

Unternehmerisch denken, besser verkaufen

Erfolgreich motivieren, handeln und
Kunden gewinnen

Marcella Jung



Govi

e
book



Unternehmerisch denken, besser verkaufen

Erfolgreich motivieren, handeln und
Kunden gewinnen

Marcella Jung

ISBN: 978-3-7741-1379-4 (Buch)

ISBN: 978-3-7741-1380-0 (E-book)

Copyright © 2015

2., überarbeitete Auflage 2018 Govi (Imprint)

in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH

Apothekerhaus Eschborn, Carl-Mannich-Straße 26, 65760 Eschborn

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden, soweit nicht im Urheberrechtsgesetz etwas anderes bestimmt ist.

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Die überwiegende Verwendung der männlichen Form (z. B. Apotheker) geschieht ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit und stellt keine Diskriminierung dar.

Titelbild: © WavebreakmediaMicro – fotolia.com

Satz: Fotosatz Buck, Kumhausen/Hachelstuhl

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Mitarbeiterführung	9
1.1 Wie führen die Chefs von heute und was erwarten sie von ihren Mitarbeitern? ..	9
1.1.1 Führungssituationen mit Optimierungsbedarf	11
1.1.2 Was erwarten Mitarbeiter von ihren Chefs?	15
1.1.3 Beziehungsebene Chef – Mitarbeiter – Führungskraft.	16
1.1.4 Die Rolle „Chef“	19
1.1.5 Rolle Coach: Was ist ein „Coach“ und was sind seine Aufgaben?	21
1.2 Mitarbeitergespräche als ein wesentliches Führungsinstrument	27
1.3 Das Team zählt	40
1.3.1 Die erfolgreiche Teambesprechung	41
1.4 Mitarbeiter für die „Extrameile“ motivieren.	44
2 Ohne BWL geht es nicht	50
2.1 Die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Aspekte zur Erfolgssteuerung im Apothekenteam	50
2.2 Der eigene BWL-Workshop	57
3 Kundenorientierung – Haben Sie sonst noch einen Wunsch?	86
3.1 Erster Fall: Kunde kommt und beschwert sich/ist verärgert	86
3.2 Zweiter Fall: Kunde feilscht am Preis	89
3.3 Dritter Fall: Kunde erzählt und erzählt und erzählt und erzählt	92
3.4 Vierter Fall: Ein neuer Kunde ist da!	94
3.5 Fünfter Fall: Ein Stammkunde ist da.	95
3.6 Sechster Fall: Der Kunde kommt gar nicht (mehr)	99
3.7 Siebter Fall: Der Kunde von heute	103

Anhang	123
Verwendete Abkürzungen	125
Literaturempfehlungen	126
Die Autorin	126
Stichwortverzeichnis	127

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser, liebe Freunde der Betriebswirtschaft!

In meinen Seminaren, wie auch in meinen Büchern, betone ich stets, dass Betriebswirtschaft Spaß macht. Offensichtlich kommt die Freude an der richtigen Stelle an, so dass ich Ihnen sehr glücklich die zweite Auflage dieses Buches präsentiere.

Das Besondere ist, und erfüllt mich mit großer Freude, dass es schon lange nicht mehr alleine die Inhaber sind, die sich mit der BWL beschäftigen, sondern auch Mitarbeiter aller Berufsbilder der Apotheken. Ich stelle über die Jahre eine enge Korrelation zwischen Motivation im Job und besserem BWL-Know-how fest. Je besser Mitarbeiter begreifen, an welchen Stellschrauben der Apothekenerfolg positiv beeinflussbar ist, umso größer das Engagement. Dies stellt aber gleichzeitig Inhaber immer mehr vor die Herausforderung, die betriebswirtschaftlichen Aspekte des Berufes mit den Mitarbeitern zu teilen. Hier gibt es noch starke Unterschiede und ich kann alle noch skeptischen Inhaber nur ermutigen, mehr Qualifizierung im Apothekenteam zu ermöglichen und mehr zu delegieren.

Dieses Buch geht vor allem auf die Stellschrauben innerhalb des Apothekenteams ein. Es besteht aus drei Kapiteln: Mitarbeiterführung, BWL und Kundenorientierung. Im Kapitel Mitarbeiterführung soll gezeigt werden, wie Mitarbeiter dazu motiviert werden können, den Apothekenerfolg nachhaltig zu steigern. Das soll sich aus einer „Win-win-Situation“ ergeben, wenn Mitarbeiter aus Überzeugung und mit Herz agieren und nicht weil sie müssen. Erst danach kommen wir zum Thema BWL. Sie können natürlich unheimlich viele Kunden in die Apotheke locken, wenn Sie wahnsinnige Rabattangebote machen (Effekt am Umsatz). Das ist dann jedoch nicht von nachhaltigem Erfolg gesegnet und weit weg vom wirtschaftlichen Denken. Auch können Sie Mitarbeiter nur bedingt glücklich machen, wenn Sie nicht auf Gehalts- und ähnliche Vorstellungen eingehen (Effekt am Kostenblock). Bei allem Handeln darf der Unternehmer im Unternehmen nicht fehlen und daher sensibilisiert das zweite Kapitel, was betriebswirtschaftlich für Inhaber *und* Mitarbeiter wesentlich ist und wo Gewinnoptimierung sinnvoll ist. Wenn also Mitarbeiter motiviert sind, Sie wirtschaftlich richtig aufgestellt sind, dann braucht ja nur noch der Kunde zu Ihnen zu kommen. Da auch das nicht selbstverständlich ist, bezieht sich das dritte Kapitel auf Kundenorientierung. Hier werden aus jahrelangem Apothekencoaching viele hilfreiche Tipps zur Kundenbindung gegeben. Dies sind die wesentlichen drei Säulen des Erfolgs und mein „ganzheitlicher Ansatz“ in diesem Buch! Alle drei Kapitel konzentrieren sich auf ein Thema: Steigerung des Apothekenerfolgs durch die Extra-Meile, die alle in der Apotheke gehen müssen, um Kunden für sich zu gewinnen und dadurch Gewinne zu steigern. Raus aus der Comfort-Zone!

Nur motiviertes Personal ist in der Lage, Kunden zu begeistern. Motivation verantwortet zum Einen der Mitarbeiter selbst und zum Anderen die Führungskraft. Da der „Chef“ nicht im-

mer der Inhaber sein muss, sprechen wir auch über Beziehungen zwischen Kolleginnen und Kollegen, und die sind nicht immer einfach. Am Ende der Betrachtung kommen Sie zu dem Schluss, dass *Menschen mit Menschen* zu tun haben: Mitarbeiter mit Kunden, Chefs mit Mitarbeitern, Kollegen mit Kollegen ... dies ist das Wesentliche und bildet den Schwerpunkt in den Führungsansätzen, die dieses Buch beschreibt. Viele Tipps können daher auch ins Privatleben übertragen werden, denn auch da wollen Menschen andere Menschen zu etwas bewegen und motivieren. Wenn es dann heißt, „*wir* sollten den Müll hinunter bringen“, dann könnte das auch kommentiert werden mit: „ja klar, wenn *wir* dann bügeln ...“ Sie sehen, so richtig sind wir jetzt nicht weiter gekommen. Während wir aber im Privaten ein Stück weit einfach wir selbst sein können, gilt es in der Apotheke, auf professionelle Einstellung zum Job zu achten. Hierzu erfahren Mitarbeiter und Chefs (Vorbilder) viele hilfreiche Hinweise.

In der ersten Auflage dieses Buches habe ich eine Prämiengestaltung für Mitarbeiter angesprochen. Es erschien mir zu dem damaligen Zeitpunkt so in der Form als ausreichend. Es hat sich aber so eine große Nachfrage ergeben, dass wir uns zu einem eigenständigen Werk entschieden haben, das dann im November 2016 erschienen ist. Das neue Buch „Führungsstrategien in der Apotheke. Leistung belohnen – Verantwortung teilen“ geht sehr ausführlich auf Prämienysteme für Mitarbeiter ein und kann als eine sinnvolle Fortsetzung dieses Buches gesehen werden. In dieser zweiten, überarbeiteten Auflage werden Prämienthemen daher komplett beiseite gelassen und ein größerer Fokus auf die Erfolgssteuerung im Team gelegt.

Dankeschön

Mein Dank richtet sich dieses Mal alleine an meinen Mann! Er hat es mit mir und meinem Arbeitspensum nicht immer leicht und steht mir dennoch schon mehr als zehn Jahre mit Rat und Liebe zur Seite. Vielen Dank für die wunderbare Unterstützung.

Dieses Buch, auch in der zweiten Auflage, widme ich den deutschen Apotheken! Sie sind wundervolle Unternehmen, die von allen Seiten „geprügelt“ werden. Wer ist sich heute noch darüber bewusst, wie wichtig Ihre Fachkompetenz für die Gesellschaft ist, wie viel Sie ständig leisten und in Notdiensten für uns da sind? Vielen Dank für Ihr Engagement in meinen Seminaren. Vielen Dank, dass Sie die guten und die schlechten Zeiten mit mir teilen. Vielen Dank, dass ich von Ihren Erfahrungen einen großen Wissensschatz aufbauen durfte. Lassen Sie uns aufhören zu jammern, dass Sie keine Lobby haben und die Kollegen sich eigentlich selbst das Leben schwer machen, sondern nach vorne schauen und dem unternehmerischen Risiko gerecht werden. Seien Sie selbst für Ihren Erfolg verantwortlich und gehen Sie die Dinge an!

Und nun heißt es wieder viel Spaß mit der BWL und diesmal mit BWL & Führung.

Ihre



1 Mitarbeiterführung

1.1 Wie führen die Chefs von heute und was erwarten sie von ihren Mitarbeitern?

An den Leser: Sie sind Apothekenmitarbeiter, aber keine Führungskraft? In diesem Fall empfehle ich, dass Sie sich zunächst Kapitel 2 und 3 widmen. Setzen Sie das Gelernte in der Praxis um und sammeln wertvolle Erfahrungen. Wenn Sie dann wieder Zeit und Lust haben, Ihr Wissen zu erweitern, dann kommen Sie zu diesem Buch zurück und lesen das erste Kapitel nach. In diesem ersten Teil können Führungskräfte Ihre Führungskompetenz stärken. Die zwischenmenschlichen Beziehungen sind jedoch allgemeingültig und sind eventuell später für Sie eine sinnvolle Ergänzung.

Chefs können Inhaber und Führungskräfte sein, wie zum Beispiel Filialleiter. Natürlich kann auch hier nicht mit Verallgemeinerungen gearbeitet werden. Sinnvoll ist die Trennung nach Vorgesetzten, die noch Optimierungsbedarf in Führungssituationen haben und denen, die keinen haben. Führung von Mitarbeitern ist sehr vielschichtig und bedarf eigener Fachliteratur. In diesem Buch geht es hauptsächlich um die Führungssituationen, die mit Motivation zum unternehmerischen Mitdenken einhergehen. Es gilt zu beleuchten, wie Mitarbeiter motiviert werden können, ihre eigene vertraute Position zu verändern, vor allen Dingen dann, wenn es sich um eine so genannte „Comfort-Zone“ handelt.

Chefs erwarten – oft zu Recht – mehr Engagement von Ihren Mitarbeitern. Sehr häufig schildern Apothekeninhaber, sie hätten den Eindruck, viele der Mitarbeiter befänden sich in einer Art Comfort-Zone, aus der sie einfach nicht hinauszubewegen sind. Wenn sich die Chefs die Mühe machen und erklären, wie wichtig eine Veränderung der Arbeitseinstellung ist, kommt es nicht (immer) an. Woran liegt das? Die Gründe sind wie immer vielschichtig. Häufig kann der Chef überhaupt nichts dafür, denn der Mitarbeiter hat „zugemacht“. Der Grund hierfür wiederum kann an persönlichen Störungen liegen, die der Chef möglicherweise nie herausfinden wird. Dennoch: Meiner Ansicht nach passiert es häufig, dass Vorgesetzte zu wenig die Perspektive der Mitarbeiter einnehmen und dementsprechend nicht motivieren können.

Versetzen Sie sich in die Position Ihrer Mitarbeiter und versuchen Sie ihre Anliegen nachzuvollziehen. Zeigen Sie selbst eine positive und offene Einstellung! Seien Sie Vorbild!

Liebe Chefs, bitte bedenken Sie eines: Ihre Mitarbeiter haben kaum eine Chance, eine Karriere in Ihrer Apotheke zu starten. Über Jahre hinweg begegnen einem die gleichen Aussichten und Strukturen, was nicht immer motivierend sein muss. In der Industrie bekommt man seine Visitenkarten, Zeichnungsberechtigung, Vertretungsvollmacht, Junior-Titel, Senior-Titel, Firmenwagen, Teamleitung etc. Solche Karrierestufen sind schon sehr motivierend an sich. In der Apotheke gibt es jedoch sehr begrenzte Möglichkeiten.

„Senior Manager HV“ oder „QM-Manager“ – hört sich schon seltsam an und würde auch entsprechend beim Personal ankommen. Dies funktioniert nur bei größeren Strukturen (Filialsystem) und einer klaren Implementierung einer zweiten Führungsebene. In kleineren Einheiten speist sich Motivation hauptsächlich aus folgenden Quellen:

- Team – Stimmung und Freundschaften
- Qualifikation
- Kundenbeziehungen
- Chefbeziehung

Team – Stimmung und Freundschaften

Wenn sich das *Team* gut versteht und Arbeitsabläufe harmonisch sind, ist schon eine große und wichtige Voraussetzung gegeben, dass Mitarbeiter sich für Ihren Job an sich motivieren können. Unterstützen Sie das, indem Sie mal Frühstück mitbringen oder/und das Team zum Essen einladen, Ausflüge machen etc. Beachten Sie auch, dass Teilzeitmitarbeiter nicht benachteiligt werden. Loben Sie das Team und den Teamgeist, der in der Apotheke herrscht. Hierbei ist es hilfreich, an die Bedürfnispyramide von Maslow zu denken (siehe Seite 44). Je ausgefallener Ihrer Idee als Lob-Maßnahme für das Team ist, umso eher kann es Ihnen passieren, dass einzelne Mitarbeiter das gar nicht so toll finden. Bleiben Sie also bei der Basis, den Grundbedürfnissen: Essen, Trinken, Schlaf, Sicherheit, Fortpflanzung ... Sie dürfen es sich aussuchen ...

Qualifikation

Qualifikation als Motivationsanlass ist von beiden Seiten zu verantworten. Vom Chef als auch vom Mitarbeiter. Natürlich suchen sich Mitarbeiter eher angenehme Schulungsmaßnahmen aus. Kosmetikschulungen werden wesentlich häufiger besucht als BWL in der Apotheke oder Einkaufscoachings. Behalten Sie dies stets im Blick. Sehr häufig muss durch eigenes Coaching „nachgeholfen“ werden. Dennoch: Mitarbeiter sehen es nicht immer als motivierend an, wenn sie Schulungen besuchen sollen, die nur der Apotheke nutzen. Es entsteht leicht das Gefühl, der Apotheke einen Gefallen tun zu müssen. Wenn eine Fortbildungsmaßnahme motivierend sein soll, kommt es darauf an, was der Mitarbeiter als motivierend erachtet. Wenn Sie es als umsetzbar halten, so sollten Sie es unterstützen.

Kundenbeziehungen

Die Kundenbeziehungen sind zu einem bestimmten Zeitpunkt „eingespielt“ und lösen kaum mehr neue Motivation aus. Im Gegenteil. Viele Kunden sind zunehmend angespannt, weil sie lange beim Arzt warten mussten (und immer alles teurer wird), es Diskussionen um Rabattverträge gibt, man andere Präparate abgeben muss, als der Arzt aufgeschrieben hat, Parkplatzsituationen einem zur Verzweiflung bringen, noch bevor man die Apotheke betreten konnte, Wetter, und, und, und... Andere sind Kunden sehr auf Zugaben aus und jagen Schnäppchen und Punkten nach, so dass sich aus der Einkaufssituation kaum Motivation für das Apothekenpersonal entsteht; gerade dann, wenn keine Zugaben zur Verfügung stehen.

Chefbeziehung

Die größte Bedeutung im Zusammenhang mit Motivation hat der Vorgesetzte. In allen anonymen Befragungsbögen, die ich in den letzten Jahren an Mitarbeiter ausgeteilt habe, kam die Sprache auf den Chef. Die Mitarbeiter in Apotheken brauchen eine gute Chefbeziehung als Grundlage, um sich motiviert zu fühlen. Das beginnt schon bei der reinen Anwesenheit, geht über in Lob und Wertschätzung und endet im Anspruch auf Freundschaften.

Grundsätzlich ist zu empfehlen, sich in Führungsseminaren coachen zu lassen. Selbst, wenn Sie der Meinung sind, ein netter Mensch zu sein... *Führen* heißt auch mit konkreten Werkzeugen zu arbeiten und nicht nur sympathisch zu sein. Nur ein Teil der Führungskräfte besucht tatsächlich auch Führungs- oder/und Kommunikations-/Rhetorikseminare. Unterschätzen Sie das bitte nicht. Mitarbeiter *brauchen* Führung, und damit ist nicht Kontrolle gemeint. Gerade in schwierigen Situationen ist Führung wichtig. Beginnen Sie rechtzeitig mit dem Coaching, damit die gelernten Inhalte langsam in der Praxis einfließen können und nicht als Rettung eines sinkenden Schiffes ankommen. Dann ist es oft zu spät und Mitarbeiter nehmen viel schwerer etwas an.

1.1.1 Führungssituationen mit Optimierungsbedarf

Nachfolgend werden verschiedene Situationen gezeigt, die aber in der Praxis oft ineinander fließen und als Ganzes erscheinen können. Viele Hinweise pro Situation lassen sich auch auf andere übertragen und so empfehle ich Ihnen das Lesen aller Situationen.

Situation 1: *Der (neue) Chef hat gerade die Apotheke gekauft/übernommen und stellt Mitarbeiter vor neue Tatsachen – Akzeptanz der (neuen) Führungskraft*

Gerade, wenn die elterliche Apotheke übernommen wird und der neue Chef von vielen Mitarbeitern schon als Kind gekannt wurde, gibt es häufig ein Akzeptanzkonflikt. „Früher war ja alles besser“. Die Ideen des neuen Chefs werden nicht ernst genommen oder gar infrage gestellt.

Was ist zu tun? Früher war es anders! Bestätigen Sie die Mitarbeiter und loben Sie die große Erfahrung, die sie mitbringen. Sagen Sie, dass Sie es sehr schätzen, was in der Vergangenheit bis heute aufgebaut wurde und dass Sie es mit Bedacht an die neue Zeit anpassen

werden. Lassen Sie sich zeigen, was man früher so gut fand und wie es in die heutige Zeit adaptiert werden könnte. Zu heute gehören die neuen Vorstellungen zum Zusatzumsatz bzw. all die Änderungen, die Sie sehen.

Führen Sie Personalgespräche und nennen die Veränderungen, die die Mitarbeiter vollziehen müssen mit ruhiger und fester Stimme. Bringen Sie *Verbindlichkeit* in Ihre Sprache! Lassen Sie Satzteile einfließen wie „ich erwarte von Ihnen...“ und „es ist wichtig, um nachhaltig erfolgreich zu bleiben...“. Sagen Sie dazu, dass Sie sich unterstützend im Hintergrund halten, jedoch über die geleistete Arbeit erneut sprechen werden. Sagen Sie gleich, dass Sie in sechs bis acht Wochen erneut ein Gespräch führen werden und vereinbaren sie gleich einen Folgetermin. Je nach Gewichtung können Sie sich zwischen zwei und acht Wochen Zeit lassen. Möglich ist, dass nach dem ersten Gespräch bereits genug Bewusstsein geschaffen wurde, so dass alles umgesetzt wird, aber spätestens nach dem zweiten Gespräch wird Ihre Führung spürbar werden. Dokumentieren Sie in Protokollen, worauf Sie sich geeinigt haben, und lassen Sie es sich abzeichnen. So können Sie später leichter aufzeigen, dass Sie auf betriebliche Mängel hingewiesen haben und im Notfall bei arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzungen eine Abmahnung rechtfertigen können.

Situation 2: *Chef ist ehemalige/r Kollege/in*

Ähnlich wie in Situation 1 hat der Chef hier ein Akzeptanzproblem. Hinzu kommt, dass ehemalige Freundschaften hinderlich sein können und daher Führung gar nicht erst möglich ist.

Was ist zu tun? Zunächst geht es um die *Einstellung* der Führungskraft an sich. Nehmen Sie es an, dass Sie nun Chef/in sind und entschuldigen Sie es nicht. Sie sind es und niemand anders. Sie haben sich diese neue Situation „erkämpft“. Seien Sie stolz darauf und besinnen sich auf die Verantwortung, die Sie tragen. Sich selbst und der Familie gegenüber (private Haftung) sowie Ihren Mitarbeitern gegenüber, deren Arbeitsplatz Sie nun in den Händen halten. Oft machen sich solche Chefinnen „klein“ – was eher als ein typisch weibliches Führungsdefizit gilt. Filialleiter haben zwar keine private Haftung, aber dennoch Verantwortung für den Standort.

Konkret beginnt es bereits bei Ihrer Körperhaltung: Los! Kopf hoch, Schulter zurück, Brust raus!

Übung 1: Stellen Sie sich ganz schlapp hin, lassen Sie den Kopf hängen, ein Bein anwinkeln, so dass Sie leicht geknickt wirken. Ziehen Sie die Mundwinkel herunter und gucken zum Boden. Und? Wie fühlen Sie sich?

Übung 2: Richten Sie Ihren Körper auf! Schultern zurück und machen Sie Ihren Hals lang, als würde Sie jemand an den Haaren zur Decke ziehen. Lächeln Sie! Stehen Sie mit festem Stand, Beine beckenbreit voneinander. Öffnen Sie die Augen und atmen tief ein und aus! Atmen Sie nicht nur in der Brusthöhe, sondern mit dem Bauch! Und? Wie fühlt sich das jetzt an?

Die ehemaligen Kollegen sollen verstehen, dass der Chef nun auch weitere und sogar „wichtigere“ Aufgaben hat und daher ist es notwendig, dass Sie *delegieren*. Wenn Sie alle Aufgaben beibehalten, die Sie früher als Mitarbeiter/in (= Kollege/in) schon ausgeübt hatten, werden Sie nicht in Ihrer Leistung anerkannt. Delegieren Sie zunächst solche Aufgaben, bei denen gute Ergebnisse zu erwarten sind, so dass Mitarbeiter Lust auf mehr haben. Die neuen Führungsthemen nehmen einen großen Teil Ihrer Zeit ein und wenn Sie dann gleichzeitig der Meinung sind, alles alleine zu machen, wird es sich bald bemerkbar machen. Keine Aufgabe wird mehr vollständig richtig gemacht und Sie stehen kurz vor einem Burnout!

Mitarbeitergespräche sind auch in dieser Situation wichtig, nur bitte nicht zu früh. Je nachdem, wie gut die Ex-Kollegen mit der Situation klar kommen, kann es sinnvoll sein, bis zu einem halben Jahr zu warten, so dass sich alle an den neuen Chef gewöhnen können. Ihre gesamte Kommunikation steht und fällt nicht mit der Liebwürdigkeit und Freundschaft, sondern mit der fairen Art und Führungsqualität. Sie werden keine Akzeptanz finden, wenn Sie alte Freundschaften bevorzugen und andere Mitarbeiter benachteiligen. Das wird schnell so empfunden. Auch wenn Sie mit manchen Kollegen früher auch nicht mehr Kontakt hatten. Jetzt als Chef steht der Kontakt zu den anderen Kollegen unter anderen Voraussetzungen und führt schnell zur Enttäuschung, man werde vernachlässigt. Daher ist jetzt im Umgang eher eine Zurückhaltung bei Freundschaften im alten Team ratsam. Sie müssen nicht *jedes* private Treffen mitmachen. Erklären Sie vor allen den Personen gegenüber, mit denen Sie sich besonders gut verstehen, dass eine gewissen Zurückhaltung nichts mit der Freundschaft an sich zu tun hat, sondern der Job nun mal Job ist. Fairness und Gleichberechtigung für alle sei Ihnen wichtig und daher würden sich ältere Gewohnheiten ändern. Bitten Sie um Verständnis und bleiben Sie konsequent.

Versuchen Sie auch den Aufenthaltsraum der Apotheke „Chef-frei“ zu halten, damit die Mitarbeiter „geschützte Zonen“ haben, in denen Sie sich austauschen können. Mitarbeiter dürfen ruhig auch einmal „lästern“ können, anstatt alles in sich „hineinzufressen“.

Situation 3: *Chef ist zu lieb, zu weich und „führt“ nicht*

Diese Situation ist sehr häufig anzutreffen. Dann sind Aussagen der Chefs zu hören „ich bin ein Teil des Teams und möchte auch so verstanden werden“. Im Grunde ist daran noch nichts auszusetzen. Es ist jedoch absehbar, dass bei negativen Veränderungen im Team nur unzureichend eine Lösung gefunden wird. Diese negativen Veränderungen geschehen schnell. Gerade, wenn viele Frauen eng zusammen arbeiten, wie es oft in Apotheken der Fall ist, können schnell persönliche Konflikte aufkommen. Je harmonischer das Team, desto schneller kann das geklärt werden. Wenn es aber innerhalb der Gruppe stark polarisierende Typen gibt, kann sich eine unangenehme Stimmung viel länger hinziehen, als einem Chef Recht sein kann. So lange der Chef mit Mitarbeitern auf gleicher Augenhöhe ist und sich immer nur als ein Teambestandteil sieht, gibt es die Gefahr, dass sich andere Teammitglieder stärker in den Vordergrund stellen, als es dem Team gut tut. Das funktioniert nur so lange, wie die Stimmung im Team gut ist und alles „läuft“. In dem Augenblick, in dem es Unstimmig-

keiten gibt, braucht das Personal Führung. Wenn aber aus Sicht des Teams keine Führung vorhanden ist, ist es auch zu spät, im Konfliktfall damit anzufangen.

Was ist zu tun? Sich gut mit dem Team verstehen und doch kein Teammitglied zu sein, funktioniert! Wichtig ist der Einsatz klassischer Führungsinstrumente und klarer Kommunikation. Zu den klassischen Instrumenten gehören vor allem Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Teamsitzungen etc. Das Team *muss* das Gefühl haben, eine Führungskraft zu haben, die fördert, beschützt, lobt und wertschätzt. Anerkennung ist ein elementares Grundbedürfnis und eine Anerkennung vom Chef fühlt sich anders an als von der Kollegin. Wenn Sie sich aber immer auf die gleiche Ebene stellen, geht diese Wertigkeit unter. Das Mitbringen von Kuchen oder Ähnlichem und das Sorgen für gute Laune, ist dann nach wie vor richtig und wichtig. Chef sein bedeutet nicht, unfreundlich abwesend zu sein.

Dieses zu weich und lieb Wirkende ist eine häufige Eigenart weiblicher Führungskräfte. Hier sind Rhetorik-Trainings angesagt. Arbeiten Sie an Ihrem Erscheinungsbild. Vermeiden Sie kindliche Kleidung, Schmuck, Frisur. Legen Sie sich eine Brille an J ... Nein, Scherz – aber hat was – finden Sie nicht auch? Ein Kittel bringt bei Kunden und Mitarbeitern – oft unbewusst – mehr Respekt ein. Sofern in der Apotheke Kittel getragen wird, gibt es keinen Grund, warum es der Chef nicht tun sollte.

Sprechen Sie eine klare Sprache! Keinen Piepston aus der Brust, sondern kraftvoll aus dem Bauch heraus. Bringen Sie Verbindlichkeit in Ihre Sprache (siehe Situation 1).

Situation 4: *Chef ist zu wechselhaft, unruhig, bringt viele Änderungen mit*

„War der Chef schon wieder auf einem Seminar? Ständig ist hier etwas anders.“ Dann gilt es sich zu bücken und zu hoffen, dass der Kelch an einem vorbei geht, doch meistens kommt man an Veränderungen nicht vorbei. Veränderungen mögen viele Mitarbeiter nicht und erst recht nicht, wenn Sie die Hintergründe nicht verstehen. Hier scheitert es oft an der Kommunikation. Ich bin zwar davon überzeugt, dass ein Chef sich nicht vor seinen Mitarbeitern rechtfertigen muss, aber wenn er von seinen Mitarbeitern Änderungen erwartet, ist es zwingend notwendig, sie „abzuholen“. Ein typisches Beispiel ist die heimliche Preiserhöhung. Manche Apothekenleiter möchten sich Diskussionen sparen und erhöhen am Wochenende oder im Notdienst die Preise. Oft fühlen Sie sich dadurch bestätigt, da das nicht nur die Kunden nicht merken, sondern auch die Mitarbeiter nicht. So hat man ein Stück mehr beigetragen zur Standortsicherung und hat sich den „Kampf gegen die Mitarbeiter“ gespart. Aber wie fair ist dieser Ansatz? Wenn beim Verkauf der Kunde doch den Preis kennt und den Mitarbeiter darauf anspricht, bringt er diesen in eine unangenehme Lage. Sicherlich ist das schnell zu klären, aber ich kann gut nachvollziehen, dass eine Verärgerung entsteht und bei der nächsten Chef-Einlage noch mehr Widerstand geboten wird. Sie können die Regale verändern, Preise erhöhen, Praktikanten einstellen, neue Heime plötzlich beliefern oder von mir aus daheim bleiben, wie Sie wollen, nur kommunizieren Sie dies und das auch noch rechtzeitig. Finden Sie einen geeigneten Prozess, so dass nicht das ganze Team erwartet, individuell und einzeln von Ihnen persönlich informiert zu werden, sondern über Schnittstellen und Informationsüberbringer. Ansonsten kann ich Sie darin bestärken, Ideen auszuprobieren und umzu-