

**Teil 3:
Leitwerte
formulieren &
entwickeln**

Strategische Zielplanung



Wo steht Ihr Unternehmen 2020? Als Basis für das operative Qualitätsmanagement dienen strategische Qualitätskomponenten wie Vision, Mission, Unternehmensphilosophie/-politik und Leitwerte. Diese zu entwickeln, zu formulieren und in bestehende Abläufe zu integrieren, ist Thema des dritten Teils dieser Serie.

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:
Covert et al.: Die 100 besten Wirtschaftsbücher aller Zeiten. 2012
Cassel, M./Brunner, A.: Qualitätsmanagement nach ISO 9001: 2008 – Methoden des Qualitätsmanagements – Fragetechniken. 2011
Malik, F.: Führen – Leisten – Leben. 2006
Secretan, L.: Inspirieren statt motivieren! 2006
www.wirtschaftswoche.de

Exklusiver Service

unter www.bodylife.com/service

QM-Werkzeug:
„Fehlerliste & Fehlerkosten“

Jedes Unternehmen sollte schriftlich Vision, Mission, Leitwerte & Co niedergeschrieben haben. Diese Werte zu entwickeln, zu formulieren und im gesamten Unternehmen zu verankern, ist Aufgabe des Führungsbereiches.

Planzahlen & Ziele formulieren

Die Vision ist ein Bild der Zukunft, die – bezogen auf unsere Branche – durchaus „Fitness in best quality“ lauten könnte. Vielleicht lautet Ihre Vision aber auch „Nr. 1 im health business 2020“.

Konkreter wird die Formulierung durch wichtige anzusteuernde Schlüsselergebnisse (siehe Abb. 1). Beispielsweise sind im Jahr 2020 insgesamt 6.000 Kunden geplant. Der durchschnittliche Umsatz pro Kunde im Gesundheitsclub liegt bei durchschnittlich 105 Euro pro Monat. Das im Jahr 2012 ins Leben gerufene neue Geschäftsfeld erwirtschaftet fünf Millionen Euro Umsatz. BGM-Projekte werden im gesamten deutschsprachigen Raum durchgeführt. Die Attraktivität des Unternehmens für Mitarbeiter liegt im Spitzenbereich bei mindestens neun Punkten. Ein wichtiger Schritt, diese strategischen Fernziele zu erreichen, ist die Implementierung von „Qualitätsmanagement“ und des „Betrieblichen Gesundheitsmanagements“.

Die Ziele im Jahr 2020 werden dann als Basis für die Vorgaben 2019, 2018, 2017 etc. verwendet. Zur Information und Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte werden oft die Ziele für zwei, drei Folgejahre aufgezeigt.

Eine Vision schafft emotionale Bindung

Die „Vision“, das große Ganze in der fernen Zukunft, stellt die emotionale Basis in Unternehmen dar. Gerade hier ist die Bedeutung von Führungskräften – die 100%ig hinter der Vision stehen – fundamental wichtig.

Ein klares und positives Bild der möglichen Zukunft vermittelt den Mitarbeitern Sicherheit und lässt die Angst schwinden bzw. in den Hintergrund treten, wenn Krisen auftauchen. Teamarbeit ist die Fähigkeit, zusammen auf eine gemeinsame Vision hinzuarbeiten. Es ist die Fähigkeit, individuelle Stärken und Kompetenzen in die Richtung der gesetzten unternehmerischen Ziele zu lenken. Gleichzeitig ist es der Kraftstoff, der es möglich macht, dass gewöhnliche Menschen außergewöhnliche Ergebnisse erzielen. Schon Nietzsche sagte: „Wer ein WARUM hat, kann fast jedes WIE ertragen.“

Eine Mission gibt Handlungsanweisungen

Die Mission ist der Auftrag. Im Fitnessstudio kann dieser z.B. lauten: „Fitnessstudio des Lächelns“, kombiniert mit einem „5-Sterne-Niveau“. Jetzt werden einige von Ihnen lachen. Aber ernsthaft: Lächeln hat viele Vorteile für alle Beteiligten:

- signalisiert Sympathie,
- wirkt schmerzlindernd,
- entwarfnet Aggression,
- erleichtert die Beratung, den Verkauf,
- baut Stress ab,
- entspannt,
- produziert Glückshormone,
- verringert Herzinfarktgefahr,
- bringt Lebensfreude,
- ist ansteckend ...
- und kostet absolut nichts!

Mitarbeiter haben sofort ein konkretes Handlungsbild im Kopf. Die Mission muss verständlich formuliert werden und schnell „ankommen“. „Freude am Fahren“ (BMW), „quadratisch – praktisch – gut“ (Ritter Sport), „Vorsprung durch Technik“ (Audi), „Ein starker Rücken kennt keinen Schmerz“ (Kieser) und „Connecting people“ (Nokia) sind nur einige der bekannten Unternehmensmissionen (siehe Kasten „Leitwerte“).

Strategische Qualitätsziele

Eine weitere wichtige Komponente spielen strategische Qualitätsziele. Qualitätsmanagement ist keine Sache von heute auf morgen, sondern ein steter Entwicklungsprozess. QM erfordert Zeit, Nachhaltigkeit, Transparenz und klare Ziele. Idealziele wären beispielsweise

- Null-Fehler,
- 100%-Zielerreichung,
- Null-Verschwendung,
- Null-Stillstand.

Idealziele sind Idealbilder, die selten, oftmals nie erreichbar sind. Ideale zu erreichen ist oft auch mit sehr hohen Kosten verbunden, die der Kunde nicht bezahlt. Die Qualitätsziele sind sehr vielfältig.

Beispielsweise soll in Abbildung 1 bis zum Jahr 2015 die Kundenfluktuation auf 17% gesenkt werden. 2011 lag diese noch bei 35,53%. Unterschiedliche Maßnahmen wie Ausbildungen als Team- und Qualitätsmanager, Umstellung auf mehr

Strategische Planung im Jahr 2012 implementiert - Ergebnis des Strategiemeetings

8-Jahres-Plan für einen Gesundheitsclub

mit Spezialisierung im Bereich BGM*

ZIELINHALT (auszugsweise)	IST 2011	ZIEL 2012	ZIEL 2013	ZIEL 2014	ZIEL 2015	ZIEL 2020
Kundenzahl	1335	1750	2000	2250	2500	6000
Kundenfluktuation	35,53%	33,00%	27,00%	22,00%	17,00%	15,00%
Umsatz bestehender Geschäftsfelder	903.551 €	1.226.430 €	1.440.000 €	1.701.000 €	1.980.000 €	7.560.000 €
mtl. Durchschnittsumsatz/Kunde	56,40 €	58,40 €	60,00 €	63,00 €	66,00 €	105,00 €
Neues Geschäftsfeld BGM*	in Vorbereitung		2-3 Pilotprojekte			
Umsatz "BGM"	- €	75.000 €	200.000 €	500.000 €	900.000 €	5.000.000 €
Umsatz gesamt	903.551 €	1.301.430 €	1.640.000 €	2.201.000 €	2.880.000 €	12.560.000 €
Umsatzrendite	8,26%	10,26%	13,00%	14,50%	16,00%	19,00%
Floprate bei Einführung von neuen Produkten/DL	73%	65%	55%	45%	37%	30%
Kooperationspartner**	5	10	13	20	30	70
Attraktivität als Arbeitgeber***	5,3	5,9	6,6	7,3	8	9
Sonstiges		Implementierung von QM**** im eigenen Unternehmen	Implementierung von BGM* im eigenen Unternehmen	Weitere Spezialisierung zum Ausbau der Marktführerschaft in puncto "BGM"	Strategien der Expansion werden im Vorfeld abhängig von den Marktchancen jährlich angepasst	Strategien der Expansion werden im Vorfeld abhängig von den Marktchancen jährlich angepasst

* BGM: Betriebliches Gesundheitsmanagement
 ** zur Positionierung als Gesundheitsclub und Spezialist für Betriebliches Gesundheitsmanagement
 *** Befragung wurde erstmalig in Anlehnung an "great-place-to-work" durchgeführt (max. Punktzahl: 10)
 **** Qualitätsmanagement. Im Vorfeld finden gezielte Analysen bei Spitzenreitern (Benchmarking) in puncto QM innerhalb und außerhalb der Gesundheitsbranche statt.

Abb. 1: Exemplarische strategische Planung bis zum Jahr 2020

Leitwerte

„Leitsätze“, die als Leitplanken für das Zusammenleben und Erreichen von Vision und Mission elementar wichtig sind:

- Wir sind ein wachstums- und ertragsorientiertes Unternehmen, das ständig versucht, sich im Sinne von Qualität und Innovation weiterzuentwickeln. Wir wissen: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!“
- Kompetenz, Ehrlichkeit, Vertrauen, Respekt und Fairness sind für uns maßgebliche Werte. Sie sind die Basis für dauerhaft hohe Leistungen und in unseren Spielregeln integriert.
- Regelmäßige Marktanalysen – innerhalb und außerhalb – der Automobil-Branche sind wichtige Meilensteine für unser Produkt-/Dienstleistungsportfolio und permanente Prozessoptimierungen.
- Wir messen uns gerne mit den „Besten“. Es macht uns auch Spaß, den einen oder anderen zu „überholen“
- Wir besitzen eine hohe Kompetenz – fachlich, methodisch, sozial-kommunikativ und in der Umsetzung. Wir bilden uns auf allen relevanten Ebenen ständig weiter. In einigen Bereichen gelten wir als Spezialisten. „Vorsprung durch Kompetenz“ lautet unser Credo.
- Unsere Teamleiter, unser Führungsteam vermittelt und beweist Begeisterung für hervorragende Leistungen und Problemlösungen. Das Führungsteam wählt kompetente Leute aus, betreut und unterstützt Teammitglieder bei der vollen Entfaltung ihres Potentials.

Abb. 2: Auszug aus einem Unternehmenshandbuch der Automobilbranche (Benchmarking: „Lernen-von-den-Besten“)

Festanstellungen, attraktivere Produktleistungen, regelmäßige Befragungen, positive Kündigungsabschlussgespräche, Einführung eines professionellen Beschwerdemanagements etc. sind einige mögliche Strategien, um das Ziel im Jahr 2015 von höchstens 17% Kundenfluktuation zu erreichen bzw. zu unterschreiten (idealerweise in Richtung 5%). Man orientiert sich bei der Planung an derzeit gut

ten oder sehr guten bekannten Referenzwerten (Benchmarking).

Als weitere Qualitätsziele wären die Senkung der Kosten durch Prozessoptimierung, die Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber, die Erhöhung der Mitarbeiterbindung, die Schaffung von Markteintrittsbarrieren, die Steigerung der Weiterempfehlung sowie die Imagesteigerung als Qualitätsführer mit einer attraktiven

kleine Fehler sensibilisieren und wichtige Schlüsselerlebnisse beeinflussen. Eine gute Selbstreflexion zur Thematik ist sowohl für Chefs und Führungskräfte als auch auf Mitarbeiterebene unerlässlich.

Qualitätsziele für 2015

Formulieren Sie mit Ihren Bereichsleitern strategische Qualitätsziele für das Jahr 2015 als Basis für weitere Schritte im ope-

Fehlerliste und Fehlerkosten - Wochenübersicht mit Hochrechnung auf das Geschäftsjahr

Unternehmen/Abteilung

Fehlerart	Wochenübersicht							Anzahl pro Woche	Durchschnittliche Kosten pro Fehler	Durchschnittskosten pro Woche	Hochrechnung auf das Geschäftsjahr
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag				
1 Vertrag falsch ausgefüllt	1	2	1	2	1	0	2	9	40,00 €	360,00 €	18.720,00 €
2 Computerabsturz	1	0	0	1	0	1	2	5	143,90 €	719,50 €	37.414,00 €
3	?	?	?	?	?	?	?	?	- €	- €	- €
4	?	?	?	?	?	?	?	?	- €	- €	- €
5	?	?	?	?	?	?	?	?	- €	- €	- €
6	?	?	?	?	?	?	?	?	- €	- €	- €
7	?	?	?	?	?	?	?	?	- €	- €	- €
GESAMT										1.079,50 €	56.134,00 €

Abb.: QM-Werkzeug „Fehlerliste & Fehlerkosten“ als Excel-Tool in unserem Download-Bereich

Umsatzrendite zu nennen. Selbstverständlich gibt es eine Wechselwirkung zwischen den einzelnen Qualitätszielen, die z.B. in Strategiemeetings definiert und formuliert werden.

Fehleranalyse & Fehlerkosten

Was sind typische Fehler in Ihrem Unternehmen und welche Auswirkungen haben diese auf Sie, Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen? Das „Folgebewusstsein“ als eine wesentliche Teilkompetenz der Führungsqualität kommt hier ins Spiel und leitet je nach Ergebnis sinnvolle Veränderungen ein.

Zum Thema Fehler und Fehlerkosten finden Sie in unserem Downloadbereich ein Excel-Tool, um einige interessante Berechnungen zur Optimierung Ihrer Schlüsselergebnisse wie Fehlerkosten, Umsatz, Rendite etc. anzuregen. Vielleicht ermitteln Sie bestimmte Fehler einmal pro Woche in den unterschiedlichen Bereichen und machen eine Hochrechnung auf das ganze Jahr. Was kostet Sie beispielsweise durchschnittlich eine „Nachbearbeitung“ von Neuverträgen? Ca. 40 Euro im Durchschnitt? Wenn im Jahr 2011 knapp 150 „nachbearbeitet“ wurden, sind das (vermeidbare) direkte Fehlerkosten in Höhe von 6.000 Euro.

Über das Qualitätswerkzeug „Fehlerliste und Fehlerkosten“ können Sie sich, Führungskräfte und Mitarbeiter für große und

rativen QM-Bereich. Sie sparen mittelfristig wertvolle Ressourcen, schaffen gute Voraussetzungen für gezielte Verbesserungsmaßnahmen und beeinflussen somit Ihre Schlüsselergebnisse nachhaltig positiv.

Karl Drack

Die neun wichtigsten Arbeitsstrategien für Führungskräfte

- Führung
- Teamwork
- Perspektive: Das Gesamtbild niemals aus den Augen verlieren
- Initiative: Sich den Weg durch die weißen Flecken der Unternehmenslandkarte bahnen
- Netzwerken: In das Wissensnetz anderer einklinken
- Selbstmanagement: Ihr Arbeitsleben im Griff haben
- Gefolgschaft: An der Tür zur Macht das Ego unter Kontrolle bringen
- Organisatorische Intelligenz
- Glaubwürdig präsentieren

Quelle: Covert et al.



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

Anzeige

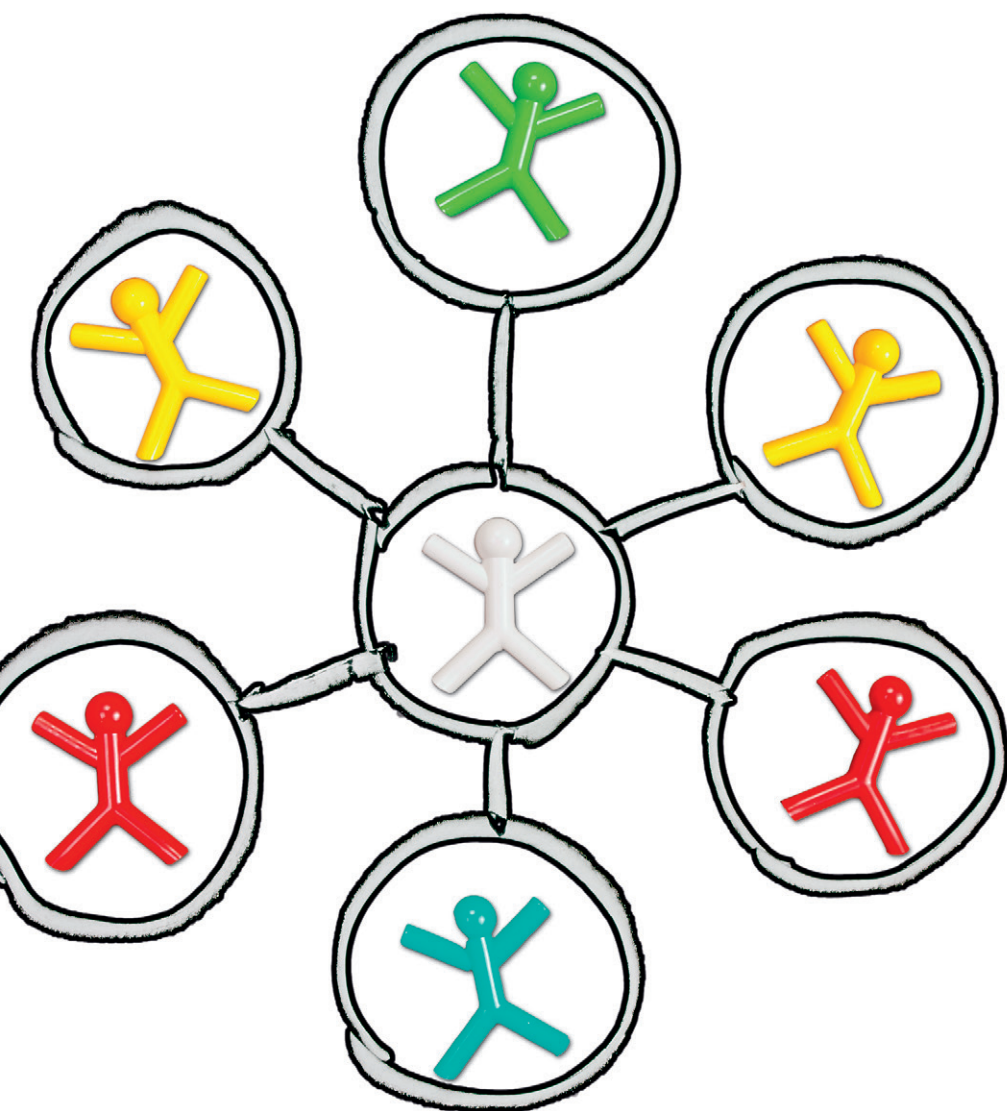
Link-Tipp

**Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/gym80**

Mit Liebe zum Detail

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.

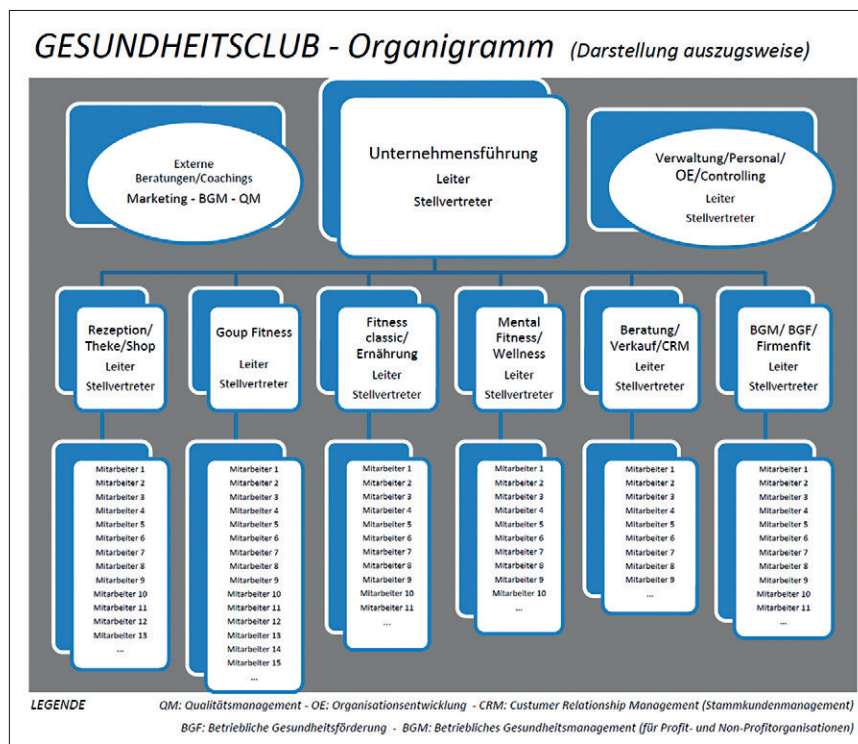


Abb. 1: Organigramm für einen Gesundheitsclub

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

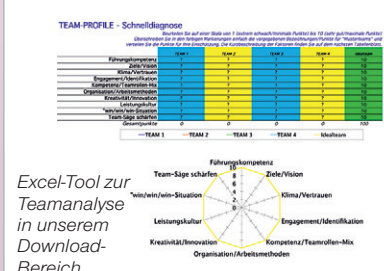
Beim Engagement/Identifikation liegt der Mittelwert bei 6. Gerade bei den rund 85% Teilzeitkräften gibt es Probleme, da deren Hauptaktivitäten tendenziell woanders liegen. Verständlich aus Sicht der Teilzeitkräfte, aber für das Unternehmen nicht tragbar, da sich durch die hohe Mitarbeiterfluktuation 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-PROFIL - Schnelldiagnose
Ergebnisse für auf einer Skala von 1 (mindestens schlechtester Punkt) bis 10 (bestmöglicher Punkt) bewertet. Die Punkte sind in der Tabelle dargestellt. Die Spaltenüberschriften geben die Kriterien an. Die Zeilenüberschriften geben die Teams an. Die Spaltenüberschriften geben die Teams an. Die Zeilenüberschriften geben die Kriterien 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 Leitfaden 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

Teil 5: Prozesse clever managen

(Verkaufs-)Prozesse: strukturiert zum Abschluss



Prozessdefinition, -beschreibung und -optimierung gehören zu den wichtigsten, gleichzeitig aber auch arbeitsintensivsten Aufgaben innerhalb des Qualitätsmanagements. Mit dieser Anleitung am Beispiel „Verkauf“ können auch Sie das Prozessmanagement in Ihrer Anlage strukturieren.

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:

Covy, S.: Die 7 Wege zur Effektivität. 2006
 Kamiske, G.F./Brauer, J. P.: ABC des Qualitätsmanagements. 2008
 Fürmann, T./Dammach, C.: Prozessmanagement. 2008
 Radtke, P./Wilmes, D.: European Quality Award. 2002
 Theden, P./Colsman, H.: Qualitätstechniken. 2010
 Scherer, H.: Jenseits vom Mittelmaß. 2010
 Lasko, W.: Stammkundenmanagement. Jahreszahl?
 Covey S. M. R.: Schnelligkeit durch Vertrauen. 2009

Exklusiver Service

unter www.bodylife.com/service

 **Feedback-Checkliste** für den Prozess „Verkauf“:
Ablauf + Beurteilung

Ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg ist das Prozessmanagement. Inwiefern Prozesse bewusst gestaltet und permanent verbessert werden, hängt von der Qualität der Führung ab. Kamiske/Brauer kennzeichnen einen Prozess durch „das geordnete Zusammenwirken von Menschen (als Kunden und Lieferanten), Maschinen, Material und Methoden entlang der Wertschöpfungskette zur Erreichung eines Ziels“. Beim Prozessmanagement werden der grundsätzliche Umgang mit Prozessen sowie das Management aller wertschöpfenden Geschäftsprozesse im Unternehmen fokussiert betrachtet.

Der Nutzen von möglichen Prozess-(um)gestaltungen soll durch geeignete Controllinginstrumente aufgezeigt, strukturiert und innerhalb des Unternehmens professionell umgesetzt werden.

Prozesse vorbereiten

Im Unternehmen gilt es, in den ersten Schritten (Phase 1 in Abb. 1) zu definieren, welche Prozesse im Unternehmen insgesamt vorliegen (Prozessgliederungsplan, Prozesslandschaft) und welche für den Geschäftserfolg von hoher Bedeutung sind. Mögliche Schlüsselprozesse eines Unternehmens sind beispielsweise:

- Beratungs-/Verkaufsprozess
- Beschaffungsprozess
- Personalentwicklungsprozess
- Teamentwicklungsprozess
- Kundenbindungsprozess
- Benchmarkingprozess
- Changemanagementprozess
- Instandhaltungsprozess
- Verwaltungsprozess
- Reinigungsprozess
- Liquiditätssicherungsprozess
- Produkteinführungsprozess

Kommunizieren Sie diese Prozesse unter allen Mitarbeitern und machen Sie ihnen bewusst, welche Auswirkungen es hätte,

wenn einzelne Schlüsselprozesse vernachlässigt würden.

Prozesse beschreiben

Nach wie vor werden viele Abläufe im Unternehmen nur mündlich kommuniziert – ein schwerwiegender Fehler. Denn: Liegt keine schriftliche Beschreibung der Prozesse vor, sind Fehler, Ressourcenverschwendung und Nichterreichung der Ziele vorprogrammiert. Erst eine vorliegende – wenn auch einfache – Prozessbeschreibung kann Abläufe kontinuierlich verbessern, strukturieren und nachhaltig optimieren.

Zur Prozessbeschreibung und -verbesserung werden oft sogenannte Qualitätszirkel eingesetzt. Ein Qualitätszirkel ist ein Team aus fünf bis elf Mitarbeitern, die sich in der Regel für 60–90 Minuten wöchentlich treffen, um akute Probleme zu lösen, Schwachstellen zu beseitigen und permanente Optimierungen voranzutreiben. Als Qualitätswerkzeuge arbeiten sie mit Fehlersammellisten, Brainstorming, Ursache-Wirkungs-Diagrammen etc. Die Fehlersammelliste wurde bereits im dritten Teil ausführlich dargestellt und ist als Excel-Tool in unserem Download-Bereich erhältlich.

Prozesse managen

Jede Aktivität kann grundsätzlich als Prozess aufgefasst und verbessert werden. Jeder Prozess hat ein Ziel und ein Ergebnis. Anschaulich kann das Prozessmanagement am Praxisbeispiel „Verkauf“ dargestellt werden. Wenn ein Berater in den 200 erstellten Verkaufsmappen z.B. schlechte

Kopien aus der Verwaltungsabteilung vorfindet, muss das Problem analysiert und umgehend behoben werden.

Ansätze zur Optimierung

Analysieren Sie einige Schlüsselprozesse in Ihrem Unternehmen und finden Sie Ansätze zur Optimierung. Eine gute Selbstreflexion zum Thema QM ist für Chefs, Führungskräfte und Mitarbeiterebene unerlässlich, sie macht sich bezahlt.

Prozessmanagement

- Prozesse werden systematisch gestaltet und gemanagt. Ein systematisches Prozessmanagement anhand von Leistungskennzahlen ist die Basis für eine kontinuierliche Verbesserung.
- Prozesse werden, wenn nötig, verbessert, wobei Innovationen eingesetzt werden, um Kunden und andere Interessentengruppen vollumfänglich zufriedenzustellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern.
- Produkte und Dienstleistungen werden anhand der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden entworfen und entwickelt. Kundengerechte Produkte sind die Grundlage für den langfristigen Erfolg.
- Produkte werden hergestellt, geliefert und gewartet. Die vom Kunden wahrgenommene Produkt- und Dienstleistungsqualität entsteht in diesen Prozessen. Die Konzentration auf Kernkompetenzen steht hier im Mittelpunkt.
- Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft. Hierzu gehören alle direkten Kundenkontakte, die Behandlung von Beschwerden und das Ermitteln eines regelmäßigen Feedbacks. Eine konsequente Umsetzung des Kundenmanagements verschafft langfristige Wettbewerbsvorteile.

Quelle: EFQM-Modell nach Radke/Wilmes

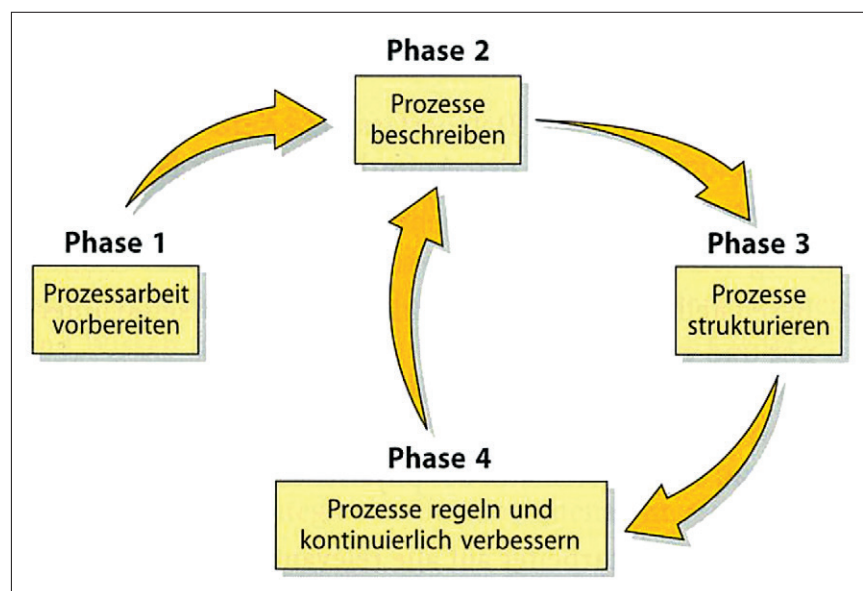


Abb. 1: Prozessmanagement

(Quelle: Radke/Wilmes EFQM)

Best Practice: Prozessoptimierung für den Bereich „Verkauf“

Bestandsaufnahme: Die Verkaufszahlen im Unternehmen X haben sich in den letzten Jahren deutlich verschlechtert. Nur über massive Preisnachlässe konnte die Abschlussquote von knapp 50% weiterhin realisiert werden, aber die Umsätze waren nicht mehr rentabel. Eine kontinuierlich abnehmende Umsatzrentabilität in Richtung 3% führte das Studio mittlerweile in eine existenzbedrohende Lage. Die Umsatzrendite bei ähnlich positionierten, sehr guten Gesundheitsclubs liegt bei über 20% und einer Abschlussquote von nahezu 75% – wohlgemerkt: ohne nennenswerte Preisnachlässe. Bei unserem Beispielclub sprächen wir bei nahezu 1.200 Beratungsgesprächen also von einem Plus von 300 Mitgliedern pro Jahr. So weit zu möglichen Verbesserungen über konkrete Leistungskennzahlen ...

Prozessbeschreibungen für einen professionellen Verkauf lagen bisher nicht oder nur rudimentär vor. Das Verkaufsgeschehen

Kernkompetenzen eines guten Verkäufers

- Kundenorientierung/ Dialogfähigkeit
- Optimismus
- Unternehmens-/Marktkenntnisse
- Akquisitionsfähigkeit
- Glaubwürdigkeit
- Problemlösungsfähigkeit
- Ergebnisorientiertes Handeln
- Kommunikationsfähigkeit
- Systematisch-methodisches Vorgehen
- Lernbereitschaft

schick hing von den einzelnen Mitarbeitern ab, die höchst individuell ohne erkennbaren gemeinsamen roten Faden Abschlüsse erzielten – oder auch nicht. Auch die Einarbeitung ließ zu wünschen übrig. Was tun?

Lösungsansätze: In einem ersten Schritt entschied sich der überlastete Chef für eine externe Hilfestellung und engagierte eine leistungsorientierte Unternehmensberatung. Führungsprozesse wurden verändert. In einem zweiten Schritt wurde der Verkauf einem professionellen Verkaufsleiter überlassen (die exemplarische Stellenbeschreibung finden Sie im vierten Artikel dieser Serie, body LIFE 07/2012).

Prozess-Definition: Er übernahm die Verantwortung für alle Beratungs-/Verkaufsprozesse und wurde somit „Prozessinhaber“. Gemeinsam mit dem Verkaufsteam wurden drei unterschiedliche Verkaufsmodelle diskutiert und konkrete Leistungskennzahlen in Anlehnung an die

Vorbereitung Wer gründlicher voraussieht, hat seltener das Nachsehen	1
Eigenmotivation Ohne Stimmung keine Zustimmung	2
Begrüßung You will never get a second chance to make a first impression	3
Einstieg Ohne Anamnese keine Diagnose	4
Analyse Problemerkennungskompetenz lässt Lösungskompetenz vermuten	5
Präsentation Wer mehr Sinne anspricht, präsentiert ausgesprochen sinnvoll	6
Einwände beantworten Wer mit dem »Ja, aber« richtig umgeht, wird viele »Ja, aber« umgehen	7
Verhandeln Sie bekommen nicht das, was Sie verdienen, sondern das, was Sie verhandeln	8
Aktivierung Wenn es etwas mehr als nur ein gutes Gespräch sein soll	9
Vereinbarung Leistung wird erst dann zum Wert, wenn sie verkauft ist	10
Verabschiedung Der erste Eindruck zählt, der letzte bleibt haften	11
Nachbereitung Was wir aufschreiben, können wir nicht vergessen, was wir vergessen, können wir nicht aufschreiben	12

Abb. 2: Checkliste für zwölf Verkaufsphasen

oben festgestellten Benchmarks festgelegt. Letztendlich entschied sich die Führungsebene für das Fünf-Stufen-Modell in Anlehnung an Wolf Lasko (siehe Abb. „Verkaufsstufen“). Zur Optimierung arbeiteten sie einzelne Punkte von Scherer mit ein (siehe Abb. 2 „Checkliste/Tipps für zwölf Phasen“). Zur Professionalisierung und Einarbeitung weiterer Berater wurde eine vorläufige Checkliste erstellt (als Download erhältlich).

Prozess-Beschreibung: In einem Qualitätsbandbuch wurden die fünf Phasen näher beschrieben.

Prozess-Gestaltung: Entscheidend für den Erfolg in der Beratung und im Verkauf ist, dass die Mitarbeiter mit dem „roten Faden“ von Beginn an arbeiten.

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.emkarl-drack.de

VERKAUFSTUFEN
<p>„Mit der Schlaueit des Fuchses“</p> <p>1. EINSTIEG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begrüßen • Small Talk • Kontakt/Wellenlänge • Neugierig machen • Changer: Frageerlaubnis
<p>„Mit dem Scharfblick des Falken“</p> <p>2. BEDARFSANALYSE</p> <ul style="list-style-type: none"> • W-Fragen - allgemein zu speziell • Aktives Zuhören • Wiederholen/Mitschreiben • Präzisionstechnik • Problemdramatisierung • Changer: Zusammenfassen
<p>„Der Pfau schlägt sein Rad“</p> <p>3. ANGEBOT/BEWEIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leistung in Nutzen • Einwand/Vorwand • Preis • Changer: Zusammenfassen
<p>„Mit der Zähigkeit des Wolfes“</p> <p>4. ABSCHLUSS</p> <ul style="list-style-type: none"> • So-als-ob • In Abwicklung denken • Einkreis-Technik
<p>„Mit der Leichtigkeit des Schmetterlings“</p> <p>5. AUSSTIEG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nächste Schritte • Weiterempfehlung • Folgetermine • Verabschieden

feedback	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Vorbereitung												
2. Begrüßung												
3. Analyse												
4. Präsentation												
5. Einwände beantworten												
6. Verhandeln												
7. Aktivierung												
8. Vereinbarung												
9. Verabschiedung												
10. Nachbereitung												

Erläuterung „Verkaufsstufen“

Eine gute Vorbereitung als Unterpunkt in der ersten Phase „Einstieg“ erhöht die Selbstsicherheit und das Selbstvertrauen. Sie sind optimistisch und eigenmotiviert. Sie sind stolz auf Ihren Beruf/Ihre Berufung. Sie kennen Ihre Positionierung als Gesundheitsunternehmen und deren Alleinstellungsmerkmale (USPs), Kernkompetenzen? Wie lautet Ihr Gesprächsziel?

- Abschluss einer Fitness-Mitgliedschaft?
- Verkauf von Spezialleistung X, Zusatzprodukt Y?
- Abschluss eines BGM-Projektes?

Im Unterpunkt **Small Talk** unterhalten Sie sich über Erfolge Ihres Kunden, gemeinsame Hobbys, Geschäftspartner, gemeinsame Themen. Sie surfen idealerweise zunehmend auf der Welle des anderen und sind somit im nächsten Unterpunkt „Kontakt/Wellenlänge“ angekommen. Natürlich sind Sie ein interessanter, kompetenter Gesprächspartner, aber noch wichtiger: „Sie sind glaubwürdig, an Ihrem Gegenüber sehr interessiert!“ Und Sie fördern die Neugierde für weitere Schritte.

Sie klären (nochmals) den „roten Faden“ in der Beratung und holen sich die Frageerlaubnis für das Herzstück „Bedarfsanalyse“ ab, um für den Kunden das Beste, die ideale Problemlösung zu finden.

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
 Kroslid, 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.
- **DO („ausführen“)**. Danach ist dieser Plan auszuführen, wenn auch zunächst möglicherweise in einem kleineren Maßstab. Alle wichtigen Daten, die Antworten auf die Fragen der Planungsphase geben, sind zu sammeln bzw. die festgelegten Änderungen/Maßnahmen durchzuführen. Um eine hohe „Umsetzungskompetenz“ zu gewährleisten, sollte man standardisierte Aktivitätenkataloge (Abb. 2) verwenden.

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

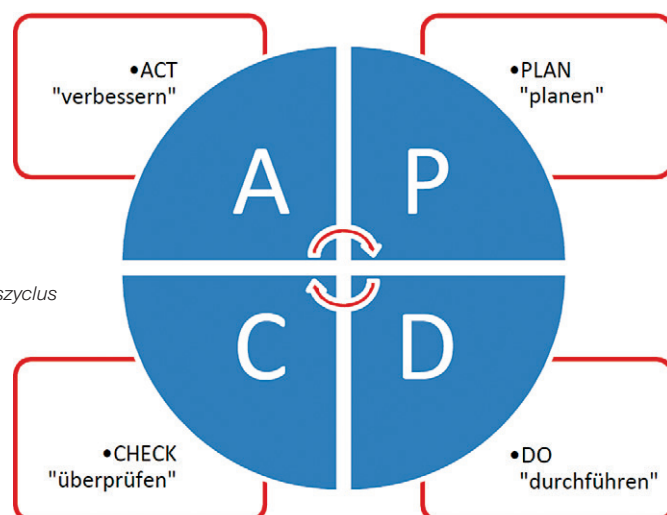


Abb. 1: PDCA-Verbesserungszyklus

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 Fehlersammler, 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

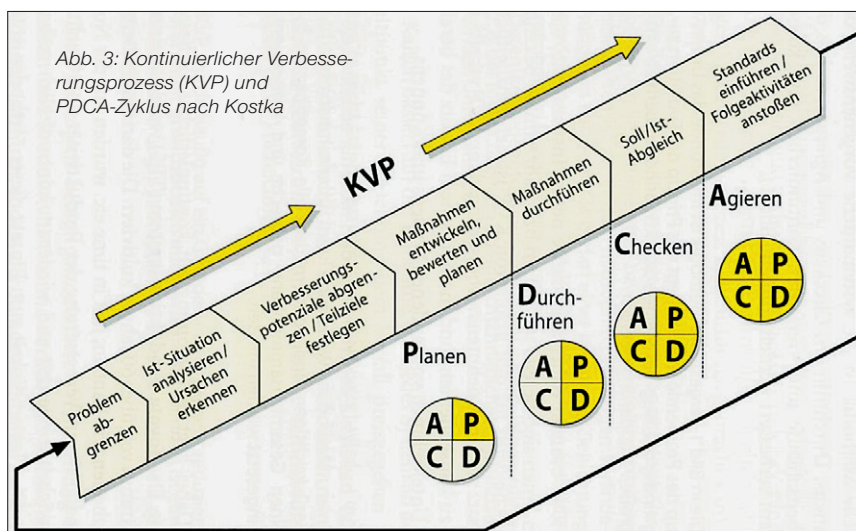


Abb. 3: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) und PDCA-Zyklus nach Kostka



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.emkarldrack.de

Teil 7: Kritische Analyse

Das **Ergebnis** zählt



Ein elementarer Bereich im Qualitätsmanagement sind die Ergebnisse; sie sind die Basis für weitere Optimierungsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens. Im letzten Teil unserer Serie geht es um die kritische Analyse der Ergebnisqualitäten und die daraus abgeleiteten Impulse zur Optimierung von Struktur- und Prozessqualitäten in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen einer Fitnessanlage.

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:
 Branchenbericht Fitness 2011 – www.sparkassen-shop.de
 Badura et al.: Fehlzeitenreport. 2011
 Rieger, T.: Differenzierung durch Qualität. In: Daumann et al.: Strategisches Management für Fitnessstudios, Sciamus – Sport und Management. Ausgabe 3/2012 – www.sport-und-management.de
 Hoeth, U./Schwarz, W.: Qualitätstechniken für die Dienstleistung. 2002
 Kostka, C./Kostka, S.: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess. 2008
 Kamiske, G.F./Brauer, J.P.: ABC des Qualitätsmanagements. 2008
www.zoe.ch – Unternehmen Vertrauen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung. 1/2012
www.wirtschaftswoche.de
www.wirtschaftspsychologie.de

Foto: Shutterstock/Dust

Exklusiver Service

unter www.bodylife.com/service

Fragebogen für Mitarbeiter zum Thema „Arbeitszufriedenheit“

Was ist den Deutschen wirklich wichtig? Eine aktuelle Umfrage von TSN Emnid (Befragungszeitraum Juli 2012), dargestellt in der ZEIT (Nr. 34 vom 16. August), liefert folgende Ergebnisse: Mit weitem Abstand an der Spitze stehen „Gesundheit“, „Zufriedenheit mit der persönlichen Lebenssituation“ sowie „Schutz der Umwelt“.

Welchen Stellenwert die Gesundheit hat, bestätigen die Schlagzeilen. Die Publikumspreise setzte sich in den vergangenen Monaten intensiv mit dieser Thematik auseinander:

- „Patient Seele – Burnout, Meditation, Sabbatical“ (Der SPIEGEL 1/2012),
- „Ein Leben im Sitzen ... insgesamt 2,5 Mio. Fehltag ... und sinnvolle Gegenstrategien“ (Süddeutsche Zeitung vom 7.4.2012),
- „Was die Seele stark macht!“ (GEO-Wissen Nr. 4/2011),
- „iSolation – Immer online, aber sprachlos“ (Stern vom 9.8.2012),
- „Die fette Gefahr – Übergewicht als eine Hauptursache von Krebs“ (ZEIT Nr. 31 vom 26.7.2012),
- „Strategien gegen Burnout“ (Wirtschaftspsychologie aktuell 2/2012).

Für die Gesundheits- und insbesondere die Fitnessbranche ergeben sich ausgezeichnete Wachstums- und Umsatzchancen. Vor allem gut geführte Unternehmen, die den gestiegenen Qualitätsanforderungen der Kunden gerecht werden, haben ausgezeichnete Wachstumschancen im Gesundheitsmarkt (siehe Branchenreport Fitness 2011 der Sparkassen).

Ebenso betont Rieger: „Fitnessdienstleistungen sind durch eine hohe Intimität und Kundefokussierung gekennzeichnet. Die Sicherstellung einer hohen Qualität ... rückt für viele Fitnessstudios in den Mittelpunkt.“ Fazit: Verlassen Sie die (tote) Mitte oder die breite Masse in Richtung Exklusivität.

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

In jeder Organisation stellt der Grad der Arbeitszufriedenheit jedes einzelnen Mitarbeiters ein elementarer Faktor für das Unternehmen dar. Die Einflussfaktoren sind jedoch sehr vielfältig und können über unterschiedliche Stellschrauben beeinflusst werden (siehe Abb. 1).

Natürlich kann die Arbeitszufriedenheit über QM-Maßnahmen deutlich verbessert werden. In der exemplarischen Ergebnisanalyse des Fragebogens (Abb. 2) konnten während eines Zeitraums von zwölf Monaten bei folgenden Kriterien die höchsten Verbesserungen erreicht werden:

- Gute Teamarbeit (9.) + 40,7%
 - Work-Life-Balance (10.) + 23,8%
 - Führungsverhalten allg. (5.) + 26,3%
 - Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten (4.) + 23,3%
- Zahlreiche Maßnahmen (Führungsworkshop, Spielregeln, Teamworkshops, Qualitätszirkel etc.) wurden bereits in den Tei-

Aufstiegsmöglichkeiten mit individuell erstellten Karriereplänen

- Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten (aktuell 6,56 Punkte)

Maßnahmen: Verbesserungen im Bereich der Delegationskompetenz und der Change-Management-Kompetenz

Zur Weiterentwicklung der Führungsaufgabe „Ganzheitliche Gesundheit“ wird ein externer Berater/Coach mehrere Workshops und Einzelgespräche in der Führungsriege durchführen. Aktuell wird die Führungsaufgabe „Gesundheit“ vielfach als der elementare Hebel für erfolgreiche (Unternehmens-)Bilanzen eingestuft. (Näheres hierzu siehe unter anderem Badora et al. im Fehlzeitenreport 2011.)

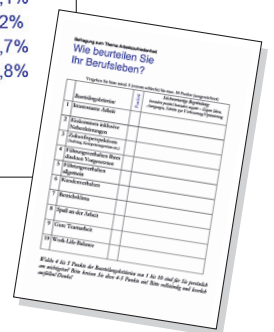
Gute Personalführung steigert den Umsatz und die Umsatzrendite erheblich, so lautet eine Kernaussage der Boston Consulting Group (BCG) und der World Federation of People Management Associations. Sie befragten in einer Studie 4.300 Personalverantwortliche, die Ehr-

Beurteilungskriterien	Ermittelte Punkte im Vorjahr	Idealpunkte	Ermittelte Punkte nach 12 Monaten	Änderung in %
1. Interessante Arbeit	5,83	10	6,45	10,6%
2. Einkommen inklusive Nebenleistung	6,02	10	6,49	7,8%
3. Zukunftsperspektiven (Aufstieg, Kompetenzgewinn etc.)	4,81	10	5,65	17,5%
4. Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten	5,32	10	6,56	23,3%
5. Führungsverhalten allgemein	5,44	10	6,87	26,3%
6. Kundenverhalten	7,84	10	7,79	-0,6%
7. Betriebsklima	5,39	10	6,31	17,1%
8. Spaß an der Arbeit	6,34	10	6,48	2,2%
9. Gute Teamarbeit	4,67	10	6,57	40,7%
10. Work-Life-Balance	4,41	10	5,46	23,8%
Gesamtpunkte	56,07	100	64,63	
Zielerfüllungsgrad in %	56,1%	100,0%	64,6%	

* 79 (90) ausgewertete Fragebögen in Befragung 1 (2)

Abb. 1: Für eine Mitarbeiterbefragung (anonym oder auch für persönliche Einstellungs- und/oder Jahresgespräche) inklusive Verbesserungsvorschläge befindet sich im Downloadbereich ein Fragebogen mit der Struktur nach Abbildung 2.

Abb. 2: Download-Fragebogen



len 2–6 dargestellt. Für die nächsten zwölf Monate werden in unserem Beispielunternehmen weitere konkrete Ergebnisse festgelegt. Insgesamt soll der Zielerfüllungsgrad von derzeit 64,63% auf über 70% optimiert werden. Folgende drei Beurteilungskriterien sollen dabei intensiviert werden:

- Interessante Arbeit (aktuell 6,45 Punkte) **Maßnahmen:** Jobrotation, neue Projekte (Gesundheitswoche, BGM, Networking etc.),
- Zukunftsperspektiven (aktuell 5,65 Punkte) **Maßnahmen:** gesteigerte Aus-/Weiterbildungsaktivitäten, transparentere

lichkeit, Glaubwürdigkeit und Vertrauen als wesentliche Werte definierten.

Kundenbezogene Ergebnisse

Die kundenbezogenen Ergebnisse spiegeln sich in den unterschiedlichen Bereichen wider. Regelmäßige repräsentative Analysen zur Kundenzufriedenheit sind unverzichtbar. Mögliche Ergebnisse einer Kundenbefragung sehen Sie in Abbildung 3. In dieser Auswertung wird die Mission („health in best quality“) in der ersten Befragung mit der Gesamtnote von 2,36 eindeutig. Die schlechtesten Werte hatten in der Befragung folgende Bereiche:

Geschäftsjahr beginnt am 1.4. und endet am 31.3.

Schlüsselfergebnisse in einem Gesundheitsclub

mit Spezialisierung im Bereich BGM*

Schlüsselgrößen (auszugsweise)	IST 2011	ZIEL 2012	IST 2012	IST-Vergleich 2011 und 2012	ZIEL-IST Vergleich 2012
Kundenzahl	1335	1750	1914	43,37%	9,37%
Kundenfluktuation	35,53%	33,00%	29,10%	-6,43%	-3,90%
Umsatz bestehender Geschäftsfelder	903.551 €	1.226.430 €	1.495.038 €	65,46%	21,90%
mtl. Durchschnittsumsatz/Kunde	56,40 €	58,40 €	65,09 €	15,41%	11,46%
Neues Geschäftsfeld BGM* in Vorbereitung	-	2-3 Pilotprojekte 75.000 €	2 Pilotprojekte 98.000 €	nicht möglich	wie geplant 30,67%
Umsatz "BGM"	-	75.000 €	98.000 €	nicht möglich	30,67%
Umsatz gesamt	903.551 €	1.301.430 €	1.593.038 €	76,31%	22,41%
Kosten gesamt	828.918 €	1.167.903 €	1.440.749 €	73,81%	23,36%
Gewinn absolut	74.633 €	133.527 €	152.289 €	104,05%	14,05%
Umsatzrendite	8,26%	10,26%	9,56%	1,30%	-0,70%
Eingereichte Verbesserungsvorschläge	nicht durchgeführt	1500	2967	nicht möglich	97,80%
Identifizierte Zahl von Fehlern	nicht durchgeführt	4000	6890	nicht möglich	72,25%
Floprate bei Einführung von neuen Produkten/DL	73%	65%	56%	-17,00%	-9,00%
Kooperationspartner**	5	10	8	60,00%	-20,00%
Attraktivität als Arbeitgeber***	5,3	5,9	6,21	17,17%	31,00%

* BGM: Betriebliches Gesundheitsmanagement
 ** zur Positionierung als Gesundheitsclub und Spezialist für Betriebliches Gesundheitsmanagement
 *** Befragung wurde erstmalig in Anlehnung an "great-place-to-work" durchgeführt (max. Punktezahl: 10)
 **** Qualitätsmanagement. Im Vorfeld fanden gezielte Analysen bei Spitzenreitern (Benchmarking) in puncto QM innerhalb und außerhalb der Gesundheitsbranche statt.

Abb. 5: Unternehmerische Ergebnisanalyse

Qualitätsmanagement

Ergebnisse einer Kundenbefragung* im Gesundheitsclub XY

Durchschnittsnoten**

	Befragung 1 im Vorjahr	Befragung 2 nach 12 Monaten	Änderung in %
Ø Allgemein	2,27	1,99	12,3%
Ø Rezeption-Theke	2,75	2,04	25,9%
Ø Fitness Classic	2,11	1,88	10,9%
Ø Group Fitness	1,98	1,59	19,7%
Ø Shop	2,44	2,18	10,6%
Ø Kinderparadies	2,26	1,98	12,4%
Ø Wellnessbereich	1,96	1,99	-1,5%
Ø Beratung/Verkauf	2,87	2,03	29,3%
Ø Umkleide/Dusche	2,57	2,12	17,4%
GESAMTNOTE	2,36	1,98	16,1%

* 341 (249) ausgewertete Fragebögen in Befragung 1 (2)
 ** Schulnotenskala 1-5

Abb. 3: Ergebnisse der Kundenbefragung

Kundenzufriedenheit - Teilergebnisse im Bereich:

	Befragung 1 im Vorjahr	Befragung 2 nach 12 Monaten	Änderung in %
REZEPTION/THEKE			
Gesamteindruck	2,46	1,98	19,5%
Freundlichkeit allgemein	2,56	1,95	23,8%
Aufmerksamkeit	2,34	1,93	17,5%
Kompetenz	3,20	1,97	38,4%
Schnelligkeit	3,03	2,07	31,7%
Getränkeangebot	2,45	1,75	28,6%
Speisenangebot	3,34	2,32	30,5%
Preis-/Leistungsverhältnis	3,19	2,04	36,1%
Musik	2,56	2,14	16,4%
Hygiene & Ordnung	2,54	1,89	25,6%
Ambiente	3,13	2,20	29,7%
Aktionen	2,57	2,25	12,5%
Verabschiedung	2,32	1,97	15,1%
Ø Rezeption-Theke	2,75	2,04	25,9%

** Schulnotenskala 1-5

Abb. 4: Einzelauswertung

- Anzahl der Dankes-/Anerkennungsschreiben von Kunden

Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Im Gegensatz zu den meisten Qualitätsmodellen beinhaltet das Excellence-Modell die Kategorie „Gesellschaft“. Die Öffentlichkeit beurteilt das Unternehmen auszugsweise in puncto

- Sozialverantwortung
- Erhaltung der globalen Ressourcen
- Umweltschutz, Vermeidung von Lärm oder Gesundheitsrisiken

Ein Unternehmen gilt dann als sehr attraktiv, wenn es relativ viele hochqualitative Ausbildungsplätze anbietet. Darüber hinaus machen attraktive, leistungsorientierte Anreizsysteme beliebt. Weitere Fragen stellen sich für ein wertvolles „Image“ in der Öffentlichkeit:

- Welche positiven Auswirkungen auf die lokale Wirtschaft können wir vorweisen?
- Gehen wir als Unternehmen nachhaltig, schonend mit Energie um?
- Gibt es Qualitätszertifizierungen in unserem Hause?
- Werden Wohlfahrtseinrichtungen unterstützt?
- Gibt es positive Berichte externer Inspektoren, Kontrolleure?
- Sind wir bei den lokalen Medien als interessante Gesprächspartner in Sachen Gesundheit „gefragt“?
- Kommen Anfragen von anderen Gesundheitsanbietern (Ärzten, Physiotherapeuten, Apotheken etc.) für mögliche Kooperationen?
- Bewerben sich zunehmend attraktive Mitarbeiter durch Initiativbewerbungen?
- Gibt es Auszeichnungen, Preise durch die Öffentlichkeit?

Idealerweise gibt es in der Unternehmensphilosophie einige niedergeschriebene Leitwerte als Brücke zur Gesellschaft. Solche könnten zum Beispiel lauten:

- Wir haben die Erde nicht von unseren Ahnen geerbt, wir borgen sie uns von unseren Kindern. [Sitting Bull, Sioux]
- Lieber Geld verlieren als Vertrauen! [Robert Bosch]
- Das höchste Ziel des Kapitals ist nicht, Geld zu verdienen, sondern der Einsatz von Geld zur Verbesserung des Lebens. [Henry Ford]

Geschäftsergebnisse

Zu den unternehmerischen Schlüsselergebnissen zählen vor allem die Geschäfts-

ergebnisse, die mindestens ein Mal jährlich ermittelt werden. Abhängig von der Unternehmensform und -größe müssen manche Unternehmen auch sogenannte Geschäftsberichte erstellen und in der Öffentlichkeit publizieren. Die dauerhafte Existenz von Unternehmen hängt langfristig von positiven Geschäftsergebnissen ab. Die Ergebnisqualität ist wiederum Ausgangspunkt für eine gezielte Weiterentwicklung.

Werfen wir einen Blick auf die Ergebnisse unseres Gesundheitsunternehmens XY (Abb. 5). Dort sind auszugsweise Schlüsselergebnisse des gesamten Unternehmens dargestellt.

Unternehmerische Schlüsselergebnisse

Die Basis für zielgerichtete QM-Maßnahmen wurde durch einen strategischen Mehrjahresplan (siehe Teil 3 bL 6/2012) gelegt. Die hier dargestellten Schlüsselergebnisse mit ihren Veränderungen sind insgesamt sehr positiv. Einen Teil der erheblichen Kostensteigerung von rund 73,81% muss man durchaus als wertvolle

Investition für die Folgejahre sehen. Ein erheblicher Teil der Mehrkosten von rund 275.000 Euro wurde für notwendige interne und externe Aus- und Weiterbildungen, Schulungen, Workshops und externe professionelle Beratungsleistungen ausgegeben. In unserem Fall hat sich der Umsatz insgesamt um rund 76,31% erhöht. Diese „Investition“ hat sich insgesamt also sehr schnell bezahlt gemacht. Das ist nicht immer so. Grundsätzlich kann es durchaus etwas länger dauern, bis über ein professionelles „Qualitätsmanagement“ geerntet werden kann. Die Umsatzrendite hat sich in unserem Referenzunternehmen von 1,30%-Punkte auf 9,56%-Punkte erhöht. Der Gewinn hat sich von 74.633 Euro auf 152.289 Euro verdoppelt. Weitere wichtige Schlüsselgrößen wie Kapitalrendite (ROI), Cash-Flow etc. sind nicht dargestellt. Auch die eingereichten Verbesserungsvorschläge sind sehr positiv zu bewerten. Die geplante Anzahl der Fehler wurde insgesamt unterschätzt. Der Einsatz von Fehlerlisten hat rund 6.890 Fehler identifiziert und somit die

Möglichkeit geschaffen, um in den nächsten zwölf Monaten über weitere Struktur- und Prozessoptimierungen in den Bereich „health in best quality“ zu gelangen.

Zum Abschluss der Serie noch einen Rat für Ihre erfolgreiche Umsetzung in Sachen Qualitätsmanagement: Halten Sie den Graben zwischen Entschluss und Umsetzung möglichst gering. Leiten Sie wichtige strategische Veränderungen in Sachen QM ein – ich wünsche Ihnen erfolgreiche Schlüsselergebnisse und -erlebnisse

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.emkarl-drack.de

Wissensdurst?

Jetzt stillen durch Probelesen!

Mit einem **kostenfreien**
Probeexemplar unserer
Top-Medien!

www.bodylife.com/Probeheft

☎ 01805 165-163*

* 14 ct/Min. aus dem deutschen Festnetz, Mobilfunk max. 42 ct/Min.

