

# „Danke, dass Sie das so gut gelöst haben“

Vielen Apothekenleitern fällt es schwer, Anerkennung zu zeigen – doch damit ruinieren sie Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter.

**E** Höhere Rentabilität der Apotheke, geringere Fluktuation und gestärkte Beziehungen zu Kunden und Kollegen – welcher Inhaber wünscht sich das nicht? Das alles wäre leicht zu realisieren, und zwar ohne Coaching, ohne Berater und gänzlich ohne Geld. Aber: Auf den Chef oder die Chefin kommt es an. Birgit Lauterbach, Inhaberin von insgesamt vier Sanipius- Lauterbach Apotheken in München, führt knapp 180 Mitarbeiter:

„Mein Job ist es, positive Energie in alle Apotheken zu bringen, so dass alle Spaß an der Arbeit haben – von der Apothekerin bis zum Kurierfahrer. Ich lege Wert auf einen achtsamen Umgang miteinander und weiß in den meisten Fällen, was meine Mitarbeiter gerade bewegt“, so die Inhaberin. Trennung, Probleme in der Schule oder der letzte Urlaub – Birgit Lauterbach fragt nach, denn sie weiß: Vorgesetzte sind maßgeblich daran beteiligt, ob der einzelne Mitarbeiter motiviert, leistungsfähig und gesund täglich seiner Arbeit nachgeht. Dazu gehört mehr als ein gelegentliches „gut gemacht“ zwischen Tür und Angel. Noch immer glauben viele Apothekenleiter, nicht geschimpft sei schon genug gelobt. Im Arbeitsalltag werden positive Leistungen einzelner Mitarbeiter häufig gar nicht angesprochen, erst wenn es etwas schief läuft, redet man darüber und schiebt sich gerne gegenseitig die Schuld zu. Fehlen positive Rückmeldungen, tendieren Mitarbeiter dazu, ihre Patzer zu vertuschen, um wenigstens den Ärger zu vermeiden. Mit diesem Mangel an Wertschätzungskultur im Unternehmen ruinieren Apothekenleiter Gesundheit, Motivation und



**Apothekeninhaberin Birgit Lauterbach:** „Wir kommunizieren Kritik ohne Vorwürfe und Lob auf Augenhöhe.“

Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter. Die Kehrseite: Gegenseitige Wertschätzung führt zu mehr Engagement und stärkerer Identifikation der Mitarbeiter mit der Apotheke. Diese These ist durch zahlreiche Studien belegt, die nachweisen, dass sich Wertschätzung positiv auf Unternehmenskennzahlen wie Produktivität, Rentabilität oder Kundenzufriedenheit auswirkt. Das österreichische Unternehmen „Kraftwerk Anerkennung“ hat 2014 in einer großangelegten Befragung von Führungskräften und Mitarbeitern die Fakten zum Thema zusammengetragen.

## Lob maximal einmal im Monat

In der Umfrage gaben fast 60 Prozent der Teilnehmer an, nur einmal im Monat oder seltener eine Anerkennung oder ein Lob am Arbeitsplatz zu erhalten. Im Schnitt liegen 75 Tage zwischen zwei positiven Rückmeldungen vom Chef. In Bezug auf die Häufigkeit beim Austausch von Anerkennung ergab die Befragung, dass über 81 Prozent der Führungskräfte glauben, häufig Anerkennung oder Lob

auszusprechen. Dem gegenüber berichten 67 Prozent der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, nur selten oder nie Anerkennung von ihren Vorgesetzten zu bekommen. Wer jedoch von seinem Chef häufig Anerkennung und Lob erfährt, erwidert dieses Verhalten doppelt so häufig wie die Gesamtheit aller Befragten. Ebenso gilt: Wer selbst wenig Anerkennung erfährt, der geizt auch mit Lob für andere. Entscheidend ist neben der Häufigkeit auch die Qualität der Anerkennungen. Ein typisches „Gut gemacht“ wird kaum als motivierend empfunden. Nur 13 Prozent ziehen dies einem „Danke“ oder der konkreten Anerkennung einer eigenen Stärke vor.

Gerhard Felbermayer, Coach und Trainer an der Hamburger Führungsakademie für Apothekenleiter, sensibilisiert seine Kunden für den Unterschied zwischen Lob und Anerkennung: „Vereinfacht ausgedrückt funktioniert Lob von oben nach unten und verbindet das Schulterklopfen immer mit einer Bewertung durch den Lobenden. Die Kommunikationspsychologie ordnet Lob daher der „trennenden Kommunikation“ zu. Anerkennung benötigt keine sozialen Unterschiede – „nur“ Augenhöhe und ein hohes Maß an Wahrnehmung und Wertschätzung.“ Dies ist deshalb interessant, da Wertschätzung in Unternehmen laut Umfrage am häufigsten durch Lob (22 Prozent) ausgedrückt wird. Ernüchternd ist, dass bei derselben Frage 23 Prozent angeben, des Öfteren gar „keine Wertschätzung“ zu erfahren. Dieser Mangel und das Fehlen von Anerkennung führt unter den Befragten zu sinkender Einsatzbereitschaft (97,5 Prozent) und weniger Identifikation mit dem Unternehmen (94 Prozent). Bei 89,5 Prozent der Befragten erhöht sich gleichzeitig die Wechselbereitschaft und 92 Prozent sehen die Gefahr einer inneren Kündigung. Gerhard Felbermayer weiß, was beim Team gut ankommt: „Ob Lob oder Anerkennung: Am stärksten wirkt

das ehrliche Interesse am Mitarbeiter, und eine bewusste Wahrnehmung seiner Leistung und seines Verhaltens. Dazu benötigt man Zeit und Achtsamkeit für das, was vor sich geht. Ein Mitarbeiter, der seinen freien Samstag opfert, den Kunden wegen seiner Fachkompetenz und Freundlichkeit schätzen, oder der Arbeitsabläufe effektiv und routiniert im Griff hat, möchte, dass genau das gesehen – und anerkannt – wird.“

## Zeit und menschliche Nähe

Mitarbeiter benötigen für ihre eigene Motivation und Leistungsfähigkeit das Gefühl, nützlich für die Apotheke und das Team zu sein. Das ist keine reine Kopfsache. Entscheidend ist das Gefühl, dazugehören, akzeptiert und gebraucht zu werden. Auch wenn dafür im Alltag oftmals wenig Zeit bleibt oder die Aufmerksamkeit fehlt – ausgesprochene und gezeigte Wertschätzung kann mit vergleichsweise geringem Aufwand große Wirkung bei den Mitarbeitern entfalten. Die innere Haltung des Apothekenleiters ist dabei von großer Bedeutung, da der Empfänger spüren kann, welche Absicht damit verbunden ist. Wertschätzung, die allein aus dem Verstand kommt verliert an Wirkung, da diese meist auch nur den Verstand der Mitarbeiter erreicht. Effektive Personalführung richtet sich daher gleichermaßen an Herz und Verstand. Führungskräfte-Trainer Felbermayer: „Einstudierte Gesprächsmuster, trainierte Verhaltensweisen und Kommunikationsfloskeln haben wenig mit Wahrnehmung, Authentizität und Wertschätzung zu tun. Selbst Vorbild sein bedeutet gerade für Führungskräfte, die eigenen Verhaltens- und Kommunikationsmuster im Rahmen von Trainings oder Coachings zu reflektieren, dabei Selbst- und Fremdbild miteinander abzugleichen und die persönliche Wahrnehmung zu schärfen. Mitarbeiter spüren, wenn Worte von Herzen kommen.“

Eine ritualisierte Kommunikation, also etwa eine überschwängliche Rede auf der Weihnachtsfeier, bringt nicht viel, wenn es vorher im Alltag an konkreten Rückmeldungen gefehlt hat, die zeitnah das individuelle Engagement würdigen. Belohnungen wie Prämien oder Gehaltserhöhungen verfehlen ebenfalls ihre Wirkung, wenn diese späte Anerkennung ausdrücken sollen. Handgeschriebene Zettel, E-Mails, ein kurzer Anruf, ein Schulterklopfen sind weitaus wirkungs-

voller, weil sie die Rückmeldung um zwei wertvolle Beigaben bereichern: aufgewendete Zeit und menschliche Nähe. Mit gezielten Komplimenten und echtem Interesse kann man Mitarbeiter enorm ermutigen. Birgit Lauterbach hat so herausgefunden, dass eine PTA gerne und sehr kreativ dekoriert – inzwischen ist diese Mitarbeiterin für die gesamte Dekoration in allen vier Apotheken zuständig und macht ihren Job mit großer Leidenschaft. Gegenseitiges Vertrauen



**Gerhard Felbermayer, Trainer für Führung und Motivationsmanagement:** „Mitarbeiter spüren, wenn Worten von Herzen kommen.“

und Wertschätzung sind die Dinge, auf die die Apothekenleiterin Wert legt und die sie auch vorlebt: „Der Chef wird immer gescannt und auch daran gemessen, ob er authentisch ist. Wenn ich positiv bin, spiegelt sich das bei den Mitarbeitern wieder. In der Apotheke haben alle Kunden ein Problem, umso wichtiger ist die gute Laune der Mitarbeiter.“

## Wertschätzung täglich leben

Mit Lob und Dankbarkeit motiviert die Apothekerin im Alltag ihr Team: „Wenn mehrere Mitarbeiter krank sind und trotzdem sehr viele Kunden freundlich beraten werden, sage ich auch Danke, dass ihr das so toll gelöst habt“. In diese Art der Personalführung ist die Apothekerin hineingewachsen, hat zahlreiche Seminare besucht und sich Gedanken

gemacht. „Wir haben keine festgeschriebenen Leitlinien, in denen diese Wertschätzungskultur festgeschrieben ist – Vertrauen wird täglich gelebt“, so Lauterbach. Bestärkt wird sie in ihrer Haltung durch viele Mitarbeiter, die schon sehr lange in ihrem Team arbeiten – es gibt kaum Fluktuation. Gerhard Felbermayer geht noch einen Schritt weiter. Für ihn bedeutet die Anerkennungskultur „weg von der Fehlerkultur und Burn Out und hin zu mental und körperlich gesunden Menschen. Aber Vorsicht – Anerkennung steckt an und wirkt auch auf „willkommene“ neue Mitarbeiter und Kunden. Ihr Geschäft könnte wachsen. wollen ...!“

■ Andrea Zeinar

## Anerkennung ist mehr als ein Lob

*Apothekenleiter, die ihre Mitarbeiter künftig mehr wertschätzen möchten, können an folgenden Punkten ansetzen:*

### An Stärken orientieren

Wer sich in der Personalführung auf die Stärken und Talente seiner Mitarbeiter konzentriert, motiviert nicht nur das Teammitglied, sondern vermeidet auch den Blick auf Defizite und Schwächen, die sonst gerne in den Mittelpunkt rücken.

### In Weiterbildung investieren

Ermöglichen Sie ihren Mitarbeitern regelmäßige Fortbildungen. Das bedeutet eine Investition in die Arbeitskraft der Mitarbeiter und stellt damit eine besondere Form der Wertschätzung dar. Wichtig ist, dass auch langjährige Mitarbeiter diese Möglichkeit zur Fortbildung erhalten.

### Verantwortung übertragen

Nur wer in der Apotheke echte Verantwortung trägt, kann eine nachvollziehbare Leistung bringen, für die er anerkannt werden kann. Das sollten Apothekenleiter bei der Arbeitsorganisation berücksichtigen. Bei größeren Projekten können auch Teilerfolge festgehalten und gewürdigt werden.



Zum Weiterlesen:

Hubert Worliczek, Elisabeth Zechmeister: „Berufsprinzip Mensch sein. Wie Wertschätzung zum Erfolg führt“. Goldegg Verlag.

Führungsakademie für Apothekenleiter  
www.2develop.de