

# Die erfolgreiche Apotheke

Fachzeitschrift für die Zukunft der Apotheke

Sonderdruck Ausgabe 07.+08.2015

## Motivation wecken und Leistung fördern

Heute schon gelobt? In der Führungsakademie lernen Apothekenleiter, wie sie bessere Chefs werden.

„Ich habe eigentlich gar keine Ahnung, ob ich eine gute Chefin bin – und was ich anders machen könnte...“ Erster Seminartag der 4-moduligen Führungsakademie für Apotheken in Hamburg. Für Apothekenleiter wächst der Druck, ihr Team optimal zu managen. Doch welcher Apothekeninhaber oder leitender Apotheker hat Mitarbeiterführung schon gelernt? Man legt halt irgendwie los. Es

existiert daher bei vielen Führungskräften eine hohe Unsicherheit darüber, was richtig ist und was von ihnen erwartet wird. „Mir war sehr früh klar, dass ich mir zum Thema Führung Hilfe suchen muss“, sagt Dr. Annette Eichele von der Schloss-Apotheke in Koblenz. Dr.

Inka Krude, Inhaberin der Alte Apotheke 1691 in Bochum ergänzt: „Ich bin nicht als Führungskraft ausgebildet worden, sondern als Apothekerin. Ich mache den Job mit absoluter Leidenschaft, aber die Mitarbeiter zu führen ist essentiell wichtig, um hohe Qualität im ganzen Team zu gewährleisten.“ Führung braucht ein paar einfache Leitplanken, damit man sich sicher fühlt, pragmatische „Werkzeuge“, und eine stabile Persönlichkeit. In der Führungsakademie verstehen wir unter diesen Werkzeugen Erklärungs- und Handlungsmodelle, die das Führen des Apothekenteams erleichtern und ihm Struktur geben.

### Aktive Mitarbeiterführung

Zu den Werkzeugen, mit denen gute Teamführung gelingt, gehören unter anderem Mitarbeitergespräche, Teamgespräche und gegenseitiges Feedback.



**Akademieleiter Tom Schmidt:**  
„Führen heißt Ziele abstimmen und konsequent dranbleiben - und dann loben oder korrigieren“

Gesprächsvorbereitung, Gesprächsstruktur, aktives Zuhören und Achtsamkeit für Körpersprache unterstützen die Führungsarbeit. Eine Voraussetzung für konstruktive Zusammenarbeit zwischen Inhaber, Filialleiter und Mitarbeitern ist die Klärung der gegenseitigen Erwartungen und eine klare Abgrenzung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Und wie reagiert man, wenn trotzdem mal etwas schief läuft, eine Aufgabe nicht rechtzeitig erledigt wurde oder Vereinbarungen nicht eingehalten werden? Sofort! Denn Abwarten signalisiert dem Mitarbeiter unterbewusst: „Wohl alles nicht so schlimm!“. Nur im Gespräch findet man heraus, woran es lag. Gerade wenn ähnliche Dinge immer wieder passieren, muss man den wahren Hintergrund kennen, um sie abzustellen. Das Eisbergmodell sagt aus, dass die meisten Probleme unterhalb der Wasseroberfläche liegen: auf der Beziehungsebene. Wenn einem Mitarbeiter nicht klar ist, was genau von ihm erwartet wird, erscheint ihm eine Aufgabe vielleicht

viel zu komplex. Er traut sich aber nicht nachzufragen, weil er nicht inkompetent erscheinen möchte. Kommt noch mangelndes Selbstbewusstsein in Bezug auf diese Aufgabe hinzu, werden Fehler passieren.

Probleme oder Konflikte kann man nur im guten Austausch miteinander klären. Dazu müssen beide Seiten gut zuhören und anhören, worum es dem anderen geht. Ein guter Austausch, eine gemeinsame Sicht und Verständnis füreinander ist die Basis guter Zusammenarbeit. Erst dann, auch das besagt das Eisbergmodell, kann man auf der Sachebene gute gemeinsame Arbeitsergebnisse erzielen.

### Wertschätzende Kontrolle

Kontrollieren heißt Sicherheit erzeugen, ohne Misstrauen und Druck – besonders auch bei personalintensiven Apotheken mit mehreren Filialen. Die wertschätzende Kontrolle ist daher ein zentrales Thema in der Führungsarbeit. Der Kardinalfehler bei der Kontrolle ist – das erst gar nicht kontrolliert wird!

Nur darauf zu hoffen, dass Aufträge von Mitarbeitern so umgesetzt werden, wie man sich es selbst vorstellt, ist leider nicht genug. Der Effekt ist oft folgender: Der Mitarbeiter denkt entweder „Naja, so wichtig kann es ja nicht gewesen sein“, oder er nimmt die fehlende Rückkopplung als mangelndes Interesse wahr. Die Aufgabe wird dann – wenn überhaupt – mit reduzierter Kraft erledigt. Ein knappes, ärgerliches „Warum wurde das eigentlich schon wieder nicht gemacht?“ seitens des Chefs wäre dann das „Sahnehäubchen“. Auch die Kontrolle allein des Ergebnisses ist manchmal sehr frustrierend. Für denjenigen, der kontrolliert, weil er feststellt, dass das Ergebnis nicht so wie gewünscht ist. Und für den Mitarbeiter, der kontrolliert wird, wenn er gesagt bekommt, dass er einen Fehler gemacht hat. Unangenehm für beide, und viel zusätzliche Arbeit.

Wie Inhaber bessere Chefs werden

# Die erfolgreiche Apotheke

Fachzeitschrift für die Zukunft der Apotheke

Wie Inhaber bessere Chefs werden

Besser ist es, auch schon den Weg dahin zu kontrollieren – also die Maßnahmen. Wenn auf dem Weg zum Ziel Probleme erkannt werden, kann von allen noch rechtzeitig korrigiert werden. Probleme können sein, dass der Mitarbeiter zu spät loslegt, aus mangelnder Routine eine umständliche Herangehensweise nutzt, oder am Ziel vorbei arbeitet, weil ihm die Aufgabe eben doch nicht so klar ist wie angenommen. Rechtzeitiges Kontrollieren gibt damit Sicherheit für beide Seiten: man selbst ist sicher, dass die Aufgabe richtig verstanden wurde, und der Mitarbeiter gewinnt Sicherheit, dass er richtig unterwegs ist und von der Führungskraft bei Abweichungen begleitet und unterstützt wird. Außerdem merkt er dadurch, dass seine Aufgabe wirklich wichtig ist. Das sorgt für mehr Verbindlichkeit. Kontrollieren ist eher eine Haltung als



**Henrik Leue, Inhaber der Neumarkt-Apotheke in Osnabrück: „Die Zusammenarbeit mit den Filialleitern hat sich deutlich verbessert.“**

mich angeregt, meinen Führungsstil zu hinterfragen. Ich bin mir viel bewusster was ich mache und wie ich es mache. Das hilft Führungsfehler, die man sicher zwangsläufig immer machen wird, besser zu erkennen und beim nächsten Mal zu vermeiden“, sagt Dr. Annette Eichele. Fehler beim Führen sind normal. Es passieren jeden Tag. Im Alltag geht darum, nicht so viele zu machen, und Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden. In der Akademie lernen die Teilnehmer, wie man diese eher unangenehmen Gespräche strukturiert und führt. Das hilft in der Praxis, Dinge, die falsch laufen, direkt und konstruktiv zu besprechen. Dr. Inka Krude meint dazu: „Als absolut wichtigste Erkenntnis sehe ich, dass ich ein Problem sofort angehe. Ich habe mich früher immer davor gedrückt, unangenehme Gespräche mit Mitarbeitern zu führen. Die Akademie hat mich zu einer ganz anderen Chefin gemacht.“ Und Henrik Leue zieht als Fazit: „Nach dem Besuch der Akademie kann ich feststellen: Führung kann man lernen!“

## Tip:

- Fragen Sie nach, zum Beispiel so:
- „Wie läuft's denn so?“
  - „Wie kommen Sie denn so voran mit Ihren Maßnahmen? Erzählen Sie doch mal!“
  - „Sehen Sie die Erreichung irgendeines Zieles kritisch im Moment?“
  - „Wo sehen Sie denn momentan den größten Handlungsbedarf?“
  - „Was sagen denn Ihre Mitarbeiter zu den Zielen und Aufgaben?“

Hilfreich ist, nach jeder Frage Zeit zur Antwort zu lassen ohne gleich nachzufassen, auch wenn erst mal wenig kommt... und dann weiter nachzufragen. Die Mitarbeiter werden merken, dass Sie zuhören wollen, und sich dann selbst stärker an der Lösung beteiligen.

eine konkrete Methode: Es bedeutet, klar zu sein in der Kommunikation der eigenen Erwartungen, nachhalten und dranbleiben, interessiert beobachten und bei Abweichungen sofort und konsequent handeln!

## Klare Zielvereinbarungen

Im guten Kontakt mit dem Team ist es leichter, die Filialen zu organisieren und gemeinsame Ziele zu setzen. „Mein Wunsch war es, meine Angestellten dazu zu bewegen, meine Ziele mit zu tragen und umzusetzen“, sagt Apotheker Henrik Leue, dessen Filialeiter die Akademie auch besucht haben. „Das Team hat sehr

positiv reagiert, sie haben eine Veränderung festgestellt und das Miteinander hat sich verbessert.“

In Zielvereinbarungen steckt ein riesiges Potential. Inka Krude: „Ich lasse jetzt viel mehr Input meiner Mitarbeiter zu, traue Ihnen mehr zu“. Dinge gemeinsam zu gestalten macht nicht nur Spaß – es ist auch effektiv, weil alle eingebunden sind und sich mit den Zielen identifizieren. Dazu gehört auch, als Führungskraft nicht alles selbst zu erledigen und sich damit zu überfordern – und die Angst davor zu verlieren, dass Mitarbeiter Fehler machen. Annette Eichele: „Ich kann heute Mitarbeiter besser einschätzen und Aufgaben gezielt delegieren. Ich habe konsequent umgesetzt, dass Ziele klar formuliert werden und auch klare Zeitvorgaben für deren Umsetzung gegeben werden.“

## Feedback hilft allen

Über strukturiertes Feedback kann man nicht nur Mitarbeiter weiter entwickeln, in dem man ihnen ihre Stärken bewusst macht, oder aber nicht-förderliches Verhalten korrigiert. Apothekenleiter können sich selbst auch Rückmeldung zum eigenen Verhalten einholen. Konstruktives Feedback wird im Seminar immer wieder geübt. Apothekerin Dr. Krude führt jetzt regelmäßig kurze Gespräche mit ihren Mitarbeitern. Sie korrigiert rechtzeitig, damit sich eine Situation erst gar nicht zuspitzt, und sie lobt sehr viel mehr als früher. „Das Feedback im Seminar hat

## FÜHRUNGS-AKADEMIE FÜR APOTHEKEN – Inhalte der 4 BAUSTEINE

- Wie wirken mein Führungsstil und meine Persönlichkeit auf andere?
- Wie organisiere ich meine Filiale, und worauf muss ich achten, wenn ich Aufgaben delegiere?
- Wie kann ich meine Mitarbeiter weiterentwickeln und die Apotheke erfolgreicher machen?
- Wie entsteht Motivation und welche Möglichkeiten habe ich, diese zu beeinflussen?
- Welche Führungsinstrumente helfen mir, meine Führungsaufgabe wahrzunehmen?
- Wie finde und vereinbare ich geeignete Ziele, und wie kontrolliere ich sie?
- Wie schaffe ich es, dass andere mir folgen?

■ Dipl.-Wi.- Ing. Tom Schmidt /  
Andrea Zeinar



Weiterlesen:

Aktuelle Termine der Führungsakademie für Apotheken unter [www.2develop.de](http://www.2develop.de).