

Delegieren – ein Gewinn für das ganze Team

WENIGER ARBEITEN FÜR MEHR ERFOLG

Viele Apothekenleiter/-innen haben Probleme, Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf ihre Mitarbeiter zu übertragen. Und je mehr sie sich aufbürden, desto weniger Freiraum bleibt für wichtige, umsatzentscheidende Aufgaben. Delegieren kann so einfach sein.

TEXT Elke Engels



Der Blick auf branchenfremde Unternehmen zeigt: Fast alles ist delegierbar! Manager großer Firmen wissen das. Auch wenn man große Konzerne nicht mit mittelständischen Unternehmen vergleichen kann – erfolgreiche Strategien wirken auch in Apotheken, beispielsweise dann, wenn es um erfolgreiches Delegieren geht.

BESSERE ARBEITSERGEBNISSE DURCH KONSEQUENTES DELEGIEREN

Warum ist Delegieren ein Vorteil für Sie und Ihre Mitarbeiter? Sie persönlich gewinnen dadurch Zeit für wesentliche Aufgaben und bauen Stress ab. Ihre Mitarbeiter freuen sich über Ihr Vertrauen und über das Mehr an Verantwortung. Diese Anerkennung durch den Chef motiviert, so dass das ganze Team erfolgsorientierter arbeitet. Das positive Arbeitsklima überträgt sich natürlich auch auf Ihre Kunden und macht Ihre Apotheke als Gesundheitszentrum attraktiv. Machen Sie sich diese Vorteile ganz bewusst, damit Sie konsequent delegieren können. Oft bremst die Angst, dass die Mitarbeiter Aufgaben nicht so gut erledigen wie man selbst. Auch das manchmal aufwendige Erklären von Arbeitsabläufen verleitet dazu, Dinge selbst zu übernehmen. Denken Sie deshalb immer an die Vorteile des Delegierens. Die Zeitinvestition „Kommunikation für bessere Arbeitsergebnisse“ lohnt sich.

TRANSPARENZ IST EINE WICHTIGE VORAUSSETZUNG FÜR DIE AUFGABEN- VERTEILUNG

Welche Tätigkeiten wurden bislang ausschließlich oder überwiegend von Ihnen ausgeübt? Erstellen Sie einen Wochenplan und listen Sie alle Arbeitsbereiche auf, auch Tätigkeiten, die eventuell außerhalb der Apotheke liegen. Denken Sie daran: Fast alles kann delegiert werden. Wenn Sie Ihre Liste komplett haben, sollten Sie die einzelnen Arbeitsbereiche in drei Kategorien einteilen:

- Immer wiederkehrende Tätigkeiten (Routine)
- Unerwartete Aufgaben, die erstmals auftreten
- Verantwortungsvolle, schwierige Arbeiten

Routinearbeiten lassen sich am leichtesten delegieren, weil wenig Erklärungsbedarf besteht. Serviceleistungen wie Blutdruck messen oder Blutzucker messen, die Annahme von Telefonaten oder das Schließen und Öffnen der Apotheke sind Beispiele dafür. Legen Sie fest, wer diese Routinearbeiten übernehmen kann. Achten Sie darauf, dass Sie jedem Mitarbeiter neben der Routinearbeit auch anspruchsvolle Aufgaben übertragen. Die angestellte Approbierte kann beispielsweise die belieferten Rezepte kontrollieren und für die Abholung bereit legen. Sie sollte aber auch anspruchslosere Aufgaben übernehmen wie beispielsweise Kundenzeitschriften nachfüllen. Die PTA kann für das Labormanagement zuständig sein, sollte aber auch die PKA bei der Warensendung unterstützen. Die PKA kann sich neben der routinemäßigen Bearbeitung der Warensendung bei Gesprächen mit Firmenvertretern und bei Einkaufsverhandlungen einbringen. Jeder Mitarbeiter muss seinen Aufgabebereich schriftlich und für jeden einsehbar zugeteilt bekommen, damit die Verantwortlichkeiten klar sind. Wichtig ist, dass Sie Aufgaben dauerhaft übertragen, die bislang überwiegend von Ihnen durchgeführt wurden. Das gilt auch für verantwortungsvolle, schwierige Aufgaben.

UNERWARTETE AUFGABEN KÖNNEN PER- SONENGEBUNDEN DELEGIERT WERDEN

Selbst Arbeiten, die erstmalig anfallen, können übertragen werden. Hierfür sollten Sie jemanden auswählen, der eigenständig und verantwortungsvoll arbeitet und Ihre Ansichten kennt. Wenn Sie beispielsweise außer Haus und nicht erreichbar sind, eine Mitarbeiterin krank wird und nach Hause geht – was ist dann zu tun? Ihre „Vertretung“ entscheidet, ob eine nicht eingeteilte Teilzeitkraft um Unterstützung gebeten wird oder ob man versucht, unterbesetzt weiterzuarbeiten. Einerseits fallen durch die Aushilfe Personalkosten an, andererseits kann Überlastung zu Fehlern und zu schlechtem Arbeitsklima führen, was bei den Kunden nicht gut ankommt. Bestimmen Sie eine Person, die Sie bei Abwesenheit zuverlässig vertreten kann. Diese Person sollte auch für schwierige Aufgaben zuständig sein, beispielsweise wenn der jeweilige Arbeitsbereich



mit finanziellen Konsequenzen verbunden ist. Bekommt der Kunde das Medikament, obwohl er die Rezeptgebühr erst zu Beginn des nächsten Monats zahlen kann? Wird ein verschreibungspflichtiges Medikament abgegeben, wenn der Kunde beteuert, dass er das Rezept nachreicht? Kommunizieren Sie mit Ihren Vertretern regelmäßig Ihre Ansichten zu bestimmten Problemsituationen.

WAS ÜBRIG BLEIBT, IST CHEFSACHE

Aufgaben, die Sie nicht delegieren können, sind Prestige- oder Imageangelegenheiten wie persönliche Einladungen oder die Vorstellung einer Geschäftsidee bei einem neuen Partner. Auch das Entwickeln individueller Verkaufs- und Marketingstrategien zählt dazu. Gut, dass Sie für diese wichtigen Aufgaben jetzt viel mehr Zeit haben. //