

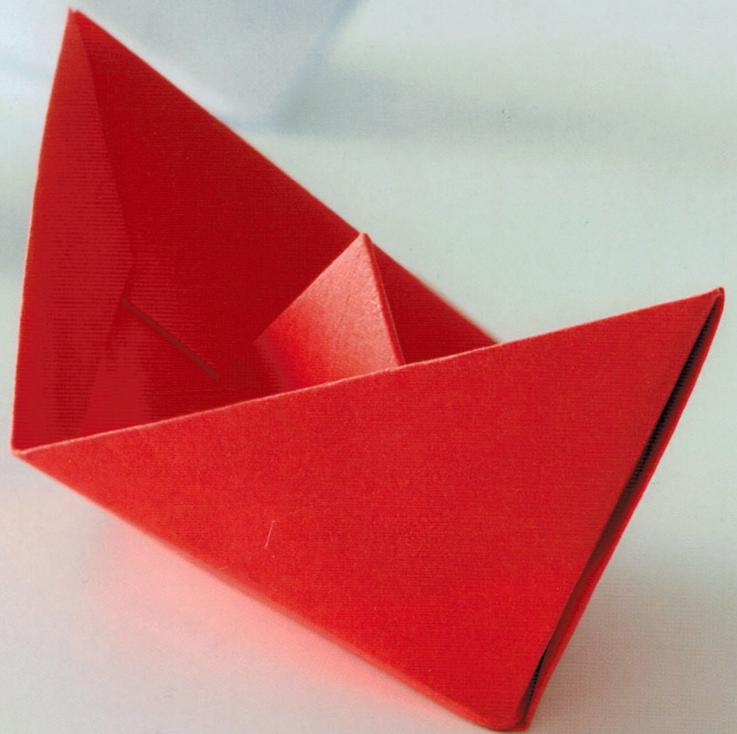
# Deutsche ApothekerZeitung

DAZ Unabhängige pharmazeutische Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis

## Personal- führung

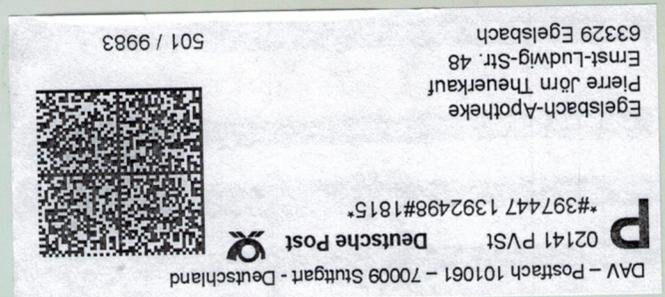
Dosierungsfragen  
bei Übergewicht

Clozapin + PPI:  
(k)eine Interaktion



Deutscher  
Apotheker Verlag

PVSt - Deutsche Post AG  
Entgelt bezahlt - 2141  
Deutscher Apotheker Verlag  
Postfach 10 10 61 - 70009 Stuttgart





# Mit Emotionen ...

Wie ein Apotheker erfolgreich Mitarbeiter führt

Von Pierre Theuerkauf | **In der Apotheke managen wir oft. Das besagt bereits der Begriff „Qualitäts-Management-System“. Wir planen, organisieren und setzen Dinge um. Wir benutzen Checklisten und Excel-Tabellen und gehen strukturiert vor. Das haben wir bereits im Studium gelernt. Wir haben gelernt mit Reaktionsgleichungen umzugehen, mit DC-Platten und IR-Spektren. Aber wir haben nicht gelernt, mit Menschen umzugehen. Hier ist der Unterschied zwischen Management und Führung. Im Folgenden möchte ich sieben Punkte vorstellen, die nach meiner Erfahrung entscheidend zu einer emotionalen Bindung beitragen.**

Laut der aktuellen Gallup-Studie besitzen nur 15% der Mitarbeiter in Deutschland eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen. Eine emotionale Bindung ist aber wichtig, damit sich Mitarbeiter auch mit Freude und Leidenschaft für ihr Unternehmen einsetzen. Im Übrigen ist die Fluktuation bei diesen Mitarbeitern viel geringer, was aufgrund der

Personalsituation im Apothekenbereich nicht zu unterschätzen ist. Emotional gebundene Mitarbeiter führen überdies zu emotional gebundenen Kunden.

## 1. Die emotionale Führung

Begegnen Sie Ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe, mit Wertschätzung und Respekt. Fragen Sie sich: Was sind die Motive meiner Mitarbeiter? Natürlich ist ein gutes Gehalt wichtig. Aber nach Gallup empfinden 57% der Mitarbeiter ihre Entlohnung als angemessen. Das heißt, das Gehalt ist eine Basisleistung, die alleine noch nicht zu emotionaler Bindung führt.

Wichtige Mitarbeitermotive sind unter anderem Sicherheit, Identität, Zugehörigkeit sowie Sinn/Vision. Dazu gehören auch viele Kleinigkeiten. So bekommt beispielsweise jede Mitarbeiterin bei uns an ihrem ersten Arbeitstag eigene Visitenkarten. Völlig unabhängig davon, ob sie direkten Kundenkontakt hat oder nicht.

Zur Wertschätzung gehört auch das Anerkennen von Leistung. In der Apotheke gibt es immer wieder Stresssituationen – Tage, an denen es hoch her geht. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie bemerken, was diese leisten. Bedanken Sie sich einfach auch mal zwischendurch für ihre Arbeit.

Wichtig sind auch Rituale der Wertschätzung, z. B. der Schoko-Osterhase oder -Nikolaus. Oder das Geburtstags- und Weihnachtsgeschenk, am Besten in Kombination mit einer handgeschriebenen Karte, mit der man sich individuell bei der jeweiligen Mitarbeiterin für die Leistung im zurückliegenden Jahr bedankt. Dazu gehört auch das Feiern von Betriebsjubiläen. Bei uns gibt es dann immer einen Umtrunk für das gesamte Team, ein Geschenk für die Jubilarin sowie eine kleine Laudatio mit Fotos aus der Vergangenheit. Das ist zugleich Anerkennung für die geleistete Arbeit als auch Ansporn für die Mitarbeiter, die noch nicht so lange dabei sind.

Kennen Sie die Lieblingseisorten Ihrer Mitarbeiter? Bei uns gibt es an heißen Tagen immer mal wieder ein Eis. Schön, wenn man weiß, wer welches Eis am liebsten mag. Ob man sich das tatsächlich merkt oder irgendwo aufgeschrieben hat, spielt dabei keine Rolle. Alleine die Tatsache, dass man sich auch mit solchen Details beschäftigt, ist eine Form der Wertschätzung.

**„Behandle die Menschen so wie sie sind, und sie werden schlechter. Behandle die Menschen so wie sie sein könnten, und sie werden besser.“**

*Johann Wolfgang von Goethe*

## 2. Die Führungskultur

Haben Sie eine Führungskultur in Ihrer Apotheke? Kennen Ihre Mitarbeiter den Sinn, die Vision Ihrer Apotheke? Gibt es gemeinsame Werte, die gelebt werden? All diese Fragen sollten geklärt und beantwortet werden. Auch Teamspielregeln sind wichtig. Wir haben gemeinsam in einem Workshop die Frage geklärt: Wie wollen wir miteinander umgehen? Regeln, die das Team gemeinsam aufstellt, orientieren sich mehr an der Praxis und werden besser eingehalten. Diese Dinge müssen dann auch offen und klar kommuniziert und gelebt werden. Die beste Führungskultur nützt nichts, wenn sie nur in Papierform im QM-Handbuch verstaubt.

Das gute Arbeitsverhältnis innerhalb des Teams gehört in Umfragen immer wieder zu den Top-Motivationsfaktoren. Stellen Sie sich also immer wieder die Frage: Haben wir eine Ich- oder eine Wir-Kultur? Nennen wir uns nur Team oder sind wir wirklich ein Team? Hierbei ist es wichtig, einen EinstellungsfILTER für neue Mitarbeiter zu haben. Neben fachlichen Qualitäten kommt es dabei auch auf eine Reihe weicher Faktoren an. Bevor ich eine neue Mitarbeiterin, einen neuen Mitarbeiter einstelle, hole ich mir daher immer auch die Meinung des Teams ein: „Welchen Eindruck habt Ihr von ihr,

von ihm? Würde sie oder er zu uns passen?“. Das ist wie im Fußball. Der beste Spieler nützt nichts, wenn er nicht in der Mannschaft harmoniert.

Auch eine „Fehlerfreudigkeit“ ist Teil unserer Kultur. Wir freuen uns über Fehler, denn sie geben uns die Chance, daraus zu lernen und besser zu werden. Nehmen Sie Ihren Mitarbeitern die Angst vor Fehlern. Leben Sie diese Kultur vor, in dem Sie auch offen mit Ihren eigenen Fehlern umgehen.

## 3. Fördern und Fordern

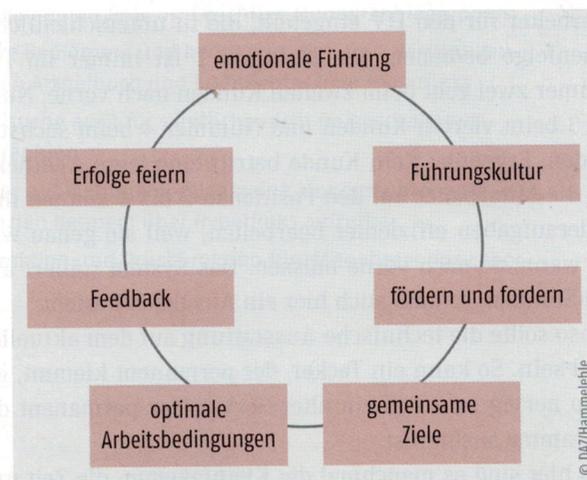
Einer der größten Führungsfehler ist die Unterforderung von Mitarbeitern. Es ist Führungsaufgabe dafür zu sorgen, dass sich die Mitarbeiter im Korridor zwischen Über- und Unterforderung befinden. Setzen Sie Mitarbeiter entsprechend ihren Stärken und Begabungen ein. Delegieren Sie! Und mit Delegieren meine ich nicht das bloße Übertragen von Aufgaben, sondern auch das Übertragen von Verantwortung und das Schenken von Vertrauen. Wenn ich beispielsweise an eine Mitarbeiterin den Direkteinkauf delegiere, anschließend aber bei jeder zweiten Bestellung äußere, dass ich das aber nicht bestellt hätte, ist das kontraproduktiv.

Auch das Fördern von Fort- und Weiterbildung ist ein wichtiger Punkt. Hier gilt es gemeinsam mit den Mitarbeitern herauszufinden, welche Maßnahmen für Apotheke und Mitarbeiter zielführend sind.

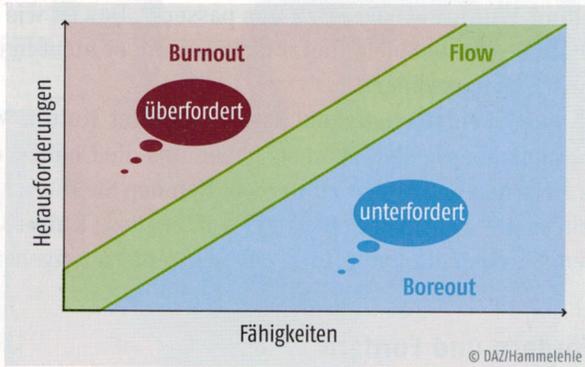
Glauben Sie auch an die Potenziale Ihrer Mitarbeiter. Wir veranstalten regelmäßig Wohlfühlabende, After-Work-Parties und Ladies Nights für unsere Kunden bzw. Kundinnen. Diese Veranstaltungen werden komplett von meinen Mitarbeiterinnen geplant und durchgeführt. Von der Konzeption, über die Einladungen, das Planen der einzelnen Programmpunkte bis hin zur Organisation des Caterings.

## 4. Gemeinsame Ziele

Binden Sie Ihre Mitarbeiter bei der Zielformulierung mit ein. Vereinbaren ist besser als Vorgeben. Es ist nicht Aufga- →



Diese sieben Punkte können entscheidend zu einer emotionalen Bindung der Mitarbeiter beitragen.



**Die hohe Kunst** der Motivation: den Mitarbeiter im Flow halten zwischen Über- und Unterforderung.

be der Führungskraft, zu motivieren, aber es ist ihre Aufgabe, dafür zu sorgen, dass Motivation und Solidarität für gemeinsame Ziele entstehen kann. Wenn die Ziele formuliert sind, ist es natürlich wichtig, auch über die Zielerreichung zu informieren. Über die Information findet auch eine Identifikation mit den Zielen statt. Es ist meiner Meinung nach sogar die Pflicht der Mitarbeiter, sich dafür zu interessieren. Stellen Sie sich vor, Manuel Neuer würde seinen Job im Tor so gut machen wie er könnte, der Tabellenstand wäre ihm aber egal. In unserer Apotheke hängen daher Monatsberichte für wichtige Kennzahlen aus. Und zwar mit Soll-Ist-Vergleich. So weiß jede Mitarbeiterin, wo wir in wichtigen Bereichen stehen.

## 5. Optimale Arbeitsbedingungen

Die Arbeit in der Apotheke wird zunehmend komplexer. Ob Rabattverträge, Rezepturen-Dokumentation oder die Belieferung von Hilfsmitteln, es sind viele Dinge, die uns von unserer eigentlichen Arbeit abhalten, auf die wir aber nur geringen Einfluss haben.

Die Folge: Die Belastung für die Mitarbeiter steigt. Hier ist die Führungskraft gefragt, dafür zu sorgen, dass die Infrastruktur und die Prozesse in der Apotheke ein optimales Arbeiten ermöglichen. So arbeiten wir zum Beispiel im Handverkauf mit einer „Viererkette“. Das heißt, es sind vier Mitarbeiter für den HV eingeteilt, die in unterschiedlicher Reihenfolge bedienen. Die Nummer 1 ist immer im HV, Nummer zwei geht beim zweiten Kunden nach vorne, Nummer 3 beim vierten Kunden und Nummer 4 beim sechsten Kunden. Ergebnis: Kein Kunde betritt eine leere Apotheke. Und die Mitarbeiter auf den Positionen 2 bis 4 können ihre Sonderaufgaben effizienter bearbeiten, weil sie genau wissen, wann sie nach vorne müssen. Das System rolliert alle zwei Stunden, so dass auch hier ein Ausgleich besteht.

Ebenso sollte die technische Ausstattung auf dem aktuellen Stand sein. So kann ein Tacker, der permanent klemmt, genauso nervig sein wie ein alter Server, der permanent die Programme ausbremst.

Auch hier sind es manchmal die Kleinigkeiten, die Zeit und Nerven sparen können. So haben wir beispielsweise unsere Patronen für die Rezeptdrucker im Automaten. Ergebnis: ist

eine Patrone leer, geht nicht die große Sucherei los, sondern nach spätestens 15 Sekunden ist die Patrone genau an der Kasse, wo sie hingehört. Die Artikel sind dabei auch mit Mindestbestand gepflegt. Das heißt, bevor die letzte Patrone gebraucht wird, erzeugt das System eine Bestellung, die direkt aus der Warenwirtschaft an den Bürohändler gefaxt wird.

## 6. Das Feedback

Mitarbeiter wollen wissen, wo sie stehen. Dabei geht es darum, Orientierung zu geben und gleichzeitig Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Neben Routinegesprächen führe ich mit jeder Mitarbeiterin einmal jährlich ein sogenanntes Orientierungs- und Entwicklungsgespräch. Es gibt dabei eine Reihe von Kriterien, nach denen sich die Mitarbeiterin im Vorfeld selber einschätzt und nach denen ich sie einschätze. Im Gespräch werden dann die beiden Beurteilungen übereinander gelegt und die einzelnen Punkte besprochen. Daraus ergeben sich dann für jede Mitarbeiterin individuelle Jahresziele sowohl quantitativ als auch qualitativ. Diese werden schriftlich fixiert und unterjährig abgeglichen.

**„Menschen erinnern sich nicht daran, was Du genau gesagt hast, aber ganz genau daran, wie sie sich bei dir gefühlt haben.“**

*Maya Angelou, US-amerikanische Schriftstellerin, Professorin und Bürgerrechtlerin*

## 7. Erfolge feiern

Wenn man die vereinbarten Ziele gemeinsam erreicht hat, sollte man sie auch gemeinsam feiern. Das kann die Flasche Sekt sein, die man abends öffnet, weil man eine besonders gute Kundenzahl erreicht hat. Dazu gehört auch die Weihnachtsfeier, die auch mal etwas üppiger ausfallen kann. Oder aber auch das gemeinsame Wochenende. So hatte ich für das Erreichen bestimmter Jahresziele ein gemeinsames Wochenende ausgelobt, bei dem die Mitarbeiter entscheiden konnten, wo es hingehen soll. Die Mitarbeiter haben sich dann für Venedig entschieden. So hatten wir dann ein wundervolles Wochenende in Venedig mit dem gesamten Team. Das sind Erlebnisse, die Gemeinschaft schaffen und den Teamgeist fördern. Was man auch immer in Sachen Mitarbeiterführung tut, man sollte es mit Leidenschaft und Emotion machen. Denn ... |

### Autor

Apotheker **Pierre Theuerkauf** ist Inhaber der Egelsbach-Apotheke in Egelsbach.

Egelsbach-Apotheke, Ernst-Ludwig-Str. 48,  
63329 Egelsbach  
www.egelsbach-apotheke.de  
E-Mail: service@egelsbach-apotheke.de

