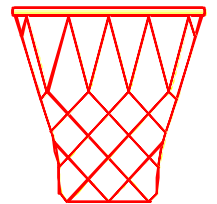




**Unsere Philosophie,
unsere Beratungsfelder,
unsere Referenzen**



Wir sagen Ihnen zuerst, was wir besser können:

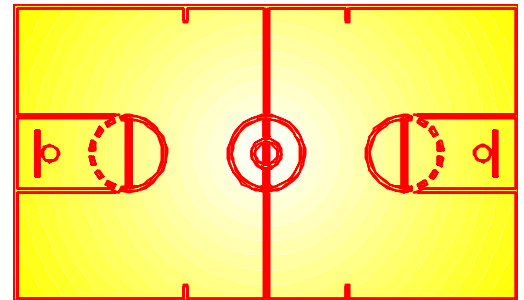
- Vorher unsere Leistung für Sie detailliert beschreiben.
- Den Nutzen unserer Bemühungen für Sie transparent und berechenbar machen.
- Ihnen konkrete, auf Ihren Betrieb zugeschnittene Vorschläge unterbreiten.
- Auf Ihre Verhältnisse und Mitarbeiter zugeschnittene Seminare gestalten, einschließlich Teilnehmerunterlagen, die auch in der Praxis genutzt werden können.
- Sie in der Umsetzung der mit Ihnen abgestimmten Vorschläge aktiv begleiten.
- Mit Ihnen Klartext reden und von Ihnen Klartext vertragen.





- Strategieentwicklung (mittel- und langfristige Unternehmensorientierung)
- Wirtschaftlichkeits-Verbesserungen, Effizienzsteigerung, Kostensenkung
- Optimierung der Aufbau- und Ablauf-Organisation
- Total Quality Management (TQM)
- Betriebliches Rechnungswesen, Controlling
- Personalentwicklung und -auswahl
- Marketing (einschl. Mitarbeiter- und Kundenbefragungen)
- Einsatz von Führungsinstrumenten: z.B. Mitarbeiterbeurteilung, -förderung, Führen mit Zielvereinbarungen usw.

**Unsere Kenntnisse
und Fähigkeiten
beziehen sich auf ...**



Dienstleistungsunternehmen:

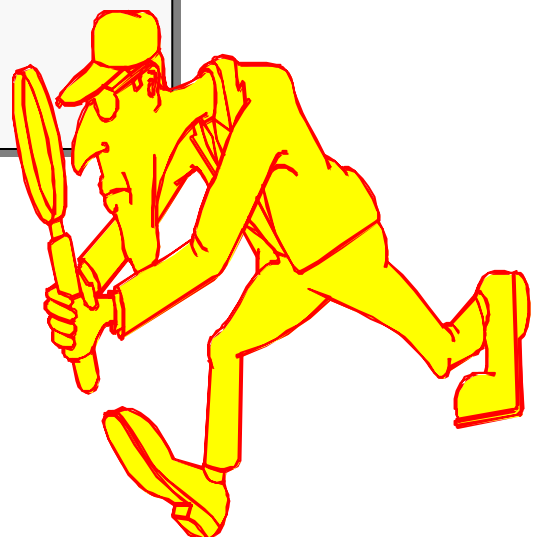
- Gesetzliche Krankenversicherungen
- Krankenhäuser
- Verbände, Kammern
- Kasssenärztliche und -zahnärztliche Vereinigungen
- Arzt- und Zahnarztpraxen
- Telekom
- Versicherungen
- Planungsgesellschaften
- Fluggesellschaften

Industrie- und Handelsbetrieben:

- Elektrotechnik
- Stahlindustrie

**Unsere Erfahrungen
beziehen wir
insbesondere aus ...**

In Search of Excellence





- an Ihren Terminen und Zeitvorstellungen ausgerichtet.
- kooperativ mit Ihnen, bzw. einem Projektteam.
- in vorher festgelegte und damit nachvollziehbare Schritte bzw. Projektphasen aufgeteilt.
- mit den jeweils für das Projekt notwendigen Instrumenten (z.B. Interviews, Gesprächskreise, Analysen, Befragungen, Workshops, usw.) ausgestaltet.
- mit detaillierten Aktionsplänen versehen.
- anschaulich und verständlich gestaltet bzw. visualisiert.

**Unsere Vorgehensweise
ist ...**

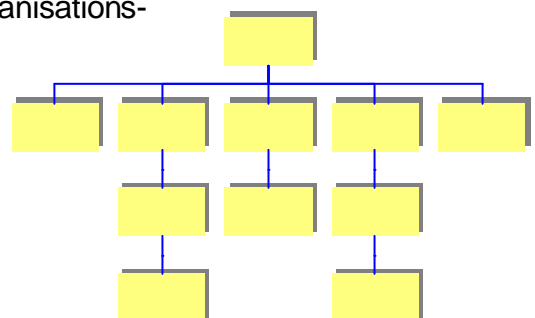
Die Diskussion um die Kunden- und Dienstleistungsorientierung in Wirtschaft und Verwaltungen, die veränderte Wettbewerbsfähigkeit auf den internationalen Märkten erfordern eine Neuausrichtung der Aufgaben, eine höhere Effizienz und ein flexibles Management.

Unsere Beratungsschwerpunkte

Wir können Sie dabei unterstützen, Ihre Zielsetzungen zu realisieren. Wir bieten Ihnen unsere Kenntnisse und Praxiserfahrungen zu folgenden Themen an:

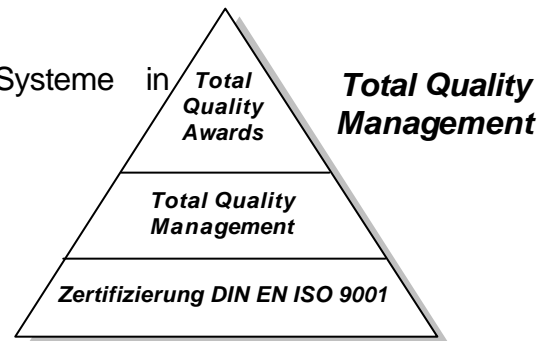
- Nutzung sämtlicher Effizienzpotentiale im Bereich der Führung, der Sachbearbeitung, der Aufbau- und Ablauf-Organisation sowie des Informationsmanagements;
- Initiierung und Begleitung einer dynamischen Organisationsentwicklung;
- Restrukturierung von Organisationen;
- Optimierung des EDV-Einsatzes.

**Dynamisierung der
Organisation**



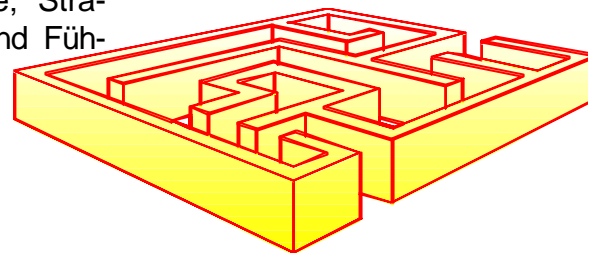


- Einführung von Total Quality Management Systeme in Unternehmen und Betrieben;
- Vorbereitung der Qualitätszertifizierung.



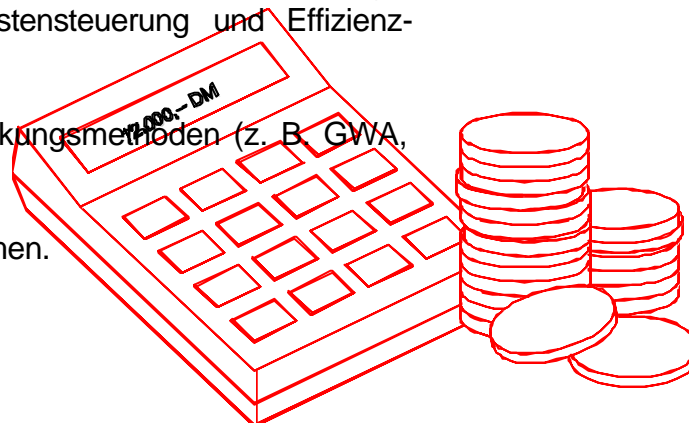
- Ausrichtung der Ressourcen, Strukturen und Qualifikationen auf die Herausforderungen der nächsten 10 - 20 Jahre; Strategieentwicklung und Fixierung von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen.

Strategische Orientierung



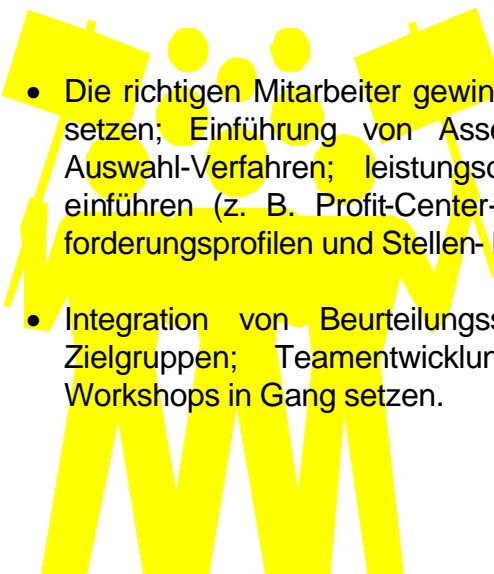
- Erhöhung der Kostentransparenz und der -kontrolle und Optimierung des Ressourceneinsatzes (Mitarbeiter und Sachmittel);
- Einführung von Kostenstellen- und -trägerrechnungen; Aufdecken von Kostenreserven und entsprechende Reorganisations-Empfehlungen zur Kostensteuerung und Effizienzsteigerung;
- Einsatz der gängigen Kostensenkungsmethoden (z. B. GWA, Prozesskostenrechnung etc.);
- Einführung von Controlling-Systemen.

Kostensteuerung und Effizienzsteigerung



- Die richtigen Mitarbeiter gewinnen und am richtigen Platz einsetzen; Einführung von Assessment-Centern und anderen Auswahl-Verfahren; leistungsorientierte Entlohnungssysteme einführen (z. B. Profit-Center-Modelle); Entwicklung von Anforderungsprofilen und Stellen- bzw. Teambeschreibungen;
- Integration von Beurteilungssystemen für unterschiedliche Zielgruppen; Teamentwicklungsprozesse mit moderierten Workshops in Gang setzen.

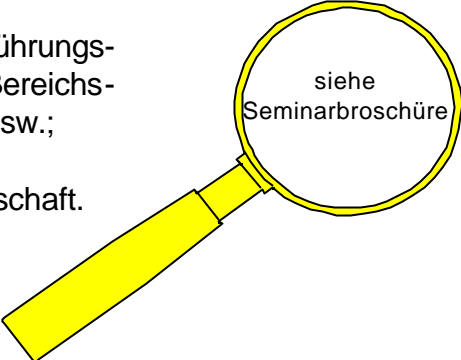
Personalauswahl und -entwicklung





- Ausbau der Kunden- und Dienstleistungsorientierung der Mitarbeiter (z.B. Marketing- und Verkaufsqualifikationen);
- Grundlagen der Mitarbeiterführung; Einsatz der Führungsinstrumente wie Führen mit Zielvereinbarungen, Bereichsführung (z. B. Zielfindung, Controlling, Berichtswesen) usw.;
- Themen aus dem gesamten Spektrum der Betriebswirtschaft.

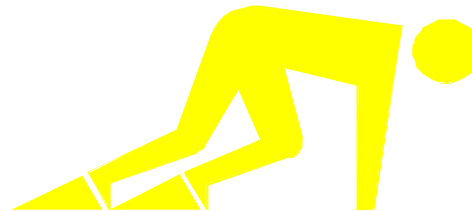
Interne Weiterbildung der Mitarbeiter



siehe Seminarbroschüre

- Erkundung der Bedürfnisse, Akzeptanz bzw. Image der Betriebe und Verwaltungen bei Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern;
- Meinungsumfragen zu aktuellen Themen (z.B. Ausbau des Dienstleistungs- bzw. Serviceangebots);
- Erarbeitung von Marketingkonzeptionen.

Markt- und Meinungsforschung bei Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern



- Zielgerichtete und wirksame Steuerung und Bearbeitung der PR/Öffentlichkeitsarbeit (Leitbildbestimmung, PR-Strategieentwicklung, Coaching von PR-Abteilungen).

Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit



- Dipl. Kfm. Ulrike Baum, geschäftsführende Gesellschafterin, Jg. 1958
- Dr. rer. pol. Klaus Preiser, geschäftsführender Gesellschafter, Jg. 1950

Wer wir sind



- StR Ursula Schneider , Projektleiterin und Trainerin, Jg. 1957

Unsere Mitarbeiterinnen im Office-Bereich nehmen gerne Ihre Anliegen und Wünsche entgegen.

- Berater mit Universitätsabschlüssen
- fundiertes, praxiserprobtes betriebswirtschaftliches Wissen
- langjährige Beratungs-, Berufs- und Führungserfahrung
- organisationspsychologisches und soziologisches Know-How
- Trainer- und Moderatorenausbildungen
- Als weitere Spezialisten bieten wir unseren Kunden an: Juristen, EDV-Fachleute, Wirtschaftsprüfer, Werbefachleute.

Unsere Qualifikationen



Unser Honorar ist je nach Art der Tätigkeit, der Qualifikation des Beraters/Trainers und nach Umfang des Projekts ausgerichtet: Es liegt zwischen DM 2.400,- und 3.200,- je Beratungs- bzw. Trainingstag. Reisezeiten werden nicht in Rechnung gestellt.

Unsere Honorare

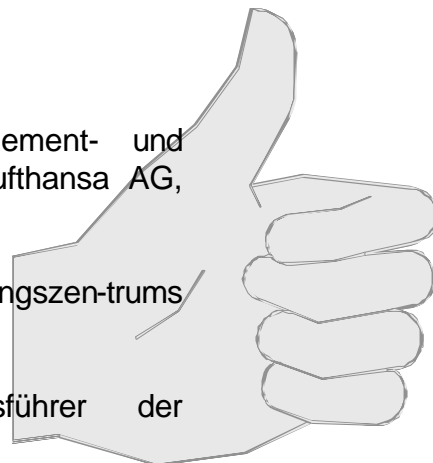
Wir bieten Ihnen gern eine pauschalierte Honorierung an. Sekretariatskosten und Reisespesen stellen wir gesondert in Rechnung. Auf die genannten Positionen wird die gesetzliche Mehrwertsteuer hinzugerechnet.

- Wir arbeiten nach treuhänderischen Prinzipien und Grundsätzen.
- Wir stehen unseren Kunden solange zur Verfügung, bis der erteilte Auftrag zu ihrer Zufriedenheit abgeschlossen ist.
- Wir beachten die Datenschutzerfordernisse auf das genaueste.

Unsere Gewährleistung

- Herr Günter Kasten, Vorsitzender des Vorstandes der AOK Sachsen-Anhalt, Magdeburg
- Herr Rainer J. Löwel, Geschäftsführer der Ahrtal-Klinik, Bad Bodendorf
- Herr Wolfgang Schmeinck, Vorsitzender des Vorstandes des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen, Essen
- Herr Wolfgang Stegelitz, Eigentümer und Geschäftsführer der Parkinson-Klinik, Wolfach
- Herr Ralf Sjuts, Vorstand der BKK Post, Stuttgart
- Frau Monika Josten, Projektleiterin Management- und Organisationsentwicklung bei der Deutschen Lufthansa AG, Frankfurt
- Herr Dr. Klaus-Dieter Kühn, Leiter des AOK-Bildungszentrums für Niedersachsen, Sarstedt
- Herr Dr. Friedrich Neuhaus, Geschäftsführer der Fachvereinigung Kaltwalzwerke, Düsseldorf

Unsere persönlichen Referenzen (Auszug)





Unsere persönlichen Profile



Dr. rer. pol. Klaus Preiser

Dr. Klaus Preiser ist seit 1993 Gesellschafter und Geschäftsführer der Baum Consulting GmbH und Spezialist auf den Gebieten der Effizienzsteigerung, der strategischen Planung, der Organisationsentwicklung, des Marketings und der Anwendung von Führungsinstrumenten.

Das Studium der Soziologie und der Betriebswirtschaft an den Universitäten Mannheim und Berlin (FU) schloss er 1975 mit dem Diplom ab. 1983 promovierte er am Lehrstuhl für empirische Sozialforschung bei Prof. Dr. Theo Pirker zu Fragen der Arbeitszeitstatistik und der Effizienz von Organisationen.

Von 1975 bis 1978 war er Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Sozialforschung an der FU Berlin. Im Anschluss Beschäftigte er sich bis 1985 als Mitbegründer, Projektleiter und zeitweise Geschäftsführer in zwei Beratungsinstituten (Forschungsgruppe Arbeit und Gesundheit und IGES-Institut) mit unterschiedlichen Beratungsprojekten zum Arbeitsleben und Gesundheitswesen für verschiedene öffentliche Institutionen. Von 1985 bis 1988 bearbeitete er betriebs- und volkswirtschaftliche Fragen im Planungsstab des AOK-Bundesverbands, einschl. der betriebswirtschaftlichen Beratung von Geschäftsstellen. Von 1988 bis 1993 war Dr. Preiser Senior Consultant bei der St. Gallen Consulting Group, der größten schweizerischen Beratungsgesellschaft, dazwischen Part-Time-Manager der Hauptabteilung Interner Service einer größeren Kassenärztlichen Vereinigung.

Die Schwerpunkte der Beratungsmandate liegen

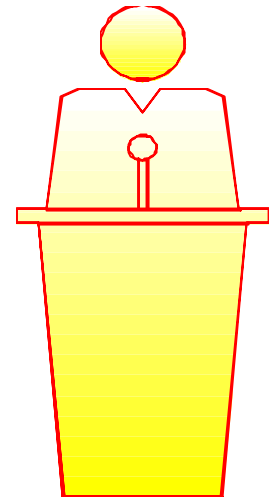
- in der strategischen Beratung von Organisationen und Unternehmen unterschiedlicher Branchen (Fokus im Gesundheitswesen),
- in der Organisationsberatung einschl. der Restrukturierung von Organisationen, Effizienzsteigerungsprogrammen in Organisationen und Betrieben im Gesundheitswesen (Kammern, Krankenhäuser, Vereinigungen, Arztpraxen und Krankenkassen) einschließlich beratender Begleitung der Umsetzung,
- in der Einführung und Begleitung von Total Quality Prozessen,



Persönliche Beratungsschwerpunkte



- in der Marketingausrichtung von Service- und Vertriebsseinheiten,
- in der Umsetzung von leistungsbezogenen Entgeltformen in der Abrechnung von Krankenhausleistungen,
- im Kostenmanagement, in der Weiterentwicklung des Rechnungs- und Finanzwesens und im Controlling,
- in der Führungskräfteentwicklung und -beratung einschl. persönlicher Arbeitstechniken,
- in der Konzeption und Durchführung einer Vielzahl von Führungskräfte-Workshops und Seminaren zu allen o. g. Themen und
- schließlich in der Beratung beim Aufbau von Krankenversicherungen in verschiedenen Ländern Osteuropas.





Dipl. Kfm. Ulrike Baum

Ulrike Baum ist seit 1993 Gesellschafterin und Geschäftsführerin der Baum Consulting GmbH und Spezialistin auf den Gebieten der Personalauswahl und -entwicklung, der strategischen und operativen Mitarbeiterführung, der Organisationsentwicklung, des Marketings und der Konzeptionierung und Durchführung von Seminaren einschließlich von Train-the-Trainer-Konzepten.

Ihr Studium der Betriebswirtschaft an den Universitäten Aachen und Köln schloss sie 1983 mit dem Diplom ab. Zusatzausbildungen zur Trainerin und Kommunikationsfachfrau schlossen sich an.

Von 1983 bis 1990 war sie Projektleiterin bzw. Referentin im AOK-Bundesverband und hat zahlreiche Projekte zur Entwicklung von Marketingstrategien, Einführung von Personalauswahl- und Personalentwicklungsinstrumenten, Integration von Führungsinstrumenten betreut. Des Weiteren war sie mit der betriebswirtschaftlichen Beratung von Geschäftsstellen befasst. Zusätzlich führte sie zahlreiche Seminare und Workshops zu allen Fragen der Unternehmensführung durch.

Von 1990 bis 1993 arbeitete Ulrike Baum selbständig als Unternehmensberaterin mit Beratungsprojekten in den genannten Themenfeldern. Die Gründung der Baum Consulting GmbH ist Ergebnis dieser Tätigkeit.

Die Schwerpunkte der Beratungsmandate liegen

- in der personalpolitischen Beratung von Organisationen im Gesundheitswesen,
- in der Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen,
- in der Entwicklung, Einführung und begleitenden Umsetzung zielorientierter Mitarbeiterführungs- und Personalentwicklungsinstrumente, z. B. Beurteilungssysteme, Förder- und Laufbahnplanung, Personalauswahlinterviews usw.,
- in der Führungskräfteentwicklung und -beratung einschließlich des Coaching,
- in der Konzeption von unternehmensspezifischen Weiterbildungsprogrammen, bis hin zur Ausarbeitung detaillierter Inhalte einzelner Seminare,



Persönliche Beratungsschwerpunkte



- in der Begleitung und Schulung von Call Center Mitarbeitern
- in der selbständigen Durchführung von Seminaren zu allen o. g. Themen,
- in der Entwicklung von Train-the-Trainer-Konzepten, der Schulung interner Trainer sowie in der Erstellung von Trainermaterialien und
- in der Ausarbeitung, Leitung und Umsetzung von zielgruppenspezifischen Marketingprogrammen (einschließlich empirischer Begleitforschung).





StR Ursula Schneider

Frau Ursula Schneider ist seit 1993 Projektleiterin und Trainerin bei der Baum Consulting GmbH und Spezialistin auf den Gebieten der Organisations- und Teamentwicklung, der internen Unternehmenskommunikation und der Konzeptionierung und Durchführung von Seminaren einschließlich von Train-the-Trainer-Konzepten.

Ihr Studium für das Lehramt (Sekundarstufen I und II) in den Fächern Wirtschafts- und Sozialwissenschaften schloss sie mit dem 2. Staatsexamen 1985 ab. Zusatzausbildungen in Themenzentrierter Interaktion, Neurolinguistischem Programmieren und personenzentrierter Gesprächsführung schlossen sich an. Von 1985 - 1987 war sie Lehrerin an einer Bergberufsschule in den Fächern Wirtschafts- und Organisationslehre. Anschließend führte sie als freiberufliche Mitarbeiterin einer Marktforschungsgesellschaft zahlreiche Marktuntersuchungen zu den unterschiedlichsten Themenbereichen durch.

Seit 1988 ist Frau Schneider als selbständige Beraterin und Trainerin auf den Gebieten der Organisationsentwicklung, der Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente und der Team- und Kommunikationsentwicklung tätig. Seit Ende 1993 bringt sie ihr Wissen und ihre Fähigkeiten mit in die Baum Consulting GmbH ein.

Die Schwerpunkte der Beratungsmandate liegen:

- in der Ausbildung von zahlreichen Organisationsfachleuten in der EDV-Branche,
- in der Konzeption und Moderation von Teamentwicklungsprozessen,
- in der Durchführung von Seminaren zu allen o. g. Themen, speziell unternehmensinterne und übergreifende Unternehmenskommunikation für unterschiedliche Unternehmen und Branchen,
- in der Entwicklung von Train-the-Trainer-Konzepten und Ausbildung von internen Trainern und
- im Training zu Organisations- und Effizienzthemen.



Persönliche Beratungsschwerpunkte



Unsere Fallbeispiele



Beispiel 1

Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in einer Fachklinik

Im Juli 2000 erhielt das betreute Fachkrankenhaus die Zertifizierung für alle Bereiche nach DIN ISO 9001 von der DQS (Deutsche Gesellschaft für Qualitätssicherung). Ein zentraler Meilenstein in der Qualitätsoptimierung war erreicht. Doch der Reihe nach:

Das Qualitätsmanagementsystem wurde in einer privaten neurologischen Fachklinik mit 60 Betten und mehr als 70 Mitarbeitern eingeführt. Grundlegende Voraussetzung war, dass dem Klinikträger die Qualität der Akutversorgung in seinem Haus ausgehend von dem Unternehmensleitbild das zentrale Anliegen war. Dies wurde im ersten Schritt in der **Qualitätsmission** formuliert:

Besser – Preiswerter - Liebenswerter

*Im Mittelpunkt all unserer Bemühungen steht der Patient.
Sein körperliches und seelisches Befinden ist der Gradmesser für unseren Erfolg.
Voraussetzung für eine ganzheitliche, am Menschen orientierte Pflegequalität ist die emotionale Nähe zum Patienten.
So ist es möglich, eine familiäre Atmosphäre zu schaffen.*

! Wir beobachten die Qualität unserer Arbeit laufend und streben nach permanenten Verbesserungen in allen Bereichen. Jeder Mitarbeiter ist der Qualitäts-Mission verpflichtet.

Zertifizierung nach DIN ISO 9001

Qualität für Klinikträger zentrales Anliegen

Qualitätsmission

Diese allgemeine Mission konkretisiert sich in verschiedene Bereiche wie Kundenorientierung, Fachwissen, Achtung, Zuverlässigkeit und Zusammenarbeit.

Die konkrete Umsetzung und Steuerung der Qualitätsarbeit wurde durch eine Projektgruppe „Qualitätsmanagement“ geleistet. In ihr sind alle Bereiche beteiligt (Ärztlicher Dienst, Pflegedienst, Medizinisch-technischer Dienst, Hauswirtschaft und Verwaltung), geleitet durch den offiziell benannten Qualitätsmanagementbeauftragten. In jedem der Bereiche wurde zusätzlich ein Qualitätszirkel zur Unterstützung der Projektgruppe gebildet, um somit möglichst viele Mitarbeiter einzubinden.



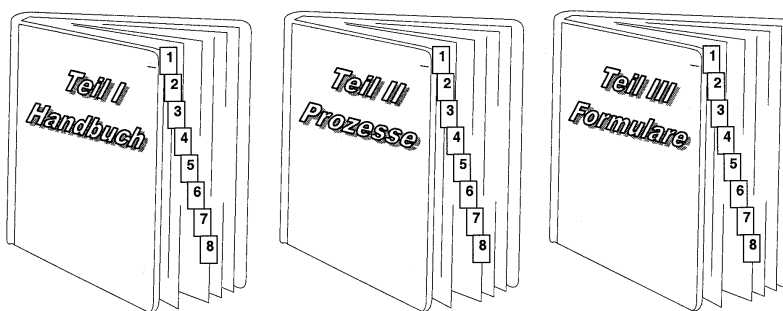


Wir als externe Berater unterstützten diese Projektgruppe vor allem mit Know-how-Input und nahmen an den regelmäßigen Qualitäts-Meetings teil. Unsere Aufgabe war dabei auch das manchmal unangenehme Beharren auf den methodischen Standards (z. B. Dokumentation) und die ganz normalen Fragen des „gesunden Menschenverstands“, der immer wieder wegen „Betriebsblindheit“ zu kurz kam (entscheidend ist nicht die Ansicht der Fachkraft, sondern die des Kunden, des Patienten).

Aufgaben der externen Beratung

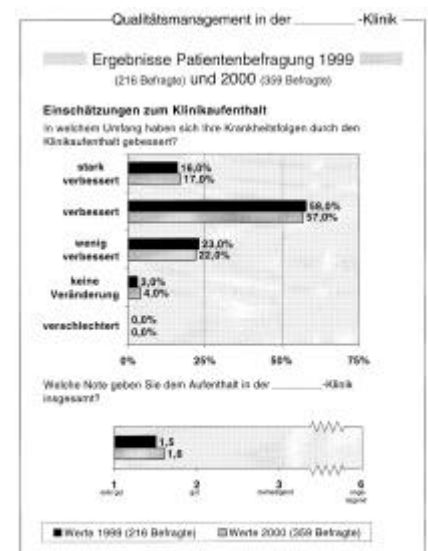
Grundlage für die Zertifizierung war ein Qualitätsmanagement-Handbuch mit der Beschreibung der 20 Qualitätselemente nach der DIN-Norm, eine Beschreibung von knapp 300 Arbeitsprozessen und eine Zusammenstellung der über 200 verwendeten Dokumente und Formulare.

Qualitätsmanagement-Handbuch



Zunächst ging es um die Bestimmung der wichtigsten Kundengruppen (Patienten, Angehörige, einweisende Ärzte, Krankenkassen) und der zu betrachtenden Arbeitsprozesse. Da es für die allermeisten Bereiche keine festgelegten Qualitätsstandards gab, mussten diese entwickelt werden. Hierzu wurden die Kundengruppen mit Hilfe von verschiedenen kurzen Fragebogen, eingesetzt im ganz normalen Tagesbetrieb, befragt. Zusätzlich werden die Patienten nach wenigen Tagen ihres Aufenthaltes nach der Zufriedenheit mit den wichtigsten Aspekten der Behandlung mündlich befragt. Die Ergebnisse der sich nun ständig wiederholenden Befragungen werden regelmäßig von den einzelnen Gruppen ausgewertet, Maßnahmenvorschläge unterbreitet und von der Projektgruppe beschlossen.

Bei jedem Patienten werden zu Beginn der Behandlung ärztliche und pflegerische Behandlungsziele erarbeitet und deren Umsetzung laufend beobachtet und besprochen. Das Ergebnis der stationären Behandlung wird zu deren Beginn und zum Abschluss mittels einer international anerkannten Statistik festgehalten.





Parallel dazu wurden alle wesentlichen Arbeitsprozesse, insbesondere auch die diagnostischen und therapeutischen, als Ist- und als Soll-Prozesse beschrieben. Die Beschreibung enthält Vorgaben für die entsprechende Dokumentation der einzelnen Leistung und des Ergebnisses.

Sowohl die Führungskräfte der Bereiche, als auch interne und externe Auditoren prüfen regelmäßig die Einhaltung der festgelegten Arbeitsprozesse und unterbreiten Verbesserungsvorschläge. Darüber werden Berichte verfasst und bei Bedarf entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

Die Klinik ist in ihren Qualitätsbemühungen noch lange nicht am Ende. Zur Zeit werden die Anregungen des Zertifizierungsberichts der DQS umgesetzt. Mittelfristig sollen die Anforderungen des EFQM (des europäischen Qualitätsmaßstabs) erfüllt werden.

Beschreibung der Prozesse





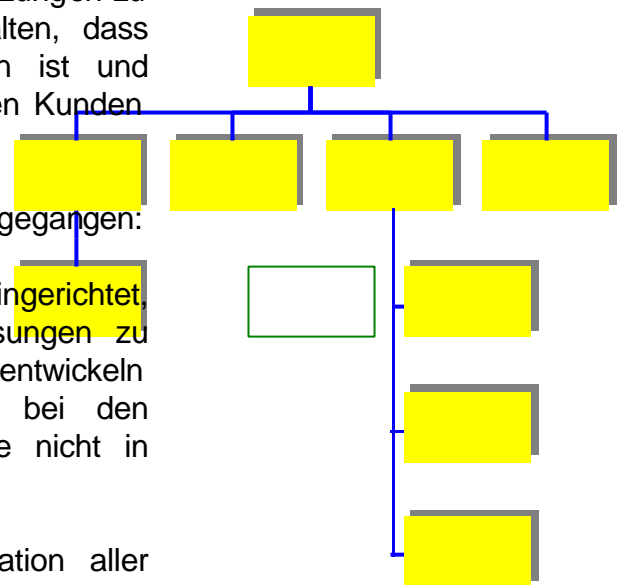
Beispiel 2

Reorganisation einer großen Krankenversicherung

Der Vorstand einer großen Krankenversicherung stand vor der Aufgabe, seine Organisation (ca. 1.500 Mitarbeiter) unter Wettbewerbs- und Effizienzgesichtspunkten neu zu strukturieren, die Arbeitsabläufe zu straffen und die Personalbesetzungen zu überdenken. Ziel war, die Strukturen so zu gestalten, dass einerseits eine hohe Verwaltungseffizienz gegeben ist und andererseits die Dienstleistungsqualität gegenüber den Kunden der Krankenversicherung optimiert ist.

Im Rahmen des Beratungsauftrages wurde wie folgt vorgegangen:

- Eine interne Projektgruppe wurde mit dem Ziel eingerichtet, direkt und gemeinsam mit den Betroffenen Lösungen zu diskutieren und zu bearbeiten. Konzepte selbst zu entwickeln und vorzugeben und damit keine Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu finden, kam als Vorgehensweise nicht in Betracht.
- Anschließend fand eine schriftliche Vorabinformation aller Mitarbeiter des Unternehmens über die Ziele des Projektes und der geplanten Herangehensweise statt. Hiermit konnte erreicht werden, dass Gerüchte über mögliche Veränderungen von Beginn an klein gehalten wurden bzw. erst gar nicht aufkamen.
- Im Rahmen der Ist-Analyse wurden zunächst die bestehenden Strukturen und Abläufe beschrieben. Interessant war hierbei besonders, dass die anfallenden Projektarbeiten (Dokumentenanalyse, Interviews, Fokusgruppen) zum Teil von den internen Projektgruppenmitgliedern selbst durchgeführt wurden. Dies förderte eine starke inhaltliche Beteiligung und konnte diese Phase erheblich verkürzen, da viele Aspekte den Mitarbeitern bekannt waren. Die eigene, angeleitete Aufarbeitung der vorhandenen Schwachstellen förderte die Überzeugung in Bezug auf notwendige Veränderungen erheblich.
- Ausgehend von den Ergebnissen der Ist-Analyse wurden zwei Alternativen für das Soll-Konzept vorgeschlagen: Zum einen die Fortschreibung der vorhandenen Situation mit entsprechenden Optimierungen, zum anderen eine radikale Veränderung der Strukturen. Anhand der Gegenüberstellung der beiden Varianten wurden die jeweiligen Vor- und Nachteile gemeinsam





abgewogen, und es wurde einstimmig eine komplette Neustrukturierung beschlossen.

- In mehreren Arbeitsschritten wurde ein vollständiges Soll-Konzept mit Gliederung der Zentrale und der Regionen in strategische Geschäftsbereiche erstellt. Kerninhalt des Konzepts ist eine straffe Gliederung der gesamten Organisation nach den Zielgruppen der Marktbearbeitung. Zur Überprüfung der Tragfähigkeit des Konzepts wurde jede Bearbeitungsstufe sowohl mit dem obersten Führungskreis als auch mit den jeweils inhaltlich betroffenen Mitarbeiter diskutiert und weiter ausgearbeitet. Ergebnis dieses Prozesses war ein Organisationskonzept, an dem alle Mitarbeiter mitgewirkt haben. Die Überzeugung von der Richtigkeit des Konzepts war entsprechend groß, die Umsetzungsphase konnte konfliktlos starten.
- Innerhalb der Umsetzungsphase wurden alle Stellen neu ausgeschrieben. Alle Mitarbeiter konnten sich für eine Stelle bewerben (Prinzip der Chancengleichheit). Die Besetzung der einzelnen Stellen wurden von jeweils zusammengestellten Gremien unter Beteiligung der Führungskräfte vorgenommen. Insgesamt konnten 20 % der Führungsstellen reduziert werden (Prinzip: flache Hierarchien).
- Nach der Integration der Aufbauorganisation wurde in moderierten Workshops die Ablauforganisation zwischen den einzelnen Organisationseinheiten festgelegt und weiter optimiert.



Der Vorstand der Krankenversicherung ist von der Vorgehensweise und den erzielten inhaltlichen Ergebnissen des Gesamtprozesses im Sinne der Zielsetzung überzeugt.



Beispiel 3

Qualifizierung aller Mitarbeiter in kundenorientierter Telefonkommunikation und Begleitung der Einrichtung eines Call Centers

Der Kunde, eine große, bundesweit tätige gesetzliche Krankenversicherung, stand vor der Aufgabe, die Mitarbeiter der Hauptverwaltung stärker als bisher in der kundenorientierten Telefon-Kommunikation auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten. Notwendig geworden war diese Entwicklung auf Grund von organisatorischen Veränderungen in der Gesamtstruktur und damit verbundenen neuen Aufgaben der Mitarbeiter in der Hauptverwaltung in der direkten Kundenbetreuung.



Vor diesem Hintergrund wurde für die rund 100 betroffenen Mitarbeiter ein zweitägiges Seminar ausgearbeitet, in dem zum einen die hohe Servicefunktion des Telefons und zum anderen das persönliche Telefonverhalten eines jeden Teilnehmers im Mittelpunkt stand.

Zur Bearbeitung des ersten Themas (Service- und Dienstleistungsqualität am Telefon) wurde von allen Seminarteilnehmern ein spezifisch gestalteter Fragebogen über die persönliche Einschätzung der bis dahin vorhandenen Telefon-Qualität im Unternehmen ausgefüllt. Die Ergebnisse dieser Fragebogenaktion wurden zusammenfassend ausgewertet und am Ende aller Seminare den leitenden Führungskräften präsentiert und vorgestellt. Hieraus wurden weitere Optimierungen (z. B. Wartezeiten, Technikveränderungen, Telefon-Geschäftszeiten usw.) in Bezug auf das Marketing-Instrument „Telefon“ abgeleitet und allen Mitarbeitern des Hauses bekannt gemacht und eingeführt.

Die Thematik „persönliches Telefonverhalten“ wurde für alle Teilnehmer auf der Basis von gemeinsam erarbeiteten Richtlinien und einzusetzenden persönlichen Wirkfaktoren sichtbar und nachvollziehbar. Mit Hilfe von Übungstelefonaten hat jeder Teilnehmer ein individuelles Feedback über sein ganz spezifisches Telefonverhalten und somit Ideen und Ansatzpunkte für persönliche Entwicklungen gewonnen.

Des Weiteren wurden gemeinsam allgemein gültige Telefon-Leitlinien für das Unternehmen ausgearbeitet (z. B. Begrüßungsformel, Weiterverbindungsregeln, maximale

Telefon-Leitlinien

1.

2.

3.



bundesweites Call Center eingerichtet wird und alle Mitarbeiter in der Telefon-Kommunikation geschult werden sollen.



Beispiel 4

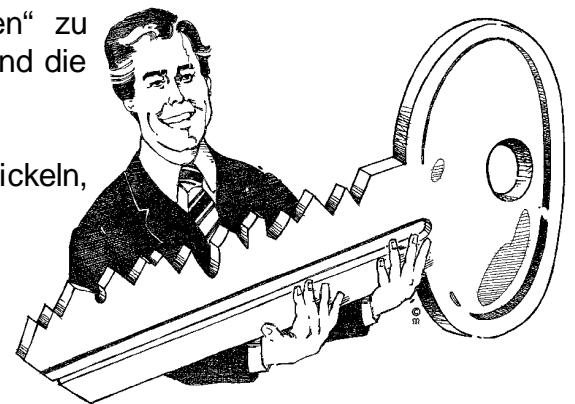
Einführung einer integrierten Leistungsbewertung und Mitarbeiterförderung

Die bisher eingesetzte Personalentwicklung für die rund 1.500 Mitarbeiter der Organisation umfasste im Kern ein jährlich eingesetztes Förderwesen, mit Festlegung und Umsetzung von individuellen Fördermaßnahmen sowie die Durchführung von sporadischen Beurteilungen im Bedarfsfall. Zusätzlich lag die unternehmenspolitische Entscheidung vor, im Unternehmen mit dem Managementkonzept „Führen mit Zielvereinbarungen“ zu arbeiten, wobei die Ebene der operativen Ziele zum Teil und die Ebene der individuellen Ziele überhaupt nicht eingeführt war.

Ziel war es nun im nächsten Schritt ein Instrument zu entwickeln, dass alle drei Elemente der Mitarbeiterführung

- jährliche individuelle Zielvereinbarungen,
- jährliche Leistungsbewertungen und
- jährliche Festlegung von individuellen, auf die Zielerreichung und Leistung zugeschnittene Fördermaßnahmen

inhaltlich miteinander verbindet und in aufeinander abgestimmter Art und Weise für alle Mitarbeiter des Unternehmens gleichermaßen eingesetzt wird.



Konzept

Zur Realisierung dieser Zielsetzung wurden zunächst die vorliegenden Instrumente gesichtet bzw. die vorhandene Handhabung abgefragt und ein Konzept der integrierten Leistungsbewertung und Mitarbeiterförderung gemeinsam mit den Verantwortlichen entwickelt. Im Anschluss galt es, eine entsprechende Dienstvereinbarung mit dem Personal zu treffen.

**1. Schritt:
Konzept**

Schulung

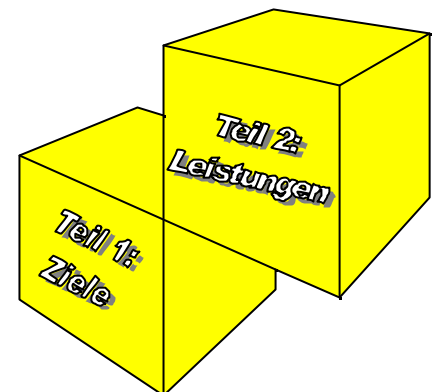
Bevor das Instrument zum Einsatz kommen sollte, hatten alle Führungskräfte des Unternehmens (ca. 170 Personen) die Pflicht, sich mit dem Instrument vertraut zu machen und die Anwendung zu probieren.

**2. Schritt:
Schulung**



Hierfür wurde ein Seminar in zwei Bausteinen (á 2,5 Tage) angeboten:

- 1. Baustein:** Konkretisierung des Zielsystems und Einführung der Ebene der individuellen Ziele
- 2. Baustein:** Bewertung der Zielerreichung, der individuellen Leistung und Festlegung von dazu passenden Fördermaßnahmen



Zeitlich waren die Seminare so gelegt, dass alle Führungskräfte unmittelbar nach Seminarende tätig werden und die Inhalte sofort mit ihren Mitarbeitern umsetzen mussten. So waren nach dem 1. Seminar unmittelbar die Zielvereinbarungen für das kommende Jahr zu treffen und nach dem 2. Seminar erste Bewertungen für alle Mitarbeiter anzufertigen. Damit war sichergestellt, dass die vermittelten Seminarinhalte nicht erst wieder „verpuffen“, sondern sofort am Arbeitsplatz umgesetzt und von den Führungskräften angewandt werden mussten.

Begleitende Medien

Die Einführung des neuen Instrumentariums wurde zusätzlich mit begleitenden Medien (Mitarbeiter Rundschreiben, Ersatzblattlieferungen für das Mitarbeiterhandbuch, Personalversammlungen usw.) begleitet. Ziel hierbei war, allen Mitarbeitern den jeweiligen momentanen Stand der Entwicklungsarbeiten mitzuteilen und frühzeitig mit dem Instrument bekannt zu machen. Alle Mitarbeiter sollten wissen, was geplant ist und was auf sie zukommt.

**3. Schritt:
Medien**

Evaluierung

Nach zweimaliger Durchführung des Gesamtinstrumentes wurde eine umfassende Evaluierung der bisher erreichten Ergebnisse gestartet. Hierzu wurden

- alle vorliegenden Bewertungsbögen unter bestimmten Fragestellungen ausgezählt und ausgewertet,
- gezielte statistische Größen seitens der Personalabteilung erhoben und

**4. Schritt:
Evaluierung**



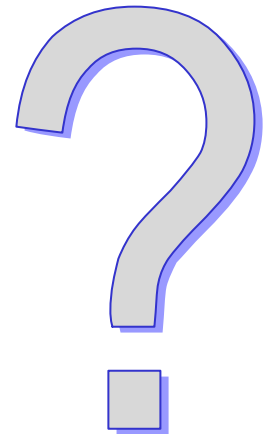
- mit einem repräsentativen Führungskreis ein zweitägiger Erfahrungsaustausch durchgeführt.

Unter der Fragestellung

- Was ist bisher gut gelaufen?
- Was muss verändert und/oder verbessert werden?

wurden zu den einzelnen Teilelementen des Instrumentariums die schriftlichen Auswertungen analysiert und mit den Erfahrungen der Führungskräfte kombiniert.

Im Ergebnis konnten weitere Optimierungen des Instrumentariums vorgenommen werden, die wiederum allen Mitarbeitern bekannt gemacht wurden.



Resümee

Abschließend kann festgehalten werden, dass die sicherlich aufwändige Entwicklungs- und Einführungsarbeit zu dem neuen Instrumentarium dazu geführt hat, dass ein von allen Führungskräften akzeptiertes System vorliegt und mit zeitgemäßen Instrumenten der Mitarbeiterführung gearbeitet wird.

Die gewünschte Transparenz über die Zielerreichung und der dazu gezeigten Leistungen liegt vor, weitergehende Personalentscheidungen in Bezug auf individuelle Förderpläne, aber auch in Bezug auf Beförderungen, Umsetzungen usw. können auf der Basis objektiv vorliegender Ergebnisse getroffen werden.

Die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist nicht nur um ein Vielfaches intensiviert worden, sie ist auch um ein Vielfaches besser und vertrauensvoller geworden.

Hohe Akzeptanz





Unsere
Unsere
Seminarangebote
Seminarangebote



Unsere Seminare gliedern sich in zwei Kategorien von Seminaren:

- I. Praxiserprobte Seminare
- II. Seminare mit unternehmensspezifischem Zuschnitt

Die Seminare der ersten Kategorie führen wir seit Jahren innerbetrieblich in vielen Unternehmen durch. Sie werden ständig inhaltlich und methodisch den aktuellen Entwicklungen im jeweiligen Themenbereich angepasst.

Die Seminare der zweiten Kategorie gliedern sich in zwei Bestandteile;

- zum einen werden themenspezifische Inhalte vermittelt und
- zum anderen werden die unternehmensspezifischen Inhalte bearbeitet, entwickelt und/oder vermittelt.

Hierzu sind im Vorfeld entsprechende Vorarbeiten zusammen mit den Unternehmen zu leisten.

Alle Seminare werden ausschließlich innerbetrieblich für einzelne Zielgruppen durchgeführt. Je nach Thema umfassen die Gruppen 10-18 Personen, in der Regel durch einen Trainer geleitet.

Für ausführliche Informationen zu allen Seminaren erhalten Sie auf Anforderung unsere **Seminarbroschüre**.

I. Praxiserprobte Seminare

- Methoden der Wirtschaftlichkeitsrechnung, des Kostenmanagements und der Effizienzsteigerung
- Controlling als Unternehmensaufgabe
- Grundlagen des Marketings - Grundhaltung in erfolgreichen Unternehmen
- Vertriebsplanung und -controlling im Versicherungsgeschäft
- Führungsaufgabe „Organisationsentwicklung“
- Total Quality Management im Dienstleistungsbereich
- Grundlagen der Mitarbeiterführung

Praxiserprobte Seminare

und

Seminare mit unternehmens- spezifischem Zuschnitt

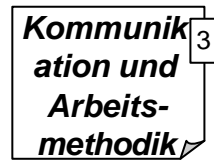




- Führen mit Zielvereinbarungen
- Frauen in Führungspositionen
- Personalauswahl und -entwicklung

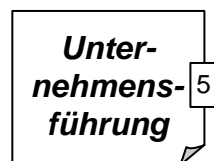


- Grundlagen einer zielgesteuerten Kommunikation
- Schwierige Mitarbeitergespräche erfolgreich führen
- Konfliktmanagement und Konfliktgespräche
- Moderation von Besprechungen und Qualitätszirkeln
- Information/Präsentation/Visualisierung
- Projektmanagement in der Praxis
- Vernetztes Denken in der Führung von Unternehmen und Mitarbeitern
- Grundlagen der Statistik
- Methodische und soziale Kompetenzen eines Trainers



II. Seminare/Workshops mit unternehmensspezifischem Zuschnitt

- Entwicklung einer Unternehmensstrategie und von Unternehmenszielen
- Individuelle Führungsstilanalyse und -entwicklung
- Mitarbeiterbeurteilung und -förderung





- Kundengespräche und Verhandlungsführung
- Telefonmarketing
- Zeitmanagement und Arbeitstechniken

- Teamentwicklung in bestehenden Arbeitsteams

Kommunikation und Arbeitsmethodik 7

Teamentwicklung 8