



Konsequenz: Warum wir immer noch zu lange an schlechten Mitarbeitenden festhalten

Nein-Sagen fällt uns schwer. Klartext zu sprechen, fällt uns schwer. Wir haben Hemmungen und zeichnen deshalb weich. Zunächst ist das verständlich, denn wir wollen und sollen niemandem unnötig Schmerzen zufügen. Was aber, wenn die Schmerzen kein Beziehungsthema, sondern die Wirkung negativer Fakten sind? Zum Beispiel wenn die Leistung nicht stimmt? Abwarten ist keine Lösung.

■ Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer

Eine verstörende Szene

«Du fette Sau», ruft ein Schwimmbadbesucher einem Mädchen zu. Das Mädchen ist tief betroffen und schweigt. So geschieht es in einer Werbekampagne der Deutschen Telekom. Was sagt dieser verstörende Werbespot über unsere Zeit? Vermutlich haben die Werbestrategen darüber nachgedacht, wie sie bei einem breiten Publikum punkten können. Ihr Fokus: die Tröstung des Mädchens.

Und das ist wichtig. Denn selbstverständlich müssen wir Menschen trösten, die verletzt wurden. Allerdings kommt der Täter in der

Werbung ungeschoren davon. Die Ursache der Verletzung wird nicht angegangen. Zivilcourage? Fehlanzeige. Ein Mangel an Konfrontation. Hier geht es nicht um Feedback, sondern um die deutliche Aussage gegenüber dem Täter, dass eine rote Linie überschritten wurde, dies nicht akzeptiert wird und deshalb ein Hausverbot erfolgt. Sprache als Tat – als Sprechakt.

Gesellschaftliche Entwicklungen

Auf gesellschaftlicher Ebene gibt es für Verletzlichkeit aktuell eine neue Sensibilität. Frauke Rostalki beschreibt dies als «Diskus-

vulnerabilität». Damit ist die Beobachtung gemeint, dass wir in öffentlichen Diskursen vermehrt dazu neigen, Standpunkte und Sachargumente so aufzuladen, dass sie als Teil der Persönlichkeit wahrgenommen werden: Wenn jemand für die Belieferung der Ukraine mit Waffen ist, nennen wir diese Person «Kriegstreiber». Wenn ein Mensch sich kritisch dazu äussert, ist er ein «Putinverstehler». Sachargumente werden mit Persönlichkeit gleichgesetzt, der gegnerischen Seite wird die Integrität abgesprochen, Diskurse werden diskreditierend. Wir verletzen uns brutal durch solche Schemata in Sprache und Wahrnehmung.

Derart spaltende Kommunikationsformen dürfen wir uns im Unternehmen nicht leisten. Schliesslich müssen wir jeden Tag zusammenarbeiten und können uns nicht über Social Media aus der Distanz anonym bekämpfen (gleichzeitig ist leider zu beobachten, dass in manchen Digitalkanälen von Konzernen genau dies geschieht).

Im persönlichen Kontakt innerhalb der Unternehmen schlägt das Pendel deshalb häufig in die andere Richtung um: Wie im Werbespot der Deutschen Telekom vermeiden wir den Klartext. Kritisches anzusprechen, erscheint



als Bedrohung. Wir wollen uns schützen vor Persönlichkeitszuschreibungen wie «harter Hund», «sturer Kopf», «Kontrollfreak» oder auch «Hardliner». Als «gemein» dazustehen, würde unseren sozialen Status zu sehr schwächen.

Die Kosten für eine solche Vermeidungshaltung jedoch sind hoch. Wir ahnen, was passiert, wenn nichts passiert:

Marco ist überrascht und frustriert. Vor einigen Monaten hat er seine erste Führungsrolle im Marketing übernommen. Mit einem seiner Mitarbeitenden, der schon viele Jahre im Unternehmen ist, ist es von Anfang an schwierig. Auch andere Teammitglieder zeigen sich irritiert, denn Aufgaben werden von diesem nur mangelhaft umgesetzt. Feedbackgespräche führen bei ihm zum Rückzug: Der Mitarbeiter bringt zum Ausdruck, dass er die Rückmeldungen sachlich nicht versteht und als unfair empfindet. Marcos Chef ist ebenfalls schon lange im Unternehmen und hat den Mitarbeiter bis zu Marcos Einstieg selbst geführt. Ihm ist das Problem bekannt. Offensichtlich ist der Mitarbeiter ein Low-Performer. Er empfiehlt Marco, dranzubleiben und beharrlich Feedback zu geben ...

Psychologische Aspekte

«Die Hoffnung stirbt zuletzt», könnte man zynisch dieses Beispiel kommentieren. Besser wäre es, zu erkennen, dass ein Mitarbeiter, der sich schon länger und ohne erkennbaren Grund so verhält, eine schlechte Leistungsprognose hat. Obwohl unproduktive oder

unmotivierte Mitarbeitende den Unternehmenserfolg und die Teamdynamik erheblich beeinträchtigen können, zeigen psychologische Studien und betriebliche Erfahrungswerte, dass Unternehmen oft zu lange an solchen Mitarbeitenden festhalten. Aus psychologischer Perspektive lässt sich das gut erklären:

- 1. Verlustaversion:** Der Begriff der Verlustaversion stammt aus der Verhaltensökonomie und beschreibt die Neigung, Verluste stärker zu empfinden als gleichwertige Gewinne. Führungskräfte, die nach längerer Minderleistung von einzelnen Mitarbeitenden eine Trennung in den Blick nehmen, empfinden eine solche Überlegung als besonders schmerzhaft oder sogar als eigenes Scheitern. Besonders dann, wenn in den vorangegangenen Monaten oder Jahren viel in die Entwicklung des Mitarbeitenden investiert wurde, z.B. durch Schulungen, Coaching oder Mentoring. Diese Investitionen führen dazu, dass eine solche Entscheidung als «verlorenes Kapital» erlebt wird – sowohl emotional als auch finanziell.
- 2. Confirmation Bias:** Der Confirmation Bias beschreibt die Tendenz, Informationen so zu interpretieren, dass sie die eigenen Überzeugungen bestätigen. Wenn ein Vorgesetzter einmal eine positive Einschätzung über einen Mitarbeitenden abgegeben hat, fällt es ihm schwer, diese Einschätzung zu revidieren. Er neigt dazu, vermehrt nach Informationen zu suchen, die diese positive

Einschätzung stützen, und negative Aspekte des Mitarbeitenden zu übersehen oder zu rationalisieren. Dies führt dazu, dass Mängel in der Leistung des Mitarbeitenden zu lange ignoriert werden.

- 3. Gruppenzusammenhalt und Teamdynamik:** In Unternehmen, die stark auf Teamarbeit setzen, kann sich das Festhalten an Low-Performern auch aus dem Wunsch nach Harmonie und Gruppenzusammenhalt ergeben. Führungskräfte haben die Befürchtung, dass eine Trennung den Teamgeist zerstören könnte. Diese Bedenken führen dazu, dass schwierige Personalentscheidungen hinausgezögert werden, um den Teamfrieden zu wahren – ohne jedoch die langfristigen negativen Auswirkungen auf das Team zu berücksichtigen. Der Schutz des Individuums wird für wichtiger erachtet als der Schutz der Gemeinschaft.

HR-Erfahrungen

Human Resources (HR) spielt bei der Frage, ob und wann wir uns von einem Mitarbeitenden trennen, eine zentrale Rolle. Oft liegt es an einem überkommenen Rollenverständnis, wenn HR Konsequenz nicht ausreichend fördert bzw. einfordert. Drei Leitfragen zur Selbstreflexion:

- 1. Übersteigern wir Empathie und den Wunsch nach Fairness?** Führungskräfte und HR-Abteilungen wollen oft als empathisch und fair wahrgenommen werden. Ihre Haltung ist eher entwicklungsorientiert, was einer finalen Kündigungsentscheidung entgegenwirkt. Wir möchten nicht als «ungerecht» oder «unmenschlich» wahrgenommen werden und fühlen uns in einer schwierigen moralischen Zwickmühle. Unser Mitgefühl und die Vorstellung, wie sich eine harte Konfrontation auf das Leben des Mitarbeitenden auswirken könnte, sind wichtige Beweggründe, sich zurückzuhalten. Ebenso die Wirkung eines harten Schnitts auf andere. Schliesslich wollen wir keine Angstkultur befördern. Die Folge: Trotz schlechter Leistung ist die Personalakte häufig blütenweiss. In manchen Fällen entstehen dadurch beträchtliche Belastungen für das Team (z.B. Mehrarbeit für Performer) und das Unternehmen (z.B. Kosten). Die tatsächlichen Nachteile des Verbleibens der Person werden unterschätzt.



2. Sind wir zu einer klaren Leistungsbewertung in der Lage? Ein häufiges Problem liegt in der Unklarheit bei der Leistungsbewertung und den Kriterien für eine Kündigung. Wenn es keine klaren, messbaren Leistungsziele gibt, fällt es sowohl Führungskräften als auch HR schwer, den tatsächlichen Leistungsstand eines Mitarbeitenden objektiv zu beurteilen.

3. Unterstützen wir klar beim Treffen schwieriger Personalentscheidungen? HR-Abteilungen tun sich häufig schwer, Führungskräfte aktiv bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Dies liegt nicht zuletzt an den Führungskräften selbst. Ein Mangel an präventiver Beratung und Coaching führt dazu, dass sich Führungskräfte bei der Bewältigung schwieriger Mitarbeitergespräche unsicher fühlen und oft lieber den Weg des geringeren Widerstands wählen: das Festhalten an Mitarbeitenden, die nicht mehr die Erwartungen erfüllen. HR darf oft noch deutlicher machen, dass Formen öffnender Konfrontationen in Ordnung sein können und nicht automatisch zu einer Kultur der Angst führen müssen.

Philosophische Überlegungen

Der Philosoph Peter Sloterdijk verbindet den Begriff «Konsequenz» mit Weiterentwicklung und Üben. Dabei geht es um eine Tugend, die uns hilft, den Status quo zu übersteigen. Das Gegenteil von Zynismus, Trägheit und Inkonsequenz.

- 1. Selbstformung:** Wir alle sollten uns selbstkritisch fragen, ob wir nur interessierte Beobachtende sein wollen oder konsequente Handelnde, die mit Ambition ins Risiko gehen und sich selbst durch neue Erfahrungen formen möchten. Kurz: Konsequente Handelnde bringen Lernchancen für alle Beteiligten. Gleichzeitig sollten wir prüfen, ob wir diese Entwicklungsmöglichkeit auch derjenigen Person zutrauen, die unsere Entscheidung tragen muss.
- 2. Redlichkeit:** «Wenn die Fakten sich ändern, ändere ich meine Meinung», sagt der Comedian Dieter Nuhr. Dies bedeutet die Bereitschaft, Fakten als Einflussfaktoren für die eigene Meinung zuzulassen und sich darum zu bemühen, nicht den eigenen Voreinstellungen auf den Leim zu gehen.
- 3. Kultur:** Gut wäre es, wenn wir im Unternehmen mit HR als Taktgeber Übungsräu-



me für Konsequenz schaffen würden. So wie wir das z.B. aus Klöstern, Schulen und Kunsttraditionen (z.B. dem Bauhaus) kennen. Orte, in denen wir uns gegenseitig dabei unterstützen, dranzubleiben, also die Ambition nicht aus den Augen zu verlieren und immer wieder neu zu lernen.

Für die Praxis

Um die Entscheidung, sich von schlechten Mitarbeitenden zu trennen, schneller und konsequenter zu treffen, sind verschiedene Massnahmen erforderlich:

- 1. Leistung messbar machen:** Unternehmen sollten klare, messbare Leistungsziele festlegen und regelmässig überprüfen, um die Leistung der Mitarbeitenden objektiv zu bewerten. Führungskräfte und HR sollten sicherstellen, dass Mitarbeitende genau wissen, was von ihnen erwartet wird, und dass diese Erwartungen regelmässig kommuniziert und überprüft werden.
- 2. Ermutigung zu Klarheit:** HR muss eine aktivere Rolle bei der Entscheidungsfindung übernehmen und Führungskräfte mit klaren Handlungsempfehlungen unterstützen. HR sollte als Berater agieren, der nicht nur in administrativen Belangen unterstützt, sondern auch in schwierigen zwischenmenschlichen Entscheidungen hilft und zu Klarheit ermutigt.
- 3. Leistungskultur:** Es gilt, eine offene und kritische Performance-Kultur zu etablieren, in der Leistung nicht nur regelmässig überprüft, sondern auch regelmässig angespro-

chen wird. Dies bedeutet, dass nicht nur positive Leistungen gelobt, sondern auch konstruktiv auf Schwächen hingewiesen werden muss, ohne dass die Harmonie des Teams gefährdet wird.

4. Gegen Stillstand und Trägheit

Gesellschaftliche Entwicklungen sowie menschliche Grundtendenzen machen es uns schwer, im Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden konsequent zu sein. Low-Performer, die sich nicht entwickeln lassen, verbleiben deshalb oft zu lange in ihren Funktionen. Der kurzfristigen Entlastung durch Harmonie stehen langfristig hohe Kosten durch Minderleistung und Verwerfungen im Team gegenüber. HR darf sich ermutigt fühlen, diese Erkenntnis noch mehr für die Stärkung einer Leistungskultur im Unternehmen zu nutzen. Denn Konsequenz bedeutet Lernen und Entwicklung – auch für diejenigen, die die Konsequenz anderer tragen müssen.

AUTOREN



Dr. Tobias Heisig ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.



Dr. Alexander Wittwer ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.