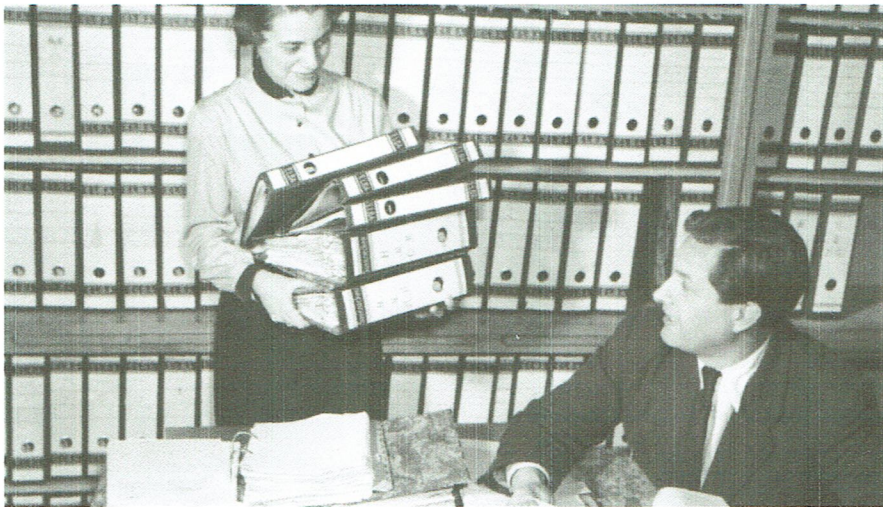


Mittelmaß im Job

Fleiß ohne Preis

„Low-Performer“ und Überflieger werden auf der Arbeit besonders gefördert. Der Durchschnitt dagegen wird häufig vergessen. Doch damit setzen Chefs auf die falsche Strategie.

Von URSULA KALS



© Picture-Alliance

Ohne Fleiß kein Preis?

Thomas Meier fühlt sich manchmal wie ein menschlicher Mülleimer. Er ist Lehrer in Baden-Württemberg und beobachtet seit langem einen „besorgniserregenden Hang zur Unterdurchschnittlichkeit“ bei seinen Kollegen. Alles, was über das Nötigste hinausgeht, gute, richtig gute oder gar extrem gute Leistungen würden in Teilen des Kollegiums ungern gesehen oder gar unterdrückt. „Sie halten den Standard bewusst niedrig, müssen sich weniger vorbereiten, weniger mitdenken.“

Meier, der in Wirklichkeit anders heißt, illustriert im Grunde genommen das beliebte Beispiel von gefangenen Krebsen: Die breite Masse zieht den pfliffigen Artgenossen, der zum Rand strebt, um sich aus dem todbringenden Korb zu befreien, gemeinsam zurück in ihre Mitte. Als Indiz schildert der 40 Jahre alte, engagierte Lehrer eine typische Situation: Ein Kollege ist erkrankt, Meier springt ein und findet eine leistungsschwache Klasse vor. Es kostet ihn einige Anstrengung, Fehler auszubügeln, Versäumtes nachzuholen. Seine Noten fallen schlechter aus, als es die Schüler gewohnt sind. Sie haben es sich komfortabel eingerichtet – wer verdankt es ihnen, wenn sie für wenig Einsatz maximale Punktzahl kassieren? Die Vertretungsphase gestaltet sich für alle Beteiligten schwierig. Meier erlebt Stress an drei Fronten: Schüler, Eltern und der zurückgekehrte Kollege hadern mit seinen

Beurteilungen.

Auch für Unternehmen warnen Managementberater vor solchen Konstellationen, treten aber häufig erst auf, wenn es zu spät ist. Kriselt es in einem Betrieb, oder schwächelt die Branche, sind es erfahrungsgemäß die Mitarbeiter, die zum sogenannten guten Durchschnitt gehören, die das sinkende Schiff in Scharen verlassen. Zurück bleibt eine angeschlagene Mannschaft und eine verdutzte, bestenfalls reumütige Führungsriege, die den stabilen Leistungsträgern zu wenig Aufmerksamkeit entgegengebracht hat. „Leider nehmen die Extreme zu. Es sind die Guten, die als Erste gehen. Solche Leute zu unterschätzen ist ein großer Fehler“, sagt die Führungskräftetrainerin Gudrun Happich aus Köln.

Mittelmäßige werden ignoriert

Den guten Mittelbau zu ignorieren ist bequem und für viele Führungskräfte naheliegend. Sich mit Personalfragen zu beschäftigen nervt, schluckt Zeit und erfordert Prioritäten. So widmen sich Chefs den Gefahrenstellen, die sie dort ausmachen, wo es zu extremen Ausschlägen kommt. In der Managementsprache: Sie kümmern sich um die „Low-Performer“, die schlechte Arbeit liefern und Abläufe stören. Manchmal kreisen sie auch um die „High-Performer“, die als Überflieger für Glanz und begehrtliche Konkurrenz-Blicke sorgen.

Das Pendeln zwischen diesen extremen Polen kostet Kraft. Für den Rest bleibt nicht mehr viel. Denn diejenigen, die einfach gut arbeiten, bereiten keine Probleme, frei nach dem Motto: Keine Nachrichten sind gute Nachrichten. Sie lassen sich weitgehend ignorieren. Dabei sind gerade sie die emsigen Ameisen, die das große Ganze garantieren. „Sie springen ein, ohne darüber große Worte zu machen“, sagt Happich. Um die besonders Schwachen und herausragend Starken bei der Stange zu halten, setzen überforderte Chefs auf eine falsche Strategie, findet die ausgebildete Beraterin: „Sie geben ihnen die tollen Projekte, um sie bei Laune zu halten. Dann sind die Drama Queen und der Schwierige mal für einige Wochen gut beschäftigt.“ Die anderen werden mit Routinen abgespeist. „Die halten das aus, die beißen die Zähne zusammen.“

Der Anspruchsvolle ist der Dumme

Auch der Lehrer Thomas Meier zieht ein ernüchterndes Fazit aus seiner Erfahrung mit dem Null-Bock-Kollegium: Können zahlt sich nicht aus, wenn Unterdurchschnittlichkeit die Leitlinie ist. Der Anspruchsvolle sei in dieser Konstellation der Dumme. Zum Glück, so erlebte es der Oberstudienrat in diesem Fall, habe ein neuer Schuldirektor das Spiel durchschaut und die Struktur erkannt: Die Bequemen schließen sich zusammen, schustern sich Schlüsselpositionen zu. „Die spielen sich gegenseitig in den Vordergrund.“ Frustriert sagt Meier: „Sie bekämpfen alles, was richtig gut ist, weil es sie bedroht. Es darf nicht zum Vorschein kommen, dass sie nichts können.“

Ein weiterer Aspekt strapaziert das Pädagogenherz des zweifachen Vaters: „Wenig zu

verlangen setzt falsche Maßstäbe für richtig gute Schüler. Sie erleben, dass sich Leistung kaum lohnt. Die Überflieger stört das weniger, die sind bei allen Lehrern sehr gut. Aber die durchschnittlich Guten fallen durch und können ihr Entwicklungspotential nicht ausleben.“ Deren Anstrengungsbereitschaft verkümmere. Die nachlässige Haltung der Standard-Absenker setze sich auf dem Pausenhof fort. „Solche Kollegen gucken zum Beispiel weg, wenn unerzogene Schüler Müll durch das Schulhaus werfen oder gegenüber rechtschaffenen Schülern ausfällig werden.“ Diese Kollegen etablierten keine Grundstruktur, hätten die Dinge nicht im Griff. „Mit ihnen ein respektvolles Miteinander reinzubringen ist schwer.“ Coach Gudrun Happich hat dazu die passende Lehre für die Arbeitswelt: „Die Guten wollen wahrgenommen werden als Person. Werden sie das nicht, besteht die Gefahr, dass sie stillhalten und gehen.“

Frauen werden besonders häufig übersehen

Ihre These teilt Geertje Tutschka. Die Anwältin, die zwischen ihren Büros in Deutschland und der Schweiz pendelt, hat häufig mit Menschen zu tun, deren gute Arbeitsleistung nicht gesehen wird. Dass das in ihrem nach wie vor eher konservativen Milieu oft Frauen treffe, die in ihrem Aufstieg ausgebremst werden, wundert sie nicht wirklich.

Die Ausgangssituation treibt solch verkannte Leistungsträgerinnen häufig zu Geertje Tutschka ins Coaching. Die Beraterin für Kanzleientwicklung schildert die Krux: Die Betroffenen haben alle Qualifikationen, um innerhalb der Kanzlei aufzusteigen, sind richtig gut in dem, was sie täglich abliefern, „haben die Zahlen oft übererfüllt, müssen sich bei persönlichen Hearings beweisen“, gehen bei Beförderungen aber leer aus.

Zu ihrer Überraschung werden die Lauten, die das Selbstmarketing beherrschen, Partner. Tutschka, die den Coachingkongress in München leitet, setzt beim Selbstmarketing an. Werden die Guten nicht gesehen, müssen sie sich sichtbarer machen, im verbalen Zweikampf dominieren, Räume ergreifen, „sonst fliegen sie unter Radar“. Ihre Wut sollten sie nicht nach außen tragen, aber „als Motivation nehmen“, sagt die promovierte Juristin und adressiert an die Chefs: „Ihr tut euch einen großen Gefallen, wenn ihr euch die Frage stellt: Ist da Potential, das ich völlig übersehe?“

Hohe Loyalität bringt nicht viel

Ausgerechnet diese unterschätzten, aber guten Mitarbeiter hätten, so Tutschka, „eine hohe Loyalität zu ihrem Arbeitgeber“. Das trifft seit 20 Jahren auch für Arno Krüger zu. Er kommt aus Hamburg, ist 50 Jahre alt und hat sich vom Schriftsetzer und Industriemeister zum technischen Redakteur hochgearbeitet. Er ist jemand, der nicht zusammenzuckt, wenn er als Erster wieder eine IT-Schulung testen soll. Er ist eine stabile Größe in einem mittelständischen Medienunternehmen, möchte aber seinen wirklichen Namen lieber nicht in der Zeitung lesen, obwohl er eigentlich nah daran zu sein scheint, für seinen Arbeitgeber komplett unentbehrlich zu werden.

Er verdient gut, hat sich aber auf eigene Kosten weitergebildet, „ich wollte dafür nicht

danken müssen“. Die Meriten kassieren seine wechselnden Chefs ein. Das sind Künstlertypen, die ihre Kreativität zum Verdruss aller in chaotischer Terminplanung ausleben. Krüger richtet es dann und fühlt sich „wie eine Art Firewall für den Chef“. Er ist einer, der souverän immer wieder den Retter spielt und erträgt, dass sich andere für seine pffiffigen Einfälle loben lassen. „Integrität und Loyalität miteinander in Einklang zu bringen ist für mich die größte Herausforderung.“

Krüger sagt von sich, er habe „eine Art Stockholm-Syndrom“ entwickelt. „Du bist nicht mit waghalsigen Entscheidungen der Chefs einverstanden, musst dich aber mit ihnen verbrüdern.“ Hinzu kommt ein Helfersyndrom, wie ihm ein Kollege einmal bescheinigte. Warum wechselt er nicht? „Aus Verantwortung.“ Als Haupternährer der Familie hat er Kündigungswellen und Branchenkrisen überlebt und seinen „eigenen Kodex ohne Abhängigkeiten entwickelt“. Er engagiert sich sozial, treibt Sport und kompensiert so, „auf ewig die Nummer zwei zu bleiben“.

Die vielen unterschätzten Nummern zwei, drei und vier kennt auch Lehrer Meier aus der Klassenkonferenz: Da wird zehn Minuten über problematische Schüler debattiert, eine Minute über sehr gute, über Schüler, die beständig gut arbeiten, wird kaum ein Wort verloren. „Nicht schön, wenn sich das im Arbeitsleben fortsetzt.“

Quelle: F.A.Z.