



Die schleichende Gefahr – der Boiled-Frog-Effekt (II)

Langsame Verschlechterungen können in einer Apotheke wie in jedem anderen Unternehmen auftreten und sind deshalb so gefährlich, weil sie meist (zu) spät erkannt werden.

Zeigen sich Verschlechterungen in einem Unternehmen nur allmählich, kontinuierlich und fast unmerklich, tritt oftmals der „Boiled-Frog-Effekt“ ein: Die Rückgänge und Verschlimmerungen werden weder ernst genommen noch kuriert, so dass im schlimmsten Fall das Unternehmen – wie der Frosch – zugrunde geht.

Aktiv dem Boiled-Frog-Effekt entgegenwirken

Damit der Boiled-Frog-Effekt erst gar nicht entstehen kann, sollte im Unternehmen ein Umdenken stattfinden. Der Blick sollte so geschult werden, dass nicht erst Krisen wahrgenommen, sondern bereits erste Anzeichen und Signale erkannt werden. Verabschieden Sie sich von dem positiven „Blind Spot“: Auch wenn es Ihrer Apotheke gut geht, können Verschlechterungen auftreten, die intern oder extern initiiert werden.

Sich für dieses potenzielle Risiko zu öffnen lenkt den Fokus auf Schwachstellen einzelner Bereiche. Prüfen Sie, ob es Schwächen gibt – wie minimal diese auch sein mögen:

- in den Kundenbeziehungen
- bei der Neugewinnung von Kunden/Abwanderung von Stammkunden
- beim Serviceangebot
- beim Personalwesen/der Mitarbeiterbindung

Listen Sie auf, mit welchen potenziellen Rückschritten Sie rechnen müssen. Leiten Sie aus den Erkenntnissen potenzielle Verschlechterungen ab, und versuchen Sie, diese schon im Vorfeld aktiv zu minimieren.

Frühwarnkriterien etablieren

Für jeden dieser aufgelisteten Bereiche sollten Sie Kriterien entwickeln, die als Frühwarnsystem für eine schleichende Verschlechterung dienen. Dazu ein paar Tipps: Legen Sie Kennzahlen fest, die nicht unterschritten werden sollten. Bestimmen Sie Merkmale und Eigenschaften, mit denen Sie die Beziehungen zu Ihren Kunden besser prüfen können, und kommunizieren sie diese an Ihre Mitarbeiter. Standardisieren Sie den aktuellen positiven Ist-Zustand und erklären Sie ihn als Richtwert. Beauftragen Sie Ihre Mitarbeiter, sofort auf Signale zu reagieren, die von diesem Richtwert abweichen und auf einen Abwärtstrend hinweisen.

Eine weitere wichtige Maßnahme ist die Schulung der Mitarbeiter, damit diese Rückschritte, Verschlechterungen und qualitative Verminderungen wahrnehmen können. Zum einen sollten dafür die Frühwarnkriterien bestimmt werden, zum anderen verinnerlicht werden:

- Wann wird die gefühlte Verschlechterung gemeldet?
- Wie soll mit dieser umgegangen werden?
- Welche Gegenmaßnahmen darf und soll der einzelne Mitarbeiter einleiten?
- Welche Kompetenzen stehen dem Mitarbeiter zur Verfügung?

Jede auftretende Verschlechterung sollte offen kommuniziert werden. Nur so können Gegenmaßnahmen gemeinsam entwickelt und aufeinander abgestimmt werden. Das gesamte Unternehmen Apotheke ist dabei gefragt – dies kann aber nur mit einer offenen Kommunikationsstruktur gelingen.

