

Michael Faßnacht

## Zu Risiken oder Nebenwirkungen fragt die Apothekerin / der Apotheker

### Ein Beipackzettel zum Coaching in inhabergeführten Familienunternehmen am Beispiel von Apothekenunternehmen

#### 1. Risiken und Nebenwirkungen gibt es reichlich ...

In vielen inhabergeführten, mittelständischen (Familien-)Unternehmen setzt sich in den letzten Jahren (viel später als in Großunternehmen) die Erkenntnis durch, dass die Beratungsformate Supervision und Coaching hilfreiche Unterstützungsleistungen erbringen, die für die Unternehmen und die teilnehmenden Personen gleichermaßen von erheblichem Nutzen sein können (vgl. Happich/Classen 2012). In diesem Beitrag beschreibe ich einige Elemente unseres Coaching-Konzeptes mit Wirtschaftsunternehmen am Beispiel von Apothekenunternehmen. Seit dem Jahr 2000 arbeite ich als Coach für verschiedene Apothekenunternehmen, denen gemeinsam ist, dass es sich um

- inhabergeführte Unternehmen,
- expandierende und/oder filialisierende Unternehmen,
- in Netzwerken kooperierende Unternehmen,
- in Familienbesitz stehende Unternehmen,
- mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 40 und 120 MitarbeiterInnen

handelt. Insgesamt zählen 16 Apothekenunternehmen in verschiedenen Regionen in Deutschland zu unseren Klienten, die kontinuierlich oder mit Unterbrechungen, je nach aktuellem Bedarf, Coaching- Leistungen in Anspruch nehmen.

Es lassen sich vier Säulen der Coaching-Tätigkeit identifizieren, die wir in unserer Telgter Beratungspraxis (Behrenberg + Faßnacht [www.tfbs.de](http://www.tfbs.de)) zu einem Gesamtangebot „apocoaching“ entwickelt haben:

- Einzelcoaching für den Eigentümer/die Eigentümerin,
- Einzelcoaching für die Führungskräfte des Unternehmens (Filialleitungen, Spartenleitungen),
- Gruppencoaching über Workshop Angebote für die Führungskräfte – Inhouse,
- Aus- und Weiterbildung – Extern (über das Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung igo [www.igo-muenster.de](http://www.igo-muenster.de)),

Häufig ergeben sich aus ersten, eher vorsichtigen Versuchen mit diesen Unterstützungsinstrumenten langfristige Kooperationen, mit dem Vorteil, dass sich die beteiligten Personen gut kennen lernen, sich gegenseitig einschätzen können und es viel geteiltes, gemeinsames Wissen über die Unternehmensentwicklung gibt. Da die Veränderungsentwicklungen nicht punktuell oder einmalig erfolgen, sondern so gut wie immer mittelfristig bis langfristig angelegt sind, ergeben sich für das unterstützende Coaching ebenfalls mittelfristige bis langfristige Begleitprozesse. Dies entspricht auch der Kooperationshaltung vieler Familienbetriebe (auch anderer Branchen), die erst gründlich prüft, dann aber bei positiver Einschätzung langfristige Arbeitsbeziehungen pflegt. Dies gilt

auch für andere Unterstützer, Lieferanten etc. Für den Coach bedarf es bei Kooperationen solch langfristiger Art selbstverständlich immer wieder auch kritischer Überprüfung, ob die Professionalität der Arbeitsbeziehung und die Freiheit kritischer Distanz noch gewährleistet sind. Ich setze diese Bemerkung an den Anfang, da meine Kooperationen mit der Zielgruppe der Apothekenunternehmen ausgesprochen langfristige und nachhaltige sind, die zwar manchmal monate- oder gar jahrelang unterbrochen sind, aber bei entsprechendem Bedarf wieder aufgenommen werden. Wolfgang Weigand hat für solche Arbeitsbeziehungen (für den Bereich der Supervision) den Begriff „Haussupervisor“ geprägt, um (analog zum Hausarzt) zu zeigen, welche positiven Wirkungen durch langfristige Kooperationen zwischen AuftraggeberIn und SupervisorIn oder Coach erwachsen können (Heltzel/Weigand 2012, S. 197-223). Ich teile seine Einschätzungen auch in Übertragung auf das Format Coaching.

Apotheken sind Unternehmen, die in der Vergangenheit selten Beratungsangebote wie Supervision und Coaching in Anspruch genommen haben. Der Begriff Supervision ist in dieser Branche so gut wie unbekannt; er wird – wenn überhaupt – eher mit Begriffen wie „Kontrolle“, „Überprüfung“ und „korrigierenden Eingriffen“ assoziiert und damit negativ konnotiert. Der Begriff Coaching ist bekannter, wird häufig wie im Sport verstanden. Am größten ist die Assoziation in Richtung Verkaufstraining, da viele Apothekenunternehmen seit ca. 10-15 Jahren Verkaufstrainings für ihre Mitarbeiter für die Kosmetikartikel und die nicht verschreibungspflichtigen Produkte durchführen. Daher bedarf es in der Regel zum Beginn einer Zusammenarbeit einer Verständigung darüber, was unter dem Begriff „Coaching“ zu verstehen ist und in welcher Weise dies nutzbringend für das Unternehmen sein kann. Daher verwende ich in diesem Feld ausschließlich den Begriff „Coaching“, auch wenn meine eigenen Wurzeln im Beratungsformat Supervision liegen. In diesem Zusammenhang begrüße ich das sich ankündigende Ende einer aus meiner Sicht unergiebigem Abgrenzungsdebatte zwischen den Formaten Supervision und Coaching und verweise auf die aktuelle Diskussion in der Supervisionsszene (vgl. Hausinger/Volk 2013), ohne diese hier weiter diskutieren zu können.

Das Interesse mittelständischer, inhabergeführter Unternehmen an Unterstützung durch begleitendes Coaching hat sich seit Anfang dieses Jahrtausends stetig entwickelt, dies zeigt sich u.a. in der wachsenden Anzahl von Coaching Verbänden und -portalen, die diese Zielgruppe erreichen wollen, aber auch in der Berichterstattung über Coaching Prozesse im Mittelstand entsprechender Fachzeitschriften. Aus meiner Sicht hat dieses anwachsende Interesse überwiegend mit den Überforderungserfahrungen durch die rasant wachsende Komplexität der Steuerungs- und Managementaufgaben (vgl. Heltzel/Weigand 2012, 16ff) zu tun. Auch trifft man auf eine neue Eigentümergeneration, die potentiell beratungsaffiner zu sein scheint. Für die Apothekenunternehmen gilt dies gleichermaßen.

Exemplarisch seien einige Einflussfaktoren genannt, die sich auf die Führung von Apothekenunternehmen massiv auswirken und die gleichzeitig komplexe Coaching-Themen beinhalten:

- Alle Managementaufgaben, die in mittelständischen, inhabergeführten Betrieben anfallen, sind auch Aufgaben in Apothekenunternehmen.
- In der Ausbildung der ApothekerInnen kommen Managementinhalte nur marginal vor, erst neuerdings bieten einige Fachhochschulen ein berufsbegleitendes Studium zur Apothekenbetriebswirtin an.
- Die Erlaubnis zum Betrieb einer Apotheke ist durch das Apothekengesetz (ApoG) von 1960 geregelt. Es gibt seit der Erstfassung eine Reihe von Änderungen und

Ergänzungen, die Auswirkungen auf die Betriebsorganisation haben. Durch die Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen mit Inkrafttreten des „Gesetzes zur Modernisierung der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV)“ aus dem Jahr 2003 hat sich die Erlösrate von Apothekenunternehmen verändert (aus Sicht der Apotheken verschlechtert).

- Die jüngsten Veränderungen finden sich in der „Vierten Verordnung zur Änderung der Apothekenbetriebsordnung (ApBetrO) von 2012 z.B. mit Einführung der Verpflichtung der Errichtung eines Qualitätsmanagementsystems. Dies bedeutet enorme Steuerungsaufgaben und hohen Personalressourceneinsatz, der gemanagt werden muss.
- Kann keine in eigenem Besitz befindliche Immobilie genutzt werden, ergeben sich – vor allem im Innenstadtbereich – enorme Mietkosten, die erwirtschaftet werden müssen (Leistungsdruck und Arbeitsverdichtung).
- Die 2004 gesetzlich neu geschaffene Möglichkeit der Filialisierung (zusätzlich zur Stammapotheke können pro Inhaber bis zu drei Filialapotheken betrieben werden, für die approbierte ApothekerInnen als Filialleitung eingesetzt werden müssen) erlaubt und erzwingt komplexere Unternehmensstrukturen.
- Die demografische Altersstruktur in Deutschland führt aktuell und in den nächsten 10-15 Jahren zu zahlreichen Übergabe- und Nachfolgesituationen, in denen Beratung notwendig und hilfreich sein kann.
- Besonders in den Innenstädten gibt es hohen Konkurrenzdruck (oft finden sich auf 300m Fußgängerzone drei bis vier Apotheken), der durch Beratungsleistung, Kundenorientierung, Servicestärke, Innovationsfreude und Marketingaffinität gehandelt werden muss.
- Neue Netzwerke für gemeinsame Marketingaktivitäten oder zur Nutzung von Einkaufsvorteilen benötigen kommunikative und organisationsbezogene Kompetenzen, die in der Regel nicht als bereits vorhanden vorausgesetzt werden können.

Seit unserer ersten Zusammenarbeit mit einem Apothekenunternehmen im Jahr 2000 ist sukzessive ein umfangreiches Beratungsangebot entstanden, das wir für verschiedene Beratungsbedarfe entwickelt haben und das angesichts kontinuierlich auftauchender neuer Fragestellungen permanent weiterentwickelt wird. Der Start in einen neuen Beratungsprozess erfolgt über unterschiedlichste Zugangswege:

- Über eine Beratungserfahrung in unserer Beratungspraxis kommen Personen mit unserem apocoaching-Angebot in Kontakt.
- Das apocoaching-Konzept haben wir in einer Broschüre (als pdf-Datei und in Druckversion) aufgelegt und an ausgewählte Apothekenunternehmen verschickt bzw. bei Veranstaltungen verteilt.
- Über Empfehlung von bereits gewonnenen (Apotheken-)Klienten werden neue potentielle Klienten auf unser apocoaching-Angebot aufmerksam.
- Über die bestehenden Netzwerke, in denen sich Apothekenunternehmen zusammentun, gibt es Einladungen zu Workshops mit apothekenrelevanten Inhalten oder auch direkte Beratungsanfragen.
- Über Vortragsbeiträge bei Fachmessen und -kongressen präsentieren wir unser Konzept und stehen für Diskussionen zu Verfügung.

- SteuerberaterInnen von Apothekenunternehmen vermitteln Kontakte zu unserer Beratungspraxis, wenn sie den Eindruck haben, dass die wirtschaftliche Situation durch eine entsprechende Coaching Begleitung stabilisiert oder verbessert werden könnte.

Unabhängig von der Art der Zugangswege steht am Beginn eines Beratungsprozesses die Schilderung der Anliegen, die Darstellung der erlebten aktuellen Situation, die Besprechung angestrebter Veränderungen (Ziele) sowie die Kontraktierung der Vertragsbedingungen. Diese Kontraktverhandlungen erfolgen ausschließlich mit den InhaberInnen des jeweiligen Unternehmens (im Apothekenbereich gibt es häufig die Variante, dass mehrere Familienmitglieder Inhaber eines Apothekenunternehmens sind, daraus ergeben sich häufig organisational sehr verbundene Unternehmen, daher sind bei der Kontraktierung unter solchen Bedingungen häufig mehr als nur eine InhaberIn beteiligt).

## **2. Einzelcoaching der Eigentümer als Klärungs-, Positionierungs- und Steuerungsinstanz**

Am Anfang der Coaching-Tätigkeit steht in der Regel ein konkreter Bedarf oder ein auslösender Anlass. Fast immer gibt es einen hohen Change-Bedarf. Fast immer gehen die Veränderungsprozesse mit erheblicher Komplexitätserhöhung, steigendem Risiko und damit steigender Verantwortung und persönlicher Beanspruchung einher. Dies führt zu Auseinandersetzungsprozessen, die unter dem Stichwort Change-Management (vgl. Doppler et al. 2008) in anderen Branchen schon seit längerem geführt werden, für den Apothekenbereich jedoch noch am Anfang stehen. Einige exemplarische Change-Bereiche, die in Apothekenunternehmen zu identifizieren sind, seien genannt:

- Neue Strukturen werden benötigt.
- Veränderungen in den Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozessen stehen an.
- Personalentwicklungsmaßnahmen sollen besprochen und vorbereitet werden.
- Neue Geschäftsstrategien sollen entwickelt werden.
- Filialisierungsprozesse sollen vorbereitet werden.
- Übernahmen stehen bevor und sollen vorbereitet werden.
- Personalentscheidungen (Einstellungen, Versetzungen, neue Teamkonstellationen, Sanktionen, Kündigungen) werden vorbereitend und klärend diskutiert.
- Individuelle Veränderungsprozesse (Rollenveränderungen, grundsätzliche berufliche Veränderungen z.B. aufgrund von Veränderungen im familiären Bereich, Burnout-Situationen) sind Thema.
- Zukauf neuer Unternehmensteile und die damit verbundenen zu erwartenden Folgen.
- Auswahl und Personalentwicklung des Führungspersonals.

Der Coaching bedarf für die Eigentümer besteht vor allem darin, einen Gesprächsgegenüber zu haben, mit dem die „innerlich unklaren“ Überlegungen besprochen und sortiert werden können. Wie häufig auch in anderen Coaching Prozessen ist einerseits die Distanz zum Unternehmen wie aber gleichzeitig eine ausreichend hohe Feldkompetenz des Coaches ein gewünschtes Auswahlkriterium. Mein berufliches Kompetenzprofil (Diplom-Psychologe mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie /

Wirtschaftspsychologie, Trainer für Gruppendynamik DGGO und Coach und Supervisor BDP) erscheint für die zu bearbeitenden Fragen und Themen als tragfähiges Fundament, die Felderfahrung mit fast 15 Jahren Praxiserfahrung im Apothekenumfeld schafft Vertrauen und Sicherheit auf beiden Seiten.

Kommt ein Kontrakt zustande, so erfolgt die Coaching Arbeit mit dem/der EigentümerIn in der Regel über den Zeitraum von 6-12 Monaten. In dieser Zeit erfolgen die Klärung und Positionierung zu den verabredeten Fragestellungen, die präventive Abschätzung erwartbarer Folgen, die Überlegungen zu strategischen Vorgehensweisen, die Interventionsplanungen, die Umsetzung durch den /die EigentümerIn und die Evaluation des Change-Prozesses. Je nach Tempo des angestrebten Change-Prozesses finden die zweistündigen Coaching-Sitzungen in einem Abstand von 2 – 5 Wochen statt.

Die Einzelcoaching-Sitzungen finden immer in unserer Beratungspraxis in Telgte statt, dies hat mehrere Vorteile:

- Der Klient erlebt das Coaching als bewusst vereinbarten Termin (er reist an, er braucht dazu eine Vorlauf- und Nachlaufzeit, die seinen normalen Arbeitsrhythmus unterbricht, er kann sich während der Anreise mental auf seine Themen einstellen und auf der Rückreise die Überlegungen nachwirken und „sacken“ lassen).
- Die Beratungspraxis in Telgte markiert durch den Ort das Beratungs-Arbeits-Verhältnis und sichert den Coach als „Außenperson“. Die Arbeit in der Beratungspraxis ist ungestört und erlaubt ungeteilte Konzentration (in allen Fällen gibt es Agreements über ausgeschaltete Mobiltelefone).
- Die Fremdheit des Beratungsortes schafft Abstand zum Arbeitsalltag und erhöht nach meiner Erfahrung die Kreativität und somit die Wahrscheinlichkeit für die Entwicklung von "Lösungsideen 2. Ordnung".

Sehr häufig tauchen in diesen Einzelcoaching-Situationen familiäre Problemkonstellationen auf, in denen sich die Logiken des Familiensystems und der Unternehmensorganisation verwickeln und ungünstig auf einander einwirken (vgl. Behrenberg/Faßnacht 2010). Hier ist eine sorgfältige Sortierarbeit notwendig, damit die berechtigten Interessen beider Systeme berücksichtigt, aber auch an der jeweilig „richtigen“ Stelle bearbeitet und aufgegriffen werden. Besonders heikel ist es, wenn die Logik „Versorgung“ des Familiensystems zu Stellenbesetzungen im Unternehmen führt, die für das Unternehmen effizienz- oder gar existenzgefährdend werden. Dies ist schnell der Fall bei „mitarbeitenden“ Familienmitgliedern oder bei der Nachfolgeübergabe an Söhne oder Töchter, die zwar PharmazeutInnen sind, aber noch über keine oder noch zu geringe Führungskompetenzen verfügen. In diesen Fällen gilt es im Coaching, die emotionalen und organisationalen Verwicklungszustände zu thematisieren und zu beleuchten. Wir machen in solchen Fällen gute Erfahrungen damit, für eine begrenzte Zeit zu zweit in den Coaching-Sitzungen zu arbeiten, um beide Seiten stützen bzw. konfrontieren zu können und das Risiko verwickelt zu werden, zu begrenzen.

In den Einzelcoachings erfolgt auch die Planung und Steuerung weiterer Coaching- und Beratungsprozesse, die der/die EigentümerIn sich für sein Unternehmen wünscht oder wir ihm empfehlen. So gesehen ist das Einzelcoaching der Eigentümer der Steuerungsort für den gesamten Prozess und auch der Ort, an dem die Coachingarbeit für das Gesamtunternehmen reflektiert und ausgewertet wird.

Es ist auch der Ort, an dem gelegentlich Treffen der verschiedenen Beratungsakteure stattfinden. Es hat sich für die Steuerung im Change-Management hilfreich erwiesen, in regelmäßigen Abständen Besprechungen anzusetzen, an denen EigentümerIn, Coach, juristische Berater (RechtsanwältIn), SteuerberaterIn, FinanzberaterIn, InnenarchitektIn, VerkaufstrainerIn etc. teilnehmen, um die Veränderungsprozesse aus dem Fokus der jeweiligen Profession zu beschreiben, zu kommentieren und auf Notwendigkeiten aus ihrer jeweiligen Sicht hinzuweisen. Die Moderation dieser Besprechungsrunde wird manchmal zu meiner Aufgabe oder ein anderes Mitglied unserer Beratungspraxis kann diese Rolle übernehmen. Aus diesen Runden ergeben sich häufig neue Zielperspektiven, die dann nächste Change-Schritte festlegen.

Über die Zeit ergibt diese intensive Zusammenarbeit eine weitreichende Kenntnis über die Unternehmensinterna. Dies ist von Vorteil, da viele Zusammenhänge nicht wieder erarbeitet werden müssen, es führt aber auch dazu, dass daraus eine gewisse Berechtigung für den Klienten erwächst, sich in Krisensituationen schnell Unterstützung zu erwarten. Hier gibt es eine Nähe zum schon erwähnten „Hausarztmodell“, von dem auch erwartet wird, dass er in Notfällen unkompliziert ansprechbar ist.

### **3. Einzelcoaching der Führungskräfte als Personalentwicklungsmaßnahme**

Das wichtigste Kapital eines Apothekenunternehmens sind die MitarbeiterInnen. Sie sind es, die Beratungsleistung, Kundenorientierung, Freundlichkeit, Serviceorientierung, Zusatzverkäufe und Kundenbindung umsetzen. Kein noch so tolles Konzept funktioniert ohne die Umsetzungsleistung der MitarbeiterInnen und die wiederum hängt von deren persönlicher Arbeitshaltung, ihrer Identifikation mit dem Unternehmen, ihrer Teamkompetenz, ihrer sozialen und kommunikativen Kompetenz im Kundenumgang, ihrer fachlich-pharmazeutischen Kompetenz, ihrer Arbeitseffektivität und Arbeitszufriedenheit und ihrer (intrinsischen) Motivation ab. Da es selten vorkommt, dass alle MitarbeiterInnen so ausgestattet an ihre Arbeit gehen, eröffnet sich das weite Feld der Personalentwicklung, das sicher zum Kerngeschäft der Arbeits- und Organisationspsychologie zählt.

Apotheken sind Orte, an denen Menschen Beratung, Dienstleistungen und Produkte suchen, die für intimste Lebensbereiche ihrer Existenz hilfreich sein sollen. Die Aufrechthaltung und/oder Wiederherstellung von Gesundheit und/oder die Linderung von Krankheit berührt uns in unserer Existenz, entsprechende Sensibilität und Kompetenz sowie Empathie und Diskretion erwarten wir als Kunden in Apothekenunternehmen. Darin unterscheidet sich die Apotheke von anderen Anbietern (Supermärkte, Drogerien, Discounter: Vielleicht erinnern Sie sich an die lauthals durch das Ladenlokal gebrüllte Frage in einer Werbung: „Erna, was kosten die Kondome?“). Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, bedarf es einer sorgfältigen, achtsamen und konsequenten Führung der MitarbeiterInnen, da sich wie oben gezeigt, darüber der Erfolg des Unternehmens ergibt oder eben nicht. In der Beratung zu einem konsequenten Führungsstil liegt ein großes Coaching-Potential: In der Vergangenheit bestand ein Apothekenunternehmen oft aus vier bis sechs Personen, die unter ständiger Anwesenheit der InhaberIn mit Öffnungszeiten von 9.00 – 12.30 Uhr und von 15.00 – 18.30 Uhr in immer derselben Zusammensetzung ihrer Arbeit nachgingen. Unter solchen Arbeitsorganisationsbedingungen gab es wenig Probleme und Konflikte, zur Not wurde halt

mal eine Person ausgetauscht – große Führungskompetenzen wurden unter diesen Bedingungen nicht benötigt. Diese Apothekenunternehmensform ist jedoch ein Auslaufmodell und wird den veränderten Marktverhältnissen nicht standhalten können. Von ihrer eigenen Berufssozialisation und Mentalität her sind aber viele Apotheken Mitarbeiterinnen noch in diesem alten Modell verhaftet und wundern sich, warum es nicht mehr wie früher funktioniert.

Die tiefgreifendste Veränderung in den Apothekenunternehmen ist die im Zuge der Filialisierungsprozesse notwendig gewordene (weil gesetzlich gefordert) Einrichtung einer mittleren Führungsebene. Die Funktion und Aufgabenstellung einer Filialleitung führte zu einer neuen Rolle, die es bis dahin überhaupt nicht gegeben hatte. Die Filialleitung ist eine neue Führungsrolle, deren Ausgestaltung und Ausführung für alle Beteiligten neu und gewöhnungsbedürftig war. Ich nenne einige Beispiele:

- Stellenbeschreibungen für die neue Rolle werden benötigt.
- Kompetenzrahmen müssen geklärt werden.
- Entscheidungsbefugnisse müssen geklärt und kommuniziert werden.
- Delegationsformen müssen gefunden und erprobt werden.
- Rollenklarheit in der neuen Rolle muss gefunden werden.
- Die alte Eigentümerrolle wird beschnitten, Entscheidungen müssen abgesprochen und transparent gemacht werden.
- Die Filialleitungen wechseln die Rolle von der KollegIn zur Vorgesetzten.
- Verbindliche Informations- und Kommunikationsstrukturen müssen gefunden und eingeübt werden.
- Eine Besprechungs- und Abstimmungskultur zwischen EigentümerIn und FilialleiterIn ist zu etablieren.
- Es gibt neuen Besprechungsbedarf bezüglich MitarbeiterInnenbeurteilung, Arbeitsbelastung und Filialsteuerung und betriebswirtschaftlicher Analyse zwischen EigentümerIn und FilialleiterIn.
- Teamkonflikte sind zu bearbeiten.

Diese Aufzählung ist sicher nicht vollständig, aber sie mag einen kleinen Eindruck vermitteln, welche Themenfelder sich für die Einzelcoachings der Führungskräfte ergeben. Hier versteht sich das Coaching als Unterstützungsinstrument, um in der Rolle Filialleitung klarer und sicher zu werden, das eigene Handeln zu reflektieren und zukünftige Interventionen vorzubereiten. Da die einzelnen Filialleitungen auch KonkurrentInnen sind, hat sich das Einzelcoaching gegenüber dem Gruppencoaching der Filialleitungen als die häufig günstigere Arbeitsform erwiesen, da sie den geschützteren Rahmen bietet. Den Erfahrungsaustausch ermöglichen dann eher die Workshop-Veranstaltungen, somit geht diese wichtige Lernmöglichkeit nicht verloren. Als Coach unterliege ich in diesen Einzelcoachings natürlich der Vertraulichkeitsverpflichtung für den Coachee. Dies gilt auch den EigentümerInnen gegenüber. Dies wird von allen meinen AuftraggeberInnen akzeptiert. In einigen Unternehmen gibt es eine Form des Austausches über die Einzelcoachings, indem am Ende eines Coaching Tages alle noch mal für eine Stunde mit den EigentümerInnen zusammen kommen und jeder Coachee die Gelegenheit hat, Erkenntnisse, Themen, Überlegungen aus seiner/ihrer Einzelsitzung einzubringen. Was eingebracht wird, liegt in der Verantwortung der Coachees, bringt jemand nichts ein, ist das auch akzeptiert. Aus diesen Gesprächsrunden

entstehen übrigens häufig die Themenstellungen für die Workshops, in denen bestimmte Themen in der Arbeitsform des Workshops vertieft werden können.

Gelegentlich ist in den Einzelcoachings auch Krisenintervention notwendig, wenn sich in den Teams komplizierte Konflikte ergeben. In solchen Fällen können kurzfristig Einzeltermine verabredet werden oder auch telefonisches oder Skype gestütztes Coaching erfolgen.

In den meisten Apothekenunternehmen steht den Führungskräften ein Budget von zwischen 5 und 10 Sitzungen pro Jahr/zweistündig zu Verfügung, das sie nach Bedarf anfordern und mit dem Coach verabreden können, die EigentümerInnen erwarten jedoch, dass die Führungskräfte dieses Angebot auch nutzen. Einzelcoachings der Führungskräfte finden sowohl in unserer Praxis als auch in Unternehmen vor Ort statt. Wird letztere Form gewählt, gibt es sogenannte Coaching Tage, an denen die Führungskräfte nacheinander Termine vor Ort haben und es am Ende ein gemeinsames Treffen gibt.

Ebenfalls gibt es manchmal Coaching Sitzungen, bei denen die Führungskraft und die EigentümerIn gemeinsam teilnehmen, dies vor allem, wenn es Klärungs- und Besprechungsbedarf gibt, der dialogisch mit Hilfe einer dritten Person (Coach) angegangen werden soll. Diese Coachings sind kompliziert und bedürfen einer genauen Vorbereitung aller Beteiligten, da verschiedene Interessenebenen im Spiel sind. Die Aufgabe des Coach ist dann im Schwerpunkt: Moderation, Themen identifizieren und benennen, Übersetzung und Vermittlung, Resümee der Ergebnisse und ggf. weitere Bearbeitung im Coaching Prozess der Führungskraft.

Das Coaching Angebot ist besonders in der Einarbeitungsphase einer neuen FilialleiterIn hilfreich, da erfahrungsgemäß in dieser Phase die größten Rollenunsicherheiten bestehen und dort am besten die Selbstreflexionskompetenz eingeübt und etabliert werden kann. Für diese Phase stellen viele EigentümerInnen ein höheres Budget für die Coaching Treffen zu Verfügung. Als Erfahrungswert haben sich drei- bis vierwöchige Abstände in den ersten sechs Monaten der neuen Rollenübernahme bewährt.

Zu den Führungskräften in Apothekenunternehmen zählen auch sogenannte Spartenleitungen, die filialübergreifend tätig sind oder sein können. So gibt es in vielen Unternehmen übergreifende Kosmetikleitungen, BackOffice Leitungen, Einkaufsleitungen und Ausbildungsleitungen. Auch dieser Personenkreis gehört zu den Führungskräften, für die Einzelcoachings vorgesehen sind.

Immer mehr EigentümerInnen verstehen ihre Investition (finanziell und arbeitszeitmäßig), in ein Einzelcoachingangebot für ihre Führungskräfte, auch als einen Beitrag zur Bindung von qualifiziertem Leitungspersonal (vgl. Happich 2013). Die Akquise und Einarbeitung von guten Führungskräften ist enorm aufwändig und kostspielig, zumal der Arbeitsmarkt für approbierte ApothekerInnen aus Sicht der EigentümerInnen ein Mangelmarkt ist, der umso mangelnder wird, je weiter man sich von den Universitätsstädten der Pharmazieausbildungen entfernt. Durch die zunehmende Tendenz der Schließung von Ausbildungsstätten für pharmazeutisch-technische-AssistentInnen (PTA) aus wirtschaftlichen Gründen (viele dieser Schulen werden privatwirtschaftlich geführt), wird auch für diese Berufsgruppe zukünftig eine eher vom Mangel an gut qualifizierten Kräften geprägte Angebotslandschaft herrschen.



Ein letztes Coaching-Feld für die Führungskräfte sei noch erwähnt, das in den letzten beiden Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat: Die Zusammensetzung der Teams wird immer internationaler und multikultureller. Dies ist für die Apotheken ein großer Vorteil, da sie ihren Kunden Personal gegenüberstellen können, das deren Muttersprache versteht und sprechen kann. Im Ruhrgebiet wird in einigen Apotheken, die zu meinen Klienten zählen Türkisch, Russisch, Arabisch, Albanisch, Portugiesisch, Spanisch gesprochen, was ein Alleinstellungsmerkmal darstellt. Aber es bedeutet für die Teamleitungen eine Herausforderung, die verschiedenen Kulturen in den Teams unter einen Hut zu bringen und sich auf die verschiedenen kulturellen Spezialitäten und auch Empfindlichkeiten einzustellen.

#### **4. Interne Workshop Angebote für die Führungskräfte – Die Werkstatt zum Erwerb von Handwerkszeug**

Viele Themen beschäftigen die Führungskräfte in allen komplexeren Apothekenunternehmen gleichermaßen. Daher bietet es sich an, diese Themen nicht über das Format Einzelcoaching zu bearbeiten, sondern die zeit- und finanzressourcenschonendere Workshopform zu wählen. Aktuell bieten wir 18 thematisch orientierte Workshops an, die inhaltlich in sich abgeschlossen sind und in beliebiger Reihenfolge durchgeführt werden können. Zwei dieser Workshop-Angebote bestehen aus Basisworkshop und Aufbauworkshop, diese sind nur in der Reihenfolge „Basis – Aufbau“ sinnvoll einzusetzen. Neben diesen bestehenden Angeboten, entwickeln wir im Auftrag der Klienten auch neue Workshops, so wächst der Angebotskatalog von Jahr zu Jahr.

Die Workshops sind auf die Praxissituationen von Apothekenunternehmen zugeschnitten, enthalten neben inhaltlichen Inputs und Hintergrundinformationen auch Übungsteile, Praxistransfers und selbstreflexive Anteile. Arbeitsmaterialien (z.B. Strukturen für Mitarbeitergespräche) werden individuell entwickelt und die passende Umsetzung erarbeitet. Feedback und gruppendedynamische Wahrnehmungskompetenz werden systematisch eingeübt und etablieren sich auf diesem Weg nebenbei.

Die Entscheidung, wie viele und welche Workshops gebraucht werden, treffen die EigentümerInnen und Führungskräfte in der Regel zusammen. Bei der Planung der Jahrestermine (ich plane mit den Apothekenunternehmen im August und September die gesamten Coachingtermine inklusive Workshops für das Folgejahr) werden die Workshopinhalte festgelegt oder ein späterer Zeitpunkt verabredet, zu dem eine inhaltliche Entscheidung fallen muss. In den meisten Unternehmen finden zwischen drei und sechs Workshops jährlich statt. Jeder Workshop umfasst sechs Arbeitsstunden vor Ort, zusätzlich vierzig Minuten Mittagspause und zwei 10 Minuten Pausen, das ergibt eine Rhythmik von drei mal 2 Stunden oder viermal 1,5 Stunden. Zwei Zeitversionen haben sich als praktisch herausgebildet: 10.00 – 17.00 Uhr oder 13.00 – 20.00 Uhr.

Die TeilnehmerInnen bekommen drei Wochen vor dem Termin per Mail eine schriftliche Einladung mit einer inhaltlichen Kurzeinführung, den im Workshop vorgesehenen Themen und einen vorbereitenden Arbeitsauftrag. Wir sorgen für Kopien von Arbeitsmaterialien und Texten, die EigentümerInnen stellen geeignete ungestörte Räumlichkeiten (Flipchart, Pinwände) und die Getränke- und Essensversorgung zu Verfügung. Wir erstellen eine

Fotodokumentation der in der Veranstaltung entstandenen Flipcharts etc. Für die individuelle Dokumentation sind die TeilnehmerInnen verantwortlich, in einigen Unternehmen werden rotierend Protokolle als Dokumentation durch die TeilnehmerInnen erstellt. Beispielhaft nenne ich einige Workshopthemen zur Illustration:

- Führen ist keine Hexerei I – Basiswissen für Führungskräfte in Apothekenunternehmen.
- Führen ist keine Hexerei II – Aufgaben – Führungsstile – Führungsprofil.
- Sprechen hilft steuern – Das systematische Mitarbeitergespräch als zentrales Führungsinstrument.
- Wer die Wahl hat, hat die Qual! – Strategien und Instrumente zur Personalauswahl – Bewerbungsgespräche führen – Probezeit nutzen und gestalten.
- „Der Stress macht mich fertig!“ – ...und wie es auch anders gehen kann. Belastungssituationen, Umgang mit Stress, Gesundheitsvorsorge, Burnout Prävention.

Die Workshops werden überwiegend als Inhouse-Veranstaltungen durchgeführt, d.h. es nehmen nur Führungskräfte des eigenen Unternehmens teil und die EigentümerIn. Dadurch erfolgt in diesen Workshops ein intensiver Austausch untereinander, dessen Erträge dann im gesamten Unternehmen zu Verfügung stehen. Sehr häufig kommt es zu Abstimmungs- und Angleichungsprozessen (es wird dann im ganzen Unternehmen so gehandhabt) und Workshop-Ergebnisse fließen in die Qualitäts-Management-Handbücher als Prozessbeschreibung ein oder werden in die Betriebsordnung übernommen. Immer wieder werden in den Workshops auch Fallbeispiele eingebracht und dann mit verschiedenen Formen der Fallberatung aufgegriffen. In einigen Unternehmen wurde auf diesem Weg auch eine Methode der kollegialen Fallberatung eingeführt und eingeübt. Die Führungskräfte dieses Unternehmens treffen sich nun regelmäßig alle sechs Wochen zu einer Sitzung kollegialer Fallberatung und erleben diese Treffen zielführend und selbststärkend.

In einem Unternehmen hat die Eigentümerin eine eigene Apothekenakademie gegründet, in der von unterschiedlichsten FachexpertInnen Weiterbildungsangebote gemacht werden: In dieser Akademie biete ich sechs Workshops zu Führungsthemen pro Jahr an. Diese Workshops werden von der Eigentümerin in ihren Netzwerken ausgeschrieben und können von interessierten Führungskräften gebucht werden. Durch dieses Verfahren kommen auch nicht zum Unternehmen gehörende Führungskräfte anderer Unternehmen in die Workshops und damit in Kontakt mit unserem Gesamtkonzept. Dieses Verfahren bietet Vorteile für die Eigentümerin und den Coach: Die Eigentümerin reduziert dadurch ihre Kosten, indem sie Plätze an Externe verkauft, ich bekomme als Coach eine völlig unaufwändige Akquisemöglichkeit zu Unternehmen, die bisher nicht meine Klienten sind. Dieses Verfahren schafft eine win-win Situation, die sich sehr bewährt hat.

## **5. Externe Aus- und Weiterbildungsangebote für Führungskräfte – Den Blick über den Tellerrand wagen - Lernen von und durch Andere**

Es hat sich als hilfreich erwiesen, neben den Inhouse-Veranstaltungen und Coaching-Angeboten optional externe Schulungsmöglichkeiten für Führungskräfte zu schaffen. Manches kann man nicht im eigenen Unternehmen lernen, sondern nur in gebührendem

Abstand zu den vertrauten Strukturen und Routinen. Spezielle Lernformen, z.B. Gruppendynamische Trainings, Diversity-Trainings, Teamtrainings, Organisationstrainings usw. benötigen die „Fremdheit“, damit sie ihre Wirkung entfalten können. Diese Veranstaltungen können nicht als Inhouse-Veranstaltungen durchgeführt werden, da die bestehenden Arbeitsbeziehungen dies nicht zulassen, die erforderlichen Gruppengrößen nicht erreicht werden und gar nicht so viele Personen gleichzeitig für ein 5-Tage Training aus dem Arbeitskontext freigestellt werden können. In externen Angeboten – wie wir sie über das Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung machen können – werden ausreichende Gruppengrößen erreicht, genügend soziale Distanz gewährleistet und ein angemessen geschützter Raum, in dem Neues ausprobiert werden kann, geboten. Außerdem gibt es eine größere Staffvariabilität, damit können z.B. Klienten aus meinen Coachingprozessen in Weiterbildungen gruppendynamischer Art teilnehmen, die von KollegInnen geleitet werden, die Coachees gewinnen erweiterte Lernmöglichkeiten und dennoch bleibt die Kundenbeziehung gesichert. Es wird so möglich sich mit wichtigen Führungsfragen (Teamentwicklung, Organisationsdiagnostik, Interventionskompetenz, Rollenentwicklung) im Kontext einer unbekannten Gruppe zu beschäftigen. Außerdem können über das Feedback der anderen GruppenteilnehmerInnen die eigenen Führungskompetenzen (Rollenflexibilität, Selbst- und Fremdwahrnehmung, adäquate Ausdrucksfähigkeit, emotionale Stabilität und Belastbarkeit, Spontaneität) eingeschätzt und weiterentwickelt werden.

Die Erweiterung des Coachings um diese externen Weiterbildungsmöglichkeiten, erlauben gute zusätzliche Lernarrangements, die ich vorher nicht anbieten konnte und die unseren Klienten Erfahrungen ermöglichen (z.B. Großgruppenerfahrungen), die sie in ihren Organisationen furchtloser und sicherer auftreten lassen.

Da in diesen Gruppen Menschen ganz unterschiedlicher beruflicher Herkunft und Aufgabenstellung zusammenkommen, gibt es viele Möglichkeiten sich mit den Themen Integration und Fluktuation sowie den Kulturunterschieden zu beschäftigen. Es gibt den Raum, Rückmeldungen über die Wirkungen des eigenen Verhaltens und Handelns zu bekommen, Feedback einzuüben und neu Gelerntes für die eigene berufliche Situation zu übertragen und in das eigene Führungshandeln zu integrieren. Alle Führungskräfte sind an Best-Practice-Beispielen interessiert, diese gibt es in diesen Veranstaltungen reichlich. Die Ergebnisse fließen als positiver Effekt in die Unternehmen zurück und können in den Einzelcoachings weiter verfolgt werden und in das eigene Führungskompetenzprofil eingebaut werden.

## Literatur

**... in leichter Abwandlung des Slogans der Apothekenumschau: „Lesen, was schlau macht...“**

Behrenberg, A./Faßnacht, M. (2010): Familien- und Organisationsdynamik: Paradoxe Doppelsysteme steuern. In: Organisation organisieren, hrsg. von Faßnacht, M./Kuhn, H./Schraper, Ch., Weinheim, S. 75-88.

Behrenberg, A./Faßnacht, M.: apocoaching – Beratungskonzepte für Apotheken. Infobroschüre o.J.

- Doppler, K./Lauterburg, Ch. (2008): Changemanagement: Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt <sup>12</sup>2008.
- Happich, G. (2013): Leistungsträger im Mittelstand. Mit Coaching die Besten halten. In: OSC, Heft 3, S. 295-305.
- Happich, G./Classen, M. (2013): Coaching im Mittelstand. Wer ist der Mittelstand? In: OSC, Heft 3, S. 245-259.
- Hausinger, B./Volk, T. (2013): Erneuerung statt Imagepflege. Eine Sonderpublikation zum Schwerpunkt: Supervision und Coaching. In: Journal Supervision Heft 4.
- Heltzel, R./Weigand, W. (2012): Im Dickicht der Organisation. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle. Göttingen.
- Schreyögg, A. (2012): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt, <sup>7</sup>2012.

## **Zum Autor**

Michael Faßnacht, \*1955, Dipl.-Theologe, Dipl.-Psychologe, Trainer für Gruppendynamik DGGO, Coach und Supervisor BDP, Gesellschafter der Beratungspraxis Behrenberg + Faßnacht (t.f.b.s.-Telgte) GBR, Gesellschafter des Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung igo GBR

## **Kontakt**

Beratungspraxis Behrenberg + Faßnacht, Münsterstr.16, 48291 Telgte, Fon: 02504-739596

[www.tfbs.de](http://www.tfbs.de)

[www.igo-muenster.de](http://www.igo-muenster.de)

[michaelfassnacht@tfbs.de](mailto:michaelfassnacht@tfbs.de)

[fassnacht@igo-muenster.de](mailto:fassnacht@igo-muenster.de)