

# DER APOTHEKER als Führungskraft

Sie beschäftigen Mitarbeiter(innen)? Dann sollten Sie sich mit dem Thema Personalmarketing auseinandersetzen. Warum? Als Apotheker/Inhaber einer Apotheke sind Sie zugleich auch Führungskraft!

**M**itarbeiter(Innen) orientieren sich automatisch an der Führungskraft. Ein anhaltend gutes Arbeitsklima und gegenseitiges Vertrauen wirken sich positiv auf das Arbeitsklima und die Zufriedenheit aller Beteiligten, wie Führungskraft, Mitarbeiter aber auch Kunden (!) und damit letztendlich auf das Betriebsergebnis aus. Zufriedenheit am Arbeitsplatz steigert die Freude am Job und damit Engagement und „Produktivität“.

Was müssen Sie als Führungskraft nun tun, um erfolgreich zu sein? Was sollten Sie tunlichst lassen, um nicht zu scheitern? Die Antwort auf diese Fragen ist heute schwieriger als früher. Denn heute ist das Arbeitsumfeld geprägt von flachen Hierarchien, modernen Unternehmenskulturen und Arbeit in wechselnden Teams... das gilt auch für das Unternehmen Apotheke!

Wer als Führungskraft nicht scheitern will, sollte ein modernes Verständnis von Führung entwickeln. Dazu bedarf es der Bereitschaft, sich mit den eigenen Erwartungen und den Erwartungen der anderen auseinander zu setzen. Wichtig ist auch der **Mut**, neue Handlungsmodelle auszuprobieren. Denn Mitarbeiter erwarten heute, dass man sie so weit wie möglich in die Verantwortung einbezieht und sie so die Möglichkeit bekommen, ihre Kompetenzen zu erweitern. Moderne Führung sollte klare Rahmenbedingungen vorgeben, so dass der einzelne seine Stärken entwickeln kann, ohne sich überfordert zu fühlen. So kann das Innovationspotenzial ausgeschöpft werden, ohne sie ständig kontrollieren oder antreiben zu müssen.

Ein offener, respektvoller und interaktiver **Informations- wie Kommunikationsstil** ist heute – in einer Zeit des Wandels – besonders wichtig. Die Mitar-

beiter fühlen sich dann am ehesten ernst genommen. Auch die „Führungskraft Apotheker“ sollte sich bewusst machen, dass vor allem gemeinsam geteilte Ziele den Erfolg bestimmen.

Trotz des hohen Stellenwerts von Teamarbeit und bei aller kollegialer Einstellung sollte aber auch die **Entschiedenheit**, mit der der Vorgesetzte auf die Einhaltung von Zielvorgaben besteht, nicht auf der Strecke bleiben. Kooperative Führung darf nicht mit Inkonsequenz verwechselt werden. Was einmal beschlossen ist, muss gelten. Das Nichteinhalten von Vereinbarungen oder Misserfolge darf und soll Sanktionen nach sich ziehen. Die Kunst des Führens besteht darin, Menschlichkeit mit der nötigen Prise Autorität zu würzen.

Es ist sehr sinnvoll, mit **Lob und Ermutigung** zu arbeiten. Für das Lob muss es jedoch begründeten Anlass geben. Kritische Punkte sollen auf keinen Fall übergangen werden. Dort, wo dies sachlich möglich ist, sollten Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen werden. Dies ist allerdings nur dann sinnvoll und motivationsfördernd, wenn die Meinung des Mitarbeiters auch für diesen erkennbar beim „Chef“ Gewicht hat. Deshalb muss der Vorgesetzte auch bereit sein, seine abweichenden Entscheidungen zu erläutern und zu begründen. Auf diese Weise können die Mitarbeiter zunehmend mehr in die gemeinsamen Zielsetzungen eingebunden werden.

## MITARBEITERGESPRÄCHE ALS WERTVOLLES INSTRUMENT ZUR PERSONALFÜHRUNG

Eine offene und konstruktive Kommunikation zwischen Ihnen als Führungskraft und Ihren Mitarbeitern ist von großer Bedeutung. Ein ganz wesentlicher Teil der innerbetrieblichen Kommunika-

tion - und gleichzeitig ein sehr wertvolles und wichtiges Führungsinstrument - sind Mitarbeitergespräche.

Wer mit seinen Mitarbeitern in Kontakt ist und im Dialog bleibt, regelmäßig formelle und informelle Gespräche führt, baut damit ein echtes Vertrauensverhältnis auf und schafft sich ein positives Image als Vorgesetzter.

Mit regelmäßigem Feedback schaffen Sie Klarheit und legen damit die Basis für wirkliche Loyalität und Engagement von Seiten Ihrer Mitarbeiter.

Allerdings ist es keineswegs damit getan, sich immer wieder mal zusammzusetzen und ein paar Gedanken auszutauschen; den Mitarbeitern ständig nur Anweisungen zu geben oder Monologe über die eigene Sichtweise zu halten; zu loben und zu tadeln, um dann wieder zur Tagesordnung überzugehen.

Selbst dort, wo die Kommunikation klappt, bleibt in der Hektik des Alltages oft das Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf aktuelle Tagesthemen beschränkt.

## NUTZEN SIE DAS POTENZIAL VON MITARBEITERGESPRÄCHEN!

Dazu ist es wichtig, dass diese Gespräche mit klaren Zielen, engagiert und verantwortungsvoll geplant und durchgeführt werden.

Damit haben Sie die Chance, das Potenzial Ihrer Mitarbeiter zu erkennen und es gezielt zu entwickeln. Wertvolle, kreative Ideen bleiben nicht mehr auf der Strecke.

Das Mitarbeitergespräch hilft Abläufe zu optimieren, es erleichtert die Weiterentwicklung der Beschäftigten und zwingt alle Beteiligten zur Überprüfung von Zielen. Zudem bietet dieses Instrument die Gelegenheit, sensible Themen aufzugreifen.

Es ist von fundamentaler Bedeutung, dass Sie als „Chef“ ganz klare Vorstellungen und Erwartungen haben und diese auch mitteilen.... aber lassen Sie sich ruhig auch von Ihrem Mitarbeiter umstimmen, wenn dieser überzeugende Argumente hat.

Darüber hinaus ist es notwendig, sich regelmäßig über weiterreichende Zielsetzungen, Aufgaben, Ergebnisse und Leistungen, die Zusammenarbeit und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter zu verständigen. Ihr Mitarbeiter erfährt dadurch, wie Sie ihn sehen und was Sie erwarten. Sie erfahren Ihre eigenen Stärken und Schwächen und wie Sie ggf. Korrekturen vornehmen können.

Ziel der Mitarbeitergespräche ist es, das Fähigkeits-, Leistungs- und Persönlichkeitspotenzial im Interesse der Mitarbeiter und im Interesse Ihrer Apotheke zur Geltung zu bringen.

Besonders relevant sind solche Gespräche, in denen Sie

- eine Aufgabe delegieren,
- Aufgabenstellungen klären,
- Maßnahmen planen,
- sich wichtige Informationen von Ihrem Mitarbeiter einholen,
- dem Mitarbeiter eine wichtige Mitteilung machen,
- zwischen mehreren Mitarbeitern in einer Konfliktsituation schlichten müssen,
- mit dem Mitarbeiter über seine Leistungen sprechen,
- mit dem Mitarbeiter Ziele vereinbaren
- das Unternehmensleitbild überarbeiten/erarbeiten.

**Das Jahresmitarbeitergespräch bietet Gelegenheit, in Ruhe Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen zu besprechen,** aber auch um Ideen der Beschäftigten stärker in den Arbeitsablauf einzubinden.

Es dient dazu, Probleme und Missver-

ständnisse, die bei der Arbeit aufgetaucht sind, zu klären. Nicht zuletzt können hier auch die Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten thematisiert werden.

**Für die Vorbereitung und den Ablauf eines Mitarbeitergesprächs sind Sie als Vorgesetzter verantwortlich.**

Sorgen Sie dafür, dass ein faires Gespräch geführt wird und der Mitarbeiter ausreichend zu Wort kommt. Unabdingbar ist, ein Konzept zu haben, welches sicherstellt, dass mit den Ergebnissen dieser Gespräche auch etwas angefangen wird!

**Nehmen Sie sich 60 Minuten für das Jahresmitarbeitergespräch und somit für eine bessere Zusammenarbeit Zeit**

- Mitarbeitergespräche sind das zentrale Führungsinstrument; Sie können sehr viel damit erreichen - vorausgesetzt sie werden zielgerichtet und engagiert durchgeführt. Ziele sind konkret, ergebnisorientiert und realistisch zu formulieren: Verhaltensziele (z.B. bessere, schnellere, freundlichere Betreuung der Kunden), persönliche Ziele (z.B. Fortbildung)
- Wie erfolgreich Mitarbeitergespräche verlaufen und welches Image Sie bei den MitarbeiterInnen genießen, hat

sehr viel damit zu tun, wie gut sie geplant und vorbereitet werden, wie überlegt sie organisiert und wie reibungslos sie in den Alltag integriert werden.

- Erfolgreich zu kommunizieren bedeutet nicht nur, auf Inhalte zu achten und sich klar und verständlich auszudrücken.
- Der richtige Umgang mit schwierigen Situationen und eine gesunde Einstellung zu Kritik und konstruktive Kritik sichern den anhaltenden Erfolg von Mitarbeitergesprächen.

In all diesen Gesprächen müssen Sie überzeugen! Das bedeutet, Sie wollen Menschen ändern in Bezug auf ihre Einstellungen, Informationen, Gefühle oder Handlungen.

Das wichtigste Prinzip für eine erfolgreiche Gesprächsführung ist, dass Sie sich in Ihren Gesprächspartner hinein versetzen. In der Fachsprache heißt dies: Alterozentriertheit.

Überlegen Sie und schreiben Sie auf:

- Wann haben Sie zum letzten Mal ein wichtiges Gespräch mit Ihren Mitarbeitern geführt?
- War das Gespräch erfolgreich - haben Sie im Nachhinein das erreicht, was Sie erreichen wollten?
- Wenn nein, warum nicht?



**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

