

**Wie Sie eine neue Einstellung gegenüber einem Low-Performer entwickeln können –  
→ Ihren Mitarbeiter verstehen**

## **1. Den Mitarbeiter mit seiner Geschichte, seinen Präferenzen und seiner aktuellen Situation verstehen**

Da Sie das nächste Mal ein Gespräch mit ihm führen wollen, dass auf beiden Seiten ein positives Gefühl hinterlässt, brauchen Sie nicht nur selbst eine neue Einstellung, sondern auch neue Informationen über die Person. Informationen, die Sie bisher noch gar nicht in Betracht gezogen haben, die Ihnen aber helfen, einen Zugang zu ihm zu finden und sich ihm wieder anzunähern.

- Falls Sie den persönlichen Hintergrund Ihres Mitarbeiters näher kennen: Welche persönliche Geschichte hat er/sie? Wie könnte das sein/ihr Verhalten beeinflussen?
- Was wissen Sie über die aktuelle Lebenssituation der Person? Welchen Einfluss könnte dies auf das Verhalten haben?
- Wie ist die Situation für den Mitarbeiter im Team? Welche Position nimmt er/sie dort ein? Wie wohl fühlt sich die Person nach ihrer Einschätzung mit den Kollegen? Wie könnte das sein/ihr Verhalten beeinflussen?

## **2. Das Verhalten des Mitarbeiters besser verstehen**

Jeder Mensch verhält sich nach einer inneren Logik – aus seiner Sicht ist sein Verhalten sinnvoll, auch wenn es nach außen störend wirkt und für andere nicht nachvollziehbar ist. Ziel ist es dabei immer, den eigenen Selbstwert zu erhalten und sich einen Platz in der Gemeinschaft zu sichern. So gesehen kann man ungünstiges Verhalten als Notlösung sehen, um diese Ziele zu verfolgen.

Welche Notlösung wählt Ihr Mitarbeiter? Mit welchem Verhalten versucht er, diese Ziele zu erreichen?

## Wie verhält sich der Mitarbeiter?

fokussiert gänzlich auf die Sache, ignoriert Zwischenmenschliches	mischt sich überall ein	passt sich ohne ein Wort an	ist aggressiv, provoziert
geht zu mir und anderen auf Distanz	will im Mittelpunkt stehen	macht auf seine Überlastung durch stilles Leiden aufmerksam	wirkt bedrohend, hart
zieht sich zurück	ist kritikempfindlich	weicht Konflikten aus	nötigt andere, ihm zu folgen
stellt alles in Frage	verzettelt sich in seinen Aufgaben	ist übertrieben hilfsbereit	wird schnell ungeduldig
bringt die Aufgaben nicht termingerecht zu Ende	sagt zu und hält seine Zusagen nicht ein	jammert	macht sein Ding
engt andere durch Vorschriften ein	entschuldigt sich häufig	springt ein, rettet	nimmt keine Rücksicht auf sein Umfeld
will immer Recht haben	ist launisch	verhindert Entwicklung anderer	lässt sich nicht kontrollieren
duldet keine Unterbrechungen	emotional unberechenbar	lässt sich seine Meinung wegnehmen	kämpft
ist stur	will Mitleid bekommen	wird unflexibel	wird maßlos

### 3. Die Wünsche des Mitarbeiters besser verstehen

Mit der „Wozu?“-Frage finden Sie die versteckten Wünsche und Bedürfnisse Ihres Mitarbeiters heraus. Wozu braucht er/sie die Rechtfertigung, die überhöhte Aufmerksamkeit, die Überlegenheit, den Racheakt oder den Rückzug? Im Grunde genommen ist dieses Verhalten nichts anderes als eine äußerst kreative Leistung auf seiner Suche nach Zugehörigkeitsgefühl, wobei jeder Mensch dafür einen anderen Weg geht.

Also: Wozu dient das Verhalten des Mitarbeiters? Was versucht er/sie zu erreichen? Hier einige Beispiele:

#### Könnte es sein, dass der Mitarbeiter mehr Leistung zeigt, wenn er...

unabhängig sein kann?	Sicherheit und überschaubare Verhältnisse hat?
Erfolgslebnisse haben kann, etwas erobern und aufbauen kann?	mit anderen harmonisch und strukturiert zusammenarbeiten kann?
akzeptiert sein kann und auf »der Bühne« stehen kann?	sein großes Know-how unter Beweis stellen kann?
Freiraum hat für Ideen und Kreativität?	die Dinge nach seinen Vorstellungen richtig machen kann?

Falls für Ihren Mitarbeiter andere Faktoren wichtig sind als die obigen, um mehr Leistung zu zeigen: Welche Faktoren sind das aus Ihrer Sicht? Was denken Sie, braucht Ihr Mitarbeiter, um besser zu leisten?

#### 4. Wie könnten Sie noch mehr auf die Wünsche und Bedürfnisse Ihres Mitarbeiters eingehen?

Wenn Sie eine klarere Vorstellung von den Bedürfnissen Ihres Mitarbeiters haben, bleibt die Frage, inwiefern Sie zukünftig mehr darauf eingehen könnten.

Wenn Sie aus der bisherigen Dynamik aussteigen und ihm mehr von dem Gewünschten bieten können, lässt sich das Muster durchbrechen. Was können Sie ihm anbieten?

#### Ich könnte...

ihn mehr beteiligen	ihn für kompetent halten	seine Meinung wichtig finden
ihm entgegenkommen seine Vorgehensweise tolerieren ihn entlasten	ihn nicht zum alten Eisen zählen ihm zutrauen, die Aufgabe zu schaffen ihm eine Herausforderung geben	ihn selbstständiger arbeiten lassen ihm mehr Entscheidungskompetenz übertragen häufiger mit ihm kommunizieren
ihm Beachtung schenken	ihm ein anspruchsvolles Projekt übertragen	...
...	...	...
...	...	...
...		

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