

kompetent beraten

Wir reden lieber über den Start als über das Ende

Die Managementliteratur ist voll mit Artikeln, die ausführen, wie man als Führungskraft hoffnungsvoll startet, die ersten hundert Tage im Umgang mit Mitarbeitenden erfolgreich gestaltet und glaubhaft bleibt über die Jahre hinweg. Doch nur wenige Autoren nehmen sich dem Thema „Ende und Abschluss“ an. Genau dieser Aufgabe will ich mich

in diesem Newsletter stellen und ausführen, warum wir das Ende nicht mögen, wo sich Investitionen in Mitarbeitende lohnt und welche Argumente den Ausschlag für den Abschied geben können. Dabei beschränke ich mich in erster Linie auf den Prozess bis hin zur Trennung, ohne auf arbeitsrechtliche Aspekte einzugehen.

Wenn das Ende unausweichlich wird

Die Arbeit als Führungskraft wird immer wieder mit dem Adjektiv „einsam“ in Verbindung gebracht. Diese Einsamkeit erleben Leiter/innen gerade und vor allem im Zusammenhang mit personellen Themen. Wenn sich dann noch ein möglicher und nicht erwünschter Trennungsprozess von einem Mitarbeitenden abzeichnet, wird es in der Regel für alle Beteiligten emotional hoch anspruchsvoll und belastend zugleich.

Bei den Betroffenen, die halb oder ganz unfreiwillig die Firma verlassen, sind häufig Gefühle der Enttäuschung, des Verletzt- und Verlassen-seins bis hin zu existentiellen Nöten vorherrschend. Aber auch die andere Seite, in der Regel Führungskräfte und HR-Spezialisten, kämpfen mit Empfindungen, versagt zu haben und Schuld zu sein, dass es überhaupt so weit kom-

men musste. Entsprechend schützen sich Führungskräfte *und* Mitarbeitende selber, indem sie heikle Themen (z. B. mangelnde Leistungen) so lange wie möglich nicht ansprechen, Konflikte schwelen lassen und Unzugänglichkeiten lieber tabuisieren.

Von aussen ist dies nicht immer sofort erkennbar. Wohl zeigen sich in solchen Teams und Abteilungen gerne Symptome wie Lustlosigkeit, Passivität, herabsetzende Kommunikation und erhöhte Krankenstände. Aber erst, wenn es dann zum „Big Bang“ kommt und weite Teile der Organisation in Mit-Leiden-schaft gezogen werden, wird deutlich, dass hier wichtige personelle Klärungen vermieden wurden.

Wer sich zu einem anderen Vorgehen entschliesst und heikle Themen aktiv anspricht, erhält wohl die Chance, mehr Klarheit zu bekommen. Doch ob die daraus abgeleiteten Ziele und Massnahmen auch Früchte tragen,

3. Ausgabe
September 2013

Zum Inhalt:

Wir reden lieber über den Start als über das Ende	1
Wenn das Ende unausweichlich wird	1
Überlegungen im Ringen um einen Entscheid	3
Unsere Dienstleistungen	4

Keine Person wird als Experte

geboren.

Die Schlüssel zum Lernen sind
Herausforderungen und Feedback.

Wolfgang Jenewein

Marcus Heidbrink



Erfolgreich werden, bedeutet
ein besserer Verlierer zu sein,
indem ich meine Niederlage
reflektiere und Massnahmen
zur Veränderung einleite.

Wenn das Ende unausweichlich wird

steht auf einem anderen Blatt. Und so sehen Führungskräfte immer wieder der schwierigen Frage gegenüber, ob es sich lohnt, weiter mit der Person zusammen zu arbeiten oder ob das Ende thematisiert werden muss?

Doch wann ist es fertig und wo lohnt es sich, in Menschen zu investieren?

Es ist klar, dass keine verantwortungsvolle Führungskraft leichtfertig den Austritt eines Mitarbeitenden herbeiführen will. Zu gross ist der zu erwartende Schaden auf beiden Seiten. Doch welches sind die Kriterien, die eine Fortsetzung des Arbeitsverhältnis sinnvoll erscheinen lassen und wo bleibt es nur noch den Abgang in Anstand vorzubereiten.

Drei Kategorien zur Unterscheidung

Henry Cloud beschreibt in seinem Buch „Necessary endings“ (2010) drei Kategorien von Menschen, um zu unterscheiden, wo Hoffnung angebracht ist und wo nicht: Den „klugen“, den „törichten“ und den „üblen“ Typen. Natürlich sind Kategorisierungen heikel. Doch sie können als Modelle hilfreich sein, indem sie Kriterien zur Unterscheidung liefern und letztlich wieder zu Handlungsoptionen führen.

Den „klugen“ Menschen charakterisiert er als eine Person, die bereit ist, ein Feedback entgegenzunehmen, wenn die Leistung nicht ausreicht oder Verhalten nicht angemessen ist. Dieser Typ Mensch weiss, dass er aktuell nicht genügt und übernimmt Verantwortung, indem er nach Lösungen sucht. Wer diese Anspannung aushält und aktiv wird, ist es sicher Wert, dass man weiter auf ihn setzt, ihn fördert.

Der „törichte“ Mensch handelt in der gleichen, unbequemen Situation anders: Er hört sich die Rückmeldungen an, sieht aber die Probleme in erster

Linie bei den anderen. Er erklärt, wie hoch die Anforderungen „halt“ sind oder warum es „logischer Weise“ so kommen musste. Kurz: Er versucht die Wahrheit so zu korrigieren, dass er selber nichts verändern muss. Dies mündet häufig in langatmigen Rechtfertigungen ohne eigentliche Lösungsansätze.

Der „üble“ Mensch verhält sich in schwierigen Situationen destruktiv. Ihm ist es egal, wenn andere leiden oder gar zu Schaden kommen. Er geht seinen Weg unverbesserlich nach dem Motto „lieber (gem)einsam untergehen“, als Korrekturen entgegen zu nehmen. So zieren seinen Lebensweg nicht nur Probleme, die partiell dann und wann auftreten. Nein, bei ihm zeigen sich immer wieder die gleichen schwierigen Punkte ohne erkennbare Veränderungen. Das problematische Verhalten wird zum Muster.

Und wie kommt man weiter?

Beim „klugen“ Typen lohnt es sich, sich für ihn einzusetzen. Er wird all den Einsatz an Zeit und Mühe dankbar entgegen nehmen. Die Investitionen in Form von Fördergesprächen, initiierten Ausbildungen oder einem für einen klar definierten Zeitraum zur Seite gestellten Coach werden sich mehrfach bezahlt machen.

Schwieriger wird es beim „törichten“ Typen. Er zwingt den Vorgesetzten zu einer klaren und konsequenten Haltung. Dies heisst als erstes, dass man das „Über-Probleme-reden“ unterbindet. Dann gilt es, klare Rahmenbedingungen zu formulieren. Damit soll sichergestellt werden, dass derjenige „leiden“ muss, der lieber die Verantwortung von sich weist und nicht diejenigen, die helfen wollen. Selbst Investitionen in die Person werden nur bewilligt, wenn klare Fortschritte sichtbar werden.

Bei der letzten Variante, dem „üblen“ Typen, braucht es als Vorgesetzter zuerst das Eingeständnis, dass man nicht für alle Menschen eine Lösung hat. Die Trennung ist mit aller Konsequenz voranzutreiben. Dies hört sich sehr hart an. Doch hier ist sicherzu-

stellen, dass nicht die Organisation und ihre wertvollen Mitarbeitenden zu Schaden kommen. Die Strahlkraft des Destruktiven muss unterbunden werden. Entsprechend ist vom Unterstützer – Modus in den (Selbst) Schutz – Modus zu wechseln.

Der kluge Typ	Der törichte Typ	Der üble Typ
Ziel: Fördern, ermutigen , Reflexion anbieten.	Ziel: Den Rechtfertigungsmodus beenden, Grenzen setzen, Klarheit schaffen.	Ziel: Abgang vollziehen und Organisation „schützen“.

Eigene Darstellung

Überlegungen im Ringen um einen Entscheid

Die Frage, ob man sich von einem Mitarbeitenden trennen will, ist selten so klar, wie die voran gegangene Typologie den Anschein machen will. Wie sieht es aus, wenn eine Führungskraft auf der einen Seite die mit Abstand besten Verkaufszahlen präsentiert und andererseits mit dem eigenen Team herabsetzend und demotivierend umgeht.

Nachfolgend ein paar hilfreiche Überlegungen:

- *Fünf Jahre in die Zukunft sehen.* Versetzen Sie sich mit der aktuellen Konstellation um fünf Jahre in die Zukunft. Welche Gedanken schießen Ihnen durch den Kopf? Welche Gefühle beschleichen Sie? Welche Opfer müssten Sie und die Abteilung bringen?
- *Den Blick auf die anderen werfen.* Viel bleibt in solchen Prozessen der Blick einseitig auf die Person gerichtet, deren Verbleib in Frage gestellt ist. Doch wie steht es um das Umfeld? Wie geht es diesen Leuten? Welche nicht ausgesprochene „Botschaft“ hinterlässt eine

Weiterbeschäftigung in der Organisation? Welche Chancen und Risiken entstehen für die Firma?

- *Wie sähe der Entscheid aus, wenn es um eine andere Organisation ginge? Welche Empfehlung würden Sie einem(r) Freund(in) in der gleichen Situation geben? Wie klar wäre die Beurteilung der Sachlage, wenn Sie selber keine Bindungen zur Person hätten?*
- *Die Trennung kann eine Chance sein.* Was zuerst ein schwerer Einschnitt darstellt, ist nicht selten für die betroffene Person in der Rückschau ein wertvoller Meilenstein, der den nötigen „Schub“ verlieh, um anstehende Veränderungen effektiv anzugehen.

Wenn die Antworten auf diese Fragen wenig Anlass zur Hoffnung geben, ist dies letztlich *positiv* zu werten. Bei all den unschönen Nebenfolgen, bringt Klarheit wieder neue Aussichten und Handlungsoptionen. Oder um es mit den Worten von Henry Cloud zu sagen: Necessary endings happen when you get to a „good hopelessness“.

Necessary endings happen
when you get to
a „good hopelessness“
Dr. Henry Cloud





Drei Gehminuten ab dem Hauptbahnhof

Dietrich Coaching GmbH
Rosenbergstrasse 62
9000 St. Gallen

071 535 32 02
078 888 32 02

info@dietrich-coaching.ch
www.dietrich-coaching.ch

Unsere Dienstleistungen

Coaching von Führungskräften

- Standortbestimmung vornehmen
- Vorbereitung: Zum ersten Mal Chef
- Reflexion des Führungsalltages
- Schwierigkeiten im Team bewältigen
- Umgang mit Change Prozessen

Teamentwicklung

- IST Analyse erstellen
- Zusammenarbeit optimieren
- Kommunikation & Feedback trainieren
- Massnahmen erarbeiten
- Outdooranlässe durchführen

Organisationsentwicklung

- Analyse und Weiterentwicklung einer ganzen Abteilung / Organisation
- Change Management: Neu- oder Reorganisation gestalten
- Neue Strukturen ausarbeiten
- Visionen / Leitbilder erarbeiten
- Unternehmensnachfolge coachen

Kaderausbildung

- Team führen & Führungsstile
- Mitarbeitende motivieren
- Konfliktmanagement
- MbO: Führen mit Zielvereinbarungen



Philippe Dietrich