

Wie Sie einem ‚Low-Performer‘ aus dem Leistungstief heraushelfen können – Teil 1

Als Führungskraft wird man immer mal wieder mit Mitarbeitern im Team konfrontiert sein, die zumindest zeitweise ihre Leistung nicht erbringen. In vielen Fällen wird man das über entsprechende Maßnahmen gemeinsam mit der Person abfangen können – aber leider nicht immer.

Schwierig wird es, wenn die üblichen Ansätze zur Verbesserung der Leistung nicht greifen und stattdessen eine Negativspirale in Gang kommt, die die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zunehmend beeinträchtigt und dadurch zu weiterem Leistungsabfall führt.

Wenn alle Versuche, auf den Mitarbeiter einzuwirken, erfolglos bleiben, erscheint eine Kündigung oder ein anderweitiges Loswerden des Minderleisters wie die beste Lösung. Aber leider ist das in der Realität ein sehr schwieriges Unterfangen und in vielen Unternehmen auch kulturell keine Option.

Was bleibt da noch? Was jetzt wichtig ist, ist aus der Negativspirale auszusteigen und einen ganz anderen Ansatz zu wählen.

Die einzige Person, deren Verhalten Sie direkt beeinflussen können, sind Sie selbst.

Machen Sie sich klar, dass grundsätzlich niemand eine andere Person dazu bringen kann, ihr Verhalten zu ändern. Auch als Führungskraft kann man keinen Mitarbeiter zu irgendetwas zwingen. Jeder Mensch ist ein autonomes Wesen, das sich selbst steuert. Dass Führung trotzdem bei den meisten Mitarbeitern gelingt, liegt an deren Bereitschaft zur Kooperation. Und die verweigert Ihr Low-Performer möglicherweise aktuell.

Bleibt die einzige Person, auf die Sie einwirken können – Sie selbst! Sie können bei sich ansetzen und Schritte unternehmen, um aus der Negativspirale auszusteigen und die Beziehung zu Ihrem Mitarbeiter wieder positiver zu gestalten. Das wird zeitweise anstrengend sein, und Sie werden Geduld brauchen – Geduld mit Ihrem Mitarbeiter und mit sich selbst. Aber die Chancen auf Erfolg sind gut!

Die Schlüsselfrage:

Was muss sich zwischen Ihnen und dem Mitarbeiter verändern, damit die erwartete Leistung möglich wird?

Der entscheidende Faktor für Leistungsentwicklung und Mit-Arbeit ist das **Zugehörigkeitsgefühl**. Hat Ihr Mitarbeiter ein starkes Zugehörigkeitsgefühl, ist er auch bereit, mit seiner Leistungskraft und seinem Können zum Gelingen der Gemeinschaft und zum Erfolg beizutragen. Ist bei einem Mitarbeiter dagegen nur noch wenig Zugehörigkeitsgefühl vorhanden und er erlebt sich emotional getrennt von den Menschen in seinem Umfeld, beeinflusst das in gleichem Maße seine Bereitschaft zur Mitarbeit. Er wird egoistischer, vorsichtiger, lustloser, angespannt und schwächer.

Nur eine **veränderte Beziehungsebene** hat die Kraft, das Zugehörigkeitsgefühl auf Dauer zu stärken. Innerhalb eines Teams ist die Führungskraft die Person, die am meisten verbindend und auch er- oder entmutigend wahrgenommen wird.

Halten Sie als Vorgesetzte/r an Ihrer bisherigen Einstellung und Ihrem Verhalten gegenüber dem Low-Performer fest, bleiben Sie Teil des Problems. Verändern Sie Ihr Denken und Handeln hin zu einer ermutigenden Wirkung auf den Mitarbeiter, werden Sie Teil der Lösung.

Es geht also darum, dass Sie

- a. eine ermutigende **Einstellung** gegenüber dem Mitarbeiter entwickeln, und
- b. konkrete **Verhaltensweisen** zeigen, die in Beziehungen besonders ermutigend sind.

a. Ermutigende Einstellung

Um eine ermutigende Einstellung dem Mitarbeiter gegenüber zu erreichen, hilft es, die folgenden vier Entscheidungen zu treffen:

„Ich entscheide mich dafür, ...

- *nichts von meinem Mitarbeiter für meinen persönlichen Erfolg zu brauchen,*
- *zu meinem Mitarbeiter zu stehen, egal wie es gerade läuft,*
- *an seine Entwicklung zu glauben – auch wenn es noch nicht danach aussieht,*
- *die Vergangenheit loszulassen und dem Mitarbeiter nichts nachzutragen.“*

Besonders der letzte Punkt hat es in sich. Es braucht regelrecht Überwindung, all die Situationen abzuhaken, in denen Sie wegen des Verhaltens Ihres Mitarbeiters enttäuscht oder verärgert waren. Machen Sie sich klar: Sie sind nicht frei von Verletzungen. Das sind Gefühle, die in Ihnen rumoren und Sie in Ihrer Führungsarbeit behindern. Um den Heilungsprozess einzuleiten, müssen Sie diese schädigenden Gefühle entmachten. Nur wenn Sie eine gesunde innere Haltung einnehmen, werden Sie die positive Wirkung auf Ihren Mitarbeiter erleben.

Damit Sie Ihren **Ärger loslassen** können, bekommen Sie Hilfestellung im **Arbeitsblatts 1**.

b. Ermutigende Verhaltensweisen

Fragt man Mitarbeiter, was ihre Führungskraft tun kann, damit sie sich akzeptiert und zugehörig fühlen, erhält man typischerweise folgende Antworten:

- auf mich zukommen und an mir und meiner Arbeit Interesse zeigen
- sich Zeit für Austausch nehmen
- lächeln und mich freundlich ansehen
- Blickkontakt halten
- meine Vorschläge anhören
- mich einbeziehen
- meine Leistung, aber auch meine Fortschritte anerkennen
- mir Vertrauen entgegenbringen
- mich bei meinem Namen zu nennen
- Rückmeldung geben oder Fragen stellen

Eine ermutigende Beziehung hat nichts mit Gefühlsduselei und ständiger Harmonie zu tun. Ihr Ziel bleibt es immer noch, die Leistungsbereitschaft Ihres Low-Performers zu verbessern.

Tipps, wie Sie ermutigende Gespräche führen können, finden Sie im **Arbeitsblatt 2: „Ermutigende Gespräche**.

Und wenn Sie Ihr bisheriges Ermutigungs-Verhalten auf den Prüfstein stellen wollen, können Sie den **„Ermutigungs-Check“** durchführen und die **7 Ansätze für Ermutigung** kennenlernen. Beides finden Sie im **Arbeitsblatt 3**.

Quelle: Vom Leistungstief zum Leistungshoch, J. Fischer u. M. Fischer