

Beer
Rutschke



Kommunikation – Erfolgsfaktor in der Apotheke

- Kundengespräche
- Teambildung
- Wirkung
der Apotheke

Michaela Beer
Roland Rutschke

Kommunikation – Erfolgsfaktor in der Apotheke

Kundengespräche, Teambildung, Wirkung der Apotheke

Michaela Beer
Roland Rutschke

Kommunikation – Erfolgsfaktor in der Apotheke

Kundengespräche, Teambildung, Wirkung der Apotheke

Mit einem Beitrag von Regine Suchantke

Mit 71 Abbildungen

 Springer

Michaela Beer
Personal Coaching Beer & Partner
Hohenstaufenstr. 22
10779 Berlin

Roland Rutschke
Naumannstr. 2
10829 Berlin

ISBN-13 978-3-642-17159-8 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

SpringerMedizin

Springer-Verlag GmbH
ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Dr. Sabine Ehlenbeck, Heidelberg
Projektmanagement: Hiltrud Wilbertz, Heidelberg
Lektorat: Büro f. Wissensvermittlung Kathrin Nühse, Mannheim
Coverabbildung links: Fotografie von Michaela Beer
Coverabbildung rechts: © Hentschel / imago – Jubel Team Deutschland, links: Heike Beier, Mitte: Corina Ssuschke - Deutschland vs. Dominikanische Republik, Testspiel in Dippoldiswalde 31.07.2010
Umschlaggestaltung: deblik, Berlin
Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

SPIN 12993024

Gedruckt auf säurefreiem Papier 106/2111 wi – 5 4 3 2 1 0

Vorwort

Ein weiteres Buch über Kommunikation in der Apotheke...

In meiner 15-jährigen Erfahrung im Apothekenwesen begegnet mir immer wieder die Aussage: »Die Kommunikation stimmt hier hinten und vorne nicht«. Meist muss es gar nicht ausgesprochen werden; es reicht schon die Atmosphäre, die ich bemerke, wenn ich eine Apotheke betrete. Anlass genug für mich, meine Erfahrungen vor und hinter dem Tresen durch meine Ausbildung zur PTA, als Trainer und Coach im gesundheitlichen Kommunikationsbereich, durch mein Studium zum ILS Dipl. Psychologischen Berater, durch die langjährige Lehrtätigkeit als Galenik-Dozentin und meine DiSC-Zertifizierung zusammenzufassen und auf den Bereich Apotheke anzuwenden. Dies ist, neben diversen Fachartikeln, mein zweites Fachbuch.

Zusammen mit Roland Rutschke, der an der Friedrich-Alexander-Universität in Erlangen Pharmazie studierte und nun als Qualitätsmanagementbeauftragter in einer der größten klinikversorgenden Apotheken Berlins arbeitet, ist dieses praxisnahe Werk entstanden. Eine weitere sehr wichtige Person, die zum Entstehen dieses Buches maßgeblich beigetragen hat, ist Frau Nühse mit ihrem Büro für Wissensvermittlung. Frau Nühse sorgte mit konstruktiver Kritik und inhaltlichen Hinweisen für die nötige Stringenz und Struktur. Vielen Dank!

Zum Buch: Wir haben uns auf drei Kerngebiete der Apotheke konzentriert. So stehen neben der klassischen Kommunikation mit dem Kunden auch die Teambildung und die Wirkung der Apotheke nach außen auf unserer Prioritätenliste.

In der Apotheke liegt der Fokus auf den Gesprächen mit den Kollegen und mit den Kunden – heute wichtiger denn je. Neueste Zahlen lassen leider immer wieder erkennen, dass der OTC-Markt schwächelt. In allen Vertriebskanälen, ob Offizin-Apotheken oder Versandhandel, sank der Umsatz. Die Konsequenz ist, jetzt noch mehr in die Kundenbindung und die Kundenzufriedenheit zu investieren. Wir stellen Ihnen dazu zahlreiche Grundlagen, neue Ansätze und Möglichkeiten vor, im Team gemeinsam nach vorne zu schauen und Ihr verbindliches Auftreten zu stärken und zu festigen, um so im Kundenmanagement erfolgreicher zu werden.

Die Themen Team und Apotheke sind die beiden anderen Säulen dieses Buches. Kommunikation im Team einmal anders aufgegriffen. Was sind Teams und was unterscheidet sie von Gruppen? Wie können Sie sie effizient gestalten und was kann und sollte alles dabei beachtet werden? Wie fühlt sich Ihr Kunde, wenn er bei Ihnen einkauft oder sich beraten lässt? Was kann verändert, neu eingeführt oder ausgebaut werden?

Der Erfolg einer Apotheke hängt nicht nur von der Rentabilität, der Liquidität, dem Umsatz, den Kunden, den Zusatzverkäufen, dem Sortiment, dem Standort usw. ab, sondern auch ganz wesentlich von der Kommunikation im Team. Die Hauptursache für Schwierigkeiten im Team sind klassische Kommunikationsprobleme. Eine Auseinandersetzung mit diesem Thema und eine kritische Analyse sollen bei Teams im Vordergrund stehen, nicht die Harmonie und Übereinstimmung – das wäre das ideale Ergebnis.

War es früher Teamromantik, so ist es heute pure Notwendigkeit. Drei bis fünf Jahre braucht man, um eine wirksame Teamorganisation aufzubauen, abhängig von der Teamgröße. Die häufigsten Probleme sind dabei zeit- und nervenaufreibende Abstimmungs- und Arbeitsprozesse. Die Mitarbeiter wechseln und die Teambildung beginnt von vorne. Geschichtlich kann gesagt werden, dass die Teameuphorie ihren Höhepunkt zu Beginn der 90er Jahre erreichte. Alle einzelnen Arbeitsformen wurden in Arbeitsgruppen, Erfahrungsgruppen, Organisationsgruppen, usw. umgewandelt. Ein Fehler, der auch heute noch oft gemacht wird, ist, dass zu Beginn sehr viel Energie in die Teamentwicklung gesteckt wird, mit der Zeit aber bestimmte aufgestellte und eingeführte Strukturen vernachlässigt werden. Das Team versiegt – das ist nicht sonderlich nachhaltig. Da nach aktuellen Umfrageergebnissen in mehr als $\frac{2}{3}$ aller Unternehmen heute in Projektgruppen gearbeitet wird, scheint es sich doch zu lohnen, hier Zeit und Kosten zu investieren.

Wir hoffen Ihnen mit diesem Buch Einblicke in gute Teamarbeit, Teamkommunikation und Kommunikation im Allgemeinen geben zu können und wünschen uns, dass Sie mit Freude die eine oder andere Vorgehensweise mit Ihren Kollegen besprechen und umsetzen werden.

Ihre Michaela Beer

März 2011

Inhaltsverzeichnis

I	Grundlagen der Kommunikation	1
1	Grundlagen	3
1.1	Einführung	4
1.2	Verbale und nonverbale Kommunikation	6
1.2.1	Verbale Kommunikation.....	6
1.2.2	Nonverbale Kommunikation.....	8
1.3	Kommunikationsmodelle	9
1.3.1	Theorien.....	9
2	Gespräche	15
2.1	Ich-Botschaften	16
2.2	Themenzentrierte Interaktion (TZI)	17
2.3	Konfliktarme Gesprächsführung	19
2.4	Unterschied zwischen Sach- und Beziehungsebene	21
2.5	DISG (dominant initiativ stetig gewissenhaft)	22
2.6	Gespräche untereinander	23
2.6.1	Gesprächsatmosphäre, Ort und Zeit.....	24
2.7	Fragetechniken	25
2.7.1	Offene Fragen.....	25
2.7.2	Geschlossene Fragen.....	27
2.7.3	Alternativfragen.....	27
3	QM und ABDA	31
3.1	Audit und Zertifizierung	32
3.2	Qualitätsmanagement	32
3.2.1	Einführung eines Qualitätsmanagementsystems.....	33
3.3	ABDA-Leitlinien	34
3.4	Qualitätssicherung	35
II	Interne Kommunikation	39
4	Teamgrundlagen	41
4.1	Einleitung	42
4.2	Ausgangslage / Startpunkt	42
4.3	Definition und Merkmale eines Teams	44
4.4	Das ideale Team	45
4.5	Teamleitbild	50
5	Strukturen im Team	55
5.1	Ich im Team – Standortanalyse	56
5.2	Prioritäten setzen	56
5.3	Aufgabenverteilung	58
5.4	Teamleiter	58

5.5	Rollenverteilung im Team	60
5.6	Teambesprechungen – Audits	62
5.6.1	Erste Teambesprechung	62
5.6.2	Zweite Teambesprechung (3-5 Tage später)	62
5.6.3	Dritte Teambesprechung (1 Woche später)	63
5.6.4	Vierte Teambesprechung (1 Woche später)	63
5.6.5	Fünfte Teambesprechung (1 Woche später)	63
6	Arbeiten im Team	67
6.1	Teamarbeit	68
6.2	Teamentwicklung	68
6.3	Teamfähigkeit und Teamunfähigkeit	69
6.3.1	Teamfähigkeit	69
6.3.2	Teamunfähigkeit	69
6.4	Teamdynamik/Teamprozesse	70
7	Mobbing	75
7.1	Einleitung	76
7.2	Wie handelt man bei Mobbing?	77
8	Vorteile der Teamarbeit	81
8.1	Besserer Informationsfluss	82
8.2	Bessere Arbeitsatmosphäre	83
8.3	Bessere Kundenbeziehung	84
9	Arbeitseinstellung und Arbeitsmotivation	87
9.1	Chancen- oder Problemdenker?	88
9.2	Berufliche Veränderung?	88
9.3	Arbeitsmotivation?	88
10	Coaching	95
10.1	Allgemeines	96
10.2	Ablauf eines Coachings	96
10.3	Motivation	98
11	Teaoptimierung und Konfliktlösung	103
11.1	Teamanalyse	104
11.2	Konflikte erkennen und lösen	107
11.2.1	Einleitung	107
11.2.2	Konflikte erkennen	108
11.2.3	Lösungsansätze bei Konflikten	110
11.3	Tendenzen gegen den Teamgeist in der Apotheke	112
11.4	Weitere Störfaktoren und Problemfelder	113
12	Feedback	117
12.1	Allgemeines	118
12.2	Wozu Feedback?	118

12.3	Feedback geben	118
12.4	Feedback nehmen	119
12.5	360°-Feedback	119
III	Externe Kommunikation	123
13	Kundenansprache und Beratung	125
13.1	Einleitung	126
13.1.1	Sie- und Ich-Form	126
13.1.2	Eingefahrene Kommunikationsmuster	126
13.1.3	Wortkombinationen für die direkte Kundenansprache	127
13.2	Allgemeines zur Kundenansprache	127
13.2.1	Betreten der Apotheke durch den Kunden	127
13.2.2	Begrüßung	127
13.3	Allgemeines zur Beratung	128
13.3.1	Verabschiedung	130
13.4	Beratung konkret	130
13.5	Berater-Identitäten	132
14	Kundentypen	137
14.1	Modelle zur Kundentypeneinteilung	138
14.2	Unterschied Patient und Kunde	140
15	Umgang mit schwierigen Situationen	143
15.1	Einleitung	144
15.2	Ärger mit Kunden	144
15.3	Einwandbehandlung	145
15.3.1	Vom Einwand zum beschleunigten Abschluss	148
16	Verkaufsabschluss	151
16.1	Der richtige Zeitpunkt	152
16.2	Verabschiedung	153
16.3	Nach dem Verkauf ist vor dem Verkauf	153
16.4	Kleiner Wettbewerb der Zusatzverkäufe?	154
17	Kundenservice und Kundenzufriedenheit	157
17.1	Kundenservice	158
17.2	Kundenzufriedenheit	160
17.3	Kundenfeedback	160
18	Telefongespräche	163
18.1	Einleitung	164
18.2	Sie rufen an	166
18.3	Sie werden angerufen	166
18.4	Während des Telefonats	167
18.5	Private Gespräche	168

19	Empfehlungspakete und Zusatzverkäufe	171
19.1	Erarbeitung von indikationsbezogenen Empfehlungspaketen (= Packages) im Team	172
19.2	Zusatzeempfehlung	173
20	Werbung und Marketing	177
20.1	Einleitung	178
20.2	Apothekenaktion	179
20.3	Marktforschung	181
20.4	Bonussysteme und Co.	183
21	Außenwirkung	187
21.1	Eindruck der Apotheke	188
21.2	Balanced Scorecards	190
21.3	Verkaufsraum, Offizin	191
21.4	Schaufenster	194
22	Erfahrungsbericht eines Pseudo Customer	197
22.1	Einleitung	198
22.2	Ablauf eines Testkaufs.	198
22.3	Nutzen	199
	Glossar	203
	Bildnachweis	207
	Stichwortverzeichnis	211

Autoren

Michaela Beer

Personal Coaching Beer & Partner
Hohenstaufenstr. 22
10779 Berlin

Roland Rutschke

Naumannstr. 2
10829 Berlin

Regine Suchantke

Arndstr. 17
10965 Berlin

Grundlagen der Kommunikation

Kapitel 1	Grundlagen – 3
Kapitel 2	Gespräche – 15
Kapitel 3	QM und ABDA – 31

Grundlagen

- 1.1 **Einführung – 4**
- 1.2 **Verbale und nonverbale Kommunikation – 6**
 - 1.2.1 Verbale Kommunikation – 6
 - 1.2.2 Nonverbale Kommunikation – 8
- 1.3 **Kommunikationsmodelle – 9**
 - 1.3.1 Theorien – 9



Es gibt sehr viele Wege, zu kommunizieren (■ Abb. 1.1). Nahezu so viele, wie nach Rom zu kommen. Welche sind für meinen Alltag in der Apotheke gut geeignet und welche weniger?

Hier zeigen wir Methoden auf, die sich in der Praxis bewährt haben; erprobte Theorien, die dem Apothekenalltag angepasst sind. Das hilft, die Effizienz der Kommunikation in der Apotheke zu steigern und die Abläufe reibungsärmer zu gestalten.

■ Abb. 1.1 Grundlagen

Was versteht man eigentlich unter gelingender Kommunikation? – Man versteht darunter, dass alles was gesagt wird, auch so verstanden wird.

Kommunikation = Senden und Empfangen von Inhalten.

Kommunikation geht über das gesprochene Wort hinaus: Mimik, Gestik, Empathiefähigkeit etc. spielen ebenfalls eine große Rolle.

1.1 Einführung

Kommunikation steckt voller Hindernissen, Gefahren, Fettnäpfen, Emotionen, Anweisungen,...

Eine Aussage kann somit von dem »Sprecher«, im Folgenden »Sender« genannt, anders gemeint sein, als der Empfänger diese wahrnimmt.

Demzufolge liegt es am Sender, so zu kommunizieren, dass der Empfänger die Botschaft in seinem Sinne entschlüsseln kann. Anders formuliert: der Sender spricht seine Information verschlüsselt und der Empfänger entschlüsselt sie.

Bei diesem Prozess der Ver- und Entschlüsselung treten mehr oder weniger Fehler auf, die es zu reduzieren gilt.

Eine wichtige Aufgabe des Senders ist es daher, Inhalte klar zu formulieren und zum Ausdruck zu bringen – mit möglichst wenig Raum für Missverständnisse. Der Empfänger hingegen sollte mit hoher Konzentration die Nachricht des Senders empfangen, um inhaltliche Verluste zu vermeiden und im Falle von Unklarheiten direkt nachfragen zu können.

Für exakte Übermittlung von Inhalten ist Multitasking also katastrophal. Beginnen Sie damit, sich mit einer Aufgabe zu befassen und diese auszuführen und sich dann der nächsten Aufgabe zu widmen. Praxisbezogen bedeutet das beispielsweise, dass Sie nicht mit einem Kunden telefonieren, ihn beraten und gleichzeitig die Bestellung des Vormittages bearbeiten.

■ Abb. 1.2 können Sie einige Möglichkeiten entnehmen, die dem Sender zur Vermittlung von Informationen zur Verfügung stehen.

Was genau lässt nun Kommunikation gelingen oder eben misslingen?

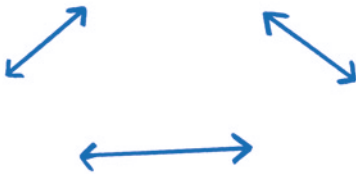
Neben der verbalen Möglichkeit des Austauschs nutzen wir, ebenfalls mehr oder weniger bewusst, mehrere Arten der Kommunikation.

Mimik, Gestik, Körpersprache, Farbe, Kleidung, Zeit(-druck), Empathiefähigkeit sind nur die wichtigsten Aspekte, die bei der direkten Kommunikation, »face-to-face«, eine Rolle spielen. Jeder Mensch besitzt Antennen, die »fühlen«, ob Klartext gesprochen wird, oder nicht. Deshalb ist auch Ehrlichkeit in Gesprächen keine Höflichkeit, sondern Grundlage.

Kunden spüren intuitiv, ob der Verkäufer etwas verkaufen möchte oder ob er sich tatsächlich um die Belange seines Kunden bemüht,



▣ **Abb. 1.2** Vereinfachtes Sender-Empfänger-Modell



▣ **Abb. 1.3** win-win-win-Situation

individuell auf ihn eingeht und darauf ausgerichtet eine Empfehlung abgibt.

Ehrliche, zielgerichtete, kompetente Gespräche sind also der Schlüssel zu...

- mehr Kundenbindung,
- mehr Kundentreue,
- mehr Stammkunden,
- mehr Abverkäufen,
- mehr Umsatz,
- mehr Rohertrag,
- mehr Gewinn.

Gewinn wiederum verteilt sich auf alle Beteiligten: den Kunden, den Mitarbeiter, den Chef – eine so genannte »win-win-win«-Situation (▣ Abb. 1.3).