APOTHEKENENTWICKLUNG

Jahresendbilanz mit dem Team: Eine konstruktive Rückschau stärkt Motivation und Zielstrebigkeit

von Iris Brendt, Medienbüro Medizin, Hamburg, mbmed.de

| Am Ende eines Jahres sollten Sie sich die Zeit nehmen, gemeinsam mit dem Apothekenteam Bilanz zu ziehen: Was haben wir geschafft? Was ist besonders gut gelaufen? Was müsste sich ändern? Eine solche Rückschau bietet die Chance, Erfolge zu würdigen, aus Fehlern zu lernen und gemeinsam Ziele für das folgende Jahr zu definieren. |

Vergangenheit bilanzieren – Zukunft planen

Am Jahresende fassen viele Menschen gute Vorsätze für das neue Jahr. Das ist nicht nur im Privatleben sinnvoll, sondern lohnt sich aus mehreren Gründen auch im Beruf: Zum einen ist es wichtig, die Erfolge aus dem vergangenen Jahr noch einmal in Erinnerung zu rufen und sich darüber zu freuen. Das motiviert und setzt Kräfte für die kommenden Herausforderungen frei. Zum anderen können Sie konkrete Ziele für das kommende Jahr definieren, die Sie als Team erreichen möchten. Am Ende der Sitzung sollten Sie Ihre Ziele für das kommende Jahr schriftlich festhalten. So können Sie jederzeit sehen, welche Vorsätze Sie gefasst hatten, welche Sie in die Tat umsetzen konnten – und welche zu Jahresschluss auf die neue Liste für das darauf folgende Jahr wandern.

Kräfte für neue Herausforderungen bündeln und Ziele schriftlich festhalten

PRAXISHINWEIS | Achten Sie während des Gesprächs darauf, dass alle Beteiligten konstruktiv bleiben. Probleme dürfen und sollen natürlich benannt werden, aber beklagen Sie sich nicht nur darüber. Auch Vorwürfe sind in der Regel nicht hilfreich. Suchen Sie lieber nach Lösungen und Ideen, wie sich die Situation verbessern lässt.

Lösungsorientiert denken!

Als Grundgerüst für das Gespräch können die folgenden Kernfragen dienen.

Welche Ziele hatten wir uns für das vergangene Jahr gesetzt? Welche haben wir erreicht?

Wenn Sie bislang noch nie mit dem Team Bilanz gezogen haben, ist es sinnvoll, im Vorfeld eine Liste mit Zielsetzungen aus dem vergangenen Jahr vorzubereiten. Diese sind häufig in den Protokollen der Teamsitzungen oder schriftlichen Arbeitsanweisungen festgehalten. In den Folgejahren bleibt Ihnen diese Suche erspart: Sie können einfach die Zusammenfassung der vergangenen Bilanz-Sitzung zur Hand nehmen. Auf der Teamsitzung überprüfen Sie dann gemeinsam, welche Ziele Sie erreicht haben. Kennzeichnen Sie diese, zum Beispiel mit einem grünen Smiley. Ziele, die noch nicht vollständig erreicht sind, bei denen aber Fortschritte zu erkennen sind, können Sie ebenfalls markieren, zum Beispiel mit einem gelben Smiley. Unerreichte Ziele sollten Sie dagegen gar nicht kennzeichnen, um den Fokus ganz bewusst auf

Kennzeichnen Sie Ihre Erfolge

Wir haben schon viel geschafft und werden viel schaffen

die Erfolge zu lenken. Das schafft zu Beginn der Sitzung ein positives Klima und zeigt: „Wir haben schon viel geschafft – und den Rest bekommen wir auch noch hin!“

Was haben wir im vergangenen Jahr besonders gut gemacht?

Bitten Sie jeden einzelnen Mitarbeiter, ein oder zwei Dinge zu benennen, die im vergangenen Jahr besonders gut funktioniert haben: Vielleicht gab es außerordentlich viel positives Feedback für den freundlichen Umgang mit den Kunden oder Lob für eine besonders gelungene Aktion? Vielleicht hat ein gutes Beschwerdemanagement dazu geführt, dass verärgerte Kunden schnell zufriedengestellt wurden und der Apotheke treu geblieben sind? Notieren Sie die genannten Aspekte, freuen Sie sich gemeinsam darüber – und überlegen Sie, ob sich Erkenntnisse daraus auf Bereiche übertragen lassen, die noch Aufmerksamkeit benötigen.

Was hätten wir anders machen sollen?

Nicht immer führt die erste Lösungsstrategie zum Erfolg: Manchmal stellt sich auch heraus, dass es einen besseren Weg gegeben hätte. Überlegen Sie, ob es im vergangenen Jahr solche Situationen gab, und entscheiden Sie gemeinsam, wie Sie in Zukunft damit umgehen wollen. Dann ist der erste Schritt zu einer Verbesserung bereits getan.

Worüber haben sich unsere Kunden im vergangenen Jahr am häufigsten beklagt?

Kritik bietet die Chance, Kundenfreundlichkeit und Service zu optimieren

Bei Ihrer Bilanz sollten Sie die Sicht Ihrer Kunden berücksichtigen, denn nicht immer erkennt man selbst, wo Verbesserungsbedarf besteht. Wenn sich aber Kunden beschweren, ist das ein Alarmzeichen – vor allem wenn sich mehrere Kunden aus demselben Grund beklagen. Kritik bietet Ihnen jedoch auch die wertvolle Chance, den Service und die Kundenfreundlichkeit Ihrer Apotheke zu verbessern. Tragen Sie daher zusammen, worüber sich Ihre Kunden im vergangenen Jahr am häufigsten beklagt haben, und überlegen Sie, wie sich dies vermeiden oder besser auffangen lässt. Jede Beschwerde weniger entlastet Ihre Mitarbeiter und stärkt Ihr Image als kundenfreundliche Apotheke.

Analyse der Beschwerden liefert Ansatzpunkte für Verbesserungen

PRAXISHINWEIS | Beschwerden sind viel zu wertvoll, um sie einfach im Papierkorb verschwinden zu lassen. Sie liefern wichtige Informationen über die Bedürfnisse Ihrer Kunden und zeigen Ansatzpunkte für Verbesserungen auf. Halten Sie am besten jede Beschwerde mit Datum und Anlass schriftlich fest, zum Beispiel in einem Notizbuch oder in einer Datei. Diese Sammlung können Sie vor der Bilanzsitzung auswerten und Wege suchen, um die Ursachen für wiederkehrende Beschwerden im kommenden Jahr abzustellen – etwa indem Abläufe verbessert oder missverständliche Formulierungen im Kundengespräch ersetzt werden.

Wie wollen wir uns im kommenden Jahr entwickeln?

Sie wissen jetzt, wo Sie stehen. Nun geht es daran, konkrete Ziele für das kommende Jahr zu definieren. Dabei sollten Sie im ersten Schritt Ziele set-

zen, die dazu beitragen, Ihre Apotheke strategisch weiterzuentwickeln. Das ist wichtig, um sich für die Zukunft zu rüsten, denn Stillstand ist bekanntlich Rückschritt. Vielleicht möchten Sie ja in absehbarer Zeit einen neuen Schwerpunkt anbieten, um eine neue Zielgruppe zu erschließen? Dann setzen Sie sich für das kommende Jahr beispielsweise zum Ziel, interessierte Mitarbeiter aus Ihrem Team entsprechend fortzubilden und ein Konzept für passende Aktionen und Service-Angebote zu entwickeln. Andere strategische Ziele wären beispielsweise eine Zertifizierung – etwa zur „babyfreundlichen Apotheke", um Ihre Kompetenz auf diesem Gebiet noch deutlicher zu signalisieren – oder der Vorsatz, durch gezielte Aktionen den Umsatz in einem bestimmten Produktsegment zu steigern.

Ein neuer Schwerpunkt, eine Zertifizierung – was soll es sein?

MERKE | Wichtig ist, dass alle Mitarbeiter die Ziele kennen und verstehen. Denn nur dann können sie auch alle an einem Strang ziehen, um sie zu erreichen.

Was verursacht bei unseren Mitarbeitern Stress? Was können wir dagegen tun?

Neben strategischen Überlegungen gibt es aber noch ein weiteres wichtiges Ziel, das Sie nicht außer Acht lassen sollten – nämlich Stressfaktoren zu eliminieren, um die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter zu steigern. Häufig sind es kleine Dinge, die einzeln eher unbedeutend erscheinen und deshalb im Alltag keine Aufmerksamkeit finden. In der Summe können viele kleine Ärgernisse aber Ihre Mitarbeiter belasten und das Klima im Team entscheidend beeinträchtigen. Bitten Sie daher jedes Teammitglied, auf der Sitzung eine Sache zu benennen, die bei ihm derzeit am meisten Stress und Ärger verursacht.

Weniger Stress bedeutet mehr Zufriedenheit

Machen Sie sich dabei auf ganz unterschiedliche Themen gefasst: Vielleicht ist jemand aus dem Team unzufrieden, weil er sich übergangen fühlt, wenn es um Fortbildungen geht. Einen anderen stört es dagegen, dass es bei bestimmten Absprachen immer wieder zu Missverständnissen kommt. Stress kann auch entstehen, wenn sich Mitarbeiter mit sehr unterschiedlichen Arbeitsmethoden Aufgaben teilen müssen. Und manchmal spielen private Faktoren eine Rolle. Es kann zum Beispiel vorkommen, dass eine Mitarbeiterin ihr Kind mittags pünktlich aus der Kita abholen muss, dies aber wegen der Arbeitszeitenregelung kaum zu schaffen ist.

Halten Sie die genannten Stressfaktoren schriftlich fest und setzen Sie sich anschließend gemeinsam das Ziel, im kommenden Jahr möglichst viele davon zu beseitigen – auch wenn es sich um scheinbar banale Dinge handelt. Das signalisiert: In unserem Team ist jeder wichtig und wir legen großen Wert darauf, dass sich alle bei uns wohlfühlen. Mitarbeiter, die sich auf diese Weise wertgeschätzt fühlen, sind zufriedener, motivierter und zeigen mehr Leistungsbereitschaft. Sie werden dann auch die anderen Ziele auf der Liste umso engagierter und optimistischer angehen.

In unserem Team ist jeder wichtig

WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- „Aktionen strategisch planen: Ganzjahreskonzept sichert optimale Wirkung" in AH 11/2014, Seite 9

ARCHIV
Ausgabe 11 | 2014
Seiten 9-12