



Verwöhnte Mitarbeitende

Diven im Chefsessel

Das Arbeitsleben verändert sich rasant. Wachsende Komplexität und zunehmende Digitalisierung sind dabei nur zwei Aspekte. Verwöhntes Personal kann den Transformationsprozess entscheidend behindern.

Von *Claudia Kandalowski*

Bisher schöpften Mitarbeitende aus dem Vollen, um persönliche Ziele im Job zu verwirklichen. Neben der fachlichen gewinnt nun die soziale Kompetenz an Bedeutung: Ein kompetentes, veränderungsbereites Personal wird zum zentralen Erfolgsfaktor für die Veränderung.

Zusammenhang von Personalentwicklung und Verwöhnung

Bezogen auf die Persönlichkeitsentwicklung, geht der Begriff Verwöhnung auf den österreichischen Arzt und Psychotherapeuten Alfred Adler (1870–1937) zurück. Adler bezeichnete mit Verwöhnung einen Erziehungsstil, Kindern in guter Absicht auch einfache Aufgaben abzunehmen und ihnen jeden Wunsch zu erfüllen.

Verwöhnung gehört zu den schädlichen Erziehungsstilen. Kinder verlieren Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Bei der Verwöhnung wird für das Kind gehandelt und nicht mit dem Kind kooperiert. Das Kind, das ermutigt und angeregt werden müsste, verliert dadurch an Selbstständigkeit. Es lernt nicht, seine Aufgaben im Leben eigenständig zu bewältigen: Aufgaben übernehmen, eigene Ideen entwickeln dürfen, Erfahrungen sammeln, Niederlagen verarbeiten, selbstständig denken und lernen, Kooperationen eingehen, Gedanken formulieren und für das eigene Handeln Verantwortung übernehmen. Voraussetzungen, um in der Arbeitswelt bestehen zu können. Diese grundsätzlichen persönlichen Fähigkeiten bilden die Grundpfeiler für die Berufstätigkeit. Sie werden in der Kindheit erworben – oder eben nicht.

Adler wies darauf hin, dass Verwöhnung eine entmutigende Wirkung hat. Der nötige Antrieb und die Motivation gehen

verloren, sich zum Erreichen von Zielen anzustrengen. Verwöhnung findet sich auch in Managementmethoden wieder.

Kennzeichen der Verwöhnung

Woran erkennt man einen Verwöhnten? Welche Auswirkungen hat dieser Erziehungsstil im beruflichen Alltag? Die folgenden Aspekte möchten darüber aufklären.

Der verwöhnte Mensch hat riesige Erwartungen. Erwartungen, die niemand erfüllen kann, auch nicht er selbst. Häufig enttäuscht, beginnt der Verwöhnte, sich leise oder laut zu beklagen. Konstruktiv zu verändern oder zu verbessern, ist nicht seine Sache. Idealerweise möchte er genau die Aufgaben zugeteilt bekommen, die ihm gefallen. Er pickt sich gern die Rosinen aus dem Kuchen. Der Verwöhnte ist schnell überfordert und leidet unter vielen seiner Aufgaben, die er erledigen muss. Hat er seine Aufgaben erledigt, wünscht er sich bewundernde Anerkennung und Lob (Belohnung!) für das Getane, das genauer betrachtet ganz normal ist. Ein gesundes Bewusstsein für selbstständiges Arbeiten zu empfinden, ist ihm beinahe fremd.

Der potenzielle verwöhnte Mitarbeitende ist bereits an seiner Bewerbung erkennbar. Im Anschreiben formuliert er seine Wünsche deutlich: Er wünscht sich Weiterbildung, eine interessante Aufgabe, ein gesundes Arbeitsklima und spannende Herausforderungen, damit er sich entwickeln kann. Kurzum: Noch ehe er etwas geben konnte oder geleistet hat, stellt er Ansprüche. Dazu einige Ansätze: Wünscht sich ein Mitarbeiter Weiterbildung, kann er sich weiterbilden. Wünscht er eine interessante Aufgabe, kann er diese interessant gestalten. Ist ein gesundes

Arbeitsklima gewünscht, kann er aktiv dazu beitragen und sich Herausforderungen suchen.

Verwöhnung geht auch immer mit Vernachlässigung einher, nämlich der Vernachlässigung von sozialer Kompetenz und der Lernfähigkeit, die zum Wohle anderer eingesetzt werden kann.

Verwöhnte Mitarbeitende in Führungsetagen

Es gibt viele fachlich ausgezeichnet ausgebildete Menschen, die nicht gelernt haben, zu kooperieren und zu kommunizieren. Für sie ist etwas wollen gleichbedeutend mit etwas bekommen. Wenn sie auf Widerstände stossen, sind sie empfindlich und verhalten sich oft wie Kleinkinder, die motzend und trotzend ihre Dinge durchbringen wollen. Häufig behauptet dieser Typus Mensch von sich: Ich weiss, was ich will. Ich will meinen Willen durchsetzen.

Verwöhnte Menschen sind meist sehr gut ausgebildet. Es verwundert daher nicht, sie häufig in Führungsetagen wiederzufinden. Wie kamen sie dahin? Ihre fachliche Kompetenz hat sie dorthin gebracht, doch soziale und persönliche Kompetenz ist nicht automatisch kohärent mit der fachlichen. Verwöhnte wissen sich gut zu verkaufen. Charmant und zuvorkommend haben sie gelernt zu erreichen, was sie sich wünschen.

Ja, solange der Verwöhnte erfolgreich ist, funktioniert er bestens. Er bekommt, was er will. Die Problematik zeigt sich erst, wenn er Verzicht üben muss. Dann befindet er sich in einer Extremsituation und in Umständen, die er bisher so nicht erfahren hat. In dieser Situation verhält er sich



Diven gehören in eine frei stehende Badewanne, aber nicht in eine Führungsposition.

auffällig, aggressiv bis hin zum Rückzug. Er ist überfordert.

Was bedeutet dies für Unternehmen?

Unternehmen, die über Jahre wirtschaftlich erfolgreich waren, stehen aktuell vor grossen Veränderungen. Die Arbeitswelt wird immer schneller, Veränderungszyklen werden immer kürzer. Wachsende Komplexität und zunehmende Digitalisierung sind nur zwei Aspekte, um mit optimierten Produktionsabläufen, adäquaten finanziellen Mitteln und entsprechend ausgebildetem Personal auf diese gestiegenen Anforderungen zu reagieren. Ein wesentlicher Faktor hierfür ist entsprechendes Personal, das veränderungswillig ist.

Viele Unternehmen haben ihren Mitarbeitenden in den letzten Jahren sehr viel ermöglicht. Mitarbeitende sollen nun Verzicht üben, dabei sich und ihre Erwartungen an die Situation anpassen. Das kennen sie nicht. Es sei denn, sie wurden nicht verwöhnt. Der Verwöhnte jedoch fühlt sich schnell benachteiligt. Er sorgt sich nicht um das Unternehmen, sondern um seinen Platz und seine Person.

Der Verwöhnte hat es nicht gelernt, konstruktiv mit Niederlagen umzugehen. Er nimmt diese so stark persönlich, dass er handlungsunfähig wird. Er klagt und verändert nichts. Er findet Schuldige, statt sich um einen neuen Weg zu bemühen, der für ihn und andere förderlich ist. Da-

bei lebt er stark im Konjunktiv, man müsste, man könnte, man sollte. Statt aktiv zu werden, zerbricht er sich den Kopf. Als Variante setzt er auf die Schaffenskraft der Kollegen und hängt sich an sie dran. Er redet mit, bewegt aber nur wenig. So belastet er sein Umfeld und kostet zusätzlich Zeit und Geld.

Lösungsansätze für Organisationen

Personalentwicklung heisst persönliche Entwicklung. Im Kern: Jeder Mitarbeitende muss sich emotional auf den Verlust des Schlaraffenlands einstellen und sich fachlichen Herausforderungen stellen. Diese ergeben sich beispielsweise durch zunehmende Digitalisierung in der sich verändernden Arbeitswelt.

Ein Ansatz ist, Mitarbeitende fachlich zu schulen. Zusätzlich brauchen sie individuelle Förderung und insbesondere Training in Selbst- und Menschenkenntnis, die sie über Selbstreflexion und Aufklärung erlernen und erfahren.

Ein Mensch, der unzufrieden ist, sollte Veränderungen angehen und aktiv werden. Dies kann durchaus mit externer Hilfe und Unterstützung geschehen. Nichts zu tun bedeutet, im Teufelskreis der eigenen Entmutigung stecken zu bleiben. Denn Verwöhnung entmutigt langfristig. Aufgaben, Herausforderungen, echte Kooperationen, kleine Erfolge, Mitmenschlichkeit, machbare Zielerreichung und differenzierte Planung sind förderlich, um

Unternehmen in Zeiten der Veränderung weiterhin erfolgreich zu führen.

Veränderung braucht Zeit

Für Führungskräfte und Personaler ist es wesentlich, aufmerksam zu bleiben. Veränderungsprozesse sind langwierig, zumal hier die gesamte Organisation und jeder Einzelne betroffen sind – für ein Unternehmen nicht leicht wegzustecken.

Mitarbeitende aller Ebenen brauchen konzeptionelle Unterstützung und eine stabile Kommunikation. Nur mit begleitenden Referaten, Vorträgen, Schulungen und der Unterstützung von Mitarbeitenden kann sich ein Arbeitsklima verändern, das sich von der Verwöhnung wegentwickelt. Es ist ein Prozess der Veränderung. Der Aspekt Verwöhnung sollte in Weiterbildungsprogramme integriert werden, ebenso wie Kommunikation und Konfliktmanagement, denn diese drei Themen hängen sehr eng zusammen.

Um sich für die digital transformierte Arbeitswelt aufzustellen, brauchen Organisationen mutige und unabhängige Mitarbeitende, die bereit sind, den Veränderungsprozess mitzugestalten.



Claudia Kandalowski ist seit 20 Jahren Expertin für Personalentwicklung und selbstständige Coacherin. 2013 erschien ihr Buch «Erfolgreiche Wege – Erfolgreiche Menschen». www.ck-coaching.ch