

Herzenssache

von Carl Ulrich Henneberg

Stellenanzeigen, Gespräche mit Bewerbern, Einarbeitung – das kostet die Apotheke Zeit und Geld. Besser wäre es doch, die Mitarbeiter langfristig an sich zu binden. Wenn Sie attraktive Anreize schaffen und Ihr Team motivieren, wird Ihre Apotheke zu einer starken Marke.

Im gesamten Gesundheitswesen mangelt es an Fachkräften. Einer Studie zufolge fehlen 2020 bereits etwa 56.000 Ärzte und gut 140.000 nichtärztliche Fachkräfte in Deutschland, Tendenz steigend.¹ Auch vor der Pharmabranche macht der Trend nicht Halt. Schon heute haben 39 Prozent der Apotheker Probleme bei der Stellenbesetzung durch approbierte Angestellte, 33 Prozent beim Finden qualifizierter PTA.² „Apotheken schließen nicht, weil sie keine Kunden mehr haben. Sondern weil sie keine Mitarbeiter finden“, sagt Rolf Schmiel, Psychologe und Unternehmensberater. Das einfachste Mittel, um sich dennoch am Markt durchzusetzen: bestehende Mitarbeiter binden. Doch das gelingt nur mit der richtigen Motivation – und einer starken Arbeitgebermarke, sagt Schmiel.

DAS STECKT DRIN: WISSEN FÜR					
PTA/PKA	+	+	+	+	Apotheker/-innen
Praxis	+	+	+	+	Theorie
Einsteiger	+	+	+	+	Profis

Die Beweggründe für Mitarbeiter, bei einem Unternehmen zu bleiben, sind dabei durchaus vielfältig. Und – so viel sei verraten – das Gehalt allein ist nicht entscheidend. Für Motivationstrainer Schmiel steht fest: „Motivation muss immer von innen kommen. Denn wenn jemand eine ablehnende Haltung an den Tag legt, bringt er niemals Spitzenleistung.“ Oder anders ausgedrückt: Die Mitarbeiter sollen Spaß an und bei ihrer Arbeit haben. Für Arbeitgeber bedeutet das: Sie müssen ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeiter mit Freude an ihre Aufgaben herangehen und vor allem eine emotionale Bindung zur Apotheke aufbauen. Was zunächst simpel klingt, stellt viele Chefs in der Umsetzung vor eine scheinbar unlösbare Aufgabe. Dabei

kommt es in erster Linie auf die richtige Herangehensweise an.

Der Mitarbeiter will wahrgenommen werden

„Um die Herzen seines Personals zu erobern, bedarf es in erster Linie Wahrnehmung und Anerkennung“, sagt Schmiel. „Das sehen wir ganz deutlich am Social-Media-Phänomen: Jeder strebt nach Likes.“ Umfragen geben dem Psychologen recht. Für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz spielen besonders ein respektvoller Umgang miteinander (93,2 Prozent) und Anerkennung für geleistete Arbeit (87,1 Prozent) eine wichtige Rolle.³ Schmiel rät: „Nehmen Sie sich Zeit für den Mitarbeiter und erfahren Sie in persönlichen Gesprächen seine Bedürfnisse und Wünsche.“ Und vergessen Sie nicht, ihn zu loben. Sprüche wie „Nicht geschimpft ist gelobt genug“ haben

längst ausgedient. Den Chef selbst nennt Schmiel den entscheidenden Faktor: Hat er keinen Spaß an der Arbeit oder verbreitet er schlechte Stimmung, leidet das Klima.

Und das kostet. Sieben Milliarden Euro bezahlte die deutsche Wirtschaft allein 2016 für die fehlende emotionale Bindung von Mitarbeitern gegenüber ihrem Arbeitgeber, rechnet der „Gallup Engagement Index“ vor. ➔



Fotos: istock.com/limacon, olinik_y, Suradech14; Steffi Atze

„Führungskräfte müssen die Balance finden zwischen Kuschelchef, der zu viel durchgehen lässt, und Einpeitscher, der eiskalt Interessen durchsetzt.“

ROLF SCHMIEL

Als Psychologe spricht Rolf Schmiel bei Unternehmen wie Lufthansa und Audi sowie als TV-Experte über Erfolg und Motivation.





GELDWERTE



- Sachbezug 44 € / Monat
- Essen 94,95 € / Monat
- Garagenpauschale 40 € / Jahr
- Internetauswahl 50 € / Monat



- Gesundheitsvorsorge 500 € / Monat
- Erholungsbeihilfe 156 € / Jahr



Mögliche steuerfreie Sachbezüge

Eine Gehaltserhöhung kommt beim Arbeitnehmer oft nur geringfügig an. Manche Sachbezüge zu 100 Prozent, denn sie sind komplett steuerfrei.

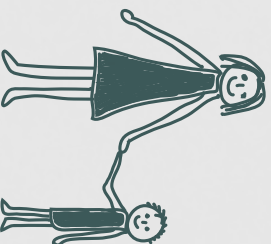
UNBEGRENZTE KOSTENÜBERNAHME

- Kindergartenkosten



ZUSCHÜSSE

- Privater PC
- Firmenfahrrad
- Fahrgeld
- Betriebliche Krankenversicherung
- Betriebliche Altersvorsorge



Fotos: BUTENKOV ALEKSEI(3)/shutterstock.com; istock.com/anilakuss, Anthonyncz, Jobalou, revel.stockart; privat

Die Studie zur Arbeitsplatzqualität ist eine der renommiertesten in Deutschland. Und die sieben Milliarden Euro sind nur die Kosten durch Fehlzeiten von Mitarbeitern, die nicht mit dem Herz bei der Arbeit waren.⁴ Im Gegensatz dazu rechnet sich die richtige Mitarbeitermotivation gleich dreifach: Wer zufriedener mit dem Unternehmen ist, zeigt mehr Eigeninitiative, bringt bessere Leistung und weist sogar mehr Verantwortungsbewusstsein für den Arbeitgeber auf.

Es gibt genug Alternativen zu Gehaltserhöhungen

Nicht an vorderster Stelle, aber mit 81,7 Prozent immerhin auf Platz drei der Zufriedenheitsfaktoren von Mitarbeitern ist die Vergütung.⁴ Durch die Tarifbindung haben Apothekenleiter jedoch wenig Spielraum bei individuellen Gehaltserhöhungen.

gerade für kleinere Betriebe eine gute Möglichkeit darstellen, die fehlende Flexibilität bei Gehaltsfragen wettzumachen. Meurer sagt: „Es zählt für Arbeitnehmer längst nicht mehr nur der reine Bruttobetrag, hier spielen Zusatzleistungen über verschiedene Sachbezüge eine wichtige Rolle. Auf beiden Seiten bleibt alles, was es steuer- und sozialabgabenfrei gibt.“

Die rechtlichen Möglichkeiten hierfür sind in den vergangenen Jahren enorm gestiegen: Von Beiträgen zur Altersvorsorge über Zuschüsse beim Essen bis hin zur Prepaid-Kreditkarte mit einem monatlichen steuerfreien Bonus. Je mehr Leistungen eine Apotheke dabei anbietet, desto attraktiver kann sie für Arbeitnehmer sein. Bereits viele Unternehmen in Deutschland haben diesen Trend erkannt und wollen 2019 das Budget für solche Vergütungen um 25 Prozent erhöhen.⁵

Individuelle Boni motivieren mehr

Die Vergütungen abseits des Gehaltszettels sind ein relativ neuer Trend, der sich besonders in der jüngeren Generation etabliert. Sie legt mehr Wert auf Flexibilität und Individualität als etwa auf Statussymbole. Die zusätzliche Vergütung durch ein Sachbezugssystem passt perfekt zu dem neuen Lebensstil.

In Bezug darauf rät Meurer zu Prepaid-Kreditkarten: „Der Arbeitgeber lädt die Karte mit bis zu 44 Euro im Monat auf und kann sie für Sonderzahlungen nutzen, und der Mitarbeiter bezahlt damit wann und wo er möchte. Nur Bargeld bekommt er nicht. Das Beste: Die Anwendung ist steuer- und sozialabgabenfrei – ein Gewinn für beide Seiten.“

Außerdem lässt sich die Karte mit dem Logo der Apotheke bedrucken. Das sorgt subtil für Identifikation ➔



DENNIS MEURER

Dennis Meurer berät mit Investwerk vor allem kleine und mittlere Unternehmen zu zeitgemäßen Benefitsmöglichkeiten.

„Acht von zehn Unternehmen, die wir beraten, haben von Themen wie Bonusssystemen noch nie etwas gehört. Darüber sollte aber jeder nachdenken, gerade kleine Betriebe.“



DOWNLOAD

Kalkulieren Sie Prämien bei guten Leistungen für das gesamte Apothekenteam mit dem Teamprämien-Modell der Thome-Akademie. Kostenfrei unter: selbmed.de/thome-akademie/downloads

mit dem Unternehmen und ist zudem webewirksam. Für echte Motivation und das gute Gefühl beim richtigen Arbeitgeber zu sein, ist nicht immer bares Geld nötig. Auch Fortbildungen, Teamevents und ein gutes Arbeitsklima tragen zur Mitarbeiterbindung bei.

Aber Achtung: „Vermeiden Sie einen plötzlichen Rundumschlag. Bei zu vielen neuen Vergünstigungen auf einmal nimmt der Mitarbeiter die Wertschätzung nicht mehr richtig wahr“, gibt Dennis Meurer von Investwerk zu bedenken. Auch Psychologe Rolf Schmiedl rät, klein anzufangen: „Lernen Sie als Führungskraft zunächst, sich selbst und Ihre Leistung wertzuschätzen.“ In einem Punkt sind sich die Experten einig: Echtes Interesse am Mitarbeiter sorgt für die höchste Motivation. Bevor Sie also vor schnell handeln und Maßnahmen in die Wege leiten, die gar nicht zu Ihrem Personal passen – fragen Sie einfach nach. Am Ende profitiert nicht der Mitarbeiter allein, sondern vor allem Ihre Apotheke. ●



PRÄMIENSYSTEM FÜR MITARBEITER

Ohne motivierte Mitarbeiter kein Erfolg. Im Seminar der Thomae-Akademie lernen Sie, wie Sie Ihre Mitarbeiter durch verschiedene Leistungsanreize und eine sinnvolle Gehaltskopplung auspowern. Dabei behalten Sie stets das Kundenwohl, das Betriebsklima und den Gewinn im Blick.

Leitung: Marcelia Jung

Termine: 14. März in Düsseldorf; 30. April in
Dresden; 6. August in Berlin

Glückliche Mitarbeiter = Erfolgreiche Apotheke*

- Höheres Mitarbeiterengagement
- Geringere Fluktuationsrate
- Reduzierung neuer Mitarbeiter
- Bessere Arbeitgebermarke
- Attraktiver sein als die Konkurrenz
- Höhere Gewinne

39,7%
Ich kann das, was ich besonders gut kann, in meinem Job einbringen.

45,8%
Ich kann mit meiner Arbeit insgesamt etwas bewirken.

42,7%
Ich bin Teil eines Teams aus tollen Kollegen.

Was bedeutet für Sie eine „sinnvolle Tätigkeit“?

Top 3 Gründe für das Wohlbefinden im Job

57,4%
Die Arbeit macht mir großen Spaß.

47,0%
Gute Stimmung in der Abteilung.

42,9%

Ich muss in der Regel keine (unbezahlten) Überstunden machen.

„Lebenszeit ist das höchste Gut“

Interview mit Ali Mahlodji

Fachkräftemangel muss nicht sein, findet Ali Mahlodji vom Zukunftsinstitut in Frankfurt. Unternehmen müssten nur wissen, was der Mitarbeiter von morgen will. Danach haben wir ihn gefragt und auch, wie der Arbeitgeber darauf eingehen kann.



selbmedic: Herr Mahlodji, um den Mitarbeiter von morgen zu locken, müssen wir wissen: Wie tickt er?
Ali Mahlodji: Richtig. Und genau das ist die Frage, die die Wirtschaft erst dann stellt, wenn sie keine Antworten mehr hat. Unternehmen fragen sich heute: Warum lassen sich Bewerber nicht mehr durch Karriere und das große Geld locken? Um zu erfahren, welche Werte heute und in Zukunft eine Rolle spielen, müssen wir uns ansehen, was sich verändert hat. Denn die Sicherheiten der alten Welt sind weg: Die Rente der Generation Y wird nicht die sein, mit der ihre Großeltern rechnen konnten. Und eine Jobsicherheit durch Abitur und Studium gibt es auch nicht mehr.

Wie wirken sich diese Veränderungen auf die Werte der jungen Generation aus?

61 PROZENT DER ANGESTELLTEN IN APOTHEKEN ARBEITEN IN TEILZEIT. ?

Welt wie heute für viele zum höchsten Gut geworden. Daher ist es wichtig, Arbeitsmodelle anzubieten, die auch zu jungen Familien passen. Ein Teilzeittag muss okay sein und darf nicht gleichzeitig eine Karriere unmöglich machen.

Bedeutet der Wunsch nach neuen Modellen, dass das Personal von morgen weniger arbeiten will?

Nein. Junge Leute haben aber begriffen, dass sie ihre Zeit nicht zurückkehren können. Die kommenden Generationen sind diesbezüglich sehr realistisch. War es vor ein paar Jahren noch ein Statussymbol, seine E-Mails erst um 20 Uhr zu verschicken, weil man so als besonders beschäftigt galt, fragen die jungen Leute heute: Hast du denn kein Leben mehr? Sie wollen nicht weniger leisten, aber eben auch kein Sklave sein. Im Gegenteil: Die Mitarbeiter von morgen streben noch stärker nach Anerkennung und einem Sinn hinter ihrem Tun.

Wie kann der Arbeitgeber dem gerecht werden?
Sicher gibt es immer Benütze, die rein von der Hierarchie her keine Traumjobs sind. Unso wichtiger ist es, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter wertschätzen. Sie müssen Räume schaffen, in denen Fehler passieren dürfen und wo sich die Arbeitnehmer entfalten können. Dazu müssen sie ihr Personal nach seinen Talenten optimal einsetzen.

Appropos Räume zum Entfalten: Studien belegen, dass auch Yoga die Produktivität am Arbeitsplatz erhöht. Ist ein Yogaforum in jedem Unternehmen die Zukunft?

(lacht) Nein, den braucht es nicht. Aber es muss schon klar sein, dass der Druck nicht weniger wird. Im Gegenteil. Alles dreht sich immer schneller und wir leben schon heute nur selten im Hier und Jetzt. Größere Firmen bieten daher zum Teil Achtsamkeitskurse an, in denen die Mitarbeiter lernen, sich auf eine Tätigkeit zu konzentrieren und nicht ständig abgelenkt zu sein. Das funktioniert schon, wenn man zu Beginn eines Meetings eine kurze Atemübung einbaut, um so die nachfolgende Diskussion zu entschleunigen. Auch Sportangebote sind denkbar, je nachdem, was eben zum Unternehmen passt.

Wie sollten sich also Arbeitgeber präsentieren, um die Mitarbeiter von morgen optimal anzusprechen?

Die Unternehmen müssen den Menschen Sicherheit vermitteln sowie das Gefühl, gesehen zu werden. Die Botschaft muss sein: „Ich möchte nicht zwischen dir und deiner Lebenszeit stehen.“ Am besten funktioniert das, wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter für sich sprechen lassen. Und schon bei der Bewerbsuche muss klar sein: „Dein Job zählt ein auf das große Ganze.“ Wer die Botschaften authentisch und ehrlich rüberbringt, braucht sich um den Fachkräftemangel in Zukunft keine Sorgen zu machen.

Vielen Dank für das Gespräch. ●



Ali Mahlodji gründete wahnado.com und tritt seit 2013 als EU-Jugendbotschafter auf. Seit 2018 agiert er als Trendforscher beim Deutschen Zukunftsinstitut und verfasste den Work Report 2019.

Fotos: Ali Mahlodji: iStock.com/Jobblou, olin_k_y, reuelstockart, xmoeb, yonrak
* www.pwc.de/de/gesundheitswesen-and-pharma/assets/fachkräftemangel.pdf
† www.ihkwohlin.de/fileadmin/journal/ressourcen/2018/180702-APBbs-Apothekenpersonal-fachkräftemangel-sorgt-fuer-Probleme-bei-der-Stellenbesetzung.pdf
‡ www.stepsstone.de/bz/stellenanbieter/jobboerse-stepsstone/upload/studie_gluck_am_arbeitsplatz.pdf
§ www.wvg.de/mediafiles/Leadsprobe/979386887065.pdf
|| www.bonardo.de/bonardo-studie-infografik/
¶ <https://persblog.de/tema/arbeit/arbeit-jobs-studie-infografik/>
|| <https://academich.at/en/article/62181606/14412765-jwells>
latter Zugriff: 29.10.2018