist eine genetische Veranlagung. Das Verwickte: Diese Menschen wirken charmant und verstehen es perfekt, sich zunächst von ihrer besten Seite zu zeigen und andere zu beeindrucken. Allerdings sind echte Narzissten relativ selten. Die Zuschreibung „Das ist ein Narzisst“ erfolgt meistens unzutreffend und zu schnell.

► **Tipps für den Umgang mit Narzissten:** Haben Sie es jedoch wirklich mit einem krankhaft narzisstischen Selbstüberschätzer zu tun, ist es ratsam, die Situation zu eskalieren: Zeigen Sie Grenzen deutlich und unmissverständlich auf, und machen Sie klar, dass Sie teamschädigendes Verhalten und Fehler aufgrund von Selbstüberschätzung nicht tolerieren. Werden Sie dabei aber nicht unfreundlich, sondern bleiben Sie sachlich. So können Sie Angriffen auf Ihre Person vorbeugen.

Spiegeln Sie zudem mit Wiederholungen die selbstgefälligen Aussagen des Narzissten, z.B.: „Finden Sie das wirklich großartig?“ Oder: „Haben Sie das wirklich als Erster geschafft?“ So merkt er vielleicht selbst, wie lächerlich oder gar peinlich sein Imponiergehabe wirkt. Die Chance hierzu besteht allerdings nur, wenn Sie die Methode sehr dosiert zum Einsatz bringen – mit einem freundlichen Zwinkern, ganz ohne Gehässigkeit. Denn Narzissten reagieren

schnell gekränkt. Sie vertragen keinen Spott und können äußerst humorlos sein.

Lohnt es, den Narzissten wegen seiner fachlichen Kompetenzen im Team zu behalten und gibt es Zeichen der Veränderungsbereitschaft, ist es wichtig, ihn im richtigen Maß anzuerkennen. Der Narzisst braucht das Lob wie der Säugling die Muttermilch. Darum: Gibt es eine Situation, in der Sie ihn aufrichtig loben können, sollten Sie dies auf keinen Fall versäumen. Er wird Sie dann besser respektieren – und sich vielleicht sogar noch ein Stück mehr für Kritik öffnen. Zeigt sich der Narzisst jedoch wenig entwicklungs-fähig, ist sein zerstörerisches Potenzial nicht zu unterschätzen. Arbeiten Sie dann konsequent auf eine Trennung hin.

2. Hausgemachte Superheroes

Andere Selbstüberschätzer sind erst zu solchen geworden – aufgrund inkonsequenter oder unaufmerksamer Führung oder einer feedbackarmen und harmonieorientierten Unternehmenskultur. Dass sie sich in ein besseres Licht hüllen, als ihnen zusteht, und sie penetrant darauf aufmerksam machen, was sie leisten, liegt nicht daran, dass sie sich tatsächlich toll finden. Ihre Selbstdarstellung ist vielmehr der unglückliche Versuch, Gerechtigkeit zu erfahren und gesehen zu werden.

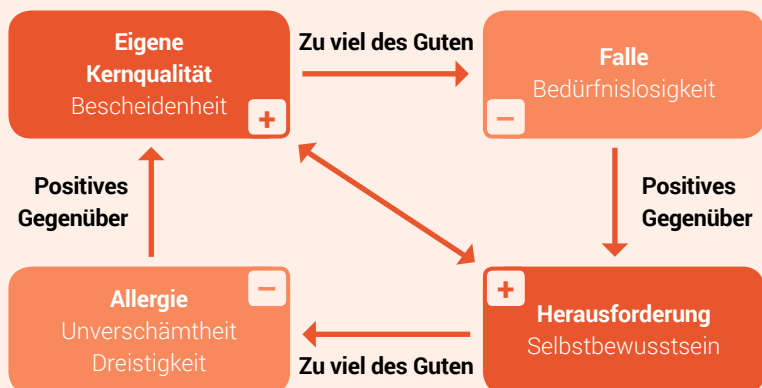
Häufiges Phänomen: Suche nach Anerkennung

Ihre typische Agenda: Als zwar vielleicht nicht dem Wunschprofil entsprechende, aber offene, leistungsorientierte und entwicklungs-fähige Mitarbeiter werden sie eingestellt. Sie verrichten über Jahre hinweg ihre Arbeit, ohne tatsächlich nennenswert in ihrem Potenzial weiterentwickelt zu werden bzw. sich selbst um eine Weiterentwicklung zu bemühen oder sie einzufordern. Über viele Jahre erfolgt keine oder wenig Rückmeldung, denn das erscheint nicht nötig; Der Mitarbeiter läuft eben unauffällig mit und verrichtet solide und zum Teil auch sehr gut seine Arbeit.

Dann nehmen die Dinge ihren Lauf: Allmählich fällt die Leistung ab – sei es dadurch, dass die Anforderungen im Unternehmen steigen und der Mitarbeiter das nicht merkt und nicht nachzieht. Oder sei es, weil er dadurch, dass er nicht aktiv gefordert wird, in Bequemlichkeit verfällt. Der Mitarbeiter wird nun kritischer gesehen und bei wichtigeren Aufgaben und Projekten nicht berücksichtigt. Doch wird weiterhin nicht differenziert mit ihm gesprochen.

Wechselspiel der Werte

Wie wirken Werte zusammen? Und wann machen sie blind für die positiven Verhaltensweisen anderer? Sodass man beispielsweise an einem von sich sehr überzeugten Mitarbeiter kein gutes Haar finden kann? Das Modell des Kernquadrats von Daniel Ofman liefert Antworten – hier illustriert am Beispiel einer Führungskraft, die für sich „Bescheidenheit“ als Kernwert erkannt hat.



Quelle: Susanne Delfs und Alexa Götte mit einem Modellbeispiel nach Daniel Ofman; © www.managerseminare.de

Eine unkritische Kultur erzeugt Selbstgerechtigkeit

Typisch ist, dass die Führungskraft sich jetzt mit Schuldgefühlen plagt, weil ihr klar ist, dass sie kritisches Feedback zu lange versäumt hat. Möglicherweise war auch die Betreuung des Mitarbeiters nicht ausreichend. Und so besteht die berechtigte Sorge, dass der Mitarbeiter eine jetzige Rückmeldung mit dem Vorwurf parieren könnte: „Und warum kommen Sie jetzt erst damit?!“ Oder: „Ich hätte ja Ihre Unterstützung gebraucht, doch Sie hatten ja nie Zeit! Da habe ich die Aufgaben eben so gut gemacht, wie ich es eben konnte.“ Um dem zu entgehen, wird ein Gespräch weiter herausgezögert. So bleibt der Mitarbeiter mit seiner Enttäuschung allein und schottet sich ab.

Wenn der Druck auf Leistung im Unternehmen noch größer wird oder eine neue Führungskraft mit einem höheren Anspruch das Team übernimmt, erfolgt die Konfrontation: Es kommt zum ersten Feedback seit vielleicht 15 Jahren – und zum Schock für den Mitarbeiter. Er sucht jetzt nach Beweisen, dass mit ihm alles in Ordnung ist – und argumentiert z.B.: „Ich bin inhaltlich die ganze Zeit weiterentwickelt worden.“ Damit will er signalisieren: „An mir liegt es nicht – nur meine (neue) Führungskraft hat etwas gegen mich.“

Den Bezugsrahmen ändern

► **Tipps für den Umgang mit hausgemachten Selbstüberschätzern:** Ein solcher Mitarbeiter kann sehr gut wieder zu einem wertvollen und loyalen Mitarbeiter werden. Machen Sie sich klar: Eine unkritische Unternehmens- und Führungskultur und fehlendes Feedback schaffen die Grundlage für Selbstzufriedenheit der Mitarbeiter. Der hausgemachte Superhero hat durch die Erfahrung „Mich kritisiert hier niemand“ einen entsprechenden Bezugsrahmen gebildet, das heißt: Er hat Werte und Glaubenssätze ausgebildet, die seine Wahrnehmung und sein Verhalten im Unternehmen prägen – im beschriebenen Fall das Verhalten „Was ich leiste, ist gut genug“. Dieser Bezugsrahmen kann jedoch wieder verändert werden.

Hierzu gilt, im ersten Schritt gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und die Beweggründe des Betreffenden zu verstehen. Führen Sie intensive Einzelgespräche und erkunden Sie: Wie war der bisherige Werdegang im Unternehmen? Welches Verständnis der Arbeit hat der Mitarbeiter? Welche Anforde-

EXECUTIVE
ENGLISH

Kelcy Roth

Executive English trains international executives to achieve their goals in English.

- **Powerful Presentations:**
target your talk for clear takeaways
- **Meetings & Discussions:**
communicate to impact decisions
- **Effective Writing:** concise, clear, verb-driven
- **Coaching & Consulting:**
assess, probe, listen, analyze, decode, resolve
- **Navigating Across Cultures:**
the spoken - and hidden messages

Speak your vision in *English*.



Fluent in German, Kelcy Roth leads the English coaching program at MIT Sloan School of Management and consults global clients. Her negotiation training is from Harvard Law; her MA is from Columbia University



www.executiveenglish.com

WeiterbildungsSzene Deutschland

Welchen Einfluss haben Qualifikation und Berufserfahrung?

Welche Honorare können Coaches durchsetzen?

Welche Weiterbildungsthemen werden in Zukunft nachgefragt?



Antworten liefern Ihnen die exklusiven Marktdaten von managerSeminare



WeiterbildungsSzene Deutschland

Preis: 99,50 EUR | ebook gratis für Abonnenten von Trainingaktuell

www.managerSeminare.de/tb/tb-11936



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS237AR02

Tutorial Schwierige Mitarbeiter führen



Unter den Mitarbeitern, die schwer zu führen sind, bilden sie eine große Gruppe: Menschen, die sich herausragend finden, ohne tatsächlich eine bessere Leistung zu bringen als ihre Kollegen. Aufeinander aufbauende Strategien helfen, an sie heranzukommen und sie zu integrieren.

► Prüfung 1: Ist der Mitarbeiter ein Narzisst?

Nicht jeder, der sich ständig im besten Licht darstellt, ist ein Narzisst, im Gegenteil: Echte Narzissten sind selten. Man erkennt sie daran, dass sie sich auf Kosten und durch Erniedrigung anderer erhöhen. Haben Sie es tatsächlich mit so jemandem zu tun, zeigen Sie schonungslos, dass Sie dieses Verhalten nicht dulden. Im Zweifel gilt: Trennung!

► Prüfung 2: Bin ich zu kritisch?

Keine Frage – Menschen, die sich überschätzen, nerven. Bringt Sie ein stark von sich überzeugter Mitarbeiter jedoch ständig und bei jeder Kleinigkeit auf die Palme, prüfen Sie: Was könnte es mit Ihnen selbst zu tun haben, dass Sie den Mitarbeiter permanent kritisch sehen? Welche Werte haben Sie? Und wie verhalten sich diese Werte zum Verhalten des Mitarbeiters? Unter Umständen hindert Sie Ihr Wertgefüge, auch die guten Seiten und Leistungen des Mitarbeiters zu erkennen.

► Empathie zeigen

Jedes überzogene Verhalten hat seine Gründe. Führen Sie sich vor Augen, weshalb der Mitarbeiter im Selbstlob-Modus haftet: Wurde er als Kind ständig gekränkt – und wehrt sich jetzt? Wurde er verhätschelt und ständig gelobt (typisch für die Gen Y) – und erwartet, dass es so weitergeht? Wurde er jahrelang im Unternehmen übergangen und übersehen – und will sich jetzt zeigen? Wenn Sie dies wissen, können Sie mit Empathie auf den Mitarbeiter zugehen und ihn für Kritik öffnen.

► Konkrete Beobachtungen rückmelden

Da Selbstüberschätzer erst mal taub für Kritik sind, brauchen Sie für Ihre Rückmeldungen sehr klare und beweiskräftige Argumente. Schildern Sie Ihre Wahrnehmungen nicht pauschal, sondern anhand von Beispielen. Beschreiben Sie anhand konkreter Situationen zeitnah die Wirkung bzw. Konsequenz des gezeigten Verhaltens für

Mitarbeiter, Kunden, Qualität, Ergebnis. Sprechen Sie auch Lob in konkreter und ausgewogener Form aus.

► Selbstbild und Fremdbild abgleichen

Definieren Sie, was sehr gute Performance für Sie bedeutet und welche Diskrepanz Sie derzeit zwischen der Leistung des Mitarbeiters und dem Idealzustand sehen. Benennen Sie Schritte, die der Mitarbeiter gehen

kann, um wirklich super zu werden. Gleichen Sie dabei Ihre eigene Einschätzung mit der des Mitarbeiters ab und hören Sie genau zu, auf welche

Situationen der Mitarbeiter Bezug nimmt. Möglicherweise müssen sowohl er als auch Sie das Bild von ihm korrigieren.

► Feedback-Kultur entwickeln

Fördern Sie eine offene Feedback-Kultur im Team. Besprechen Sie – am besten, bevor es Konflikte gibt – die Wünsche und Erwartungen aller an den Umgang miteinander. Erarbeiten Sie Spielregeln, z.B. diejenige, dass Kollegen untereinander sofort und direkt Feedback geben und nicht den Umweg über Sie als Führungskraft suchen.



Quelle: www.managerseminare.de; Susanne Delfs, Alexa Götte.
Grafik: Stephanie Diers; © www.trainerkoffer.de

rungen und welches Leistungsversprechen definiert er für sich? Halten Sie sich dabei vor Augen: Dieser Mitarbeiter hat über viele Jahre die Erfahrung gemacht, dass sich niemand um ihn kümmert, er nicht gesehen wird. So wird seine Skepsis zu Beginn groß sein, und es wird nicht einfach sein, ihn sofort auf der Beziehungsebene zu erreichen. Spiegeln Sie daher die Enttäuschung und den Ärger des Mitarbeiters verbal im Gespräch und äußern Sie Verständnis.

Machen Sie im nächsten Schritt deutlich, wofür Sie Ihren Mitarbeiter konkret schätzen und welche Fähigkeiten, Einstellungen und Stärken Sie im Team brauchen. Sagen Sie nun, wo sich der Mitarbeiter verbessern muss, äußern Sie aber Ihre Kritik nicht pauschal, sondern nur, wenn Sie konkrete Situationen und eigene Beobachtungen haben. Verbinden Sie Ihr Feedback mit der Aussage, dass Sie verstehen wollen, aus welchem Grund der Mitarbeiter sich so verhalten hat.

Bewährt hat sich für das Feedback-Geben ein Vorgehen nach der WWW-Formel:

► **Wahrnehmung:** Beschreiben Sie genau, was Sie beobachtet haben, z.B.: „Kunde X hat Ihnen vor 4 Tagen eine Anfrage geschickt und bis heute keinerlei Reaktion bekommen.“

► **Wirkung:** Arbeiten Sie nun die Konsequenz des Verhaltens heraus: „Wie sehen Sie das? Aus meiner Sicht wirkt das gleichgültig und unmotiviert auf unsere Kunden.“

► **Wunsch:** Äußern Sie nun Ihre Erwartung: „Ich möchte, dass jeder Kunde innerhalb von 48 Stunden eine Reaktion erhält. Ist das für Sie nicht möglich, leiten Sie die Anfrage an einen Kollegen oder mich weiter.“

Erwartungen klären mit dem gesamten Team

Entwickeln Sie parallel dazu einen aktuellen Bezugsrahmen – und das nicht nur für den Betroffenen, sondern für das gesamte Team: Was sind Ihre Vorstellungen und Ziele für das Team? Was sind die Erwartungen der Kunden und Schnittstellen? Erarbeiten Sie mit den Mitarbeitern Standards, wie beispielsweise Kundenorientierung, Leistung, Projektmanagement zukünftig aussehen sollen – und erklären Sie immer wieder aktuelle Ansprüche des Unternehmens bzw. der Kunden sowie die Notwendigkeit, diese zu erfüllen.

Entwickeln sich Leistung und Einstellung des schwierigen Mitarbeiters positiv, können Sie ihn fördern, indem Sie ihm z.B. eine tragende Rolle in einem Projekt geben. Sprechen Sie vorab klar über Ihre Erwartun-

gen an den Mitarbeiter und bleiben Sie über Ihre Anforderungen und seine erbrachte Leistung regelmäßig im Austausch. Möchte der Mitarbeiter keine anspruchsvollen Aufgaben übernehmen, müssen Sie mit ihm daran arbeiten, dass er sein Selbstbild nach unten korrigiert.

3. Arrogante

Viele Personen überschätzen sich aber auch einfach nur so – ohne krankhaft narzisstisch zu sein oder sich im Unternehmen übersehen zu fühlen. Sie bringen von Natur aus eine Persönlichkeit mit, die ihnen einen sehr positiven Blick auf sich selbst erlaubt. Mit der Folge, dass sie ihre Leistung als etwas ganz Besonderes sehen und aus Misserfolgen keine Veränderungen ableiten. Damit wirken sie oft arrogant. Dennoch gibt es Situationen, in denen sie umgänglich, freundlich, nett und zuvorkommend sind. Der große Unterschied zum Narzissten: Sie erniedrigen andere nicht manipulativ, um sich zu erhöhen.

Die nicht narzisstisch geprägten Selbstüberschätzer nehmen zwar kritische Geschehnisse durchaus wahr. Sie lassen sie jedoch nicht an sich heran bzw. beziehen sie nicht auf ihre Person und Fehlleistung. Sie finden Ausflüchte, von denen sie überzeugt sind.



Lesetipps

► **Heidrun Schüler-Lubienetzki, Ulf Lubienetzki: Schwierige Menschen am Arbeitsplatz – Handlungsstrategien für den Umgang mit herausfordernden Persönlichkeiten.**

Springer, Heidelberg 2017, 2. Auflage, 24, 99 Euro.

Die Autoren bezeichnen Narzissten und andere Persönlichkeiten, die die Zusammenarbeit stören und die Atmosphäre vergiften, als Toxiker. Anhand von Beispielen beschreiben sie Erkennungsmerkmale und Motive von Toxikern und zeigen, wie diesen Menschen sinnvoll zu begegnen ist.

► **Marieta Koopmans: Kritik äußern – Kritik annehmen.**

Junfermann, Paderborn 2016, 17 Euro.

Die Autorin zeigt leicht verständlich, wie eine unmissverständliche Kritik gelingt, ohne zu verletzen, zu kränken oder Abwehr zu erzeugen. Zudem zeigt sie die Ängste und Emotionen, die bei Kritik eine Rolle spielen.

► **Sascha Reimann: Das Kernquadrat-Modell: Von Stärken, Fallen und Allergien.**

www.managerseminare.de/TA0613AR06

Qualitäten und Kompetenzen sichtbar und Unterschiede besprechbar machen – das ist das Ziel des Kernquadrat-Modells von Daniel Ofman. Eine Schilderung, wie sich mit dem Modell arbeiten lässt.

Wer sich selbst überschätzt, erfuhr als Kind entweder Abwertung oder maßloses Lob.

Und sie sehen gute Gründe, weshalb das, was passiert ist, eine absolute Ausnahmesituation darstellt. Für diese Form der Selbstüberschätzung gibt es wie beim Narzissten zwei alternative, gegensätzliche Ursachen.

Gen Y und Millennials: Überschätzung ist generationstypisch

Es ist möglich, dass der Betreffende ähnlich wie der Narzisst in seiner Kindheit abgewertet worden ist. Anders als der Narzisst hat er dies jedoch nicht traumatisch erlebt, sodass er heute auch nicht den Drang hat, sich auf Kosten anderer zu inszenieren. Seine Energie ist mithin nicht so subversiv und gefährlich wie die des Narzissten.

Die andere Alternative ist, dass die Selbstüberschätzer aus Elternhäusern stammen, in denen sie für jede Kleinigkeit maßlos gelobt wurden. Mit der Folge, dass sie nicht gelernt haben, ihre Leistung realistisch einzuschätzen. Aktuell finden sich Vertreter dieser Gruppe in der Generation Y und bei den Millennials. Diese Generationen haben

häufig viel Luxus, Freiraum, Wertschätzung und Selbstbestimmung erlebt – und wenig Grenzen.

► *Tipps für den Umgang mit Arroganten:* Ähnlich wie die vorgenannte Gruppe lässt sich ein nicht krankhafter Selbstüberschätzer bzw. Arroganter erreichen, indem Sie viel Empathie und Verständnis zeigen und mit dem Mitarbeiter Gespräche führen, in denen Sie Ihre Anforderungen und dessen Leistungen gegenüberstellen sowie konkretes Feedback zu einzelnen Situationen geben. Wenn Sie damit am Ball bleiben und Geduld aufbringen, werden solche sich arglos selbstüberschätzenden Mitarbeiter ihr Selbstbild überdenken, denn sie sind nicht aus Prinzip auf Widerstand aus und wollen tatsächlich gute Leistung einbringen.

Insbesondere in Bezug auf diese Mitarbeiter, die sich scheinbar grundlos, aber nicht krankhaft, sondern „einfach so“ besser finden, als sie sind, ist es hilfreich, sich als Führungskraft auch an die eigene Nase zu fassen und kritisch zu fragen: Reagiere ich vielleicht besonders empfindlich auf diesen Mitarbeiter? Sehe ich ihn daher in manchen Situationen kritischer als angezeigt? Einfach, weil mir seine super-selbstbewusste Art widerstrebt – sodass ich positive Verhaltensaspekte bei ihm nicht ausreichend wahrnehmen kann?

Um das zu überprüfen, empfiehlt sich, das Modell des Kernquadrats nach Daniel Ofman heranzuziehen (vgl. Abb. Seite 20). Mit dem Modell können Sie ermitteln, ob und inwieweit der Mitarbeiter nicht objektiv überzogen auftritt, sondern „einfach nur“ Ihren persönlichen Wertvorstellungen entgegenläuft.

Sondierungstool: Das Kernquadrat als Einschätzungshilfe

Möglicherweise ist für Sie „Bescheidenheit“ eine Kernqualität, also ein wichtiger Wert, der Ihr Verhalten von innen heraus prägt, ohne dass Sie ihn erlernen mussten. In diesem Fall ist es klar, dass Sie ein starkes Selbstbewusstsein als Herausforderung empfinden. Das Selbstbewusstsein liegt in Ihrem Wertemodell Ihrer Kernqualität diametral gegenüber. Wer bescheiden ist, reagiert auf Selbstbewusstsein schnell allergisch und sieht nur noch die unliebsame Variante des Selbstbewusstseins, nämlich: Unverschämtheit und Dreistigkeit. Die Gefahr ist dann, dem „dreisten“ Mitarbeiter Fehler stärker anzukreiden als anderen Mitarbeitern, die bescheidener agieren. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass Sie positive Verhaltensweisen des Mitarbeiters übersehen.

Die Autorinnen:



Foto: Susanne Delfs

Susanne Delfs berät, coacht, moderiert und trainiert mit Schwerpunkt auf den Feldern Führung sowie Unternehmens- und Teamkultur. Sie ist u.a. zertifizierte Trainerin für das persolog Persönlichkeits-Modell DISG und hat mehrjährige Erfahrungen als ausgebildete Outdoortrainerin und Leiterin eines Hochseilgartens.



Foto: Alexa Götte

Alexa Götte war als Personalentwicklerin in Unternehmen verschiedener Branchen tätig, bevor sie sich als Beraterin selbstständig machte. Sie ist u.a. ausgebildet in systemischer Beratung, systemischem Coaching und Mediation. Mit Susanne Delfs gehört sie zum Team von Roth Delfs & Kollegen Personal- und Organisationsentwicklung in Neu-Ulm.

Kontakt: www.delfs-kollegen.de

Sind Sie eine bescheidene Person, ist es daher wichtig, dass Sie an Ihrem eigenen Selbstbewusstsein arbeiten. Besteht keine Balance zwischen Ihrer Bescheidenheit und einem gesunden Selbstbewusstsein, kann die Bescheidenheit schnell zur Bedürfnislosigkeit ausufern – und wird damit zu einer Falle. Denn der Umgang mit sehr stark von sich überzeugten Mitarbeitern wird für Sie dann noch schwieriger, weil Sie in der Bedürfnislosigkeit dazu neigen, sich passiv zu verhalten oder sich sogar einschüchtern zu lassen.

Aber auch, wenn die eigenen Werte kein zusätzliches Problem darstellen – immer empfiehlt es sich, einen oder mehrere Kollegen einzubeziehen und zu fragen: Wie sehen sie die Leistung des betreffenden Mitarbeiters? Klaffen Fremdbild und Selbstbild des Mitarbeiters tatsächlich auseinander, gibt es auch hier nur zwei Wege: Entweder der Mitarbeiter passt seine Selbsteinschätzung nach unten an. Oder er entwickelt sich so weiter, dass seine Leistung seinem Selbstbild tatsächlich entspricht.

Das A und O: Konkretes Feedback statt Pauschalkritik

Sagen Sie dem Mitarbeiter daher immer wieder, was der Anspruch an einen Top-Leister ist, und geben Sie ihm konkrete Rückmeldungen. Statt „Gut gemacht!“, formulieren Sie Sätze wie: „Die drei Folien, die Sie im Meeting vorgestellt haben, waren genau das, was der Kunde hören wollte.“ Pauschales Eigenlob wie „Ich fand das ganze Meeting perfekt moderiert!“ relativieren Sie mit „Wenn das Meeting das nächste Mal als Ganzes perfekt laufen soll, beziehen Sie die Kollegen Schneider und Müller stärker ein.“ Damit Ihre Rückmeldungen auf fruchtbaren Boden fallen, ist es wichtig, im gesamten Team eine gute Feedback-Kultur zu entwickeln. Dazu gehört: Nehmen Sie keine Klagen der Teammitglieder über andere an. Ermutigen Sie stattdessen alle, ihre Beobachtungen direkt beim betreffenden Kollegen anzusprechen, auch wenn Abwehr zu erwarten ist. Um zu einem kritischeren Blick auf sich zu gelangen, braucht ein Superhero viele Rückmeldungen von vielen Seiten, wie bei einem 360-Grad-Feedback.

Egal, mit welcher Art von Selbstüberschätzung Sie es zu tun haben: Die Entwicklung hin zu einer realistischeren Selbstwahrnehmung ist ein stetiger Prozess. Denn Prägungen aus vielen Jahren – ob biografisch oder aus einem anderen Bezugsrahmen – lassen sich nicht mit ein, zwei Kritikgesprächen ändern.

Susanne Delfs, Alexa Götte

Kennzeichen der Selbstüberschätzung

Manche Mitarbeiter haben ein stark überhöhtes Selbstbild, das wenig Deckung mit der Fremdeinschätzung des Umfelds hat. Aus der Selbstüberhöhung resultieren sechs typische Verhaltensweisen. Legt eines Ihrer Teammitglieder sie an den Tag, sollten Sie den Betreffenden behutsam vom Sockel holen.

1. Verschieben von Prioritäten

Der Mitarbeiter setzt wiederholt andere Prioritäten, die nicht mit den Anforderungen der Stelle übereinstimmen: Er arbeitet z.B. bevorzugt an prestigeträchtigen Aufgaben und zieht anspruchsvolle Projektaufgaben auf sich, die aber nicht die wesentlichen für seine Funktion sind. Darüber vergisst er seine eigentlichen Aufgaben.

2. Zurückweisen von Feedback

Der Mitarbeiter zeigt wenig Bereitschaft, über seine Einstellung und sein (Fehl-)Verhalten kritisch zu reflektieren bzw. sich anzupassen, und findet immer wieder Beweise, dass seine Leistung in bestimmten Situationen gut ist. Beispielsweise führt er an, dass er von einigen Kunden positive Rückmeldung zu sich und seiner Arbeit bekommt, und zeigt keinerlei Offenheit dafür, dass der Großteil der Kunden ihn und seine Arbeit jedoch kritisch sieht.

3. Unterschätzen von Anforderungen

Einige Einstellungen und Vorstellungen sind im Hinblick auf die Anforderungen der Stelle zu stark oder zu schwach beim Mitarbeiter ausgeprägt: Der Mitarbeiter folgt z.B. seinem eigenen Verständnis von Professionalität und richtet sich zu wenig an den Standards und Vorgaben des Unternehmens aus.

4. Bevorzugen absoluter Aussagen

Der Mitarbeiter verwendet Aussagen mit Wahrheits- oder Absolutheitsanspruch: Er spricht z.B. von den internen Kunden fast durchweg negativ – „Die Leute hier haben einfach keine Ahnung von guter IT“ – oder er überhöht z.B. das Rollenverständnis der eigenen Abteilung – „Die IT ist einfach Experte und weiß, was am besten für das Unternehmen ist“.

5. Unpassendes Berufen auf persönliche Werte

Der Mitarbeiter führt Werte und Einstellungen von sich als Begründung für sein (Fehl-)Verhalten an. Er erklärt z.B. falsche oder abweichende Prioritätensetzung mit „Mir geht es darum, die Dinge sehr gründlich zu tun“.

6. Schubladendenken und Polarisierungen

Der Mitarbeiter betrachtet viele Situationen schwarz-weiß. Er bewertet etwa Verständnisschwierigkeiten anderer krass und sieht nur die Reaktionsalternativen hopp oder top: „Okay, ich mache eine Einführung in die neue Software. Aber wenn die Kollegen das nicht beim ersten Mal verstehen, kann ich denen auch nicht helfen.“



managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen
Monat lang
managerSeminare
für nur 8 EUR



Ihre zusätzlichen Vorteile im Testmonat



Fachbuch-Rabatt

Sparen Sie bereits im Testmonat **50%** beim Kauf von **Büchern** aus der „Leadership kompakt“-Reihe.



Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über 3.000 Archivbeiträgen: Artikel **kostenlos downloaden** und als Handouts einsetzen.



Trainingskonzepte preiswerter

Profitieren Sie von **einsatzfertigen Trainingskonzepten**: Auch als Test-Abonnent erhalten Sie **50 EUR** Rabatt.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen



www.managerseminare.de/testen