



Schmeiß den Kerl raus!

Schwierige Mitarbeiter loswerden

Wie viele schwierige MitarbeiterInnen haben Sie? Jede(r) von uns mit einem Führungsauftrag hat (mindestens) eine(n). Dasselbe gilt für jeden Trainer, Lehrer, Vater, Mutter, ... Wie wird man diese Leute los? Das fragen mich übers Jahr viele Führungskräfte. Schwierige Mitarbeiter rauswerfen. Ein heikles Thema. Betrachten wir einen konkreten Fall.

Die schwierige Arzthelferin

Ein Allgemeinarzt kommt ins Coaching. Er möchte eine Kündigung „wasserdicht“ machen: „Helfen Sie mir, falls es dazu kommt, dass die Kündigung vor dem Arbeitsgericht standhält. Gründe dafür gibt es genug. Das Fehlverhalten der Mitarbeiterin ist eklatant!“ Ich lasse mir ein konkretes Beispiel geben: „Erst gestern hat sie wieder nicht die vollständige Indikation auf einem Rezept angegeben! Das macht die dauernd! Das ist fahrlässig! Die ist eine Gefahr für Patienten und Praxis!“ Finden Sie auch? Nicht? Gut aufgepasst.

Was haben Sie eben spontan gedacht?

Ich wette, dasselbe wie ich als ich dem Arzt zuhörte. Ich dachte spontan: „Kannste sie denn die vollständige Indikation? Und wenn nicht, wusste sie, wo sie nachschlagen kann? Hatte sie überhaupt die Möglichkeit, bei ihrem Chef rückzufragen oder flitzt der von Behandlungszimmer zu Behandlungszimmer und ist ständig nur gestresst? Warum helfen die erfahrenen Kolleginnen ihr nicht weiter? Was stimmt in diesem Team nicht? Etwa Mobbing?“ Merken Sie was?

Was merken Sie?

Dass wir uns mit jeder Frage weiter von der Mitarbeiterin entfernten und dem Chef näherten. Genauer: seiner Führungsaufgabe. Wie führt der denn? Das ist eine schmerzhafteste Frage – auch für mich als Coach, wenn ich sie stellen muss. Die Frage lässt sich übrigens generalisieren. Wenn wieder einmal einer spinnt, fragen Sie sich doch mal: „Was trage ich dazu bei?“ Diese Frage kostet Mut. Deshalb stellen sich ihr nur echte Führungskräfte.

Was ist Ihr Problemanteil?

Nachdem Sie die Frage (ehrlich, Hand aufs Herz) beantwortet haben, können Sie den schwierigen Mitarbeiter immer noch anpflaumen oder feuern – ich halte die Wette: Wird nicht mehr nötig sein. Aus einem simplen Grund: Wenn Sie Ihren Teil tun, tut der andere seinen. Glauben Sie das nicht. Testen Sie es. Und noch ein Grund: Würden Sie einen Neuen einstellen, würde das nichts ändern: Sie erleben das alte Problem in grün. Es hat sich ja nichts Wesentliches geändert. Nichts an Ihrer Führungskompetenz. Ich weiß, das ist hart.

Hart, aber wahr: Es gibt keine schwierigen MitarbeiterInnen

Das heißt: Zieht man die Psychoten und Soziopathen ab, die wirklich selten sind. Es gibt keine schwierigen Mitarbeiter. Es gibt nur schwache Chefs. Noch einmal: Das ist hart.



Aber nur für jene mit Fixed Mindset. Für jene, die sich für die besten Vorgesetzten der Welt halten. Alle anderen können Härte ab. Weil die Wahrheit immer hart ist. Sie haben immer die Mitarbeiter, die Sie sich *verdienen*. Ich schone Sie schon wieder viel zu sehr? Das freut mich. Dann sind Sie sicher Manns/Fraus genug für das KKW-Prinzip.

Das KKW-Prinzip

Nein, kein neuer Klamotten-Discounter, sondern das Prinzip: Kennen – Können – Wollen. Der unbewusste und unreflektierte (Achtsamkeit!) Leadership-Algorithmus schwacher Vorgesetzter lautet: „Was tut der denn da? Anpflaumen/Abmahnen!“ Hin und wieder mache ich das auch. Rumtoben erfrischt und reinigt die Synapsen. Aber: Great Leadership ist das nicht. Die wirklich großartigen Führungskräfte benutzen einen anderen, bewusst eingesetzten Algorithmus: „Was tut der denn da? Offensichtlich nicht das Richtige. Kennt er das Richtige überhaupt? Kann er es denn? Und will er es auch?“

Erst fragen, dann schießen

Solange wir diese drei Fragen nicht beantwortet haben, sollten wir die Verbal- und/oder Kündigungskeule stecken lassen und lieber die Fragen beantworten. Sind sie beantwortet, erledigt sich das „schwierig“ beim Mitarbeiter meist von alleine: Der Mitarbeiter, der es vorher nicht (richtig) machte, kennt jetzt die richtige Richtung und er kann in diese Richtung gehen. Für seine Motivation haben wir auch gesorgt. Nach diesem Dreischritt bleibt nichts mehr, was einen Menschen schwierig machen könnte. Profis arbeiten gerne mit dem KKW-Prinzip – vom Management bis rein in die Kindererziehung. Was macht der Amateur? Der Amateur sagt: „Ist nicht nötig. Meine Leute wissen, was ich von ihnen erwarte.“ Profis sagen sowas nicht.

Das Experiment

Profis sind experimentierfreudig. Erstaunlich viele Führungskräfte laden mich zu einem Experiment ein. Sie sagen: „Ich erkläre Ihnen jetzt mal, was ich von meinen Leuten erwarte. Notieren Sie das bitte mit. Und dann gehen Sie raus zu meinen Leuten und fragen sie, ob sie meine Erwartungen *kennen*. Mal sehen wo die Differenz liegt und wie groß sie ausfällt.“ Kitzliges Experiment? Sicher. Deshalb laden mich auch nur die Best in Class dazu ein; ein exklusiver Club. Die Leute können wirklich führen. Was machen die anderen?

Was machen die anderen?

Kein Experiment. Warum nicht? Weil, ganz klar, völlig logisch: „Meine Leute wissen, was ich von ihnen erwarte!“ Mein Wort darauf: Das behaupten nur jene, deren Leute sich wegwerfen vor Lachen, wenn man sie danach fragt. Sie haben so einen Totalverdränger-Boss? Mein Beileid. Wie würde der reagieren, wenn man ihm die beiden Listen vorlegen würde? Er würde das Ergebnis rundheraus abstreiten, sich auf Totalverdrängung zurückziehen oder einen Wutanfall bekommen, körperliche Gewalt androhen oder haltlos seine Mitarbeiter beschimpfen: „Was fällt denen ein? Die haben gefälligst zu wissen, was ich von ihnen will!“ So reagieren schwache Bosse. Wie reagieren die starken? Die lachen.

Nur gute Bosse lachen

Die wischen sich die Lachtränen aus den Augen und sagen: „Was? So schlimm? Die wissen in sechs von zehn Punkten nicht, was ich von ihnen erwarte? Gut, dass wir das geklärt



haben. Und wie sorgen wir jetzt dafür, dass die meine Erwartungen nicht nur verstehen, sondern auch erfüllen?“ Ja, wie? Indem man die akute Expectation Gap, die Erwartungslücke durch viel Information, Abklärung und Rückfragen schließt. Und indem man verhindert, dass sie wieder aufgeht, indem man täglich bei jeder sich bietenden Gelegenheit kurz Feedback einholt: „Was machen Sie gerade? Aha, gut. Was genau werden Sie mir abliefern? Sind Sie sicher, dass ich das erwarte? Dann lassen Sie uns das kurz klären.“

Können Sie sich vorstellen, dass so ein prozessbegleiteter Mitarbeiter „schwierig“ wird? „Schwierig“ ist kein Attribut eines Mitarbeiters, Schülers oder Kindes. Wer einen Mitarbeiter, Schüler oder Kind als schwierig bezeichnet, bezichtigt sich selbst der Führungsschwäche. Die Schwaben sagen: Wie der Herr, so's G'scherr. Wie der Boss so seine Leute. Schwache Vorgesetzte, schwierige Mitarbeiter. Wie stark sind Sie? Stark genug für drei Fragen?

Achtsame Grüße

Wölkner Consulting GmbH



Ahornweg 14
71155 Altdorf
Telefon: +49 7031
233063
E-Mail: mail@woelkner.de

Geschäftsführer: Matthias Wölkner
Registergericht: Amtsgericht Stuttgart
Registernummer: HRB 246215
Internet: www.woelkner.de