

# Vom Leistungstief zum Leistungshoch

Wie Sie Low-Performer in Ihrem Team wieder zur Bestform führen

Bearbeitet von  
Johanna Fischer, Martin Fischer

1. Auflage 2016. Buch. 224 S. Hardcover  
ISBN 978 3 527 50857 0  
Format (B x L): 14 x 21,4 cm

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Wirtschaftswissenschaften:  
Sachbuch und Ratgeberliteratur](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## Die besten Karrierebücher des Jahres

Die Redaktion hat ihre **Top Ten** der Job-Ratgeber 2016 gekürt – sie machen sich gut als Geschenk zu Weihnachten

MARK HÜBNER-WEINHOLD UND ANDREAS MATZ

Am Sonntag leuchtet schon die zweite Kerze auf dem Adventskranz – eine zündende Idee für Weihnachtsgeschenke allerdings ist vielen Menschen immer noch nicht gekommen. Noch ist zum Glück etwas Zeit, es sind ja noch drei Wochen bis Heiligabend.

Bücher werden gemeinhin gern als Präsent zum Fest überreicht. Unser Vorschlag: Ein kluges Werk aus dem Bereich Karriere und Job, abgestimmt auf die Bedürfnisse und berufliche Situation desjenigen, der beschenkt werden soll.

Nun kommen wöchentlich eine ganze Menge Ratgeber auf den Markt – zu allen möglichen Themen des Berufslebens, vom Umgang mit Stress über Steigerung der Kreativität bis hin zu besserer Führung von Mitarbeitern. Auf den Seiten „Beruf & Erfolg“ stellen wir jede Woche die neu erschienenen Bücher vor und prüfen, inwieweit sie dem Leser nutzen. Zum Ende des Jahres haben wir aus all diesen Werken die unserer Meinung nach besten zehn Bücher ausgewählt – unsere Top Ten der Karrierebücher 2016. Vielleicht kommt ja beim Durchlesen die Idee für das ein oder andere Geschenk.

### 1. „Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert“ von Hermann Arnold

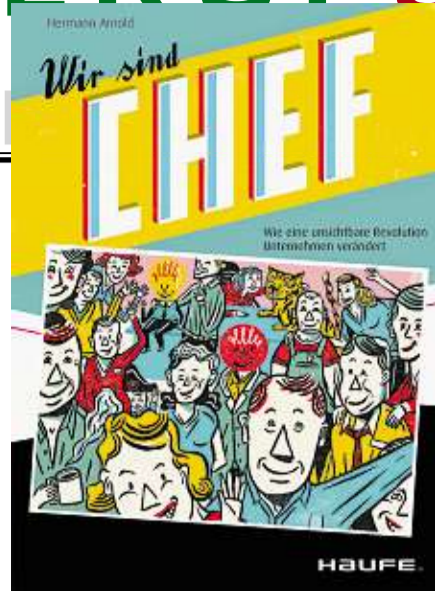
Viele Unternehmen suchen nach neuen Formen von Organisation und Zusammenarbeit. Die Haufe Akademie und der gleichnamige Verlag gehören aktuell zu den Top-Adressen für dieses Thema. Unter den einschlägigen Veröffentlichungen sticht „Wir sind Chef“ besonders hervor. Autor Hermann Arnold beschreibt nicht nur modellhaft das Management der Zukunft, er liefert auch einen unglaublich gut sortierten Werkzeugkasten für den Weg dorthin. Haufe Verlag, 336 Seiten, 24,95 Euro

### 2. „Die 5 Entscheidungen“ von Kory Kogon, Adam Merrill, Leena Rinne

Wer sich auf die Tätigkeiten konzentriert, bei denen man außerordentlich produktiv ist, wird Schritt für Schritt die wirklich wichtigen Meilensteine im Leben umsetzen. In der Tradition von Management-Vordenker Stephen R. Covey beschreiben Kory Kogon, Adam Merrill und Leena Rinne ein großartiges Buch für mehr persönliche Produktivität mit nachhaltigem Sinn. Gabal Verlag, 241 Seiten, 29,90 Euro

### 3. „Zurück an die Arbeit! Wie aus Business-Theatern wieder echte Unternehmen werden“ von Lars Vollmer

„Business-Theater“ nennt Lars Vollmer den Zustand, wenn sich Unternehmen in einer Tour mit sich selbst beschäftigen, anstatt sich um ihre Kunden, deren Anliegen und Bedürfnisse zu kümmern. Besonders ausgeprägt ist diese Selbstbeschäftigung immer dann, wenn es der Firma wirtschaftlich gerade besonders gut geht – und auch noch eine kurze Zeitspanne nach dem Höhepunkt des wirtschaftlichen Erfolgs. Sehr unterhaltsam zeigt Vollmer in seinem Bestseller einen Weg aus dem Dilemma des Business Theaters. Linde International Verlag, 192 Seiten, 24,90 Euro



### 4. „Vom Leistungstief zum Leistungshoch: Wie Sie Low Performer in Ihrem Team wieder zur Bestform führen“ von Johanna und Martin Fischer

Wenn jemand nicht die erwartete Leistung bringt, liegt das oft weder am Team noch am Vorgesetzten. Trennung durch Kündigung ist zwar immer der erste Impuls, doch sehr selten die beste Lösung. Eine äußerst interessante, vor allem in der Praxis erprobte Lösung für dieses Thema bieten Johanna und Martin Fischer. Wiley-VCH Verlag, 224 Seiten, 24,99 Euro



### 5. „Mach es einfach!“ von Ilja Grzeskowitz

Autor Ilja Grzeskowitz fordert seine Leser mit spannenden Geschichten, Beispielen und Tipps auf, ihr

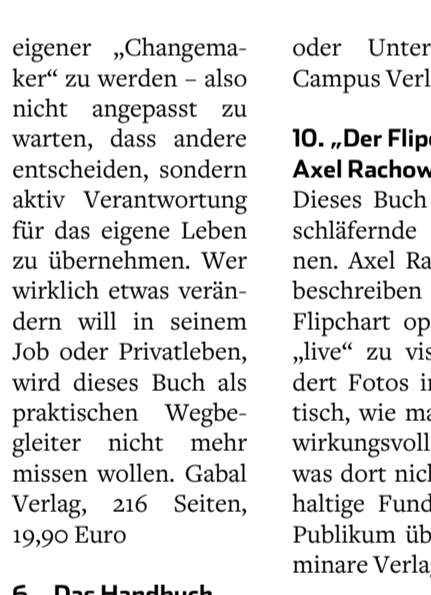
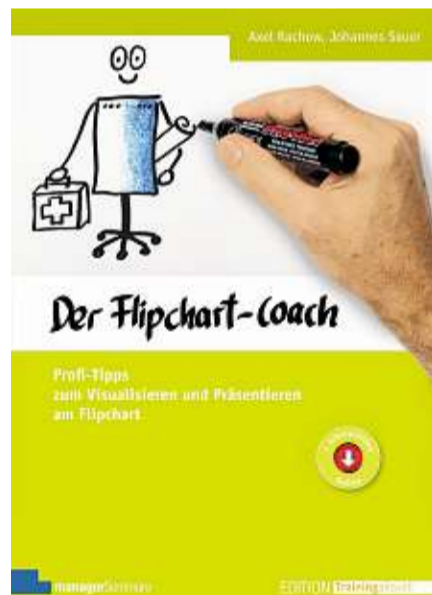
son Sven Henkel erklären, was manche Unternehmen so scheinbar mühelos erfolgreich macht: nämlich konsequent gelebte Markenorientierung. Sie greifen die großen und erfolgreichen Marken heraus und nehmen sie sowie ihre Strategien kritisch unter die Lupe – von Adidas über Opel bis Tchibo. Exzellente Orientierung zum Thema Marke. Printamazing Verlag, 255 Seiten, 19,99 Euro

### 8. „Willenskraft. Wenn Aufgeben keine Alternative ist“ von Michael Langheinrich

Wie der Bewegungsmangel ist der schlechende Verlust an Willenskraft eine Folge unseres Lebens in einer auf maximale Bequemlichkeit ausgerichteten Welt. Dabei ist gerade die Selbstdisziplin im Zeitalter von Reizüberflutung, Ablenkung und Zerstreuung unbezahlbar. Wobei das Wort Selbstdisziplin keineswegs als eine Art Zwang verstanden werden sollte. Vielmehr ist Autor Michael Langheinrich ein begnadeter Lehrmeister für mentale Stärke – die im Berufsleben allemal hilfreich ist. Verlag Business Village, 296 Seiten, 24,80 Euro

### 9. „Der initiativ Verkäufer. Die geheimen Treiber des Verkaufserfolgs“ von Karl Pinczolits

Wenn man jahrzehntelange Verkäufer ausgebildet, kommt man irgendwann dahinter: Es gibt einen geheimnisvollen Eigenantrieb, der manche Menschen anspricht, es trotz Zurückweisung und Niederlage immer wieder aufs Neue zu versuchen. Karl Pinczolits enthüllt hier das Geheimnis der Initiativkraft, einer Ressource, die nicht nur Verkäufern sondern jedem Selbstständigen



eigener „Changemaker“ zu werden – also nicht angepasst zu warten, dass andere entscheiden, sondern aktiv Verantwortung für das eigene Leben zu übernehmen. Wer wirklich etwas verändern will in seinem Job oder Privatleben, wird dieses Buch als praktischen Wegbegleiter nicht mehr missen wollen. Gabal Verlag, 216 Seiten, 19,90 Euro

oder Unternehmer Flügel verleiht. Campus Verlag, 195 Seiten, 45 Euro

### 10. „Der Flipchart-Coach“ von Axel Rachow und Johannes Sauer

Dieses Buch ist das Rezept gegen einschläfernde PowerPoint-Präsentationen. Axel Rachow und Johannes Sauer beschreiben systematisch, wie man das Flipchart optimal einsetzen kann, um „live“ zu visualisieren. Mehrere Hundert Fotos im Buch zeigen ganz praktisch, wie man auf großen Papierbögen wirkungsvoll gestaltet – und sie zeigen, was dort nicht funktioniert. Eine reichhaltige Fundgrube für jeden, der sein Publikum überzeugen will. ManagerSeminare Verlag, 160 Seiten, 29,90 Euro

### 6. „Das Handbuch für digitale Nomaden. Selbstbestimmt leben – ortsunabhängig arbeiten“ von Sebastian Kühn

Wenn der Jahreswechsel zu dem Entschluss führt, mal etwas Neues auszuprobieren, dann liefert dieses Handbuch ein paar interessante Vorschläge. Der Autor ist seit Jahren in der Welt unterwegs, richtet sich gerade für ein paar Monate in Singapur ein und zeigt Schritt für Schritt den Weg in die berufliche Selbstständigkeit. Reizvoll ist daran, dass man parallel zum Job, ohne Risiko, die ersten Schritte machen kann. Redline Verlag, 320 Seiten, 19,99 Euro



### 7. „Benchmarken“ von Jon Christoph Berndt und Sven Henkel

Jon Christoph Berndt und BWL-Profes-

## Mit Anstand durchs Kündigungsgespräch

Keine Führungskraft bringt einem Mitarbeiter gern bei, dass dieser entlassen wird. **Tipps** für die Trennung

Für viele Chefs gehört es zu den unangenehmsten Aufgaben, einem Mitarbeiter kündigen zu müssen. „Kündigungen sind ein massiver, negativer Eingriff ins Leben“, erklärt Gisela Mohr, emeritierte Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Leipzig. Aus diesem Grund sollten Arbeitgeber überlegen, wie sie die Kündigung im Gespräch vermitteln.

Oft liegen die Ursachen in einer Umstrukturierung des Unternehmens – und damit nicht beim Arbeitnehmer. Diesen Umstand sollte man erklären. Auch auf die Frage „Warum gerade ich?“ sind Chefs besser vorbereitet. „Sie sollten dafür eine sinnhafte Logik vermitteln“, rät Mohr. Das bedeutet, transpa-

rent zu machen, nach welchen Kriterien die gestrichene Stelle ausgewählt wurde. Das können zum Beispiel die Einführungen neuer Technologien oder die Veränderung des Produktangebotes sein.

Neben den Gründen für die Entlassung sollten Vorgesetzte ehrliche Wertschätzung für den Mitarbeiter vermitteln. „Ein knappes ‚Danke‘ genügt nicht“, so die Professorin. Konkrete Leistungen des Kollegen sollten gewürdigt werden. Zudem empfiehlt es sich, dem Mitarbeiter den Umbruch zu erleichtern. Dazu zählt eine Kündigungsfrist, die zeitlichen Raum für die Suche nach einem neuen Erwerb lässt, sagt Mohr. Den scheidenden Mitarbeitern sollten freie Zeiten gewährt werden,

wenn ein Bewerbungsgespräch für eine neue Stelle ansteht.

Doch der Grund für die Kündigung kann auch beim Angestellten liegen, zum Beispiel, wenn seine Leistung nicht den Ansprüchen des Betriebs genügt. Dies wird dem Mitarbeiter in Gesprächen klargemacht, verbunden mit Chancen, sich zu verbessern. Wenn dies jedoch nicht geschieht, bleibt letztlich nur die Trennung. Vorgesetzte sollten dies bei der Kündigung mit klaren Worten sagen, so Mohr. „Schlechte Leistung lässt sich nicht schönreden.“

Bei aller Offenheit sollten Arbeitgeber anständig und fair bleiben und den Mitarbeiter beim Übergang unterstützen. Das sei auch im Interesse der Fir-

ma. „Ein sauberes, geordnetes, wertschätzendes Verfahren senkt die Wahrscheinlichkeit von Sabotage durch den Gekündigten“, sagt Mohr. Für die Zeit zwischen Kündigung und letztem Arbeitstag gilt es, weiter respektvoll mit dem Kollegen umzugehen.

Auch die Kollegen sind gefordert. „Sie sollten ihn weiter wie einen Kollegen behandeln“, sagt Mohr. Wer sich privat mit ihm trifft oder immer mit ihm Mittagspause macht, sollte klarmachen, dass das so bleibt. Die Unterstützung ist wichtig: Bemerken Kollegen, dass der Gekündigte geknickt wirkt, sollten sie ihn ansprechen und anbieten, darüber zu reden. Mohr: „Weggucken ist der falsche Weg.“ (dpa)

## KOMPASS



### Rütteln Sie an den überholten Strukturen!

BARBARA SCHNEIDER

Kaum ein Punkt auf der Unternehmensagenda ist so bedroht von der Versandungsgefahr wie der vom Wandel zu mehr Frauen in Führung. Einige werden einwenden, die Chancen für Frauen hätten sich doch enorm verbessert. Stimmt. Doch der Einstieg ist nicht das Problem – die Hürde ist der Aufstieg.

Keine Frage, die Auswahl von Führungskräften ist eine komplexe Selektionsaufgabe. Wir hatten noch nie so viel weibliches Führungspotenzial und -personal wie heute. Wer ein Unternehmen mit mehr Frauen auf allen Führungsebenen formen will, muss immer wieder den Takt vorgeben.

Insbesondere in Großunternehmen ist der interne Markt von entscheidender Bedeutung. Man kennt sich nicht nur aus offiziellen Zirkeln, sondern von gemeinsamen Kaminabenden oder Golfturnieren und nimmt sich gegenseitig mit nach oben. Viele Karrieren werden auf diesen Hinterbühnen vorbereitet, auf denen mehrheitlich Männer agieren. Oben wird bestimmt, wer aufsteigt. Ein unternehmensübliches Vorgehen, das Soziologen mit dem Ähnlichkeitsprinzip beschreiben: Man wählt jemanden aus (in aller Regel unbewusst), der dazu passend und vertraut erscheint. Das Motiv hinter dieser „gefühlten“ Ähnlichkeit: das hohe Unsicherheitsrisiko, das im Managementalltag herrscht, zu reduzieren oder der Glaube beziehungsweise Irrglaube, man könnte es dadurch reduzieren. Dass dadurch manch hoffnungsvolles Talent – weiblich wie männlich – übersehen wird, wundert nicht.

Es liegt auf der Hand, dass derart einseitiges Bevorzugen nicht zwangsläufig den Interessen des Unternehmens dient und oftmals die Falschen bevorzugt werden. Noch immer bleiben viel zu viele kompetente Frauen (ja, und Männer) unter dem Radar. Nur wenige haben den Mut und das Interesse, an den Strukturen zu rütteln, denn der Weg des geringsten Widerstands ist in Unternehmen so beliebt wie der Jakobsweg bei Sich-selbst-Entdecken. Nehmen Sie sich den kanadischen Premierminister Trudeau zum Vorbild. Seine Antwort auf die Frage, wieso er die Hälfte seines Kabinetts mit Frauen besetzt hat: „Because it's 2016.“ Packen Sie es an!

Dr. Barbara Schneider ist Coach, Autorin und Vortragsrednerin. [www.zcompetence.de](http://www.zcompetence.de)

ANZEIGE

### Job der Woche

**Care-Energy ist der Marktführer in Deutschland für Energiedienstleistungen. Mit über 1,2 Millionen betreuten Kunden steht das Unternehmen für ein erfolgreiches Konzept und die Umsetzung der Energiewende. Sie wollen ein Teil unseres innovativen Teams sein?**

Dann zögern Sie nicht, denn zum nächstmöglichen Zeitpunkt suchen wir:

## Personalsachbearbeiter (m/w)

(Vollzeit, sofort)

**Aufgaben**

- Bearbeitung der gesamten Personaladministration vom Eintritt bis zum Austritt
- Bewerbermanagement (Bearbeitung von Stellenausschreibungen, Vorstellungsgespräche vereinbaren und führen, Bearbeitung des Bewerbereingangs)
- Vorbereiten von Arbeitsverträgen und Arbeitszeugnissen
- Schnittstelle zwischen der Personalabteilung, der Rechtsabteilung und der Assistenz der Geschäftsleitung

**Ihr Profil**

- Erfolgreich abgeschlossene kaufmännische Ausbildung (Ausbildung als Personalsachbearbeiter/in IHK von Vorteil)
- Berufserfahrung in der Personalsachbearbeitung
- Sicherer Umgang mit den gängigen MS-Office-Programmen

**Persönliche Fähigkeiten**

- Selbstständige, strukturierte und zielorientierte Arbeitsweise
- Teamfähigkeit und gute Kommunikationsfähigkeit
- Zuverlässigkeit, Verschwiegenheit und Loyalität

Wir bieten Ihnen einen interessanten Arbeitsplatz in einem dynamisch wachsenden Unternehmen und einer Branche mit Zukunft.

Starten Sie durch und senden Sie uns Ihre vollständigen Unterlagen, elektronisch unter Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung per Mail an: [angelique.whitehead@care-energy.de](mailto:angelique.whitehead@care-energy.de).

Für weitere Jobangebote wie z.B. **Sachbearbeiter (m/w) in der Buchhaltung (Debitoren- & Kreditorenbuchhaltung)** und weiteren Informationen besuchen Sie gerne unsere Website unter: [www.care-energy.de/jobs](http://www.care-energy.de/jobs)

**Care-Energy Holding GmbH**  
 Dessauer Str. 2-4 • Lagerhaus G • 20457 Hamburg  
 Personalabteilung – Frau Whitehead