

Personalführung

Effektive Besprechungen in der Apotheke (Teil 1)

Besprechungen sind Teil der Unternehmens- bzw. Kommunikationskultur und sollten damit auch Bestandteil einer jeden Apothekenführung sein. Wie steht es damit in Ihrer Apotheke? Wer sich nach dem „Zwischen-Tür-und-Angel-Prinzip“ bespricht,



läuft Gefahr, dass Informationen oder Entscheidungen verwässert oder letztendlich in ihrer Konsequenz nicht richtig umgesetzt werden. Wir zeigen Ihnen auf, wie Sie mit Ihrem Apothekenpersonal effektive Besprechungen durchführen können. Anlässe für Besprechungen gibt es genug: Teambesprechungen, Projektmeetings oder auch Konfliktgespräche.

Wer prinzipiell Entscheidungen allein „im Elfenbeinturm“ trifft, handelt unwirtschaftlich, denn er initiiert nur „quantitative Gespräche“, um bereits getroffene Entscheidungen nur noch zu kommunizieren. Ohne eigentliche Ursache entsteht ein ungünstiges Betriebsklima. Dagegen sind die in gemeinsamen Besprechungen gefundenen Entscheidungen effektiver. Die Art und Weise der Kommunikation bestimmt die Effizienz der Besprechungen, dafür trägt der Moderator die Verantwortung. Die hohe Kunst der Moderation liegt darin, Betroffene zu Betei-

ligten zu machen und in die Meinungs- und Willensbildung zu integrieren. Statt dessen betrachten viele Führungskräfte Besprechungen als „Anweisungsappelle“, wobei vor der Gruppe unstrukturiert doziert wird, um Gruppendynamik zu fordern, danach aber doch die eigenen Vorstellungen zu realisieren. Die Zielsetzung einer produktiven Besprechung ist, die Energien aller Teilnehmer zu bündeln, gemeinsame Problemfelder zu analysieren und zu lösen, um letztendlich die gesteckten Ziele zu erreichen. Dazu haben wir praktische Tipps zusammengestellt:

Die Einladung

Im Vorfeld sollten Sie den Beteiligten rechtzeitig eine Agenda zukommen lassen. Darin sind Besprechungsort/Datum, Dauer der Besprechung (Beginn und Ende), Teilnehmer, Besprechungsziele anzugeben. Wichtig ist der Hinweis, ob Fach- oder Entscheidungskompetenz zu einzelnen Tagungsordnungspunkten (TOPS) verlangt wird (z.B. kann eine PTA eine Thematik inhaltlich vorstellen). Die Einladungen sollten rechtzeitig verteilt sein. Besprechungen sollten, wenn sie regelmäßig

stattfinden, stets am gleichen Wochentag und zur gleichen Uhrzeit durchgeführt werden. Wichtig dabei ist Anwesenheitspflicht.

Allgemeine Ablaufregeln

Aufstellen von Diskussionsregeln

Alle Teilnehmer sollten sich in ihren Beiträgen kurz fassen und keine Monologe halten (z.B. 5 Minutenregel pro Teilnehmer). Wichtig ist auch, dass alle beim Thema bleiben, und alle Störfaktoren ausgeschaltet sind.

Nominierung eines Protokollführers

Ein Protokollführer ist vor jedem Meeting im Rotationsverfahren zu nominieren. Dazu ist eine Protokollstruktur von dem Moderator einmalig vorzugeben. Die Ergebnisse aus der letzten Besprechung sollten am Anfang der aktuellen Besprechung mitgeteilt werden.

Vermittlung von Pünktlichkeit

Als Moderator sollte man sich in der Vorbildfunktion der Höflichkeit und Konsequenz üben, dadurch diszipliniert man die Teilnehmer zur eigenen Verantwortung.

Beachtung der 60:20:20-Regelung

Dieser Erfahrungswert aus dem Zeit- und Organisationsmanagement kann für die Besprechung benutzt werden: 60 % sollte man für dringende, wichtige Aufgaben/Ziele fest verplanen. 20 % der Zeit sollte man für aktuelle Themen variabel lassen. Weitere 20 % sind für soziale Kontakte zu reservieren.

Kontrolle der Zeitvorgaben

Es ist wichtig im Rahmen einer Besprechung die Einhaltung der Zeitbudgets der TOP zu kontrollieren. Man sollte die Teilnehmer je nach Vereinbarung 5 Minuten vor Ablauf darauf hinweisen, dass man nun zu einem Ergebnis kommen muss.

Visualisierungsmöglichkeiten

Manche Apotheken verfügen über einen Overhead-Projektor bzw. ein Flip-Chart. Auch Beamer-Präsentationen sind interessant. Entscheidend ist, dass man Visualisierungsmöglichkeiten nutzt, denn bildhafte Darstellungen werden besser erinnert.

Formulierung von Zielen

Man unterscheidet Mussziele, d.h. Ziele, die unbedingt erreicht werden müssen sowie Negativziele. Mit einer Zielformulierung stellt man dar, weshalb etwas Bestimmtes auf welche Weise mit welchem messbaren Ergebnis bis wann erreicht werden soll.

Aufgaben als Moderator

Der Moderator einer Besprechung sorgt zielstrebig für Problemlösungen, indem er die Bedeutung der Aufgaben/Ziele definiert. Er gibt Kurzeinführungen zu den TOPS und erklärt den Sachverhalt. Er achtet auf die Einhaltung des Zeitplans. Die Lösungen müssen bewertet und zusammenfasst werden, Konsequenzen gezogen, Entscheidungen gefällt und ein Maßnahmenkatalog erstellt werden.

Die Spielregeln beim Moderieren sind: jeden Diskussionsbeitrag würdigen, keinen Teilnehmer bloßstellen, unparteiisch, sachlich bleiben, beim Formulieren unterstützen und bei Konflikten vermitteln.

Implementierung

Ein Maßnahmenplan sollte erstellt und auf dem Flip-Chart visualisiert werden: WER? MACHT WAS? MIT WEM? AB WANN? BIS WANN? WER UNTERSTÜTZT WIE? Diese Vereinbarungen können direkt in das Protokoll übernommen werden. ■



Im nächsten **apothekenbusiness** stellen wir Ihnen im zweiten Teil dieses Artikels die gruppendynamischen Prozesse in Besprechungen vor und erläutern, was unter einem effizienten Besprechungs-Konfliktmanagement zu verstehen ist. Der Autor Axel Ehrhardt ist Betriebswirt und Geschäftsführer der AE Training- und Managementberatung, Schwerpunkt Personalführung und -entwicklung, Marketing und Vertrieb. Er ist auch als Referent im PHOENIX Seminar Service tätig.