

## Wie Sie einem ‚Low-Performer‘ aus dem Leistungstief heraushelfen können – Teil 2

Um mehr Leistung bei einem Mitarbeiter freizusetzen, der unter seinen Möglichkeiten bleibt, braucht es eine motivierende und wertschätzende Zusammenarbeit mit Ihnen als Führungskraft. Wie wir bereits gesehen haben, hat eine solche ermutigende Beziehung nichts mit Gefühlsduselei und ständiger Harmonie zu tun. Ihr Ziel bleibt es immer noch, die Leistungsbereitschaft Ihres Low-Performers zu verbessern. Aber Sie starten an einer anderen Stelle – bei den Grundbedürfnissen Ihres Mitarbeiters.

### Zwei menschliche Grundbedürfnisse

Als soziale Wesen haben wir alle im Zusammenleben mit unseren Mitmenschen zwei grundsätzliche Bedürfnisse:

- Ich möchte mit meinen Begabungen und Kompetenzen einen nützlichen Beitrag leisten.
- Ich möchte als Mensch bedingungslos von anderen geachtet werden.

Sie können davon ausgehen, dass auch Ihr leistungsschwacher Mitarbeiter nach Befriedigung dieser existenziellen Bedürfnisse strebt. Auch wenn er alles dafür tut, dass es nach außen anders wirkt, und er es Ihnen und den Kollegen mit einem sozial ungeschmeidigen Verhalten aktuell vielleicht schwer macht, darauf einzugehen.

### Auf das Bedürfnis eingehen, einen Beitrag zu leisten – den Mitarbeiter in seiner Art verstehen

Auch wenn Sie Ihren Ärger losgelassen haben, haben Sie immer noch den gleichen Menschen mit seinen (ungünstigen) Verhaltensweisen vor sich. Was Sie jetzt zusätzlich brauchen, ist ein Perspektivwechsel in Bezug auf die Person.

Machen Sie sich klar, dass Ihr Mitarbeiter mit seinen Begabungen und Kompetenzen in der Tiefe seines Herzens nützlich sein möchte. Er braucht das Gefühl, gebraucht zu werden. Ganz sicher fallen Ihnen Situationen ein, in denen er sich darum bemüht hat, mit seinen Beiträgen etwas Positives zu bewirken. Auch wenn er damit nicht erfolgreich war, waren das Versuche, dieses Ziel zu erreichen.

Wenn Sie Ihren Ärger über die Person losgelassen (oder zumindest deutlich reduziert) haben, ist es jetzt leichter möglich, Ihre Sicht auf den Mitarbeiter zu verändern und dabei tatsächlich etwas Neues zu sehen.

**Arbeitsblatt 1** hilft Ihnen, Ihren Mitarbeiter aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und ein größeres **Verständnis** für ihn zu entwickeln.

### Auf das Bedürfnis nach Achtung eingehen – Wertschätzung geben

Falls Sie mit dem Mitarbeiter schon länger über seine nicht zufriedenstellende Arbeit sprechen, ist das, was Ihr Mitarbeiter jetzt nicht braucht, ein weiteres Gespräch zu seiner Leistung. Bevor

Sie mit der Person das nächste Mal wieder über ihre Leistung sprechen, planen Sie einen Zeitraum ein, in dem Sie ausschließlich auf der Beziehungsebene arbeiten.

Sie bieten Wertschätzung ohne Gegenleistung. Sie schenken ihr keine Aufmerksamkeit mehr für störendes Verhalten, sondern positive Zuwendung für nicht störendes Verhalten.

Sie möchten Ihrem Mitarbeiter zu verstehen geben, dass Sie ihn unterstützen wollen und ihn als Person wertschätzen, unabhängig von seinem Leistungsstand. Klar: an seiner Leistung muss er noch arbeiten. Aber er darf davon ausgehen, dass Sie ihn als Person, so wie er ist, akzeptieren.

Was das noch mal bringt? Es reduziert Angst und erhöht das Zugehörigkeitsgefühl. Und genau da wollen sie ja hin.

Welche Art der Wertschätzung einen Mitarbeiter am besten erreicht, hängt davon ab, welche Sprache der Wertschätzung er spricht.

- Wertschätzung durch Worte – im direkten Gespräch oder auf schriftlichem Weg über eine nette E-mail
- Wertschätzung durch gemeinsame Zeit
- Wertschätzung durch kleine Aufmerksamkeiten, Geschenke
- Wertschätzung durch Hilfe und Unterstützung

Mit dem **Arbeitsblatt 2** können Sie über die **Wertschätzungs**-Vorlieben Ihrer Mitarbeiter nachdenken.

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