

Einfach nachgefragt

Mitarbeiterzufriedenheit in der Apotheke



Liebe Apothekerinnen, liebe Apotheker. Liebes Apotheken-Team.

Die Mitarbeiterzufriedenheit hat eine zentrale Bedeutung für den Erfolg einer Apotheke: Menschen, die zufrieden sind, strahlen diese Einstellung nach außen hin aus. Ebenso verhält es sich umgekehrt: Unzufriedene Menschen werden genau diese Schwingung an ihr Umfeld abgeben. Die Kolleg*innen oder auch die Kund*innen merken möglicherweise nicht genau, woran es liegt, doch eine positive (oder leider auch negative) Ausstrahlung nehmen sie wahr. Nur wer zufrieden ist, wird eine gute Leistung bringen.

Hierzu muss man sich mit seinen Fähigkeiten in einem Flowbereich bewegen, der weder überfordert (sonst entsteht Angst und Unzufriedenheit) noch unterfordert (sonst entsteht Langeweile und Unzufriedenheit). Der Unternehmens-Erfolg ist ein Resultat eines guten Teams, das sich ideal ergänzt. Stars sind herzlich willkommen, wenn sie sich in die Teams einfügen können. Wir können es analog zum Sport sehen: Ein Lionel Messi oder Cristiano Ronaldo gewinnt kein Fußballspiel, sondern es ist immer ein Verdienst der gesamten Mannschaft.

Jede Apotheke hat eine*n Chef*in und jede Apotheke hat Mitarbeiter*innen. Der besondere Spirit, der in einer Apotheke entsteht, den auch die Kund*innen bewusst oder unbewusst in dieser Apotheke wahrnehmen, kommt immer von den Menschen im Unternehmen und nicht (von einem noch so guten) Marketing-Konzept! Es sind die Menschen, die ihre Zufriedenheit nach außen ausstrahlen.

Mit den besten Grüßen

Emanuel Winklhofer



1. Welche Rolle spielt die Art und Weise, wie in der Apotheke miteinander kommuniziert wird?

Die Art der Kommunikation beeinflusst sehr stark die Beziehung. Man kann sagen: Das WIE ist oft wichtiger als das WAS, denn Kommunikation läuft immer auf zwei Ebenen ab: die Inhaltsebene und die Beziehungsebene. In der emotionalen oder Beziehungsebene entstehen Sympathie und Antipathie, Zuneigung und Abneigung.

Wir sollten gerade nach den vielen unausgesprochenen Themen der Pandemie wieder zu einer höflichen, respektvollen und wertschätzenden Art der Kommunikation zurückfinden – und das gilt sowohl untereinander im Team als auch zwischen Mitarbeiter*innen und Chef*innen.

Unser Experte Emanuel Winklhofer

Emanuel Winklhofer ist Apotheker und beschäftigt sich als Trainer, Autor und Coach seit 30 Jahren mit der Frage: „Wie können wir in Apotheken mehr Ertrag erwirtschaften?“ Dazu hat er sich auf zwei Bereiche spezialisiert: Seminare für Apothekenleiter*innen und Mitarbeiter*innen zu den Themen Führung, Verkauf und Motivation sowie Marketing- und Werbemaßnahmen, um die Kundenfrequenz in der Apotheke zu erhöhen, damit dadurch der Umsatz, Absatz und Ertrag gesteigert werden.

2. Welche Maßnahmen können die Stimmung in meinem Team beeinflussen?

Organisatorisch gibt es in jedem Unternehmen unterschiedliche Hierarchiestufen. Von unserer Persönlichkeit her stehen wir allerdings gemeinsam auf der gleichen Stufe. Niemand steht über uns, aber auch niemand steht unter uns. Mitarbeiter*innen sind heute keine Untergebenen mehr. Deshalb brauchen wir in der Apotheke eine partnerschaftliche Kommunikation auf Augenhöhe, damit die Menschen im Betrieb ein gutes Verhältnis zu ihrer Führungskraft und zu ihren Kolleg*innen aufbauen. Stichwort: persönliche Zuwendung.

Weiterhin brauchen wir Freude an der Arbeit und Spaß. Ja, Arbeit darf – oder muss sogar Spaß machen. Ohne Spaß keine Motivation, ohne Motivation keine guten Arbeitsergebnisse. Gerade bei diesem Punkt haben die Teams heute eine große Eigenverantwortung und dürfen selbst entscheiden, wie sie miteinander umgehen.

3. Was sind Ihrer Erfahrung nach noch wichtige Punkte für ein angenehmes Arbeitsumfeld?

Das Arbeitsumfeld hat eine direkte Wirkung auf die Gesundheit, auf die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft bei Mitarbeiter*innen. Zu den äußeren Faktoren gehören hier eine komfortable Ausstattung der Arbeitsplätze, eine funktionierende Technik, eine angenehme Beleuchtung, wenn möglich Tageslicht, ein Bereich für persönliche Dinge (Kleidung, Tasche, Geld, Handy etc.), ein gutes Raumklima und eine angenehme Temperatur sowie die Möglichkeit für genügend Flüssigkeitsaufnahme in Form von gutem Wasser. In diesem Zusammenhang sollte auch eine gute Pausenkultur genannt sein, die es den Mitarbeiter*innen ermöglicht, erholsame kurze Auszeiten in der Arbeitsumgebung zu nehmen.

Mitarbeiter*innen sind bis auf wenige Ausnahmen von sich aus motiviert, wollen Leistung erbringen und sich für das Unternehmen einsetzen. Leider stehen dieser Einstellung oft demotivierende Umstände im Weg. Deshalb genügt es in vielen Fällen schon, wenn man noch gar nicht an Motivation am Arbeitsplatz denkt, sondern beginnt, demotivierende Faktoren zu eliminieren: Aus meiner Erfahrung heraus sind es oft Lärm (durch laute Kommunikation im Front Office oder Back Office), Hektik und Stress durch zu wenig Organisation und zu viel Improvisation, Unterbrechungen der aktuellen konzentrierten Arbeit durch Zwischenfragen oder Telefonate.

4. Welche Benefits kann man dem Team geben?

Schon Frederick Herzberg erklärte Anfang der sechziger Jahre in der Motivator-Hygiene-Theorie, dass das Gehalt ein Hygienefaktor sei. Es muss stimmen, sonst entsteht permanente Unzufriedenheit.

Geld ist immer eine extrinsische Motivation. Es gibt weitere organisatorische Maßnahmen, die wir heute als besondere Zusatzleistungen bieten können: Es handelt sich auf der einen Seite um geldwerte Vorteile, wie eine betriebliche Altersvorsorge, vermögenswirksame Leistungen, Fahrtkostenzuschüsse, Tankgutscheine, Einkaufsgutscheine, eventuell sogar ein Firmenfahrzeug oder E-Bike, das Bereitstellen von Getränken, steuerfreie Zuschüsse für Kurse, die von gesetzlichen Krankenkassen gefördert werden (zum Beispiel Yoga, autogenes Training etc.), bis hin zu Zuschüssen für die Kita.

Auf der anderen Seite gibt es nicht-materielle Vorteile, wie zum Beispiel das möglichst flexible Einteilen der Arbeitszeiten. Gerade hier ist das Team wieder selbst gefragt und kann in eigener Regie Dienstpläne und Urlaubszeiten so regeln, dass ein ordnungsgemäßer Ablauf des Apothekenbetriebes bei größtmöglicher individueller Freiheit gewährleistet ist. Weiterhin zählen hierzu freie Zeiten für Fort- und Weiterbildung. Die Möglichkeit zum Home Office ist für die Apotheke weniger gegeben. All diese Maßnahmen und Anreize wirken von außen und können das Arbeitsleben angenehmer gestalten.

Das Wichtigste für Apothekenleiter*innen ist es, die intrinsische Motivation bei ihren Teams zu fördern. Intrinsische Faktoren sind die Möglichkeiten, etwas zu leisten und sich weiterzuentwickeln, wichtig zu sein und dafür auch Anerkennung und Wertschätzung zu erhalten. Gerade die junge Generation will heute Sinn in ihrer Arbeit sehen und als Chef*innen müssen wir uns heute damit beschäftigen, genau diesen Sinn zu vermitteln. Junge Menschen wollen eine interessante Arbeit, suchen nach Herausforderungen und wachsen dadurch, dass sie Verantwortung übernehmen können. Auch der positive Teamgeist und die Hilfsbereitschaft untereinander zählen hierzu.

1. Wie wichtig sind Mitarbeiter*innen-Gespräche und wie oft sollten diese geführt werden?

Mitarbeiter*innen-Gespräche sind für einen reibungslosen Ablauf im Apothekenalltag unerlässlich. Hierbei unterscheiden wir zwischen zwei unterschiedlichen Typen:

1. Die organisatorischen Gespräche, die entweder als Teamsitzung oder mit dem Leitungskreis stattfinden.
2. Individuelle Mitarbeiter*innen-Einzelgespräche, sie finden ein- bis zweimal jährlich statt, dauern ca. eine halbe bis eine Stunde und stellen eine persönliche Förderung und Wertschätzung dar.

Das Gespräch findet unter vier Augen statt und soll nicht durch Telefonate oder sonstige Anfragen gestört werden. Es stellt so eins der wichtigsten Führungsinstrumente dar.

2. Wie kann ich mich selber im Hinblick auf die Führung solcher Einzelgespräche vorbereiten oder verbessern?

Ein Team zu führen ist heute eine professionelle Aufgabe, für die wir uns viel Zeit nehmen müssen. Das Pharmazie-Studium bereitet darauf leider nicht besonders gut vor. Als Apotheker*in sind wir Expert*innen für Arzneimittel, Wirkungen, Nebenwirkungen, Krankheiten, Prävention u. v. m. So sollte man meinen, dass wir mit diesem anstrengenden Studium genug für das Berufsleben gelernt haben. Weit gefehlt. Als Führungskräfte sind wir dafür verantwortlich, dass die Menschen dort eingesetzt sind, wo sie mit ihren Stärken die beste Leistung erbringen können. Führen heißt, Menschen zu zeigen, dass sie sich uns anvertrauen können. Sie sollen Selbstverwirklichung im Beruf erreichen können und nicht nur in der Freizeit.

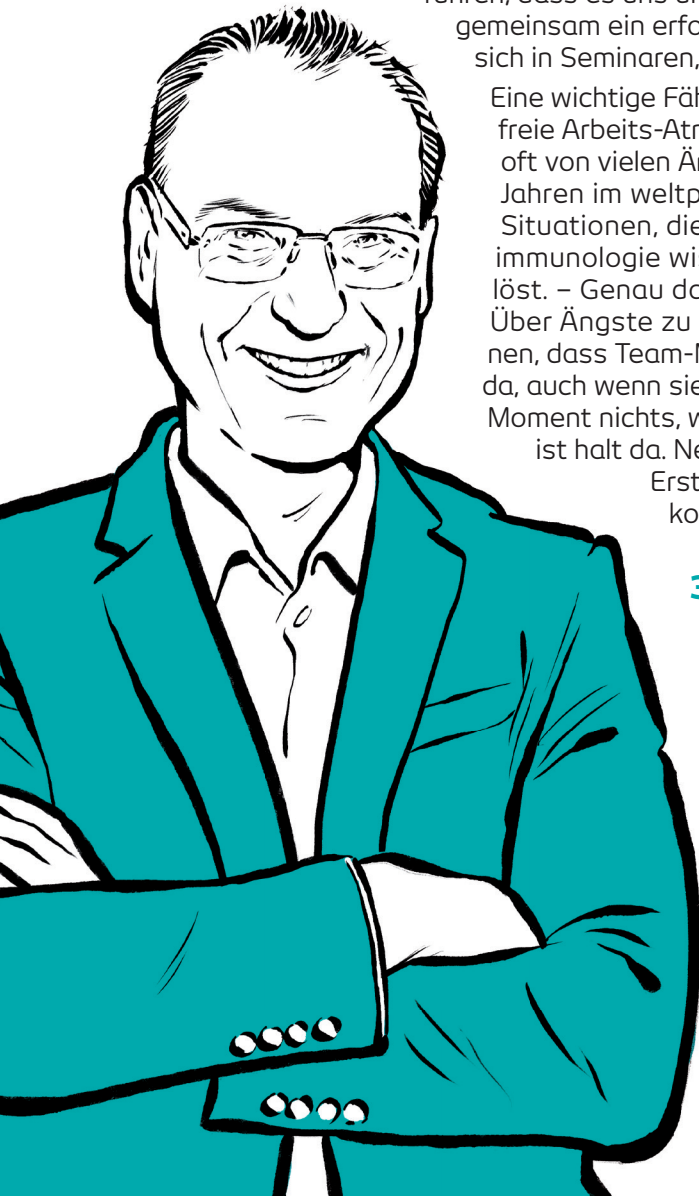
Deshalb brauchen wir Kompetenzen und eine Vorbildfunktion, damit wir Menschen so führen, dass es uns und ihnen gut geht, alle Freude an der Arbeit empfinden und wir gemeinsam ein erfolgreiches Unternehmen gestalten. Führungskompetenz lässt sich in Seminaren, Coachings oder auch durch Bücher gut erlernen.

Eine wichtige Fähigkeit von Unternehmensleiter*innen liegt darin, eine angstfreie Arbeits-Atmosphäre im beruflichen Umfeld zu schaffen. Menschen sind oft von vielen Ängsten besetzt, das sieht man besonders an den vergangenen Jahren im weltpolitischen Geschehen. Die meisten Ängste beziehen sich auf Situationen, die wir überhaupt nicht ändern können. Aus der Psycho-Neuroimmunologie wissen wir, dass Angst eine massive Immunsuppression auslöst. – Genau das, was wir in der Apotheke am wenigsten brauchen können. Über Ängste zu sprechen, hilft enorm. Wenn Sie als Apothekenleiter*in erkennen, dass Team-Mitglieder Angst haben, sprechen Sie mit ihnen. Ängste sind da, auch wenn sie das Gegenüber nicht nachvollziehen kann. Es hilft in diesem Moment nichts, wenn jemand sagt, man brauche hier keine Angst haben – sie ist halt da. Nehmen Sie sich die Zeit für ein verständnisvolles Gespräch.

Erst wenn die Hintergründe der Ängste geklärt sind, ist wieder ein konstruktives Arbeiten möglich.

3. Welche Themen sollen in diesen Gesprächen erörtert werden?

Persönliche Mitarbeiter*innen-Gespräche müssen (am besten schriftlich) vorbereitet werden – auch die Teammitglieder sollten sich vorbereiten können, deshalb wird einige Tage im Vorhinein dazu eingeladen. Arbeitet ein Unternehmen mit leistungsorientierten Stellenbeschreibungen (LOS), dann sind hier bereits die wichtigen Gesprächsgrundlagen verankert. Die Stellenbeschreibung ist in Schlüsselbereiche aufgeteilt, bei denen in Leistungsmaßstäben festgelegt ist, wann der Schlüsselbereich erfüllt ist. Damit lässt sich gut das Gespräch strukturieren.



Hat man dieses Tool nicht, geht man nach anderen Kriterien vor: Die Einleitung beschäftigt sich mit den aktuellen Arbeitsaufgaben, den bisherigen Erfolgen, wie die gesetzten Ziele erreicht wurden und der generellen Arbeitszufriedenheit.

Im zweiten Teil werden Veränderungen und Aufgabenplanung besprochen und daraus Ziele bis zum nächsten Gespräch entwickelt. Auch Wünsche der Teammitglieder und Chef*innen dürfen hier zur Sprache kommen.

Der dritte Teil befasst sich mit den beruflichen Perspektiven, persönlichen Wünschen, Interessen für besondere Themen sowie mit Fort- und Weiterbildung.

Zum Ende folgt ein Dankeschön für die konstruktive Zusammenarbeit mit einem positiven Ausblick.

4. Wie rege ich eine aktive Beteiligung meiner Mitarbeiter*innen an diesen Gesprächen an?

Persönliche Gespräche: Durch die beiderseitige Vorbereitung hat jede*r von beiden etwas zu erzählen. Die Aufgabe der Führungskraft heißt FRAGEN STELLEN. Der Gesprächsanteil von Mitarbeiter*innen sollte mindestens 60 % betragen.

5. Thema Weiterbildung: Wie wichtig ist es Ihrer Erfahrung nach, dass sich Mitarbeiter*innen bei Ihrem*r Arbeitgeber*in fort- und weiterbilden können?

Die Fortbildungspflicht ist in unserer Berufsordnung bereits verankert und die Kammern erteilen darüber Fortbildungszertifikate. Dies zeigt die Wichtigkeit, sich fachlich permanent weiterzubilden. Fort- und Weiterbildung anzubieten, ist für das Team eine persönliche Wertschätzung und motiviert sehr stark. Mitarbeiter*innen, die auf einem Seminar waren, sollen das Wissen im Rahmen der Teamsitzung in Kurzform an alle weitergeben, um den Wissensstand aller zu erhöhen. Für die referierende Person stellt dies auch wieder eine besondere Wertschätzung dar.

Generell gib es drei Bereiche, in denen Menschen sich fort- und weiterbilden können:

1. Die fachliche Kompetenz (pharmazeutisches Wissen, medizinische Grundlagen, therapeutische Verantwortung).
2. Die kommunikative Kompetenz (Kommunikation, Verkauf, Verhalten bei Reklamationen und schwierigen Situationen, dazu zählt die Kenntnis und Anwendung von Kommunikationsmodellen).
3. Die Persönlichkeits-Kompetenz (die innere Einstellung, Motivation, Selbstmanagement, Resilienz, die Kenntnis und Anwendung von Persönlichkeitsmodellen).

Sich in diesen Bereichen weiterzuentwickeln, fördert das Selbstbewusstsein und die Leistungsbereitschaft. Auch die Beratungs- und Verkaufskompetenz in Apotheken steigt stark an.

6. Wie finde ich die richtige Fort- und Weiterbildung für meine Mitarbeiter*innen?

Die einzelnen Landesapothekerkammern bieten ein umfangreiches Angebot an, das sie als Katalog den Apotheken zusenden und das auch im Netz gut dargestellt ist. Auch die Pharmaindustrie fördert die Apotheken mit sehr qualifizierten Angeboten zu den unterschiedlichsten Themen, gerade auch im kommunikativen und persönlichkeitsbezogenen Bereich. Weiterhin ist der pharmazeutische Großhandel zu nennen und viele qualifizierte freie Anbieter, die z. B. aus unserem pharmazeutischen Umfeld stammen und dadurch viel Verständnis für interne Themen mitbringen.

In diesem Zusammenhang sollten wir auch die Mitarbeiter*innen auffordern, sich frei im Markt umzusehen und Vorschläge zu unterbreiten, wie sie für sich selbst und auch für das Unternehmen wachsen können. Mein Vorschlag: Die Apothekenleiter*innen übernehmen die Kosten, die Mitarbeiter*innen bringen die erforderliche Zeit dafür auf.

1. Wie wichtig ist es heutzutage, bei der Suche nach neuen Mitarbeiter*innen als attraktive*r Arbeitgeber*in wahrgenommen zu werden?

Wir befinden uns mit den Apotheken personaltechnisch im Moment in einem unkomfortablen Zustand: Es gibt viel zu wenig Mitarbeiter*innen und sie werden überall händeringend gesucht. Von den Universitäten und PTA-Schulen kommen zu wenig Absolvent*innen für den Markt. D. h. für die Bewerber*innen, dass sie reichlich Auswahl an Apotheken für ihren Stellenwechsel oder Neueinstieg haben. Nur die Apotheken, die sich wirklich nach außen hin mit ihren Teams attraktiv und modern darstellen können, haben eine Chance, qualifizierte Mitarbeiter*innen zu bekommen.

Die positive Darstellung muss heute auf mehreren Ebenen erfolgen. Es kann sicherlich die klassische Personalanzeige sein, doch darüber hinaus ist es wichtig, mit einer modernen Ansprache auf den digitalen Medien wie Facebook, Instagram, eventuell auch Xing etc. präsent zu sein.

2. Welche Facetten meiner eigenen Apotheke lohnt es sich in der Stellenausschreibung zu betonen, um als Arbeitgeber*in interessant zu sein?

Zunächst: Die gemachten Angaben müssen stimmen, denn Stellenausschreibungen werden nicht nur von neuen Interessenten gelesen, sondern auch vom Mitbewerb und vor allem von den eigenen Mitarbeiter*innen. Gerade hier würden übertriebene und unwahre Darstellungen befremdlich wirken.

Betont sollte alles werden, was über das normale Maß hinausgeht: zum Beispiel ein besonders modernes und digitales Arbeitsumfeld, die einzelnen Kompetenzcenter wie Verkauf, Labor, Kosmetik, Altenheim- und Pflegedienstversorgung, Verblisterung, Zyto-Herstellung und vieles mehr. Auch angebotene pharmazeutische Dienstleistungen wie Medikationsberatung, pharmazeutische Betreuung bestimmter Patientengruppen oder Impfungen dürfen erwähnt werden.

Interessant ist für viele das Thema Work-Life-Balance für das Wohlbefinden, wenn Teilzeitmodelle und flexible Arbeitszeiten mit Arbeitszeitkonto angeboten werden.

Weiterhin unbedingt erwähnenswert: die Förderung von Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie möglicherweise regelmäßige interne Seminare zu den unterschiedlichsten Themen, auch übertarifliche Bezahlung und Zusatzleistungen.

3. Wie wirkt sich die Zufriedenheit im Team auf die Akquise von neuen Mitarbeiter*innen aus und wie kann ich diese nach außen kommunizieren?

Viele Mitarbeiter*innen kennen sich von der Ausbildung oder von Fortbildungen. Sie stehen meist in einem lockeren Kontakt zueinander. Wer in einem Umfeld arbeitet, das zufrieden macht, fördert und Freude bereitet, wird davon sicherlich in Gesprächen untereinander berichten (Vorsicht, gilt auch umgekehrt). Solch positive Reputation von persönlich bekannten Kolleg*innen trägt oft dazu bei, dass sich neue Bewerber*innen in genau dieser Apotheke vorstellen.

Spätestens bei einem Probe-Arbeitstag oder in den ersten Wochen nach einem Stellenantritt wird jemand spüren, ob die Teammitglieder in einer harmonischen Freude und Zufriedenheit zusammenarbeiten.

4. Welche Bedeutung und welchen Einfluss können Praktika haben?

Schon ein Schülerpraktikum (für die PKA-Ausbildung oder nur als Ferienjob) bietet jungen Menschen die Chance, das Arbeitsumfeld Apotheke, die Aufgaben und auch die Kolleg*innen kennenzulernen. Wenn jemand auf diese Weise das Arbeitsumfeld und die Kolleg*innen schätzen gelernt hat, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Person



dann später die Ausbildung in dieser Apotheke macht. Viele Chef*innen sponsern inzwischen gerade bei förderungswürdigen jungen Menschen die berufliche Ausbildung.

PTA Praktikant*innen und auch PhiPs einzustellen und sie gut auszubilden macht Sinn, denn ein großer Prozentsatz der Praktikant*innen bleibt dann im Unternehmen, wenn es ihnen gut gefällt und sie sich wohl fühlen. Junge Kräfte sind es wert, dass wir in sie Zeit und Geld investieren, um sie für die Apotheke zu gewinnen und auch halten zu können.

5. Welche Erwartungen haben vor allem junge Approbierte an ihre*n Arbeitgeber*in?

Die jungen Menschen, die in diesen Jahren in die Apotheke kommen, gehören der Generation Z an und sie haben vollkommen andere Werte als dies noch vor 20, 30 oder 40 Jahren der Fall war.

Für viele davon ist Geld nur ein geringer Motivationsfaktor, viel wichtiger ist die Sinnfrage. Ein wesentlicher Punkt des Glückerlebens ist heute das Eingebundensein, die Flexibilität, die Nachhaltigkeit, die Entfaltung und vor allem der Sinn der Arbeit – und genau diesen Sinn müssen wir heute bieten können, sonst werden wir diese Generation nicht erreichen. Knapp 75 % dieser Generation wollen eine klare Trennung zwischen Berufsleben und Privatleben.

6. Wie erkenne ich, ob ein*e Bewerber*in in mein Team passt?

Generell ist es nicht einfach, jemanden aufgrund eines halbstündigen Bewerbungsgesprächs genau einschätzen zu können, natürlich zeigt sich ein*e Bewerber*in hierbei immer von ihrer oder seiner besten Seite. Deshalb empfehlen sich mehrere Strategien.

1. Auch für dieses Gespräch gilt wieder: Die oder der Bewerber*in sollte mindestens 70 % der Zeit sprechen, ein*e Chef*in nur 30 %. Stellen Sie viele Fragen: „warum sich jemand gerade bei Ihnen bewirbt, welche Fortbildungen sie oder er schon gemacht hat und noch machen will, warum jemand glaubt, geeignet für das Team zu sein, was eigene, besondere Stärken sind und welchen besonderen Platz sie oder er in diesem Team einnehmen will.“ Manchmal ist es sehr interessant, genau hinzuhören, wie jemand antwortet. Klingt es selbstbewusst, interessiert, vorbereitet, gleichgültig, gezwungen, unvorbereitet etc.?
2. Eine sehr bewährte Methode ist es, die Interessent*innen ein bis zwei bezahlte Probetage zusammen mit Ihrem Apothekenteam arbeiten zu lassen. Auch das Team sollte dann ein Mitspracherecht für die Einstellung von Kolleg*innen haben.

7. Wie integriere ich neue Mitarbeiter*innen erfolgreich ins Team?

Für Neuankömmlinge ist der erste Tag sehr wichtig und wird besonders sensibel wahrgenommen: Hier werden bereits die weiteren Weichen für die Zusammenarbeit gestellt. Bei vielen Menschen kommen in solchen Situationen Ängste hoch: „Schaffe ich die geforderte Arbeitsleistung? Wie werde ich vom Team aufgenommen? Komme ich mit dem EDV-System zurecht? Habe ich genug Wissen für die Kundenberatung? Wird mein*e Chef*in mich anerkennen? Finde ich meinen Platz im Team?“ u. v. m.

Deshalb sollte die Begleitung am ersten Tag zur Chef*innensache erklärt sein. Welche Wertschätzung ist es gleich zu Beginn, von der Führungskraft bei allen anderen Mitarbeiter*innen vorgestellt und mit einem herzlichen Begrüßungsritual aufgenommen zu werden. Die Räumlichkeiten und Besonderheiten einer Apotheke sollten gut erklärt und der neuen Kraft ein*e Mentor*in zur Seite gestellt werden, an die oder den sie sich grundsätzlich als Erstes für Fragen wenden kann.

Fühlt sich ein*e Neubeginner*in am ersten Tag hilflos und alleingelassen, vielleicht von den anderen Teammitgliedern sogar noch ausgeschlossen, dann erfolgt an diesem Tag manchmal schon die innerliche Kündigung. Das Schlimmste, was einer Apotheke passieren kann! Denn diese Person hat ja nur innerlich gekündigt, d. h., sie wird 60 % der Leistung geben und dafür das volle Gehalt bekommen. Ein unerkannter Vorgang dieser Art kann schnell zu einem Flächenbrand in einem Team werden.

Mit neuen Mitgliedern sollten zweimal pro Woche kurze Gespräche stattfinden, bei denen geklärt wird, welcher Integrationsbedarf noch besteht.

