



Führung: Wie Chefs mit demotivierten Mitarbeiter umgehen sollten

Manche Mitarbeiter verhalten sich wie Opossums. Clevere Führungskräfte lassen sich davon nicht beeindrucken. Erfahren Sie, wie Chefs dafür sorgen können, dass ihre Mitarbeiter Leistung bringen.

Die meisten Führungskräfte werden es bereits erlebt haben: Sie fragen einen Mitarbeiter, ob er eine Aufgabe übernehmen kann, und dieser antwortet: «Warum gerade ich? Ich habe so viel zu tun. Das kann doch Kollege X machen, das ist doch überhaupt nicht meine Aufgabe!» Diese Mitarbeiter stellen sie quasi tot, wenn sie gefordert werden, genau wie das Opossum.

Diese Beutelratte, die bis zu 50 cm groß wird, hat eine sehr elegante Strategie entwickelt, Fressfeinden zu entkommen: Sie legt sich flach auf den Boden, hört auf zu atmen, und aus ihrem Mund strömt ein starker Verwesungsgeruch. Wenn kein Aasfresser in der Nähe ist und die Gefahr vorbei ist, lebt es danach putzmunter weiter. Manche Mitarbeiter scheinen sich offensichtlich viel von den

Opossums abgeschaut zu haben. In den USA gibt es deshalb die Redewendung: „playing opossum“.

Was sollten Führungskräfte tun, wenn ein Mitarbeiter zwar nicht aufhört zu atmen, aber keine Leistungsbereitschaft zeigt? Klären Sie die Situation, und fordern Sie Commitment ein – in fünf Schritten.

1. Klären, was demotiviert

Die allermeisten Mitarbeiter machen ihre Arbeit gut, wenn es ihnen möglich ist. Und wenn sie das nicht tun, sind es

häufiger konkrete Bedingungen, die die Eigenmotivation blockieren. Der amerikanische Psychologe Frederic Herzberg bezeichnete diese als «Hygienefaktoren». Das können bestimmte Rahmenbedingungen, etwa zähe Abläufe und schleppende Zuarbeit u.a., sein, die einen Mitarbeiter frustrieren. Aber auch eine schlechte Arbeitsatmosphäre, die auf eine schlechte Kommunikation, mangelnde Kooperation oder Ausgrenzung zurückzuführen ist, kann Ursache der Demotivation sein. Die möglichen Ursachen der Demotivation sollten geklärt werden. Dadurch wird deutlich: kann oder will er nicht ordentlich arbeiten? Gemeinsam wird dann vereinbart, was wer tut, um die Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

2. Die Erwartung: Was genau soll der Mitarbeiter tun?

Definieren Sie genau, welche Leistung sie von ihrem Mitarbeiter erwarten. Diese sollte natürlich innerhalb seiner Aufgabenbeschreibung, Entgeltgruppe, zumutbaren Arbeitszeit und seiner Entscheidungsbefugnisse liegen. Besprechen Sie dann, welches Ergebnis Sie wann und in welcher Qualität von ihm erwarten. Erst wenn der Mitarbeiter genau verstanden hat, was Sie von ihm erwarten, wird geklärt, was er dazu braucht.

Danach wird erörtert, welche Rahmenbedingungen der Mitarbeiter benötigt, er Ihre Erwartungen erfüllen kann. Ihr Mitarbeiter (!) macht sich also konkrete

Gedanken, was er braucht. Darüber wird dann eine Vereinbarung erzielt.

3. Seine Bereitschaft klären

Nun sind die Rahmenbedingungen geklärt, und der Mitarbeiter konnte sagen, was er können, wissen und noch lernen muss, um die Aufgabe bewältigen zu können. Für die Leistungsbereitschaft allerdings ist nur der Mitarbeiter verantwortlich, denn genau dafür wird er bezahlt. Und deshalb kommt es jetzt zum Schwur: «Sind Sie bereit, die Aufgabe zu übernehmen? Ja oder nein.» Verneint der Mitarbeiter, sagt er damit deutlich, dass er nicht will – und das sollte für ihn Konsequenzen haben. Sie können nicht akzeptieren, dass ein Mitarbeiter seine Leistungsbereitschaft verweigert.

Ein Nein bedeutet also in dieser Situation: Arbeitsverweigerung mit möglichen disziplinarischen Folgen. Opossums merken allerdings genau, dass sie jetzt nicht Nein sagen können, und sagen deshalb: «Ja, aber...»

Okay, der Mitarbeiter bekommt eine zweite Chance. Er soll formulieren, welche weiteren Rahmenbedingungen und Lernbedarfe noch geklärt werden müssen. Allerdings nur die, die wirklich für die Aufgabebearbeitung notwendig sind. Als Vorgesetzter müssen Sie kein unrealistisches Wunschkonzert akzeptieren! Wenn das klar ist, fragen Sie nochmals nach seiner Bereitschaft. Ohne Commitment kommen Sie nicht weiter. Fordern Sie also ein klares Ja oder Nein!

4. Feedback vereinbaren

Nachdem Sie ein klares Ja bekommen haben, vereinbaren Sie bitte, wie Sie seine Arbeit monitoren werden. Kontrolle heißt: wertschätzendes und offenes Feedback. Geben Sie Rückmeldung, welche Ergebnisse gut sind und was Sie sich noch genau wünschen, damit die Leistung stimmt. Die Beachtung seiner Leistungen ist unerlässlich. Damit zeigen Sie deutlich, wie wichtig Ihnen Ihr Mitarbeiter und seine Arbeit sind.

5. Positive Unterstellungen wirken positiv

Beenden Sie das Gespräch mit einem Dankeschön für die Kooperation des Mitarbeiters, und sagen Sie ihm, dass Sie sicher sind, dass er gute Ergebnisse abliefern wird. Bitte glauben Sie selbst dran. Negative Unterstellungen wie «Naja, wahrscheinlich ist bei Ihnen Hopfen und Malz verloren!» wirken negativ, positive positiv, so einfach ist das. Und nach dem Gespräch: Ertappen Sie ihn bei guten Leistungen, damit die Leistung noch besser werden kann – und geben Sie ihm darüber Feedback.



Kontakt

Helmut Kraft

Managementtrainer,
Coach



Kraft-Training
Schumannstr. 34
D-71732 Tamm

Tel. +49 (0)71 41 688 366

info@kraftvollfuehren.de
www.kraftvollfuehren.de
www.fische-haben-feinde.de