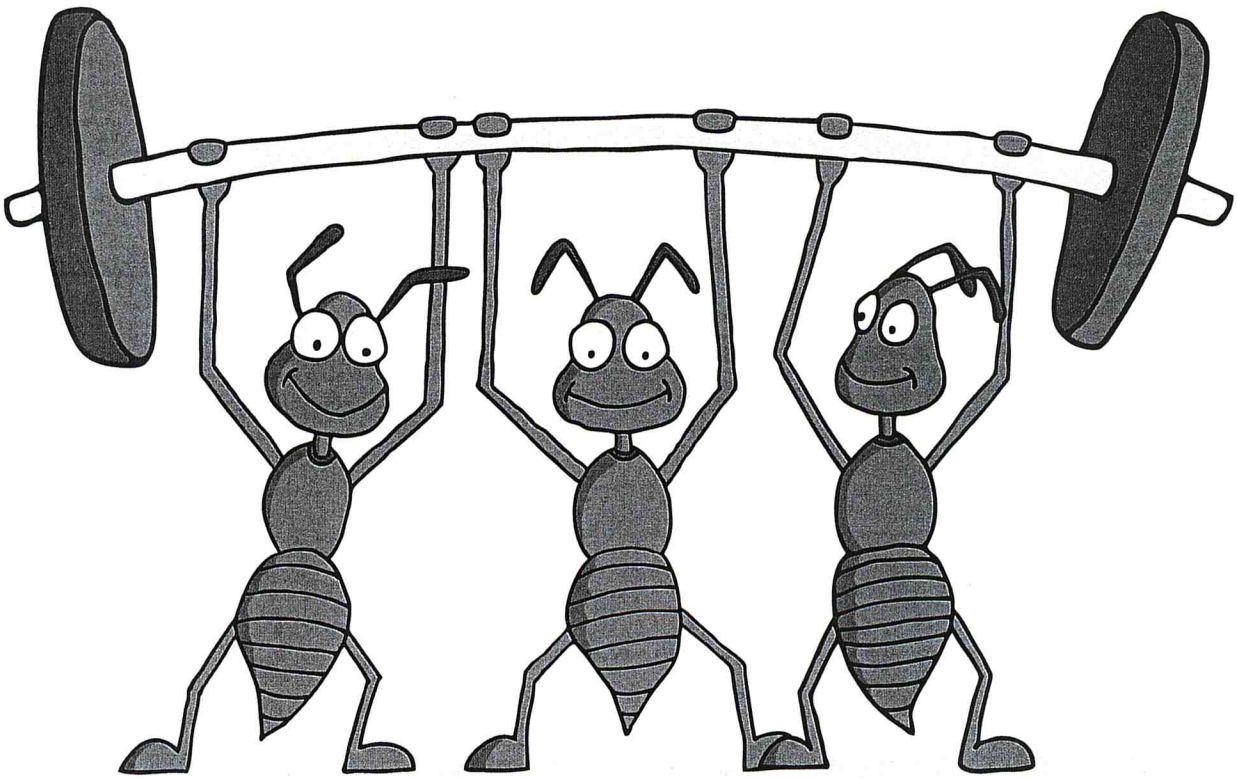
Alle Jahre wieder

Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen

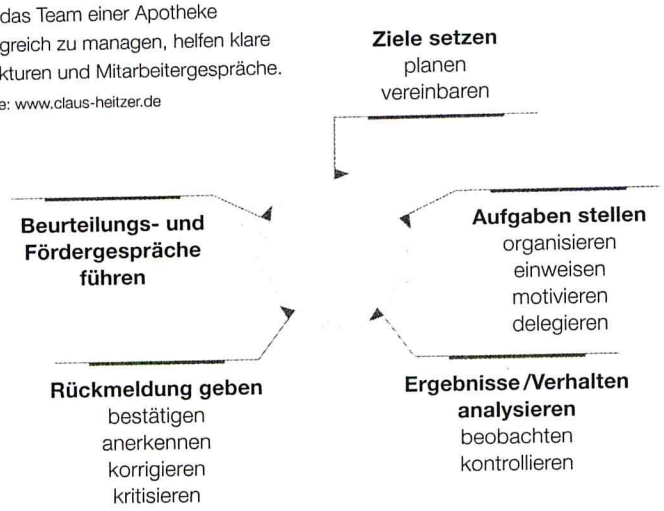
Text: Ruth Ney



Der Führungskreislauf

Um das Team einer Apotheke erfolgreich zu managen, helfen klare Strukturen und Mitarbeitergespräche.

Quelle: www.claus-heitzer.de



EIN FEEDBACK SOLLTE STETS NACH KLAREN REGELN ABLAUFEN

Eigentlich soll es der Teamstärkung dienen – das persönliche Gespräch zum Jahresanfang, bei dem sich Chef und Mitarbeiter über Leistung, Wünsche und Ziele austauschen. Dennoch ist dieses Instrument der Personalführung häufig so beliebt wie der Gang zum Zahnarzt. Das ist in Apotheken nicht anders als in anderen Betrieben. Mit ein paar klaren Regeln und regelmäßiger Übung können jedoch beide Seiten davon profitieren. Und ein harmonisches, gut organisiertes Team ist nach wie vor eine wesentliche Basis für den Erfolg einer Apotheke.

In gut geführten Apotheken sind sie fester Bestandteil des Managements: die Jahresgespräche zwischen Apothekenleiter/Apothekenleiterin und den einzelnen Mitarbeitern. Wer sich dabei am Jahresrhythmus orientiert, sollte bis zum Ende des ersten Quartals die Gespräche geführt haben – schließlich gehört es dazu, dabei nach vorne zu blicken und sich Ziele zu setzen. Und so ist noch genügend Zeit, die vereinbarten Ziele auch anzugehen und umzusetzen. Ergänzend ist ein zweiter Termin zur Jahresmitte hilfreich, um eine erste Bilanz zu ziehen.
Der Erfolg von Jahresgesprächen hängt wesentlich von der positiven Einstellung der Beteiligten ab. Daher muss vorab klar und offen kommuniziert werden, wozu das Gespräch dient. Das baut auch Ängste ab und verhindert, dass Kritik als persönlicher Vorwurf empfunden, oder umgekehrt auch als solcher formuliert wird.

Motivieren statt meckern

Jahresgespräche sind keine „Abrechnung", sondern dienen der Rückmeldung über gewünschtes und erlebtes Verhalten und zur Kommunikation von Strategien und Zielen. Gleichzeitig soll der Mitarbeiter Gehör für seine Bedürfnisse finden. Im besten Fall steigen auf Mitarbeiterseite Leistungsbereitschaft und Loyalität, indem das Wir-Gefühl gestärkt wird. Von Seiten des Arbeitgebers wiederum besteht die Möglichkeit, seine Mitarbeiter noch besser entsprechend ihren Kenntnissen, Fähigkeiten und Wünschen einzusetzen sowie Arbeitsabläufe zu optimieren.
Keinesfalls sollten Jahresgespräche Ersatz für eine sonst fehlende Kommunikation sein – sie sind das i-Tüpfelchen einer guten Mitarbeiterführung. Denn auch sonst sollte durch Teamsitzungen ein regelmäßiger Austausch erfolgen, vertrauliche Gespräche sollten jederzeit möglich sein und Probleme offen angesprochen werden können.
Privatsphäre-- Anders als Teamsitzungen sind die Jahresmitarbeitergespräche allerdings grundsätzlich ein Vier-Augen-Gespräch, um eine größtmögliche Offenheit der Beteiligten, also von Chef und Mitarbeiter, zu erreichen. Je besser das Gespräch auf beiden Seiten vorbereitet ist, desto entspannter ist der Ablauf, und desto größer ist der Nutzen. Wichtig ist daher, dass das Gespräch frühzeitig angekündigt wird. Als praktikabel hat sich ein Vorlauf von zehn bis 14 Tagen bewährt.

Ablauf planen

Jahresgespräche verlaufen meist erfolgreich, wenn ein paar weitere grundsätzliche Tipps beherzigt werden:

> ungestörte Atmosphäre schaffen
> nicht zwischen Tür und Angel und bei Hochbetrieb Gespräche führen
> genug Zeit für die Mitarbeiter, sich darzustellen/keine „Chef-Show"
> aufmerksam zuhören und versuchen, den anderen zu verstehen
> bei eigenen Eindrücken mit einem positiven Bespiel beginnen, erst dann Kritik folgen lassen; Lob/Kritik sollten prinzipiell ausgewogen sein
> viele W-Fragen stellen
> bewusst auch zu kritischen Anmerkungen motivieren
> Gespräche nicht zu lang ansetzen (gut sind 45 bis 60 Minuten).

Die Kunst des Feedbacks

Wer für das Jahresgespräch auf das Kommunikationsinstrument „Feedback" zurückgreifen möchte, um Leistungsqualität, Verhalten gegenüber Kunden, Kollegen und Chef zu Wissen oder einzelnen Arbeitsaufgaben zu kommentieren, sollte sich zuvor mit den Regeln dieses Instruments auseinandergesetzt haben (siehe Kasten). Sonst ist die Gefahr groß, statt einer offenen wohlmeinenden Atmosphäre Verletzungen und Unsicherheit im Team zu erzeugen.

welches Verhalten wie bei anderen wirkt, und es kann frühzeitig auf beginnende Konflikte reagiert werden. „Wichtig ist, dass ein Feedback immer konstruktiv eingesetzt wird. Es geht um eine wertfreie Beschreibung von Situationen – störenden wie auch positiven", betont Topf.

Nicht persönlich nehmen

Mitarbeitern rät sie, sich bei Kritik an ihrer Leistung von dem Gedanken frei zu machen, dass das persönlich gemeint sei, und sich in eine Rechtfertigungsfalle zu begeben. „Gerade Frauen neigen dazu. Umgekehrt nehmen sie aber oft auch Lob nicht richtig an und kommentieren das eher als selbstverständlich. Das sollte man ablegen. Wichtiger ist vielmehr, das Gesagte bei einem Feedback erst einmal anzunehmen. Man darf das ja dennoch anders sehen und sollte auch auf Ungerechtigkeit reagieren!", so Topf.

Frage des Monats

Gibt es in Ihrer Apotheke Jahresgespräche mit Zielvereinbarungen?

Antworten Sie hier // www.apotheke-und-marketing.de/frage

Gut fürs Klima-- Wird Feedback allerdings richtig eingesetzt und hat sich das Vorgehen – das geht nicht kurzfristig, sondern ist eher ein mittelfristiges Projekt – in der Apotheke für alle im Team als etwas grundsätzlich Positives etabliert, kann es ein gutes Teambildungsinstrument sein. „Gerade in Führungspositionen ist es auch wichtig, seine Eigenwahrnehmung immer wieder mit der Fremdwahrnehmung abzugleichen", erklärt Dr. Cornelia Topf, Kommunikationstrainerin und Coach aus Augsburg sowie Inhaberin der Agentur metatalk. „Nur so kann ein Chef authentisch handeln und findet Akzeptanz bei seinen Mitarbeitern. Doch wann bekommt er oder sie – auch in der Apotheke – denn mal Rückmeldung über sein Führungsverhalten?". Finden in einem Team also regelmäßig Feedbackgespräche statt, trägt das zu einem offenen Verhältnis bei und zu Klarheit darüber,

TIPP

Sind im Mitarbeitergespräch Einschätzungen zur eigenen Leistung oder zur Situation in der Apotheke gefragt, lässt sich das gut mit Hilfe einer Skala von 1 bis 10 oder von Schulnoten erfassen. Die Methode hilft vor allem Kollegen, die sich nicht gut ausdrücken können oder schüchtern sind. Die Werte können zudem als Ausgang für eine Weiterentwicklung dienen: Wo möchten Sie gerne hin? Wichtig ist, Ausgangsfragen möglichst konkret zu stellen.

Grob kann der Ablauf eines Jahresgesprächs zum Beispiel nach folgenden Punkten geplant werden:

> Analyse des Ist-Zustands: Arbeitsumfeld, Arbeitsergebnisse, Fortbildungsstand
> Klären des Sollzustands
> Festlegen von Zielvereinbarungen.

Plus Punkt

www.apotheke-und-marketing.de

Mit Literaturtipp, Hinweisen auf nützliche Websites sowie Downloadmaterial unterstützen wir Sie bei den Jahresgesprächen und Zielvereinbarungen für 2014: www.apotheke-und-marketing.de/jahresgespraeche.

Besser schriftlich

Hilfreich sind vorbereitete „Arbeitsbögen", auf denen sich sowohl die Mitarbeiter als auch die Apothekenleitung erste Gedanken und Notizen zu den wesentlichen Themen des gemeinsamen Gesprächs machen können. Mögliche Stichpunkte: Wie sehe ich mich? Wie sehe ich die Apothekenstruktur/Leitung, bzw. die Mitarbeiterleistung? Was gefällt mir/Was würde ich gerne ändern? Was möchte ich erreichen?
Das erleichtert es, ein strukturiertes Gespräch zu führen und sich nicht zu verheddern oder wichtige Themenbereiche zu vergessen – das wäre eine vertane Chance. Innerhalb der Themenfelder besteht allerdings größtmögliche Gesprächsfreiheit. (Vorbereitete Arbeitsbögen finden sich zum Download unter www.apotheke-und-marketing.de/jahresgespraeche.)
Ziele fixieren-- Werden beim Jahresgespräch Zielvereinbarungen getroffen, ist es empfehlenswert, diese auch zu dokumentieren und am besten von beiden Seiten zu unterzeichnen. Damit bekommen sie mehr Gewicht und lassen sich jederzeit nachvollziehen, falls es Missverständnisse oder Unzufriedenheit gibt. Auch Wünsche sollten notiert werden. Denn es wird zum Beispiel als Zeichen der Wertschätzung wahrgenommen, wenn sich ein Chef beim nächsten Gespräch noch daran erinnert und gegebenenfalls darauf eingeht, warum manche gewünschte Änderung noch nicht/doch nicht umgesetzt wurde.

Smarter Plan

Eine solche Niederschrift bleibt grundsätzlich vertraulich. Lediglich Informationen, die Änderungen bei der künftigen Organisation und bei Arbeitsabläufen betreffen, müssen unter Umständen im gegenseitigen Einverständnis an das gesamte Team kommuniziert werden.
Beim Ausformulieren von Vereinbarungen kann man sich eines allgemeinen Managementinstruments bedienen. Die SMART-Regel hat sich bewährt, wenn es darum geht, Ziele festzulegen. Das heißt: Die Ziele sollten präzise und spezifisch (S) formuliert werden, messbar (M), positiv/attraktiv (A) und realistisch (R) sein und außerdem terminlich festgelegt (T).

Prima Klima durch Feedback

Um Feedback konstruktiv zu gestalten und Beteiligte nicht zu verängstigen oder zu verletzen, muss es eine bestimmte Form haben. Ein Feedback sollte eher mittelfristig in die Apotheke eingeführt werden, damit sich alle Teammitglieder mit dem Vorgehen vertraut machen können. Grundsätzlich gilt: Feedback ist freiwillig, es wird niemandem aufgedrängt. Man kann es aber umgekehrt auch aktiv für sich selbst einholen. Ablauf:

> Verhaltensbeschreibung (wert- und vorwurfsfrei): Was habe ich gehört, gesehen, wahrgenommen? Faustregel: Für jeden negativen Punkt wird auch ein positiver genannt.
> Was habe ich dabei empfunden?/Wie wirkt das auf mich?
> Was wünsche ich mir/hätte ich gerne anders?
> Der Feedbacknehmer bedankt sich und sagt ansonsten nichts. Er braucht sich nicht zu rechtfertigen oder zu entschuldigen, sondern nimmt die Informationen zunächst nur für sich auf.