

Andreas Born und Dirk Langer

## **Im Angesicht des Schweißes – ein arbeitsorientierter Modernisierungsansatz in einem Unternehmen der Sport- und Freizeitwirtschaft**

### **1 Einleitung**

Die Sport- und Freizeitwirtschaft ist eine vergleichsweise „junge“ Branche innerhalb des Dienstleistungssektors mit guten Wachstumsperspektiven. Zwar scheint der Freizeitwuchs in der Bevölkerung inzwischen zu stagnieren oder sich gar für Beschäftigte in einigen Branchen rückläufig zu entwickeln, gleichwohl hat Freizeit für die überwiegende Mehrzahl der Bevölkerung längst einen eigenständigen Wert bekommen und wird nicht länger als „arbeitsfreie Regenerationszeit“ wahrgenommen (Opaschowski 1997). Umso mehr steht Freizeit inzwischen als ein Synonym für individuelle Freiräume, über deren Verwendung der einzelne selbst entscheiden kann, um sein Wohlbefinden und seine Lebensqualität zu steigern. Sportliche Aktivität und physiologische Fitness bilden in diesem Wertesystem ein zentrales Freizeitfeld, das vermehrt als Nachfrage am Markt wirksam wird.

Nichts desto weniger sind die Unternehmen und Organisationen der Sport- und Freizeitwirtschaft einer erheblichen Wandlungs- und Reaktionsfähigkeit in ihren Bemühungen um zahlungsbereite Kunden ausgesetzt, da die Nachfrage nach Angeboten und Dienstleistungen auch von wechselnden Freizeittrends abhängt. So zählt die Fähigkeit aktuelle Trends zu identifizieren, das Personal dafür zu qualifizieren und ein entsprechendes (Kurs-) Angebot auszuarbeiten zu einer der elementaren Voraussetzungen für die Entwicklung marktfähiger Produkte und Dienstleistungen. Die betriebliche Umsetzung derartiger Innovationen ist jedoch auch an organisationsinterne Strukturen geknüpft. Die innerbetriebliche Flexibilität, die Identifizierung neuer Trends und deren

rasche Umsetzung hängt dabei nicht zuletzt von der Arbeitsgestaltung und den Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter ab.

Aus einem mit Bundesmitteln geförderten Projekt des Instituts Arbeit und Technik zur Bilanzierung erfolgreicher Konzepte der Arbeitsgestaltung sollen am Fallbeispiel eines Sauna- und Wellnessbetriebs exemplarisch Lösungswege aufgezeigt werden, wie die Integration des Mitarbeiter-Know-hows die Kundenzufriedenheit, die Innovationsfähigkeit und den Markterfolg unterstützen kann. Zuvor wird jedoch ein kurzer Überblick über die Struktur und die bedeutendsten Entwicklungstrends der Sport- und Freizeitwirtschaft gegeben.

## **2 Branchenstruktur der Sport- und Freizeitwirtschaft**

Die Sport- und Freizeitwirtschaft ist eine statistisch unscharf abzugrenzende Branche. Dieses hat sicherlich mit ihrer mangelnden Betrachtung als Wirtschafts- und Beschäftigungsfeld in der Vergangenheit zu tun. Aus der Perspektive des Strukturwandels und der Suche nach neuen Beschäftigungschancen gewinnen Sport- und Freizeit jedoch an Attraktivität und öffentlichem Interesse. Sinnvoll wäre daher für die Zukunft eine Branchenbildung entlang der Produktion von Gütern und Dienstleistungen, wie die Herstellung von Sportgeräten, Sportstätten und Sportartikeln, dem Groß- und Einzelhandel sowie den sportbezogenen Dienstleistungen, um die Dynamik der Branche zu beschreiben. Aufgrund fehlender Gesamtdaten können an dieser Stelle nur Teildaten geboten werden, die aber einen deutlichen – auch beschäftigungsorientierten – Umriss der Branche zulassen.

Der Kernbereich der Sport- und Freizeitwirtschaft – hier die sport- und freizeitbezogenen Dienstleistungen – zeichnet sich durch eine differenzierte Anbieterstruktur aus, in der sich – neben dem ehrenamtlich geprägten Vereinswesen – ebenso öffentliche wie auch längst privatwirtschaftliche Akteure etabliert haben (Trosien 1999). So fanden 1998 in der Bundesrepublik insgesamt rd. 86.000 sozialversicherungspflichtig

Beschäftigte in der Sport- und Freizeitwirtschaft einen Arbeitsplatz. Davon waren mit rd. 20.000 Beschäftigten ein knappes Viertel der Arbeitsplätze in Nordrhein-Westfalen entstanden, einschließlich ca. 3.000 Teilzeitarbeitsplätze, die vorwiegend von Frauen besetzt werden.<sup>1</sup> Geht man davon aus, dass es in vielen Betrieben der Branche nicht unüblich ist, nicht sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse anzubieten, wie z.B. Honorarstellen, dann ist die Beschäftigungswirksamkeit noch höher einzuschätzen. Die Verteilung der Beschäftigungsformen in den Sport- und Fitnessanlagen zeigt, dass hier Teilzeitkräfte und Honorarkräfte die Vollzeitbeschäftigung deutlich übertreffen. Im Jahr 2000 erzielten die ca. 6.500 Sport- und Fitnessanlagen bundesweit einen Gesamtumsatz von rd. 5,3 Mrd. DM.<sup>2</sup> Nach Zahlen des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen vergüten etwa 1/3 der Sportvereine die Tätigkeit ihrer Mitarbeiter, jedoch überwiegen auch hier die geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse. Lediglich 6% der Beschäftigten sind als hauptberufliche Mitarbeiter in den Vereinen angestellt (Krüger / Pollack 1999). Darin spiegelt sich auch wider, dass es sich derzeit bei Sportvereinen, Freizeiteinrichtungen und Fitnessanlagen in der überwiegenden Mehrzahl um kleine Organisationen handelt. Die Professionalisierung der Angebote sowie die Erschließung künftiger Nachfragepotenziale wird jedoch auch einen wachsenden Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern in der Branche erfordern, der zu einem Rückgang prekärer Beschäftigungsverhältnisse beiträgt und gute berufliche Perspektiven bieten kann.

### **3 Entwicklungstrends im Sport- und Freizeitsektor**

Eine Studie des Instituts für Freizeitwirtschaft ergab für das Jahr 1995 im Bundesgebiet eine Zielgruppe von 24,7 Mio. Personen, die mindestens einmal pro Woche Sport betreiben (Institut für Freizeitwirtschaft 1998/99). Eine sportliche Freizeitgestaltung ist nach den vorliegenden

---

<sup>1</sup> Quelle: LAA-Statistik, 1999

<sup>2</sup> Allgemeine Eckdaten der Fitness-Anlagen in Deutschland 1990-2000; [www.dssv.de](http://www.dssv.de)

Zahlen längst nicht mehr auf die jüngeren Altersjahrgänge begrenzt. 9,2 Mio. Sporttreibende sind 40 Jahre oder älter und rund 3,3 Mio. sportlich aktive Menschen haben ein Lebensalter von mehr als 54 Jahren erreicht. Für das Jahr 2005 prognostiziert die Studie eine Zunahme der Zielgruppe von 24,7 Mio. auf 28,4 Mio. Personen. Der größte Zuwachs der sporttreibenden Personen wird in den höheren Altersklassen erwartet. In der Kohorte der Menschen zwischen 55 und 69 Jahren werden die Personen, die mindestens einmal wöchentlich Sport betreiben, zwischen 1995 und 2005 von 2,8 Mio. auf rd. 4,1 Mio. Personen zunehmen.

Insgesamt kann die Branche an einem gestiegenen Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung partizipieren. Eine intakte Gesundheit bildet die Voraussetzung für die Teilnahme der Menschen an ihrer Umwelt. Zunehmend mehr Menschen verbinden daher eine sportlich aktive Freizeitgestaltung mit dem Bedürfnis, einen eigenen Beitrag zur Gesundheitsprävention zu leisten, durch regelmäßige Bewegung ein persönliches Wohlfühl zu erzielen und der Chance, soziale Kontakte wahrzunehmen. Insbesondere bildet hierbei die wachsende Bevölkerungsgruppe der älteren Menschen ein interessantes Potenzial. Die sog. „jungen Senioren“ ab ca. 50 Jahren stellen nicht nur eine finanzkräftige Zielgruppe dar, die vermehrt bereit ist, für ein entsprechendes Angebot zu bezahlen, sondern sie unterscheidet sich zudem in ihren Freizeiterwartungen von vergleichbaren früheren Jahrgängen.

In den jüngeren Altersgruppen besteht – neben den vereinsbezogenen Wettkampfsportarten – im Freizeitsport ein Trend zur Individualisierung. Diese besonderen Anforderungen an das Sportangebot erwachsen aus den Beanspruchungen der beruflichen und familiären Sphären, die das Zeitbudget für den Vereinssport eingrenzen. Der Wettkampfsport verliert mit fortschreitendem Alter an Stellenwert. Diese Faktoren tragen dazu bei, dass der Bereich Freizeitsport durch eine tendenziell geringere Bindung der Individuen an die Sportart bzw. das Sportangebot gekennzeichnet ist und daher erheblich von modischen Trends geprägt wird. Die Erschließung dieses Zukunftsmarktes und seiner Wachstumsperspektiven erfordert in den Einrichtungen und Unternehmen der Sport- und Freizeitbranche flexible Betriebsstrukturen, wenn es darum

geht, ein qualitäts- und nachfrageorientiertes Freizeitangebot anzubieten.

#### **4 Darstellung eines erfolgreichen Modernisierungsansatzes**

Das hier als Fallbeispiel vorgestellte Unternehmen der Sport- und Freizeitwirtschaft hatte bis zum Beginn der 90er Jahre eine Stagnation in den Besucherzahlen seines Sauna- und Wellnessbetriebs zu verzeichnen und sah sich einer zunehmenden Konkurrenz im Freizeitbädermarkt des Ruhrgebietes ausgesetzt. Daher stand die Geschäftsführung vor der Notwendigkeit einer Neugestaltung der Anlage, unter Berücksichtigung aktueller Trends im Sauna- und Wellnessbereich. Dabei wurde die technische Modernisierung der Infrastruktur von einer Integration des vorhandenen Personals in die Betriebsstrukturen begleitet. Der hier eingeschlagene Weg könnte daher für andere Unternehmen der Branche einige exemplarische Lösungsansätze enthalten, um den Modernisierungsanforderungen in der Freizeitwirtschaft auch künftig begegnen zu können.

Durch erste Umbauten und Erweiterungen in der ersten Hälfte der 90er Jahre konnte sich der Betrieb wieder im Wettbewerb positionieren. Die gegenwärtige Anlage besteht aus Gesundheitsgarten, Sole, Solarium, Fitnessraum, Massageangebot, Innenschwimmbecken und Badrestaurant. Derzeit sind dort rd. 30 Mitarbeiter inklusive der Auszubildenden beschäftigt. Seit 1991 (ca. 150.000 Gäste) konnte der Betrieb seine Besucherzahlen kontinuierlich steigern. Mit rd. 235.000 Besuchern wurde in 2000 ein erneuter Höchststand erreicht. Grundlage dieser Besuchersteigerungen war eine systematische gesundheitsorientierte Ausweitung des Angebots. So wurde bspw. 1996 der Gesundheitsgarten eröffnet und 1999 weitere 1,2 Mio. DM in den Ausbau von Ruheräumen, Damen- und Gemeinschaftssauna investiert. Zurzeit erreicht die Anlage vor allem an Wochenenden ihre Kapazitätsgrenzen, sodass weitere Um- und Ausbauten geplant sind. Inzwischen wurde bereits damit begonnen

die Umkleidebereiche der Besucherfrequenz anzupassen. Weiterhin befindet sich der Neubau eines Fitnesscenters in der Planung.

Der große Gästezuspruch, den die Saunalandschaft erfährt, beruht auf der Strategie, insbesondere den Besuchern ab 40 Jahren ein gesundheitsförderndes und qualitätsorientiertes Freizeitangebot zu bieten. Mit einem Anteil von nahezu 50% am gesamten Besucheraufkommen ist die zahlungskräftige Altersgruppe der 50-Jährigen und Älteren für den derzeitigen Besucherboom der Einrichtung von großer Bedeutung. Dabei profitiert die Einrichtung zum einen von der demographisch bedingten Zunahme älterer Menschen und zum anderen davon, dass zunehmend mehr Menschen durch eine aktive Freizeitgestaltung einen eigenen Beitrag zur Gesundheitsprävention anstreben. Diesen Trend bestätigen auch Ergebnisse einer unternehmenseigenen Kundenbefragung, in der die Gäste vordringlich die Motive Gesundheit, Erholung und Entspannung für den Besuch der Einrichtung genannt haben.

#### **4.1 Maßnahmen der Kundenbindung und -orientierung**

1996 hat das Unternehmen zur Steigerung seiner Attraktivität mit aktiven Maßnahmen der Kundenbindung begonnen und reagierte auf den zunehmenden Wettbewerb im Freizeitbädermarkt. Als einen ersten richtungweisenden Schritt inszenierte die Unternehmensleitung ein kontinuierliches Gästemailing. Dazu wurde eine Adressdatei angelegt, in der sich die Gäste freiwillig eintragen können. Inzwischen sind dort ca. 5.000 Gäste verzeichnet. Bestandteile dieser mehrmaligen Mailings im Jahr sind Geburtstagsgrüße sowie Hinweise zu Leistungserweiterungen, geplante Umbauten oder saisonbedingte Wellnessangebote. Anlässlich der Geburtstagsgrüße hält das Unternehmen für seine Gäste eine kleine Aufmerksamkeit bereit. Im Rahmen dieser Mailings wurde u.a. auch eine Überprüfung und Aktualisierung der Öffnungszeiten am Bedarf der Gäste vorgenommen.

Darüber hinaus betreibt die Unternehmensleitung ein aktives Beschwerdemanagement und sucht Beschwerden oder Anregungen der Besucher als kostengünstige Hinweise für potenzielle Leistungsverbesserungen

zu nutzen. Durch ausliegende Kartenvordrucke werden die Gäste motiviert, dem Unternehmen ihre Anliegen mitzuteilen. Dazu befindet sich im Kassenbereich ein Einwurfkasten. Die Eingänge werden systematisch ausgewertet und nach Möglichkeit umgehend – zumeist am folgenden Tag – beantwortet. Stehen allerdings Anregungen oder Beschwerden dem Leitbild einer Erholungs-, Entspannungs- und Gesundheitsphilosophie entgegen, so erhalten die Gäste durch die Unternehmensleitung eine begründete Absage. Kritische Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge, die in das Gesamtkonzept passen, werden mit den Beschäftigten in Qualitätszirkeln behandelt und auf ihre Umsetzungsfähigkeit geprüft. Die Erfahrungen mit diesem Instrument zeigen, dass das Unternehmen hiermit nicht nur kritische Rückmeldungen erhält, sondern die Gäste ebenso positive Eindrücke widerspiegeln.

## **4.2 Probleme in der Umsetzung von Kundenorientierung**

Die Erfahrungen der Unternehmensleitung mit diesen Instrumenten der Kundenorientierung zeigten, dass sich keine nachhaltigen und für die Gäste spürbaren Veränderungen in den Betriebsabläufen erzielen ließen, ohne zugleich die Motivation und die Interessen der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit der Mitarbeiter hatte sich durch unvollständige und widersprüchliche Informationen des Leitungspersonals in der Vergangenheit nachteilig entwickelt. Dies machte sich insbesondere hinsichtlich der Durchführung von saisonalen Zusatzangeboten bemerkbar, weil die Mitarbeiter nicht immer über Zeitpunkt und Inhalt ausreichend informiert waren und demnach auch die Gäste nicht darauf hinweisen konnten. Hier traten die Informations- und Abstimmungsdefizite zwischen Beschäftigtengruppen und Hierarchien deutlich zu Tage. Aber auch die Dienst- und Urlaubsplanung war aus Perspektive der Beschäftigten unbefriedigend gelöst. Kritikpunkte bezogen sich auf eine unzureichende Personaleinplanung an Öffnungstagen mit besonders hohem Gästeaufkommen, wie Wochenenden, oder die ungerechte Verteilung von Zusatzverdienstchancen. Unkoordinierte Veränderungen der Urlaubsliste durch das Leitungspersonal erzeugten weitere Missstimmungen. Ferner durchliefen Gestaltungsvorschläge der Mitarbeiter einen langwierigen bürokratischen Eingabe-

prozess bis sie der Geschäftsleitung vorlagen. Für die Beschäftigten fehlte ein Ort, wo sie ihre unmittelbaren Problemperspektiven einbringen konnten und der zugleich Möglichkeiten zu Veränderungen bot. Die bisherige Organisationsform zeigte sich zu unflexibel, um Gästeanregungen, Mitarbeiterideen und neue Trends in der Freizeit- und Bäderwirtschaft für das Unternehmen aufzugreifen.

### **4.3 Die gefundene Lösung: Initiierung eines Qualitätszirkels**

Als Resultat aus der Kritik an den begrenzten Kommunikationswegen wurde ein Qualitätszirkel eingeführt. Für die bestehenden Kommunikations- und Koordinationsprozesse, vor allem aber auch die Einbindung der Mitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungszusammenhängen sowie der Teilzeitbeschäftigten und des Schichtpersonals, musste eine integrierende und temporär angemessene Lösung gefunden werden. Mit der Einrichtung eines abteilungsübergreifenden Qualitätszirkels, der alle Mitarbeiter aus den Funktionsbereichen des Sauna- und Wellnessbetriebs integriert, haben Geschäftsleitung und Betriebsrat vor ca. einem Jahr Neuland betreten. Dabei orientierte sich das Unternehmen in der Gestaltung des Qualitätszirkels eng an konstituierenden Merkmalen aus der wissenschaftlichen Literatur (vgl. Bungard 1995):

- Qualitätszirkel bestehen aus Gesprächsrunden von ca. 10 Mitarbeitern.
- Die Mitarbeiter kommen aus einem Arbeitsbereich.
- Die Mitarbeiter versuchen auf freiwilliger Basis kontinuierlich (alle 2-4 Wochen) arbeitsbezogene Probleme zu besprechen und möglichst eigenverantwortlich zu lösen.
- Die Gruppe wählt die Gesprächsthemen selbst aus; sie sollen in der Regel nicht von „oben“ vorgegeben werden.
- Die Moderation übernimmt entweder der direkte Vorgesetzte der Mitarbeiter oder ein externer Moderator, bzw. ein Mitarbeiter.
- Neben neuen Produktideen, Produktqualität oder Arbeitssicherheit werden Fragen der Arbeitsplatzgestaltung hinsichtlich der Arbeits-



- strukturen und der Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten diskutiert.
- Die Gruppengespräche sind Bestandteil der Arbeitszeit und werden daher vergütet. Die Gesprächsdauer sollte ein bis zwei Stunden betragen.
  - Es ist zu allen Gesprächsrunden ein Protokoll zu führen, das allen Mitarbeitern und Vorgesetzten zugänglich ist.

In der betrieblichen Praxis findet der Qualitätszirkel derzeit monatlich während der Arbeitszeit statt und zählt zum Aufgabenumfang der Mitarbeiter. Der Zeitumfang pro Sitzung beträgt ca. 1,5 Stunden. Die Teilnahme beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit, sobald jede Abteilung durch zwei Mitarbeiter vertreten wird und ein reibungsloser Anlagenbetrieb gewährleistet ist. Regelmäßige Teilnehmer sind der Badbetriebsleiter, eine Vertreterin des Personalrats, die Schichtführer des Badbetriebs (Schwimm-Meister), Kassiererinnen, Servicemitarbeiterinnen, Instandhaltung, Auszubildende und Aushilfskräfte; mithin alle Mitarbeiter mit Kundenkontakten oder deren Aufgabenbereich einen reibungslosen Anlagenbetrieb umfasst (vgl. Abb. 1). Ferner sind nicht nur Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen involviert, sondern auch Facharbeiter in Vollzeitverhältnissen ebenso wie angelernte Teilzeitbeschäftigte, z.B. Kassiererinnen oder Servicekräfte.

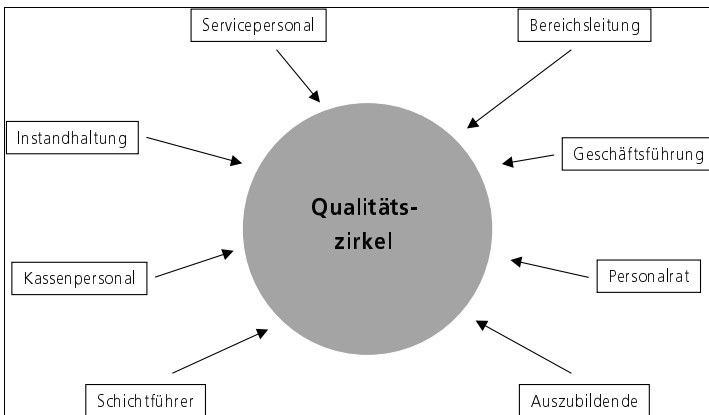


Abb. 1: Integrierte Funktionsgruppen des Qualitätszirkels  
(© Institut Arbeit und Technik)

Die Einladung, die Erstellung der Tagesordnung und die Protokollierung wird von der Bereichsleitung wahrgenommen, wobei inzwischen die Gesprächsmoderation auf einzelne Beschäftigte überwechselt. Jeder Mitarbeiter kann Tagesordnungspunkte vorschlagen. Bei Bedarf kann das Gremium einen Vertreter der Geschäftsleitung einladen. Die Sitzungsprotokolle dokumentieren die Gruppendiskussionen. Jeder Mitarbeiter kann das Protokoll einsehen. Eine weitere Kopie geht an die Geschäftsführung. Da der Saunabetrieb Schichtdienste erfordert und ein Teil des Personals aufgrund seiner Teilzeitbeschäftigung nicht zu regelmäßigen Terminen anwesend sein kann, ist der Qualitätszirkel durch eine wechselnde Belegschaft gekennzeichnet.

Die Geschäftsführung bekräftigte ihrerseits die Ernsthaftigkeit des initiierten Qualitätszirkels durch eine Reihe von Maßnahmen, um zu verbindlichen Arbeitsergebnissen für das Unternehmen zu gelangen, wie z.B.:

- Die Führung von Anwesenheitslisten;
- die Durchführung der Qualitätszirkel während der Arbeitszeit in einem monatlichen Rhythmus, um damit die Bedeutung der Diskussionen für die Arbeitsprozesse hervorzuheben;
- die Gewährung eines Einladungsrechts, um einen Vertreter der Geschäftsführung bei Bedarf hinzuziehen zu können;
- die Protokollierung der Diskussionsinhalte und -ergebnisse;
- die Einführung der Protokolldurchsicht als festen Tagesordnungspunkt in der monatlichen Geschäftsführungsbesprechung;
- eine prioritäre Umsetzung der Arbeitsergebnisse aus den Zirkeln.

#### **4.4 Die Gewinnchancen direkter Beteiligung**

Mit der kontinuierlichen Zusammenkunft aller an den Prozessen des Bäderbetriebs beteiligten Mitarbeiter im Qualitätszirkel hat die Geschäftsleitung ein gemeinsames und kontinuierliches Diskussionsforum initiiert, das zu einer verbesserten Kommunikations- und Informations-transparenz beigetragen hat. Für die Mitarbeiter bedeutete dieses Forum eine systematische Möglichkeit, eigene Gestaltungsideen oder Gästean-

regungen für neue Dienste direkt mit Kollegen und Vorgesetzten auf ihre Machbarkeit hin zu überprüfen und gegebenenfalls konkrete Umsetzungsschritte einzuleiten. Die Durchführung von „Aktionswochen“ (z.B. Salzpeeling, Eskimosauna etc.), besonderen Angeboten (z.B. Wassergymnastik, Aquajogging, etc.) oder die in Verbindung mit den Mailings auszugebenden „Give-aways“ an die Gäste ließen sich so schneller organisieren, da alle Mitarbeiter über die notwendigen Informationen verfügen. Im Hinblick auf die Kundenorientierung erhalten somit alle Mitarbeiter einen gleichen Informationsstand zu besonderen Angeboten und können im Badbetrieb kompetente Auskünfte erteilen.

Der Qualitätszirkel eröffnet den Mitarbeitern aber auch Partizipationspielräume hinsichtlich ihrer betrieblichen Arbeitsorganisation. Die Dienstplangestaltung an Wochenenden und Feiertagen, die Neuregelung des Bereitschaftsdienstes, die Integration zusätzlicher Aufgaben oder die Optimierung des Reinigungsdienstes koordinieren die Beschäftigten nun gemeinsam mit der Badleitung. Neue Angebote, wie bspw. die Einspielung von Entspannungsmusik in Ruheräumen, entwickeln und erproben die Mitarbeiter ebenfalls in Abstimmung mit der Badleitung. Bei der Erarbeitung eines Gästewegweisers, der über das Erholungsangebot informiert, haben die Beschäftigten auch ihre Verhaltenserwartungen an die Gäste formuliert. Ferner bilden positive und negative Gästerückmeldungen aus dem Beschwerdemanagement einen weiteren Tagesordnungspunkt des Zirkels.

Mit der Einführung des Qualitätszirkels ließen sich insgesamt eine verbesserte Partizipation der Mitarbeiter und eine größere Flexibilität in den Betriebsprozessen erzielen. Insbesondere gelang es durch die erweiterten Mitgestaltungschancen, die angelernten Mitarbeiterinnen vermehrt in die Betriebsabläufe einzubinden. Dies zeigt sich auch darin, dass die derzeitigen Aufgabenbereiche des zumeist teilzeitbeschäftigten Servicepersonals nicht mehr allein aus „ungeliebten“ Routineaufgaben besteht (bspw. Reinigungstätigkeiten), sondern durch Serviceaufgaben (z.B. Aufgussverfahren, vermehrte Gästekontakte) und entsprechende Qualifizierungen angereichert wurden. Infolgedessen konnte ein Anstieg der Arbeitsmotivation dieser Beschäftigtengruppe beobachtet werden. Durch diese Veränderung hat sich zudem die Zusammenarbeit

zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte im Unternehmen spürbar verbessert; die Teilzeitkräfte erfahren durch ihre neuen Aufgaben eine größere Akzeptanz.<sup>3</sup>

#### **4.5 Der Qualitätszirkel aus Perspektive der Beschäftigten und der Geschäftsleitung**

Betriebsrat und Beschäftigte heben die Funktion des Qualitätszirkels als direkte „Anlaufstelle“ für betriebliche Probleme hervor. Die Mitarbeiter haben hiermit ein Instrument, ihre Anliegen persönlich vorzustellen und auf die Arbeitsstrukturen einzuwirken. Jedoch bedurfte es auch für viele Mitarbeiter eines erheblichen Lern- und Erfahrungsprozesses, ihre Ängste gegenüber einer freien Meinungsäußerung in der Gruppe abzulegen. Für viele bis dahin nicht geforderte Sozialkompetenzen, wie sachbezogenes Diskutieren oder den Kollegen zuzuhören, ohne zu unterbrechen, fehlten die Voraussetzungen. Es zählt aber auch zur betrieblichen Realität, dass nicht alle Mitarbeiter diese „Hürde“ genommen haben und in ihrer Arbeits- und Aufgabenroutine verblieben sind. Die ersten Qualitätszirkel waren daher durch einen größeren Gestaltungs- und Moderationsanteil der Badleitung gekennzeichnet, der sich bereits reduziert hat. Dennoch befindet sich die Organisation weiterhin in einem Lernprozess, der aber durch seine Umsetzungserfolge eine zunehmend breitere Akzeptanz bei den Mitarbeitern findet.

Aus Perspektive der Geschäftsleitung hat die Arbeitszufriedenheit im Unternehmen zugenommen und es ist gelungen, die Arbeitsmotivation – insbesondere die der un- und angelernten Teilzeitbeschäftigten – zu steigern. Dies zeigt sich am Beispiel des persönlichen Engagements im Qualitätszirkel, aber auch durch einen kollegialen und freundlichen Umgang der Beschäftigten miteinander. Für die Gäste zahlt sich diese Maßnahme in Form von zusätzlichen Wellness-Angeboten, weiteren

---

<sup>3</sup> Diese positiven Effekte für die Arbeitsmotivation der Beschäftigten durch Qualitätszirkel konnte auch Pekruhl in seiner empirisch angelegten Arbeit bestätigen. Jedoch verweist er zugleich kritisch auf die Grenzen von Qualitätszirkel bei der Überwindung tayloristisch geprägter Arbeitsstrukturen (Pekruhl 2001).

Informationen, bedarfsorientierten Öffnungszeiten, einer gestiegenen Mitarbeiterfreundlichkeit und der Berücksichtigung von Gestaltungsanregungen aus. Letztlich entsteht dadurch für die erholungssuchenden Gäste in der Saunalandschaft eine entspannte Atmosphäre, die wiederum zum Besucherwachstum beiträgt. Besondere Vorteile des Qualitätszirkels werden seitens der Geschäftsleitung in dem direkten „Feedback“ der betrieblichen Ablaufprozesse gesehen. Das ermöglicht nicht nur eine effizientere Ressourcenplanung, sondern das Vertrauen zwischen Beschäftigten und Geschäftsleitung ist damit gewachsen.

Die inzwischen mehrjährige Erfahrung des Unternehmens mit Organisationsveränderungsprozessen hat die Geschäftsleitung in ihrer Überzeugung gestärkt, dass arbeitsorganisatorische Innovationen durch alle Personen der Geschäftsleitungsebene überzeugend und glaubwürdig für die Beschäftigten im Unternehmen vorgelebt werden müssen. Insbesondere benötigen betriebliche Promotoren für die Einführung derartiger Veränderungen Mut, Fachkenntnis und die Unterstützung der Geschäftsleitung, um Widerständen einzelner Akteure begegnen zu können. Darüber hinaus sollte ein enger Informationsaustausch zwischen der Geschäftsführung, dem Betriebsrat – soweit vorhanden – und den Beschäftigten nicht nur die Ernsthaftigkeit der Gestaltungsmaßnahme hervorheben, sondern auch die Interessen und Zustimmung der Beschäftigten sichern. Von zentraler Bedeutung erscheint in diesem Zusammenhang für einen langfristigen Gestaltungserfolg, dass Mitarbeiterideen zügig umgesetzt werden und nicht in der Organisation „versanden“. Dies bedeutet aber auch einen Machbarkeitsrahmen abzustecken, d.h. es muss für alle Beteiligten deutlich werden, wie viel Umsetzungsspielraum zur Verfügung steht. Aus Erfahrungen erster Mitarbeitergespräche, die gerade keine sichtbaren Auswirkungen nach sich zogen, musste das Unternehmen die nachteilige Erfahrung sammeln, dass dadurch sehr schnell die Motivation und die Kreativität der Beschäftigten wieder verloren ging.

Darüber hinaus ist die Einführung partizipatorischer Instrumente an einen Lern- und Erfahrungsprozess aller Beteiligten gebunden, der einen umfangreichen Zeitraum beanspruchen kann, bis sich die Vorteile für das Unternehmen spürbar herausbilden. Schließlich gilt es, langjäh-

rige kollektive Verhaltensnormen mit dem vorhandenen Personal zu verändern. Daher müssen – und gerade im Umgang mit potenziellen „Blockierern“, die sich möglicherweise als Verlierer der Gestaltungsmaßnahme im Hinblick auf Berufsstatus oder Weisungsbefugnis verstehen – Lern- und Entwicklungsphasen einkalkuliert werden. Diese Lern- und Entwicklungsphasen können durch entsprechende Qualifizierungen – wie bspw. neues Führungsverhalten für das mittlere Leitungspersonal – begleitet bzw. verkürzt werden. Aber auch zielorientierte Diskussionsprozesse erfordern vermehrt die Fähigkeit des Zuhörenkönnens sowie der freien Rede, was sich für die Mitarbeiter in der Praxis oft als eine Herausforderung darstellt. In diesem Erfahrungs- und Zeithorizont unterscheiden sich arbeitsorganisatorische von technikzentrierten Innovationen. Als einen „Meilenstein“ bezeichnete es der betriebliche Promotor des Qualitätszirkels denn auch, dass nicht nur das Selbstvertrauen und die Diskussionsfähigkeit der Mitarbeiter inzwischen gewachsen sind, sondern ebenso die Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter und die Identifikation mit den Zielsetzungen des Unternehmens.

## 5 Fazit

Das hier vorgestellte Fallbeispiel verdeutlicht exemplarisch, dass ökonomischer Erfolg erheblich durch Kundenbindung bzw. -orientierung determiniert ist. Die Erläuterung der internen Organisationsprozesse gibt aber auch ebenso deutlich einen Hinweis darauf, dass Kundenbindung dann besonders erfolgreich ist, wenn die zentrale Bedeutung der Mitarbeiter bei einer qualitätsorientierten Leistungserbringung gegenüber dem Kunden in der Dienstleistungswirtschaft erkannt und entsprechend berücksichtigt wird. Daher erhalten die Einbindung des Erfahrungswissens der Mitarbeiter sowie Maßnahmen einer gezielten Personalentwicklung einen besonderen Stellenwert in innovativen Unternehmen. Anders als in vielen Branchen des Produzierenden Gewerbes werden in dem Fallbeispiel neben den qualifizierten Beschäftigten auch die un- und angelernten Mitarbeiter in Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen. Damit gelingt nicht nur eine dauerhaftere Bindung dieser Mitar-

beiter an das Unternehmen, sondern es wird zugleich die individuelle Arbeitsmotivation und -zufriedenheit positiv beeinflusst. Schließlich verdeutlicht der vorgestellte Fall die Innovationsfähigkeit mittelständischer Unternehmen in einem wachsenden Sport- und Freizeitmarkt und zeigt wie eine innovative Angebots- und Serviceorientierung von einer mitarbeiterzentrierten Organisationsentwicklung erfolgreich unterstützt wird.

## Literatur

- Bungard, Walter**, 1995: Qualitätszirkel. In: Greif, Siegfried / Holling, Heinz / Nicholson, Nigel (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie: internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen. 2. Aufl. Weinheim: Beltz, S. 396-402
- Institut für Freizeitwirtschaft**, 1998/99: Zielgruppen in der Freizeit 1995-2005. 2 Bde. München
- Kamberovic, Refit / Schwarze, Birgit**, 1998: Deutsche Fitness-Wirtschaft: Daten, Fakten, Zahlen, Prognosen. Hamburg: SSV-Verl.
- Krüger, Hanno / Pollack, Marten**, 1999: Datenmaterial zum derzeitigen Beschäftigungsumfang aus der aktuellen Bestandserhebung des LandesSportBundes Nordrhein-Westfalen e.V. In: Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen u.a.: Beschäftigungspotenziale im organisierten Sport: Dokumentation des Workshops vom 14.04.1999 in Essen, Zeche Helene. Düsseldorf u.a., S. 22-25
- Opaschowski, Horst W.**, 1997: Einführung in die Freizeitwissenschaft. 3., erw. und aktualisierte Aufl. Opladen: Leske + Budrich
- Pekruhl, Ulrich**, 2001: Partizipatives Management: Konzepte und Kulturen. München u.a.: Hampp. Arbeit und Technik, Bd. 19
- Trosien, Gerhard** (Hrsg.), 1999: Die Sportbranche: Wachstum-Wettbewerb-Wirtschaftlichkeit. 2., aktualisierte Aufl. Frankfurt u.a.: Campus-Verl.

