

POWER FOR ALL: MACHT WIRD MISSVERSTANDEN

ERFOLG

5/2022

DAS LESEN ERFOLGSMAGAZIN

**DIE 500
WICHTIGSTEN
KÖPFE DER
ERFOLGSWELT**

**6 TIPPS FÜR
ERFOLG IM BERUF**

**CHRISTIAN LUX
VERTRIEBSERFOLG**



Verleger
Julien Backhaus
über Grenzen

**SYLVESTER
STALLONE**

ERFOLGSSTORY

LISA ECKHART

IM INTERVIEW



Bilder: Peter W. Czernich für Marquis Magazine, Oliver Reetz, Christian Lux, Depositphotos / REDPIXEL

BACKHAUS VERLAG 5€
ÖSTERREICH 5,60 € | SCHWEIZ 8,00 CHF



4 190872 505003

05

NICHT POPULÄR, ABER EFFEKTIV:

KÜNDIGEN FÜR DEN UNTERNEHMENSERFOLG

Schwierige Mitarbeiter können das Betriebsklima belasten, zur Kündigung ihrer leistungsfähigen Kollegen führen oder ihrem Unternehmen auf andere Weise Schaden zufügen. »Führungskräfte werden förmlich lahmgelegt und sind gezwungen, unnötig viel Zeit für beispielsweise das Entwickeln von Konfliktlösungsstrategien einzubringen. Die oft destruktive Art raubt Vorgesetzten und Teamkollegen darüber hinaus die Motivation und dies führt nicht selten zu einer schlechten Stimmung im gesamten Team«, skizziert der geschäftsführende Gesellschafter der STRATAVIS GmbH, Thorsten Schwack, Szenen, wie sie in zahlreichen Unternehmen vorkommen. In solchen Situationen wird das Team seines Hamburger Weiterbildungsinstituts aktiv, denn die Experten wissen, dass im Kapitalismus die gleichen Regeln gelten wie auf dem Fußballfeld: »Es gewinnt immer nur das Team mit den besten Spielern.« Um wieder auf Erfolgskurs zu kommen, rät Schwack dazu, auch vor unpopulären Entscheidungen nicht zurückzuschrecken: »Entlassungen sind immer dann das geeignete Mittel, wenn Führungskräfte und Entscheider in Unternehmen erkannt haben, dass es nicht darum geht, Mitarbeiter um jeden Preis zu halten, sondern sich zum Ziel setzen, ausschließlich gute oder die besten Mitarbeiter nachhaltig für sich zu gewinnen«, sagt er.

Schwierigen Mitarbeitern vorbeugen: Führungskräfte in der Pflicht

Es sind klare Worte des Experten – eine Deutlichkeit, die er auch seinen Mandanten im Umgang mit den Mitarbeitern nahelegt. Hierauf sei bereits beim Bewerbungsgespräch zu achten: Denn Unternehmen, die Interessenten realistische Vorstellungen von den an sie gerichteten Erwartungen vermittelten, könnten sich hierdurch bereits vor späteren Konflikten schützen, meint Schwack.

Beim Auswahlprozess müsse zudem bedacht werden, dass sich Mitarbeiter im Zweifel oft leichter fachlich qualifizieren ließen als in ihrer Persönlichkeitsstruktur verändern.

»On Point« bleiben sollten Verantwortliche allerdings über das Einstellungsverfahren hinaus, andernfalls könnte es teuer werden. Führungskräfte, welche interne Konflikte im Unternehmen nicht wahrnehmen oder auf diese nicht reagierten, liefen Gefahr, bald mit den Kündigungen fähigerer Mitarbeiter konfrontiert zu werden.

Die Leistung bleibt aus – aber warum?

Doch was tun, wenn der Mitarbeiter aller vorbeugenden Maßnahmen zum Trotz nur noch vor sich hin zu dösen scheint? Dies muss nicht immer mit fehlender Leistungsbereitschaft zusammenhängen, weiß man im Hamburger Weiterbildungsinstitut und setzt daher auf Ursachenforschung: Tools wie die »KDW«-Methode, kurz für »Können, Dürfen, Wollen«, lassen das Team um Schwack herausfinden, warum Leistungen nicht auf dem gewünschten Niveau erbracht werden: Fehlen schlicht die Skills, um die Leistung zu erbringen? Dann könnten diese Lücken etwa durch Fort- und Weiterbildungen geschlossen werden. Manchmal, erzählt Schwack, käme man durch »KDW« allerdings zu dem Ergebnis, dass der Mitarbeiter die geforderte Leistung gar nicht erbringen dürfe. Es sei bereits vorgekommen, dass zwar hohe Erwartungen seitens des Unternehmens bestünden, die dafür notwendigen Rahmenbedingungen allerdings nicht gegeben wären. In diesem Fall gelte es, Unternehmensstrategien und -kultur zu hinterfragen und, wenn nötig, auch zu erneuern. Anders sei es zu bewerten, wenn sich herausstelle, dass der fragliche Mitarbeiter die Anforderungen gar nicht erfüllen wollte und es auch zukünftig nicht vorhat. Dann, so

Schwack, sei es womöglich »Zeit, über eine Trennung zu sprechen«.

Mit Konsequenz zum Ziel

Dass es sich hierbei nicht um eine populäre Haltung handelt, ist Schwack nach eigener Aussage bewusst, doch ein solches Vorgehen trage »erheblich zum Erfolg des Unternehmens bei«, meint er. Obwohl es die Mitarbeiter sind, die das Unternehmen belasten, sieht Schwack insgesamt die Vorgesetzten in der Verantwortung, eine »Spirale der Ineffektivität und Frustration« zu verhindern. Hier bräuchte es Persönlichkeiten, »die (...) wirksame Methoden konsequent anwenden«. ♦ AS

