

Meier: Im Prinzip mit seiner Persönlichkeit, mit seiner Art. Er muss die Gründe klar kommunizieren. Das Problem ist, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber unterschiedliche Bedürfnisse haben. Es sind diese Schnittstellen, die Probleme schaffen. Je klarer, präziser und offener Kommunikation stattfindet,

desto besser werden Entscheidungen akzeptiert.

Hess: »Anders sein. Besser sein!« ist das Motto des Management-Kongresses auf Mallorca. Was können Apotheker von den legendären Querköpfen im Fußball lernen?

Meier: Dieses Echtsein, dieses »Merkwürdigsein«, das auch in meinem Vortrag vorkommt. Es geht darum, dass man durchaus seine Ecken und Kanten zeigen und damit Erfolg haben kann.

Hess: Als Schiedsrichter sind Sie weit in der Welt herumgekommen. Haben Sie einen Tipp für die Kongressteilnehmer?

Meier: Man sollte einmal auf der kleinen Insel Sa Dragonera gewesen sein./



Volker Hess (links) im Interview mit Urs Meier.

Foto: Lauer-Fischer

TIPP

Der Management-Kongress von Pharmazeutischer Zeitung und Lauer Fischer findet vom 1. bis 5. November in Camp de Mar auf Mallorca statt. Das vollständige Programm finden Sie in PZ 30/2011, Seite 52-53.

QUALITÄTSMANAGEMENT

Überleben in fordernden Zeiten

Von Heidi Ehniss / Viele Apotheken sehen Qualitätsmanagement immer noch als »Ballast« an und sind erleichtert, wenn ein zertifiziertes QMS auch in einer novellierten Apothekenbetriebsordnung nicht gefordert wird.

Ein Qualitäts- und Apothekenmanagementsystem kann helfen, die täglichen Herausforderungen effizienter zu meistern. »Es hält das Team zusammen und schafft Freiraum für neue Ressourcen. Ich habe noch keine Apotheke erlebt, bei der das nicht funktioniert hat«, sagt die Leiterin der Lösungsagentur Heidi Ehniss in Königstein.

Gemeinsame Ziele festlegen als erster Schritt

Heidi Ehniss hat in den vergangenen zehn Jahren in circa 350 Apotheken erfolgreich ein Qualitäts- und Apothekenmanagementsystem eingeführt. In dieser Zeit hat sie immer wieder festgestellt, wo die Herausforderungen liegen. Insbesondere das Feld der Kommunikation kann verbessert werden. Innerhalb des Teams werden beispielsweise wichtige Informationen nicht

immer oder nur unverständlich weitergegeben. Bei Apotheken, die mit Teilzeitkräften arbeiten, kann das fatale Folgen haben. Ganz wichtig, so Ehniss, sei aber auch die Stärkung des Teams und des Apothekenleiters. Jedem Teammitglied sollte bewusst werden, dass das Miteinander, nicht das Gegen-einander zum Erfolg führt.

Motivierte Mitarbeiter haben mehr Erfolg, das weiß jeder. Doch welche Strategie hilft dabei, dieses Ziel zu erreichen? Heidi Ehniss kennt die Antwort. »Der erste Schritt ist, dass gemeinsame Ziele festgelegt werden, eine Transparenz, von der alle Beteiligten profitieren.« Der Weg zur abschließenden ISO-Zertifizierung sei dann ganz leicht zu bewältigen. Sechs Monate müsse man dafür einplanen.

Was passiert in dieser Zeit? »Jeder externe Berater setzt andere Schwer-

punkte. Mir ist es wichtig, dass das Team die Bausteine für ein wachsendes Qualitätsmanagement selbst erarbeitet«, erläutert Ehniss. Team bedeutet, dass alle Angestellten und der Apothekenleiter auf einer Ebene kommunizieren – das komme in vielen Apotheken zu kurz.

Es wird zu wenig miteinander gesprochen

Ehniss Meinung nach wird oft zu wenig miteinander gesprochen, sodass viel Zeit damit verbracht werden muss, die nicht vorhandenen Informationen neu zu erarbeiten.

Durch die unvollständige Kommunikation würden beispielsweise auch keine Zuständigkeitsbereiche klar definiert. Keiner fühle sich verantwortlich. Fehler, die eigentlich durch Optimierungsprozesse ausgeglichen werden sollten, werden teilnahmslos als Missgeschick verbucht. Langfristig ein teurer Spaß und ein Bremsklotz für die Arbeitsleistung aller Beteiligten. Heidi Ehniss fragt deshalb gleich beim ersten Termin, wer für was verantwortlich ist. Ist dies nicht klar definiert, fehlen wichtige Voraussetzungen für effizientes Arbeiten. Das Team soll mitreden, aber jeder soll auch seinen Teil der Verantwortung tragen.

Oft sei es schwierig, bei der ersten Besprechung bereits Ergebnisse zu er-



Das Team der Stuttgarter Schloss-Apotheke mit Heidi Ehniss (Dritte von rechts). Foto: Ehniss

zielen, mitunter auch, weil sowohl der Apothekenleiter als auch die Mitarbeiter diese Art von Teamsitzungen zunächst einmal üben müssen.

Erst wenn die Vertrauensebene innerhalb der Gesprächsrunde stimmt und jeder Mitarbeiter weiß, dass sein Beitrag das Team voranbringen kann, greift das Konzept. »Wenn diese kommunikative Hürde überschritten ist,

betrifft das Team eine gemeinsame Ebene. Das ist die Basis für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement.«

Nach Ehniss' Erfahrung ist diese gemeinsame Ebene gleichzeitig das Erfolgsrezept jeder Apotheke. Wer es versteht, die Mitarbeiter in alle Apothekenaktivitäten einzubinden, setzt kreatives Potenzial frei und kann gemeinsam definierte Ziele schneller, leichter und effek-

tiver umsetzen. Die Schloss-Apotheke in Stuttgart hat mit der Unterstützung von Heidi Ehniss ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt und die Zertifizierung erfolgreich absolviert. Trotz Urlaubszeit und vielen Teilzeitkräften gelang das dem Apothekenteam innerhalb von sieben Monaten.

Apothekenleiterin Ursula Forsteneichner berichtet im Gespräch mit der Pharmazeutischen Zeitung, dass insbesondere die Zuordnung von Verantwortlichkeiten, die interne Kommunikation sowie das Fehler- und Reklamationsmanagement verbessert und Beratungsleitlinien erarbeitet wurden.

Jeden Monat werden nun in Teamsitzungen Probleme besprochen und behoben. »Das hat das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt«, sagt Forsteneichner. »Wir haben gelernt, aus Fehlern zu lernen.« Jeder habe nun seine klaren Aufgaben, für die er sich verantwortlich fühle. »Ich als Chefin bin unwahrscheinlich entlastet.«

Dank Übergabebuch wird nichts mehr vergessen

Jede Mitarbeiterin schaut ins Übergabebuch, wenn sie kommt. Dort steht, wer was erledigen soll, sodass nichts mehr vergessen geht. »Und wir sind ständig am Verbessern«, sagt die Apothekerin. Durch die jährlichen Audits bleibe die Motivation hoch, sich permanent weiterzuentwickeln.

QMS bietet eine Chance, dem immer stärker werdendem Konkurrenzdruck und den ständigen Einsparungen im Gesundheitswesen durch Authentizität zu entkommen, davon ist Heidi Ehniss überzeugt. »Erfolg kann erarbeitet werden«, sagt sie.

QMS sei der Leitfaden dafür, wenn es aktiv genutzt werde. Stimmen die internen Strukturen, können Apotheken die gesundheitspolitischen Herausforderungen besser überstehen. /

QMS – DIE VORTEILE AUF EINEN BLICK

- Mehr Übersichtlichkeit durch transparente Strukturen;
- Verbesserung der internen Kommunikation;
- Mitarbeitermotivation;
- Teamfähigkeit;
- Verbesserung der Teamleistung;
- bessere externe Kommunikation;
- authentischer Apothekenauftritt;
- bessere Kundenbindung;
- besseres Zeitmanagement;
- mehr Zeit für neue Ressourcen;
- gemeinsame Ziele werden effektiver umgesetzt;
- Optimierungsprozesse werden ermöglicht.

Mappus geht zum Pharmakonzern Merck

dpa / Der frühere Ministerpräsident von Baden-Württemberg, Stefan Mappus (CDU), macht es wie Hessens Ex-Ministerpräsident Roland Koch (CDU): Er wechselt in die Wirtschaft. Gut vier Monate nach seiner Abwahl teilte der 45-Jährige vorige Woche mit, dass er vom 1. September an für den Darmstädter Pharma- und Chemiekonzern

Merck arbeitet. »Mappus wird eine Führungsfunktion im Ausland übernehmen«, bestätigte ein Sprecher des Unternehmens. Nach einem halben Jahr Einarbeitungszeit soll Mappus Leiter einer Filiale von Merck in Südostasien oder Südamerika werden.

Sein Landtagsmandat will der Pforzheimer Ende August nach 15 Jahren nie-

derlegen. Den Sprung in die Wirtschaft sieht er als große Chance. »Politik war ein wichtiger Teil meines Lebens und es ist mir emotional extrem schwer gefallen, aus der Politik herauszugehen. Aber so ein berufliches Angebot ist in vielerlei Hinsicht ein Glücksfall«, sagte Mappus den Stuttgarter Nachrichten. Merck sei auf ihn zugekommen.

Der Dipl.-Ökonom hat früher für Siemens Telefone vertrieben. /