

2.1.2 Tipps zur Erarbeitung der Prozessbeschreibung „Unternehmensziele“

Was beinhaltet diese Prozessbeschreibung?

Der Prozess Unternehmensziele ist ein sehr wichtiger Prozess für die gesamte Apotheke, denn nach den Zielen richtet sich der Schwerpunkt der Arbeit in der Apotheke. Im Muster-QM-Handbuch finden sich die ganz konkreten Ziele, die in einem bestimmten Zeitraum umgesetzt werden sollen. Beschrieben werden die Ziele, eine mögliche Messmethode, der Termin der Überprüfung und ggf. Maßnahmen bei Nichterreichen der Ziele.

Wie komme ich zu meinen Unternehmenszielen?

Bei der Definition neuer Unternehmensziele orientiert man sich häufig an bisherigen Auswertungen und Zahlen. Genauso gut kann jedoch auch die Umsetzung eines Projekts zu einem Unternehmensziel erklärt werden.

Beispiel



Es soll als Kundenbindungsinstrument ein „Pay-back-System“ in den Apothekenablauf integriert werden. In einem Unternehmensziel ist dann hierzu ein konkreter Einföhrungstermin gesetzt. Es kann darüber hinaus auch eine Zielkennzahl festgeschrieben werden, wie viele Kunden im Zeitraum X eine entsprechende Pay-back-Karte in Anspruch genommen haben sollen. Es wird ebenfalls festgelegt, wer für die Erreichung des Ziels verantwortlich ist.

Tipp



Die Einführung des QMS ist ein wichtiges Unternehmensziel. Daher ist es sinnvoll, dieses als eines der ersten Unternehmensziele aufzunehmen. Nicht immer kann die Einführung des QMS inkl. der Zertifizierung in einem Jahr realisiert werden, sodass man hier ein Unternehmensziel mit unterschiedlichen Teilzielen definieren kann.

Es ist hilfreich, die Apotheke in Bereiche zu gliedern, um dann diesen Bereichen ein oder mehrere Ziele für einen Zeitraum (z.B. das kommende Jahr) zuzuordnen. Die „Unternehmensziele“ im Muster-QM-Handbuch zeigen eine mögliche Variante auf, wie die Bereiche aufgliedert sein können.

Für jeden Bereich werden dann Ziele definiert. Vorschläge für die Ziele kann jeder machen. Der Apothekenleiter hat die Aufgabe, jedes Ziel kritisch nach folgenden Kriterien zu hinterfragen:

- Wie steht es mit der Machbarkeit?

- Sind ausreichende Ressourcen vorhanden?
- Wo liegt der Kundennutzen?
- Wird die Unternehmensphilosophie unterstützt?

Anschließend wird eine möglichst realistische Zielgröße festgelegt und natürlich ganz konkret und für alle transparent niedergeschrieben. In der Zielübersicht finden sich dann Erläuterungen zur Umsetzung, zum Messzeitpunkt etc. (siehe mitgeltende Unterlage „Unternehmensziele“).

Wichtig



Die Ziele sind terminiert und müssen auf ihre Erreichung hin überprüft werden. Bitte übernehmen Sie auch gleich den genauen Termin in Ihren Terminplan (Kap. 3.3).

Es sollte einen Termin geben, an dem die neuen Unternehmensziele für die nächsten zwölf Monate (man muss sich nicht an das Kalenderjahr halten) besprochen und gemeinschaftlich im Rahmen einer Teambesprechung beschlossen werden.

Tipp



Es bietet sich an, im November die Ergebnisse der letzten zwölf Monate darzustellen, zu bewerten und dann daraus auch die neuen Ziele vorzustellen und zu beschließen. Das hat den Vorteil, dass es nicht im allgemeinen „Dezembergetümmel“ untergeht. Dazu ist dieser Prozess zu wichtig.

Das Ergebnis einer Überprüfung der Zielerreichung sollte dokumentiert werden. Es fließt in die Managementbewertung (Kap. 2.8) ein.

Die Unternehmensziele werden ganz im Gegensatz zur Unternehmensphilosophie jährlich formuliert unter der Fragestellung: „Was wollen wir in diesem Jahr erreichen?“

Die Anzahl der Unternehmensziele ist nicht vorgegeben, es ist aber sinnvoll, für jeden Bereich ein bis mehrere Ziele zu definieren. Formulieren Sie wirklich erreichbare Ziele, denn sonst ist der Frust aufgrund nicht erreichter Ziele groß und die Motivation sinkt. Bei jedem Unternehmensziel ist auch immer die Frage wichtig: „Haben wir von der Umsetzung eines Ziels auch einen direkten Kundennutzen?“ Auf Basis dieser Betrachtungsweise lassen sich dann auch Ziele priorisieren.

Fazit:

Es lohnt sich, über diesen Prozess länger nachzudenken und auch das Team für das Finden von Ideen und für Projekte stark mit einzubeziehen. Es ist meist das Team, das mit der Umsetzung der Ziele betraut ist und natürlich motiviert sein muss, diese umzusetzen. Durch die schriftliche Fixierung der Ziele wird erreicht, dass diese in der täglichen Routine nicht aus dem Blick geraten.

Muster- Apotheke	Qualitätsmanagementsystem	QM-Handbuch Kap. 2.1.2
	Qualitätsmanagementsystem Prozess: Unternehmensziele	Datum:

Was? (Titel des Prozesses/Gliederungsnummer)

2.1.2 Unternehmensziele

Warum? (Ziel und Zweck)

Optimierung der Kundenzufriedenheit, Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Apotheke. Die Unternehmensziele dienen dazu, einmal gesteckte Ziele auch zeitnah zu überprüfen und ggf. rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen, wenn Zielsetzungen nicht erreicht werden.

Wer? (Verantwortlichkeit und Ausführung)

Apothekenleitung

Wo? (Wo wird der Prozess am besten erledigt?)

in allen Bereichen der Apotheke

Wann? (welcher Zeitpunkt/welcher Turnus?)

Die Ziele werden ständig verfolgt. Die Überprüfung bzw. Messung, ob die Ziele erreicht wurden, wird zu den in der Tabelle festgelegten Zeiten durchgeführt (Zeitraumen +/- 14 Tage)

Wie? (Art der Ausführung/Tätigkeit)

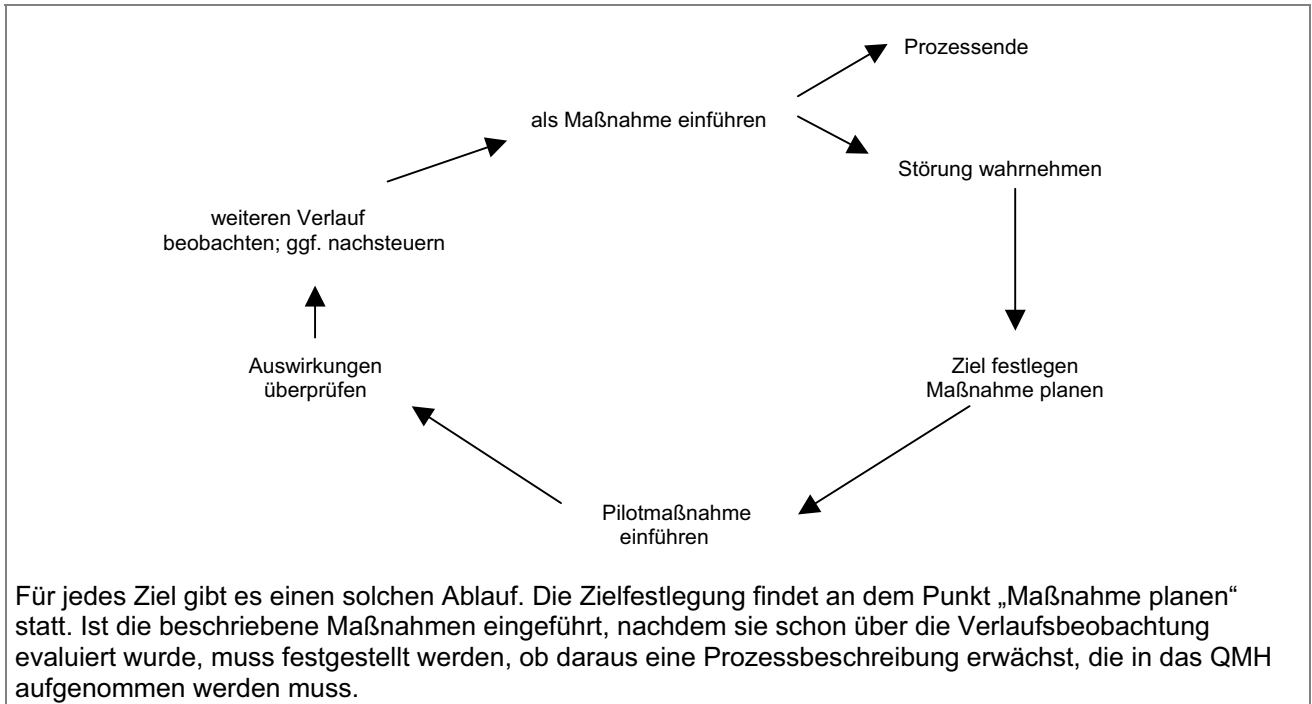
Die Ziele für die einzelnen Teilbereiche können von allen vorgeschlagen werden. Anschließend werden sie vom Apothekenleiter überdacht und ggf. mit nötigen Ressourcen abgeglichen. Der Apothekenleiter prüft sie auf Sinnhaftigkeit und Umsetzbarkeit und daraufhin, ob die Ziele mit der Unternehmensphilosophie in Einklang stehen. Zielfestlegungen werden an die gegebenen Anforderungen angepasst. Die Ziele werden dann auf der Teambesprechung vorgestellt und verabschiedet. Die Unternehmensziele werden mindestens jährlich neu bestimmt; VA: Apothekenleiter.

Die Messung der Ziele wird zu den vorgegebenen Terminen durchgeführt und in die Tabelle „Unternehmensziele“ eingetragen. Ist ein Ziel nicht erreicht, greifen die Korrekturmaßnahmen bzw. müssen Korrekturen erarbeitet und umgesetzt werden. Die Kontrolle der Umsetzung obliegt dem Apothekenleiter.

Die Ergebnisse fließen in die Managementbewertung ein.

Es handelt bei den Unternehmenszielen um dynamische Schritte, daher zur Verdeutlichung eine Verlaufsdarstellung für den Ablauf von einzelnen Zielerreichungen:

Muster- Apotheke	Qualitätsmanagementsystem	QM-Handbuch Kap. 2.1.2
	Qualitätsmanagementsystem Prozess: Unternehmensziele	Datum:



Externe Verweise:	
Mitgeltende Unterlagen:	1. Unternehmensziele
Interne Verbindungsstelle:	2.1.1 Unternehmensphilosophie, 2.7.1 Kundenzufriedenheit, 2.7.2 Mitarbeiterzufriedenheit, 3.3 Terminplan/periodische Tätigkeiten, 2.8 Managementbewertung, Weiterentwicklung des QMS, Fehlermanagement

Kürzel Mitarbeiter									
Unterschrift									

1. Unternehmensziele

Bereich	Status quo (Datum)	Ziel	Maßnahmen zur Umsetzung	Messung (was, Termin)	Korrekturmaßnahmen	Verantwortlicher
Mitarbeiter	0–2 Fortbildungen/Jahr und Mitarbeiter	2–4 Fortbildungen/Jahr und Mitarbeiter	Aushang der Seminarveranstaltungen von Kammer, Großhandlungen, APV etc.	Anzahl der Fortbildungen Termin 31.12.200X	Kapazitäten bereitstellen	Apothekenleiter
Kunden	XX Stammkunden	5 % mehr Stammkunden	intensive Beratung, Serviceleistungen	Anzahl der Kunden, die häufiger als X-mal innerhalb von 6 Monaten einen Besuch in der Apotheke hatten		Apotheker im Handverkauf
unternehmerischer Erfolg	700 Kundenkarten	1.000 Kundenkarten	Marketing (Plakate, HV-Aussteller), aktives Anbieten	Anzahl der Kundenkarten Termin 31.12.200X		Apotheker im Handverkauf
Infrastruktur	kein separater PC im Bereich Vorbereitung Botendienst	neuer PC-Arbeitsplatz im Bereich Botendienst, neues Botenfahrrad				Apothekenleiter

Kürzel Mitarbeiter									
Unterschrift									