



## MANAGEMENT BY FEEDBACK

# Die selbstgesteuerte Apotheke

„Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital!“ Diese Aussage gehört nicht zu den neuesten, dennoch ist sie aktueller denn je. Eine lebendige Mitarbeiterorientierung in Apotheken ist an vielen Punkten spür- und erlebbar. Mitarbeiter können dann begeistert sein, Spaß an der Arbeit haben, mehr leisten als sie müssen – und auch auf Kunden springt dieser Funke über. Gelebte Mitarbeiterorientierung ist im Grunde simpel und zugleich äußerst anspruchsvoll.

→ Die Arbeitswelt ist einem ständigen Wandel unterworfen. Aktuell spüren wir die Auswirkungen von externen Einflussfaktoren aus den Finanzmärkten sehr stark. Manche meinen, alles werde nun anders und kein Stein werde auf dem anderen bleiben. Jede Umbruchsituation birgt naturgemäß eine riesige Chance für Veränderung und kann zur gewollten Weiterentwicklung von Organisationen genutzt werden. Doch wie in allen anderen Bereichen hat auch die wirtschaftliche Entwicklung sehr viel mit Menschen und Psychologie zu tun. Das, was man erwartet, wird auch mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreffen – die „Self-fulfilling-prophecy“ kennen wir alle.

**Ich kann, will und darf...**

### Umbruchsituationen nutzen

Gerade in Umbruchzeiten ist es wichtig, sich eine positive Zukunft vorzustellen und sich dementsprechend konstruktiv weiterzuentwickeln. Verkehrt wäre es, gerade jetzt in alte Vorstellungen von der „Rolle des Arbeitnehmers“ zurückzufallen – frei

nach dem Motto: „Mitarbeiter sollen doch froh sein, dass sie überhaupt noch einen Job haben.“ Unternehmen, die die aktuell schwierige Situation dazu nutzen, sorgsam und überlegt vorzugehen und ihre guten Mitarbeiter zu halten, stellen jetzt die Weichen für den Erfolg in der Zukunft. Umbruchsituationen führen immer dazu, dass Beteiligte höher involviert sind und sie alles, was sie wahrnehmen und erleben, tiefer verarbeiten und länger speichern. Mit anderen Worten: Gerade jetzt ist die Zeit, bei Mitarbeitern zu punkten und gemeinsam eine noch erfolgreichere Zukunft für die Apotheke aufzubauen.

### Das neue Bild vom Mitarbeiter

Das Bild von Arbeitnehmern hat sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Beginnend mit der „Humanisierung der Arbeitswelt“ hat diese Entwicklung dazu geführt, dass Arbeit nicht nur dazu dient, einerseits den Lebensunterhalt zu verdienen und andererseits die Arbeitenden durch ein Gehalt für die erbrachte Arbeitsleistung – oder anders formuliert für das „Arbeitsleid“ – zu entschädigen. Vielmehr geht es darum, an das

Gehalt als Anreiz „von außen“ auch die Motivation der Mitarbeiter „von innen“ zu koppeln. Arbeit soll auch Freude bereiten und Spaß machen! Gerade in Dienstleistungsberufen mit Kundenkontakt ist dies ein wesentlicher Aspekt.

Kunden spüren, wenn Mitarbeiter keine Freude am Umgang mit ihnen haben – und kein Verhaltenstraining kann dies wegkonditionieren. Damit Mitarbeiter Freude an der Arbeit haben können, sind mehrere Aspekte wichtig. Dazu zählt zum einen, dass sie ihren Interessen und Begabungen entsprechend eingesetzt werden. Mitarbeiter, bei denen nicht zumindest irgendwo die Freude am Umgang mit Kunden schlummert, haben im Kundenkontakt nichts verloren. Hinzu kommt das „Können“, „Dürfen“ und „Wollen“ der Mitarbeiter. So schnell diese drei Begriffe hingeschrieben sind, so vielschichtig ist das, was sich dahinter verbirgt.

## Die Ebene des Könnens

Damit Mitarbeiter kundenorientiert agieren können, sind Fähigkeiten, Wissen und Kompetenzen von Bedeutung. Das Wissen bezieht sich in Apotheken insbesondere auf Aspekte rund um das Thema Gesundheit. Neben diesem Fachwissen sind aber auch soziales und persönlichkeitsbezogenes Wissen relevant. Soziales Wissen betrifft viele Aspekte der Sozialkompetenz, das persönlichkeitsbezogene Wissen bezieht sich darauf, sich als Menschen selbst besser zu kennen und zu verstehen.

Wurde der Grundstein für derartige Wissensinhalte erst einmal gelegt (z. B. durch Seminare etc.), so wäre es ideal, wenn dieses Wissen sich in der Apotheke auch weiter vermehren könnte. Wissen ist zum Glück die einzige Ressource, die durch Teilung nicht weniger, sondern mehr wird!

## Wissen mehren durch Feedbackinstrumente

Damit dringt man in das Gebiet des Feedbackmanagements vor. Erfahrungen, Erlebnisse und Kenntnisse können in der Apotheke durch Feedbackinstrumente vermehrt werden. Dazu zählen z. B. altbekannte Instrumente wie das betriebliche Vorschlagwesen, das zu Verbesserungsvorschlägen oder Innovationen führen soll. Die tiefere Integration der Mitarbeiter in die Weiterentwicklung der Apotheke kann durch persönliche und nicht persönliche Instrumente umgesetzt werden. Zu den persönlichen Instrumenten zählen Mitarbeitergespräche oder Teammeetings, zu den nicht persönlichen zählen Dokumentationen z. B. in Datenbanken, Ordnern, Dateien oder auf Anschlagtafeln.

Der Kreativität sind dabei kaum Grenzen gesetzt, und es ist durchaus empfehlenswert, die Mitarbeiter in die Auswahl der Instrumente bereits im Sinne eines Feedbackprozesses mit einzubeziehen. Inhaltlich könnten dabei von den Mitarbeitern Problembereiche aufgezeigt werden oder erfolgreiche Lösungswege (z. B. der Umgang mit schwierigen Kunden) sichtbar gemacht werden. Im Rahmen von Mitarbeiterfeedback könnte aber auch zutage kommen, dass Defizite in bestimmten Wissensgebieten bestehen und diese im Rahmen der Personalentwicklung noch zu überwinden sind.

Wichtig bei allen Feedbackinstrumenten ist, dass Mitarbeiter das Gefühl haben und es im Laufe der Zeit auch tatsächlich erleben, dass ihnen damit das „tägliche Leben leichter gemacht wird“. Für ein Win-win in einer Beziehung ist es essenziell, dass

ANZEIGE



**Zündende Ideen gemeinsam auszuarbeiten, ist nicht nur effektiv, sondern stärkt die Unternehmenskultur.**

Foto: istockphoto

beide Seiten etwas davon haben; ansonsten besteht die Gefahr, dass gutgemeinte Ideen allmählich einschlafen und einen langsamen, aber sicheren Tod sterben.

### Die Ebene des Dürfens

Rituale sind wichtig. Sie geben uns das Gefühl von Kontinuität sowie Sicherheit und bereichern unser Leben, indem sie ständig dazu beitragen, neue „Geschichten und Storys“ zu produzieren. Rituale können z. B. wöchentliche Teammeetings sein, bei denen nicht nur fachliche Themen im Vordergrund stehen oder sogar vollständig in den Hintergrund rücken. Derartige Meetings und Zusammenkünfte, vielleicht sogar außerhalb der Arbeitszeit im Rahmen von gemeinsam gewollten Unternehmungen, tragen dazu bei, gerade Probleme auf der zwischenmenschlichen Ebene aufzuzeigen und eine Lösungskompetenz dafür zu entwickeln. Derartige zwischenmenschliche Probleme haben ihre Wurzeln nicht selten auf der Ebene des „Dürfens in Organisationen“.

### Verantwortlichkeiten klären

Dahinter verbirgt sich die Frage, wer wofür verantwortlich ist und welches Verhalten in Apotheken gewünscht ist. Die erste Fragestellung ist Gegenstand der Organisationsgestaltung, also von Strukturen, Stellenbeschreibungen sowie Abläufen und Prozessen. Die zweite Fragestellung ist Gegenstand der Führung und Unternehmenskultur. Führungskräfte sollten sich stets bewusst sein, dass ihr Verhalten auch eine Vorbildfunktion für

Mitarbeiter hat – im guten wie im schlechten Sinn! Wir Menschen lernen sehr viel „beiläufig“, ohne dass wir uns bewusst mit dem Thema Lernen auseinandersetzen. Wir beobachten und verarbeiten das Wahrgenommene unbewusst. Modernes Führungsverhalten ist sich darüber im Klaren, dass Mitarbeiter sehr viel „beiläufig“ wahrnehmen und das komplexe und implizite Verhalten in Organisationen ganz maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten jedes einzelnen Mitarbeiters hat.

### Unternehmenskultur entwickeln

Damit kommen wir in das Themenfeld der Unternehmenskultur. Zwar hört man häufig, dass jedes Unternehmen eine „Kultur“ habe, doch kann man von einer konstruktiven Unternehmenskultur wohl nur dann sprechen, wenn sie auch eine gewollte und positive ist. Auch destruktives Verhalten und die Ansicht, dass alle Kunden Störenfriede seien, kann die Spitze einer „Unternehmenskultur“ sein.

Die Unternehmenskultur ebenso wie die Organisation mit Stellenbeschreibungen, Verantwortungs- und Kompetenzbereichen sowie Prozessbeschreibungen setzen letzten Endes die Rahmenbedingungen für das tägliche Verhalten der Mitarbeiter in der Apotheke. Mitarbeiterfeedback zu diesem Bereich kann ebenfalls durch verschiedene Instrumente eingeholt werden, sei es durch explizite oder implizite Instrumente.

Explizite Instrumente sind solche, bei denen die Themen unmittelbarer Gegenstand des Feedbacks sind (beispielsweise Mitarbeitergespräche über bestimmte Themen). Feedback kann dabei direkt in Form von Mitarbeiterbefragungen oder indirekt durch die Mithilfe interner Partner (z. B. Mentoren) oder externer Partner (z. B. Coaches) generiert werden. Implizites Feedback wird schließlich durch etwas subtilere Instrumente eingeholt, bei denen „etwas anderes“ im Vordergrund steht – wie z. B. gemeinsame Unternehmungen in den Bereichen Unterhaltung, Sport usw.

### Die Ebene des Wollens

Das „Können“ der Mitarbeiter ist ebenso für deren Leistung essenziell wie ihr „Dürfen“. Ein ganz wesentlicher Einfluss wird auch vom „Wollen“ der Mitarbeiter ausgeübt. Mit anderen Begriffen sprechen wir hier z. B. von Themen wie Motivation, Zufriedenheit, emotionale Verbundenheit und Commitment, Stim-

## → Zu gewinnen: Gratis-Test

In der Praxis gibt es mehrere Ansätze, um Mitarbeiterfeedback einzuholen bzw. zu erfassen. Ein innovativer Ansatz ist spark-X, bei dem die Stimmung und das Commitment von Mitarbeitern auf Basis psychologischer Skalen laufend erhoben werden. Das funktioniert so: Mitarbeiter erhalten einmal pro Woche eine E-Mail, in der ein Link zu einer Befragung enthalten ist. Klicken sie darauf, wird über das Internet eine Verbindung hergestellt, und die Mitarbeiter können einige Fragen in weniger als drei Minuten beantworten. Die Ergebnisse sind sofort verfügbar – natürlich anonymisiert. Damit können Führungskräfte sehr schnell erkennen, ob es Handlungs- und Unterstützungsbedarf für das Team gibt. Nähere Infos zum Feedbackinstrument an sich finden sich unter [www.spark-x.at](http://www.spark-x.at).

In einer gemeinsamen Aktion mit APOTHEKE + MARKETING bekommen fünf Apotheken die Gelegenheit, kostenlose Einmalmessungen von Stimmung und Commitment durchzuführen, drei Apotheken können im Rahmen von Zweimonatslizenzen mit wöchentlichen Messungen auch etwas über die Dynamik von Stimmung und Commitment in ihrer Apotheke erfahren.

Um an der Verlosung teil zu nehmen, genügt eine E-Mail an [am-redaktion@springer-gup.de](mailto:am-redaktion@springer-gup.de), Stichwort: Feedback. Einsendeschluss ist der 30. Juli 2009. Über die Gewinner entscheidet das Los, der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

mung und Werten. Im „Wollensgefüge“ der Mitarbeiterpersönlichkeit gibt es einen pyramidenartigen Aufbau: Das Verhalten wird ganz grundlegend durch die zugrundeliegenden Arbeitswerte beeinflusst. Was erwarten Mitarbeiter von ihrer Arbeit bzw. warum arbeiten sie? Geht es „nur“ ums Geld, oder ist die Arbeit „an sich“ ein ganz wesentliches Element der persönlichen Entwicklung?

Diese Arbeitswerte – anders bezeichnet auch die extrinsische Motivation (insbesondere durch Geld) bzw. die intrinsische Motivation (insbesondere durch den Arbeitsinhalt selbst) – sind ganz entscheidend dafür, in welcher Art und in welchem Ausmaß sich Mitarbeiter in die Arbeit einbringen können und wollen. Diese grundlegenden Steuerungsgrößen wirken über die Mitarbeitererwartungen an ihre Arbeit auf ihre Zufriedenheit mit der Arbeit. Mitarbeiterzufriedenheit sollte aus Sicht der Apotheke jedoch eng an den Unternehmenszweck der Apotheke gekoppelt werden, was heißt, dass Mitarbeiterzufriedenheit nie ein Selbstzweck sein kann, sondern sie letzten Endes die Kundenzufriedenheit und der Apothekenerfolg als Endergebnis vor Augen haben muss.

### Organisationales Commitment aufbauen

Ein Beweggrund für das Verhalten von Mitarbeitern, der näher am Erfolg der Apotheke angesiedelt ist als die Kundenzufriedenheit, ist die emotionale Verbundenheit mit der Apotheke bzw. das Commitment mit der Apotheke. Es besagt, inwiefern sich Mitarbeiter z. B. mit den Werten und Zielen der Apotheke identifizieren, Freude an Leistung haben und resistent gegenüber Abwerbersuchen sind. Commitment ist etwas, das über eine gewisse Zeit aufgebaut wird und auch einigermaßen konstant ist, meist jedoch deutlich geringeren Schwankungen unterliegt als die Stimmung der Mitarbeiter. Stimmungen sind aktuelle Gefühlszustände, die sich auch auf das Verhalten auswirken.

All diese Themenbereiche können im Rahmen von Mitarbeiterfeedbackinstrumenten beleuchtet werden. Dabei sind z. B. Mitarbeiterbefragungen oder Mitarbeitergespräche als direkte Feedbackformen möglich. Klassische Mitarbeiterbefragungen erfolgen alle ein bis zwei Jahre, was den Nachteil hat, dass man nur sehr punktuelle Ergebnisse erhält. Moderne Ansätze beleuchten die Themen laufend und liefern Echtzeitergebnisse, damit man als Führungskraft noch zeitgerecht eingreifen bzw. gegensteuern kann. Indirekt könnte Mitarbeiterfeedback z. B. über Mentoren, d. h. Mitarbeiter in der Apotheke, die Kollegen unterstützen, eingeholt werden.

### Selbstorganisiert zum Erfolg

#### Umsetzen bringt Umsatz

Die Umsetzung gehört zu den Königsdisziplinen von Organisationsentwicklung und Management. Besonders wichtig ist, dass es sich dabei – auch wenn das Wort häufig verwendet werden mag – um eine Win-win-Situation handelt. Sowohl die Apotheke sollte durch Feedback mehr Erfolg haben, aber auch die Mitarbeiter sollten in ihrem Bereich spüren, dass ihnen ihr Feedback etwas bringt.

Dabei ist ein neues Leistungs- und Beziehungsverständnis in Apotheken hilfreich. Es handelt sich schlichtweg darum, dass man gemeinsam mit den Mitarbeitern Wege beschreitet,



**Engagierte Mitarbeiter sind sowohl vor als auch hinter der Theke das wichtigste Kapital der Apotheke.**

Foto: Archiv Springer GUP

die die Apotheke zu mehr Erfolg führen. Alte Klassenbilder, die zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern polarisieren, sind dabei wenig hilfreich. Wichtig ist, dass ein Weg gefunden wird, der letzten Endes zu einem für die Mitarbeiter freudigen und für den Kunden spürbaren Mehrwert – und damit größeren Erfolg der Apotheke – führt. Und Feedback ist kein Prozess, der nur in eine Richtung geht, sondern sich laufend im Fluss zwischen Kunden, Mitarbeitern und Apothekenleitung bewegt.

### Reale Zukunftsvision?!

Die selbstgesteuerte Apotheke ist keine bloße Zukunftsmusik. Auf Basis einiger zentraler Eckpunkte kann die Selbstorganisation der Apotheke heute schon deutlich gestärkt werden. Dabei spielt ein durchdachtes Feedbacksystem, das sowohl Kundenfeedback als auch Mitarbeiterfeedback berücksichtigt, eine zentrale Rolle.

Unterscheiden Sie dabei zwischen direkten Formen (z. B. Befragungen, Gespräche) und indirekten Formen (z. B. über Mentoren) sowie expliziten Formen (d. h. das Feedback selbst steht im Vordergrund) und impliziten Formen (d. h. „etwas anderes“ steht im Vordergrund, wie z. B. gemeinsame Unternehmungen etc.).

Zu Beginn ist dabei weniger mehr! Achten Sie daher darauf, dass Ihre Mitarbeiter erste positive Erfahrungen sammeln können, wenn Sie Feedback einbringen. Spiegeln Sie Feedback zurück und zeigen Sie, dass das Feedback ernst genommen wird – auch wenn dies keinesfalls heißen muss, dass alles auch umgesetzt werden muss bzw. kann. Das Feedbackmanagement stellt eine Chance dar, durch laufendes Einholen und Berücksichtigen von Rückmeldungen von Kunden- und Mitarbeiterseite einen selbstorganisierten Kreislauf in Ihrer Apotheke in Gang zu setzen, um auch in Zeiten des Umbruchs für die Zukunft fit zu bleiben. +

**Dr. Thomas Angerer** | Der Autor ist Geschäftsführer des IRM – Institut für Relationship Marketing, Forschungs- und Beratungs GmbH, Dozent, Referent und gerichtlicher Sachverständiger | Kontakt: [angerer@das-irm.at](mailto:angerer@das-irm.at)