



Dr. Bernd M. Wittschier

ist Coach für Führungskräfte und Manager ab der mittleren Führungsebene. Der geschäftsführende Gesellschafter der 4 • 2 • 3 Konflikt-Dialog – Mediation, Erfstadt, berät auch Chef- und Oberärzte sowie Geschäftsführer und Verwaltungsführungskräfte in Krankenhäusern und Kliniken.

FÜHRUNGSWISSEN FÜR APOTHEKENLEITER

TESTEN SIE IHRE FÜHRUNGSKOMPETENZ

Apothekenziele mithilfe der Mitarbeiter erreichen

In der vorletzten Ausgabe (Webcode TT004/<http://www.apothekenmanager.de>) hat Dr. Bernd M. Wittschier dargestellt, wie moderne Mitarbeiterführung aussieht: Aufgabenorientierte Führung mit Zielvereinbarungen und kompetenter Kommunikation, die es erlaubt, sowohl im Motivations- als auch im Kritikgespräch angemessene Antworten zu geben. Der Fragebogen hilft Führungskräften, den Ausprägungsgrad der Führungskompetenz einzuschätzen. Im Folgenden sind fünf Situationen beschrieben, die so

oder so ähnlich wohl auch Ihnen schon begegnet sind. Zu jeder Situation gibt es drei Reaktionsmöglichkeiten, die gewiss nicht immer hundertprozentig Ihre Reaktion abdecken. Kreuzen Sie die Variante an, die tendenziell Ihrem Umgang mit der Situation am nächsten kommt. Die Auswertung am Ende des Tests zeigt Ihnen, wie es insgesamt um Ihr Führungswissen bestellt ist. Tipps zu jeder der angesprochenen Situationen unterstützen Sie zudem bei der Entwicklung Ihrer Führungskompetenz.

1 EINE STARKE LEISTUNG

Ein Mitarbeiter kommt immer pünktlich und wird von Kunden für die kompetente Beratung gelobt. Wie reagieren Sie?

- [A] Ich erkenne diese Leistungen an und lobe den Mitarbeiter, weil er so zuverlässig ist. Und ich sage auch: „Klasse, dass Sie so gute Kundengespräche führen.“
- [B] Hält das Kundenlob über einen längeren Zeitraum an, erhält er eine Gratifikation.
- [C] Dass der Mitarbeiter pünktlich erscheint, lobe ich nicht. Ich erkenne aber an, dass die Beratungsgespräche kundenfreundlich verlaufen. Ich bitte ihn, im Team-Meeting zu berichten, wie ihm dies gelingt.

2 EINE SCHWACHE LEISTUNG

Einem Mitarbeiter unterlaufen immer wieder Fehler. Er dehnt die Mittagspause aus, überschreitet seine Kompetenzen und behandelt die Kunden herablassend. Wie reagieren Sie?

- [A] Ich beobachte das Ganze erst einmal – vielleicht gibt es Gründe für das Fehlverhalten. Wenn es zu viel wird, spreche ich es an.
- [B] So etwas muss direkt angesprochen werden. Ich nehme den Mitarbeiter beiseite und frage, warum ihm die Fehler unterlaufen.
- [C] Ich analysiere jeden Fehler einzeln und suche im Vier-Augen-Gespräch mit dem Mitarbeiter nach den Gründen. Sind sie geklärt, vereinbaren wir konkrete Maßnahmen, durch die das Fehlverhalten abgestellt wird.

3 ZIELE VEREINBAREN

Sie verfolgen mit Ihrer Apotheke bestimmte Ziele. Daraus ergeben sich Konsequenzen für die Aufgabenbeschreibungen Ihrer Mitarbeiter. Wie gehen Sie vor?

- [A] Ich leite aus meinen Apothekenzielen Mitarbeiterziele ab. In einem Meeting werden sie an die Mitarbeiter kommuniziert.
- [B] Meine Ziele helfen mir, die Arbeitspläne für die Mitarbeiter zu entwickeln. So kann ich jederzeit prüfen, ob sie meine Zielvorgaben einhalten.
- [C] Die Mitarbeiter sollen Ihr „Ja-Wort“ zu meinen Zielen geben. Darum führe ich regelmäßig Zielvereinbarungsgespräche.

5 BETRIEBSKLIMA VERBESSERN

Es wird getuschelt und getratscht, Sie beobachten eine aggressive Stimmung. Wie sieht Ihre erste Maßnahme aus?

- [A] Anscheinend schwelt ein Konflikt. Ich beobachte aufmerksam die weitere Entwicklung – sobald feststeht, worin er besteht, greife ich ein.
- [B] Der Konflikt darf nicht unter den Teppich gekehrt werden. Ich sage den Mitarbeitern, dass sie sich zusammensetzen sollen.
- [C] Konflikte können sich rasch zu einem Flächenbrand entwickeln. Darum werde ich als Konfliktmanager tätig und überlege sofort eine Strategie, die zur Konfliktaufdeckung und -lösung führt.

TIPPS:

***SITUATION 1:** „Erwischen“ Sie Ihre Mitarbeiter dabei, wenn sie etwas Besonderes leisten. Loben Sie, wo immer möglich. Insofern sind alle drei Antworten nicht falsch. Aber: Sie sollten nicht das Selbstverständliche (Pünktlichkeit) hervorheben, sondern die außergewöhnliche Leistung. Begründen Sie Ihr Lob und lassen Sie den Mitarbeiter davon berichten. Das motiviert – und das Team lernt etwas von dem Kollegen.

***SITUATION 2:** Kritikgespräche sollten immer unter vier Augen stattfinden und konstruktive Lösungswege zum Ziel haben. Darum muss jeder Fehler für sich betrachtet werden: Kunden herablassend zu behandeln, geht gar nicht – dafür gibt es keine Entschuldigung. Kompetenzüberschreitungen erfolgen zuweilen aus Fahrlässigkeit, zuweilen aus einem übergroßen (positiven) Engagement. In einem Kritikgespräch sollten Sie das konkrete Fehlverhalten ansprechen und nie die Person angreifen.

***SITUATION 3:** Variante 3 ist zu bevorzugen – zwei Mal im Jahr sollten solche Gespräche stattfinden. Denn grundsätzlich engagieren sich

4 GESPRÄCHSSITUATIONEN BEHERRSCHEN

Heute führen Sie ein wichtiges Kundengespräch und ein Konfliktgespräch mit einem Mitarbeiter, danach besucht Sie ein Pharmavertreter. Schließlich treffen Sie einen anderen Apotheker, um eine Kooperation zu diskutieren. Wie bereiten Sie sich vor?

- [A] Ich lege meine Gesprächsziele fest und gehe ergebnisorientiert vor – am Schluss muss es stets konkrete Vereinbarungen geben.
- [B] Ich weiß, was ich will, und kommuniziere diese Erwartungen deutlich.
- [C] Jedes Gespräch erfordert eine andere Vorgehensweise. Ich überlege zum Beispiel, wie ich den Apotheker von einer Kooperation überzeugen und den Mitarbeiter zur Konfliktlösung motivieren kann.

! IHRE ANTWORTEN



Auflösung:

Falls Sie überwiegend die Antwort „B“ vorgezogen haben, ist Ihr Führungswissen noch ausbaufähig. Liegt der Schwerpunkt auf „C“, ist es um Ihre Führungskompetenz sehr gut bestellt. Bei „A“ sind Sie schon auf einem guten Weg.

Menschen mehr, wenn sie Ziele verfolgen, mit denen sie sich einverstanden erklären und an deren Ausarbeitung sie beteiligt waren. Sie geben die Ziele vor, räumen aber ein Mitbestimmungsrecht ein. Zustimmungssicherheit liegt vor, wenn der Mitarbeiter die Sicherheit hat, dass es auch richtig für ihn ist, wenn er eine Aufgabe bestmöglich erfüllt und ihr aus eigener Überzeugung zustimmt.

***SITUATION 4:** Planen Sie Ihre Vorgehensweise jeweils im Hinblick auf die Gesprächssituation, den Gesprächspartner und Ihre Ziele. Überlegen Sie sich darauf abgestimmte Gesprächsstrategien – etwa: Im Konfliktgespräch geben Sie die Richtung vor, im Kundengespräch finden Sie heraus, was der Kunde wünscht, im Kooperationsgespräch suchen Sie nach einer gemeinsamen Basis. Je mehr Gesprächstechniken Sie beherrschen, desto besser.

***SITUATION 5:** Identifizieren Sie die Konfliktparteien, analysieren Sie den Konflikt und bearbeiten Sie ihn im Team. Erweitern Sie dazu Ihre Konfliktlösungskompetenz.