

Newsletter April 2016

# Ist Ihr Service gern geschehen?

Liebe Leserin, lieber Leser

Wenn Ihnen jemand für einen erwiesenen Gefallen dankt, erwidern Sie: «Gern geschehen!» In Frankreich würden Sie sagen: «À votre service!» Service – gern geschehen! So banal es erscheinen mag – das ist eine Zauberformel für Dienstleistungsqualität. Lesen Sie im Artikel aus unserem Buch «Dienstleistungsqualität – Mit knappen Ressourcen Dienstleistungsqualität sicher steuern», wie Sie Dienstleistungsqualität auf ein neues Niveau heben. Das Ziel? Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ehrlich sagen können: «Service – gern geschehen!»

Als Skitouren-Alpinisten sind wir eifrige Leser des Lawinenbulletins. Darin kann man immer wieder lesen: «Schneesport abseits gesicherter Pisten erfordert viel Erfahrung in der Beurteilung der Lawinengefahr.» Wie erwirbt man die geforderte Erfahrung, ohne selbst Lawinen auszulösen und sich und andere in Gefahr zu bringen? Wir haben noch keine befriedigende Antwort gefunden. Geht es Ihnen im Projektmanagement manchmal ähnlich? Da haben wir etwas für Sie: Im neuen Wissensblog auf unserer Website geben wir unsere Erfahrungen anhand echter Fallbeispiele anschaulich wider. Schauen Sie mal rein! Den Link finden Sie in diesem Newsletter. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Christian Schepers

Konsequentes Führen und Lernen! [Seite 2](#)

DLQ-Check [Seite 3](#)

News & Events [Seite 4](#)

# Konsequentes Führen und Lernen!



Fritz Forrer

«Qualitätsmanagement» setzt sich aus  
aus den beiden Worten «Qualität» und  
«Management» zusammen

Wenn Sie sich entscheiden, nicht einfach einer Qualitätsmanagement-Norm aus Marketingüberlegungen genügen zu wollen, sondern in Ihrer Organisation konsequent und zielführend Dienstleistungsqualität als Alleinstellungsmerkmal aufzubauen, zu sichern und weiterzuentwickeln, entscheiden Sie sich für einen ganzheitlichen Entwicklungsprozess, der den langfristigen Erfolg der Organisation sichern soll.

Sie werden nicht darum herumkommen, Fragen der Aufbau- und Ablaufstruktur, der Werte, ja gar der Kultur, umfassend zu beantworten. Dies aus einem einfachen Grund: Bei der Erbringung von Dienstleistungen machen primär Menschen den Unterschied zwischen durchschnittlichen und wirklich klar positionierten, dienstleistungsorientierten Organisationen aus. Technische Hilfsmittel sind lediglich eine (nicht hinreichende) Voraussetzung.

Konsequentes Steuern der Dienstleistungsqualität verändert die Bezugspunkte radikal:

- weg von der Maximierung von Umsatz und Gewinn hin zur Orientierung auf dynamische kontinuierliche Verbesserungen,

- weg von der Minimierung der Kosten hin zur Minimierung der Fehlerkosten,
- weg von Vorgesetzten, die Koordinations- und Kontrollaufgaben wahrnehmen, hin zu ausgeprägtem Selbstmanagement der Mitarbeitenden und
- weg von einem Informationsfluss, der von der hierarchischen Stellung abhängt, hin zu einem schrankenlosen Informationsfluss.

Umfassendes, wirksames und nachhaltiges Steuern der Dienstleistungsqualität versteht sich deshalb nicht als technokratisches Dokumentieren von Prozessen, Erheben von Prozesskennzahlen und Reporting der Kennzahlen an die Geschäftsleitung – dies eventuell auch, aber gleichzeitig deutlich mehr. Umfassendes Steuern der Dienstleistungsqualität versteht sich als konsequentes Führen und Umsetzen von Strategien, systematisches (Weiter-)Entwickeln der Mitarbeitenden, der Aufbau von strategiekonformen Partnerschaften oder konsequentes Lernen aus Fehlern.



# Erster Schritt: DLQ-Check

«Wir sollten etwas tun. Wir wollen auch etwas tun. Aber wo sollen wir anfangen?» Der **erste Schritt zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität** ist oft die grösste Hürde, wenn neben dem Tagesgeschäft nicht viel Zeit und Energie für grosse Projekte bleibt. Und Qualitätsmanagement klingt nach einem ‚grossen‘ Projekt. Doch das braucht es nicht zu sein. Sie können sich dem Thema auch pragmatisch ohne viel Aufwand nähern. Zunächst müssen Sie herausfinden, wo Sie den Hebel ansetzen sollten. Bewährt hat sich die Selbsteinschätzung anhand eines Fragebogens oder einer Checkliste. Sie bewerten mit Ihrem Team, wie gut Ihre Dienstleistungsqualität heute ist («DLQ-Check»).

Der Fragebogen oder die Checkliste sollte die verschiedenen Aspekte von Dienstleistungsqualität vollständig und überschneidungsfrei abdecken. Einen wissenschaftlich untermauerten Orientierungsrahmen bietet das Modell der fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität (vgl. Abbildung): 1. Leistungskompetenz, 2. Einfühlungsvermögen, 3. Zuverlässigkeit, 4. Reaktionsfähigkeit sowie 5. Annehmlichkeiten des räumlichen Umfeldes. Innerhalb der einzelnen Dimensionen gliedert man noch feiner in die vier Phasen des sogenannten PDCA-Kreislaufes: Planen (Plan), Umsetzen (Do), Überprüfen (Check) und Verbessern (Act).

Und schliesslich ist es empfehlenswert, auch Fragen zu den übergeordneten Rahmenbedingungen wie Strategie, Kultur, Führung oder Strukturen im Rahmen der Selbstbewertung mit zu berücksichtigen.

Eine solche Selbstbewertung lässt zwar keine Schlüsse darüber zu, wie gut Ihre Dienstleistungsqualität absolut gesehen ist. Dazu wäre ein Ver-

gleich mit anderen im Sinne eines Benchmarkings nötig. Aber aus den Unterschieden in der Bewertung der verschiedenen Aspekte der Dienstleistungsqualität können Sie ableiten, wo eher Handlungsbedarf gegeben ist und wo eher nicht. Das hilft Ihnen die Bereiche zu identifizieren, in denen das grösste Verbesserungspotenzial besteht und Sie daher am meisten Wirkung erzielen.

Sie mögen sich fragen, ob eine Selbstbewertung überhaupt ein legitimer Ansatz ist oder ob die Gefahr besteht, sich selbst ganz falsch einzuschätzen. Die Sorge ist verständlich, aber unbegründet. Nicht das absolute Niveau der Bewertung ist das Interessante, sondern deren Profil. Es spielt keine Rolle, ob Sie sich überall ein bisschen ‚zu gut‘ oder ‚zu schlecht‘ bewerten. Und die Selbstbewertung hat gegenüber der Bewertung durch einen externen Experten den grossen Vorteil, dass sie eher akzeptiert wird. Deshalb empfehlen wir die Erarbeitung im Führungsteam.

Die Bewertungsergebnisse diskutieren Sie intern, überlegen, ob die Ergebnisse plausibel sind und ob sich aus einer verhältnismässig schlechten Bewertung ein Handlungsbedarf ableiten lässt. Das muss nicht so sein, denn es kann Aspekte der Dienstleistungsqualität geben, bei denen Sie sich selbst schlecht bewerten, die aber für Sie oder Ihre Kundinnen und Kunden nicht relevant sind. Wenn Sie so viele Handlungsfelder bestimmen, dass Sie sie nicht alle sofort bearbeiten können, priorisieren Sie sie. Und vergessen Sie nicht, einen konkreten Massnahmenplan mit Verantwortlichkeiten und Daten verbindlich zu vereinbaren.

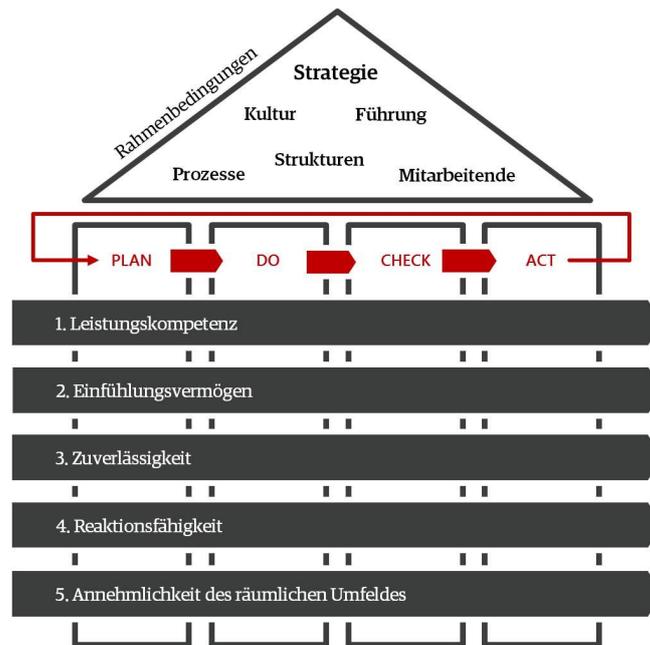


Abbildung: Modell der fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität

# News & Events

## Unser WiBlog



Nach zwanzig Jahren und über 500 durchgeführten Projekten, früher im Auftrag der FHS St.Gallen, seit acht Jahren mit dem eigenen Unternehmen, haben wir uns entschieden, unsere Erfahrungen und Erkenntnisse mit Ihnen zu teilen. Real vorgefallene, anonymisierte Situationen besprechen wir in jeweils drei Sequenzen.

- Zuerst beschreiben wir kurz einen Fall,
- eine Woche später reflektieren wir diesen, um
- in der dritten Woche konkrete Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Wir laden Sie herzlich zum Mitdiskutieren ein! Sie finden den Link zum «WiBlog» auf der Titelseite unserer Homepage oben rechts.

Ab dem 22. April 2016 wird neu der Fall «Mut zur Lücke» besprochen. Lesen Sie hier Teil 1:

### Strategische Fokussierung in NPO

22.4.2016: Eine Institution für Menschen mit Behinderung bietet seit Jahren geschützte Arbeitsplätze in der Metall- und Holzbearbeitung. Die Arbeitsplätze und Produktionsanlagen wurden bisher stark auf agogische Anforderungen ausgerichtet. Das Gleiche gilt für die Akquisition von Kundenaufträgen und das Anforderungsprofil der leitenden Mitarbeitenden in den Werkstätten. Der Standortkanton drängt darauf, in Zukunft verstärkt marktwirtschaftliche Grundsätze zu berücksichtigen und die Effizienz und Wirtschaftlichkeit zu bessern. Der Stiftungsrat fordert, dass jeder Angebotsbereich kostendeckend sein muss, und verlangt von den zuständigen Führungspersonen entsprechende Massnahmen.

Einige Verantwortliche fürchten, dass der soziale Bestimmungszweck der Institution unter die Räder kommt. Die Vorgabe des Kostendeckungsziels halten sie für zu ehrgeizig und erwarten von der Geschäftsführerin, mit dem Kanton härter zu verhandeln.

Teil 2 Reflexion wird am 29. April 2016 aufgeschaltet – lesen Sie dort weiter!

## Fachtagungen

2016 setzen wir unser spezielles Augenmerk auf das Durchführen von Fachtagungen. Zwei dieser Tagungen sind realisiert: Im Januar begrüßten wir mehr als 40 Personen zum Thema «Strategien zur Bewältigung des Finanzierungsdrucks in gemeinnützigen Non-Profit-Organisationen», im März fand die Tagung «Neue Rahmenbedingungen in der beruflichen Weiterbildung» statt. Auch sie stiess auf reges Interesse. Zu beiden Tagungen finden Sie auf unserer Homepage unter «Veranstaltungen» weitere Informationen.

Auf der Homepage finden Sie auch die Ausschreibung unserer dritten Fachtagung, die am **Dienstag, 13. September 2016 in Zürich** durchgeführt wird zum Thema «**Zukunftsperspektiven für Sozialinstitutionen**». Sie richtet sich an Werkstätten und Dienstleistungsinstitutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf. Im Fokus sind die grundlegenden Fragen:

- Wie bewältigen Sie den Spagat zwischen Agogik und Wirtschaftlichkeit?
- Wie finden und erschliessen Sie neue Marktpotenziale?
- Wie richten Sie das Geschäftsmodell auf die Zukunft aus?

Sie können sich bereits jetzt anmelden.