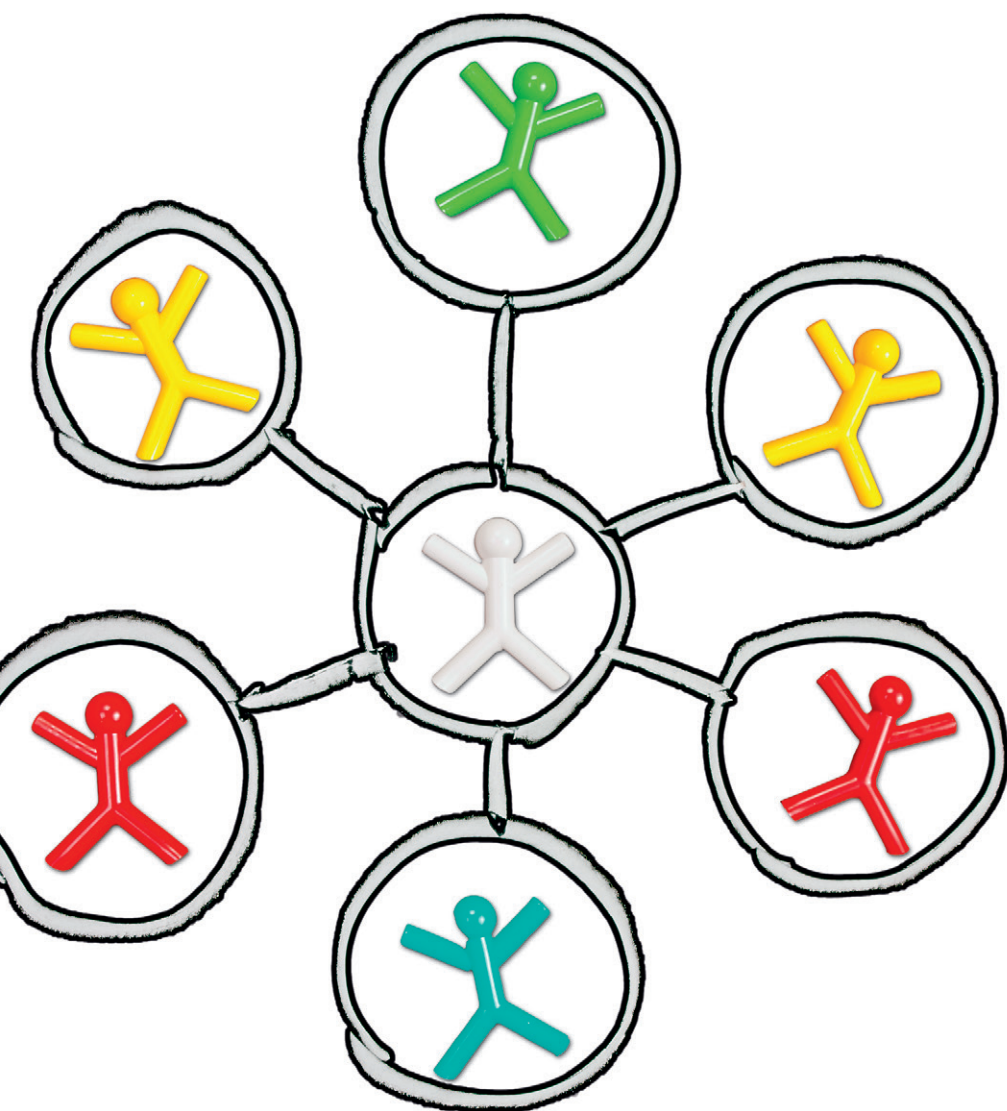


Teil 4: Mitarbeiter-QM: Human Resources nutzen

Abteilungs-Check



Ohne Gewinnorientierung kann kein Unternehmen seine Existenz sichern. Unternehmer bzw. Geschäftsführer sind daran interessiert, wie sich dieser Gewinn zusammensetzt. Welche Dienstleistungen, Produkte laufen in den einzelnen Bereichen sehr gut/schlecht? Welche Kennzahlen werden in den einzelnen Bereichen, für einzelne Teams, für Mitarbeiter festgelegt? Antworten bekommt, wer mit einem professionellen Mitarbeiter-Qualitätsmanagement (QM) arbeitet.

Übersicht

- Teil 1: Erfolgreich über Qualität
- Teil 2: Führung & Change Management
- Teil 3: Vision, Mission, Qualitätsziele & Co
- Teil 4: Mitarbeiter, Teams & Co**
- Teil 5: Prozesse clever managen
- Teil 6: Der Qualitätskreis ist rund
- Teil 7: Nur das Ergebnis zählt!

Literatur:

Radtke, P./Wilmes, D.: European Quality Award. 2002
 Drack, K.: Erfolgsfaktor Mensch – Personalwesen in der Fitnessbranche. 2011
 Schust, G.: Human Performance Management. 2000
 Secretan, L.: Inspirieren statt motivieren! 2006
 Wagner, K./Schmeisser, W.: Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen und präventive Vorsorge in Unternehmen. 2008

Exklusiver Service

unter www.bodylife.com/service

- Teamanalyse „Schnelldiagnose“
- „Erfolgsfaktor Mensch – Personalmanagement in der Fitnessbranche“

Der elementarste Schritt innerhalb des Mitarbeiter-QM ist die Erarbeitung der Aufbauorganisation (siehe Abb. 1). Es ist die „Landkarte“ eines Unternehmens und beinhaltet u.a.

- die formelle Struktur,
- die Verteilung betrieblicher Aufgaben auf Bereiche, Abteilungen, Stellen,
- die personelle Besetzung,
- die hierarchische Struktur der Aufbau- bzw. Leitungsorganisation und der Weisungsbeziehungen.

Es werden vier klassische Organisationsformen (Einliniensystem, Mehrliniensystem, Matrixsystem und Stabliniensystem) unterschieden. Im Organigramm in Abb. 1 ist ein klassisches Stabliniensystem dargestellt. Rechts und links neben der Geschäftsführung sind zwei Stabsstellen, die die Unternehmensführung mit ihrer Expertise „nur“ beratend unterstützen. Mittels dieser „Aufbaustrukturen“ kann man den einzelnen Bereichen systematisch bestimmte Kennzahlen zuordnen. Die Unternehmensführung ist natürlich daran interessiert, dass ausreichend Gewinn als wichtiges Schlüsselergbnis übrig bleibt.

Jahreszielvorgaben: zwölf Monate im Blick

Professionell geführte Studios arbeiten mit Jahreszielvorgaben für die Bereichsleiter. Diese können beispielsweise lauten:

- Mindestens 600 neue Mitgliedschaften und maximal 350 Kündigungen im Bereich Beratung/Verkauf/CRM.
- Mindestens 120.000 Check-ins im Groupfitnessbereich. Die durchschnittliche Teilnehmerzahl je Kurs sollte bei 13 liegen.
- Die Theke und der Shop sollten insgesamt mindestens 30.000 Euro Umsatz erzielen.
- Im Trainingsbereich sollten mindestens 700 Leistungsdiagnosen, 2.400

Trainingspläne und 500 Ernährungsberatungen durchgeführt werden.

- Mindestens 150 Teilnehmer sollten die neuen Anti-Stress-Programme im Mentalbereich absolvieren.
- Die Aktivitäten im Bereich BGM/BGF/ Firmenfitness sollten die Umsatzgröße von 700.000 Euro überschreiten.

Natürlich müssen die hier exemplarisch dargestellten Mindestzielvorgaben realistisch sein. Die SMART-Formel (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) erhöht die Qualität der Planwerte.

Idealerweise werden die Zielvorgaben zwischen Geschäftsleitung und Bereichsleitung gemeinsam vereinbart (Management by Objectives). Die Jahresziele werden dann auf Monate, manchmal Wochen oder auch auf Tage heruntergebrochen. Je früher Abweichungen von Zielvorgaben festgestellt werden, umso früher kann gegengesteuert werden.

Im Falle der Zielerreichung gibt es in zahlreichen Unternehmen einen Bonus für Bereichsleiter und/oder Mitarbeiter. Manche Bereiche werden auch als Profitcenter geführt. Dann dienen weitere Kennzahlen wie Gewinn/Deckungsbeträge als Zielgrößen und Basis für eine mögliche Provisionsausschüttung. Damit wird das unternehmerische Denken und Handeln von allen „Mitarbeitenden“ gefordert und gefördert und die Attraktivität als Arbeitgeber („Great Place to Work“) erhöht.

Die Nadel im Heuhaufen

Potenzielle Interessenten gibt es viele. Die Kunst guter Führungskräfte ist es, geeignete Mitarbeiter zu finden und diese vor allem dauerhaft zu binden. Ein attraktives Anreizsystem fördert das Finden und Binden von guten Mitarbeitern. Mögliche Kriterien für attraktive Arbeitgeber (siehe www.toparbeitgeber.com) sind:

- Entwicklungsmöglichkeiten,
- Jobsicherheit,
- Unternehmenskultur,
- Marktführer & Image,
- Vergütung,
- Work-Life-Balance.

Mitarbeiter-QM

Die fünf Unterkriterien im Excellence-Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management) lauten:

- Mitarbeiterressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert.
- Mitarbeiter sind beteiligt und zu selbstständigem Handeln ermächtigt.
- Mitarbeiter und Organisation führen einen Dialog.
- Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und man kümmert sich um sie.
- Das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten.

Nach Radtke/Wilmes werden alle Aktivitäten betrachtet, die das Unternehmen einsetzt, um das Potenzial der Mitarbeiter freizusetzen und die Geschäftstätigkeit ständig zu verbessern.

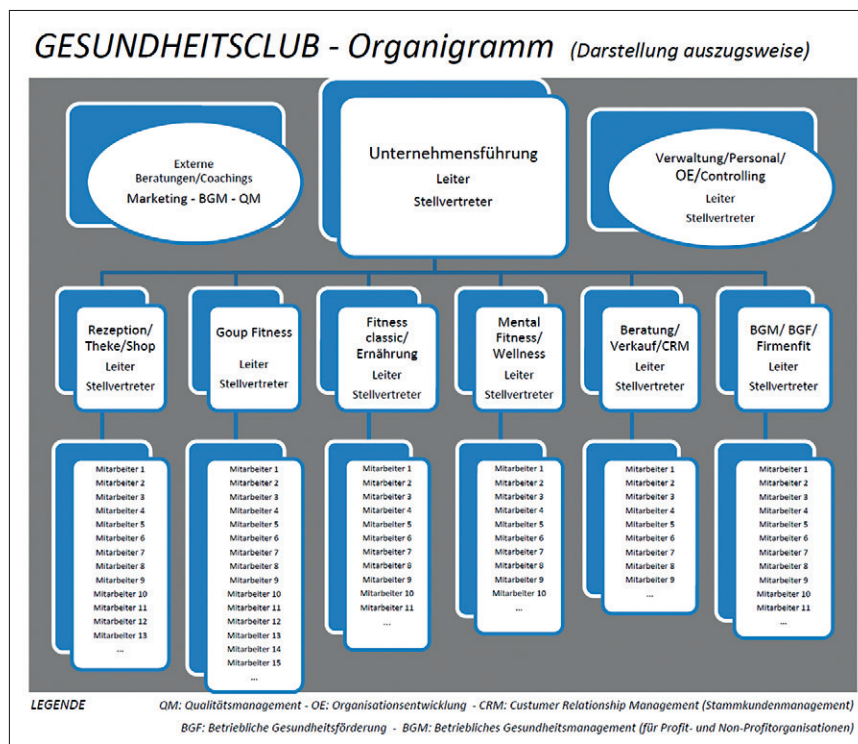


Abb. 1: Organigramm für einen Gesundheitsclub

Anzeige

Link-Tipp

**Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/milon**



Attraktive Unternehmen wirken wie ein Magnet auf gute Mitarbeiter und sie sparen dadurch einiges an Kosten. Beispielsweise ist laut einer Untersuchung von Level M Managementberatung die „Interessante Arbeit“ für Schlüsselkräfte mit Abstand am wichtigsten, gefolgt von „guter Atmosphäre im Team“.

Die Anforderungskriterien des jeweiligen Mitarbeiters können idealerweise aus der Stellenbeschreibung abgeleitet werden. In einer guten Stellenanzeige findet man die Musskriterien für die gewünschte Position (siehe Abb. 2).

Das TÜV-Rheinland-„Prae-Fit Fitness“-Siegel erfordert insgesamt 14 Kriterien zur Zertifizierung, unter anderem ein Organigramm des Unternehmens und klare Anforderungen an unterschied-

liche Positionen. Der sportliche Leiter muss beispielsweise über eine ausreichende Kompetenz und Ausbildung mit mindestens EQSF-Stufe IV im Rahmen eines europäischen Qualifizierungssystems verfügen. Konkrete Beispiele für unterschiedliche Stufen (1–8) speziell im Zukunftsmarkt „Prävention, Fitness, Gesundheit“ finden Sie exemplarisch im Ausbildungsprogramm der BSA-Akademie. Sehr interessant ist hierzu auch die branchenunabhängige Darstellung des „Deutschen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen“ (www.deutscherqualifikationsrahmen.de) oder das Schweizer Qualitop-Siegel (www.qualitop.ch).

Werden Mitarbeiter im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung nach §§ 20 und 20a SGB V aktiv, müs-

Qualität der Teamarbeit analysieren

In diesem Fall wurde im Bereich „Rezeption/Theke/Shop“ erstmalig eine Teamanalyse mit allen Beteiligten durchgeführt. Die Analyse erfolgte durch einen externen neutralen Berater in der Rolle des Moderators.

Von insgesamt 100 möglichen Punkten sind 59 Punkte erreicht worden. Als Zielsetzung peilt man in sechs Monaten die 75 Punkte an.

Führungskompetenz

Die Führungskompetenz (speziell der Leiter) wurde beispielsweise als zu nachgiebig eingestuft. Manche Mitarbeiter halten sich nicht an bestimmte Spielregeln, die dann zahlreiche Fehler und damit erhebliche Kosten verursachen. Künftig müssen hier Konsequenzen folgen.

Ziele/Vision

Das Kriterium Ziele/Vision wird mit sechs von zehn möglichen Punkten bewertet. Knapp 30% der Mitarbeiter kennen die Vision und Mission des Unternehmens nicht. Auch einige Zielsetzungen und so manche Spielregeln sind nicht bekannt.

Verbesserungsmaßnahmen: Vier bis sechs Wochen nach der Einarbeitung eines Mitarbeiters sollen künftig „Tests“ mit ca. 40 Fragen (6 Varianten) zum Unternehmen eingeführt werden. Es müssen 80% der Punkte erreicht werden.

Die Probezeit wird auf mindestens drei Monate verlängert.

TEAM-PROFIL - Schnelldiagnose		
	<i>"Rezeption/Theke/Shop"</i>	<i>Idealteam</i>
Führungskompetenz	6,5	10
Ziele/Vision	6	10
Klima/Vertrauen	7,5	10
Engagement/Identifikation	6	10
Kompetenz/Teamrollen-Mix	6,5	10
Organisation/Arbeitsmethoden	5,5	10
Kreativität/Innovation	4,5	10
Leistungskultur	5,5	10
"win/win/win-Situation"	5	10
Team-Säge schärfen	6	10
Gesamtpunkte	59	100

Abb. 3: Zehn mögliche Kriterien, um die Qualität der Teamarbeit zu analysieren

Klima/Vertrauen

Das Klima/Vertrauen wird insgesamt mit 7,5 Punkten von möglichen 10 Punkten bewertet. Manchmal herrscht ein etwas zu rauer Ton. Die Spielregel zum Feedback-Geben: „Hart bezüglich der Sache/Ziele, aber immer fair zur Person“, wird von einigen fehlinterpretiert und muss über eine Rundmail richtiggestellt werden.

einige Leistungsträger und doch relativ viele Trittbrettfahrer unterwegs sind. Vielleicht muss hier ein Umdenken in Richtung „mehr Festangestellte“ stattfinden. Die Rezeption ist die Speerspitze des Unternehmens. Hier findet der erste und letzte Eindruck statt. „Der erste Eindruck ist oft entscheidend und der letzte ist bleibend.“

Engagement/Identifikation

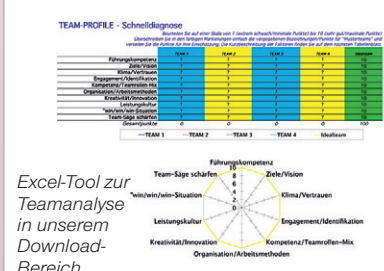
Beim Engagement/Identifikation liegt der Mittelwert bei 6. Gerade bei den rund 85% Teilzeitkräften gibt es Probleme, da deren Hauptaktivitäten tendenziell woanders liegen. Verständlich aus Sicht der Teilzeitkräfte, aber für das Unternehmen nicht tragbar, da sich durch die hohe Mitarbeiterfluktuation kein richtiges (Leistungs-)Team entwickeln kann.

Weitere Kriterien

Auch die anderen Kriterien befinden sich im durchschnittlichen Bereich. Eine gezielte Mitarbeiterauswahl nach erforderlichen Kompetenzen/Rollen findet selten statt. Der Wert liegt bei 6,5 und erscheint aus Sicht der Führung überbewertet. Hier muss künftig die Strategie der Mitarbeitersuche kritisch überdacht und optimiert werden. Ein Termin mit einem Spezialisten im Personalbereich ist schon fixiert. Gerade die hohe Fluktuation in diesem Bereich ist beunruhigend und kostet viel Zeit und Geld.

Leistungskultur

Die Leistungskultur wird ebenfalls nur mit 5,5 Punkten bewertet. Es nützt nichts, wenn nur



TEAM-PROFILE - Schnelldiagnose
Ergebnisse für auf einer Skala von 1 (minimale erreichte Punkte) bis 10 (maximal mögliche Punkte) bewertet. Die Punkte sind in der Tabelle dargestellt. Die Spaltenüberschriften geben die Kriterien an. Die Zeilenüberschriften geben die Teams an.

Excel-Tool zur Teamanalyse in unserem Download-Bereich

Wir suchen als stark expandierendes
Gesundheitsunternehmen eine/n engagierte/n

VERKAUFS- LEITER/IN

- Sie haben Biss, Ausdauer und Durchsetzungsvermögen bis zur Zielerreichung?
- Ihre Kernkompetenz im Verkauf und als Verkaufsleiter/in haben Sie bereits in der Vergangenheit bewiesen?
- Sie haben mindestens fünf Jahre Erfahrung in der Dienstleistungsbranche
- Sie spüren Trends auf und können Sie gezielt umsetzen?
- Sie haben ein abgeschlossenes Studium im Bereich Gesundheitsmanagement oder ähnliches?
- Erfolgreiche Mitarbeiterführung und Teamentwicklung ist für Sie kein Fremdwort?
- Mit Projektorganisationen wie BGM, QM sind Sie vertraut?
 - Unternehmerisches Handeln und Begeisterung beherrschen Sie auch in turbulenten Situationen?

JA? Dann senden Sie uns bitte Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen: „HEALTH & BUSINESS“
Frau Dr. Möller Anke
Kleine Musterstraße 1a, Musterstadt

Frühhestmöglicher Eintrittstermin:
1. September 201X

- Als attraktiver Arbeitgeber bieten wir:
- Interessante Aufgaben
 - Kompetente Teamworker
 - Ausgezeichnetes Betriebsklima
 - Überdurchschnittliche Vergütung
 - Interessante Weiterbildungsaktivitäten
 - Work-Life-Balance

Näheres unter Stellenangebote auf unserer Homepage unter www.healthandbusiness.com

Abb. 2: Eine gute Stellenbeschreibung beinhaltet die Musterkriterien für die jeweilige Position.

sen in den einzelnen Handlungsfeldern ebenso bestimmte Qualifikationen nachgewiesen werden; siehe hierzu den Leitfadens Prävention mit den Handlungsfeldern und Kriterien des GKV-Spitzenverbandes zur Umsetzung der §§ 20 und 20a SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 27. August 2010 (www.gkv-spitzenverband.de).

Spielregeln fürs Team

In einem erfolgreichen Team ziehen alle Mitarbeiter am selben Strang. Jeder Mensch hat Stärken und Schwächen. Spitzenleistungen sind nur in bestimmten Bereichen möglich. Deswegen benötigt man für hohe Unternehmensleistungen einen guten Mix von Teamplayern. Die Zusammenarbeit im Team, zwischen den Teams und externen Partnern wird idealerweise durch Spielregeln in Übereinstimmung mit der Unternehmensphilosophie festgelegt. Wichtige abgeleitete Spielregeln im Unternehmen, im Team, mit den Netzwerkpartnern lauten exemplarisch:

- Wenn wir unsere Vision/Ziele aus den Augen verlieren, vervielfachen sich unsere Anstrengungen ... also drableiben!
- Jegliche Information: schnell, ehrlich, offen und vollständig. Wissen ist Macht und Wissen schafft Voraussetzung fürs „Machen“.
- „Höflichkeit, Schnelligkeit, Kompetenz, Zielvermittlung und absolute Zuverlässigkeit“ sind unsere Dienstleistungs-Basiselemente ... auch im Team.
- Kein Meeting ohne konkrete Zielsetzung(en), Dokumentation und Aktionsplan (To-do-Liste). Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.
- Konstruktives Feedback bringt uns alle weiter. Es ist ein Geschenk. Beachte aber: „Hart bezüglich der Sache/Ziele, bitte aber immer fair zur Person!“
- „Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein!“ Das gilt für jeden Einzelnen und das Team. „Die Säge regelmäßig schärfen“ ist allen bekannt!
- Vertrauen, Ehrlichkeit, Fairness und Kompetenz sind äußerst wichtige, wertvolle Eckpfeiler unserer Unternehmensphilosophie. „Hohes Vertrauen schafft Schnelligkeit.“

Anzeige



Die Spielregeln müssen allen Führungskräften, Mitarbeitern und Netzwerkpartnern bekannt sein und vor allem gelebt werden. Sie haben normativen Charakter und somit strategische Bedeutung für die Qualität der Teamarbeit und sollten idealerweise von allen Teamplayern unterzeichnet werden.

Karl Drack



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten in Linz (A) und Passau. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: www.emkarldrack.de

Wir machen Ihren Kunden Figur.

FIGURFORMUNG der extra Klasse!



SimplyBelt & SimplyShort
SimplyBelt & Cardiotraining & Ernährung = ERFOLG

Neukundengewinnung

Fluktuationssenkung

Vertragsverlängerungen

Kundenzufriedenheit



Unterdruckgeräte
Made in Germany
Geräte-Schulungen-Konzepte
www.vacumove.de

- Vacu-Laufband
- Vacu-Ellipter
- Vacu-Wippe



„NEU BEI UNS“
Manuelles Walking Laufband.
Laufen ohne Strom zu verbrauchen.
Infos auf unserer neuen Website.



Wellness & Figur
Hackenbühlstraße 10a
92670 Windischeschenbach
Tel. 09681/400520
www.wellness-und-figur.de
info@wellness-und-figur.de