

© Deutscher Apotheker Verlag

„Warum machen die nicht, was ich sage“?

Teil 1: Wer die Ursachen kennt, kann angemessen reagieren

Fast jeder dritte Beschäftigte macht laut dem „Haufe Agilitätsbarometer 2016“ nicht das, was der Chef sagt. In Apotheken ist dieses Verhalten ebenfalls ein Thema, denn immer wieder fragen mich Apotheker: „Meine Anweisungen werden nicht befolgt. Warum machen die nicht, was ich sage?“ Als Apothekeninhaber, Filialleiter oder Führungskraft stehen Sie mit dieser Frage also nicht alleine da. Oft liegt es nicht (nur) an den Mitarbeitern, sondern auch an Ihnen. Das bedeutet: Sie können etwas tun.

Wenn Ihre Mitarbeiter nicht tun, was Sie ihnen sagen, können dafür unterschiedliche Gründe vorliegen. Es gibt kein Patentrezept, denn Menschen sind verschieden und Ursachen ebenso. Hier erfahren Sie mehr über mögliche Gründe und darüber, welches Vorgehen jeweils sinnvoll ist.

Sind Sie ein gutes Vorbild?

Wer führt, wird ständig beobachtet, und als Chef haben Sie eine Vorbild-Funktion. „Wenn Regeln aufgestellt werden, dann müssen sich alle daran halten – auch der Chef, aber er tut es nicht immer.“ Dieser O-Ton einer PTA zeigt, dass Ihre Mitarbeiter sehr deutlich wahrnehmen, wenn Sie als Chef „Wasser predigen und Wein trinken“. Diese Redensart bringt das unbedachte Verhalten von Führungskräften auf den Punkt. Sie predigen zum Beispiel Sparsamkeit und werfen das Geld zum Fenster hinaus. Oder sie bestehen auf Pünktlichkeit und nehmen es damit nicht so genau. Wenn Sie selbst nicht tun, was Sie von Ihrem Team erwarten, wirken Sie unglaubwürdig bis heuchlerisch. Kein Wunder, dass Ihr Team irritiert ist. Wären Sie von Ihrer Anweisung überzeugt, würden Sie sich schließlich selbst daran halten. Im Gegensatz zu Angestellten legen Kinder sofort ihre Finger in die Wunde. Auf „Das sagt man nicht“ kommt umgehend die Antwort: „Das hast du doch gestern selbst gesagt.“

– **Meine Empfehlung:** Ziehen Sie gemeinsam an einem Strang und leben Sie vor, was Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten – konsequent und ohne Ausnahme. Oder salopp ausgedrückt: Keine Extrawurst für Sie als Chef.

Kommunizieren Sie den Sinn?

„Warum hat der Chef das denn eingekauft, das hatten wir doch noch nie in der Sichtwahl?“ oder „Wir haben das doch immer so gemacht, warum müssen wir das jetzt anders machen?“ – je selbst-



Kein Extrawürstchen Handelt man als Chef entgegen der eigenen Anweisung fürs Team, dann wird diese häufig nicht umgesetzt. Wie so oft gilt auch hier: Ein gutes Vorbild zu sein, bringt mehr als tausend Worte oder: gleiche Würstchen für alle ...

bewusster und qualifizierter Ihre Mitarbeiter sind, desto eher hinterfragen sie Ihre Anweisungen. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn Sie Ihre Angestellten vor vollendete Tatsachen stellen,

Ohne einleuchtende Gründe für eine Anweisung, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Mitarbeiter sie befolgen.

statt sie an der Entscheidungsfindung zu beteiligen. Letzteres wollen oder können Sie nicht immer. Wenn Sie das „Warum“ dann nicht überzeugend kommunizieren, dürfen Sie sich über mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit nicht wundern. Gibt es keine einleuchtenden Gründe für eine Anweisung, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Mitarbeiter sie befolgen.

– **Meine Empfehlung:** Je wichtiger Ihnen die Umsetzung ist, desto mehr Zeit sollten Sie sich für die Überzeugungsarbeit nehmen. Denn an dieser Stelle benötigen Ihre Mitarbeiter Offenheit und Transparenz von Ihnen. Dann läuft es von Anfang an so, wie Sie es sich wünschen, und Sie sparen die vorher investierte Zeit wieder ein.

Nutzen Sie die Trial-and-Error-Methode?

Nach meiner Erfahrung formulieren Chefs ihre Anweisungen häufig vage, wenn ihnen selbst noch

nicht klar ist, wie das Ergebnis aussehen soll. Sie haben zu dem Zeitpunkt erst eine ungefähre Vorstellung vom Weg und Ziel. Ein Beispiel: Nach der Ansage „Machen Sie mal ein Plakat fürs Schaufenster“ geht Ihre Mitarbeiterin engagiert an die Arbeit. Liegt das Ergebnis vor, wird Ihnen klar, dass Sie es in dieser Form nicht möchten. Sie formulieren Ihre Änderungswünsche und Ihre Mitarbeiterin geht wieder an die Umsetzung. Schrittweise nähern Sie sich so dem Ziel. Die Trial-and-Error-Methode, womöglich mit mehrfachen Korrekturschleifen, verschwendet Zeit und frustriert alle Mitarbeiter. Leicht nachvollziehbar, dass sie schnell die Lust verlieren, Ihren Anweisungen zu folgen.

– **Meine Empfehlung:** Machen Sie sich bewusst, dass die Trial-and-Error-Methode ein ideales Mittel ist, um Mitarbeiter zu demotivieren. Werden Sie sich also möglichst vorher über die genauen Anforderungen und Ihre Erwartungen an das Ergebnis klar. Es ist gut investierte Zeit.

Formulieren Sie Ihre Erwartungen unklar?

Im Gegensatz zur Trial-and-Error-Methode wissen Sie hier, wie das Ergebnis aussehen soll. Allerdings erzeugt Ihre unklare Kommunikation Missverständnisse, Frust und Ärger. Sie wissen, was Sie mit „Wir müssten mal ...“ oder „Bitte kümmern Sie sich um ...“ meinen. Aber Ihr Gegenüber kann weder hellsehen noch Gedanken lesen und versteht vielleicht etwas anderes darunter.

Mit der Kiss-Formel bringt man Anweisungen auf den Punkt: „Keep it short and simple.“

Oder Sie ärgern sich über eine unerledigte Aufgabe, haben aber keinen Zeitpunkt genannt, bis zu dem sie erledigt sein sollte. Ihr Mitarbeiter hat die Aufgabe vielleicht als weniger eilig eingestuft. – **Meine Empfehlung:** Sagen Sie immer: WER macht WAS, WARUM, WIE, WOMIT und bis WANN! Zum Beispiel: „Es gab ein unschlagbares Angebot für Produkt X. Allerdings war zusätzlich diese Menge von Produkt Y abzunehmen. Empfehlen Sie daher bitte in den nächsten vier Wochen Produkt Y. Fragen Sie unsere Kunden, wie ..., um herauszufinden, ob Bedarf bestehen könnte. Der Nutzen des Produkts ist ...“ Kurze präzise Sätze oder Worte erhöhen die Verständlichkeit. Die Kiss-Formel bringt es auf den Punkt: „Keep it short and simple.“ Noch ein Tipp: Vermeiden Sie Reizwörter wie „müssen“, denn Sie erzeugen damit unbewussten Widerstand und Trotz.

Berücksichtigen Sie die Persönlichkeit?

Die Prägung der Persönlichkeit erfolgt in den ersten Lebensjahren und zeigt sich auch im Berufsalltag deutlich. Mitarbeiter mit bestimmten Prägungen können es nur schwer ertragen, bevormundet zu werden. Sie mögen keine Vorschriften, wie ihre Arbeit zu erledigen ist, und sind meist davon überzeugt, alles

richtig zu machen. Am liebsten organisieren solche Mitarbeiter ihre Arbeit selbst, ohne sich in das Wie und Wann reinreden zu lassen.

– **Meine Empfehlung:** Wenn möglich, geben Sie einer solche Person nur den Rahmen vor. Dementsprechend stimmen Sie die grobe Vorgehensweise gemeinsam ab. In der Umsetzung lassen Sie ihr dann ausreichend Freiheit. Außerdem ist es ein guter Weg, sich von diesem Mitarbeiter Vorschläge zur Umsetzung machen zu lassen. Meist werden Sie mit einem der Vorschläge leben können.

Stehen unterschiedliche Werte im Weg?

Mitarbeiter handeln entsprechend ihrem eigenen Wertesystem. Werte sind Überzeugungen und Grundhaltungen, an denen sich Menschen orientieren und die daher das Verhalten in bestimmten Situationen (auch unbewusst) beeinflussen. Wenn Ihre Anweisungen den Werten Ihres Mitarbeiters entgegenstehen, wird die Umsetzung unwahrscheinlich. Ein Beispiel: Für einen Ihrer Mitarbeiter hat der Wert „Ehrlichkeit“ eine sehr hohe Priorität. In diesem Fall gibt es ein Problem, wenn er ein Produkt empfehlen soll, das wesentlich teurer ist als ein anderes mit derselben Wirkung.

– **Meine Empfehlung:** Werden Sie sich über Ihre eigenen Werte klar. Haben Sie den Verdacht, dass es in Ihrem Team Wertedifferenzen

Ein gemeinsam entwickeltes Wertesystem als Orientierung macht Unternehmen erfolgreich.

gibt? Dann sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern darüber und entwickeln Sie ein gemeinsames Wertesystem. Übrigens: Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch überdurchschnittlich hohe Übereinstimmungen in ihren Wertekulturen aus.

Im zweiten Teil in einer der nächsten Ausgaben der AZ geht es um weitere Ursachen, für die Sie wieder entsprechende Handlungsempfehlungen erhalten. Zum Beispiel: Ihr Verhalten ist gut gemeint, aber Sie verspielen damit den Respekt Ihrer Mitarbeiter. |

Mechthild Maria Horstrup, Master of Arts (M. A.) Beratung, Diplom-Betriebswirtin (FH), Autorisierte Prozessberaterin uWM plus, Horstrup Training|Coaching|Beratung, office@horstrup.de, www.horstrup.de

Fotos: G5Design, Ray – stock.adobe.com; Montage: AZ/lekr