

Effektive Besprechungen in der Apotheke (Teil 2)



Ein perfektes Meeting wünscht sich jeder – doch selten laufen Besprechungen immer freundlich und zielorientiert ab. Deshalb stellen wir Ihnen gruppendynamische Prozesse in Besprechungen vor und erläutern, was unter einem effizienten Besprechungs-Konfliktmanagement zu verstehen ist.

Die/der Apotheker/in als Moderator muss sich in einer Besprechung sowohl auf offener Sachebene als auch auf emotionaler Kommunikationsebene sicher bewegen. Das bedeutet: Der Moderator sollte zur Erhaltung eines konstruktiven Klimas eigene Botschaften bewusst einsetzen, gegebenenfalls zurückhalten und offene oder verdeckte Botschaften der Teilnehmer erkennen und zusammenführen.

Nun gibt es leider Teilnehmer, die Meetings gefährden, indem sie ständig Konflikte suchen oder alles besser wissen. Wie geht man damit um?

Die 5 Konflikt-Regeln

1. Regel:

Streiten Sie sich niemals mit einem Teilnehmer vor der Gruppe.

2. Regel:

Bewerten Sie nach Möglichkeit nicht die negativen Äußerungen eines Teilnehmers vor der Besprechungsrunde durch Emotionalität.

3. Regel:

Neutralisieren Sie die Aussage durch

„Ich nehme das erst einmal so hin!“

Delegieren Sie die Einzelmeldung in die Gruppe zurück.

4. Regel:

Aufbau Fragekompetenz: „Was sagen die anderen eigentlich dazu?“

5. Regel:

Führen Sie ein Einzelgespräch nach Beendigung der Besprechung, wenn beispielsweise die sachliche kommunikative Ebene durch den Teilnehmer verlassen wurde.

Schwierige Teilnehmer

In den Besprechungen findet man häufig wiederkehrende Persönlichkeitstypen, die man im Rahmen einer Besprechung

behandeln kann. Hierzu einige Vorschläge:

Der Alleswisser/-könner

Ihn sollte man in die Gruppe integrieren, indem Sie ihn um seine Stellungnahme bitten („Was gefällt Ihnen an unserer „Diabetes-Aktion“ nicht? Sagen Sie uns Ihre Meinung.“)

Der Streitsüchtige

Ruhig bleiben, auf sachlicher Ebene kommunizieren und geduldig zuhören. Delegieren Sie das Thema an die Gruppe zurück, bevor es zu einem Machtkampf kommt. Oder lassen Sie die Aussagen des Teilnehmers einfach unbewertet im Raum stehen.

Der Ruhige

Fordern Sie diesen Teilnehmer nach einer entsprechenden „Anlaufzeit“ durch offene Fragetechniken („Was sagen Sie eigentlich dazu, denn jede Meinung ist hier wichtig?“)

Der „Laber-Typ“

Er liebt die langen Reden. Unterbrechen Sie ihn taktvoll und weisen auf das bereits schon aufgebrauchte Zeitbudget hin.

Die Kampfhähne

Bei aufziehendem „Gewitter“ rechtzeitig unterbrechen und andere Teilnehmer in den Meinungsbildungsprozess integrieren – das kühlt die erhitzten Gemüter wieder ab.

Der Schüchterne

Integrieren Sie diesen Teilnehmer, indem Sie eine leichte offene Frage stellen („Sehen Sie das auch so? Warum?“). Das stärkt sein Selbstwertgefühl und macht Lust auf mehr.

Allgemeine Konflikt-Moderation

Zwei Personen in derselben Situation nehmen oft zwei völlig unterschiedliche Wirklichkeiten wahr. Somit ist es nicht verwunderlich, dass wir permanent in Kommunikationsprobleme verstrickt sind...



Streitgespräche können konstruktiv sein, wenn sie auf einer sachlichen Ebene ausgetragen werden

Beim Abschweifen vom Thema:

Führen Sie die Gruppe wieder zum Thema zurück, indem Sie das zu erreichende Ziel hervorheben und deutlich machen, dass nur wichtig sein kann, was zum Ziel führt.

Bei Missverständnissen:

Stellen Sie durch Nachfragen fest, ob die Äußerungen so richtig verstanden wurden, oder fassen Sie einen unklaren Gedanken geschickt zusammen.

Bei festgefahrenen Positionen:

Verdeutlichen Sie durch gezielte Fragestellungen die konträren Positionen und stellen Sie diese relativierend und neutral gegenüber. Heben Sie Übereinstimmung hervor und fragen Sie, wie die Gegensätze hinsichtlich des Ziels gelöst werden können.

Bei Aggressionen:

Vermeiden Sie „Killerphrasen“, Abwertungen, Gegenaggression oder Drohungen. Bringen Sie die Emotionen auf die sachliche Ebene.

Bei Unaufmerksamkeit:

Aktivieren Sie den/die betreffenden Teilnehmer, indem Sie eine kurze Zwischenbilanz ziehen, und haken Sie nach, ob alles verstanden und akzeptiert wird.

Wenn es zu keiner Einigung kommt:

Fassen Sie bisher vorliegende Ergebnisse kurz zusammen, fragen Sie nach, welche wichtigen Punkt noch offen sind. Entscheiden Sie nun, ob sich eine Arbeitsgruppe damit befassen oder das Thema vertagt werden soll.

Resümee

„Konsequent in der Sache, freundlich im Ton“ ist eine Verhaltensregel, die der Moderator von Besprechungen grundsätzlich beherzigen und im Hinblick auf eine gute zwischenmenschliche Atmosphäre im Team weitergeben sollte.

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.