

Fauler-Apfel-Effekt – schwierige Mitarbeitende erfolgreich führen

Stellen Sie sich vor, eine einzelne Person unter den Mitarbeitenden vergiftet das gesamte Betriebsklima. Die Äpfel im Korb beginnen zu faulen. Toxische Mitarbeitende wirken als unsichtbarer, zerstörerischer Faktor. Ich zeige Ihnen aus meiner Praxis als Führungscoach, wie Sie «faule Äpfel» erkennen und erfolgreich führen.

Ein übliches Meeting: Das Team bespricht die neue Arbeitswoche. Doch die Stimmung ist spürbar gedrückt. Ein Kollege äussert sich sarkastisch und verschränkt die Arme. Die Energie im Raum sinkt rapide. Die anderen Mitarbeitenden reagieren defensiv und ziehen sich zurück. Der «faule Apfel» steckt alle an, lähmt und blockiert die Motivation und Leistung des gesamten Teams.

Negativität ist ansteckend. Die Mitarbeiterzufriedenheit nimmt ab. Die offenen oder verdeckten Konflikte nehmen zu. Sinkende Leistung und Produktivität gefährden den Geschäftserfolg.

So erkennen Sie «faule Äpfel» in Ihrem Team

Bis Sie die «faulen Äpfel» in Ihrem Team eindeutig identifiziert haben, kann es einige Zeit dauern. Vermeiden Sie vorschnelle Schlüsse und die Gefahr der selbsterfüllenden Prophezeiung – das zu sehen, was man ohnehin erwartet hat. Umso genauer sollten Sie hinschauen, denn «faule Äpfel» zeigen sich in vielen Facetten.

- **Passiv-toxisches Verhalten (stiller, indirekter Schaden):** unmotiviert, träge, Aufgaben werden nur widerwillig oder unzureichend erledigt; subtil demotivierend, unterschwellig die Stimmung vermiesen und Motivation blockieren, lästern; die Verantwortung verweigern oder auf andere abwälzen; unkooperatives, passives Verhalten, zu wenig zum Teamziel beitragend; leistungsschwach, Erwartungen werden nur unzureichend erfüllt.
- **Aktiv-toxisches Verhalten:** sarkastisch, spöttisch, provozierend; destruktiv kritisierend, negativ reden, Veränderungen grundsätzlich ablehnen; manipulieren, egoistisches Verhalten, andere ausnutzen oder kontrollieren; Wissen zurückhalten, Unterstützung verweigern, Entscheidungen verzögern; Unternehmenswerte und Teamregeln bewusst missachten oder Führung nicht akzeptieren.

Keine Ausnahmen – auch nicht bei Highperformern

Eine oft besonders grosse mentale Hürde ist es für Führungskräfte, wenn der «faule Apfel» ein Highperformer ist. «Die Person macht sonst einen sehr guten Job», heisst es dann oft. Aber genau deshalb ist es umso wichtiger,

negatives Verhalten auch bei Highperformern nicht zu billigen. Denn durch ihren Status, ihre Leistung und ihre vermeintliche Unersetzbarkeit sind sie besonders einflussreich. So richtet ihr negatives Verhalten besonders grosse Schäden im Team an. Werden sie nicht geführt oder korrigiert, setzt das ein schädliches Signal für das ganze Team. Auch bei Highperformern dürfen keine Ausnahmen gemacht werden.

So führen Sie schwierige Mitarbeitende erfolgreich

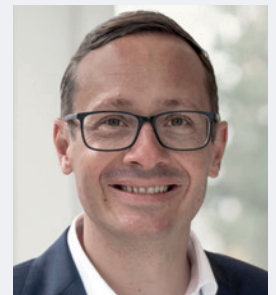
Egal ob Highperformer, Durchschnittsmitarbeitende oder Lowperformer: Sie müssen gegen jeden «faulen Apfel» vorgehen. Vermeiden Sie, in die Harmonie-Falle zu tappen. Toxische Personen werden damit nicht von allein aufhören.

1. Sprechen Sie es in einem Vier-Augen-Gespräch frühzeitig an. Vermeiden Sie Vorwürfe und sprechen Sie offen an, was Sie wahrnehmen. Stellen Sie offene Fragen, um zu verstehen, was alles geschieht.
2. Bieten Sie dem Mitarbeitenden an, produktiver Teil des Teams zu werden. Fordern Sie sein klares Commitment dazu ein.
3. Nun gilt es, dies konsequent durchzusetzen. Sie haben entschieden – das gilt.
4. Bei erneutem toxischen Verhalten müssen Konsequenzen folgen. Denn nur so bleiben Sie glaubwürdig. Ermahnen Sie klar, welche Verhaltensregeln gelten.
5. Führt auch dies nicht zum Erfolg, müssen Sie konsequent handeln. Setzen Sie die disziplinarischen Massnahmen sorgfältig um.

Meine Erfahrung zeigt, dass bei toxischen Mitarbeitenden in den meisten Organisationen zu oft zu lange zugewartet wird. Wird ihr Verhalten nicht frühzeitig angegangen, breitet sich der Schaden still und stetig aus. Wer frühzeitig konsequent handelt, schützt Motivation, Teamleistung und Betriebsklima.

Welche Verhaltensweisen hemmen aktuell die Motivation in Ihrem Team? Welches Potenzial wird nicht ausgeschöpft, weil Leistung blockiert wird? Welche Herausforderungen gilt es zu meistern, um Ihre Mitarbeitenden wieder auf ein Top-Level zu bringen?

DER AUTOR



Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 25 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in den Bereichen Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing, Verkauf sowie Produkt- und Preismanagement. Unter anderem war er Business-Unit-Leiter beim IT-Distributor Also und baute in dieser Funktion einen neuen Geschäftsbereich für Services auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner sowie Verwaltungsrat und Beirat verschiedener KMUs und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Projektleiter oder Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Zu seinen Kunden gehören unter anderem IT-Fachhändler, IT-Dienstleister, Systemintegratoren und Softwarehersteller. ledergerber-partner.ch Raphael Ledergerber schreibt in seiner Serie im «IT-Markt» über betriebswirtschaftliche Themen.



Die Kolumne finden Sie auch online it-markt.ch