

Wie motiviert man langjährige Mitarbeiter?

Machen Sie eine Art Checkliste: Zum einen ist es sonst leicht, seinen eigenen Annahmen und Interpretationen „auf den Leim“ zu gehen, zum anderen übersieht man vielleicht das Offensichtliche.



■ **Führungscoach Tom Schmidt:**
„Erwartungen an Mitarbeiter klar aussprechen“

■ ■ ■ Der Fall aus der Praxis: Mitarbeiter aus der Comfort-Zone holen

„ In unserer Apotheke arbeitet eine PTA, die dieses Jahr ihr 20. Dienstjubiläum hat. Sie macht ihre Arbeit, zeigt kaum Engagement, lehnt neue Tätigkeiten ab und hält sich bei Teamprojekten extrem zurück. Im Grunde macht sie eben Dienst nach Vorschrift, ich wünsche mir aber mehr Engagement von meinen Mitarbeitern. Wie kann ich sie als Chef wieder mehr motivieren? “



■ Fakten oder Gefühl?

Checken Sie Ihre eigenen Annahmen: Kann ich meine Einschätzung an klaren Fakten festmachen? Vielleicht überwiegen die positiven Aspekte ja noch, ich bin nur nicht mehr in der Lage, diese zu sehen, weil mich manches Verhalten so sehr ärgert. Man kann der Aussage, sie mache Dienst nach Vorschrift, und falle nicht auf, durchaus auch positive Seiten abgewinnen: immerhin scheint die PTA innerhalb vorgegebener Regeln folgsam. Oftmals haben wir Vorurteile, und sehen gar nicht, dass die Mitarbeiter auf anderen Ebenen engagiert sind, sondern achten nur auf das, was nicht funktioniert. Unsere so genannten Wahrnehmungsfilter lassen aber nur solche Informationen durch, die unsere Vor-Urteile bestätigen.

■ Transparenz der Erwartungen?

Wenn die Mitarbeiterin die Erwartungen (scheinbar) nicht erfüllt, gilt es zu überprüfen, ob sie diese Erwartungen überhaupt genau kennt. Habe ich als Chef ihr wirklich genau gesagt, was ich mir vorstelle, und wie sich das in ihrem Verhalten widerspiegeln sollte? Es ist ja schon spannend, dass es die Mitarbeiterin schafft, neue Tätigkeiten einfach abzulehnen. War ich mutig genug sie damit zu konfrontieren, dass meine Erwartungen nicht erfüllt sind, und es auszuhalten,

die Harmonie zu stören? Es ist häufig so, dass Erwartungen nicht klar ausgesprochen werden. Entweder glauben wir, der Mitarbeiter müsste ganz genau wissen was wir von ihm wollen. Oder: Wir glauben, dass der Mitarbeiter unsere Hinweise genau verstanden hat. Leider kommt es in der Kommunikation aber häufig zu Missverständnissen. Eine einleitende Frage an den Mitarbeiter könnte dann lauten: „Was hast du gerade von mir verstanden?“.

■ Lust und Wollen?

Aufgrund der Schilderung könnte vermutet werden, dass ein Konflikt innerhalb des Teams die eigentliche Ursache ist. Es wäre dann ziemlich logisch, dass einer der Mitarbeiter mit Rückzug und Leistungsabfall reagiert. Zusammengefasst lässt sich sagen: Die Lösung findet sich nur, wenn ich als Chef die Motive und Situation der Mitarbeiterin genau verstehe. Und indem ich der Mitarbeiterin bewusst mache, welches meine Erwartungshaltungen sind. Menschen möchten Leistung erbringen und erfolgreich sein. Die Umstände müssen jedoch dazu passen. Diese gilt es dann gemeinsam neu zu gestalten. Ein klärendes Gespräch, bei dem Klarheit im wahrsten Sinne des Wortes der entscheidende Faktor ist, sollte eher heute als morgen geführt werden.

Mehr Info:

Tom Schmidt ist Berater und Coach für Führung und Motivation. Seine bundesweite Führungsakademie für Apotheken vermittelt persönliche Führungskompetenzen und unterstützt Inhaber und Filialleiter dabei, als Führungskraft souverän und wirksam zu sein. www.2develop.de