



PERSONAL

## 5 entscheidende Schritte auf Ihrem Weg zum Dream-Team

von Mechthild Maria Horstrup, Sassenberg, [www.horstrup.de](http://www.horstrup.de)

Woran denken Sie, wenn Sie von einem idealen Team für Ihre Apotheke träumen? An Mitarbeiter, die loyal und immun gegen Abwerbungsversuche sind? An Mitarbeiter, die Freude an der Arbeit haben und sich gegenseitig unterstützen? An Mitarbeiter, die Ihre Kunden begeistern und diese damit zu Stammkunden machen? Träumen Sie nicht länger davon, es ist machbar! In fünf Stufen schaffen Sie es zu Ihrem Dream-Team. |

### Stufe 1: Kommen die „richtigen“ Mitarbeiter?

Mit den richtigen Mitarbeitern können Neukunden zu Stammkunden werden, mit den falschen zu Ex-Kunden. Das pharmazeutische Wissen ist zwar wichtig, allein reicht es jedoch im Umgang mit Kunden nicht aus. Experten gehen davon aus, dass Kundengespräche zu mindestens 90 Prozent (!) auf der emotionalen Ebene ablaufen – mittels nonverbaler Kommunikation. Bedenken Sie, dass fehlendes Fachwissen nachträglich vermittelt werden kann, eine bestimmte Haltung gegenüber Kunden und ein freundliches Lächeln aber nur sehr schwer. Wem die emotionale Kompetenz fehlt, der hat in Ihrer Offizin nichts zu suchen.

### Mitarbeiterloyalität und gemeinsame Wertekultur erreichen

Es ist ein Unterschied, ob Sie wirklich ein Team sind oder eine Gruppe von arbeitenden Menschen. Wenn es Ihnen gelingt, ein wirkliches Team zu schaffen, wollen Ihre Mitarbeiter nicht mehr weg – schon gar nicht für etwas mehr Geld. Diese freiwillige Mitarbeiterbindung nennt man auch Mitarbeiterloyalität. Um ein Team zu schaffen, benötigen Sie eine gemeinsame Wertekultur. Nachgewiesenermaßen haben erfolgreiche Unternehmen überdurchschnittlich hohe Übereinstimmungen in ihren Wertekulturen. Erarbeiten Sie daher ein gemeinsames Wertesystem für Ihre Apotheke. Prüfen Sie bei jedem Bewerber nicht nur, ob er zu Ihnen, Ihren Kunden und den Kollegen passt. Finden Sie auch heraus, ob er die gleichen Wertvorstellungen teilt.

### „Verkaufs-Bremsen“ lösen

Wie stehen Ihre Mitarbeiter dem Verkaufen gegenüber? Wird jeder Kunde beraten wie der beste Freund? Werden ihm alle Möglichkeiten gezeigt, um schnell wieder gesund zu werden? Oder haben sie „Verkaufs-Bremsen“ im Kopf, z. B. Glaubenssätze wie „Das kann sich der Kunde bestimmt nicht leisten.“? Solche Bremsen müssen gelöst werden.

### Erstellen Sie Ihr eigenes Anforderungsprofil für Bewerber

Zeugnisse helfen folglich wenig bei der Auswahl des „richtigen“ Mitarbeiters für Sie, Ihr Team und Ihre Kunden. Erstellen Sie Ihr eigenes Anforderungsprofil und lassen Sie auch Ihre Werte einfließen. Und: Lassen Sie Ihre Mitarbeiter mitentscheiden, damit die „Chemie“ stimmt.

Fachwissen ist  
vermittelbar,  
Empathie nur  
sehr schwer

Team oder nur  
eine Gruppe von  
arbeitenden  
Menschen?

Die „Chemie“  
ist mindestens so  
wichtig wie gute  
Zeugnisse

## Stufe 2: Wissen Ihre Mitarbeiter das Richtige?

Mitarbeiter müssen vom Mit-Arbeiter zum Mit-Denker und Mit-Wisser werden. Ihr Team muss wissen, was es wie zu tun hat. Nur dann ist es in der Lage, Kunden dauerhaft für Ihre Apotheke zu gewinnen. Wenn möglich, lassen Sie Ihre Mitarbeiter mitgestalten. Dann nehmen die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter zu.

### Vision und Strategie erarbeiten

Ihre (neuen) Mitarbeiter sollten wissen: Welche Vision hat der Chef? Welche Strategie verfolgen wir in der Apotheke? Erst so kann eine gemeinsame Kultur entstehen. Eine Vision zeigt, wohin die Reise gehen soll, d. h. wo Sie in einigen Jahren stehen möchten. Mit der Strategie legen Sie Maßnahmen fest, mit denen Sie Ihr visionäres Ziel erreichen wollen. Wichtig ist, dass Sie Vision und Strategie gemeinsam erarbeiten. Nur dann stehen alle Mitarbeiter dahinter und „brennen“ dafür.

### Entwickeln Sie das nötige Know-how, um Ihre Kunden zu begeistern

Um Kunden begeistern zu können, benötigen Ihre Mitarbeiter unter anderem Fähigkeiten in den folgenden Gebieten:

- Niemand kann ein Spezialist auf allen Gebieten sein. Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter zu Experten mit bestimmten Schwerpunkten. Berücksichtigen Sie dabei Ihre Strategie sowie die Talente und Neigungen Ihrer Mitarbeiter. So schärfen Sie auch das Profil Ihrer Apotheke in den Augen Ihrer Kunden.
- Viele HV-Kräfte brauchen Unterstützung bei den Fragen: Wie finde ich im Beratungsgespräch den Einstieg in den Zusatzverkauf? Welches sind die Produkte, die wir zusätzlich empfehlen können? Erarbeiten Sie gemeinsam die ideale Vorgehensweise bei Indikations-, Marken-, Rezeptkunden.
- Kennen Ihre Mitarbeiter ihre eigene Wirkung auf Kunden? Vermitteln Sie das Wissen über die (nonverbale) Kommunikation – sie beeinflusst Kundengespräche massiv.
- Wo sind die „Magic Moments“ für Kunden in Ihrer Apotheke? Analysieren Sie den Kaufprozess und finden Sie heraus, wie Sie Ihre Kunden begeistern können. Nur so sind Sie Ihren Wettbewerbern einen Schritt voraus.

### Fördern Sie die Weitergabe von Wissen innerhalb des Teams

Machen Sie die Weitergabe von Wissen zu einem elementaren Bestandteil Ihrer Unternehmenskultur. So wird das Wissen in Ihrer Apotheke zum Instrument zur Loyalisierung von Mitarbeitern und Kunden.

## Stufe 3: Können Ihre Mitarbeiter das Richtige?

Wissen und Können sind zwei Seiten einer Medaille. Wie wird aus Wissen Können? Durch Üben, Üben, Üben! Training braucht klare Trainingspläne, trainierte Trainer und (viel) Zeit. Das Trainierte immer wieder aufzufrischen und zu vertiefen, hört nie auf.

Vom Mit-Arbeiter  
zum Mit-Denker  
und Mit-Wisser

Entwickeln Sie  
Ihre Mitarbeiter  
zu Experten

Kommunikation ist  
das A und O in der  
Kundenberatung

Mit dem Wissens-  
transfer wächst  
die Loyalität

Wem der Führungsstil nicht gefällt, der ist weg

Arbeiten Sie kontinuierlich an Ihrer Führungskompetenz

Suchen Sie den Dialog mit Ihren Mitarbeitern

**PRAXISHINWEIS** | Damit sich Ihre Mitarbeiter gegenseitig verstärken, brauchen Sie Trainings mit dem kompletten Team. Das gilt insbesondere für die Kompetenzen jenseits des pharmazeutischen Fachwissens. Außerdem sollten Ihre Mitarbeiter vor Ort trainieren. Je näher ein Training am Arbeitsalltag ist, desto besser klappt es mit der Umsetzung. In regelmäßigen Inhouse-Teamtrainings können langjährige und neue Mitarbeiter ihre Fähigkeiten mit externer Unterstützung weiterentwickeln. Werte und Einstellungen werden quasi fast nebenbei aufgefrischt und erneut bewusst gemacht. Zudem helfen sie, Ihr Team zusammenzuschweißen.

#### Stufe 4: Wollen Ihre Mitarbeiter das Richtige?

Woran liegt es, wenn Mitarbeiter nicht das Richtige für Sie und Ihre Apotheke tun wollen – ob bewusst oder unbewusst? Wenn sie Dienst nach Vorschrift machen oder innerlich gekündigt haben? Es liegt in den häufigsten Fällen an Ihnen oder an den Mitarbeitern, die Sie als Vorgesetzte einsetzen. Angestellte kündigen nicht ihren Job, sie kündigen ihren Chef.

#### Motivierende Führung ist lernbar

Das Führungsverhalten hat enorme Auswirkungen auf die Leistung und Motivation der Mitarbeiter. Damit ist Mitarbeiterführung heute einer der entscheidenden Faktoren im Wettbewerb. Techniken der Personalführung können zwar in Seminaren gelernt werden, aber durch die allgemeinen und personenunabhängigen Trainings ändert sich selten etwas am Führungsverhalten. Veränderungen stellen sich erst dann ein, wenn Sie anfangen, über sich und Ihre Mitarbeiter nachzudenken. Wenn Sie erkennen: Nicht das Umfeld und die Umstände sind verantwortlich. Es ist mein eigenes Verhalten, das ganz bestimmte Folgen hat.

**PRAXISHINWEIS** | Führung ist die soziale Beziehung zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern. Um diese souverän zu gestalten, müssen Sie viel über sich selbst wissen. Setzen Sie sich daher im Arbeitsalltag mit Ihrer Führungspersönlichkeit auseinander. Fordern Sie von Ihren Mitarbeitern regelmäßig Feedback. Reflektieren Sie Ihr Führungsverhalten und die Reaktionen der Mitarbeiter darauf. Je größer die Selbsterkenntnis, desto leichter fällt eine Änderung des eigenen Verhaltens. Das braucht Zeit und oft die Unterstützung durch einen Coach.

#### Das Wichtigste: Miteinander reden

Mitarbeiter werden dadurch geführt, dass man mit ihnen spricht. Der Schlüssel zum Erfolg ist meistens die Pflege guter persönlicher Beziehungen. Es kommt auf eine gute Balance zwischen Professionalität und Menschlichkeit an. Interessieren Sie sich wirklich für Ihre Mitarbeiter? Wenn Sie das nicht schaffen, werden Sie immer einen höheren Mitarbeiterverschleiß haben. Es ist unmöglich, jeden Tag motiviert für jemanden zu arbeiten, dem man völlig egal ist.

**PRAXISHINWEIS** | Führen Sie regelmäßig Mitarbeitergespräche. Dabei sollte es sich jedoch nicht um Monologe Ihrerseits handeln. Stellen Sie Fragen, damit es zum Dialog kommt und Sie von dem Gespräch profitieren. Die persönliche Beschäftigung mit dem einzelnen Mitarbeiter bringt Ihnen seine Sympathie und Loyalität ein.

### Mehr Geld hilft nicht

Geld hat nur einen kurzfristigen Effekt. Selbstverständlich muss das Geld stimmen. Aber vergessen Sie endlich den Gedanken, Ihre Mitarbeiter über mehr Geld motivieren und loyalisieren zu wollen. Zum Erfolg führen die nicht-materiellen Motivationsfaktoren. Die Macht des „Schulterklopfens“ wird aber immer noch massiv unterschätzt. Echte Anerkennung sowie Wertschätzung der Leistung und Person sind mehr Wert als eine Gehaltserhöhung oder Zusatzleistungen. Würdigen Sie daher Ihre Mitarbeiter und deren Leistungen, auch wenn diese nicht überragend sind. Der positive Effekt wird zusätzlich verstärkt, wenn sich auch die Mitarbeiter untereinander wertschätzend begegnen. Die Krönung sind jedoch begeisterte Kunden – ihr anerkennendes Feedback hat die größte Motivationswirkung.

**PRAXISHINWEIS** | Belohnen Sie Ihre Mitarbeiter, aber denken Sie dabei an Alternativen zur Lohnerhöhung. Stellen Sie ihnen z. B. ein Smartphone oder Fahrrad zur Verfügung. Überreichen Sie ein „Willkommen-zurück“-Geschenk nach einer Krankheit oder verschenken Sie einen freien Nachmittag. Finden Sie heraus, womit Sie den jeweiligen Mitarbeiter überraschen können. Schaffen Sie so „Magic Moments“ für Ihre Mitarbeiter. Sie werden darüber sprechen und noch lange daran denken.

### Stufe 5: Lassen Sie Ihre Mitarbeiter das Richtige tun?

Wie demotivieren Sie Mitarbeiter? Sie lassen sie nicht! Mitarbeiter „lassen“ bedeutet Führung durch Delegation und Vertrauen. Nur wenn Sie Ihre Mitarbeiter (die wissen, können und wollen) auch „machen lassen“, werden sie zu loyalen Mitarbeitern. Erst wenn sie gelassen werden, entwickelt sich ein Gefühl von Selbstbestimmung und Verantwortung – zwei entscheidende Einflussfaktoren für Motivation.

Das Übertragen von Verantwortung darf aber nicht heißen, Mitarbeiter sich völlig selbst zu überlassen. Es ist Ihre Aufgabe, individuelle Grenzen festzulegen, denn damit bieten Sie den Mitarbeitern Orientierung. Vor der Entscheidung, was Sie dem einzelnen Mitarbeiter schon alles überlassen können, steht die Analyse. Sie ergibt für jeden Einzelnen, wie weit er mit dem Wissen, Können und Wollen ist. Beleuchten Sie zusätzlich die Bedürfnisse und persönlichen Ziele, die typischen Verhaltensmuster und Möglichkeiten zur Belohnung. Damit erhalten Sie konkrete Handlungsoptionen für die Zukunft.

Wenn Sie mit dem Delegieren anfangen, tun Sie es Schritt für Schritt. Wer nur gelernt hat, Anweisungen auszuführen, bei dem wird es dauern. Er muss erst den Mut für eigenverantwortliche Entscheidungen entwickeln. Auch Sie werden sich erst einmal daran gewöhnen müssen, Arbeitsbereiche abzugeben.

**FAZIT** | Auf dem Weg zum Dream-Team brauchen Sie Ausdauer und Beharrlichkeit, aber es wird sich auszahlen. Je mehr Freude Ihre Mitarbeiter an der Arbeit haben, desto eher fühlen sich Kunden in Ihrer Apotheke wohl. Begeisterte Mitarbeiter begeistern Kunden. Begeisterte Kunden begeistern Mitarbeiter. Eine Spirale, die sich immer weiter dreht.

Die Macht des „Schulterklopfens“ wird immer noch stark unterschätzt

Belohnen Sie Ihre Mitarbeiter mit Alternativen zur Lohnerhöhung

Mitarbeiter „lassen“ bedeutet Führung durch Delegation und Vertrauen

Mitarbeiter und Kunden begeistern sich gegenseitig