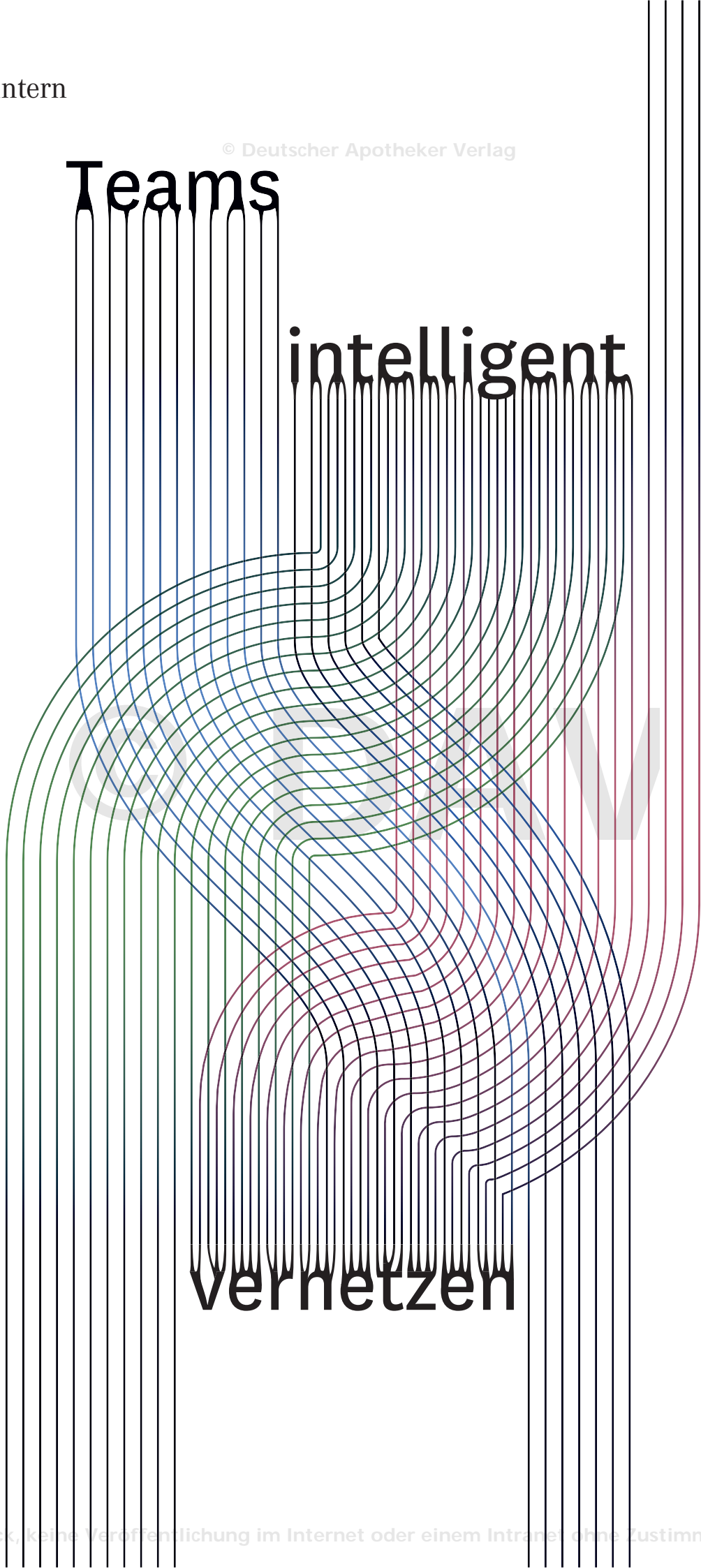


© Deutscher Apotheker Verlag

Teams

intelligent

vernetzen



Spätestens durch die Coronakrise haben viele Apotheken gemerkt, dass es schwierig ist, im Team schnell und verbindlich Informationen auszutauschen. Eine moderne interne Vernetzung löst diese Herausforderung, hat aber noch viel weitreichendere Vorteile.

Text: Simon und Gerrit Nattler

Das Arbeiten ist in den letzten Jahren komplexer geworden. In kurzen Abständen stürzen neue Anforderungen und Vorgaben auf uns Apotheker ein. In den letzten Monaten hat sich dieser Trend noch verstärkt. Es gab jede Woche neue Vorschriften, Ausnahmen und Gesetze, die an jeden einzelnen Mitarbeiter übermittelt werden mussten. Dazu kamen viele Unsicherheiten aus dem Team. Die Aufteilung der Mitarbeiter in verschiedene Schichten, um die Kontakte zu minimieren, hat es nicht einfacher gemacht. Eine riesige kommunikative Aufgabe, die viele Apotheken vor Probleme gestellt hat.

Corona war allerdings nicht der Auslöser, sondern eher ein Katalysator, der bereits vorhandene Schwachstellen in der internen Kommunikation deutlich gemacht hat – in vielen Filialverbänden ist der Austausch untereinander seit Jahren ein Thema. Denn während sich die Digitalisierung in den letzten Jahren vor allem in Richtung Kunde abgespielt hat, läuft die Zusammenarbeit im Team mit Pinnwand, Übergabebuch und Telefon noch sehr altmodisch ab. Das bremst, denn aus dem Privatbereich sind Mitarbeiter längst einen schnelleren Austausch gewöhnt. In der Apotheke führt das zu Fehlern in den täglichen Abläufen, den immer gleichen Fragen, Überforderung – und vor allem: zu unmotivierten Mitarbeitern. Eine Studie des ADP Research Instituts (ADPRI) aus dem letzten Jahr mit mehr als 19.000 Arbeitskräften hat nach den wichtigsten Voraussetzungen gesucht, um das Engagement zu stärken. Nach einer grundsätzlichen Identifizierung mit den Werten des Unternehmens waren die wichtigsten Faktoren „Ich weiß genau, was von mir erwartet wird“ und „Ich kann jeden Tag meine Stärken einsetzen“. Das hört sich zunächst nach sinnvollen und einfachen Anforderungen an – aber warum fällt es vielen Apotheken in der Realität dann so schwer?

Verteiltes Silowissen

Verteiltes Silowissen

Sie erinnern sich bestimmt an die Spielshow „Wetten, dass ...?“, die früher Millionen Fernsehzuschauer an die Bildschirme gefesselt hat. Samstagabend saß die ganze Familie auf der Couch, und am Montagmorgen wurde dann auf der Arbeit oder in der Schule über die beste Wette diskutiert und gestritten. Heute würde das nicht mehr funktionieren! Es gibt mittlerweile Hunderte Sender und Streamingportale, und es ist daher unwahrscheinlich, dass mehrere Kollegen das Gleiche gesehen haben. Genauso ist es auch in der Apotheke: Während früher neue Informationen vor allem über die Apothekerzeitung und einen Außendienstler verbreitet wurden, gibt es heute zahlreiche Portale, Newsletter und Webinare. Das führt dazu, dass jeder Mitarbeiter anderes Spezialwissen hat, je nachdem wo seine Interessen liegen.

Verteiltes Wissen bedeutet aber auch im Umkehrschluss, dass niemand mehr alles alleine im Blick haben kann, auch Sie als Führungskraft nicht. Die Gefahr von Silowissen bei einzelnen Mitarbeitern wächst. Was, wenn diese ausfallen durch Krankheit oder Kün-



digung? Benötigt wird daher ein zentraler digitaler Ort, an dem das gesamte Alltagswissen gesammelt wird, aber auch wichtige Ankündigungen verbindlich zugestellt werden können. Digital deshalb, damit es von überall erreichbar und einsehbar ist, auch über Filialen verteilt. In großen Unternehmen sind solche Intranets bereits seit Jahren etabliert. Statt einer strengen Top-Down-Kommunikation zapft man dort heute das vielseitige Wissen der Angestellten an, indem jeder Beiträge erstellen oder kommentieren kann. Auch wir haben in unserem Filialverbund seit einiger Zeit eine Team-App speziell für Apotheken im Einsatz.

Das funktioniert in der Praxis so gut, weil es asynchron ist: Jeder kann eine Information dann nachlesen, wenn er die Zeit und Konzentration dafür hat. Die Momente, wo wirklich alle Mitarbeiter gleichzeitig anwesend sind, werden durch längere Öffnungszeiten und mehr Beschäftigte in Teilzeit immer seltener. Und selbst wenn: Denken Sie mal ans Studium zurück! Obwohl der Professor in der Vorlesung alles in Ruhe erklärt hat, reicht es für ein genaues Verständnis meistens noch nicht aus – dafür gibt es Skripte. Auch wenn der Professor die Unterlagen einmal erstellen musste, ersparen sie ihm doch jedes Semester Hunderte Rückfragen, denn jeder Student kann sie in Ruhe durcharbeiten und hat sie spätestens parat, wenn er sie benötigt (zur Klausur ...). Selbst im Privaten sind wir es gewöhnt, die Uhrzeit der Verabredung noch mal schnell in der letzten WhatsApp nachschlagen zu können. Doch ist es wirklich der richtige Weg, die so wichtige Kommunikation ins Digitale zu verlegen?

Anforderungen an moderne Kommunikation

Natürlich ist das persönliche Gespräch durch nichts zu ersetzen, gerade wenn es um den Transport von Gefühlen und Wertschätzung geht. Lob, große Änderungen, Rückschläge und Beschwerden äußern wir weiter im direkten Austausch. Für nüchterne Fakten, komplexe Prozesse, um neue Anweisungen oder Fragen gemeinsam zu besprechen bringt es aber keine Vorteile. Auch im Privatbereich nutzt jeder Messenger, um eine Verabredung zu vereinbaren und den Weg zu beschreiben. Das eigentliche Treffen findet dann persönlich statt. Digitale Kommunikation ist heute so weit verbreitet, dass es wohl den meisten Apotheken in Deutschland schwerfallen würde, die internen Messenger wieder abzuschalten – auch wenn diese meistens noch gar nicht offiziell eingeführt wurden. Denken Sie aber an die „Schattenkommunikation“, die vielleicht über Whats-App läuft – nur um kurz etwas mit der Kolle-

Natürlich ist das persönliche Gespräch durch nichts zu ersetzen, gerade wenn es um den Transport von Gefühlen und Wertschätzung geht.

gin zu klären. Das ist aber nicht nur aus Datenschutzgründen gefährlich. Reine Chats sind mit der Kommunikation im Team schlicht überfordert, denn es geht oft der Zusammenhang zwischen Frage und Antwort verloren.

Bei der Einführung einer App sollten daher einige Anforderungen eingehalten werden. Bei uns hat sich die Trennung von schnellen Chatnachrichten („Kannst du am Samstag mit mir die Schicht tauschen?“) und umfangreicheren Beiträgen bewährt. Diese bleiben länger wichtig oder sollen eine Diskussion anstoßen („Regeln für die Belieferung des neuen Pflegedienstes“). Unser Team achtet besonders darauf, Empfänger nach Relevanz auszuwählen. Wenn ein AMTS-Fall diskutiert wird, ist die Beteiligung von Apothekern aus dem Verbund sinnvoll, aber eine PKA wird nicht viel dazu beitragen können – es lenkt nur ab. Genau andersherum verhält es sich bei einem Update der Großhandelskonditionen. Die neuen Öffnungszeiten des Arztes nebenan sind für die eine Filiale entscheidend, für den Standort im Nachbarort eher nicht. Unterweisungen über neue Lieferverträge sind dagegen für das HV-Personal im ganzen Verbund wichtig. Dieser schnelle Wechsel entspricht unserer Gesprächskultur, denn auch hier holen Sie für spezielle Infos nicht immer das ganze Team zusammen. Um beim Ausfall eines Kollegen weiterhin auf das Wissen zugreifen zu können, sollten Beiträge dauerhaft durchsuchbar bleiben. Die klare Kommunikation und die Möglichkeit, alles per Knopfdruck wiederzufinden und nachzulesen, hat bei uns enorme Ruhe ins Team gebracht. Die internen Telefonate und Nachfragen nehmen ab, denn jeder weiß, was zu tun ist oder wo er es findet. Wie Sie wissen, ist dies einer der ausschlaggebenden Faktoren für hohes Mitarbeiterengagement.

Der wahre Wert

© Deutscher Apotheker Verlag

Der Nutzen eines Intranets geht aber weit über das Wissensmanagement hinaus. Es verbindet das Team auch digital und formt es dort zu einer Gemeinschaft – sogar über die Filialgrenzen hinweg. Es ist der gleiche Effekt wie auch in Social Media: Menschen berichten gerne davon, was sie gerade bewegt, und Freunde reagieren darauf. Im Arbeitsumfeld funktioniert es genauso, natürlich auf einer anderen, fachlicheren Ebene. Niemand fotografiert sein Mittagessen, aber ein kurzes Update von einer Fortbildung oder ein Trick in der Warenwirtschaftssoftware erhält ebenfalls schnell einige Likes. Auch Führungskräfte können kurz einen Kommentar oder ein „Gefällt mir“ abgeben. Das ersetzt natürlich kein persönliches Lob, aber der Mitarbeiter weiß, dass seine Leistung bemerkt wurde.

Dazu arbeitet unser Team viel eigenverantwortlicher und agiert stärker untereinander. Während früher meistens wir selbst das Nadelöhr in der Informationskette waren, läuft es heute (meistens) besser ohne uns. Durch die gestiegene Transparenz ist sichtbar, was im Unternehmen vorgeht und aus welchem Grund. Gerade Filialen bekamen früher im Vergleich

zur Hauptapotheke kleinere Entscheidungen oft erst später mitgeteilt – nicht aus böser Absicht, aber es war mühsam, alle Filialen gleichzeitig detailliert zu informieren. Auf Dauer wirkte das demotivierend oder führte zur Verbreitung von gefährlichen Halbwahrheiten. Transparenz gilt daher auch andersherum: Führungskräfte können besser erkennen, welche Themen aktuell als relevant erachtet und diskutiert werden. Sie bekommen ein besseres Gespür und können auch negative Stimmungen und Unklarheiten schneller erkennen. Ein aufkeimendes Feuer ist viel einfacher zu löschen als ein lodender Brand! Indem wir heute vor allem neue Informationen aktiv posten und nicht nur auf den Flurfunk reagieren, steigt das Vertrauen des Teams. Durch die geringere Aktivierungsenergie für ein Posting im Vergleich zu Dutzenden Telefonaten wird es ziemlich einfach.

Nicht zu unterschätzen ist die Wirkung auf neue Bewerber. Wir sprechen die interne Kommunikation in jedem Vorstellungsgespräch an und haben noch nie die erwünschte Wirkung verfehlt. Die häufigsten Gründe, den Arbeitgeber zu wechseln, sind ein Mangel an Struktur, eine schlechte Übersicht und fehlende Anerkennung – alles Kriterien, bei denen wir mit unserer



Vergleichen, Controllen,
Checken, Coachen:
Ich will nicht
nur wissen was,
sondern wie.

ADG 
Pharmacy Software
a PHOENIX company

Kluge Entscheidungen trifft man selten aus dem Bauch heraus. Sondern auf Basis valider Kennzahlen und den Benchmarks des Wettbewerbs:

ADGCOACH – bietet auch die ideale Lösung für Ihre Filialapotheken.

- // ADGCOACH BENCHMARK: liefert schnell und bequem die wichtigsten Kennzahlen
- // ADGCOACH RX-CONTROL: für Rabattverträge
- // ADGCOACH JOB-SELECT: die richtigen Aufgaben-Prioritäten setzen
- // ADGCOACH PRO-FIT: für profitables Preismanagement
- // Modulares Konzept mit ADGCOACH Basic, Comfort oder Professional



ADGCOACH 

Wissen statt glauben.

Sie möchten
wissen, wie?
Dann besuchen
Sie uns auf:



www.adg.de/adgcoach

ADG. Wir machen das.

digitalen Vernetzungspunkten. Ist der Arbeitsvertrag unterschrieben, vermittelt bereits das reine Mitlesen der digitalen Kommunikation ein sehr gutes Gefühl für die Kultur und Abläufe im Unternehmen. Wie gehen wir miteinander und mit Kunden um? Gibt es eine offene Fehlerkultur? Wen kann ich ansprechen? Neue Mitarbeiter sind daher deutlich schneller eingearbeitet, da sie bereits Antworten finden und dadurch Sicherheit aufbauen.

Experten in dynamischen Teams

Die ADPRI-Studie hat ergeben, dass Mitarbeiter besonders produktiv arbeiten, wenn sie ihre Stärken ausspielen können. Das erleben Sie wahrscheinlich auch bei sich selbst. Häufig wissen Menschen aber nicht, dass sie Spezialisten auf einem Gebiet sind! Bei uns hat die vernetzte Zusammenarbeit geholfen, dieses sichtbar zu machen. Eine Mitarbeiterin hatte beispielsweise immer die passenden Antworten parat, wenn es Fragen zur Abrechnung von Rezepten gab. Auch wenn sie sich früher in Teammeetings nur wenig beteiligt hat, war sie digital immer sofort bereit, sich einzubringen und den Kollegen zu helfen. Das Wissen hatte sie sich in zahlreichen Fortbildungen erworben und stellte es gerne zur Verfügung. Sie wusste gar nicht, was sie für ein Expertenwissen angehäuft hatte! Gerade auch schüchternen Mitarbeitern (und Führungskräften) hilft die digitale Kommunikation, sich aktiv zu beteiligen, denn einen Kommentar zu schreiben kostet kaum Überwindung.

Durch ähnliche Anforderungen macht es in Filialverbänden keinen Sinn, sich nur innerhalb der Organigramm-Struktur auszutauschen. Wichtiger ist die Verbindung nach Interessen: Filialleiter wollen sich vielleicht über Führung und Organisation austauschen, PKAs zu Einkauf und Lager. Einige Apotheker sprechen mit PTAs übers Labor, und eine gemischte

Gruppe kristallisiert sich heraus für die Aktionsplanung. Die Vernetzung der Zukunft muss daher über dynamische Teams laufen, die sich spontan zusammenfinden und austauschen. Hierdurch können plötzlich starke Synergien im Verbund entstehen – nicht nur im Einkauf oder Einsatzplan, sondern bei echten Alltagsthemen.

Besser vernetzt

Wenn Sie eine Team-App in der Apotheke einführen möchten, sollten Sie natürlich selbst dahinterstehen. Zu Anfang werden vor allem Sie den größten Teil an Inhalten erstellen. Weisen Sie im Team auf neue Beiträge hin, ohne viel vom Inhalt zu verraten. So bauen Mitarbeiter die App mit der Zeit in die tägliche Routine ein. Sie werden merken, dass ein bis zwei Mitarbeiter schneller mit dem neuen „Werkzeug“ arbeiten. Fördern Sie das, indem Sie diese Early Adopter zu „Redakteuren“ ernennen, die wichtige Infos aus dem Alltag fischen und ins Intranet einspielen. Mit der Zeit nimmt die Anzahl der aktiven Nutzer zu. Wer es erst mal zu schätzen weiß, kann sich später ein Arbeiten ohne interne Vernetzung nicht mehr vorstellen. Viele Unternehmen verstehen, dass ein modernes Intranet sinnvoll ist, finden aber, dass ihre Unternehmenskultur „noch nicht reif dafür“ ist. Hierzu ist anzumerken, dass die Rückwirkungen zwischen Social Intranets und Unternehmenskultur wechselseitig sind: Bei erfolgreicher Einführung wird die Verbesserung der internen Kommunikation auch die Teamkultur verbessern.

Intelligenz hängt nicht von der Schädelgröße ab, sondern von der Verknüpfung und Zusammenarbeit der Nervenzellen. Im Team ist es ebenso: Wer Teams in der Apotheke modern vernetzt, wird in Zukunft besser zusammenarbeiten und mehr erreichen!