

Erfahrungssache

Umfrage zum Delegieren in der Apotheke

Text: Gabi Kannamüller



DAS APOTHEKER FORUM

Moderne Apothekenführung verlangt Delegation. Dennoch tun sich viele Apothekenleiter offenbar schwer damit, Aufgaben und Verantwortlichkeiten aus der Hand zu geben. DAS APOTHEKER FORUM hat diese Problematik in einer Umfrage näher beleuchtet: „Wie halten Sie es mit dem Delegieren?“. Die Antworten zeigen, dass die meisten Umfrageteilnehmer dieses Führungsinstrument durchaus schätzen – auch wenn sie es vor allem situationsbedingt einsetzen.

Wer Arbeiten delegiert, hat dabei vor allem zwei Ziele im Blick: sich selbst zu entlasten, um Zeit für Chefaufgaben zu gewinnen und zudem die Motivation der Mitarbeiter zu stärken. Den meisten Teilnehmern der Umfrage in DAS APOTHEKER FORUM gelingt offenbar beides: Fast 77 Prozent von ihnen sprechen von einer spürbaren Entlastung und Zeitgewinn dank der Delegation von Aufgaben, zwei Drittel konnten feststellen, dass die Motivation ihrer Mitarbeiter zunahm.

Dabei wird offenbar vor allem „aus dem Bauch heraus“ agiert. Ziemlich genau zwei Drittel der insgesamt 186 Teilnehmer haben sich ansatzweise mit der Theorie des Delegierens beschäftigt, handeln aber meist situationsbedingt. Nur ein knappes Fünftel gibt an, sich damit intensiv auseinanderzusetzen. Alle übrigen wollen sich mit dem Thema künftig beschäftigen (gut acht Prozent) bzw. erachten es als irrelevant (fünf Prozent).

Altersfrage-- In diesem Zusammenhang lohnt übrigens ein Blick auf die Altersstruktur der (zu 85 Prozent weiblichen) Teilnehmer. Daraus lässt sich schließen, dass die Umfrageteilnehmer



bereits viel Erfahrung im Apothekenalltag gesammelt haben. Knapp 28 Prozent von ihnen sind älter als 50 Jahre, etwa 30 Prozent sind zwischen 40 und 49 Jahre, gut 40 Prozent zwischen 30 und 39 Jahre alt. Ein Drittel der Teilnehmer arbeitet bereits mehr als 20 Jahre als Apotheker, ein weiteres knappes Drittel zwischen zehn und 20 Jahre. Über das Delegieren und mögliche Techniken informieren sie sich vor allem in Fachzeit-

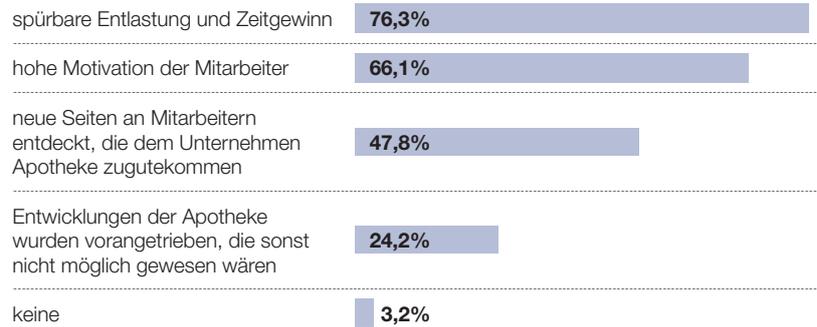


APOTHEKE + MARKETING gratuliert

Die Hörbücher „Montecristo“, die unter den Teilnehmern verlost wurden, gewannen **Christina Heeren**, 53639 Königswinter **Robert Köpke**, 06114 Halle **Martina Seiß**, 55566 Bad Sobernheim **Katharina Zeintl**, 84524 Neuötting Das Buch „Unser geheimnisvolles Ich“ ging an **Ralph Bauer**, 92665 Altenstadt



Welche guten Erfahrungen haben Sie mit dem Delegieren gemacht?



schriften (55 Prozent) und in Kollegengesprächen (56 Prozent). Seminare und Fachbücher nutzen 25 bzw. 15 Prozent, 16 Prozent informieren sich gar nicht.

Wie viele Freiräume bekommen Mitarbeiter?

Wie nun wird im Alltag delegiert? 52 Prozent der Befragten geben bestimmte Aufgaben immer an Mitarbeiter ab, gut 40 Prozent tun dies unregelmäßig und situationsbestimmt, etwa acht Prozent agieren planvoll. Nur ein einziger Teilnehmer gibt nie Aufgaben ab. Unter den delegierten Routinearbeiten finden sich vor allem das Erledigen von Retouren (95 Prozent), die Verfallskontrolle (93 Prozent) sowie die Rezepturen (knapp 89 Prozent). Darüber hinaus aber zeigen die Antworten auch, dass in so mancher Apotheke Mitarbeiter „routinemäßig“ auch andere Aufgaben übernehmen. Dazu gehören z. B. die Rezeptkontrolle, Bestellungen oder QMS, die Vorbereitung von Vertreterbesuchen oder die regelmäßige Erledigung bestimmter Telefonate.

Kreativität-- Die Mehrheit der Umfrageteilnehmer, auch dies zeigen die Ergebnisse, hat durchaus verinnerlicht, dass das Führungsinstrument Delegation nur dann funktioniert, wenn die Mitarbeiter eben nicht nur Routineaufgaben übernehmen, sondern auch kreative Freiräume bekommen. Knapp 84 Prozent von ihnen geben z. B. Aufgaben im Rahmen der Schaufensterdeko weiter, zwei von drei Befragten delegieren Tätigkeiten, die mit der Planung einzelner Aktionen zusammenhängen. Zwar hat die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer die Formulierung des Newsletters zur Chefsache erklärt (nur sieben Prozent delegieren sie). Doch so mancher Chef, so manche Chefin, merken an, dass sie etwa die Betreuung von Facebook den Mitarbeitern überlassen, ebenso das Vorbereiten von Zeitungsartikeln oder das Erledigen besonderer Einkäufe, um einige Beispiele zu nennen.

Gewisser Hang zur Kontrolle

So sehr die Umfrageteilnehmer zur Delegation bereit sind, so schwer tun sie sich dennoch mit dem Loslassen. 28 Prozent von ihnen beschränken sich tatsächlich darauf, vorab alles detailliert zu besprechen und dann nur noch das Ergebnis zu kontrollieren. Knapp 23 Prozent setzen Zwischenziele und lassen sich

zwischenzeitlich über den Stand der Arbeiten informieren. Jeder Zweite (46 Prozent) aber informiert sich immer wieder ungeplant über den Stand der Arbeiten.

Dass man es auch relaxed angehen kann, belegt die Antwort einer Teilnehmerin, die schreibt, „ich beobachte und lasse mich überraschen“. Eingreifen würde sie nur, wenn es nötig sei, und Tipps gebe sie eher unterschwellig weiter. Im Übrigen merken viele Teilnehmer an, hinge es letztlich von der Aufgabe ab, wie viel Freiheit man dem Mitarbeiter übertrage.

Stolpersteine-- Ganz glatt geht es wohl nicht immer. Mit kleinen Anlaufschwierigkeiten hatte fast die Hälfte der Umfrageteilnehmer beim Delegieren zu kämpfen. Jeder Dritte musste zudem feststellen, dass Mitarbeiter überfordert waren; die Arbeiten wurden redelegiert, bzw. es musste ständig nachgearbeitet werden. Knapp 30 Prozent aber gaben auch zu, dass sie in der Vergangenheit selbst die Ursache für negative Erfahrungen waren: Sie konnten einfach nicht von den Aufgaben loslassen.

Überhaupt, das Loslassen: 16 Prozent der Umfrageteilnehmer tun sich nach eigener Aussage immer noch schwer damit, Aufgaben abzugeben. Knapp sieben Prozent machen dann gleich lieber alles selbst – auch wenn sie das Delegieren im Grunde für sinnvoll halten, wie die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer. Fast 65 Prozent halten das Delegieren im Allgemeinen für äußerst sinnvoll und hilfreich – vorausgesetzt, es wird gut vorbereitet und gezielt durchgezogen. Knapp vier Prozent wollen Delegation nicht mehr missen, neun Prozent sind trotz anfänglicher Bedenken inzwischen voll davon überzeugt.

Erfolgsrezept Offenheit

Die Erfahrungen der Umfrageteilnehmer zeigen vor allem eines: Am wichtigsten ist das Vertrauen in die Mitarbeiter, sind klare Ansagen und offene Gespräche sowohl vor der Delegation als auch dann, wenn Probleme auftauchen (oder eben auch nicht). Wer seine Führungsrolle annimmt und sich intensiv mit seinen Mitarbeitern beschäftigt, wer deren Stärken und Schwächen kennt, eine Kultur des Lobens pflegt und zudem durchaus anders geartete Arbeitsweisen akzeptieren kann, wird auch erfolgreich delegieren.