

## Wie Sie eine neue Einstellung gegenüber einem Low-Performer entwickeln können → Ihren Ärger und Ihre Verletzungen loslassen

Die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, die unter den Erwartungen bleiben, ist für Führungskräfte anstrengend und oftmals von Ärger und Enttäuschung geprägt. Wenn Sie Ihre Beziehung zu einem Minderleister auf eine neue Grundlage stellen möchten, ist es deshalb entscheidend, dass Sie die Vergangenheit abhaken können. Das ist jedoch oft leichter gesagt als getan.

Der wichtigste Grund, warum wir an unserem Ärger festhalten, ist, dass ihm Verletzungen zugrunde liegen, die den inneren Drang nach ausgleichender Gerechtigkeit nähren.

**Vergebung** ist die Grundlage, um ungute Beziehungen zu verbessern und eine tragfähige Basis für echte Leistung zu schaffen. Es ist ein rationaler Entschluss, die emotionale Wunde zu desinfizieren, statt sie weiter eitern zu lassen. Das Loslassen, der bewusste Verzicht auf einen Ausgleich, bewirkt Wunder. Sie schaffen damit eine Beziehungsbasis, die Leistung aktiviert.

Der Weg zum Loslassen und zu mehr Performance besteht aus den folgenden vier Schritten:

1. die eigene Verletzung anerkennen
2. die Anklage fallen lassen
3. den eigenen Anteil erkennen
4. die Beziehung wiederherstellen.

Nehmen Sie sich nun Papier und Stift und wählen Sie einen Mitarbeiter aus, über den Sie sich häufig geärgert haben und arbeiten Sie die vier Schritte durch.

### 1. Die eigene Verletzung anerkennen

Machen Sie sich die kleinen Holzsplitter in ihrem Finger bewusst. Die Verletzungen, die gar nicht so wichtig genommen werden, unterbewusst aber eine starke negative Auswirkung haben. So gehen Sie vor:

- a. Sammeln Sie auf einem Blatt Papier alle negativen Gedanken und Gefühle, die Ihnen beim Gedanken an Ihren Mitarbeiter in den Sinn kommen. Was ist es genau, was Sie nervt? Welches konkrete Verhalten Ihres Mitarbeiters ärgert Sie ganz besonders?

Wenn Sie all die nervigen Dinge gesammelt haben, und Ihnen nicht mehr einfällt, fragen Sie sich, warum Sie das so ärgert. Insbesondere jene Dinge, die unser Selbstwertgefühl angreifen, sind sehr schmerzhaft. Wie kratzt das Verhalten des Mitarbeiters an Ihrem Selbstwert?

Das Aufschreiben ist der einzig wirksame Weg, alle negativen Gedanken und Gefühle wirklich abzuschöpfen. Sie halten Sie schriftlich fest und unterbrechen damit die Rachefantasien oder energiefressenden Grübeleien und lokalisieren gleichzeitig den Stachel im Fleisch.

- b. Im nächsten Schritt verfassen Sie aus dieser Skizze nun ihre persönliche **Anklageschrift**. Stellen Sie sich vor, Sie würden Ihrem Mitarbeiter alles sagen, was Ihnen stinkt. Nur, dass Sie es jetzt nicht laut aussprechen, sondern als fließenden Text niederschreiben.

Vergebung ist ein innerer Prozess, der seine Zeit braucht und nicht beliebig beschleunigt werden kann. Es ist deshalb wichtig und notwendig, dass Sie sich hier etwas erlauben: Ärgern Sie sich in aller Ruhe. Ärgern Sie sich so lange, bis Sie spüren: jetzt ist es genug. Diese Phase darf ruhig einige Tage andauern.

## 2. Die eigene Anklage fallen lassen

Lassen Sie Ihre Anklage jetzt fallen. Damit verzichten Sie auf Rache und darauf, eine unrealistische Wiedergutmachung Ihrer Investitionen in den Mitarbeiter zu fordern. Diese Entscheidung führt zu einer emotionalen Entspannung. Ganz gleich, wie mächtig Ihre Gefühle noch sind, an dieser Stelle im Prozess des Vergebens treffen Sie eine reine Hirnentscheidung.

Auch diese formulieren Sie am besten wieder schriftlich und damit verbindlich. Zum Beispiel:  
„Ich verzichte auf eine weitere Anklage.“ oder „Ich verzichte auf die mir zustehende Rache.“

Diesen Verzicht können Sie mit einem Ritual unterstützen, z.B. indem Sie die Anklageschrift zerreißen oder verbrennen oder was auch immer sie damit tun möchten.

## 3. Eigene Anteile erkennen und sich gegebenenfalls entschuldigen

Oft trägt man als Führungskraft selbst einen Teil zur schlechten Leistung bei, z.B. weil man den Mitarbeiter in der Vergangenheit durch das eigene Verhalten demotiviert hat. Erkennen Sie den eigenen Anteil an.

Was haben Sie getan, womit Sie Ihren Mitarbeiter entmutigt oder verletzt haben könnten?

Entschuldigen Sie sich bei Ihrem Mitarbeiter in den nächsten Tagen für Ihr Verhalten. Das zeigt Souveränität und entlastet Sie. Erwarten Sie keine Entschuldigung vom Mitarbeiter.

## 4. Einen neuen Fokus wählen

Um wieder ein produktives Arbeiten zu ermöglichen, ist es wichtig, Ihren Mitarbeiter zukünftig in einem anderen Licht zu betrachten. Treffen Sie die bewusste Entscheidung: *Ich schätze ihn als Mensch – auch wenn mich sein Verhalten noch ärgert.*

Beginnen Sie damit, Positives mehr in den Blick zu nehmen und Gutes über ihren Mitarbeiter zu denken und zu sagen. Das entlastet Ihre Beziehung und lenkt Ihre Aufmerksamkeit auf die positiven Seiten – und die hat jeder.

Schreiben Sie über einen Zeitraum von mindestens 14 Tagen täglich mindestens eine Sache auf, die Sie an dem Mitarbeiter schätzen und gut finden. Warum ist es gut, dass dieser Mitarbeiter in Ihrem Team ist? Was hat er heute getan, was Sie anerkennen können?

Beispiel:

- Er ist gegenüber dem unfreundlichen Kunden freundlich geblieben.
- Er hat sich freiwillig angeboten, dem Kollegen auszuweichen.
- Er hat in dem Meeting einen Punkt angesprochen, der wichtig für die weitere Vorgehensweise im Projekt ist.

Mit Hilfe dieser vier Schritte können Sie Vergangenes hinter sich lassen und finden wieder zu einer positiven Einstellung zu Ihrem Mitarbeiter.

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