

Teil 6: Steuerungs- instrumente im QM

Qualität steuern

Qualitätsmanagement ist in erster Linie Führungssache und von strategischer Bedeutung. Idealerweise wird die Implementierung und nachhaltige Förderung dieser Prozesse durch Steuerungsinstrumente optimiert. Karl Drack erläutert die wichtigsten Verfahren.

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:
 Kostka, C./Kostka, S.: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess. 2008
 Imai, M.: KAIZEN. 2001
 Kamiske, G.F./Brauer, J. P.: ABC des Qualitätsmanagements. 2008
 Krosch, D. et al.: 5S – Prozesse und Arbeitsumgebung optimieren.
 Fürmann, T./Dammasch, C.: Prozessmanagement. 2008
 Theden, P./Colsman, H.: Qualitätstechniken. 2010
 www.zoe.ch – Mit Design Thinking Organisationen verändern.
 Zeitschrift für Organisationsentwicklung. 2/1012

Foto: Shutterstock/Cora Max

Exklusiver Service

unter www.bodylife.com/service



Mitarbeiterbewertungsbogen
Kompetenzanalyse

Gerade die interne Beratungskompetenz wird in Fitnessunternehmen oft sträflich vernachlässigt. Insbesondere wenn es um die Einführung von neuen Dienstleistungen, Produkten und sonstigen Änderungen wie der Implementierung eines Qualitätsmanagements oder Betrieblichen Gesundheitsmanagements geht, fehlen detaillierte Ablaufbeschreibungen.

Laut Masaaki Imai, einem „Guru“ in Sachen Qualitätsmanagement, „existieren keine perfekten Lösungen und somit gibt es auch keinen Grund, sich auf dem derzeitigen oder dem neu definierten Standard auszuruhen“. Anhand unterschiedlicher Steuerungsinstrumente lassen sich betriebsinterne Verbesserungen gezielt ein- und umsetzen.

Verbesserungen steuern

Zu den bis heute wichtigsten Steuerungsinstrumenten gehört der PDCA-Verbesserungszyklus (siehe Abb. 1). Die Vorgehensweise in Anlehnung an Deming erfolgt nach Kamiske und Kostka in vier Schritten:

- **PLAN („planen“)**. Ein Verbesserungsthema wird definiert. Das kann z.B. ein nicht erreichtes Ziel sein. Kennzahlen spielen eine wichtige Rolle. Als weiterer Schritt ist ein Plan für eine effektive Verbesserung zu entwickeln. Dabei wird definiert, welches die wichtigsten Ergebnisse und die größten Hindernisse sind. Mögliche Maßnahmen müssen in Absprache mit Ressourcen festgelegt werden.

Diese geben nach Kostka schnell Auskunft über den Ist-Zustand und eignen sich hervorragend für die Visualisierung von Fortschritten.

- **CHECK („überprüfen“)**. Anschließend sind die Auswirkungen der eingeleiteten Veränderungen zu beobachten und die Ergebnisse festzuhalten und zu überprüfen. Bei regelmäßiger Erfolgskontrolle zeigt sich, ob die Ziele erreicht werden. Ergebnisse, Abweichungen etc. werden protokolliert und visualisiert.

- **ACT („verbessern, agieren“)**. Schließlich werden die Ergebnisse genau betrachtet, um zu erkennen, was an dem Vorgang/Prozess noch zu verbessern und entsprechend als Eingangsgröße im nächsten Durchlauf von Bedeutung ist. Einige Elemente werden standardisiert und neue Verbesserungsaktivitäten werden ange-regt. Somit folgen Ziele für weitere PDCA-Zyklen (siehe Abb. 3).

PDCA in der Fitnesspraxis

Im letzten Fachartikel (body LIFE 08/2012) wurden die externen Verkaufsprozesse intensiver unter die Lupe genommen und Anregungen für Verbesserungen aufgezeigt. Lassen Sie Ihr Verkaufsteam in Form eines Qualitätszirkels Anregungen/Maßnahmen „gezielter“ über den PDCA-Zyklus umsetzen. Die Mindestzielsetzung in sechs Monaten könnte lauten:

- 5% höhere Abschlussquote im Teamdurchschnitt,
- 30% höhere Weiterempfehlungsquote,
- höhere Umsatzrenditen (plus 10%) bei den neuen Kunden erwirtschaften.

Grundsätzlich muss an dieser Stelle betont werden, dass der PDCA-Zyklus nicht nur für Verbesserungen, sondern auch bei der Einführung von neuen Produkten,

Dienstleistungen etc. sehr wertvolle Dienste leistet. Gerade frühe Fehler im Entwicklungsprozess einer internen oder externen Dienstleistung im ersten PDCA-Zyklus „P“ helfen, mögliche „pain points“ (Schwachstellen) auszumachen und rechtzeitig gegenzusteuern – nach dem Motto: „Fail early, fail cheap, fail safe.“

Kontinuierliche Verbesserung als Unternehmensprozess

Die „Kontinuierliche Verbesserung“ innerhalb eines Unternehmens wird sowohl als Methode als auch als grundlegende Geisteshaltung begriffen. Sie dient als Ziel und grundlegende Verhaltensweise im täglichen (Arbeits-)Leben.

Im angloamerikanischen Sprachraum spricht man vom Continuous Improvement Process (CIP). In Japan heißt es KAI-ZEN (das „Gute“ verbessern). KAI steht für ändern und ZEN steht für das Gute. KVP, CIP, KAIZEN ist eine strategische Unternehmensführungsphilosophie, der eine klare Methodik zugrunde liegt. KVP erfordert Zeit und Nachhaltigkeit, Transparenz und klare Ziele. Und es funktioniert nur mit dem Einsatz der gesamten Mannschaft – vom Chef an der Spitze bis zur Teilzeitkraft. KVP oder KAIZEN hat einen Anfang, aber endet nie.

Folgende Prinzipien liegen zugrunde:

- Mitarbeiter- und Kundenorientierung,
- Ziel- und Ergebnisorientierung,
- Prozess- und Qualitätsorientierung,
- Transparenz- und Faktenorientierung,
- Verbesserungs- und Nachhaltigkeitsorientierung.

Diese Prinzipien sind nahezu deckungsgleich mit dem „Total Quality Management“. In der Praxis zeigen sich bewährte Phasen wie

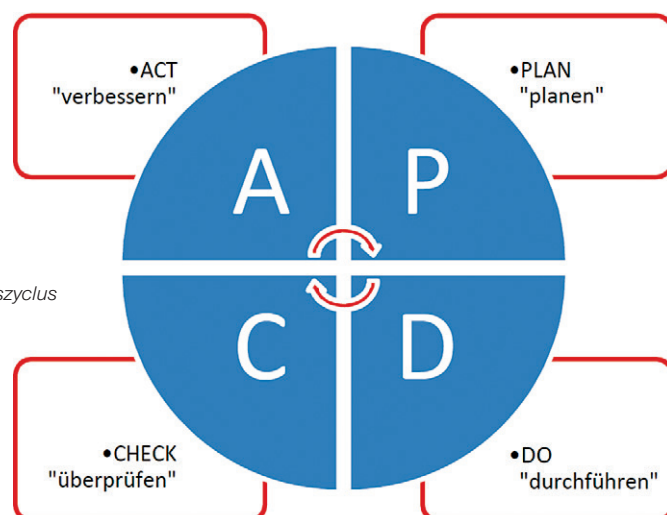


Abb. 1:
PDCA-Verbesserungszyklus

Aktivitätenkatalog						
Nr.	Aktivität	Wer?	Mit wem?	Bis wann?	An wen?	Fortschritt
1						⊕
2						⊕
3						⊕
4						⊕
5						⊕

A P Maßnahme geplant
 A P C D Beginn der Umsetzung
 A P C D Wirksamkeit in Prüfung
 A P C D Maßnahme integriert

Abb. 2: Aktivitätenkatalog im KVP nach Kostka

- Sensibilisierungsphase,
- Startphase,
- Implementierungsphase,
- Stabilisierungsphase.

Sehr treffend schreiben Kostka/Kostka: „Es ist eine Utopie, von den Mitarbeitern und deren Führungskräften zu erwarten, dass sie die in Jahrzehnten konditionierten Verhaltensweisen von einem Tag auf den anderen ändern können, auch wenn ihnen die Leitgedanken von KVP sinnvoll erscheinen.“ Krisen sind immer Chancen.

Veränderungen aufs Team übertragen

Sehr oft ergeben besondere kritische Ereignisse den Anlass für eine Veränderung. Vielleicht stellen zunehmend schlechtere Kennzahlen in der Bilanz und in einigen Bereichen/Abteilungen einen konkreten Anlass für die Umsetzung neuer Qualitätsmaßnahmen dar. Eine Umsatzrendite von beispielsweise mageren 3,4% könnte ein solches Alarmsignal sein. Der Durchschnitt in der Fitnesswirtschaft lag im Jahr 2011 bei 12,6%. Zusätzlich ergab eine repräsentative Kundenbefragung in Sachen

„Mitarbeiterkompetenz“ eine Durchschnittsnote von 3,2 – für einen Gesundheitsclub „in best quality“ eine nicht tragbare Bewertung.

In einem Beispielclub führten diese beiden Schlüsselergebnisse zu der Durchführung eines intensiven Workshops in der Führungsriege. Als Steuerungsinstrumente wurden dabei unterschiedliche Methoden und Werkzeuge wie Fehlersammelnde, Brainstorming/-writing, Mind Mapping, Metaplantechnik, Ursache-Wirkungs-Diagramm, Problemlösungsbaum, Excel etc. eingesetzt. Viele unnötige und zum Teil gravierende Fehler konnten auf diese Weise identifiziert werden. Allein die Fehlerkosten auf Mitarbeiter- und Führungsebene beliefen sich auf mindestens 90.000 Euro jährlich. Der Imageverlust, die Abwanderung von Kunden, der Mehraufwand für Marketing und der Verlust von guten Mitarbeitern ist in dieser Rechnung noch nicht enthalten, wird aber insgesamt zusätzlich auf mindestens 110.000 Euro geschätzt. Weitere detailliertere Analysen bzw. Berechnungen folgen. Zahlen, Daten und Fakten sind maßgeblich für weitere Schritte, Maßnahmen und deren Prioritäten zur Zielerreichung. Ziel ist es, mittelfristig den Gesundheitsclub als Arbeitgeber attraktiver zu machen. Die Kompetenzbeurteilung der Mitarbeiter soll sich in zwölf Monaten auf die Note 2,5 verbessern und in 24 Monaten die „Schulnote“ 2,0 unterschreiten. Dafür wurden ein vorläufiges „Einstellungs- und Einarbeitungskonzept“ für Mitarbeiter mit folgenden Elementen entwickelt:

- Welcome-Book vier Wochen vor Dienstbeginn für neue Mitarbeiter
- Einarbeitungszeit von max. sechs Monaten

- Einarbeitungsmodul mit Checklisten
- Teamintegration
- Leistungs- und Potentialanalyse in der Probezeit

Als mögliche Maßnahmen zur Überprüfung der Einarbeitungsqualität kommen Tests, Rollenspiele, Videoanalysen, Testkäufe und Testbesuche zum Einsatz; die Leistungskennzahlen werden identifiziert.

Die Mitarbeiterbeurteilung erfolgt über ein Formular (siehe Tool), das bereits im ersten Bewertungsgespräch und nach vier bis sechs Wochen in der Probezeit zum Einsatz kommt. Ebenso findet ein schriftlicher unternehmensspezifischer Test mit mindestens 40 Fragen nach der Einarbeitung statt. Dieser muss mit mindestens 70% der möglichen Punkte bestanden werden. Bei Nichtbestehen verlängert sich in der Regel die Probezeit um einen weiteren Monat. Ebenso wurde ein vorläufiger Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit erstellt.

Qualitätszirkel in der Teamentwicklung

Als finales Steuerungsinstrument ist der Qualitätszirkel als ein wesentlicher Baustein des Total-Quality-Management-Führungsmodells (TQM) zu betrachten und auf allen Ebenen einzusetzen. Bei der Teamentwicklung dient er u.a. dazu,

- Rollen zu klären (Kreative, Macher, Promotor, Kritiker etc.),
- Potentiale gemeinsam zu entfalten,
- Motivation zu steigern,
- Kommunikation zu verbessern,
- Zusammenarbeit,
- Konflikte produktiv zu bearbeiten,
- Problemlösungsfähigkeiten zu verbessern,
- Entscheidungsqualität und Entscheidungsakzeptanz zu erhöhen,
- Ziele und Strategien zu vereinbaren.

Die (Teil-)Qualitäten von Teams in der Führung, in einzelnen Bereichen und in Projekten wurden bereits in den Teilen 2 und 4 (inklusive Tools) besprochen. Sie können aber bestimmte Qualitäten in Ihren Teams und im Führungsbereich nochmals im Rahmen des Steuerungsinstrumentes PDCA-Zyklus optimieren. Sie wissen ja: „It's a never ending story!“ Karl Drack

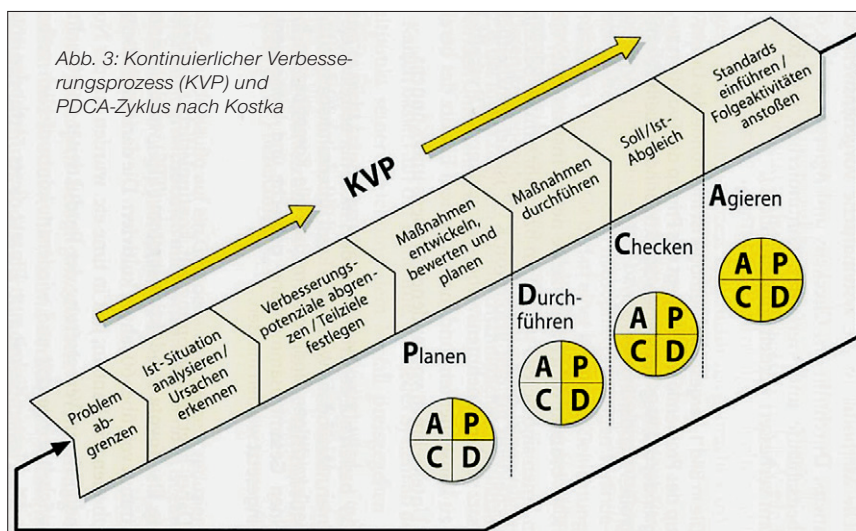


Abb. 3: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) und PDCA-Zyklus nach Kostka



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.emkarl-drack.de