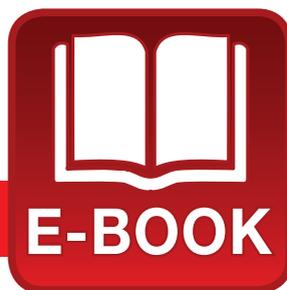


Marcella Jung



Führungsstrategien für die Apotheke

Leistung belohnen – Verantwortung teilen



Marcella Jung

Führungsstrategien für die Apotheke
Leistung belohnen – Verantwortung teilen

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7741-1345-9

Copyright © 2017 Govi (Imprint)

in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH
Apothekerhaus Eschborn, Carl-Mannich-Straße 26, 65760 Eschborn

www.avoxa.de

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Warenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, bleiben 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.

Titelbild: © fotolia – Pei Ling Hoo.

Satz: Fotosatz Buck, Kumhausen/Hachelstuhl

Vorwort

Das Jahr 2016 war geprägt von dem Schlagwort »Fachkräftemangel«. Alle suchen (gutes) Personal! Das ist auch in Apotheken nicht anders. ☺ Aber ist es nicht auch so, dass wir bereits sehr gute Mitarbeiter in den Apotheken beschäftigen und diese auch ein Recht auf gute Entwicklung haben? Wie wäre es, wenn Sie zusätzlich zu Ihrem guten Ruf als Apotheke auch noch den Ruf hätten, ein toller Arbeitgeber zu sein? Schaffen Sie ein Reich, bei dem die Bewerber Schlange stehen und bei dem die Mitarbeiter sagen, dass Sie nirgendwo anders arbeiten möchten. Das ist ehrgeizig, aber auch nicht völlig außergewöhnlich. In meinen Seminaren erlebe ich viele Inhaber und Mitarbeiter, die solch eine Situation bereits leben – in Apotheken, die laufend Initiativ-Bewerbungen erhalten und die leicht auf Personal zurückgreifen können, das bereits seine Ausbildung in der Apotheke absolviert hat und gerne wieder zurückkommt oder einspringt. Haben Sie eine tolle Apotheke, in der Mitarbeiter gerne arbeiten? Und Sie sind der Meinung, dass Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern eine solche Atmosphäre schaffen und kontinuierlich erhalten müssen? Es ist ein Zeichen von Führungsqualität, ein Arbeitsklima zu schaffen, das motivierend ist. Hierzu gehört der Mensch als Führungskraft und ein Führungssystem, das Prämiensysteme und Führungsebenen beinhaltet. Sie dürfen jetzt schon raten, was mehr Gewicht hat ☺.

Kürzlich gab ich ein Interview zu einem Seminar des Hessischen Apothekerverbandes. Es ging um Betriebswirtschaft für Mitarbeiter und insbesondere PTAs. Ich plädierte dafür, Mitarbeitern mehr Karrieremöglichkeiten in der Apotheke zu eröffnen und ihre Qualifikation zu steigern, auch um das Delegieren wichtiger Aufgaben zu erleichtern. Schließlich verwies ich auf meine guten Erfahrungen damit, verschiedene Verantwortlichkeiten zu definieren und auch PTAs und PKAs Führung anzuvertrauen. Eine gute Führungskraft, die Mitarbeiter loben, kritisieren und vor allem motivieren soll, muss primär ein Händchen für Menschen haben und nicht notwendigerweise eine Approbation. Neben der Führungskraft mit pharmazeutischer Verantwortung kann es weitere mit kaufmännischer Verantwortung und den Aufgaben Einkauf, Buchhaltung und Marketing geben, sogar Personalfragen könnte man einer weiteren Führungskraft anvertrauen. Alle pharmazeutischen, operativen und strategischen Aufgaben in der Person des Apothekeninhabers zu vereinen ist meiner Ansicht nach in der heutigen Zeit kaum mehr machbar. Die Reaktionen, die dieser Artikel ausgelöst hat, waren für mich erschreckend. Häufig wurde angemerkt, dass Führungskräfte unbedingt eine Approbation benötigten, denn »sonst sei ja der Kettenbildung mit Kapitalgesellschaften Tür und Tor geöffnet«. Es war für mich überraschend zu sehen, wie viele Leser davon überzeugt waren, dass

Führungskraft gleichzeitig bedeutet, Entscheider/Inhaber zu sein. »Die Führungskraft sagt, wo es langgeht« wurde wörtlich als Kommentar geschrieben.

Auch aus persönlichen Gesprächen weiß ich, wie unterschiedlich diese Thematik im Apothekenbereich gesehen wird. Allerdings werden meine Vorschläge bereits sehr, sehr erfolgreich im deutschen Apothekenmarkt umgesetzt. Führungskräfte müssen sich an Zielen orientieren, die der Inhaber vorgeben hat. Nie wäre ich auf die Idee gekommen, zu behaupten, dass Inhaber einer Apotheke keine Approbation benötigen. Das ist aber eine absolut andere Frage und überhaupt nicht Gegenstand der Betrachtung gewesen. Nachdem es immer wieder Verwirrung um diesen Punkt gibt: Der Inhaber einer Apotheke muss und sollte nicht deren einzige Führungskraft sein. Führungskraft kann jeder Mitarbeiter sein, völlig unabhängig von der Ausbildung. Eine Führungskraft verantwortet einen ihr zugeordneten Bereich. Diese Zuordnung bestimmt wiederum die nächst höhere Führungskraft, aber spätestens am Ende der Kette der Inhaber einer Apotheke. Vordergründig ist die Umsetzungsqualität und nicht die Qualität der einst erworbenen Ausbildung.

Häufig erlebe ich Approbierte, die darin aufgehen, pharmazeutische Exaktheit auszuleben und sich gleichzeitig als introvertierte Menschen beschreiben. Am liebsten würden sie den Patienten in der Apotheke in aller Ausführlichkeit beraten und in der Rezeptur aufblühen, aber am zwischenmenschlichen Gespräch selbst nicht wirklich teilhaben wollen. In der Praxis können diese Approbierten leicht eine Filialleitung innehaben, da ja für diese Aufgabe die Approbation vorgeschrieben ist und kein anderer Apotheker zur Verfügung stand. Wie sehr fühlt sich dieser Filialleiter wirklich wohl, wenn er jetzt auch noch Führungsaufgaben gegenüber Mitarbeitern übernehmen soll? Ich greife auf unzählige Schilderungen zurück, nach denen Filialleiter eigentlich keine Personalführungsverantwortung übernehmen wollen. Hier wäre Umsetzungsqualität gefragt und nicht die Ausbildung. In diesem Fall muss der Inhaber erkennen, dass eine Trennung nach pharmazeutischer und personaltechnischer Kompetenz sinnvoll wäre. Wie häufig haben wir geduldige, liebevolle und warmherzige Helferinnen in den Apotheken, die jahrelange Erfahrung haben und ein gutes Händchen für die Teams besitzen? Sie sind sowieso schon die heimlichen Führer, gerade dann, wenn Unruhen entstanden ist. Sie schlichten, vermitteln und übertragen schlechte Botschaften vom Team an die Inhaber.

Eine Führungskraft kann nur führen, wenn sie weiß, wohin, wenn sie Ziele kennt. Einigen wir uns also nachfolgend darauf, dass ich keinesfalls behauptete, Inhaber bräuchten keine Approbation, aber darauf, dass in Apotheken Verantwortlichkeiten für Mitarbeiter definiert werden und diese Verantwortlichen teilweise »Führungskräfte« heißen können. Wie gut oder schlecht die Führungskraft tatsächlich die Führungsaufgabe ausleben kann, hängt von weiteren Faktoren ab, die später im Buch beleuchtet werden.

Wer erkannt hat, dass in seiner Apotheke althergebrachte Strukturen auf den Prüfstand gestellt werden sollten, ist mit diesem Buch genau richtig. Ziel ist eine effiziente Entlastung des Inhabers. Diese Maßnahmen sind teilweise mutig und neu und bringen einen veränderten Führungsstil mit sich. Wer spürt, dass Änderungen notwendig sind, wird sicherlich viele Ansätze aus diesem Buch umsetzen können. Darüber hinaus gibt es bereits jetzt zahlreiche Apotheken, die mit Erfolg Führungsebenen implementiert haben und auch mit Prämien für Mitarbeiter arbeiten. Und dies auch noch mit pharmazeutischem Erfolg und nicht – wie Kritiker meines Interviews befürchteten – aus kapitalistischen Motiven. Es muss kein Widerspruch sein, gewinnorientiert, pharmazeutisch und moralisch verantwortungsvoll zu agieren. In diesem Buch teile ich mit Ihnen diese positiven Erfahrungen und zeige auf, wie es funktionieren kann.

In diesen Kontext gehören auch Prämiensysteme. Sie müssen nicht grundsätzlich nur als kurzfristig effektiv abgetan werden. Fällt Ihnen auf, dass oft beklagt wird, dass sie nicht nachhaltig greifen? Dabei sind viele Ideen der Apothekeninhaber gut und keinesfalls zu bloßer Kurzfristigkeit verurteilt. Liegt die mangelnde Nachhaltigkeit von Prämien möglicherweise auch daran, dass wir heute einen ganz anderen Lebensstandard haben und viele Faktoren im privaten Bereich bereits eine so weitreichende Erfüllung geben, dass die teilweise geringen beruflichen Anreize keinen Hund mehr vor dem Ofen hervorlocken können? Die Werte in der Gesellschaft wandeln sich und wo materielle Zufriedenheit erreicht ist, treten Elemente wie Wertschätzung und Anerkennung stärker in den Vordergrund. Diese Worte richten sich an all die Inhaber, die bereits in der Vergangenheit tolle Ideen hatten und viel Zeit in das Umsetzen eines erfolgreichen Prämiensystems investiert haben. Möglicherweise war alles richtig, was Sie gemacht haben, nur haben sich die Zeiten geändert und die Mitarbeiter reagieren nicht mehr so wie noch vor zehn oder zwanzig Jahren. Kompliment, dass Sie es dennoch versucht haben.

Sie halten momentan mein viertes Buch in der Hand. Vielen Dank! Führungsansätze und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge sind meiner Ansicht nach sehr eng miteinander verbunden und daher ist es notwendig, immer wieder Inhalte aus diesen beiden Welten anzusprechen. Teilweise wird es Wiederholungen aus meinen anderen Büchern geben, wenn der Text kurz und für den Zusammenhang notwendig ist. So wird der Inhalt auch ohne Kenntnis der früheren Bücher verständlich.

Insbesondere gibt es Parallelen zu meinem Werk »Unternehmerisch denken – besser verkaufen«, das teilweise ebenfalls Prämiensysteme zum Inhalt hat. An dieser Stelle gehe ich aber davon aus, dass (künftige) Inhaber und »echte« Führungskräfte mit disziplinarischer Verantwortung die Leser dieses Buches sind. Eine starke Nachfrage zum Thema »Prämien für Mitarbeiter« hat dazu geführt, das Thema hier nochmal vertieft anzugehen. Zudem: Nur eine *gute* Führungskraft kann erfolgreich Prämiensysteme einsetzen. Prämien als Ersatz für Führung sind von vorneherein zum Scheitern verurteilt.

Sie sind noch dabei? Schön, danke! Sie lesen dieses Buch sehr wahrscheinlich mit einem gewissen Wunsch und Zielgedanken: Sie wünschen sich mehr Motivation und damit einhergehend eine bessere wirtschaftliche Situation für Ihre Apotheke. Oder zumindest möchten Sie Ihren Erfolg beibehalten und sicherstellen. Entweder haben Sie Mitarbeiter, die Sie »belohnen« möchten, oder solche, die Sie stärker motivieren möchten – in beiden Fällen lassen sich Führungsthemen auf keinen Fall ignorieren.

In diesem Buch werden nicht ausreichend Grundlagen von Führung und Kommunikation behandelt. Haben Sie sich mit diesen Themen noch gar nicht auseinandergesetzt, so empfehle ich zunächst bzw. parallel das Aufarbeiten dieser wichtigen Inhalte. Prämien berühren jeweils auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen der Arbeits- und Tarifverträge. Die jeweilige Gestaltung und Erfüllung Ihrer Mitarbeitervereinbarungen ist immer mit einem Juristen abzustimmen und bedarf weiterführenden Wissens, auf das hier nicht eingegangen werden kann. Als Leser sollen Sie zunächst die Ideen zur Prämiengestaltung verstehen und ermessen, was Sie davon überhaupt einsetzen möchten. Erst im Zuge der Umsetzung ist die Vereinbarkeit mit vorhandenen Arbeitsverträgen zu prüfen. Gegebenenfalls ist hier eine Änderungskündigung notwendig.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird hier auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Alle Beispiele sind nach bestem Wissen und Kenntnisstand verfasst worden. Sie dienen nur der allgemeinen Information und ersetzen keine qualifizierte Beratung in konkreten Fällen. Eine Haftung für den Inhalt dieses Buches kann daher nicht übernommen werden.

Zum Schluss darf ich Sie wieder einladen, mir Ihre Gedanken und Anregungen mitzuteilen. Schreiben Sie mir gerne an: info@jung-akademie.de

Dankeschön!

Seit dem Jahr 2003 darf ich im Apothekenbereich als Referentin und Beraterin tätig sein. Dies wäre nicht möglich, wenn es nicht immer wieder Seminar-Anbieter gäbe, die Vertrauen in mich setzen würden. Vom ersten Tag an schenkt mir der Landesapothekerverband Baden-Württemberg mit seiner Akademie großes Vertrauen. Kein anderer Verband ist so offen und bereit, so viele tolle Themen mit mir und dem Jung-Akademie-Team für Apotheken anzubieten. Das großartig engagierte Team der LAV-Akademie ist einzigartig in Deutschland und verdient absolute Anerkennung. Vielen Dank für die tolle Zusammenarbeit!

Und auch in diesem Buch bedanke ich mich bei meiner Familie und besonders bei meinem Mann. Eigentlich könnte er einen Ratgeber schreiben, wie man vielbeschäftigte Mütter, Familie und Glück unter einen Hut kriegt. Er schafft es seit vielen Jahren, vielen Dank dafür. Ich weiß, dass es nicht selbstverständlich ist.

Ebenfalls bedanke ich mich bei allen Apotheken-Inhabern für die Bereitschaft, Ihre tollen Erfahrungen und Tipps mit mir zu teilen. Weiterhin gilt mein Dank den Apotheken-Mitarbeitern, die sich mit mir über Ängste und Wünsche unterhalten haben, die mit dem Thema des Buches in Verbindung stehen.

Die Prämien gehen immer einher mit steuerlichen Auswirkungen für alle Beteiligten. Hier danke ich besonders für die freundliche Unterstützung der Steuerkanzlei EGGLING & PARTNER, speziell Herrn Christian Leiendecker, Düsseldorf. Bei juristischen Inhalten bekam ich großartige Unterstützung von der Kanzlei LIEB.Rechtsanwälte, speziell von Herrn Jörg Steinheimer, und bei Prozess- und QM-Fragen half mir der erfahrene Apothekenengel Frau Heidi Ehniss aus.

Ihnen allen ein herzliches Dankeschön!

Ihre

A handwritten signature in blue ink that reads "Marcella Jung". The signature is written in a cursive, flowing style.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Einführung: Mitarbeiter, das Ziel und die Prämie	12
1.1 Die Mitarbeiter in Apotheken	12
1.1.1 Wann und wie lassen sich Mitarbeiter motivieren und für Prämiensysteme begeistern?	14
1.1.2 Welche Prämie passt zu welchem Mitarbeiter?	20
1.1.3 Umgang mit Fachkräftemangel – wie passen Prämiensysteme in die heutige Zeit?	26
1.2 Das Ziel	29
1.2.1 Ziele definieren	31
1.3 Die Prämie: Ein Haus mit Dachterrasse	54
1.4 Checkliste für den Anfang	65
2. Voraussetzungen zur Einführung eines Prämiensystems in der Apotheke	67
2.1 Grundvoraussetzungen	67
2.1.1 Das Fundament mit drei Voraussetzungen	68
2.2 Erfolgsfaktoren	91
2.2.1 Das Mauerwerk der Erfolgsfaktoren	91
3. Erfolg messen und kommunizieren	107
3.1 Messen von qualitativen Zielen	107
3.1.1 Grundsätzliche Verfahren	107
3.1.2 Messung von quantitativen Zielen unter weiterer Berücksichtigung der qualitativen Ziele	109
3.1.3 Messen des apothekenübergreifenden Ziels	111
3.1.4 Vereinfachte Prämienfestlegung	115
3.2 Erfolg kommunizieren	120
3.2.1 Zeitpunkt und Häufigkeit	121
3.2.2 Wer beurteilt und kommuniziert was?	122
3.3 Führen ohne viele Worte	139
3.4 Zusammenfassung: Grundlagen eines funktionierenden Prämiensystems	142
4. Implementierung von Führungsebenen	146
4.1 Für Apotheken denkbare Strukturen	146
4.2 Delegation an Führungspersonen	154
5. Nachhaltigkeit durch echtes Engagement	162

6. Anhang	168
6.1 Beurteilungsbogen Muster	168
6.2 Mitarbeiterbefragung zur Arbeitsatmosphäre in der Apotheke	174
6.3 Zielvereinbarungs-Rahmenvereinbarung	180
6.4 Vorlage Mitarbeitergespräch	182
6.5 Lob-Liste	183
6.6 Verwendete Abkürzungen	184
Stichwortverzeichnis	185
Die Autorin	188

1. Einführung: Mitarbeiter, das Ziel und die Prämie

1.1 Die Mitarbeiter in Apotheken

Um Prämiensysteme einführen zu können, müssen viele Faktoren zueinanderpassen und wichtige Aspekte beachtet werden. Ihr wichtigstes Kapital sind die Mitarbeiter. Der Satz steht nicht nur in jedem wichtigen BWL-Buch, er stimmt auch. Bitte denken Sie nicht, dass das uralt und »abgedroschen« ist. In Befragungsbögen schreiben Mitarbeiter innerhalb der Apothekenberatung immer wieder so oder so ähnlich: (Auszug)

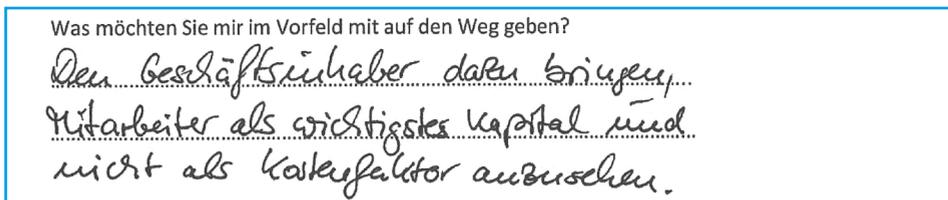


Abb. 1.1: Mitarbeiter als Kostenfaktor

Alle sollten sich stets vor Augen führen, dass die Apotheke mit Kunden ihr Geld verdient, und Kunden es sind, die den Umsatz bringen. Der Euro landet aber nicht in Ihrer Apotheke (ob stationär oder online), wenn der Kunde nicht *gerne zu Ihnen* kommt. Sicherlich sind hier Parkplatz, Öffnungszeiten und weitere Rahmenbedingungen wichtig. Dennoch erweist sich bei Umfragen immer und immer wieder: Der Kunde in Deutschland braucht die freundliche Beratung in seiner Apotheke und vertraut darauf, dass er bei Ihnen gut aufgehoben ist, er vertraut der Apotheke! Dabei vertraut er nicht dem Haus oder dem Blumentopf neben dem Eingang, sondern dem Personal! Das Personal hat seine Wirkung und kann Kunden nachhaltig begeistern und binden, aber auch so richtig schön vergraulen. Eine der Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von Prämien sind Mitarbeiter, die Prämien auch wollen. Daher geht es zuerst darum, wie gut Sie die Mitarbeiter auf die Umstellung in der neuen Führungskultur vorbereiten können. Lernen Sie Ihr Team auf eine andere Art und Weise kennen und finden Sie heraus, ob es überhaupt möglich sein wird, Prämiensysteme einzuführen.

Auf die Mitarbeiter, fertig ... los!

In den seltensten Fällen gibt es Mitarbeiter in Apotheken, die sich aktiv Prämien einfordern. Im Gegenteil. Den meisten ist klar, dass mit Prämien eine Leistungsmessung verbunden ist. Da es viele Faktoren gibt, die einen Erfolg beeinflussen können, die aber der Mitarbeiter nicht zu vertreten hat, kommt gleichzeitig noch die Furcht vor mangelnder Fairness hinzu, und schon möchte kaum ein Mitarbeiter mit Prämien zu tun haben. Das ist allzu menschlich und nachvollziehbar.

Verallgemeinerungen über menschliches Verhalten sind immer unglücklich, aber dennoch lassen sich Gemeinsamkeiten finden, die hilfreich sind, um sich dem Thema Prämien in Apotheken zu nähern. In meinen 17 Jahren Beratererfahrung in vielen verschiedenen Branchen kann ich zusammenfassend sagen, dass kaum ein Mitarbeiter freiwillig prämiensbasierte Bezahlung bevorzugt. Nur gibt es Branchen, bei denen die Zielerreichungsmöglichkeit stärker vom Mitarbeiterverhalten selbst abhängt, und andere – wie Apotheken – bei denen die äußeren, nicht oder kaum beeinflussbaren Rahmenbedingungen im Vordergrund stehen. In allen Branchen gibt es aber engagierte Mitarbeiter, die im Laufe der Zeit feststellen, dass ihre eigene Leistung (egal, ob nur sie selbst es so sehen oder ob es tatsächlich der Fall ist) besser als die der anderen ist. Dann entstehen Ansprüche auf bessere Anerkennung, die schnell mit Gehaltsforderungen einhergehen. Möglicherweise ist die erste Gehaltsanpassung (ohne eine Leistungskoppelung) längst fällig und somit leichter umsetzbar, aber was ist bei der nächsten Forderung zu tun? Der Arbeitgeber muss irgendwann entscheiden, ob die Forderung aufgrund ständiger Mehrleistung gerechtfertigt und machbar ist oder ob es sich nur noch um eine leistungsunabhängige motivationssteigernde Maßnahme handelt.

Im Apothekenbereich besteht die Besonderheit, dass eine bessere Bezahlung leistungsgerecht wäre, dass aber die wirtschaftliche Lage der Apotheke dies nicht erlaubt. Hier liegt ein Grundsatzproblem, an dem auch dieses Buch nichts ändern wird, aber bei dem ich selbst nicht müde werde, immer und immer wieder auf die gesetzlichen Fehlentscheidungen aufmerksam zu machen. Meiner Ansicht nach ist die tarifliche Eingruppierung ALLER Berufsbilder in Apotheken unangemessen niedrig. Würde für die Leistung der Apotheken und ihre Bedeutung für die Gesellschaft eine bessere tarifliche Vergütung gelten, müsste dies auch bei der Rezeptvergütung berücksichtigt werden. Wenn aber zwischen 2004 und 2012 ohne einen Inflationsausgleich immer nur 8,10 € (minus Kassenrabatt) pro Rx-Packung erstattet worden sind, hat der Apotheker wirtschaftlich keine Chance, die Gehälter seiner Mitarbeiter zu erhöhen. Im Gegenteil, die 8,10 € im Jahre 2004 waren Ende 2012 nur ca. knapp 7 € wert, wenn man die durchschnittliche Inflationsrate zugrunde legt. Skeptiker gehen sogar noch weiter und betrachten einen apothekenspezifischen Warenkorb, der die Inflation abbildet. In dem Fall kommt man auf einen Verfall der 8,10 € nach 8 Jahren bis auf 6,12 €. Während also die Betriebskosten in Apotheken stetig gestiegen sind, verfiel der Fixzuschlag

inflationär. Nach der Erhöhung um 25 Cent am 1.1.2013 mögen zwar einige gejubelt haben, aber da nach wie vor keine Dynamik eingebaut wurde, ist immer noch von einer katastrophalen Fehlentscheidung zu sprechen. Die beiden Tarifierhöhungen jeweils im Sommer 2013 und 2014 haben diesen leichten Puffer längst aufgebraucht und spätestens bei der Tarifierhöhung im Januar 2016 frage ich mich, wer sich hier ernsthaft mit der Wirtschaftlichkeit von Apotheken auseinandersetzt. Zusammengefasst lässt sich also sagen, dass viele Apotheker ihren Mitarbeitern gerne Gehaltserhöhungen gönnen würden – und das noch nicht einmal als Prämie, sondern als eine selbstverständliche Anerkennung der Leistung –, dies aber nicht können. Denn übertarifliche Zahlungen können nur aus überdurchschnittlichem Gewinn geleistet werden; das Kombimodell geht von Tariflohn und Kostendeckung aus.

Und genau an dieser Stelle beginnt es schwierig zu werden. Eine reine »Rezeptannahmestelle« ist für viele Mitarbeiter eine angenehme Arbeitssituation. Beginnt der Inhaber, darüber hinaus Druck aufzubauen und Zusatzumsatz zu thematisieren, wird es mühsam und unbequem. Gewinne lassen sich aber nun einmal nur aufgrund besonderer Verkaufsleistung generieren. Prämien werden dann gerne an solche Verkaufszahlen gekoppelt und erreichen schnell genau das Gegenteil. Kurzfristig wird zwar der Umsatz beflügelt, aber spätestens nach drei Monaten flachen alle Erfolgskurven ab und wenn es unglücklich läuft, beginnt unter den Mitarbeitern ein Kampf um die Handhabung der Prämienkomponenten. Die schlechte Teamatmosphäre führt zu Unproduktivität und am Ende kommt die Apotheke alles teurer als ohne die Prämieinführung.

Lesen Sie bitte ebenfalls bei Bedarf in meinem Buch »Unternehmerisch denken, besser verkaufen« weiter zur (Arbeits)-Motivation von Mitarbeitern. Zudem gilt immer noch meine Buchempfehlung: »The Big Five for Life: Was wirklich zählt im Leben« von John Strelecky und Bettina Lemke. Dieses Buch ist für angehende Führungskräfte eine wunderbare Reise zum Mittelpunkt der menschlichen Motivation.

1.1.1 Wann und wie lassen sich Mitarbeiter motivieren und für Prämien-systeme begeistern?

Prämien-systeme sind und bleiben bei den Mitarbeitern eher unerwünscht. Sie sind nach Einführung nicht glücklicher, aber die Konsequenzen von Leistungsbeurteilungen lassen die Führung fairer erscheinen. Die Mitarbeiter empfinden das als ein Zeichen, dass die Apotheke schwierige Prozesse professionell handhabt. Ist der Führungskraft selbst überlassen, die Leistungsbeurteilung nach eigenen Überlegungen zu gestalten, entstehen Spannungsfelder. Die eine Führungskraft differenziert stark, die andere gar nicht. Es gibt damit im selben Apotheken-Verbund ganz unterschiedliche Beurteilungsmaßstäbe und das erzeugt Unzufriedenheit. Somit muss übergreifend gleiches Verständnis für Führung, Ziele und Prämien geschaffen werden. Im 2. Kapitel werden Erfolgsfaktoren beschrieben, die Einfluss auf die Begeisterung der Mitarbeiter auslösen.

Leistungssteigerung mittels Prämien – was der Neurobiologe sagt

Später wird überwiegend auf Praxiserfahrung zurückgegriffen, aber bei der Vorbereitung der Themen ist es durchaus sinnvoll, auch auf wissenschaftliche Grundlagen zu schauen. Gerald Hüther, einer der führenden deutschen Hirnforscher von der Universität Göttingen, behauptet in vielen Interviews: »Belohnen und Bestrafen ist gleichermaßen Dressur, und damit motivationstechnisch Schnee von gestern.« Motivationsanreize mittels Prämien gingen nur mit einem kurzfristigen Erfolg einher, da sie nicht die *innere Haltung* ansprechen. Es ist weiterhin die Führungskraft, die sich mit den nächsten Schritten und Steigerungen auseinandersetzt und nicht der Mitarbeiter. Eine externe Bespaßung sozusagen. Innere Haltung hat aber entscheidend mit persönlichen Erfahrungen des Mitarbeiters zu tun, die auf die Kindheit und Erziehung zurückgreifen. Das Erfüllen der wichtigen Grundbedürfnisse Verbundenheit und Wachstum sorgt für den nachhaltigen Erfolg der Führung. Der Körper schüttet Endorphine aus, wenn der Mensch sich selbst überwunden und besondere Leistung erbracht hat. Es stellt sich nur die Frage, wodurch der Mitarbeiter überhaupt zu tollen Leistungen befähigt werden kann. Durch das Leistungsziel in der Prämienvereinbarung oder durch Vorgesetzte mittels guten Führungsqualitäten? Bei allen Ausführungen wird klar, dass das Gehirn zwischen äußeren Reizen und innerer Überzeugung unterscheidet. Externe Reize wirken, nur sind sie nicht nachhaltig (genug).

»Immer alle« ist illusorisch!

Grundsätzlich sollten Sie sich von der Idee verabschieden, dass sich immer alle aus einem bestehenden Team begeistern und motivieren lassen. Auch wenn Sie es noch so gut meinen, Tipps, die in einem Fall Wunder wirken, können in einem anderen Fall völlig fruchtlos bleiben. Das liegt schlichtweg daran, dass wir es mit Menschen zu tun haben und nicht mit Technik, die einigermaßen berechenbar wäre. Der eine Mitarbeiter kann in einem Moment auf ein Führungsinstrument sehr positiv reagieren und in einem anderem Moment gar nicht. Vielleicht deshalb nicht, weil er in seinem privaten Umfeld starke Veränderungen erfahren hat, die auf sein Gemüt schlagen und damit auf die gesamte Einstellung. Wie professionell hat man zu sein, um private Sorgen und Ängste völlig auszublenden? Ich bitte Sie daher im Vorfeld, nicht immer gleich das Instrument an sich oder Ihre eigene Vorgehensweise als falsch zu interpretieren. Ich erlebe oft (gerade weibliche) Führungskräfte, die enttäuscht sind, dass ihre Mitarbeiter nicht so auf die Ideen anspringen, wie sie es sich erhofft hatten. Die Idee kann trotzdem großartig sein. In diesen Fällen zählt wieder einmal die Kunst der zeitnahen Kommunikation. Hinterfragen Sie die Reaktionen Ihrer Mitarbeiter direkt und persönlich in einem Gespräch, statt selbstständig zu bewerten und selbst zu interpretieren. Wenn Sie in einem klärenden Gespräch tatsächlich erfahren, dass die Beweggründe für eine Ablehnung nicht bei Ihnen liegen, werden Sie ruhiger und stellen nicht Ihre Führungsinstrumente infrage.

Auch mal aufräumen schadet nicht!

Ich glaube fest daran, dass eine Bereinigung des Teams auch hilfreich sein kann. Wenn immer wieder Widerstand bei neuen Ideen angebracht wird und immer wieder die Stagnation der Innovation vorgezogen wird, liegt das meist daran, dass für einige Mitarbeiter die althergebrachte Situation so schön (und bequem) ist, dass sie für Neues niemals Begeisterung aufbringen werden. Wenn Sie das in klärenden Gesprächen nicht abstellen können, sollten Sie auch über eine Trennung nachdenken. Die Fluktuation in der Industrie ist wesentlich höher als in Apotheken und das hat seine Vor- und Nachteile. Ein Vorteil ist aber auf jeden Fall, dass mit neuen Mitarbeitern auch ein neuer Elan einziehen kann, Innovation und positive Veränderung. Wenn früher aber alles besser war und es daher heute keinen Sinn macht, sich zu bemühen, dann treffen Sie auf eine Einstellung beim Mitarbeiter, die für den Unternehmenserfolg schädlich ist. Für gut eingesetzte Prämien braucht es auch die Seite des Mitarbeiters. Das ist kein one-way-ticket.

Einstellungsvertrag gut nutzen

Ist es sinnvoll, ab jeder Neueinstellung eine Leistungskomponente in den Vertrag mit einzubauen? Ja, ist es. Ich gehe nämlich davon aus, dass es Ihnen nicht gelungen ist, einheitlich für alle Prämien zu platzieren, Sie aber dennoch welche einführen möchten. Noch deutlicher: Ein Teil der Mitarbeiter möchte gerne mit Prämien arbeiten und ein anderer Teil nicht. Würden alle gerne mitmachen, stünde es außer Frage, ob sich neue Mitarbeiter dann auch beteiligen wollten, es wäre selbstverständlich. Es bleibt aber kritisch, wenn nur ein Teil mitmacht. Bei allen neuen Mitarbeitern sollten Sie ein konkretes Modell schriftlich im Vertrag festhalten oder zumindest die grundsätzliche Tatsache einbetten, dass leistungsorientierte Vergütungsmodelle eingesetzt werden, die in einer Zusatzvereinbarung zu konkretisieren sind. Die Verträge der bereits eingestellten Mitarbeiter wären mittels Zusatzvereinbarungen zu ergänzen.

Vereinbarungen über Leistungsorientierung im Arbeitsvertrag

Arbeitsrechtliche Verpflichtungen sind immer mit juristischer Rückendeckung einzugehen. Es muss natürlich nicht die immer gleiche Vereinbarung auch immer über den Tisch Ihres Juristen, aber gerade zu Beginn des Einsatzes sollten Sie sicherstellen, dass die jeweiligen Vereinbarungen richtig formuliert und beide Seiten juristisch abgesichert sind.

Niemand bestreitet die positive Seite von Zielvereinbarungen und Prämien systemen. Kritisch wird es immer nur dann, wenn Ziele nicht erreicht werden oder gar eine Minderleistung erfolgt. Unabhängig davon, was die Ursache ist, wäre streng genommen die richtige Konsequenz, die Prämie zu kürzen, ja sogar eine Schlechterstellung beim Mitarbeiters zu veranlassen. Das wäre dann der Fall, wenn beispielsweise ein Mitarbeiter 2000 € ursprüngliches Gehalt bekäme und mit der Einführung eines Prämien systems

umgestellt wird auf 1800 € Fixum und variabler Zulage. Wenn der Mitarbeiter fleißig seine Ziele erreichen kann oder gar »über-performt«, so ist es kein Thema, aber was ist, wenn die geforderte Leistung gar nicht möglich ist und er somit weniger als 2000 € bekommen würde? Jetzt ist eine klare Vereinbarung notwendig und dafür sollten Sie möglichst gleich im Zuge des Arbeitsvertrages sorgen, beispielsweise mittels eines Änderungs-, Widerrufs- oder Anrechnungsvorbehalts bzw. der Befristung.

Regelungen in Arbeitsverträgen betreffen das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB), auch Altverträge vor 2003. Obwohl Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütungssysteme als Instrumente moderner Personalführung gelten (gerade in der Industrie), bereitet ihre arbeitsrechtliche Einordnung und Handhabung echte Schwierigkeiten. Das heißt, eine verlässliche Rechtsprechung ist nicht vorhanden bzw. nur in Ansätzen erkennbar. Seit 2005 wird aber infolge eines Urteils des Bundesarbeitsgerichts (BAG) (5 AZ 364/04) eine Art Richtung vorgegeben.

Bei Implementierung von Prämien muss man in diesem Zusammenhang immer an den teilweise unsicheren Umgang mit der Auszahlung des 13. Monatsgehalts denken. Manche Inhaber erklären in den Seminaren, dass sie nur 12,5 Gehälter auszahlen und die restliche Hälfte vom 13. Gehalt an eine Leistung koppeln bzw. als »Goodwill-Prämie« handhaben. Hier mahne ich zur Vorsicht, denn die Auszahlung des 13. Monatsgehalts ist in § 18 des Bundesrahmentarifvertrages für Apothekenmitarbeiter (BRTV) klar geregelt. Demnach ist eine Reduzierung der Sonderzahlung um bis zu 50 Prozent zulässig, falls sich »die Kürzung aus wirtschaftlichen Gründen als notwendig darstellt«. Eine vorherige Ankündigung dieser Kürzung ist nicht erforderlich, setzt aber einen Nachweis für die schlechte wirtschaftliche Lage der Apotheke durch den Inhaber voraus. Ich frage mich dann immer, wie es zusammenpasst, dass zwar die Kürzung beansprucht wird und gleichzeitig wieder aufgehoben werden kann, wenn die Leistung stimmt.

Wer nicht tariflich gebunden ist, muss sich an der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) orientieren – gerade im Zusammenhang mit der Kürzung des 13. Monatsgehältes und weiterer Einschränkungen in Einzelverträgen. Das BAG hat folgende Aspekte klar geregelt: Haben Sie drei Mal hintereinander freiwillig das 13. Gehalt gezahlt, so wird es anschließend zur Pflicht. Dann hat Ihr Mitarbeiter ab dem 4. Jahr einen Rechtsanspruch darauf (Ketteneffekt). 2008 hat das BAG seine Rechtsprechung zum Freiwilligkeitsvorbehalt konkretisiert: »Der Arbeitgeber kann grundsätzlich einen Rechtsanspruch des Arbeitnehmers auf die Leistung für künftige Zeiträume ausschließen und sich die Entscheidung vorbehalten, ob und in welcher Höhe er künftig Sonderzahlungen gewährt.« (Entscheidung 10 AZR 606/07). Ein solcher Hinweis muss verständlich formuliert sein. »Mögliche Unklarheiten gehen zulasten des Arbeitgebers.«

Die Sonderzahlung (13. Monatsgehalt) kann nach dem Tarifvertrag nur auf bis zu 50% des tariflichen Monatsgehältes gekürzt werden, wenn sich dies dem Arbeitgeber aus

■ 1. EINFÜHRUNG: MITARBEITER, DAS ZIEL UND DIE PRÄMIE

wirtschaftlichen Gründen als notwendig darstellt (§ 18 BRTV). Wenn Sie also an den Tarifvertrag gebunden sind, dann können Sie darüber hinaus nicht frei entscheiden, ob Sie die Sonderzahlung in dem jeweiligen Jahr leisten wollen oder nicht. Eine dahingehende Vereinbarung kommt bei beiderseitiger Tarifbindung nur für den übertariflichen, also über ein Tarifgehalt hinausgehenden Teil infrage oder auch dann, wenn keine beiderseitige Tarifbindung besteht. Dann können Sie einen sogenannten Freiwilligkeitsvorbehalt in den Arbeitsverträgen vereinbaren. Dieser muss aber nach der Rechtsprechung des BGH klar und unmissverständlich formuliert sein. Er könnte folgendermaßen lauten:

»Der Arbeitnehmer erhält ein 13. Monatsgehalt als eine freiwillige Leistung, auf die auch bei wiederholter Zahlung für die Zukunft kein Rechtsanspruch besteht. Der Arbeitgeber entscheidet jedes Jahr neu, ob und in welcher Höhe die Zahlung erfolgt.«

Wichtig ist, in diesem Fall nicht die Formulierung zu verwenden, dass die Zahlung jederzeit widerrufen werden kann. Denn ein »Widerruf« kommt nur in Frage, wenn eine Rechtspflicht besteht, während man bei einem Freiwilligkeitsvorbehalt ja gerade betont, dass keine Verpflichtung besteht. Eine solche widersprüchliche Klausel wäre nach der Rechtsprechung unwirksam.

Kündigt Ihr Mitarbeiter nach Erhalt des 13. Monatsgehalts im Folgejahr, muss er es unter Umständen zurückzahlen. Hier gilt der Grundsatz, dass bis zur Höhe von 100 Euro keine Rückzahlung erfolgt. Zahlen Sie zwischen 100,01 Euro und einem Monatsgehalt aus, muss der Mitarbeiter mindestens bis zum 31. März in der Apotheke verbleiben. Bei einer Höhe eines Monatsgehaltes oder mehr, kann auch eine längere Betriebsbindung, etwa bis zum 30. Juni, bestehen, teilweise mit anteiliger Rückzahlung bei früherem Ausscheiden.

Beschäftigte mit einer Teilzeitregelung müssen nach dem Gleichbehandlungsgrundsatz nicht pro Kopf, sondern nach Arbeitszeit beurteilt werden. Kürzungen sind also anzurechnen. Hier sehe ich auch viele Diskussionen in Apotheken, wenn es um das Verteilen von Prämien geht. Dann sind viele Mitarbeiter bereit, Prämien gleichmäßig auf die Köpfe verteilen. Interessanterweise gibt es aus Gerichtsurteilen aber nur den Hinweis, dass man nicht alle Gehälter gleichmäßig um x Euro kürzen darf, sondern anteilig zur Arbeitszeit rechnen muss (Urteil 10 AZR 629/00).

Auf jeden Fall soll das Gleichbehandlungsgesetz (AGG) »diskriminierungsfreie Beurteilungssysteme« gewährleisten. Weiterhin ist in diesem Zusammenhang interessant, dass Sie eine Vereinbarung widerrufen können, wenn sich die wirtschaftliche Lage anders als geplant entwickelt. Auch hier ist die Umsetzung sehr sensibel zu handhaben und immer erst nach Rücksprache mit Juristen. Ein Widerrufsvorbehalt ermöglicht Ihnen, einen einmal entstandenen Anspruch des Arbeitnehmers nachträglich zu beseitigen – vorausgesetzt er genügt den Anforderungen des § 308 Nr. 4 BGB (Bürgerliches

Gesetzbuch). Das wirtschaftliche Risiko der Apotheke darf aber nicht auf die Mitarbeiter verlagert werden. Deshalb richtet sich die Wirksamkeit eines Widerrufs danach, ob der Widerrufsvorbehalt unter Berücksichtigung Ihrer Interessen für den Mitarbeiter zumutbar ist. Die Änderung der Prämienleistung gilt als zumutbar, wenn sie einen triftigen Grund hat. Das heißt, dass die Beeinträchtigung eines rechtlich anerkannten Interesses des Mitarbeiters durch begründete und »billigenswerte« Interessen des Arbeitgebers gerechtfertigt ist oder durch gleichwertige Vorteile ausgeglichen wird. Was ist nicht zumutbar? Der Widerrufsvorbehalt gilt als nicht zumutbar, wenn dieser beim Mitarbeiter eine Vergütungsminderung von 25 bis 30 Prozent der Gesamtvergütung zur Folge hat. Das gilt unabhängig davon, ob der Widerrufsgrund benannt ist oder ob er klar und verständlich ist. Bei der Einführung einer zusätzlichen Prämie zum Gehalt muss dem Mitarbeiter nach einem Widerruf stets wieder der Tariflohn beziehungsweise die übliche Vergütung verbleiben. Sie sind dann unbegrenzt frei, die Voraussetzungen des Anspruchs festzulegen und dementsprechend auch den Widerruf zu erklären. Das heißt auch, dass Sie die »Karotte« sehr hoch halten könnten, um einen besonderen Anreiz auszulösen. Zu hohe Ziele, die nicht zu schaffen sind, demotivieren aber eher, und daher sollten Sie sich selbst in die Rolle des Mitarbeiters versetzen und Ziele so definieren, wie Sie selbst es auch als fair und gleichzeitig ambitioniert empfinden würden.

Erinnert Sie das nicht an die Angebotsflyer?

Weniger als 10% Rabatt locken heute kaum noch einen Kunden in ein Geschäft. Die »Geiz-ist-geil«-Strategien unserer großen Marktmitspieler haben über Jahre hinweg die Wahrnehmung der Zahl vor dem Prozentzeichen so sehr geprägt, dass Rabatte unter 20% kaum Kundensteigerungen erzielen. Es ist natürlich auch von der Attraktivität des Produktes abhängig, aber im Großen und Ganzen können Sie keinen Blumentopf mehr damit gewinnen. Ein ähnliches Ergebnis kam bei einer repräsentativen Umfrage bei 18000 deutschen Arbeitnehmern im Jahr 2014 heraus. Gehaltssteigerungen unter 20% sind bei ca. der Hälfte der Mitarbeiter nicht als anspornend genug empfunden worden. Bei der Neuorientierung im Job würde der Mitarbeiter die Gehälter der potentiell neuen Arbeitgeber vergleichen, vielleicht auch die neuen Aufgaben und Projekte, dann kann die Schwelle zur Überwindung schneller überschritten werden. Wenn wir aber hoffen, durch kleinere Gehaltssteigerungen dauerhaft Motivation auszulösen, liegen wir falsch. In der erwähnten Untersuchung gaben nur 23% der Teilnehmer an, sich überhaupt mittels Gehaltssteigerungen motiviert zu fühlen. In Apotheken dürfte die Zahl allerdings höher liegen. Hier sagt meine Erfahrung, dass sich mehr als 50% der Mitarbeiter nicht durch höhere Gehälter längerfristig motivieren lassen. Hierfür gibt es hauptsächlich zwei Gründe. Zunächst arbeiten in Apotheken Menschen, die sehr viel mehr Wert auf soziale Aspekte legen, als es in anderen Branchen der Fall ist. Eine gute Arbeitsatmosphäre und eine harmonische Beziehung zum Chef und zum Team hat mehr Gewicht als monetäre Anreize. Der zweite Aspekt liegt in der grundsätzlich niedrigen Gehaltseingruppierung in den Tarifen. Wenn man zu ganz wenig ein wenig

■ 1. EINFÜHRUNG: MITARBEITER, DAS ZIEL UND DIE PRÄMIE

mehr dazu zahlt, ist der Effekt nun mal nicht besonders erhellend. Häufig sind die Teilzeitkräfte in Lohnsteuerklasse fünf und dann ist jeder gute Ansatz spätestens beim Blick auf das Nettogehalt verloren.

1.1.2 Welche Prämie passt zu welchem Mitarbeiter?

Was bewegt Sie als Entscheider, Prämiensysteme in Ihrer Apotheke zu implementieren? Fragen Sie sich als Inhaber ganz ehrlich nach den echten, tiefen Beweggründen. Ist es das Loben/Belohnen? Das pro-aktive Vorwegnehmen von denkbar steigenden Gehaltsforderungen? Der Ansporn zu mehr Leistung oder einfach die Neugier? Aus meinen vielen Gesprächen mit Inhabern kann ich sagen, dass es zwei Haupt-Beweggründe gibt. Einerseits will man die Leistung von Superstars stärker anerkennen, andererseits gibt es die Hoffnung, dass Mitarbeiter mit Minderleistung (low performer) besser werden. Wenn Sie sich diese Frage stellen und in Ruhe beantworten, so sind Sie schon einer guten Lösung sehr viel näher. Was soll ausgelöst werden? Als nächstes fragen Sie, ob es tatsächlich Prämiensysteme sind, die dieses Wunschergebnis auslösen. Wenn Sie sich nicht sicher sind und nur »hoffen«, kann es eine sehr teure Erfahrung werden, die Sie hätten im Vorfeld vermeiden können, wenn Sie mehr Gespräche mit Ihren Mitarbeitern geführt hätten und Ihrer Führungsaufgabe stärker nachgekommen wären. Finden Sie unbedingt heraus, ob Mitarbeiter mittels Einsatz von Prämien in Ihre Wunschrichtung zu bewegen sind. Wenn es Ihnen gelingt, Prämien zu finden, über die sich Ihre Mitarbeiter wirklich freuen, so ist die Motivation hoch. Damit Sie etwas finden, was den Mitarbeiter motiviert, ist es notwendig, dass Sie Gespräche führen und ihn kennenlernen. Das bedeutet nicht automatisch, dass Sie fragen, welche Prämie gewünscht wird, sondern dass Sie selbst den Mitarbeiter einschätzen. Es ist ja schließlich ein Bonus für Mehrleistung, der von Ihnen ausgeschüttet wird, und kein Wunschprogramm der Mitarbeiter. Laden Sie sich gegebenenfalls externe Berater ein, die mittels Persönlichkeitsprofilen gut einschätzen können, ob Ihr Vorhaben sinnvoll ist.

Mitarbeitertypen

Im zweiten Kapitel wird im Zusammenhang mit der guten Führungsqualität über das Anwenden des HBDI®-Modells für die Führungskraft selbst gesprochen. Weiten Sie dieses Wissen gerne auch auf Ihre Mitarbeiter aus, um das Bild rund zu machen. So haben Sie die gleichen Definitionen für beide Seiten. Großartige Ergänzung ist die Typisierung der Menschen nach Farben. Lesen Sie hierzu »Der 4-Farben-Mensch. Der Weg zum inneren Gleichgewicht« von Max Lüscher.

Sie als Führungskraft und das Team werden typisiert und können besser Ableitungen definieren. Lesen Sie über weitere Einschätzungen von Mitarbeiter-Typen. Diese sollen Ihnen darüber hinaus noch eine bessere Orientierung geben (vgl. Kahler mit seinem Process Oriented Communication Model).