

# SICH SELBST UND ANDERE gezielt bewegen

Vieles im Unternehmen Apotheke hängt davon ab, ob die Mitarbeiter motiviert sind oder nicht. Führung ist die Kunst, andere dazu zu bewegen, was man von ihnen gerne will. Insofern ist Motivation eine wesentliche Herausforderung für jede Führungskraft – auch für die Führungskraft Apotheker. Sie muss aber nicht nur andere bewegen, sondern auch sich selbst. Motivation ist ein innerer Antrieb und deshalb gilt: Sie müssen erkennen was motiviert!

**M**otivation von Mitarbeitern hat eine fast mythische Bedeutung. Im Allgemeinen werden die Möglichkeiten überschätzt, wie sich Verhaltensänderungen durch Motivierungstechniken erzielen lassen. Ganz allgemein sprechen wir von Motivation, wenn wir bei Menschen eine Verhaltensänderung feststellen. Wir sagen dann, dass ein innerer Antrieb, die Motivation, ihn zu diesem oder jenem Verhalten bewegt.

Erbringt ein Mitarbeiter nicht die Leistung, die sein Vorgesetzter von ihm erwartet, sollten die folgenden drei Möglichkeiten dafür genauer betrachtet werden:

- Die **Leistungsfähigkeit** des Mitarbeiters, die Summe seiner Fähigkeiten reicht nicht aus, um das gewünschte Ergebnis zu liefern.
- Die **Leistungsbereitschaft** reicht nicht aus; es fehlt an der notwendigen Motivation.
- Das **Leistungsumfeld** stimmt nicht: Damit ist die Gestaltung des Arbeitsplatzes, die gestellten Anforderungen, das Klima in der Apotheke, die Ausstattung (Technik) die Arbeitsgestaltung, etc.. gemeint.

Es gibt es mehrere Faktoren, die **menschliches Verhalten** beeinflussen. Neben der Motivation sind das:

- Emotionen,
- die jeweilige Situation,
- die unterschiedliche Wahrnehmung,
- Denkprozesse und
- die Person in ihrem jeweiligen Entwicklungsstand.

## MOTIVIERT GELD?

Im Allgemeinen sagen die Experten, dass der Einfluss des Geldes auf die Motivation eher überschätzt wird. Denn mehr Geld wird schnell als Selbstverständlichkeit angenommen. Fest steht jedoch: **eine unfaire Bezahlung kann schnell demotivierend wirken**. Was durchaus motivierend wirken kann, sind gezielte Belohnungen: Kleine Geschenke, wenn man etwas besonders gut gemacht hat oder ein Fortbildungskurs.

Die wichtigste Erkenntnis ist, dass jeder Mensch andere Motivatoren hat! Sehr oft glaubt der Vorgesetzte, dass seine eigenen Motivatoren auch für seine Mitarbeiter gelten. Er versucht diese dann in derselben Art anzusprechen und zu motivieren, wie er es bei sich selbst tut. Das ist falsch. So können Sie die Motivation fördern:

- Erkennen Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter an: Die Anerkennung muss ehrlich sein und von Herzen kommen. Übertragen Sie Verantwortung – so viel wie möglich.
- Setzen Sie für den Mitarbeiter erreichbare Ziele (eventuell auch Zwischenschritte).
- Zeigen Sie, dass Ihnen der Mitarbeiter wichtig ist: Gratulieren Sie beispielsweise zum Geburtstag.
- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter an Entscheidungsfindungen mitwirken.
- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über Ziele, Strategien, (Ver-)Änderungen.
- Fordern Sie Leistung und vermitteln Sie eine positive Erwartungshaltung – trauen Sie Ihren Mitarbeitern etwas zu.
- Helfen Sie bei Schwierigkeiten – Aber: Nicht die Arbeit aus der Hand nehmen und selber machen!

- Geben Sie Rückmeldungen über Ihre Wahrnehmungen zu den Leistungen und Problembewältigungsstrategien.
- Stellen Sie eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und Beziehung her.
- Hören Sie aktiv zu, um einen Einblick in die Werthaltungen, Gefühle und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter zu erhalten.
- Verzichten Sie auf demotivierende Faktoren wie: Wahrung starker persönlicher Distanz, mangelndes verbindliches, wohlwollendes Verstehen, Besserwisserei, Treffen einsamer Entscheidungen, mangelnde Rückmeldungen, mangelnde Bereitschaft zuzuhören und auf den anderen einzugehen.

Motivation setzt in ganz besonderem Maße an der eigenen Persönlichkeit an. Diese lässt sich kaum in wenigen Stunden nebenbei analysieren, gestalten, ändern etc. Hilfreich sind Seminare, um sich selbst etwas besser kennenzulernen und Techniken zur Motivation zu erlernen.

## Viktoria Hausegger

Infos zu relevanten Fortbildungen:  
mehr.wert.

für ärzte und apotheker  
marketing, das gezielt bewegt  
[www.mehrwertmarketing.at](http://www.mehrwertmarketing.at)  
[office@mehrwertmarketing.at](mailto:office@mehrwertmarketing.at)  
+43 664 460 16 35, Wien

