

Masterlehrgang Eventmanagement SS23

## Masterarbeit

### **Die Qualitätsoptimierung von Seminaren aus Sicht des Veranstalters am Beispiel Hotel Heffterhof in Salzburg**

Von:

Katharina Wiener, BA  
51860169

Begutachterin:  
Frau Dr. Kathrin Lager

Salzburg, am 17.05.2023

# **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere, dass

- Ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- Ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter / einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.
- Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter/ von der Begutachterin beurteilten Arbeit überein.

Salzburg, 17.05.2023

---

Ort, Datum



Unterschrift

# **Danksagung**

Zunächst bedanke ich mich an dieser Stelle bei all jenen, die mich während der Erstellung dieser Masterarbeit unterstützt und durchgehend motiviert haben. Besonders herzlich danke ich Frau Dr. Kathrin Lager für die Betreuung sowie die fachlich kompetente und organisatorische Unterstützung während des gesamten Erarbeitungsprozesses. Wenn offene Fragen entstanden sind, hat sie sich immer so schnell wie möglich für mich Zeit genommen.

Weiters möchte ich meiner Mutter Eva-Maria Wiener ein großes Dankeschön aussprechen. Du hast mich während meiner gesamten schulischen Laufbahn 24 Stunden, 7 Tage die Woche unterstützt. Du hast mich ausschlaggebend motiviert den Master of Science im Eventmanagement zu machen. Ich danke dir für alles.

Ein großes Dankeschön gilt auch meinem Verlobten, der mich stets mit positivem Zuspruch zur erfolgreichen Absolvierung anspornt. Weiters danke ich meinem Vater Alex Wiener und meiner besten Freundin für die mentale Unterstützung – Andrea B., die mir mit viel Interesse und Hilfsbereitschaft zur Seite stand. Ich danke euch für die mentale Unterstützung während der langen Stunden zur Erstellung meiner Masterarbeit.

Auch hervorheben möchte ich alle hier angeführten ExpertInnen, die sich Zeit für die wertvollen Interviews nahmen und durch ihre kompetente Unterstützung wichtige Anregungen und Impulse für diese Arbeit lieferten. Zu guter Letzt bedanke ich mich bei meinen Vorgesetzten und meinen Arbeitgebern aus dem Hotel Heffterhof für deren Unterstützung.

# **Zusammenfassung**

Aufgrund der steigenden Nachfrage nach qualifiziertem Personal wird die Weiterbildung mittels Fortbildungskurse und Seminaren immer wichtiger. Dies stellt Unternehmen heutzutage vor die Herausforderung entsprechende Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu finden und gegebenenfalls zu Schulen, sodass die Erwartungen der Kunden erfüllt werden. Die Weiterbildung und somit die Steigerung des Wissens der Angestellten liegt nicht nur im Interesse spezifischer Branchen, sondern im Interesse eines jeden Unternehmens. Diese Faktoren stellen die jeweiligen Verantwortlichen in den Unternehmen vor einige Herausforderungen, denn die Planung und Organisation sowie die Nachbereitung und das Intakt halten des in den Seminaren erworbenen Wissen scheint am Anfang leichter, als es tatsächlich ist.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist zu untersuchen, durch welche qualitativen Faktoren die Planung, Durchführung und Evaluierung eines Seminars optimiert werden kann. Im Rahmen dieser Arbeit wurden im qualitativen Forschungsdesign sechs ExpertInneninterviews durchgeführt und die Daten mittels zusammenfassender Inhaltsanalyse nach Mayring erhoben. Die Ergebnisse aus Literatur und empirischer Forschung zeigen, dass der Einsatz von Qualitätsmanagement in den unterschiedlichsten Bereichen dabei helfen kann, ein Seminar nachhaltig zum Wissensaufbau und Wissenserhalt des Personals durchzuführen.

Neben den vorab implizierten Erkenntnissen zur Wichtigkeit der Qualität im Allgemeinen und dem Einfluss der Kundenzufriedenheit auf Unternehmen ist, während dem Schreibprozess und durch die ExpertInnen-Interviews festgestellt worden, dass es mehrere Möglichkeiten gibt ein Seminar qualitativ zu betreuen. Im Zuge dieser Arbeit konnte somit ermittelt werden, dass der Einsatz von Qualitätsmanagement eine entscheidende Rolle im Seminarbereich spielt und somit auch einen direkten Einfluss auf die Weiterentwicklung und im Zuge dessen auf den unternehmerischen Erfolg hat.

# **Abstract**

Due to the increasing demand for qualified personnel, further training by means of advanced training courses and seminars is becoming more and more important. This presents companies today with the challenge of finding and, if necessary, training appropriate employees so that customer expectations are met. The further education and thus the increase of the knowledge of the employees is not only in the interest of specific industries, but in the interest of each enterprise. These factors pose some challenges to the respective managers in the companies, because the planning and organization as well as the follow-up and keeping intact the knowledge acquired in the seminars seems easier at the beginning than it actually is.

The aim of this thesis is to investigate which qualitative factors can be used to optimize the planning, implementation and evaluation of a seminar. In the context of this work, six expert interviews were conducted in a qualitative research design and the data were collected by means of summarizing content analysis according to Mayring. The results from literature and empirical research show that the use of quality management in a wide variety of areas can help to conduct a seminar in a sustainable way to build up and retain the knowledge of the staff.

In addition to the previously implied findings on the importance of quality in general and the influence of customer satisfaction on companies, it has been established during the writing process and through the expert interviews that there are several ways to manage a seminar qualitatively. In the course of this work it could be determined that the use of quality management plays a decisive role in the seminar area and thus also has a direct influence on the further development and in the course of this on the entrepreneurial success.

# Inhalt

1.	Einleitung .....	1
1.1.	Problemstellung und Forschungsfrage .....	2
1.2.	Zielsetzung und Methodik .....	5
1.3.	Aufbau der Arbeit .....	8
2.	Aktueller Forschungsstand .....	11
2.1.	Forschungsstand Qualitätsmanagement im Seminarbereich .....	12
2.2.	Zwischenfazit .....	12
3.	Allgemeines Veranstaltungsmanagement .....	13
3.1.	Arten von Events .....	14
3.2.	Die Veranstaltungsplanung .....	16
3.2.1.	Das Budget .....	17
3.2.2.	Der Veranstaltungsort .....	18
3.2.3.	Sponsoring .....	19
3.2.4.	Die Zielgruppe eines Events .....	20
3.2.5.	Der richtige Zeitpunkt .....	21
3.3.	Die Eventumsetzung .....	22
3.4.	Die Eventevaluierung .....	23
4.	Die Personalentwicklung .....	25
4.2.	Die Personalpolitik .....	26
4.3.	Mitarbeiterorientierung .....	28
4.4.	Mitarbeitermotivation und Arbeitsbedingungen .....	29
4.5.	Arbeitszufriedenheit zur Steigerung der Motivation .....	30
4.6.	Weiterbildung am Beispiel der Maslowschen Bedürfnispyramide .....	32
5.	Wissensmanagement .....	33
5.1.	Die Arten von Wissen .....	34

5.2.	Die Bedeutung von Wissen.....	35
5.3.	Der Aufbau von Wissen .....	36
5.4.	WeiterbildungsbARRIEREN und Lösungsansätze .....	38
5.5.	Zertifizierungen im Weiterbildungsbereich .....	41
5.6.	ZukunftsauSSichten der beruFlichen Weiterbildung .....	43
6.	Fort- und Weiterbildung im Seminar.....	44
6.1.	Die Seminarplanung .....	45
6.1.1.	Die Zielsetzung und Zielgruppe .....	45
6.1.2.	Das richtige Tagungshotel für ein Seminar .....	47
6.2.	Die Evaluierung.....	49
6.3.	Green Meetings.....	50
7.	Qualitätsmanagement .....	53
7.1.	Zeitlicher Wandel von Qualität.....	53
7.2.	Begriffserklärung Qualitätsmanagement .....	54
7.3.	Die Bedeutung und Besonderheiten von Qualität .....	55
7.4.	Aufgaben und Ziele der Qualität .....	55
7.5.	Messung von Qualität.....	57
7.5.1.	Das Ursachen-Wirkungsdiagramm .....	57
7.5.2.	Die Balanced Scorecard .....	58
7.5.3.	Verbesserung durch das Total Quality Management.....	59
7.6.	Zertifizierungen der Qualität .....	60
7.7.	Ausblick.....	61
8.	Kundenorientierung im Wandel .....	62
8.1.	Die Neuorientierung im Wettbewerb.....	62
8.2.	Kundenzufriedenheit und Kundenanforderungen .....	63
8.3.	Qualitätsoptimierung in Bezug auf Kundenzufriedenheit .....	66

8.3.1. Die Auswirkung von Mitarbeiter- und Arbeitsqualität auf die Kundenzufriedenheit .....	67
8.3.2. Die Kundenanforderungen in Bezug auf Qualität.....	68
8.3.3. Messung und Evaluierung der Kundenzufriedenheit .....	69
9. Risikomanagement .....	73
9.1. Risikoerkennung und Risikovermeidung .....	73
9.2. Risikoanalyse.....	74
9.3. Risikobewertung und Überwachung .....	75
10. Das Konflikt- und Beschwerdemanagement.....	78
10.1. Konfliktvermeidung.....	79
10.2. Konfliktgespräche .....	81
10.3. Konflikte lösen.....	82
11. Qualitätsmanagement im Seminarbereich.....	84
11.1. Optimierung der Planung und Organisation eines Seminars mittels Qualitätsmanagements .....	84
11.2. Die Betreuung vor Ort .....	88
11.3. Technologien und digitale Qualitätsverbesserung .....	89
11.4. Die Integration von Nachhaltigkeit.....	91
11.5. Zertifizierungen im Seminarbereich .....	91
11.6. Die Qualitätsoptimierung eines Seminars durch Evaluierung .....	92
12. Methodischer Teil.....	95
12.1. Beschreibung der Methodik .....	95
12.2. Inhalt und Ziel der Interviews .....	96
12.3. Zielgruppendefinition .....	98
12.4. Das Hotel Heffterhof.....	99
12.5. Analysetechnik zum empirischen Teil der Masterarbeit.....	101
12.6. Empirische Ergebnisse .....	103

12.7. Vorschläge zur Qualitätsoptimierung der Seminare im Heffterhof.....	113
13. Ausblick und Handlungsempfehlungen .....	115
14. Literaturverzeichnis.....	117
15. Anhang .....	124
16. Abbildungsverzeichnis .....	126
Abkürzungsverzeichnis .....	127

# 1. Einleitung

**„Es ist mehr die Qualität als die Quantität, die zählt.“ (Seneca)**

Um sich am Markt gegen andere Mitstreiter durchzusetzen und abzuheben ist die reine Produkt- oder Dienstleistungsstrategie nicht mehr ausreichend. Qualifiziertes Personal ist der Schlüssel zum wesentlichen Erfolg des Unternehmens. Daher wird die Weiterentwicklung des Wissens der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen mittels Workshops und Seminaren in der heutigen Zeit immer wichtiger um Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu binden, sie optimaler auszubilden und ihre Qualifikationen und Fähigkeiten zu verbessern. Um Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen möglichst ideal zu motivieren und den Wunsch das neu erlernte Wissen in ihren Positionen anzuwenden zu steigern muss besonders auf die Qualität des Fortbildungsseminars geachtet werden. Dies sorgt nicht nur für eine Steigerung der Produktivität, sondern kann auch die Arbeitseffizienz steigern.

Doch kein Seminar gleicht dem anderen. Trotz einer guten Vorbereitung kann bereits von der Planung weg Lücken aufwiesen werden und die eigentliche Zielsetzung des Seminars negativ beeinflussen. Der Trainer des Seminars ist nicht ausreichend geschult, die Kulinarik im Tagungshotel ist nicht passend oder die vorhandene Technik ist veraltet. Diese und noch mehr Faktoren spielen dabei eine wesentliche Rolle. Der Einsatz von effektivem Qualitätsmanagement (QM) in der Vorabplanung, der Durchführung und der Evaluierung kann dafür sorgen, dass der größtmögliche Nutzen für das Unternehmen und dessen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen lukriert werden kann (vgl. Schmitt/Pfeifer 2010, S.25ff.). Unternehmen sollten Seminare und Weiterbildungsschulungen nicht als reine kalkulatorische Ausgabe betrachten, sondern als Investition in die Qualifikation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und die daraus resultierende Auswirkung auf das Unternehmen selbst (vgl. Frost 2016, S.47ff.).

Ein weiterer wichtiger Outcome beim Einsatz von QM im Seminarbereich ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit am Markt. Nicht nur kann eine qualitativ hochwertig durchgeführte Veranstaltung einen bleibenden positiven Eindruck auf den Kunden- und Partnerkreis hinterlassen, es können auch wie bereits erwähnt interne Vorgehensweisen im Unternehmen verbessert werden (vgl. Röbken 2017 S.9ff.). Durch die effektive Anwendung von

Qualitätsmanagement können mögliche Schwachstellen identifiziert und im Resultat auf die vorhandenen Feedback-Systeme angewendet werden (vgl. Schmitt/Pfeifer 2010, S.28ff.).

Auch zur Verbesserung des Firmenimages trägt der Einsatz von QM bei. Kommt die Information, dass die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sich weiterbilden und die Professionalität des Unternehmens somit optimiert werden nach Außen, beispielsweise über Social Media Posts in den Firmenkanälen, zeigt dies, dass sich das Unternehmen um die Qualifikation und Weiterbildung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen bemüht (vgl. Rescheneder 2001).

## **1.1. Problemstellung und Forschungsfrage**

Seminare und Weiterbildungskurse sind für Unternehmen in der heutigen Geschäftswelt unverzichtbar, denn der Erfolg eines Unternehmens hängt weitgehend von der Qualifikation seiner Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ab. Wirksame Qualitätsmanagementsysteme sind von entscheidender Bedeutung, um sowohl für das Unternehmen als auch für seine Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen das bestmögliche Ergebnis zu gewährleisten. Viele Unternehmen haben jedoch Schwierigkeiten bei der Umsetzung eines wirksamen Qualitätsmanagementsystems, was häufig dazu führt, dass bei Seminaren und Veranstaltungen unzureichende Bewertungsmethoden eingesetzt werden (vgl. Röbken 2017 S.70).

Auch bei der Planung und Organisation von Seminaren und Veranstaltungen treten häufig Probleme auf, wie z. B. unzureichende Ressourcen, schlechte Kommunikation und Koordination zwischen den Abteilungen sowie eine unzureichende Auswahl der Teilnehmer. Unternehmen investieren Ressourcen, um die Wirksamkeit dieser Seminare zu maximieren und sicherzustellen, dass sie die gewünschten Ergebnisse liefern. Das Qualitätsmanagement spielt eine wichtige Rolle bei der Unterstützung von Seminaren, um die Erwartungen der Teilnehmer und die Ziele der Organisation zu erfüllen (vgl. Neumann 2023 S.32f).

Qualitätsmanagement umfasst Maßnahmen zur Kontrolle und Verbesserung der Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung. Im Falle von Seminaren wird der Ressourceneinsatz, die Erfüllung der Bedürfnisse der Teilnehmer und das Erreichen der Lernziele untersucht. Qualitätsmanagement für Seminare umfasst eine Vielzahl von Aspekten, darunter die Auswahl und Anwendung von Instrumenten und Methoden des Qualitätsmanagements, die Integration des Qualitätsmanagements in den Seminarzyklus sowie die Messung und Bewertung der Seminarqualität (vgl. Röbken 2017 S.10ff.).

Trotz der Bedeutung des Qualitätsmanagements für Seminare gibt es immer noch Herausforderungen und Unsicherheiten bei der Umsetzung und Anwendung von Qualitätsmanagementverfahren. Eine der Herausforderungen ist die Vielfalt der verfügbaren Qualitätsmanagement-Instrumente und -Methoden, und die Organisationen müssen entscheiden, welche davon am besten geeignet sind, um ihre Ziele zu erreichen. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass Qualitätsmanagementpraktiken oft als zusätzliche Belastung für die Organisation angesehen werden und nicht als wertvolles Instrument zur Verbesserung von Seminaren. Ein weiteres Problem ist, dass die Integration des Qualitätsmanagements in den Seminarzyklus oft unvollständig ist, was zu einer Fragmentierung und Inkonsistenz bei der Qualitätsverbesserung führen kann. So kann es beispielsweise Schwierigkeiten geben, die Ergebnisse der Qualitätsbewertung in die Planung des nächsten Seminars zu integrieren oder die Wirksamkeit der vorgenommenen Qualitätsverbesserungen zu bewerten (vgl. Bülow-Schramm 2006, S.26).

Darüber hinaus ist vor allem die Messung und Bewertung der Seminarqualität heutzutage noch problematisch. Es gibt viele verschiedene Methoden zur Bewertung der Seminarqualität, wie z. B. das Feedback der Teilnehmer, die Beobachtung durch die Ausbilder oder die Bewertung durch Experten/Expertinnen. Es kann jedoch schwierig sein, die Qualität von Seminaren objektiv zu bewerten und die Auswirkungen von Qualitätsmanagementverfahren auf die Effektivität und Effizienz von Seminaren zu messen (vgl. Bülow-Schramm 2006, S.72).

Eine Möglichkeit, dieser Herausforderung zu begegnen, ist die Verwendung standardisierter Evaluierungsinstrumente, die die Seminarqualität auf verschiedenen Ebenen bewerten. Diese Instrumente können sich auf verschiedene Aspekte von Seminaren beziehen, z. B. auf die Struktur und Organisation des Seminars, die Qualität der Lernmaterialien und die Lernqualität (vgl. Bülow-Schramm 2006, S.74f.).

Ein weiterer Ansatz zur Verbesserung der Seminarqualität und des Qualitätsmanagements ist die Einbeziehung der Teilnehmer in den Qualitätssicherungsprozess. Durch die Einbeziehung der Teilnehmer in die Planung, Durchführung und Bewertung von Seminaren kann ein höheres Maß an Zufriedenheit und Engagement erreicht werden. Die Teilnehmer können wertvolle Einblicke und Rückmeldungen zu verschiedenen Aspekten der Seminare geben und dazu beitragen, dass die Seminare besser auf ihre Bedürfnisse und Erwartungen zugeschnitten werden (vgl. Bülow-Schramm 2006, S.85ff.).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es im Bereich des Qualitätsmanagements für Seminare viele Herausforderungen und Möglichkeiten gibt. Ein effektives Qualitätsmanagementsystem kann dazu beitragen, Seminare besser auf die Bedürfnisse der Teilnehmer abzustimmen, die Zufriedenheit und das Engagement der Teilnehmer zu steigern und letztlich den Erfolg von Unternehmen und Organisationen zu fördern. Es ist jedoch wichtig, dass Organisationen die richtigen Instrumente und Methoden auswählen und sicherstellen, dass das Qualitätsmanagement vollständig integriert ist.

Angesichts dieser Herausforderungen ist es von großer Bedeutung, die Rolle von Qualitätsmanagement bei Seminaren zu untersuchen und die Implementierung von Qualitätsmanagementpraktiken zu verbessern. Diese Masterarbeit wird sich daher mit folgenden Forschungsfragen beschäftigen:

**Zentrale Forschungsfrage dieser Masterarbeit:**

Wie kann die Qualität eines Seminares optimieren werden?

Um diese Hauptforschungsfrage ausreichend beantworten zu können werden folgende Subforschungsfragen ebenso untersucht:

**SF1:** Welche Möglichkeiten zur Evaluierung eines Seminars können eingesetzt werden und welche werden tatsächlich angewendet?

**SF2:** Wie können Unternehmen sicherstellen, dass ihre firmeninternen Schulungen die Bedürfnisse und Erwartungen der Teilnehmer erfüllen?

**SF3:** Wie können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Schulungen und Veranstaltungen umweltfreundlich und nachhaltig sind, um eine positive Wirkung auf die Umwelt zu haben?

**SF4:** Wieso sind das Wissen und die Qualifikationen der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen eine tragende Rolle zum Unternehmenserfolg?

**SF5:** Wie können Unternehmen sicherstellen, dass die Schulungen und Veranstaltungen auf eine Weise durchgeführt werden, die das Risiko von Störungen und Unterbrechungen minimiert?

Die Ergebnisse dieser Masterarbeit sollen dazu beitragen, dass Unternehmen ein effektives Qualitätsmanagement-System implementieren und somit die Qualität und Effektivität ihrer Seminare und Veranstaltungen verbessern können.

## 1.2. Zielsetzung und Methodik

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, die aktuelle Situation in Bezug auf Qualitätsmanagement bei Seminaren und firmeninternen Veranstaltungen zu analysieren und Handlungsempfehlungen zu entwickeln, um die Qualität und Effektivität dieser Veranstaltungen zu verbessern. Hierbei sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

In dieser Masterarbeit wird das Ziel verfolgt, herauszufinden, wie der Einsatz von effektivem Qualitätsmanagement dazu beitragen kann, Seminare und firmeninterne Veranstaltungen zu optimieren. Dabei sollen mögliche Anwendungsbereiche identifiziert und abgeleitet werden, basierend auf den Erkenntnissen des Qualitätsmanagements.

Der theoretische Teil der Arbeit behandelt den aktuellen Forschungsstand und die Theorie kritisch. Hieraus werden Forschungsfragen abgeleitet, die im empirischen Teil durch qualitative Befragungen in Form von Experteninterviews/Expertinneninterviews beantwortet werden. Das Datenmaterial wird mittels der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring auf die wesentlichsten Inhalte reduziert, Zusammenhänge werden erschlossen und die Theorie wird untermauert. Basierend auf den theoretischen und empirischen Ergebnissen werden die Forschungsfragen beantwortet und Hypothesen für zukünftige Forschungsarbeiten abgeleitet.

Die Herangehensweise an das zu erforschende Thema wird in Tabelle 1 dargestellt, welche die Phase der Recherche aufzeigt. Die Tabelle ist nach den Theoriekapiteln gegliedert, in denen die jeweiligen Kerninhalte und eine Auflistung der verwendeten Suchbegriffe dargestellt werden. Am Ende der Tabelle werden die herangezogenen Datenbanken und Quellen aufgelistet, die für die Literaturrecherche herangezogen wurden.

Kapitel	Kerninhalt	Suchbegriffe
<b>Kapitel 2</b> Forschungsstand	In diesem Kapitel werden bestehende Studien und Untersuchungen zum	Qualitätsmanagement, Seminare, Implementierung, Schulungen, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, Akzeptanz, Erfolg, Initiativen, Kundenzufriedenheit, Unternehmensimage,

	Thema analysiert und kritisch betrachtet.	Integration, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement, Digitalisierung
<b>Kapitel 3</b> Allgemeines Veranstaltungsmanagement	Im dritten Kapitel wird zum Einfühlen in das Thema das Veranstaltungsmanagement im Allgemeinen theoretisch erklärt.	Eventarten, Eventplanung, Budgetierung, Zeitpunkt, Veranstaltungsort, Budget, Rechtliche Vorgaben, Umsetzung eines Events, Sponsoring, Evaluierung, Nachbereitung
<b>Kapitel 4</b> Die Personalentwicklung	Im vierten Kapitel wird die Situation der Personalentwicklung analysiert.	Personalentwicklung, Personalpolitik, Mitarbeiterorientierung, Mitarbeitermotivation, Arbeitszufriedenheit, Weiterbildung
<b>Kapitel 5</b> Wissensmanagement	Im fünften Kapitel wird das Thema Wissensmanagement untersucht und es werden seine Auswirkungen aufgezeigt.	Wissensmanagement, die Arten von Wissen, die Bedeutung von Wissen, der Aufbau von Wissen, Weiterbildungsbarrieren, Zertifizierungen
<b>Kapitel 6</b> Fort- und Weiterbildung im Seminar	Im sechsten Kapitel wird anschließend an das Wissensmanagement das Thema Weiterbildung genauer analysiert.	Seminarplanung, Zielsetzung, Zielgruppe, Tagungshotel, Evaluierung, Green Meetings, Zertifizierungen

<b>Kapitel 7</b> Qualitätsmanagement (QM)	Im siebten Kapitel wird das Qualitätsmanagement im Allgemeinen beschrieben.	QM, Qualitätsmanagement, Qualität, Wandel, Bedeutung, Besonderheiten, Aufgaben, Ziele, Messung, Ursachen-Wirkungsdiagramm, Balanced Scorecard, Total Quality Management (TQM), Zertifizierungen, Ausblick
<b>Kapitel 8</b> Kundenorientierung im Wandel	Im achten Kapitel zeigt sich wie wichtig es für Unternehmen ist sich an ihre Kunden anzupassen und deren Erwartungen zu erfüllen.	Neuorientierung, Wettbewerb, Kundenzufriedenheit, unternehmerischer Erfolg, Kundenanforderungen, Qualitätsoptimierung, Messung, Evaluierung
<b>Kapitel 9</b> Risikomanagement	Im neunten Kapitel zeigen sich verschiedene Risiken, wie diese analysiert und bewertet werden können.	Risiko, Risikomanagement, Risikoanalyse, Risikobewertung, Überwachung
<b>Kapitel 10</b> Konflikt- und Beschwerde-management	Im zehnten Kapitel wird anschließend zum Risikomanagement nochmals genauer auf die Themen Konflikt und Konfliktbewältigung eingegangen.	Konflikt, Beschwerde, Konfliktvermeidung, Konfliktgespräche, Konflikte lösen, Kundenunzufriedenheit

<b>Kapitel 11</b> Qualitätsmanagement im Seminarbereich	Im letzten Kapitel werden die zentralen Fragen der Masterthesis beantwortet.	Optimierung, Planung, Durchführung, Betreuung vor Ort, Technologien, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Zertifizierungen
<p><i>Datenbanken/Quellen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bibliothek der Fachschule St. Pölten</li> <li>- SAGE Journals Online</li> <li>- Google Scholar</li> <li>- researchgate.net</li> <li>- Stadtbibliothek Salzburg</li> <li>- Bibliothek der Fachhochschule Salzburg</li> <li>- Beltz Verlagsgruppe</li> </ul>		

*Tabelle 1: Methodisches Vorgehen der Literaturrecherche*

### 1.3. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Qualitätsmanagement im Seminarbereich und setzt sich zum Ziel, die Qualität von Seminaren durch verschiedene Maßnahmen zu verbessern. Die Einleitung (Kapitel 1) gibt eine Einführung in das Thema und stellt die Problemstellung und die Forschungsfrage vor. Es wird erläutert, welche Ziele die Arbeit verfolgt und welche Methoden verwendet werden. Kapitel 2 beschäftigt sich mit dem aktuellen Forschungsstand im Bereich des Qualitätsmanagements im Seminarbereich. In Kapitel 3 wird das allgemeine Veranstaltungsmanagement beleuchtet, wobei verschiedene Aspekte wie die Planung, Umsetzung und Evaluierung von Events behandelt werden.

Die Personalentwicklung wird in Kapitel 4 behandelt. Dabei werden Aspekte wie Personalpolitik, Mitarbeiterorientierung, Motivation, Arbeitsbedingungen und Weiterbildung diskutiert. Kapitel 5 beschäftigt sich mit dem Thema Wissensmanagement, wobei verschiedene Arten von Wissen, seine Bedeutung und Aufbau sowie WeiterbildungsbARRIEREN und Lösungsansätze diskutiert werden.

In Kapitel 6 wird auf die Fort- und Weiterbildung im Seminar eingegangen, einschließlich Seminarplanung, Evaluierung und Green Meetings. Kapitel 7 befasst sich mit dem Qualitätsmanagement selbst und beschreibt die zeitliche Entwicklung von Qualität sowie die Bedeutung, Aufgaben und Ziele der Qualität. Es werden auch verschiedene Methoden zur Messung von Qualität sowie Zertifizierungen der Qualität diskutiert.

Die Kundenorientierung wird in Kapitel 8 diskutiert, wobei die Neuorientierung im Wettbewerb, Kundenzufriedenheit und Kundenanforderungen sowie Qualitätsoptimierung in Bezug auf Kundenzufriedenheit behandelt werden. In Kapitel 9 wird das Risikomanagement diskutiert, wobei Risikoerkennung, -analyse, -bewertung und Überwachung behandelt werden.

Das zehnte Kapitel dieser Arbeit befasst sich ausführlich mit dem Konflikt- und Beschwerdemanagement im Seminarbereich. Dabei wird in Abschnitt 10.1 besonders darauf eingegangen, wie man Konflikte von vornherein vermeiden kann. Hierfür sind eine gründliche Planung und Organisation des Seminars unerlässlich. Abschnitt 10.2 widmet sich den Konfliktgesprächen, die notwendig sind, wenn es trotz aller Vorkehrungen zu Unstimmigkeiten kommt. Hier werden verschiedene Methoden vorgestellt, die helfen können, Konflikte zu lösen. Der darauffolgende Abschnitt 10.3 gibt schließlich noch weitere Tipps zur Lösung von Konflikten.

Im elften Kapitel geht es um das Qualitätsmanagement im Seminarbereich. Hier wird in Abschnitt 11.1 dargestellt, wie man durch das Qualitätsmanagement die Planung und Organisation von Seminaren optimieren kann. Abschnitt 11.2 zeigt, welche Maßnahmen vor Ort ergriffen werden können, um die Qualität der Seminare zu verbessern. In Abschnitt 11.3 wird auf Zertifizierungen eingegangen, die als Nachweis für eine hohe Qualität dienen können. Abschnitt 11.4 beschreibt schließlich die Evaluierung von Seminaren als Methode zur Verbesserung der Qualität.

Das zwölfte Kapitel ist der methodische Teil der Arbeit und behandelt verschiedene Aspekte. In Abschnitt 12.1 wird die Methodik der Masterarbeit beschrieben. Abschnitt 12.2 erläutert die Ziele und den Inhalt der durchgeführten Interviews. Abschnitt 12.3 beschäftigt sich mit der Zielgruppendefinition. In Abschnitt 12.4 wird das Hotel Heffterhof als Untersuchungsobjekt vorgestellt. Abschnitt 12.5 beschreibt die Analysetechnik, die für die empirische Untersuchung eingesetzt wurde. In Abschnitt 12.6 werden schließlich die empirischen Ergebnisse präsentiert.

Abschnitt 12.7 gibt abschließend noch Vorschläge zur Qualitätsoptimierung der Seminare im Hotel Heffterhof.

Im abschließenden Kapitel 13 werden Ausblicke und Handlungsempfehlungen gegeben. Diese basieren auf den Ergebnissen der empirischen Untersuchung und den Erkenntnissen aus den vorhergehenden Kapiteln. Hier werden konkrete Handlungsempfehlungen gegeben, wie die Qualität der Seminare im Hotel Heffterhof verbessert werden kann.

## 2. Aktueller Forschungsstand

Qualitätsmanagement ist ein integraler Bestandteil erfolgreicher Unternehmensführung und hat sich in den letzten Jahren stark weiterentwickelt (vgl. Bülow-Schramm 2006, S.72ff.).

Mehrere aktuelle Forschungsstudien zu diesem Thema bieten wertvolle Einblicke, darunter:

Eine dieser Studien untersucht den Nutzen eines integrierten Qualitätsmanagementsystems, das neben dem Qualitätsmanagement auch das Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement umfasst. Die Ergebnisse zeigen, dass ein solches integriertes System nicht nur die Effektivität des Qualitätsmanagements steigert, sondern auch zu Kosteneinsparungen und einem verbesserten Unternehmensimage führt (vgl. Holstein/Müller 2017).

Eine weitere Studie untersucht die Rolle der Digitalisierung im Qualitätsmanagement. Die Autoren fanden heraus, dass die Implementierung digitaler Technologien im Qualitätsmanagement die Datenverarbeitung, Prozessautomatisierung und Kommunikation verbessern kann (vgl. Stocker u.a. 2020).

Weiters untersucht eine andere Studie die Auswirkungen des Qualitätsmanagements auf die Kundenzufriedenheit. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Unternehmen, die effektive Qualitätsmanagementsysteme einführen, in der Regel eine höhere Kundenzufriedenheit erreichen. Die Studie unterstreicht auch die Bedeutung der Kundenzufriedenheit als Schlüsselindikator für das Qualitätsmanagement (vgl. Höck/Ringle/Sarstedt, 2011).

Schließlich wird in einer die Rolle des Qualitätsmanagements bei der Förderung der Nachhaltigkeit untersucht. Die Autoren argumentieren, dass das Qualitätsmanagement dazu beitragen kann, die ökologische Nachhaltigkeit von Produkten und Dienstleistungen zu verbessern, indem es die Einhaltung von Umweltstandards sicherstellt und die Prozesseffizienz optimiert (vgl. Brill/Bilgow/Kildelsmann, 2001).

## **2.1. Forschungsstand Qualitätsmanagement im Seminarbereich**

In dem Buch Qualitätsmanagement jenseits von Checklisten untersucht die Autorin die Effektivität von Qualitätsmanagement-Seminaren bei der Verbesserung der Fähigkeiten der Teilnehmer in Bezug auf Qualitätsmanagement. Sie stellte fest, dass Seminare, die sowohl theoretische als auch praktische Elemente enthalten, die effektivste Methode sind, um das Wissen und die Fähigkeiten der Teilnehmer zu verbessern. Auch untersuchte sie die Rolle von Schulungen bei der Implementierung von Qualitätsmanagement in Unternehmen. Sie konnte auch hier feststellen, dass Schulungen dazu beitragen können, das Bewusstsein und die Verantwortung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen für Qualitätsmanagement zu erhöhen und somit eine erfolgreiche Implementierung zu unterstützen (vgl. Bellabarba/Kuch, 2009).

Eine Studie von Ph. Tränkle · R. Riessen untersuchte die Auswirkungen der Einbindung von Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in Schulungen auf die Akzeptanz und den Erfolg von Qualitätsmanagement-Initiativen. Die Studie stellte fest, dass die Einbindung von Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in Schulungen dazu beiträgt, ihr Verständnis und ihre Akzeptanz von Qualitätsmanagement zu verbessern und somit den Erfolg von Qualitätsmanagement-Initiativen zu unterstützen (vgl. Tränkle/Riessen, 2010 S.12ff.).

In einem weiteren Werk wurde die Auswirkungen von Qualitätsmanagement-Schulungen auf die Kundenzufriedenheit untersucht. Es konnte festgestellt werden, dass Schulungen dazu beitragen können, das Bewusstsein der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen für die Bedeutung von Kundenzufriedenheit zu erhöhen und somit die Kundenzufriedenheit und das Unternehmensimage zu verbessern (vgl. Scharnbacher/Kiefer 2003, S.43f.).

## **2.2. Zwischenfazit**

Aktuelle Forschungsstudien kommen zu dem Ergebnis, dass die Integration des Qualitätsmanagements mit dem Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement nicht nur die Effektivität des Qualitätsmanagements steigert, sondern auch zu Kosteneinsparungen und einem besseren Ruf des Unternehmens führt. Die Digitalisierung kann das Qualitätsmanagement durch bessere Datenverarbeitung, Prozessautomatisierung und effektivere Kommunikation verbessern. Unternehmen, die wirksame Qualitätsmanagementsysteme einführen, erreichen in der Regel eine höhere

Kundenzufriedenheit, und Qualitätsmanagement kann dazu beitragen, die Umweltverträglichkeit von Produkten und Dienstleistungen zu verbessern.

Jüngste Untersuchungen zu Qualitätsmanagementseminaren zeigen, dass Seminare, die theoretische und praktische Elemente enthalten, die Kenntnisse und Fähigkeiten der Teilnehmer am effektivsten verbessern. Schulungen können das Bewusstsein und die Verantwortung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen für das Qualitätsmanagement stärken und so die erfolgreiche Umsetzung unterstützen. Die Förderung der Teilnahme der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen an Schulungsprogrammen kann ihr Verständnis und ihre Akzeptanz des Qualitätsmanagements verbessern und damit den Erfolg von Qualitätsmanagementinitiativen steigern.

### 3. Allgemeines Veranstaltungsmanagement

Das Wort „Event“ kommt aus dem Englischen und stammt vom lateinischen „eventus“, was so viel wie „passieren“ oder „erscheinen“ bedeutet. Der Begriff tauchte erstmals im 14. Jahrhundert in rechtsgültigen Verträgen und Vereinbarungen auf (vgl. Siekmeier, 2015, S.12).

Im Laufe der Zeit hat sich der Begriff "Event" jedoch weiterentwickelt und umfasst nun jede Art von öffentlicher Versammlung oder Feier, wobei er sich oft auf Ereignisse mit einem bestimmten Zweck oder Motiv bezieht. In den letzten Jahrzehnten hat sich der Begriff "Event" zu einem zentralen Bestandteil der Veranstaltungsbranche entwickelt, der von Konzerten und Festivals bis hin zu Konferenzen und Ausstellungen reicht. Er wird verwendet, um eine Reihe von Veranstaltungen zu beschreiben, die oft einen immensen Einsatz und Aufwand bei der Planung und Organisation erfordern (vgl. Schreiber 2012, S.3f.).

Im Zusammenhang mit der Veranstaltungsbranche hat sich auch der Begriff "Eventmanagement" herausgebildet, der die Planung, Koordination und Durchführung von Veranstaltungen umfasst und verschiedene Fähigkeiten voraussetzt, die für die erfolgreiche Durchführung solcher Veranstaltungen entscheidend sind. Eventmanager müssen in der Lage sein, Budgets zu erstellen, Sponsoren zu gewinnen, Veranstaltungsorte auszuwählen, Verträge auszuhandeln und vieles mehr (vgl. Jäger 2017, S.13f.).

In den letzten Jahren hat auch das Konzept der "Corporate Events" an Bedeutung gewonnen, bei dem Unternehmen solche Veranstaltungen organisieren, um die Beziehungen zu ihren

Kunden/Kundinnen, Partnern/Partnerinnen und Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu pflegen und zu stärken. Diese Veranstaltungen können in Form von Konferenzen, Seminaren, Firmenfeiern oder teambildenden Maßnahmen stattfinden. Der Begriff "Event" hat auch Eingang in die Populärkultur gefunden und wird häufig für bedeutende Konzerte, Sportereignisse und Filmfestivals verwendet, die zum Synonym für Größe und Spektakel werden (vgl. Behrens-Schneider/Birven 2007, S.9).

### **3.1. Arten von Events**

Events sind vielfältig und es gibt zahlreiche Arten von Veranstaltungen. Jede Veranstaltung hat ihre eigenen Merkmale und Anforderungen, die für die Planung und Durchführung einer erfolgreichen Veranstaltung berücksichtigt werden müssen. Eine der bekanntesten und beliebtesten Veranstaltungen ist das Konzert. Ein Konzert ist eine öffentliche Veranstaltung, bei der ein oder mehrere Künstler vor einem Publikum auftreten. Die meisten Konzerte sind musikbasiert, aber es gibt auch Konzerte für andere Kunstformen wie Theater oder Comedy. Konzerte können in großen Stadien, Konzertsälen oder auch in kleineren Clubs und Bars stattfinden (vgl. Jäger 2017, S.29ff.).

Die Wahl des Veranstaltungsortes hängt oft von der Größe des Publikums und der Art des Künstlers ab. Die Planung eines Konzerts erfordert sorgfältige Überlegungen zu Logistik, Sicherheit und Technik. Ziel ist es, eine angenehme Atmosphäre für das Publikum zu schaffen und die Leistungen der Künstler erfolgreich in Szene zu setzen.

Ein weiteres Beispiel für eine Veranstaltung ist das Festival. Festivals sind mehrtägige Veranstaltungen, bei denen eine Vielzahl von Künstlern, Bands und Kulturschaffenden auftritt. Festivals können musikalischer, künstlerischer oder literarischer Natur sein. Das Ziel eines Festivals ist es, eine besondere Atmosphäre zu schaffen, die es den Besuchern ermöglicht, Kunst und Kultur zu genießen und neue Erfahrungen zu sammeln. Die Organisation eines Festivals erfordert eine sorgfältige Planung von Logistik, Sicherheit und Technik. Zelte, Bühnen, Toiletten und Verpflegung müssen für eine große Anzahl von Menschen bereitgestellt werden.

Eine andere Art von Veranstaltung sind Messen und Ausstellungen. Messen und Ausstellungen sind Veranstaltungen, auf denen Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen vorstellen. Die Besucher haben die Möglichkeit, sich über neue Trends und Innovationen in verschiedenen

Branchen zu informieren. Messen können von Unternehmen oder Branchenverbänden organisiert werden und in verschiedenen Größen und Ausrichtungen stattfinden. Die Planung einer Messe oder Ausstellung erfordert eine sorgfältige Organisation der Aussteller, der Präsentationsflächen, der Logistik und der Sicherheit. Ziel ist es, den Austausch zwischen Unternehmen und Besuchern zu fördern und neue Geschäftskontakte zu knüpfen.

Sportliche Veranstaltungen sind ebenfalls beliebt. Diese können von lokalen Amateurveranstaltungen bis hin zu internationalen Großveranstaltungen reichen. Sportveranstaltungen können unterschiedliche Formate haben, darunter Wettbewerbe, Turniere, Ausstellungen oder Demonstrationsveranstaltungen. Die Organisation einer Sportveranstaltung erfordert eine sorgfältige Planung von Logistik, Sicherheit und Technik. Das Zielpublikum von Sportveranstaltungen ist in der Regel Sportfans und -enthusiasten, aber auch Familien und Touristen können sich für diese Veranstaltungen interessieren.

Eine weitere Art von Veranstaltungen sind Galadinner und Empfänge. Gala-Dinner und -Empfänge sind formelle Veranstaltungen, bei denen die Gäste in eleganter Kleidung zusammenkommen, um einen besonderen Anlass oder eine besondere Leistung zu feiern (vgl. Schreiber 2012, S. 8f.). Bei einer Lesung steht die Präsentation von Literatur im Mittelpunkt. Autoren können aus ihren Werken lesen oder Auszüge daraus vortragen. Lesungen können in gemütlicher Café-Atmosphäre oder in großen Veranstaltungshallen stattfinden. Besonders beliebt sind Lesungen auf Buchmessen oder anderen Literaturveranstaltungen.

Schließlich gelten auch private, kleinere Feiern wie Hochzeiten, Geburtstage oder Firmenjubiläen als Veranstaltungen. Feiern sind sehr individuell und können je nach Anlass und den Vorlieben der Gastgeber gestaltet werden. Eine gelungene Feier schafft unvergessliche Erinnerungen und stärkt die Beziehungen zu Freunden, Familie oder Kollegen (vgl. Behrens-Schneider/Birven 2007, S.12ff.).

Es gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Veranstaltungstypen, die jeweils ihre eigenen Besonderheiten und Zielgruppen haben. Die Wahl des richtigen Veranstaltungstyps hängt vom Zweck und den Zielen der Veranstaltung ab. Eine Messe für Unternehmen, eine Lesung für Literaturbegeisterte oder ein Musikfestival für Jugendliche kann die passende Veranstaltung sein. Eine professionelle Planung und Organisation sowie eine sorgfältige Analyse der

Zielgruppe sind jedoch für jede Art von Veranstaltung von großer Bedeutung, um eine erfolgreiche Veranstaltung zu gewährleisten.

### **3.2. Die Veranstaltungsplanung**

Die Planung von Veranstaltungen ist ein komplexer Prozess, bei dem es darum geht, verschiedene Arten von Zusammenkünften wie Konzerte, Festivals, Messen, Hochzeiten und Firmenfeiern zu planen und zu organisieren. Das oberste Ziel ist es, die Veranstaltung zu einem Erfolg zu machen und den Gästen ein unvergessliches Erlebnis zu bieten (vgl. Behrens-Schneider/Birven 2007, S. 45ff.). Um dies zu erreichen, ist eine gut geplante und professionell durchgeführte Veranstaltung von entscheidender Bedeutung (vgl. van Graeve 2014, S. 32ff.).

Der Prozess der Veranstaltungsplanung beginnt mit dem Brainstorming und der Konzeptionierung, bei der Zweck und Ziel der Veranstaltung festgelegt werden. Dann müssen die organisatorischen Details wie Budget, Ort, Gästeliste, Catering, Musik und Dekoration sorgfältig geplant werden. Es ist wichtig, ein detailliertes Konzept zu erstellen, das alle Aspekte der Veranstaltung berücksichtigt.

Die Wahl der richtigen Location ist ein entscheidender Aspekt der Veranstaltungsplanung. Der Ort muss den Anforderungen der Veranstaltung entsprechen und ausreichend Platz für die Gäste bieten. Darüber hinaus ist es wichtig, die technischen Anforderungen der Veranstaltung, wie z. B. Licht- und Tontechnik, zu berücksichtigen (vgl. van Graeve 2014, S. 102).

Eine erfolgreiche Veranstaltung erfordert auch eine professionelle Durchführung. Dazu gehört die Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Veranstaltungsteam, das über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügt, um die Veranstaltung reibungslos zu planen und durchzuführen. Das Team muss gut koordiniert sein, und die Aufgaben müssen in der richtigen Reihenfolge erledigt werden.

Insgesamt erfordert die Veranstaltungsplanung eine sorgfältige Planung und professionelle Durchführung, um eine erfolgreiche Veranstaltung zu gewährleisten. Ein erfahrener Veranstaltungsplaner kann bei der Planung und Durchführung helfen, um sicherzustellen, dass die Veranstaltung ein voller Erfolg wird (vgl. van Graeve 2014, S.60ff.).

### *3.2.1. Das Budget*

Bei der Planung einer Veranstaltung ist das Budget ein Schlüsselfaktor für deren Erfolg. Es dient als Grundlage für die gesamte Veranstaltung und stellt eine Schätzung der Gesamtkosten dar, die für die Planung, Organisation, Durchführung und den Abschluss der Veranstaltung anfallen werden. Um sicherzustellen, dass alle Ausgaben angemessen berücksichtigt werden, ist eine sorgfältige Budgetierung und Planung unerlässlich. Eine Budgetüberschreitung kann schnell zu einem finanziellen Desaster führen, und unerwartete Ausgaben können schnell außer Kontrolle geraten, wenn sie nicht berücksichtigt werden (vgl. Burgartz/Müller 2005 S.598ff.).

Ein realistisches Budget ist entscheidend dafür, dass eine Veranstaltung finanziell durchführbar ist. Es kann dazu beitragen, unnötige Ausgaben zu vermeiden, die verfügbaren Mittel effektiv und effizient zu nutzen, realistische Ziele zu setzen, Prioritäten für wichtige Aspekte der Veranstaltung zu setzen und Erwartungen zu steuern. Zu Beginn des Planungsprozesses ist es wichtig, den Zweck und das gewünschte Ergebnis der Veranstaltung zu verstehen. Ganz gleich, ob es sich um eine Networking-Veranstaltung, ein Seminar oder eine Feier handelt, die Definition der Ziele ist der erste Schritt (vgl. Erber 2005, S.63).

Sobald die Ziele der Veranstaltung feststehen, ist die Aufstellung eines Budgets der nächste wichtige Schritt. Das Budget sollte den zur Verfügung stehenden Geldbetrag und die Ausgaben, die getätigt werden können, angeben. Um unnötige Kosten zu vermeiden, ist es wichtig, das Budget realistisch zu halten und auch unerwartete Ausgaben zu berücksichtigen.

Neben der Flexibilität ist ein weiterer wichtiger Faktor, der bei der Budgetierung von Veranstaltungen zu berücksichtigen ist, die Notwendigkeit, flexibel zu sein. Während des Planungsprozesses können unvorhergesehene Herausforderungen auftreten, die zusätzliche Kosten verursachen können. Ein flexibles Budget ist notwendig, um diesen Herausforderungen Rechnung zu tragen und sicherzustellen, dass die Veranstaltung trotz der auftretenden Hindernisse reibungslos abläuft. Eine sorgfältige Planung und Budgetierung können zu finanziell erfolgreichen Veranstaltungen führen, bei denen dennoch das gewünschte Ergebnis erzielt wird (vgl. Siekmeier 2015, S. 46f.).

Nach der Festlegung des Budgets kann mit der Planung der Veranstaltung selbst begonnen werden. Es ist wichtig, das Veranstaltungsformat und die Anzahl der Teilnehmer festzulegen

(vgl. Behrens-Schneider/Birven 2007 S. 42f.). Die Art der Veranstaltung wirkt sich auf alle Aspekte der Planung aus, einschließlich der Wahl des Veranstaltungsortes, der Art des Caterings und der Unterhaltung (vgl. van Graeve 2014, S.73ff.).

### *3.2.2. Der Veranstaltungsort*

Die Größe und Lage des Veranstaltungsortes spielen hier eine wichtige Rolle. Er sollte geräumig genug sein, um all Ihre Gäste bequem unterzubringen, aber nicht zu groß, da dies zu einer kalten und ungemütlichen Atmosphäre führen kann (vgl. Behrens-Schneider/Birven 2007, S.65f.). Er sollte sowohl mit öffentlichen Verkehrsmitteln als auch mit dem Auto leicht zu erreichen sein, und die Umgebung sollte sicher und angenehm sein (vgl. van Graeve 2014, S. 102). Auch die Ausstattung des Veranstaltungsortes ist wichtig. Er sollte gut beleuchtet sein und über genügend Steckdosen und Stromanschlüsse verfügen. Außerdem ist eine gute Akustik wichtig, damit die Reden und Präsentationen gut zu hören sind (vgl. Behrens-Schneider/Birven 2007, S.67).

Auch die Verpflegungsmöglichkeiten sind eine Überlegung wert. Es kann von Vorteil sein, wenn der Veranstaltungsort einen eigenen Cateringservice anbietet, oder wenn es in der Nähe Restaurants und Cafés gibt, die eine Vielzahl von Speisen und Getränken anbieten. Die Wahl des Caterings hängt von der Art der Veranstaltung und den Teilnehmern ab (vgl. van Graeve 2014 S. 114f.). Bei einer Networking-Veranstaltung kann ein Buffet angemessen sein, damit sich die Teilnehmer frei bewegen und austauschen können. Für ein Seminar kann ein festes Menü geeignet sein, um die Teilnehmer in den Pausen zu verpflegen (vgl. Siekmeier 2015, S. 72ff.).

Schließlich sollten auch die Kosten für den Veranstaltungsort berücksichtigt werden. Sie sollten im Rahmen Ihres Veranstaltungsbudgets liegen, und die Kosten sollten klar und verständlich sein (vgl. van Graeve 2014, S.102ff.). Die Auswahl des Unterhaltungsprogramms ist ebenfalls wichtig, um sicherzustellen, dass sich die Teilnehmer gut amüsieren und die Veranstaltung positiv in Erinnerung behalten. Auch hier hängt die Art der Unterhaltung vom Veranstaltungsformat und den Teilnehmern ab. Bei einer Networking-Veranstaltung kann es sinnvoll sein, eine Live-Band oder einen DJ zu engagieren, um eine entspannte Atmosphäre zu schaffen. Bei einem Seminar können Pausenaktivitäten wie Spiele oder Rätsel angeboten werden, um den Teilnehmern eine willkommene Abwechslung zu bieten (vgl. Siekmeier 2015,

S. 109f.). Schließlich ist es wichtig, für einen reibungslosen Ablauf der Veranstaltung zu sorgen. Ein Veranstaltungsplaner sollte dafür sorgen, dass alle Details koordiniert werden und dass die Teilnehmer die notwendigen Informationen erhalten. Wichtig ist auch, dass genügend Personal vor Ort ist, um bei Bedarf Unterstützung zu leisten.

### *3.2.3. Sponsoring*

Das Sponsoring von Veranstaltungen hat sich in den letzten Jahren zu einem wichtigen Instrument der Marketingkommunikation entwickelt. Es ermöglicht Unternehmen, ihre Marke zu stärken, neue Kunden/Kundinnen zu gewinnen und ihr Image zu verbessern. Auf der anderen Seite können Veranstaltungsorganisatoren ihre Veranstaltungen durch Sponsoring finanzieren und haben ein größeres Budget für ihre Veranstaltung zur Verfügung (vgl. Jäger 2017, S.113). Das Unternehmen, das eine Veranstaltung sponsert, erhält die Möglichkeit, sich und seine Produkte einem breiten Publikum zu präsentieren und so seine Bekanntheit zu steigern. Gleichzeitig profitiert der Veranstalter von der finanziellen Unterstützung durch den Sponsor und kann eine höhere Qualität der Veranstaltung gewährleisten (vgl. Siekmeier 2015, S. 95ff.).

Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Sponsor/Sponsorin und Veranstalter/Veranstalterin zu erreichen, ist es wichtig, dass die Ziele und Erwartungen beider Parteien klar definiert und kommuniziert werden (vgl. Jäger 2017, S. 113f.). Der Sponsor/Die Sponsorin sollte sich über die Zielgruppe der Veranstaltung und die damit verbundenen Werte im Klaren sein. So kann er sein Sponsoring strategisch einsetzen und seine Botschaften optimal platzieren. Auf der anderen Seite sollte der Veranstalter seine Erwartungen an den Sponsor klar formulieren und einen angemessenen Return on Investment bieten (vgl. Siekmeier 2015, S. 98ff.). Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Auswahl des richtigen Sponsors. Der Sponsor sollte zur Veranstaltung und zum Zielpublikum passen und an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert sein. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit zeichnet sich auch durch eine klare und transparente Kommunikation aus.

Insgesamt bietet das Sponsoring von Veranstaltungen sowohl für Unternehmen als auch für Organisatoren eine Vielzahl von Vorteilen und Möglichkeiten. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert jedoch eine sorgfältige Planung, klare Ziele und eine gute Kommunikation zwischen allen beteiligten Parteien.

### *3.2.4. Die Zielgruppe eines Events*

Die Auswahl des Zielpublikums ist ein entscheidender Aspekt der Veranstaltungsplanung (vgl. van Graeve, 2011, S. 44). Es ist wichtig, die richtige Zielgruppe zu definieren, um eine erfolgreiche Veranstaltung zu organisieren und die maximale Anzahl potenzieller Teilnehmer anzu ziehen. Der erste Schritt besteht darin, Merkmale zu definieren, die für potenzielle Teilnehmer relevant sind, darunter demografische, geografische, sozioökonomische und psychografische Faktoren. Zu den demografischen Merkmalen gehören Alter, Geschlecht, Bildung und Einkommen, während sich die geografischen Merkmale auf den Standort und die Verteilung des Publikums beziehen. Sozioökonomische Faktoren beschreiben die soziale Schicht und die berufliche Stellung des Zielpublikums, während sich psychografische Merkmale auf dessen Persönlichkeit, Einstellungen und Interessen beziehen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt bei der Auswahl des Zielpublikums ist die Analyse der Bedürfnisse und Wünsche der potenziellen Teilnehmer (vgl. van Graeve, 2011, S. 45f.). Veranstaltungsplaner sollten überlegen, welche Bedürfnisse und Wünsche das Publikum hat und welche Art von Veranstaltung am attraktivsten wäre. Wenn sich die Veranstaltung beispielsweise an junge Erwachsene richtet, sollten Musik, Programm und Atmosphäre deren Vorlieben widerspiegeln. Darüber hinaus sollten Veranstaltungsplaner bei der Auswahl ihres Zielpublikums Trends und Entwicklungen in der Branche (vgl. van Graeve, 2011, S. 46ff.). berücksichtigen. Es ist wichtig, über aktuelle Trends informiert zu sein und diese bei der Veranstaltungsplanung zu berücksichtigen. Wenn beispielsweise die Virtual-Reality-Technologie derzeit sehr gefragt ist, sollten Veranstaltungen geplant werden, bei denen diese Technologie zum Einsatz kommt.

Die Wahl der Zielgruppe hängt auch von der Art der Veranstaltung ab (vgl. van Graeve, 2011, S. 47f.). Verschiedene Arten von Veranstaltungen, wie Konferenzen, Messen, Festivals oder Sportveranstaltungen, haben einzigartige Zielgruppen, die entsprechend definiert werden müssen. Wenn beispielsweise eine Messe für Automobilunternehmen geplant ist, sollte die Zielgruppe aus dem Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen dieser Unternehmen und potenziellen Kunden/Kundinnen bestehen. Ein weiterer entscheidender Faktor bei der Auswahl der Zielgruppe ist die Festlegung der Marketingstrategie. Veranstaltungsplaner sollten sich überlegen, wie sie das Publikum erreichen und welche Marketingkanäle sie nutzen wollen, z. B. Social-Media-Plattformen, E-Mail-Marketing, Plakate und Flyer. Schließlich hat die

Auswahl der Zielgruppe Auswirkungen auf den Veranstaltungsort und das Budget (vgl. van Graeve, 2011, S. 51). Wenn sich die Veranstaltung an junge Erwachsene richtet, sollte der Veranstaltungsort an einem Ort liegen, der für diese Altersgruppe attraktiv ist, und wenn das Budget begrenzt ist, muss die Zielgruppe möglicherweise eingeschränkt werden, um die Kosten zu senken.

### *3.2.5. Der richtige Zeitpunkt*

Die Wahl des richtigen Zeitpunkts für eine Veranstaltung ist ebenfalls entscheidend für deren Erfolg (vgl. van Graeve, 2011, S. 69). Verschiedene Faktoren können sich auf den Zeitpunkt einer Veranstaltung auswirken, z. B. die Anzahl der Teilnehmer, die Verfügbarkeit des Veranstaltungsortes, die Konkurrenz mit anderen Veranstaltungen und sogar die Wetterbedingungen. Ein wesentlicher Aspekt, der bei der Wahl des Zeitpunkts einer Veranstaltung zu berücksichtigen ist, ist die Verfügbarkeit der Teilnehmer (vgl. van Graeve, 2011, S. 69f.). Es muss sichergestellt werden, dass die meisten Menschen an der Veranstaltung teilnehmen können, wobei verschiedene Faktoren wie Arbeitszeiten, Schulferien oder Urlaubszeiten zu berücksichtigen sind. So bieten beispielsweise Wochenenden und Feiertage in der Regel mehr Freizeit, was die Bereitschaft zur Teilnahme an einer Veranstaltung erhöht. Wenn eine Veranstaltung während der Arbeitszeit stattfindet, sollten die Arbeitgeber darüber informiert werden, damit die Teilnehmer entschuldigt werden können.

Die Konkurrenz mit anderen Veranstaltungen ist ein weiterer entscheidender Faktor bei der Festlegung des Zeitpunkts einer Veranstaltung. Es ist wichtig, einen Zeitpunkt zu wählen, der nicht mit anderen Großveranstaltungen kollidiert, die in derselben Branche oder am selben Ort stattfinden. Dies könnte sich auf die Anzahl der Teilnehmer auswirken und die Aufmerksamkeit von der Veranstaltung ablenken. Eine gründliche Überprüfung von Veranstaltungskalendern und eine enge Zusammenarbeit mit lokalen Veranstaltern kann dazu beitragen, Überschneidungen zu vermeiden (vgl. van Graeve, 2011, S. 70) und sicherzustellen, dass die Veranstaltung in der Region einen hohen Stellenwert hat. Auch die Wetterbedingungen spielen eine Rolle bei der Wahl des richtigen Zeitpunkts für eine Veranstaltung. So kann eine Freiluftveranstaltung im Winter aufgrund der schlechten Wetterbedingungen weniger Teilnehmer anziehen als im Sommer. Wettervorhersagen sollten sorgfältig geprüft werden, um sicherzustellen, dass die Veranstaltung unter angemessenen Bedingungen stattfindet.

Die Verfügbarkeit von Veranstaltungsorten ist ebenfalls entscheidend für die Wahl des Zeitpunkts einer Veranstaltung (vgl. von Graeve, 2011, S. 70). Veranstaltungsorte können zu bestimmten Zeiten ausgebucht sein, was bedeutet, dass der gewünschte Zeitpunkt für die Veranstaltung möglicherweise nicht zur Verfügung steht. Es ist ratsam, die Verfügbarkeit von Veranstaltungsorten im Voraus zu prüfen und sie gegebenenfalls frühzeitig zu buchen, um sicherzustellen, dass die Veranstaltung zum gewünschten Zeitpunkt stattfindet. Auch die Art der Veranstaltung selbst kann den Zeitpunkt beeinflussen. So kann beispielsweise eine Konferenz unter der Woche stattfinden, während eine Familienfeier auf das Wochenende gelegt werden kann. Es ist wichtig, die Erwartungen der Zielgruppe und die Art der Veranstaltung zu kennen, um den richtigen Zeitpunkt zu wählen.

### **3.3. Die Eventumsetzung**

Die Organisation einer Veranstaltung kann eine ziemliche Herausforderung sein, aber die Durchführung ist ebenso wichtig wie die Planungsphase. Es braucht ein erfahrenes Team, das alle Aspekte der Veranstaltung überwachen und flexibel auf unerwartete Situationen reagieren kann. Die Durchführung einer Veranstaltung umfasst eine Vielzahl von Aufgaben, um den Erfolg sicherzustellen.

Effektive Kommunikation und Koordination zwischen allen beteiligten Parteien sind entscheidend für die Organisation und Durchführung von Logistik, Technik, Catering, Dekoration und anderen Dienstleistungen (vgl. Jäger 2015, S. 135f.). Ein wichtiger Aspekt der Durchführung ist die rechtliche Seite. Die Einhaltung von Sicherheitsbestimmungen, Brandschutz-, Versicherungs- und Haftungsvorschriften ist notwendig. Um die Einhaltung dieser Vorschriften zu gewährleisten, ist es ratsam, einen erfahrenen Rechtsanwalt oder eine Event-Service-Agentur einzuschalten. Diese Experten/Expertinnen können auch bei der Vertragsgestaltung und Risikobewertung behilflich sein.

Programmgestaltung und Gästeunterhaltung sind ebenfalls wichtige Faktoren bei der Durchführung einer Veranstaltung (vgl. von Graeve, 2011, S. 79). Das Programm sollte auf das Zielpublikum und den Zweck der Veranstaltung zugeschnitten sein und eine positive Atmosphäre schaffen. Es ist wichtig, dass die Teilnehmer die Veranstaltung als unterhaltsam, informativ und wertvoll empfinden. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, ist die Einbeziehung inspirierender Redner oder die Organisation von Workshops und Networking-Möglichkeiten.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Einbeziehung der Gäste in das Programm, z. B. durch Interaktionsmöglichkeiten, Umfragen oder Abstimmungen.

Eine angemessene Bewertung und Analyse der Veranstaltung ist ebenfalls entscheidend (vgl. Jäger 2015, S. 155). Dies hilft, die Stärken und Schwächen der Veranstaltung zu erkennen, so dass der Organisator Verbesserungen für zukünftige Veranstaltungen vornehmen kann. Es ist wichtig, Feedback von den Teilnehmern und Gästen einzuholen, um zu verstehen, was funktioniert hat und was verbessert werden muss. Diese Informationen können auch für Marketing- und Vertriebszwecke genutzt werden, um potenzielle Teilnehmer und Sponsoren zu gewinnen (vgl. Siekmeier 2015 S. 113f.).

Schließlich ist es von entscheidender Bedeutung, bei der Durchführung der Veranstaltung flexibel zu bleiben und schnell auf unerwartete Situationen zu reagieren. Es ist unvermeidlich, dass während der Veranstaltung unvorhergesehene Probleme oder Änderungen auftreten können. Das Team muss in der Lage sein, schnell und effektiv zu handeln, um den Erfolg der Veranstaltung zu gewährleisten. Die Erstellung eines Notfallplans im Voraus ist eine hervorragende Möglichkeit, dies zu erreichen (vgl. von Graeve, 2011, S. 105).

### **3.4. Die Eventevaluierung**

Die Nachevaluierung ist ein wichtiger Schritt nach der Durchführung einer Veranstaltung. Sie dient dazu, die Ergebnisse und den Erfolg der Veranstaltung zu bewerten und Schlüsse für zukünftige Events zu ziehen. Während des Evaluierungsprozesses werden verschiedene Faktoren berücksichtigt. Dazu können Besucherzahlen, Gästezufriedenheit, Programmqualität und finanzielle Ergebnisse gehören. Auch andere wichtige Elemente wie Veranstaltungsort, Technik und Catering können im Rahmen des Prozesses bewertet werden. (Vgl. Siekmeier 2015, S. 113).

In der Regel ist ein Team von Fachleuten aus verschiedenen Bereichen für die Durchführung der Bewertung verantwortlich, unabhängig davon, ob es sich um interne Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen oder externe Berater handelt. Es ist wichtig, dass dieses Team über die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt, um die Ergebnisse der Veranstaltung genau zu bewerten. (Vgl. Jäger 2017, S. 156f.). Zur Durchführung der Evaluierung können verschiedene Methoden eingesetzt werden. Eine Möglichkeit ist die Durchführung von Umfragen unter den Teilnehmern, um deren Zufriedenheit mit der Veranstaltung zu ermitteln.

Auch die Analyse des Feedbacks in den sozialen Medien oder anderer Kommunikationskanäle kann wertvolle Erkenntnisse über die Meinung der Teilnehmer liefern. (Vgl. Behrens-Schneider/Birven 2007, S. 81). Weitere Aspekte, die während des Evaluierungsprozesses berücksichtigt werden können, sind die Bewertung von Einnahmen und Ausgaben, die Prüfung von Verträgen und Vereinbarungen sowie die Bewertung von Partnerschaften und Sponsoring. Die Ergebnisse der Evaluierung sollten in einem Bericht zusammengefasst werden, der Empfehlungen für künftige Veranstaltungen enthält. In diesem Bericht können auch spezifische Maßnahmen zur Verbesserung künftiger Veranstaltungen beschrieben werden. (Vgl. van Graeve 2014, S.194ff.).

Zusammengefasst ist die Bewertung nach der Veranstaltung ein wichtiger Schritt, um die Qualität der Veranstaltungen kontinuierlich zu verbessern und sicherzustellen, dass die Erwartungen der Gäste erfüllt werden. Durch eine gründliche und umfassende Bewertung können Schwachstellen aufgedeckt und zukünftige Veranstaltungen durch gezielte Verbesserungen optimiert werden.

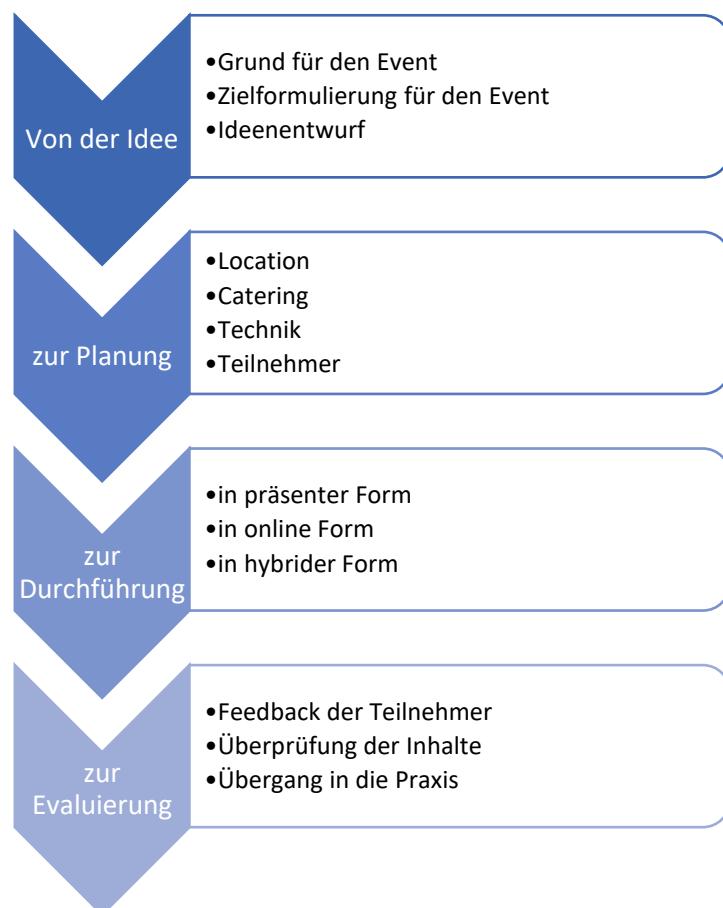


Figure 1: Eigendarstellung Ablauf von Events

## 4. Die Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist bis heute jenes Gebiet, welches besonders häufig mit Problemen belastet ist. Um qualifizierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ins Unternehmen zu ziehen und sie langfristig zu halten, werden die Themen interne Weiterbildung, Teambuilding und Coaching immer wichtiger (vgl. Volkens/Anderson, 2018, S. 105f.). Neues Wissen soll erworben werden, vorhandenes Wissen jedoch beibehalten und ausgeweitet werden. So wird versucht die Produktivität zu verbessern und die Zukunft am Markt zu sichern. (Vgl. Neher/Kolb 2004, S. 115f.).

Die Entwicklung des Personals lässt sich allgemein in drei Kategorien unterteilen: Die bedarfsorientierte Personalentwicklung, die potenzialorientierte Personalentwicklung sowie die Strategieorientierte Personalentwicklung (vgl. Neher/Kolb 2004, S.117f.). Bei der bedarfsorientierten Personalentwicklung wird untersucht, wie viele Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen pro Abteilung bzw. pro Sektor benötigt werden. Weicht die benötigte Zahl von der tatsächlichen Zahl ab, so liegt ein Qualitätsdefizit vor. Die potenzialorientierte Personalentwicklung wird die fachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen untersucht und optimiert. In der strategischen Personalentwicklung wird der Bedarf an Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und deren Fähigkeiten an den tatsächlichen Strategien des Unternehmens angepasst. Fällt ein/ein Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen außerhalb dieser Norm bzw. bringt keinen strategischen Nutzen, liegt erneut ein Qualitätsdefizit vor. Jene Methode, die als zukunftsorientiert gilt und die besten Voraussetzungen mit sich bringt, ist die potenzialorientierte Personalentwicklung. Um die bereits erworbenen und vorhandenen Fähigkeiten der/die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen bestmöglich auszubauen und zu erweitern, werden oft Weiterbildungsseminare veranstaltet. Ziel dieser Seminare ist es die vorhandenen Defizite zu reduzieren und die Lernfähigkeiten zu priorisieren. (Vgl. Neher/Kolb 2004, S. 119).

Um sich am Markt als wettbewerbsfähig zu halten und von den Konkurrenten und Konkurrentinnen herauszustechen ist das Erweitern des Wissens des Personals essenziell. Durch die Ähnlichkeiten der Dienstleistungen und Produkte untereinander ist es unabkömmlig ein Alleinstellungsmerkmal (USP = Unique Selling Proposition) zu haben, um am Markt bestehen zu bleiben. Hiermit ist das einmalige Erfolgserlebnis eines jeden Unternehmens gemeint. Es wird versucht die internen und externen Abläufe von der Idee, zur Produktion und

zum Verkauf an den Endkonsumenten zu optimieren. Ausschlaggebend sind hier nicht nur die dafür verwendeten technischen Equipments, sondern vor allem die zum Ablauf beitragenden Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen (vgl. Neher/Kolb 2004, S. 11).

Um dem Unternehmen den optimalen Nutzen zu bringen, sollten Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen Fachkompetenzen, methodische Kompetenzen sowie soziale Kompetenzen vorweisen können. (Vgl. Neher/Kolb 2004, S.141). Die Nachfrage nach qualifiziertem Personal ist heutzutage so hoch wie noch nie (vgl. Czepek u.a., 2015, S. 18). Aufgrund von technologischen und ökologischen Änderungen in der Betriebskultur nahm die Anzahl jener Positionen, in denen spezielle Qualifikationen notwendig waren in den letzten Jahren besonders zu. Insgesamt wurde von der IAB ein Rückgang von qualifiziertem Personal mit knapp 13% dokumentiert. (Vgl. IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) -Betriebspanel, Indexwerte differenziert nach Qualifikation).

*„Personalentwicklung ist die Summe aller Maßnahmen, die dazu beitragen, dem/der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen fachliches Wissen und Können zu vermitteln, vorhandene Qualifikationsdefizite und wahrgenommenes Fehlverhalten abzubauen sowie vorliegende Potenziale zur Entfaltung zu bringen.“ – (Neher/Kolb 2004, S. 115)*

## 4.2. Die Personalpolitik

Die Personalpolitik spielt eine entscheidende Rolle in der gesamten Unternehmensstrategie, da sie bestimmt, wie ein Unternehmen seine Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen anzieht, ausbildet, inspiriert und bindet (vgl. Olfert, 2019, S. 25). Eine gut durchdachte Personalpolitik kann einem Unternehmen dabei helfen, seine Ziele zu erreichen und sich einen Vorteil auf dem Markt zu verschaffen. Außerdem spielt die Motivation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen eine entscheidende Rolle im Personalmanagement. Um die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu ermutigen, ihr Bestes zu geben und aktiv zum Erfolg des Unternehmens beizutragen, sollte eine Organisation Anreize schaffen, wie z. B. Anerkennung und Belohnung für gute Leistungen, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Mitarbeiterbeteiligungsprogramme oder ein positives Arbeitsumfeld. Eine motivierte Belegschaft trägt dazu bei, die Produktivität zu steigern und den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern (Olfert, 2019, S. 30).

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Personalmanagements ist die Förderung von Vielfalt und Inklusion im Unternehmen. Durch die Förderung von Vielfalt und Inklusion schaffen

Unternehmen ein positives Arbeitsumfeld, in dem sich alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen wertgeschätzt und respektiert fühlen. Dies ermöglichen eine breitere Perspektive, kreativere Problemlösungen und eine bessere Anpassung an unterschiedliche Kunden- und Marktbedürfnisse. Durch gezielte Maßnahmen wie eine vielfältige Einstellungspolitik, Schulungen zu Diversität und Inklusion sowie die Schaffung gleicher Chancen und beruflicher Aufstiegsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen kann ein Unternehmen die Vorteile der Vielfalt nutzen (Olfert, 2019, S. 33).

Zusätzlich zu den oben genannten Punkten ist eine effektive Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Unternehmensführung entscheidend. Offene Kommunikationskanäle, regelmäßige Feedbackgespräche, Teamarbeit und ein partizipativer Führungsstil fördern das Vertrauen, die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Eine gute Zusammenarbeit und positive Arbeitsbeziehungen zwischen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Unternehmensführung tragen zur Schaffung eines harmonischen Arbeitsumfelds bei (Olfert, 2019, S. 37). Schließlich sollten auch die Bedürfnisse und das Wohlbefinden der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen berücksichtigt werden. Unternehmen können das Wohlbefinden ihrer Arbeiter/Arbeiterinnen verbessern, indem sie ihnen Vorteile und Annehmlichkeiten wie flexible Arbeitszeiten, betriebliche Gesundheitsförderung, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbieten und sie dabei unterstützen. Ein gesunder und zufriedener Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ist produktiver, weniger krankheitsanfällig und engagierter bei der Arbeit (Olfert, 2019, S. 40).

Gesamt gesehen ist eine gut geplante Personalpolitik entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Es umfasst Bereiche wie Mitarbeiterrekrutierung, -entwicklung und -bindung, Motivation, Vielfalt und Integration, Kommunikation und Zusammenarbeit sowie das Wohlbefinden der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Durch die strategische Gestaltung und kontinuierliche Anpassung des Personalmanagements kann ein Unternehmen eine starke und engagierte Belegschaft aufbauen, die zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt und langfristigen Erfolg ermöglicht (Olfert, 2019, S. 45).

### 4.3. Mitarbeiterorientierung

Eine starke Fokussierung auf die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ist für das Gedeihen eines jeden Unternehmens von entscheidender Bedeutung (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 149). Wenn Angestellte das Gefühl haben, dass ihr Arbeitgeber sie wertschätzt, sind sie engagierter, loyaler und zufriedener, was letztlich zu einer höheren Arbeitsqualität und einer geringeren Fluktuation führt. Um eine stärkere Mitarbeiterorientierung zu erreichen, können Unternehmen verschiedene Maßnahmen ergreifen. Eine der wichtigsten Möglichkeiten, eine Mitarbeiterorientierung zu erreichen, besteht darin, eine offene und transparente Kommunikation zu fördern. Die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sollten sich wohl fühlen, wenn sie ihre Sorgen, Ideen und Fragen mit ihren Vorgesetzten teilen. Eine offene Kommunikation hilft den Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, die Ziele und Werte des Unternehmens besser zu verstehen, so dass sie sich stärker für das Unternehmen engagieren (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 150). Die Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds kann auch die Mitarbeiterorientierung fördern. Die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sollten sich in ihrem Arbeitsumfeld wohl und sicher fühlen, was durch saubere und aufgeräumte Arbeitsplätze, bequeme Möbel und eine angenehme Atmosphäre erreicht werden kann. Darüber hinaus können Maßnahmen wie die Bereitstellung von Betriebsärzten oder die Einrichtung von Fitnessräumen dazu beitragen, dass sich die Angestellten wertgeschätzt fühlen und ihre Arbeitsqualität steigern. Die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ist ebenfalls ein wirksames Mittel zur Förderung der Mitarbeiterorientierung (vgl. Schnauder, 2003, S. 7). Dies kann durch flexible Arbeitszeiten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, durch spezielle Weiterbildungs- oder Karriereentwicklungsprogramme zur Förderung der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen oder durch betriebliche Kinderbetreuung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie erreicht werden. Ein weiteres Mittel zur Mitarbeiterorientierung ist schließlich die Beteiligung der Angestellten an Entscheidungsprozessen. Die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sollen das Gefühl haben, dass ihre Meinung gehört und respektiert wird und dass sie in Entscheidungen, die ihr Arbeitsleben betreffen, einbezogen werden (vgl. Schnauder, 2003, S. 7f.). Dies kann durch die Einrichtung von Arbeitnehmerbeiräten, die Beteiligung an der Entwicklung von Unternehmensstrategien oder die Mitwirkung an Entscheidungsprozessen erreicht werden.

#### 4.4. Mitarbeitermotivation und Arbeitsbedingungen

Auch die Motivation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen hat einen großen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens (vgl. Schelle, 2001, S. 68ff.). Hoch motivierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sind produktiver, engagierter und liefern bessere Arbeit als unmotivierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Es gibt eine Vielzahl von Strategien, die Unternehmen zur Motivation ihrer Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen einsetzen können, und die richtige Kombination von Methoden sollte auf die Unternehmenskultur und die Ziele des Unternehmens zugeschnitten sein (vgl. Kellner, 2000, S. 191ff.). Eine Strategie zur Motivation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen besteht darin, sie zu ermutigen, ihre Meinungen und Ideen zu äußern. Wenn die Angestellten das Gefühl haben, dass ihr Beitrag geschätzt wird und dass sie einen sinnvollen Beitrag zum Unternehmen leisten, sind sie eher motiviert, ihre Aufgaben effektiver zu erfüllen. Dies kann durch verschiedene Methoden erreicht werden, z. B. durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, Brainstorming-Sitzungen oder die Einführung offener Kommunikations- und Feedback-Mechanismen. Um vor allem die Mitarbeitermotivation aufrecht zu erhalten, sind regelmäßige Mitarbeitergespräche essenziell. In diesem werden die vergangenen Aufgaben bewertet und neue Ziele in der Zukunft besprochen. Eine klare Zielsetzung ist wichtig für den Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und für das Unternehmen, um die vorhandenen Ressourcen und Mittel gezielt einsetzen zu können, um das beschlossene Ziel zu erreichen. Die Zielsetzung ist weiters essenziell für die Erkennung und Vorabbehebung von etwaigen Fehlerquellen und Problemen.

Diese sollten bei einem reibungslosen Ablauf in regelmäßigen Abständen von dem beteiligten Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen kontrolliert und gegebenenfalls korrigiert werden (vgl. Neher/Kolb 2004, S.56f.). Wichtig für eine genaue Zielsetzung im Mitarbeitergespräch ist es, das vorgegebene Ziel klar und verständlich zu formulieren, sodass keine Missverständnisse zu Komplikationen führen können. Die Konkretisierung und zeitliche Begrenzung des Ziels spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. „Wir wollen mehr Seminare in unserem Haus“, wäre keine optimale Zielsetzung. Eine passende Alternative wäre beispielsweise „Wir wollen bis zum Jahr 2024 die Anzahl der abgehaltenen Seminare in unserem Haus um 15% gesteigert haben“ – Hier wird konkret eine Prozentzahl ausgesprochen sowie eine zeitliche Bestimmung. Wichtig zu beachten bei der Zielsetzung ist auch die Realisierbarkeit und die Erreichbarkeit. Geht man davon aus, dass bislang nur 5% aller Tagesgäste in einem Hotel der Zielgruppe Seminarteilnehmern angehört, wäre es nicht realisierbar als Ziel für 2024 eine Steigerung von 50% anzusetzen. Weiters müssen auch die fachlichen Kompetenzen der jeweiligen

Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zur Erreichbarkeit des Ziels mit einbezogen werden. Ein/e Angestellte/r, der/die neu in einer Branche ist und noch keine Erfahrung mit Veranstaltungen hat, wird es nicht schaffen die gewünschte prozentuale Steigerung zu erreichen (vgl. Neher/Kolb 2004, S.61). Eine solche Zielsetzung kann die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen steigern und zur Verbesserung der Unternehmenskultur beitragen vgl. Neher/Kolb 2004, S. 66).

Die Motivation kann auch dadurch gesteigert werden, dass den Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ein klarer beruflicher Entwicklungsweg aufgezeigt wird (vgl. Kellner, 2000, S. 192). Wenn Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen das Gefühl haben, dass sie innerhalb des Unternehmens Wachstums- und Aufstiegsmöglichkeiten haben, sind sie eher bereit, sich für ihre Arbeit zu engagieren. Dies kann durch das Angebot von Entwicklungsplänen, Fortbildungsmöglichkeiten oder die Schaffung interner Arbeitsmöglichkeiten geschehen. Finanzielle Anreize können ebenfalls zur Motivation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen beitragen. Gehaltserhöhungen, Prämien und Auszeichnungen für herausragende Leistungen können dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen wertgeschätzt fühlen und sich auf ihre Arbeit konzentrieren. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass finanzielle Anreize nicht die einzige Motivationsquelle sein sollten, da dies zu einem Absinken der Arbeitsmoral führen kann, wenn diese Anreize wegfallen. Eine weitere Möglichkeit zur Steigerung der Mitarbeitermotivation ist das Angebot eines flexiblen Arbeitsumfelds. Flexible Arbeitszeiten oder die Möglichkeit, von zu Hause auszuarbeiten, können den Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen mehr Kontrolle über ihre Arbeit geben, was sich positiv auf ihr Motivationsniveau auswirken kann (vgl. Kellner, 2000, S. 194).

## **4.5. Arbeitszufriedenheit zur Steigerung der Motivation**

Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ist ein entscheidender Faktor für die Motivation und Produktivität in einem Unternehmen (vgl. Schnauder, 2003, S.7). Wenn Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen mit ihrem Arbeitsumfeld, ihren Kollegen und ihren Aufgaben zufrieden sind, sind sie in der Regel engagierter, produktiver und loyaler (vgl. Kalls/Gallenmüller-Roschmann, 2009, S. 184). Die Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds ist eine der wichtigsten Möglichkeiten, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu erhöhen (vgl. Bruton, 2011, S. 107f.). Eine saubere, gut ausgestattete und angenehme Atmosphäre sowie bequeme Möbel (vgl. Wagner, 2003, S. 157) können eine förderliche Arbeitsumgebung schaffen (vgl. Czepek, 2015, S.113). Auch die Einrichtung von Ruheräumen oder gemeinschaftlichen Arbeitsbereichen kann dazu beitragen,

dass sich die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen wohler fühlen und produktiver arbeiten (vgl. Wagner, 2003, S. 156). Der Umgangston zwischen Kollegen und Vorgesetzten sollte freundlich und respektvoll sein, was für die Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds unerlässlich ist (vgl. Bohinc, 2019, S. 150).

Um die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, können Unternehmen ihren Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen flexible Arbeitszeiten anbieten, um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erreichen, oder die Möglichkeit bieten, von zu Hause auszuarbeiten. Darüber hinaus können Teilzeitarbeit oder Jobsharing den Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen helfen, ihre Arbeitszeiten an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen, was zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt (vgl. Czepek u.a., 2015, S. 103). Ein weiterer entscheidender Faktor für die Arbeitszufriedenheit ist das Angebot von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, da die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ihre Fähigkeiten und Kompetenzen verbessern und ihre Karriere innerhalb des Unternehmens vorantreiben sollten. Gezielte Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die Teilnahme an Konferenzen oder Seminaren und die Einrichtung von Mentoring-Programmen können dazu beitragen (vgl. Czepek u.a., 2015, S. 89). Eine klare Karriereperspektive und die Möglichkeit, sich beruflich weiterzuentwickeln, motivieren die Angestellten, langfristig im Unternehmen zu bleiben.

Auch die Anerkennung der Leistungen und Erfolge der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ist ein entscheidender Faktor für die Arbeitszufriedenheit. Unternehmen sollten ihren Angestellten regelmäßig Feedback zu ihrer Arbeit geben und sie für ihre Leistungen belohnen. Prämien, ein Bonussystem oder die Möglichkeit, an betrieblichen Sozialleistungen teilzunehmen, sind Möglichkeiten, die Leistungen der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen anzuerkennen. Ein offener und ehrlicher Umgang mit der Anerkennung der Leistungen der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen kann dazu beitragen, dass sie sich wertgeschätzt und motiviert fühlen. Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ist ein wesentliches Element für die Motivation und Produktivität in jedem Unternehmen. Um dies zu erreichen, müssen die Angestellten das Gefühl haben, dass ihre Meinung geschätzt und respektiert wird und dass sie an den Entscheidungsprozessen, die ihre Arbeit betreffen, beteiligt werden (vgl. Czepek u.a., 2015, S. 177). Dies kann durch die Einrichtung von Mitarbeiterbeiräten, regelmäßige Mitarbeitergespräche und eine offene und transparente Kommunikation zwischen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Management erreicht werden. Darüber hinaus sind eine angemessene Vergütung und eine gerechte Arbeitsbelastung von entscheidender Bedeutung, um Überlastung und Burnout vorzubeugen und sicherzustellen,

dass die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen die Ressourcen und die Zeit haben, ihre Arbeit zu erledigen.

Auch die Unternehmenskultur spielt eine wichtige Rolle für die Arbeitszufriedenheit. Eine positive Kultur, die auf Respekt, Transparenz und Offenheit beruht, kann die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen motivieren und dafür sorgen, dass sie sich wohl fühlen. Die Einbeziehung der sozialen Verantwortung von Unternehmen in die Unternehmenskultur kann ebenfalls dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen mit dem Unternehmen identifizieren und stolz auf ihre Arbeit sind (vgl. Schnauder, 2003, S. 12f.).

#### **4.6. Weiterbildung am Beispiel der Maslowschen Bedürfnispyramide**

Die Maslowsche Bedürfnishierarchie ist ein bekanntes Modell der Motivationspsychologie, das fünf Ebenen menschlicher Bedürfnisse beschreibt. Diese Bedürfnisse reichen von physiologischen Grundbedürfnissen wie Nahrung und Schlaf bis hin zu komplexeren Bedürfnissen wie Selbstverwirklichung und Sinnfindung im Leben (vgl. Olfert, 2019, S. 61). Die Pyramide ist vor allem im Beschäftigungskontext von Bedeutung, da sie Aufschluss darüber geben kann, warum Arbeitnehmer motiviert sind, in ihrer Karriere voranzukommen und sich weiterzuentwickeln.

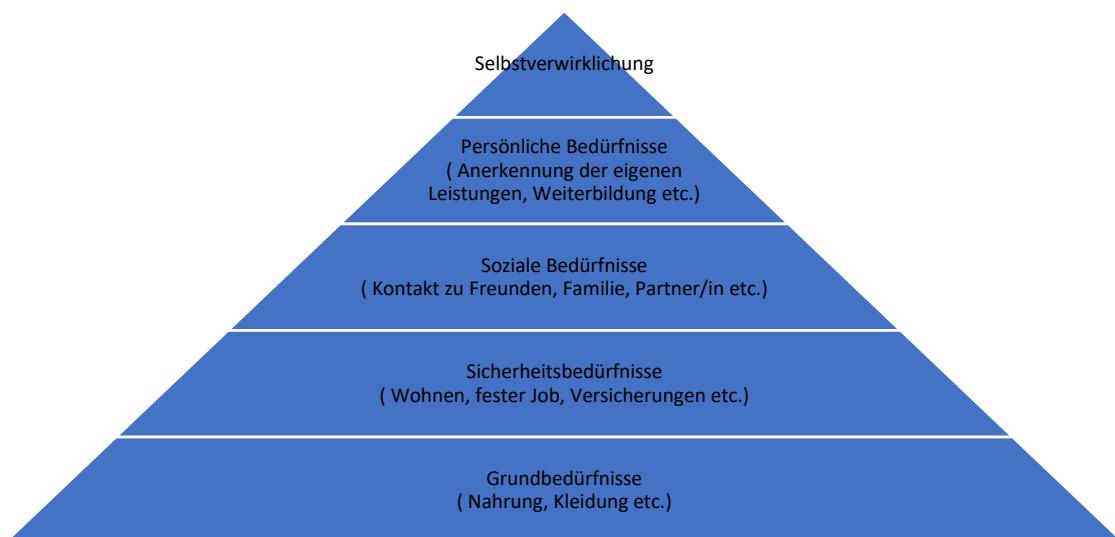


Figure 2: Eigene Darstellung der Maslowschen Bedürfnispyramide

Ein entscheidender Faktor, der die Motivation von Arbeitnehmern beeinflussen kann, ist der Wunsch nach kontinuierlichem Lernen und Weiterbildung, der auf verschiedenen Ebenen der Maslowschen Pyramide angesiedelt sein kann. Die erste Ebene der Pyramide umfasst physiologische Bedürfnisse wie Nahrung, Schlaf und Sicherheit. Sind diese Grundbedürfnisse nicht erfüllt, kann der Wunsch nach weiterer Bildung in den Hintergrund treten. Die zweite Ebene umfasst die Bedürfnisse nach Stabilität und Sicherheit, die auch am Arbeitsplatz wichtig sind. Wenn ein Arbeitnehmer jedoch das Gefühl hat, dass sein Arbeitsplatz nicht sicher ist, kann der Wunsch nach Weiterbildung abnehmen. Soziale Bedürfnisse wie Zugehörigkeit und Freundschaft befinden sich auf der dritten Ebene der Pyramide. Wenn sich Teammitglieder akzeptiert und geschätzt fühlen, kann dies ihre Motivation fördern, ihre Fähigkeiten und Leistungen durch Weiterbildung zu verbessern. Auf der vierten Ebene befinden sich die Bedürfnisse nach Wertschätzung und Anerkennung. Wenn die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen das Gefühl haben, dass ihre Beiträge anerkannt und geschätzt werden, sind sie möglicherweise stärker motiviert, sich weiterzubilden, um ihre Fähigkeiten zu verbessern. Die fünfte und höchste Ebene der Pyramide umfasst schließlich die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und Sinnhaftigkeit (vgl. Schiersmann, 2007, S. 74f.). Wenn Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen das Gefühl haben, dass sie ihre Fähigkeiten und Talente voll ausschöpfen können und glauben, dass ihre Arbeit einen Sinn hat, kann dies ihre Motivation zur Weiterbildung weiter erhöhen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Unternehmen, die diesen Wunsch nach Weiterbildung erkennen und unterstützen, die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation steigern können, was zu langfristigem Erfolg im Unternehmen selbst führt.

## 5. Wissensmanagement

*„Wissen bezeichnet das Netz aus Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die jemand zum Lösen einer Aufgabe einsetzt“ (Herbst, 2000, S.9).*

Der Erfolg eines jeden Unternehmens ist maßgeblich an die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen geknüpft. Aus aufgenommener Information wird durch richtiges Vernetzen Wissen, welches die Vorstufe zum Können ist. Das Können der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen wird durch die korrekte Umsetzung zur Kompetenz. Je mehr fachliche Kompetenzen ein/e Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen hat, umso mehr Nutzen hat er/sie für das Unternehmen. Wichtig ist jedoch nicht nur das Erreichen des Wissens, sondern auch das

regelmäßige Anwenden, da es sonst verloren gehen kann. Auch ist eine regelmäßige Aktualisierung des Wissens notwendig, das veraltete Wissen durch neues auszutauschen und das Unternehmen sich somit am Markt besser etablieren und stabilisieren kann (vgl. Herbst, 2000, S. 10ff).

## 5.1. Die Arten von Wissen

Es sollte grundlegend unterschieden werden, um welche Art von Wissen es sich handelt, um es gezielter und positionierter einsetzen zu können (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 374f.).

Das Kernwissen beschreibt jenes Wissen, welches als Grundstein des Unternehmens gilt. Beispielsweise für ein Restaurant ist die Zubereitung von Speisen und die richtige Gästebetreuung das Kernwissen. Das Randwissen gilt unterstützend zum Kernwissen zu den wichtigsten in einem Unternehmen und beschreibt die Umweltfaktoren zur richtigen Umsetzung des Kernwissens (vgl. Herbst, 2000, S.14).

Das Implizierte Wissen beschreibt jenes Wissen, welches eine Person sich über die Jahre angeeignet, im Kopf gespeichert hat und nach einer Zeit für selbstverständlich empfindet (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 375). Die Schwierigkeit liegt darin dieses Wissen dauerhaft im Unternehmen zu etablieren. Häufig werden die wichtigsten Informationen, da sie wie bereits zuvor erwähnt nach einiger Zeit als selbstverständlich gelten, nicht mehr mündlich weitergegeben und gehen verloren. Als Explizite Wissen ist jenes Wissen gemeint, welches schriftlich abgespeichert und zugänglich gemacht wird. Beispielsweise wird das Mitarbeiterhandbuch eines Restaurants auf einem für die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zugänglichen Ordner am Computer gespeichert (vgl. Herbst, 2000, S. 14f).

Das Individuelle und Kollektive Wissen beschreibt das Wissen, welche Einzelpersonen oder mehrere Personen miteinander teilen. Im Beispiel Restaurant wäre das individuelle Wissen jenes Wissen, welches der Restaurantleiter gegenüber seinem anderen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen hat. Als kollektive Wissen gilt beispielsweise der Kassaabschluss am Ende des Tages (vgl. Herbst, 2000, S. 15).

Internes und externes Wissen befindet sich innerhalb und außerhalb einer bestimmten Abteilung (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 376). Das interne Wissen ist jenes, welches nur über das Unternehmen nach außen getragen werden kann. Beispiel.: Der/Die Restaurantleiter/in kommt

nach seiner Schicht nach Hause und erzählt seiner/ihrer Partnerin, dass bald ein großes Event im Restaurant stattfinden wird, was noch nicht publiziert wurde. Das externe Wissen kann von außen in das Unternehmen gelangen, beispielsweise über eine veröffentlichte Statistik zum Thema „Wie viel zahlt der durchschnittliche Gast in einem Restaurant zum Abendessen?“. Um wirtschaftlich handeln zu können, muss das Unternehmen sowohl das interne Wissen stärken als auch das externe Wissen weiter aufbauen (vgl. Herbst, 2000, S.15f.).

## 5.2. Die Bedeutung von Wissen

Nicht nur das Vermögen oder die Investitionen eines Unternehmens spielen für dessen Erfolg am Markt eine große Rolle. Auch die immateriellen Werte wie beispielsweise die Lernfähigkeit, die Kompetenzen und das Wissen der Angestellten sind für den Erfolg und das Durchsetzen gegenüber den Mitstreitern am Markt ausschlaggebend. Das Wissen regelmäßig weiterzuentwickeln und dieses gezielt im und außerhalb des Unternehmens einzusetzen, Produkte zu verbessern und dadurch leistungsfähiger zu werden, ist maßgebend. Eine Voraussetzung für das korrekte Einsetzen von Wissen ist durch den kontinuierlichen Austausch zwischen dem Unternehmen und dem Endkunden/Endkundinnen. „Nicht das Produkt allein verkauft sich, sondern seine Kombination mit einem Bündel ergänzender Dienstleistungen, die etwa durch Qualifizierung von Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, Warenwirtschaftssysteme oder Logistikkonzepte erstellt werden.“ (Herbst, 2000, S.19).

Nach einer Studie des Management-Beratungsunternehmen „Arthur Andersen“ ist die wesentliche Bedeutung von Wissen umstritten, die Umsetzung jedoch liegt weit unter dem gewünschten Wert. Laut einer weiteren Studie des EDV-Kenners IDC verlieren die größten Unternehmen auf der Welt jährlich 24 Mrd. Dollar, da sie ihr Wissen nicht ausreichend einsetzen oder es gänzlich verloren geht. In den Unternehmen gehen über 80 Prozent der Abteilungsleiter und Führungskräfte davon aus, dass die richtige Umsetzung und Weitergabe von Wissen in der Zukunft ein ausschlaggebender Wettbewerbsvorteil werden. (Vgl. Herbst, 2000, S.20f.).

Zusammenfassend kann man sagen, dass Wissen ein wesentlicher Produktionsfaktor in den Kernleistungsprozessen eines Unternehmens ist, da es dazu beiträgt, die Effizienz und Effektivität der Arbeitsprozesse zu erhöhen, die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen zu unterstützen und Geschäftsprozesse zu optimieren. Trotz mehrerer Studien zum Thema Wissen wird dieser entscheidende Faktor nicht ausreichend genug diskutiert oder

hinterfragt. In der Praxis hat sich herausgestellt, dass das Wissen nicht als eigener Wert im Unternehmen erkannt wird. Oft entsteht das Wissen zwar innerhalb einer Abteilung, schafft es aber nicht auf die anderen Abteilungen überzugreifen. Oft wird das Fehlen von Zeit als Erklärung verwendet, wieso das Wissen der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen nicht weiter ausgearbeitet wird. Ihnen werden in vielen Fällen nicht in die Wissens- und Kommunikationsabläufe der Abteilungsleiter mit eingebunden, fühlen sich als nicht wichtig genug behandelt und sehen es somit auch nicht als wichtig an, ihr erworbenes Wissen weiterzugeben (vgl. Herbst, 2000, S.22). Mehr zu dem Thema Kommunikation unter den Abteilungen folgt in einem weiteren Kapitel dieser Arbeit. Unternehmen sollten daher in die Weiterbildung und Schulung ihrer Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen investieren, um sicherzustellen, dass sie über das notwendige Wissen verfügen, um ihre Aufgaben effektiv und effizient ausführen zu können.

### **5.3. Der Aufbau von Wissen**

Um Wissen nachhaltig aufzubauen, muss der Aufbauprozess gut durchgeplant werden. Hierfür muss sich das Unternehmen einige Fragen stellen: Welche Ziele im Unternehmen können durch die Anwendung von Wissen erreicht werden? Gibt es bereits vorhandenes Wissen im Unternehmen und wie kann dieses ausgebaut werden? Welche Voraussetzungen sind für den Ausbau von Wissen im Team notwendig? (Vgl. Herbst, 2000, S.50f.). Um diese Fragen zu beantworten ist es essenziell zunächst eine Analyse des Wissens-Ist-Bestandes durchzuführen, eine Planung für die Entwicklung des Wissens zu erstellen, diese zu kontrollieren und schlussendlich umzusetzen.

In der Regel braucht es drei bis fünf Jahre, bis Wissen im Unternehmen aufgebaut wird. Besonders in den ersten Jahren bedarf es einem hohen Aufwand neues Wissen zu etablieren, da in der Anfangszeit besonders häufig die Umweltfaktoren noch nicht genau analysiert wurden, Fehler ausgebessert werden müssen und der Ist-Stand zunächst ermittelt werden muss. Daher ist es in dieser Zeit sehr wichtig ausreichend zu beobachten und die Resultate aus dem neu erworbenen Wissen zu hinterfragen. Allgegenwärtig ist auch die interne Kommunikation im Team zwischen den Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, da diese direkt in den Wissensaufbauprozess eingebunden werden und ihre Erfahrungen und Meinungen austauschen können. (Vgl. Herbst, 2000, S. 57f.).

Bei der Analyse des Wissens wird zunächst eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Hier wird abteilungsübergreifend untersucht, welches Wissen bei welchem Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen bereits vorhanden ist und welches verstärkt gefördert werden muss. Diese Analyse wird zunächst an Einzelpersonen und anschließend auf ganze Personengruppen durchgeführt (vgl. Herbst, 2000, S. 59). Es wird versucht herauszufinden, ob und welche Barrieren vorhanden sind und wie diese verbessert werden können. Nicht nur wird der Ist-Stand genau analysiert, es wird auch ein Zukunftsausblick herangezogen um mögliche Chancen und eventuelle Risiken identifizieren, optimieren bzw. ausschließen zu können (vgl. Herbst, 2000, S. 61).

In der Planungsphase wird ein genereller Plan zur Entwicklung des Wissens erstellt. Hierfür werden zunächst die Wissensziele, die dafür notwendigen Strategien sowie die Maßnahmen zur Durchführung geplant. Um die Wissensziele korrekt zu formulieren, muss auf die Koordination, die Kontrolle und die Motivation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen geachtet werden. Sie sollten somit auf ein Ziel gerichtet sein, alle geplanten Aktivitäten diesem Ziel gewidmet werden, diese korrekt kontrolliert und die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen dementsprechend zur Umsetzung motiviert werden. Um ein konkretes Wissensziel zu formulieren ist es wichtig, dass dieses SMART (vgl. Herbst, 2000, S. 65) umsetzbar ist. Es soll somit spezifisch, messbar, aktiv umsetzbar, realistisch und terminiert sein.

Ist das Wissensziel formuliert, so wird als nächster Schritt eine dazu passende Strategie entwickelt. Die Strategien dienen als Verhaltensplan und sollen bei richtiger Durchführung zum Erreichen des Wissensziel führen. Je nachdem ob das Wissen an bestimmte Personen oder in Form von schriftlicher Dokumentation gehen soll (siehe individuelles oder kollektives Wissen im vorherigen Kapitel), wird entweder eine personifizierte oder kodifizierte Strategie angestrebt. Ein Vorteil der personifizierten Strategie, welche oft in komplexen Unternehmen angewendet werden, ist die Möglichkeit die individuelle Leistung an den Kunden/Kundinnen zu einem teureren Preis als mögliche Mitbewerber anzubieten. Ein Nachteil dieser Wissensstrategie ist der notwendige intensive Austausch mit den Kollegen/Kolleginnen innerhalb der Abteilung, um besagtes Wissen dementsprechend weiterzugeben. In der kodierten Strategie, bei welcher alles schriftlich dokumentiert wird, ist der ausschlaggebende Vorteil die dauerhafte Erreichbarkeit für alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Das niedergeschriebene Wissen kann jederzeit abgerufen werden. Ein Nachteil dieser Strategie ist die wohlmögliche fälschliche Formulierung einiger Punkte, was zu Missverständnissen oder Fehlern resultieren kann. Für

welche der beiden Strategien sich ein Unternehmen entscheidet, hängt von der Art und den festgelegten Zielen ab (vgl. Herbst, 2000, S. 71f.).

Wenn die Ziele sowie die Strategien festgelegt wurden, ist der nächste Schritt die passenden Maßnahmen zu finden, welche eingesetzt werden, um das Ziel zu erreichen. Um Wissensziele in einem Unternehmen zu erreichen, gibt es verschiedene Maßnahmen, die ergriffen werden können. Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen kann ebenfalls dazu beitragen, dass das Wissen innerhalb des Unternehmens weitergegeben wird. Hierbei können Best Practices erkannt und weitergegeben werden. Mentoring-Programme können auch eine gute Möglichkeit sein, um Wissen innerhalb des Unternehmens weiterzugeben, indem ein erfahrener Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen einem/eines neuen Kollegen/Kollegin dabei hilft, sich schneller in das Unternehmen einzufinden und das notwendige Wissen zu erwerben. Einer der wichtigsten Schritte besteht darin, Schulungen und Weiterbildungen für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen anzubieten, um sicherzustellen, dass sie über das notwendige Wissen verfügen, um ihre Aufgaben effektiv auszuführen (vgl. Herbst, 2000, S. 73ff.).

## **5.4. Weiterbildungsbarrieren und Lösungsansätze**

In der heutigen schnelllebigen Arbeitswelt ist es für den Einzelnen unerlässlich, sich ständig weiterzubilden, um relevant zu bleiben und beruflich voranzukommen. Trotzdem gibt es oft Hindernisse, die Menschen daran hindern, sich weiterzubilden (vgl. Schiersmann, 2007, S.170). Ein häufiges Problem ist der Zeitmangel, da die Arbeitnehmer bereits mit einem vollen Arbeitstag beschäftigt sind. Um dies zu überwinden, empfiehlt es sich, Weiterbildung im Voraus zu planen und in den Arbeitsplan zu integrieren. Alternativ können auch flexible Arbeitszeiten oder Teilzeitoptionen die Weiterbildung nebenbei erleichtern. Darüber hinaus bieten E-Learning- oder mobile Lernplattformen den Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen die Flexibilität, sich in ihrer eigenen Zeit weiterzubilden.

Ein weiteres Hindernis für die Weiterbildung ist die finanzielle Belastung, da nicht alle Arbeitgeber die Kosten für die Weiterbildung übernehmen (vgl. Schiersmann, 2007, S. 174f.).

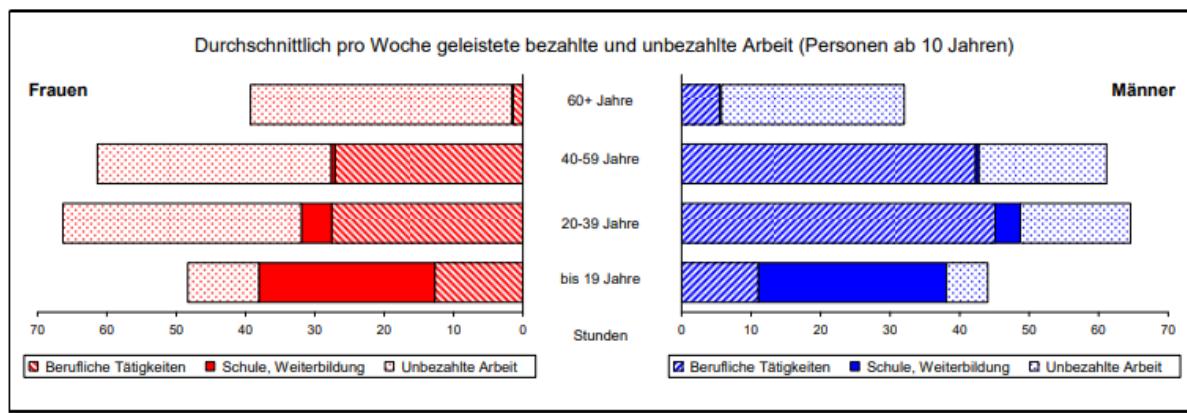


Figure 3: Statistik Austria Statistik Durchschnittlich pro Woche geleistete Arbeit bezahlt und unbezahlt Stand 2008

Die angeführte Abbildung beschreibt die Umfragewerte der Statistik Austria aus dem Jahr 2008. Hier wurden Österreicher aller Altersgruppen zu ihren wöchentlich geleisteten Stunden in den Bereichen Beruf, Schule und Weiterbildung sowie unbezahlter Arbeit befragt. Wie aus dieser Statistik klar hervorgeht, so ist die investierte Zeit für berufliche Aktivitäten im Alter von 20-39 Jahren bei durchschnittlich 35 Stunden pro Woche. Für die Weiterbildung wird sich in dieser Alterskategorie jedoch nur durchschnittlich 5 Stunden pro Woche Zeit genommen. In der nächsthöheren Altersgruppe von Personen zwischen 40 und 59 Jahren liegt die investierte Zeit für Weiterbildung gerade bei 2% der gesamten Wochenstunden.

Arbeitgeber können ihre Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen finanziell unterstützen, indem sie die Teilnahmegebühren, Reisekosten und Lernmaterialien übernehmen. Auch staatliche Förderungen oder Bildungsdarlehen können helfen, die Kosten für die Weiterbildung zu tragen. Abgesehen von zeitlichen und finanziellen Zwängen kann auch mangelnde Motivation ein Hindernis für die Weiterbildung sein. Arbeitgeber können ihre Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zur Weiterbildung ermutigen, indem sie Anreize schaffen, wie z. B. die Übernahme von Teilnahmegebühren oder die Gewährung von zusätzlichem Urlaub für den erfolgreichen Abschluss eines Kurses.

Auch die Möglichkeit, das Gelernte direkt in der Praxis anzuwenden und beruflich voranzukommen, kann die Motivation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen steigern. Mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen kann ein weiteres Hindernis für die Weiterbildung sein (vgl. Schiersmann, 2007, S. 174). Unternehmen können Mentoren- oder Coaching-Programme anbieten, um Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen bei ihrer Weiterbildung zu unterstützen. Auch regelmäßige Feedback- und Bewertungsgespräche können gezielte Unterstützung bieten. Schließlich kann mangelnde Flexibilität ein weiteres Hindernis

darstellen. Viele Arbeitnehmer haben einen engen Zeitplan und können nicht immer an Seminaren und Workshops teilnehmen, die während der regulären Arbeitszeiten stattfinden.

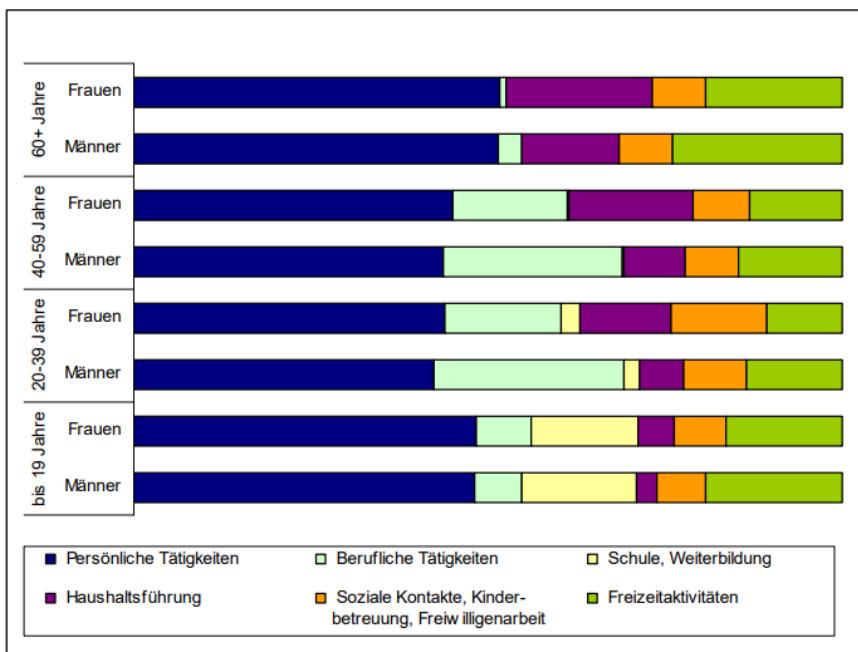


Figure 4: Statistik Zeitmanagement Statistik Austria 2008

Eine Umfrage der Statistik Austria hat im Jahr 2008 herausgefunden, dass am meisten Zeit für Weiterbildung von Männern und Frauen unter 19 Jahren investiert wird. Diese Zahlen basieren vor allem auf die allgemeine Schulpflicht in Österreich, welche für alle Kinder von sechs bis 15 Jahren gilt. Diese besagt, dass jene Kinder in dieser Zeit die Pflichtschule absolvieren müssen. Von 15 bis 19 Jahren fokussieren sich die Jugendlichen auf Ihre berufliche Ausbildung. Eine Lehre wird begonnen, eine weiterführende Schule wird besucht, die Matura wird abgeschlossen und in manchen Fällen im Alter von 19 Jahren sogar das Studium. Ein klarer Rückgang lässt sich mittel der Statistik ab einem Alter von 20 Jahren veranschaulichen. In dieser Zeit finden vereinzelt noch weitergeführte Fortbildungen statt. Hier wird meistens ein Studium absolviert oder weiterführende Kurse in Forschungseinrichtungen besucht. Wie bereits im Kapitel „Wissensmanagement“ beschrieben, ist das Weiterführen und stetige Aktualisieren und Aufbauen von altem und neuem Wissen ein nie-endender Prozess. Dennoch geht aus der Statistik klar hervor, dass ab einem Alter von 40 Jahren keine Zeit für zusätzliche Weiterbildung investiert wird.

Unternehmen können Schulungen außerhalb der Arbeitszeiten oder online anbieten, um sie für die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zugänglicher zu machen. Durch eine offene Kommunikation

zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern können die Arbeitgeber die Art der benötigten Schulungen besser verstehen und entsprechend planen. Kostenlose oder kostengünstige Schulungen, die online oder intern stattfinden, können ebenfalls eine praktikable Option sein, um finanzielle Hindernisse zu überwinden.

## 5.5. Zertifizierungen im Weiterbildungsbereich

Im Bereich der Seminare gibt es zahlreiche Möglichkeiten, sein Wissen zu erweitern und spezielle Fähigkeiten zu erwerben. Eine Möglichkeit, diese Fähigkeiten zu demonstrieren und zu bestätigen, ist der Erwerb von Zertifizierungen. Zertifizierungen sind offizielle Dokumente, die die Fähigkeiten, das Wissen und die Erfahrung einer Person belegen und als Nachweis für ihre Qualifikation und Kompetenz in einem bestimmten Bereich dienen (vgl. Dalluge/Franz, 2008, S.47f.). Diese Zertifikate können sowohl von Arbeitgebern als auch von Kunden/Kundinnen anerkannt werden.

Im Seminarbereich bieten verschiedene Organisationen und Institutionen eine Reihe von Zertifizierungen an, einige der bekanntesten sind Projektmanagement, Sprachen, IT-Kenntnisse und Soft Skills wie Führung oder Konfliktmanagement. Jede Zertifizierung hat ihre eigenen Voraussetzungen und Anforderungen, die erfüllt werden müssen, um sie zu erhalten. Zertifizierungen spielen eine entscheidende Rolle für Personen, die in bestimmten Bereichen arbeiten oder sich darauf spezialisieren wollen. Sie können Kunden/Kundinnen und Arbeitgebern/Arbeitgeberinnen Vertrauen einflößen, die Karriereaussichten verbessern und die persönliche und berufliche Entwicklung fördern. In vielen Fällen können Zertifizierungen auch zu höheren Gehältern und besseren Arbeitsbedingungen führen.

### Das Salzburger Qualitätssiegel:

Das Salzburger Qualitätssiegel, auch bekannt als "S-QS", ist ein freiwilliges Qualitätssicherungs- und -entwicklungsverfahren für Bildungsanbieter in Salzburg. Es wurde von der Arbeitsgemeinschaft Salzburger Erwachsenenbildung (ARGE SEB) im Jahr 2011 entwickelt und im Laufe der Zeit kontinuierlich weiterentwickelt. Die ARGE SEB ist ein Dachverband von 22 gemeinnützigen Erwachsenenbildungseinrichtungen und öffentlichen



Figure 5: Salzburger Qualitätssiegel Erwachsenenbildung

Bibliotheken. Das "S-QS" ist vom Qualitätsrahmen für Erwachsenenbildung in Österreich (Ö-Cert) anerkannt und sichert hohe und vergleichbare Standards sowie Transparenz in der Salzburger Erwachsenenbildung (Quelle: <https://www.erwachsenenbildung-salzburg.at/s-qs/>).

### EduQua:

EduQua, ein Qualitätslabel für Weiterbildungsanbieter in der Schweiz, ist seit 2001 staatlich anerkannt. Es ist das einzige Qualitätslabel seiner Art in der Schweiz und wird von der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) vergeben. Vorrangiges Ziel des Labels ist es, die Qualität und Transparenz des Weiterbildungsangebots in der Schweiz zu erhöhen. Es ermöglicht den Kunden/Kundinnen, qualitativ hochstehende Weiterbildungsanbieter auszuwählen und unterstützt die Anbieter bei der Verbesserung und Dokumentation ihrer Dienstleistungen. EduQua steht allen Weiterbildungsanbietern offen, unabhängig von Unternehmensgröße und -typ. (Quelle: <https://alice.ch/de/qualitaet/>)



Figure 6: EduQua Zertifizierung

### Wien Cert:

Seit 2011 führt das öibf gemeinsam mit dem waff wien-cert, ein Qualitätssicherungsverfahren für Bildungseinrichtungen in Wien, durch. Die Bemühungen des öibf orientieren sich am Qualitätsrahmen für Erwachsenenbildung (Ö-Cert). Vergleichbare standardisierte Verfahren, wie EBQS, Cert-NÖ und S-QS, gibt es auch in Oberösterreich, Niederösterreich und Salzburg. Gemeinsames Ziel dieser Verfahren ist es, die Transparenz in Qualitätsfragen in der Weiterbildung zu erhöhen und die gegenseitige Anerkennung in ganz Österreich zu gewährleisten. (Quelle: <https://wiencert.oeibf.at/>)



Figure 7: Wien Cert Zertifikat

## 5.6. Zukunftsansichten der beruflichen Weiterbildung

Die berufliche Entwicklung ist ein wichtiges Instrument zur Anpassung an die sich ständig verändernde Arbeitswelt und zur persönlichen Weiterentwicklung. Allerdings muss sich die Branche in den kommenden Jahren zahlreichen Herausforderungen stellen, die auf verschiedene Bereiche abzielen (vgl. Schiersmann, 2007, S.9ff.). Die Digitalisierung wird eine wesentliche Rolle dabei spielen, die Art und Weise, wie wir lernen und arbeiten, zu verändern. Daher muss die berufliche Weiterbildung der Einführung von E-Learning, mobilen Lernplattformen und virtuellen Klassenzimmern Rechnung tragen, um in der digitalen Welt erfolgreich zu sein. Ein weiteres Ziel der beruflichen Weiterbildung ist die Anpassung an die Flexibilität der heutigen Arbeitswelt, da immer mehr Menschen in Teilzeit arbeiten oder flexible Arbeitszeiten haben (vgl. Schiersmann, 2007, S. 14f.). Daher muss die Weiterbildung flexiblere Lernmöglichkeiten bieten, die auch außerhalb der Arbeitszeiten und online zugänglich sind. Außerdem wird die Individualisierung in der beruflichen Bildung immer wichtiger, da jeder Mensch einzigartige Voraussetzungen und Bedürfnisse hat. Weiterbildung muss individuelle Lernmöglichkeiten betonen und den Erfolg von Weiterbildungsprogrammen nicht nur an standardisierten Tests, sondern auch an individuellen Zielen und Kriterien messen. Ein weiteres Ziel ist die Kompetenzorientierung, bei der sich die berufliche Weiterbildung auf die Vermittlung von Kompetenzen konzentrieren muss, die für die Arbeitswelt von morgen relevant sind. Dabei geht es um die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen wie Kreativität, Problemlösungskompetenz und Teamfähigkeit und nicht nur um das Erlernen bestimmter Fertigkeiten. Außerdem wird Nachhaltigkeit in der beruflichen Weiterbildung immer wichtiger (vgl. Schiersmann, 2007, S. 249ff.). Es geht nicht mehr nur darum, wirtschaftliches Wachstum zu fördern, sondern auch ökologische und soziale Aspekte zu berücksichtigen. Weiterbildung muss dazu beitragen, dass der Einzelne nachhaltig arbeiten und leben kann. Schließlich wird auch die Internationalisierung eine wichtige Rolle in der beruflichen Weiterbildung spielen. Weiterbildung muss den Anforderungen einer globalen Arbeitswelt gerecht werden und international anerkannte Zertifizierungen anbieten, die in englischer Sprache abgehalten werden können.

Zusammenfassend wird sich die berufliche Weiterbildung in den kommenden Jahren vielen Herausforderungen stellen und an Veränderungen anpassen müssen. Digitalisierung, Flexibilisierung, Individualisierung, Kompetenzorientierung, Nachhaltigkeit und Internationalisierung werden entscheidende Faktoren sein. Die Branche muss sich auf diese

Entwicklungen einstellen, um die Menschen mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten und sie auf die Arbeitswelt von morgen vorzubereiten.

## 6. Fort- und Weiterbildung im Seminar

Die ständige Weiterbildung am Arbeitsplatz spielt eine wichtige Rolle für die persönliche und berufliche Entwicklung der Arbeitnehmer (vgl. Herbst, 2000, S. 101). Durch konsequente Aus- und Weiterbildung können Arbeitnehmer ihre Fähigkeiten verbessern, neue Kompetenzen erwerben und auf Veränderungen im Arbeitsumfeld vorbereitet sein. Gerade in Zeiten der digitalen Transformation und der zunehmenden Automatisierung sind kontinuierliches Lernen und Weiterbildung entscheidend, um auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben und den steigenden Anforderungen gerecht zu werden (vgl. Olfert, 2019, S. 203ff.). Neben der Erweiterung von Wissen und Fähigkeiten trägt Weiterbildung auch dazu bei, dass sich die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen motivierter und zufriedener in ihrem Job fühlen. Die Möglichkeit, sich auf ihrem Gebiet zu verbessern und neue Herausforderungen zu meistern, steigert letztlich die Zufriedenheit am Arbeitsplatz (vgl. Olfert, 2019, S. 209). Darüber hinaus kann Weiterbildung die Attraktivität des Arbeitsplatzes und damit die Loyalität der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen erhöhen. Ein weiterer entscheidender Vorteil der Weiterbildung ist, dass sie den Unternehmen hilft, ihre Angestellten langfristig zu binden. Arbeitgeber, die ihren Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen die Möglichkeit bieten, sich weiterzubilden und ihre Fähigkeiten zu verbessern, haben wahrscheinlich engagiertere und loyalere Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen (vgl. Tippelt/Hippel, 2011, S. 661).

Seminare bieten hierfür eine hervorragende Gelegenheit, sich neues Wissen anzueignen, Fähigkeiten zu verbessern und über die neuesten Trends und Innovationen in einem bestimmten Bereich auf dem Laufenden zu bleiben. Die Teilnahme an einem Seminar kann die berufliche Entwicklung fördern, was für diejenigen, die in ihrer Karriere vorankommen wollen, eine hervorragende Nachricht ist. (Vgl. Buchacher/Wimmer 2006, S. 9f.). Ein Vorteil von Seminaren ist ihr interaktiver Charakter. Die Teilnehmer können nicht nur von den Weisheiten und Tipps der Dozenten profitieren, sondern auch von den Erfahrungen und Meinungen der anderen Teilnehmer. Die Zusammenarbeit und die Teilnahme an Diskussionen können dazu beitragen, neue Perspektiven zu eröffnen und verschiedene Standpunkte und Hintergründe kennen zu lernen (vgl. Schreiber 2012, S. 5).

Seminare werden von verschiedenen Institutionen und Unternehmen angeboten, die eine breite Palette von Themen wie Führung, Projektmanagement, Kommunikation, Verkaufstraining und viele andere abdecken. Diese spezialisierte Ausbildung vermittelt den Teilnehmern relevante berufliche Fähigkeiten und Kenntnisse, die ihre berufliche Leistung und ihre Karriereaussichten verbessern können (vgl. Czepek u.a., 2015, 194ff.). Neben dem eigentlichen Training bieten die Seminare eine hervorragende Möglichkeit, persönliche Netzwerke zu erweitern und neue Kontakte zu knüpfen. Die Zusammenarbeit mit Personen aus unterschiedlichen Branchen und Positionen kann dazu beitragen, das berufliche Netzwerk zu erweitern und neue Perspektiven zu eröffnen (vgl. Sonntag u.a. 2017, S. 14).

## 6.1. Die Seminarplanung

Die Planung eines Seminars kann eine schwierige Aufgabe sein, bei der viele verschiedene Faktoren zu berücksichtigen sind. Um sicherzustellen, dass das Seminar erfolgreich ist und die Ziele der Teilnehmer erfüllt, müssen mehrere wichtige Themen berücksichtigt werden (vgl. Schreiber 2012, S. 98). Eine der wichtigsten Überlegungen bei der Seminarplanung ist die Auswahl eines geeigneten Themas. Das gewählte Thema muss relevant und zeitgemäß sein und einen konkreten Nutzen für die Teilnehmer haben. Auch das Zielpublikum und das Niveau des Seminars sollten die Themenwahl beeinflussen. Neben dem Seminarinhalt ist auch die Wahl des Veranstaltungsortes von Bedeutung. Bei der Wahl des Veranstaltungsortes sollten die räumlichen Gegebenheiten, die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel und die Verfügbarkeit von Parkplätzen berücksichtigt werden. Die Terminplanung ist ein weiterer wichtiger Aspekt der Seminarplanung. Die Verfügbarkeit der Referenten sowie die Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmer sollten berücksichtigt werden. Außerdem sollte eine angemessene Vorlaufzeit eingeplant werden, damit das Seminar reibungslos geplant und durchgeführt werden kann (vgl. Buchacher/Wimmer, 2006, S.13ff.).

### 6.1.1. Die Zielsetzung und Zielgruppe

Wenn es um die Organisation eines Seminars geht, ist eine der wichtigsten Überlegungen die Auswahl eines passenden Themas. Das Thema sollte bedeutsam und fesselnd sein und den Bedürfnissen und Interessen der Teilnehmer entsprechen. Es sollte ausreichend Platz vorhanden sein, um alle Aspekte des Themas zu behandeln. Das Ziel und das Thema sind hier entscheidend (vgl. Buchacher/Wimmer 2006, S.12f.). Das Ziel gibt den Teilnehmern und dem Dozenten eine

klare Tendenz vor, was sie im Rahmen des Seminars erreichen wollen und welche Ambitionen sie erfüllen sollen. Ein klar definiertes Ziel hilft, das Seminar zu strukturieren und zu fokussieren und stellt sicher, dass alle Aspekte des Themas abgedeckt werden. Das Thema bildet die Grundlage für den Inhalt des Seminars. Es sollte für die Teilnehmer relevant und fesselnd sein, um zu gewährleisten, dass das Seminar auf ihre Bedürfnisse und Interessen eingeht (vgl. Schreiber 2012, S. 101). Ein klar definiertes Ziel und ein passendes Thema helfen dem Dozenten, das Seminar auf die Bedürfnisse der Teilnehmer auszurichten und den Inhalt entsprechend zu strukturieren. Auf diese Weise wird die Effektivität und der Erfolg des Seminars sichergestellt und die Teilnehmer werden mit den notwendigen Fähigkeiten und Kenntnissen ausgestattet (vgl. Buchacher/Wimmer 2006, S.36f.).

Die Zielgruppe ist ein bedeutsamer Faktor während der Planung und Konzeption eines Seminars, da sie die Ambitionen, Bedürfnisse und Interessen der Mitglieder widerspiegelt. Um ein erfolgreiches Seminar zu gestalten, ist es essenziell, die Zielgruppe akkurat festzustellen und die Inhalte getreu anzupassen (vgl. Behrens-Schneider/Birven 2007, S. 33f.).



Figure 8: Eigendarstellung Faktoren Zielgruppen in Anlehnung an Sonntag 2017

Bei der Planung eines Seminars ist es fundamental, demografische Wesensmerkmale wie Alter, Geschlecht, Bildungsniveau, Beruf und geografische Herkunft der Mitglieder zu akzeptieren, um die Inhalte und den Schwierigkeitsgrad anzupassen. Fachliche Hintergründe sind gleichermaßen entscheidend, um die Signifikanz und den Surplus des Seminars zu sicherstellen.

Die Forderungen und Bedürfnisse der Mitglieder sollten ermittelt werden, um die Veranstaltung ähnlich zu gestalten und maximalen Vorteil zu bieten. Letztendlich sollten verschiedenartige Lernstile und -präferenzen berücksichtigt werden, um ein abwechslungsreiches und nettes Lernerlebnis seitens Vorträge, Workshops, Diskussionen und interaktive Module zu machen (vgl. Sonntag u.a. 2017, S. 19f.).

### *6.1.2. Das richtige Tagungshotel für ein Seminar*

Bei der Auswahl des idealen Veranstaltungsortes für ein Seminar gibt es mehrere wichtige Aspekte zu berücksichtigen (vgl. Siekmeier 2015, S. 32ff.). Auf den ersten Blick ist die Lage des Hotels von größter Bedeutung. Es sollte idealerweise leicht erreichbar sein und über ausreichend Parkplätze verfügen, damit die Teilnehmer bequem anreisen können. Außerdem sollte das Hotel in einer ruhigen Umgebung liegen, damit das Seminar ungestört stattfinden kann (vgl. Schreiber 2012, S. 9 ff.).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Ausstattung des Hotels. Es ist wichtig, dass das Hotel über ausreichend große und angemessen ausgestattete Seminarräume verfügt, die den Anforderungen des jeweiligen Seminars entsprechen. Der Erfolg Ihres Seminars hängt auch von der Qualität Ihrer Konferenztechnik ab. Eine gut funktionierende technische Ausstattung ist für den reibungslosen Ablauf Ihrer Konferenz unerlässlich (vgl. Schreiber 2012, S. 100f.). Es ist wichtig, dass die Technik intuitiv und einfach zu bedienen ist, damit sich die Teilnehmer und Referenten auf das Wesentliche konzentrieren können. Zu den wichtigsten technischen Geräten gehören Projektoren, Leinwände, Lautsprecher, Mikrofone und Hochgeschwindigkeits-Wi-Fi. Bei der Auswahl von Projektoren und Bildschirmen ist es wichtig, auf Helligkeit und Auflösung zu achten, um sicherzustellen, dass Präsentationen und Filme gut sichtbar und klar sind. Ebenso sollten Lautsprecher und Mikrofone eine ausgezeichnete Tonqualität aufweisen, um eine klare Kommunikation zu ermöglichen (vgl. Siekmeier 2015, S. 58f.). Eine schnelle und stabile Internetverbindung ist ebenfalls wichtig. Die Teilnehmer sollten in der Lage sein, im Internet zu arbeiten, Recherchen durchzuführen und auf Online-Ressourcen zuzugreifen. Die Möglichkeit, Präsentationen und Dokumente online zu teilen und gemeinsam zu bearbeiten, kann die Zusammenarbeit und Interaktion zwischen den Teilnehmern fördern.

Die richtige Vorbereitung und das Testen der Technologie vor der Konferenz können dazu beitragen, unvorhergesehene technische Schwierigkeiten während der Veranstaltung zu vermeiden. Der technische Support vor Ort kann auch dabei helfen, Probleme schnell zu lösen und einen reibungslosen Ablauf des Seminars zu gewährleisten. (Vgl. Siekmeier 2015, S. 60f.).

Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Service des Hotels. Es sollte ein freundliches und sachkundiges Personal vorhanden sein, das bei allen Fragen und Anliegen schnell und effektiv helfen kann. Außerdem sollte das Check-in und Check-out der nächtigenden Gäste einfach und unkompliziert sein. Um die Qualität des Eincheckens zu optimieren ist es ratsam bereits vor dem Ankommen im Hotel alle wichtigen Informationen der Gäste wie Namen, Wohnadressen etc. bereits vorab zu erhalten. So können Meldescheine bereits im Vorhinein vorbereitet und der Check In Prozess verkürzt werden.

Die kulinarische Gestaltung spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Seminaren, da sie nicht nur für das leibliche Wohl sorgt, sondern auch zur allgemeinen Atmosphäre und den Networking-Möglichkeiten beiträgt. Hochwertige Catering-Services können das Event aufwerten und bei den Teilnehmern einen bleibenden Eindruck hinterlassen, der eine positive Umgebung für Zusammenarbeit und Lernen fördert.

In den letzten Jahren hat sich ein wachsender Schwerpunkt auf vielfältige und gesunde Speisen bei Seminaren herausgebildet. Veranstalter legen zunehmend Wert auf lokal bezogene, biologische Zutaten und berücksichtigen verschiedene Ernährungsvorlieben und -einschränkungen, wie vegetarische, vegane und glutenfreie Optionen. (Vgl. Siekmeier 2015, S.72ff.). Dieser integrative Ansatz stellt sicher, dass sich alle Teilnehmer willkommen und gut versorgt fühlen, was zu einer erhöhten Beteiligung und Zufriedenheit führen kann. Interaktive Essensstationen und Live-Kochdemonstrationen erfreuen sich ebenfalls wachsender Beliebtheit, da sie den Teilnehmern ein einzigartiges und unvergessliches Erlebnis bieten. Diese interaktiven Elemente können als Eisbrecher dienen und Gespräche sowie Networking unter den Teilnehmern fördern. Darüber hinaus kann die Einbindung regionaler oder ethnischer Küche eine kulturelle Dimension zum Event hinzufügen und lokale Geschmacksrichtungen und Traditionen präsentieren. (Vgl. Siekmeier 2015, S. 75ff.). Um eine gelungene Verpflegung während des ganzen Seminartages für alle TeilnehmerInnen zu gewährleisten, ist die Vorabbuchung einer Ganz- oder Halbtagespauschale empfehlenswert. Diese beinhaltet im

Durchschnitt das Mittagessen, mehrere kleine Snackpausen in den Pausen sowie in manchen Fällen auch Tagungstränke.

## 6.2. Die Evaluierung

Eine Nachevaluierung ist ein relevanter Bestandteil eines jeden Seminars oder Workshops (vgl. Siekmeier 2015, S.115f.). Sie dient dafür, Feedback von den Teilnehmern zu erhalten, um die Klasse der Veranstaltung zu aufpolieren und zukünftige Veranstaltungen besser auf die Bedürfnisse der Mitglieder koordinieren zu können. Die Nachevaluierung ist somit ein essenzielles Instrument, um die Zufriedenheit der Mitglieder zu bestimmen und Verbesserungspotenzial festzustellen. Die Durchführung einer Nachevaluierung kann auf andersartige Gattungen erfolgen. Eine Möglichkeit ist die Ausgabe von Fragebögen, die von den Teilnehmern ausgefüllt werden. In diesen Fragebögen können Fragestellungen zu andersartigen Aspekten des Seminars gestellt werden, (vgl. Siekmeier 2015, S. 116) wie bspw. zur Organisation, zum Inhalt, zu den Referenten und zur Laune. Die Fragestellungen können währenddessen offen oder geschlossen sein. Offene Anliegen realisieren es den Teilnehmern, ihre Meinung ausführlicher zu äußern, innerhalb versperrter Fragestellungen die Auswertung vereinfachen (vgl. Behrens-Schneider/Birven 2007, S. 84f.).

Eine zusätzliche Möglichkeit ist die Durchführung von Gruppengesprächen. Hierfür werden die Mitglieder kollektiv aufgeteilt und diskutieren miteinander über das Seminar. Ein Moderator führt von Seiten das Gespräch und stellt ausführliche Anliegen zu verschiedenartigen Aspekten des Seminars. Genauso hier können die Anliegen offen oder geschlossen gestellt werden. Der Überschuss von Gruppengesprächen liegt darin, dass die Mitglieder sich miteinander inspirieren und auf innovativen Geistesblitz bringen können (vgl. Behrens-Schneider/Birven 2007, S. 84f.). Ein weiterer Ansatz ist die Durchführung von Einzelgesprächen. Hierfür werden die Mitglieder separat befragt, um ein detaillierteres Feedback zu erhalten. Einzelgespräche sind aufwendiger als Gruppengespräche, bieten indes den Mehrwert, dass die Mitglieder ihre Meinung frei und separat von der Gruppendynamik äußern können. Unabhängig von vom Typ der Nachevaluierung ist es fundamental, dass die Mitglieder das Gefühl haben, dass ihr Feedback ernst genommen wird. Es sollte aufgrund dessen klar spricht werden, dass die Meinung der Mitglieder wertvoll ist und dass das Feedback hierzu genutzt wird, das Seminar zu aufpeppen. Wie die Evaluierung abläuft, kann vom Veranstalter/der Veranstalterin entschieden werden. Je nach gewünschtem Ergebnis entscheidet

sich dieser für die qualitative oder die quantitative Nachforschungsmethode. (Vgl. Jäger 2015, S. 156).

### **6.3. Green Meetings**

Eine Green Conference oder Sustainable Conference ist eine Veranstaltungsform, die sich mit Umweltverträglichkeit und Nachhaltigkeit auseinandersetzt. Ziel ist es, alle Aspekte der Veranstaltung aus ökologischer, sozialer und ökonomischer Sicht zu betrachten und Maßnahmen zu ergreifen, um negative Auswirkungen auf die Umwelt zu minimieren (vgl. Siekmeier 2015, S.140ff.).

Viele Branchen nutzen heute Green Meetings. Von großen Tagungen und Kongressen über kleine Firmenevents bis hin zu Hochzeiten oder Familienfeiern ist der Begriff Nachhaltigkeit mittlerweile allgegenwärtig. Besonders beliebt sind Nachhaltigkeitskonferenzen in den Bereichen Umwelt- und Klimaschutz, Erneuerbare Energien, Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR). (Vgl. Jäger 2015, S.169f.).

In einigen Forschungen und Studien, wie vom Meeting- und Eventbarometer des Jahres 2013 oder in der des German Convention Bureaus wird das Thema der Green Meetings stark diskutiert und analysiert. Nachhaltigkeit gewinnt an immer größerer Bedeutung (vgl. Drengner/Griese 2016, S. 121). Auf Grundlage dieser Studien wurde von Jan Drengner und Kai-Michael Griese eine weitere Untersuchung bezüglich des Themas Green Meetings mit 145 befragten Personen durchgeführt, welche in Relation zu insgesamt 7.034 Tagungs- und Veranstaltungsstätten in Deutschland etwa 2% des dortigen Marktes entspricht. Die Umfrage wurde durch 65,5% online, 15,9% schriftlich und etwa 18,6% telefonisch durchgeführt. Das Durchschnittsalter der befragten Personen lag bei ca. 45 Jahren und war gleichmäßig auf weibliche und männliche ProbandInnen aufgeteilt. Die TeilnehmerInnen sollten zunächst alle Themen nennen, die ein Event ihrer Meinung nach als nachhaltig gelten lassen. Von den insgesamt 468 Antworten wurden die folgenden zehn nach Mehrfachnennung ausgewählt.:

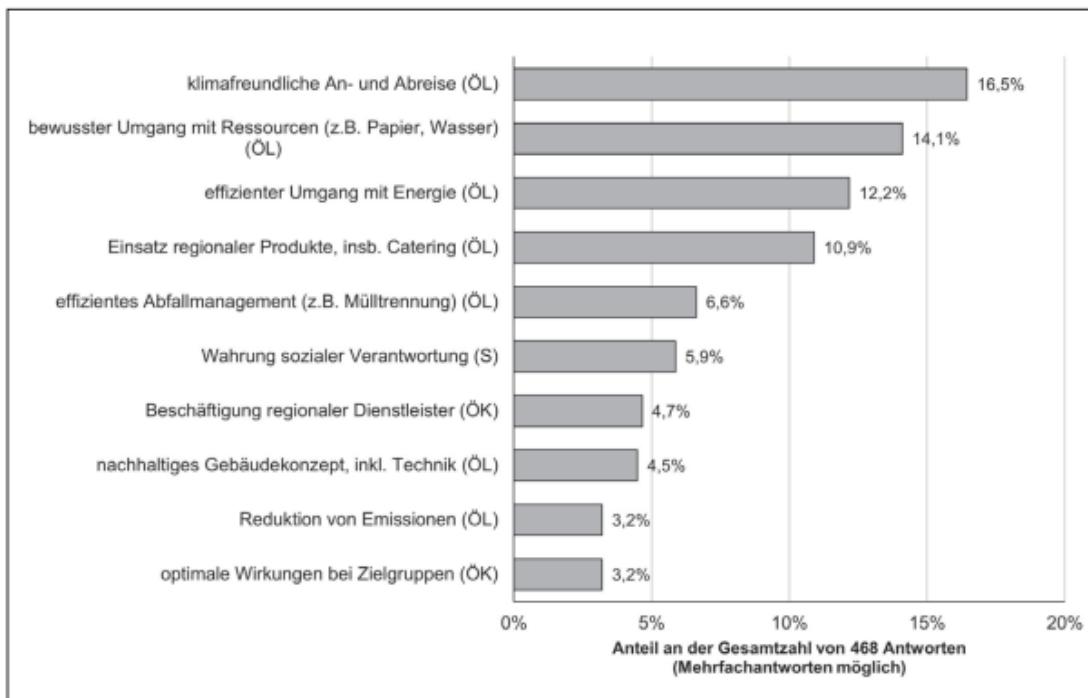


Figure 9: Umfrage Nachhaltigkeit Drengner und Giese

Schließlich wurden die Befragten gebeten einige Aussagen in Bezug auf die intensivere Einbindung der Nachhaltigkeit in den Veranstaltungen zu bewerten. Demnach versprechen sich Unternehmen von ihrem Engagement vor allem psychologische Effekte wie Imageverbesserung, gesteigertes Kundenvertrauen und gesteigerte Kundenzufriedenheit. Bezogen auf strategische Erfolgsparameter (Eroberung neuer Marktsegmente, langfristige Kundenbindung, Differenzierung von Wettbewerbern) bewerteten sie die Wirkung hingegen als moderat. Aus Sicht der Befragten rechtfertigen nachhaltige Dienstleistungen Preiserhöhungen nur teilweise.

### Indem wir nachhaltige Leistungen anbieten, können wir ...

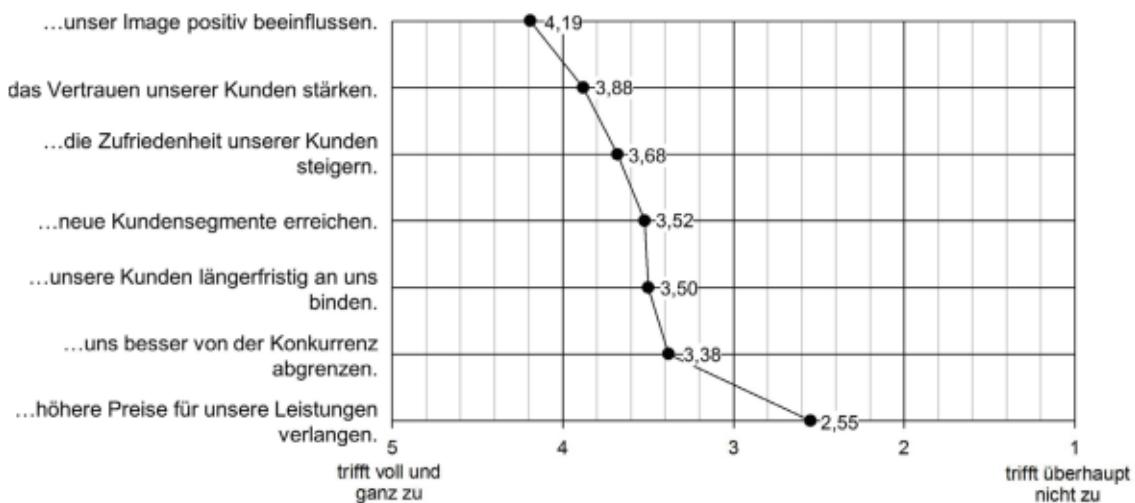


Figure 10: Aussagen Nachhaltigkeit Studie Drengner und Giese

In Österreich existiert das österreichische Umweltzeichen, welches 1996 erschaffen wurde, um das umweltbewusste Handeln in einem Unternehmen auszuzeichnen. Was einst nur auf Betriebe im Tourismus fokussiert war, weitete sich mit den Jahren auf andere Unternehmensarten im Gastronomiebereich aus. Auf der Website des österreichischen Umweltzeichens lassen sich hervorragend alle wichtigen Punkte zur Verifizierung als „Green Meeting“ nachlesen. Dort wird erläutert, dass jene Betriebe in Österreich, die mit dem Umweltzeichen ausgezeichnet wurden, allen Anforderungen entsprechen, dies vor einer zertifizierten Prüfstelle bestätigen und alle vier Jahre erneuern lassen. Nach Ablauf dieser Frist muss erneut ein Gutachten erstellt werden. Die Aktualität der nachhaltig umgesetzten Themen ist somit bei allen Betrieben mit dem Umweltzeichen gegeben. Jene Anforderungen sind je nach Betriebsart unterschiedlich. Die Hard Facts sind jedoch für die Bewilligung des Umweltzeichens deckungsgleich in allen Betrieben. Hier wird auf die Größe des Unternehmens, die vorhandene Ausstattung sowie die Lage eingegangen. Werden beispielsweise jedes Jahr die Betten in einem Tagungshotel weggeschmissen und erneuert oder liegt der Gasthof an einem Ort ohne öffentliche Verkehrsmittel anbahnung, so sind die Muss-Kriterien nicht erfüllt und das Unternehmen scheidet für die Zertifizierung mit dem Umweltzeichen aus. Weitere Pluspunkte sammeln die Betriebe in den Bereichen Catering (Fair Trade Produkte, regionale und biologisch angebaute Produkte etc.), Entertainment für Gäste, die ohne Auto unterwegs sind (z.B. Radfahrstrecken in unmittelbarer Umgebung) oder das Führen eines nachhaltigen Personalführungsstil (vgl. Website österreichisches Umweltzeichen).

Um anschließend die zentrale Forschungsfrage dieser Masterarbeit „Wie kann die Qualität eines Seminares optimieren werden?“ beantworten zu können, wird zunächst auf das Thema Qualitätsmanagement im Allgemeinen und abschließend auf das Thema Qualitätsmanagement im Seminarbereich eingegangen.

## 7. Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement ist ein systematischer, kontinuierlicher Ansatz zur Verbesserung der Qualität der Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens. Es bezieht sich auf die Prozesse, Verfahren und Methoden, die ein Unternehmen anwendet, um sicherzustellen, dass seine Produkte oder Dienstleistungen die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden/Kundinnen erfüllen (vgl. Schmitt/Pfeifer 2010, S. 3f.) Ziel des Qualitätsmanagements ist es, Fehler und Mängel zu minimieren, um die Kundenzufriedenheit zu steigern (vgl. Brückner 2021, S. 4f.) und gleichzeitig die Effizienz und Rentabilität eines Unternehmens zu steigern. Es gibt viele verschiedene Wege und Methoden des Qualitätsmanagements, aber alle haben ein gemeinsames Ziel, nämlich die kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen (vgl. Brückner 2021, S. 6).

Ein wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements ist die Nutzung von Qualitätsstandards und Zertifizierungen, wie z. B. ISO 9001. Diese Standards bieten Unternehmen einen Rahmen für die Entwicklung und Umsetzung ihrer Qualitätsmanagementsysteme. Sie definieren auch die Anforderungen an die Prozesse und Verfahren, die zur Sicherung der Qualität erforderlich sind (vgl. Schmitt/Pfeifer 2010, S. 291). Das Qualitätsmanagement umfasst auch die Überwachung und Analyse von Kundendaten und Feedback (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S.1), um Trends und Muster in Bezug auf Produktqualität und Kundenzufriedenheit zu identifizieren. Basierend auf diesen Erkenntnissen können Unternehmen Änderungen und Verbesserungen an ihren Produkten oder Dienstleistungen vornehmen, um die Qualität und Kundenzufriedenheit zu verbessern (vgl. Seghezzi 2003, S. 23).

### 7.1. Zeitlicher Wandel von Qualität

Die Qualitätspolitik hat sich in den letzten Jahren aufgrund der zunehmenden Komplexität von Produkten und Dienstleistungen und des globalen Wettbewerbs erheblich weiterentwickelt (vgl. Wagner, 2003, S. 135). Der Schwerpunkt hat sich von der bloßen Einhaltung von Qualitätsstandards und der Prozesskontrolle auf die proaktive Etablierung einer Qualitätskultur

verlagert, die den Kunden/Kundinnen in den Mittelpunkt stellt. Unternehmen müssen ihre Qualitätsrichtlinien und -ziele kontinuierlich überprüfen und anpassen, um den sich ändernden Kundenbedürfnissen und -anforderungen gerecht zu werden (vgl. Kals/Gallenmüller-Roschmann, 2011, S. 198f.). Die Einbeziehung von Werten in die Qualitätspolitik, wie etwa ökologische und soziale Verantwortung, ist von entscheidender Bedeutung. Eine nachhaltige Produktion und die Verwendung umweltfreundlicher Materialien sowie eine faire Behandlung von Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Lieferanten sollten zum Standard gehören.

Kontinuierliche Verbesserungsstrategien sind ebenfalls wichtig (vgl. Wagner, 2003, S. 136f.). Die Unternehmen sollten ihre Prozesse und Produkte regelmäßig überprüfen und dabei das Feedback von Kunden/Kundinnen und Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen einholen, um schnell auf Veränderungen reagieren und die Qualität verbessern zu können. Auch die Qualitätssicherung hat sich weiterentwickelt: Ein umfassendes Qualitätsmanagement ersetzt zunehmend die frühere Praxis der Stichprobenkontrolle. Jeder Prozessschritt wird kontinuierlich überwacht und durch neue Technologien wie Big Data und Predictive Analytics verbessert.

## 7.2. Begriffserklärung Qualitätsmanagement

Der Begriff Qualität bezieht sich auf die Eigenschaften eines Produkts oder einer Dienstleistung, die den Kundenanforderungen entsprechen (vgl. Dalluge/Franz, 2008, S. 33). Dies umfasst die Erfüllung von Erwartungen in Bezug auf Zuverlässigkeit, Leistung, Sicherheit, Kosteneffizienz und Ästhetik. Qualitätsmanagement ist ein systematischer Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung und Sicherung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen (vgl. Schori/Rosch, 2012, S. 37). Dabei werden verschiedene Verfahren und Methoden eingesetzt, um Fehler und Schwachstellen im Produktionsprozess zu erkennen und zu beseitigen. Die Grundlagen der Qualität (vgl. Geiger/Kotte, 2008, S. 7ff.) dienen als Basis für das Qualitätsmanagement. Diese setzen sich aus verschiedenen Faktoren wie Kundenorientierung, Prozessorientierung und kontinuierliche Verbesserung zusammen. Die Kundenorientierung (vgl. Schori/Roch, 2012, S. 70) bezieht sich auf die Erfüllung der Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden/Kundinnen, die Prozessorientierung befasst sich mit der Optimierung der Arbeitsabläufe und die kontinuierliche Verbesserung ist ein Prozess, der durch ständige Bewertung und Optimierung der Ergebnisse eine kontinuierliche Steigerung der Qualität anstrebt (vgl. Bohinc, 2019, S.113f.).

Das Qualitätsmanagement ist somit ein entscheidender Faktor, um die Qualitätsgrundlagen erfolgreich umzusetzen und Kundenzufriedenheit zu erreichen. Eine kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen kann die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens steigern.

### **7.3. Die Bedeutung und Besonderheiten von Qualität**

Qualität ist ein entscheidender Aspekt der Geschäftswelt und in fast jeder Branche von großer Bedeutung. Die Einzigartigkeit von Qualität liegt in der Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden/Kundinnen, die je nach Branche und Produkt unterschiedlich sein können. Hohe Qualität kann die Kundenzufriedenheit steigern und damit den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sichern (vgl. Geiger/Kotte, S. 19). Die Merkmale der Qualität umfassen verschiedene Aspekte. Ein wichtiger Faktor ist die Zuverlässigkeit, d.h. die Fähigkeit eines Produktes oder einer Dienstleistung, eine bestimmte Funktion über einen bestimmten Zeitraum zu erfüllen (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, 248f.). Funktionalität, Erfüllung der Kundenanforderungen, Sicherheit und Benutzerfreundlichkeit sind weitere Aspekte, die zur Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung beitragen. Die Bedeutung von Qualität liegt in ihrer Fähigkeit, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, das Image des Unternehmens zu verbessern und seinen langfristigen Erfolg zu sichern. Darüber hinaus kann eine hohe Qualität zur Kostensenkung beitragen, indem Fehler und Ausfälle minimiert werden und weniger Ressourcen für Reparaturen und Nacharbeiten benötigt werden (vgl. Geiger/Kotte, 2008, S. 23).

### **7.4. Aufgaben und Ziele der Qualität**

Um sicherzustellen, dass Produkte oder Dienstleistungen hohen Standards entsprechen, setzen Unternehmen verschiedene Techniken zur Verbesserung und Kontrolle der Qualität ein (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 213). Eine der Kernaufgaben des Qualitätsmanagements ist die Überwachung und Optimierung des gesamten Wertschöpfungsprozesses im Unternehmen (vgl. Wagner, 2003, S. 116). Dabei werden alle Aspekte von der Materialbeschaffung bis zur Auslieferung des Endprodukts oder der Dienstleistung berücksichtigt. Ziel des Qualitätsmanagements ist es, die Kundenbedürfnisse zu erfüllen und die Erwartungen zu übertreffen, was ein gründliches Verständnis der Kundenanforderungen und eine entsprechende Ausrichtung aller qualitätssichernden Maßnahmen erfordert. Zur Verbesserung der Qualität können verschiedene Techniken (vgl. Kamiske/Brauer, S. 214f.) eingesetzt werden, wie z. B. die Fehler-Möglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA), Six Sigma, das Ishikawa-Diagramm

(auch bekannt als Fischgrät-Diagramm), das Pareto-Diagramm und das Plan-Do-Check-Act-Modell (PDCA). Diese Techniken zielen darauf ab, die Qualität zu verbessern, indem Schwachstellen in den Prozessen identifiziert und die notwendigen Schritte zu ihrer Beseitigung unternommen werden. Qualitätsmanagement soll zahlreiche Ziele erreichen (vgl. Wagner, 2003, S. 117), darunter die Erfüllung der Kundenbedürfnisse, die Verbesserung der Produktivität, die Verringerung von Fehlern und Verschwendungen sowie die Steigerung der Effizienz und Effektivität innerhalb der Organisation. Darüber hinaus ist das Qualitätsmanagement bestrebt, die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu steigern und ein positives Unternehmensimage aufzubauen.

Qualität hat einen direkten Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens (vgl. Geiger/Kotte, 2008, S. 101f.). Die Konzentration auf Qualität führt in der Regel zu höherer Kundentreue und -zufriedenheit, was wiederum zu höheren Einnahmen und Gewinnen führt. Darüber hinaus kann eine hohe Qualität zu Kosteneinsparungen führen, z.B. durch die Verringerung von Nacharbeiten und Reklamationen. Der Qualitätszirkel (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 248f.) ist ein wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements. Dabei handelt es sich um eine Gruppe von Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, die sich regelmäßig treffen, um Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und umzusetzen. Der Qualitätszirkel ist auch ein Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung und zur Einbindung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in den Qualitätsmanagementprozess. Die Mitglieder des Qualitätszirkels sind oft diejenigen, die am nächsten am Prozess dran sind und daher die Vorgänge und Probleme am besten verstehen.

Eine hohe Qualität wirkt sich direkt auf die Kundenzufriedenheit und den Erfolg eines Unternehmens aus. Zufriedene Kunden/Kundinnen empfehlen das Unternehmen weiter und kommen wieder. Außerdem kann hohe Qualität einen Wettbewerbsvorteil darstellen, da die Kunden/Kundinnen bereit sind, für höhere Qualität mehr zu bezahlen. Dies kann zu höheren Einnahmen und Gewinnen führen. Verschiedene Qualitätsmanagementtechniken (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 213f.) wie FMEA, Total Quality Management (TQM) und Six Sigma zielen darauf ab, Fehlerquellen zu erkennen, zu minimieren oder sogar zu beseitigen und damit die Qualität zu steigern. Darüber hinaus misst und verbessert das Qualitätsmanagement die Kundenzufriedenheit mit Hilfe von Umfragen und Beschwerdemanagementsystemen.

Das Qualitätsmanagement zielt somit darauf ab, qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen zu gewährleisten, was zu einer höheren Kundenzufriedenheit, höheren

Umsätzen und Gewinnen sowie einem Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen führt. Um dies zu erreichen, ist es unerlässlich, die Grundlagen, Merkmale und Ziele der Qualität zu verstehen, Ziele des Qualitätsmanagements zu definieren und verschiedene Techniken des Qualitätsmanagements anzuwenden.

## 7.5. Messung von Qualität

Die Messung der Qualität ist ein entscheidender Aspekt des Qualitätsmanagements in jedem Unternehmen (vgl. Geiger/Kotte, 2008, S. 29). Es ist unerlässlich, die Qualität von Produkten und Dienstleistungen zu messen, um sicherzustellen, dass sie den Anforderungen und Erwartungen der Kunden/Kundinnen entsprechen. Die Qualitätsmessung kann Unternehmen dabei helfen, ihre Leistung zu verbessern, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt zu steigern. Das Erkennen von Schwachstellen und das proaktive Ergreifen von Maßnahmen zur Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen kann nur durch Qualitätsmessungen erreicht werden. Eine wirksame Strategie zur Qualitätsmessung kann die Kundenbindung stärken, das Image des Unternehmens verbessern und letztlich den langfristigen Erfolg sichern.

### 7.5.1. Das Ursachen-Wirkungsdiagramm

Das Ursachen-Wirkungsdiagramm, auch bekannt als Fishbone-Diagramm, ist eine grafische Methode zur Analyse von Ursache-Wirkungs-Beziehungen (Quelle: <https://www.bb-sbl.de/wp-content/uploads/2018/08/NOT-Statistik-Einzelne-Seiten.pdf>). Es wurde von Kaoru Ishikawa entwickelt und ist ein beliebtes Instrument im Qualitätsmanagement. Das Diagramm besteht aus einem horizontalen Pfeil, der die zu untersuchende Wirkung oder das Problem darstellt, und einer Reihe von diagonalen Linien, die von diesem Pfeil ausgehen und den Gräten eines Fisches ähneln. Jede Linie stellt eine mögliche Ursache für die Wirkung oder das Problem dar, wobei die spezifischen Ursachen an den Enden der Linien aufgelistet sind. Das Ziel des Ursachen-Wirkungsdiagramms ist es, alle möglichen Ursachen für ein Problem zu ermitteln, so dass gezielte Maßnahmen ergriffen werden können, um das Problem anzugehen oder zu verringern. Es hilft auch, die komplexen Beziehungen zwischen Ursachen und Wirkungen zu visualisieren und zu verstehen. Die Methode ist besonders nützlich, um Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen zu verbessern. Sie kann auch eingesetzt werden, um Risiken zu erkennen oder Probleme in verschiedenen Bereichen wie Produktion, Logistik, Marketing oder Personal zu

lösen. Es basiert auf der Annahme, dass jedes Problem oder jede Wirkung eine oder mehrere Ursachen hat, die untersucht werden können. Es ist ein strukturiertes und systematisches Werkzeug, um komplexe Probleme in kleinere Teile zu zerlegen und zu analysieren. Darüber hinaus kann es die Teamarbeit und die Kommunikation verbessern, indem es eine gemeinsame Sprache und einen gemeinsamen Standpunkt schafft. Um ein effektives Ursachen-Wirkungsdiagramm zu erstellen, ist es wichtig, ein breites Spektrum von Personen und Perspektiven einzubeziehen. Eine gute Vorbereitung und Planung sind ebenfalls von Vorteil, um sicherzustellen, dass alle relevanten Faktoren berücksichtigt werden. Es ist eine einfache, aber effektive Methode zur Visualisierung und Analyse komplexer Probleme und bietet eine solide Grundlage für gezielte Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung.

### *7.5.2. Die Balanced Scorecard*

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein strategisches Instrument zur Messung und Steuerung der Leistung von Unternehmen (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 198). Ursprünglich wurde die BSC in den 1990er Jahren von Robert Kaplan und David Norton entwickelt, um die Umsetzung von Unternehmensstrategien und die Leistungsmessung zu verbessern. Die BSC ist ein System, das die Vision und Strategie eines Unternehmens in vier Perspektiven widerspiegelt (vgl. Herbst, 2000, S. 145): Finanzen, Kunden/Kundinnen, interne Prozesse sowie Lernen und Wachstum. Jede Perspektive ist mit einer Gruppe von Kennzahlen verbunden, die die Leistung des Unternehmens in der jeweiligen Perspektive messen (vgl. Pufé, 2012, S. 48f.). Die Finanzperspektive stellt die traditionelle Sicht auf die Leistung eines Unternehmens dar und umfasst Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Kapitalrendite und Marktanteil. Die Kundenperspektive bezieht sich auf die Kundenzufriedenheit und umfasst Kennzahlen wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Marktanteil. Die Perspektive der internen Prozesse bezieht sich auf die internen Prozesse und Verfahren eines Unternehmens, die zur Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen führen. Metriken in dieser Perspektive messen die Effektivität und Effizienz von Prozessen, wie z.B. Zeit und Kosten für Produktionsprozesse oder Qualität und Fehlerquoten. Die Perspektive Lernen und Wachstum bezieht sich auf die Fähigkeit eines Unternehmens, Innovationen und Verbesserungen voranzutreiben (vgl. Herbst, 2000, S. 146ff.). Kennzahlen in dieser Perspektive messen die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, die Aus- und Weiterbildung sowie die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Die Balanced Scorecard ermöglicht es Unternehmen, ihre Ziele sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene zu definieren und eine klare Verbindung

zwischen Zielen und Leistungskennzahlen herzustellen (vgl. Preißner, 2006, S. 232ff.). Die BSC unterstützt damit eine umfassende und ausgewogene Sicht auf die Unternehmensleistung und bietet eine Grundlage für ein effektives strategisches Management. Die Anwendung der Balanced Scorecard beginnt mit der Definition von Zielen und Kennzahlen für jede Perspektive. Anschließend werden Maßnahmen und Initiativen zur Erreichung der Ziele entwickelt, und die Leistung wird regelmäßig gemessen und bewertet. Auf dieser Grundlage können Entscheidungen zur Verbesserung der Leistung und zur Anpassung der Strategie getroffen werden.

### *7.5.3. Verbesserung durch das Total Quality Management*

Total Quality Management (TQM) ist eine umfassende, systematische Managementphilosophie, die auf kontinuierliche Verbesserung ausgerichtet ist, um die Qualität der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens zu steigern (vgl. Preißner, 2006, S. 58). TQM geht davon aus, dass Qualität von allen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen eines Unternehmens geschaffen und kontrolliert werden muss, nicht nur von der Qualitätsabteilung. In diesem Sinne ist TQM ein Ansatz, der die gesamte Organisation umfasst und sich stark an den Bedürfnissen der Kunden/Kundinnen orientiert. Eine Schlüsselkomponente von TQM ist die kontinuierliche Verbesserung, die auf allen Ebenen der Organisation stattfinden sollte (vgl. Preißner, 2006, S. 60). Um eine kontinuierliche Verbesserung zu erreichen, müssen Prozesse und Produkte ständig überwacht und verbessert werden, wobei verschiedene Methoden und Techniken des Qualitätsmanagements zum Einsatz kommen.

Ein weiteres wichtiges Konzept des TQM ist die Kundenorientierung (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 326f.). Die Kundenbedürfnisse und -erwartungen müssen immer im Vordergrund stehen und in alle Geschäftsprozesse integriert werden. Durch die Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen kann eine höhere Kundenzufriedenheit erreicht werden, die letztlich zu einer größeren Kundentreue und einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit führt. Um das TQM erfolgreich umzusetzen, ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen des Unternehmens eine gemeinsame Vision teilen und in die Qualitätsverbesserung einbezogen werden (vgl. Preißner, 2006, S. 199). Ein weiterer wichtiger Aspekt von TQM ist die Messung und Überwachung von Qualitätsindikatoren wie Fehlerquoten, Kundenfeedback und Prozesskennzahlen, die systematisch ausgewertet und genutzt werden müssen, um Verbesserungspotenziale zu erkennen und auszuschöpfen.

Die Vorteile von TQM liegen vor allem in einer höheren Kundenzufriedenheit, einer höheren Produktqualität und einer effizienteren Organisation. Durch die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und Produkten können Fehler minimiert und Kosten gesenkt werden, was letztlich zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit und einem langfristigen Erfolg der Organisation führt (vgl. Preißner, 2006, S. 93).

## 7.6. Zertifizierungen der Qualität

Im Bereich des Qualitätsmanagements können Organisationen und Unternehmen verschiedene Zertifizierungen erhalten, um ihre Qualität und Zuverlässigkeit zu dokumentieren. Eine der bekanntesten Zertifizierungen ist die ISO 9000 (vgl. Wagner, 2003, S. 99f.). Die ISO 9000 ist eine internationale Norm für Qualitätsmanagementsysteme und definiert Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem (QMS). Ziel der Norm ist es, eine einheitliche Grundlage für die Bewertung der Qualitätssicherung von Produkten und Dienstleistungen zu schaffen (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 67). Die Norm beschreibt die Anforderungen an ein QMS, gibt aber keine konkreten Vorgaben für die Umsetzung. Daher bleibt es den Unternehmen überlassen, wie sie die Anforderungen der Norm in ihrer Organisation umsetzen. Die Norm ISO 9000 besteht aus mehreren Teilen, die verschiedene Aspekte des Qualitätsmanagementsystems abdecken. Der erste Teil, ISO 9001 (vgl. Wagner, 2003, S. 133), ist der wichtigste Teil und enthält die eigentlichen Anforderungen an das QMS. Die anderen Teile der Norm beschreiben ergänzende Aspekte wie Dokumentation, Schulung oder Bewertung von Lieferanten.

Um eine Zertifizierung nach ISO 9000 zu erhalten, muss ein Unternehmen nachweisen, dass es ein QMS eingeführt hat und die Anforderungen der Norm erfüllt (vgl. Dalluge/Franz, 2008, S.40). Zu diesem Zweck wird das Unternehmen von einer unabhängigen Zertifizierungsstelle auditiert. Es ist jedoch wichtig zu wissen, dass die Zertifizierung nach ISO 9000 keine Garantie für hohe Qualität ist. Die Zertifizierung stellt lediglich sicher, dass ein Unternehmen ein QMS eingeführt hat, dass die Anforderungen der Norm erfüllt. Neben der ISO 9000 gibt es weitere Zertifizierungen im Bereich des Qualitätsmanagements, z. B. ISO 14001 für Umweltmanagementsysteme oder ISO 27001 für Informationssicherheitsmanagementsysteme. Darüber hinaus gibt es branchenspezifische Zertifizierungen wie IATF 16949 für die Automobilindustrie oder AS9100 für die Luft- und Raumfahrt und Verteidigung (vgl. Pfeiffer/Schmitt, 2007, S. 761).

Zertifizierungen im Qualitätsmanagement bringen verschiedene Vorteile (vgl. Dalluge/Franz, 2008, S.41f.). Erstens signalisiert sie Kunden/Kundinnen und Lieferanten, dass das Unternehmen nach Qualität und Zuverlässigkeit strebt und ein QMS eingeführt hat, um dies zu gewährleisten. Zum anderen kann eine Zertifizierung im Qualitätsmanagement dazu beitragen, Prozesse zu optimieren, Fehler zu reduzieren und damit Kosten zu senken. Auch die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen und Richtlinien kann durch eine Zertifizierung erleichtert werden.

## 7.7. Ausblick

Die Bedeutung des Qualitätsmanagements wird in Zukunft zunehmen, da sich Unternehmen und Organisationen verstärkt darauf konzentrieren müssen, ihre Kunden/Kundinnen zufrieden zu stellen und zu binden. Die Kundenzufriedenheit wird in den kommenden Jahren noch wichtiger werden, da die Kunden/Kundinnen immer anspruchsvoller werden und qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen erwarten. Um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen, müssen Unternehmen und Organisationen ihre Prozesse ständig verbessern und optimieren. Dazu gehört es, die Bedürfnisse der Kunden/Kundinnen zu verstehen und auf sie einzugehen. Durch den Einsatz von Qualitätsmanagement-Methoden wie der kontinuierlichen Verbesserung und der systematischen Analyse von Kundenfeedback können Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich verbessern und damit die Kundenzufriedenheit erhöhen. Darüber hinaus wird die Digitalisierung eine immer wichtigere Rolle im Qualitätsmanagement spielen. Immer mehr Unternehmen nutzen digitale Tools und Technologien, um ihre Prozesse zu automatisieren und zu optimieren. Auch Methoden der Datenanalyse werden eine größere Rolle spielen, um aus gesammelten Daten wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen und Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Zertifizierungen im Qualitätsmanagement werden ebenfalls an Bedeutung gewinnen. Sie sind ein wichtiger Indikator für die Qualität eines Unternehmens oder einer Organisation und können das Vertrauen der Kunden/Kundinnen stärken. Insbesondere die Zertifizierung nach ISO 9001 wird auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen, da sie international anerkannt ist und die Einhaltung bestimmter Standards und Prozesse garantiert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Bedeutung des Qualitätsmanagements in Zukunft weiter steigen wird, da Kundenzufriedenheit und Prozessoptimierung für Unternehmen und Organisationen immer wichtiger werden. Die Digitalisierung und der Einsatz von Datenanalysemethoden werden eine wichtige Rolle bei der Automatisierung und Optimierung von Prozessen spielen. Auch Zertifizierungen wie die ISO 9001 werden entscheidend sein, um

die Qualität von Unternehmen und Organisationen zu gewährleisten und das Vertrauen der Kunden/Kundinnen zu stärken.

## 8. Kundenorientierung im Wandel

Die Durchführung von Seminaren und Lehrgängen stellt eine wichtige Maßnahme zur Weiterbildung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen dar. Letztlich ist es aber nicht nur wichtig, dass die Teilnehmer neue Kenntnisse und Fähigkeiten erlernen, sondern auch, dass sie mit dem Service und der Qualität des Angebots zufrieden sind. Denn zufriedene Kunden/Kundinnen sind die Basis für den Erfolg eines Unternehmens. Deshalb ist es wichtig, auch die Kundenzufriedenheit im Auge zu behalten und kontinuierlich zu verbessern.

Die systemische Perspektive eines Unternehmens unterstreicht seine Verflechtung mit der Umwelt und betont die Notwendigkeit, sich an die vorherrschende Kultur anzupassen, insbesondere in Bezug auf den Kundenservice (vgl. Bruton, 2011, S. 66f.). Eine solche erfolgreiche Anpassung erfordert ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden/Kundinnen sowie der Unternehmenskultur. Folglich ist die Schaffung einer kundenorientierten Kultur, die die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen dazu ermutigt, auf die Kunden/Kundinnen einzugehen und sich um deren Zufriedenheit zu bemühen, von entscheidender Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind auch die Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen den Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen von entscheidender Bedeutung, da sie auf das gemeinsame Ziel der Maximierung der Kundenzufriedenheit hinarbeiten (vgl. Bruton, 2011, S. 46ff.). Um diese Zusammenarbeit zu erleichtern, müssen die Unternehmenskultur und -struktur entsprechend angepasst werden. In diesem Zusammenhang spielen die Führungskräfte eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu motivieren, die Vision des Unternehmens umzusetzen und dabei die Kundenorientierung in den Vordergrund zu stellen.

### 8.1. Die Neuorientierung im Wettbewerb

In der heutigen globalisierten Wirtschaft, in der Unternehmen um die Aufmerksamkeit und das Vertrauen der Kunden/Kundinnen konkurrieren, ist es für den Erfolg entscheidend, einen Wettbewerbsvorteil zu haben (vgl. Keller, 1997, S. 26ff.). Ein Weg, diesen Vorteil zu erreichen, ist eine starke Kundenorientierung. Eine starke Kundenorientierung bedeutet, dass ein Unternehmen die Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen seiner Kunden/Kundinnen in den

Vordergrund stellt. Es geht darum, ihre Anforderungen zu verstehen und Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Eine starke Kundenorientierung kann sich auf verschiedene Bereiche eines Unternehmens auswirken, z. B. auf die Produktentwicklung, das Marketing, den Kundendienst und die Unternehmenskultur. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen daran arbeiten, ihre Kundenorientierung zu verbessern (vgl. Bruton, 2011, S. 212). Eine effektive Möglichkeit, dies zu erreichen, ist die Einholung von Kundenfeedback. Indem sie die Meinung ihrer Kunden/Kundinnen einholen, können Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich verbessern und anpassen. Außerdem können sie Trends und Muster erkennen, die ihnen bei künftigen Entscheidungen helfen (vgl. Schnauder, 2003, S.104). Eine starke Kundenorientierung kann Unternehmen auch dabei helfen, Kundenloyalität aufzubauen. Wenn Kunden/Kundinnen den Eindruck haben, dass ein Unternehmen auf ihre Bedürfnisse eingeht, sind sie eher geneigt, mit diesem Unternehmen zusammenzuarbeiten und Geschäfte zu tätigen. Zufriedene Kunden/Kundinnen neigen dazu, das Unternehmen weiterzuempfehlen und so den Kundenstamm zu vergrößern (vgl. Pepels, 2011, S. 177f.). Unternehmen können sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen (vgl. Bruton, 2011, S. 213f.), indem sie ein einzigartiges Kundenerlebnis bieten. Indem sie sich durch bessere Qualität, niedrigere Preise oder einen besseren Kundendienst von anderen Unternehmen abheben, können sie sich einen Vorteil verschaffen. Eine starke Kundenorientierung eröffnet Unternehmen auch die Möglichkeit, neue Märkte zu erschließen und sich auf Nischenmärkte zu konzentrieren, die von anderen Unternehmen möglicherweise übersehen wurden. Die Entwicklung einer starken Kundenorientierung setzt voraus, dass die Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Kunden/Kundinnen verstehen und sicherstellen, dass alle Aspekte ihres Geschäfts auf diese Bedürfnisse ausgerichtet sind. Dazu gehört es, die Kunden/Kundinnen besser kennenzulernen, Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern und die Unternehmenskultur auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen. Dazu gehört auch, die Ziele der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen mit denen des Unternehmens in Einklang zu bringen (vgl. Bruton, 2011, S. 214).

## **8.2. Kundenzufriedenheit und Kundenanforderungen**

Ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit ist für den Erfolg eines jeden Unternehmens entscheidend. Sie trägt nicht nur dazu bei, bestehende Kunden/Kundinnen zu halten, sondern kann auch positives Mund-zu-Mund-Propaganda-Marketing erzeugen und neue Kunden/Kundinnen anziehen (vgl. Wagner, 2003, S. 25). Um eine maximale

Kundenzufriedenheit zu erreichen, ist es wichtig, die Anforderungen der Kunden/Kundinnen zu verstehen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Kundenanforderungen können in funktionale und symbolische Kategorien eingeteilt werden. Funktionale Anforderungen beziehen sich auf die Produkteigenschaften und -leistungen, symbolische Anforderungen auf das Image und die Wahrnehmung des Produkts. Beide Arten von Anforderungen sind für die Erreichung einer optimalen Kundenzufriedenheit von entscheidender Bedeutung (vgl. Scharnbacher/Kiefer, 2003, S. 15f.). Um die Anforderungen der Kunden/Kundinnen zu verstehen, ist es wichtig, ihre Bedürfnisse und Wünsche zu ermitteln. Erhebungen, Befragungen und Kundenbeschwerden sind einige der Methoden, die dazu verwendet werden. Außerdem müssen die Kundenanforderungen regelmäßig überprüft werden, um sicherzustellen, dass das Unternehmen die Erwartungen der Kunden/Kundinnen erfüllt und sich an Veränderungen anpassen kann (vgl. Scharnbacher/Kiefer, 2003, S. 15).

Um ein Höchstmaß an Kundenzufriedenheit zu gewährleisten, muss das Unternehmen die Kundenanforderungen in seine Produktdesign- und Entwicklungsprozesse integrieren. Dies bedeutet, dass nicht nur funktionale, sondern auch symbolische Anforderungen berücksichtigt werden müssen. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, ist das Design Thinking, das einen iterativen Ansatz bei der Produktentwicklung fördert und sich auf die Kundenbedürfnisse konzentriert. Ein außergewöhnlicher Kundenservice ist ebenfalls entscheidend für eine hohe Kundenzufriedenheit (vgl. Scharnbacher/Kiefer, 2003, S. 17f.). Er sollte schnell, kompetent und freundlich sein und dem Kunden/Kundinnen den Eindruck vermitteln, dass sein Anliegen ernst genommen wird. Die Schulung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, die Einführung von Feedback-Systemen und die Personalisierung des Kundendienstes sind einige der Maßnahmen, die ergriffen werden können, um dies zu erreichen. Die Zuverlässigkeit des Unternehmens ist ein weiterer wichtiger Faktor für die Kundenzufriedenheit. Das Unternehmen muss sicherstellen, dass es seine Versprechen gegenüber den Kunden/Kundinnen einhält. Die Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen oder die Einführung von Garantien und Rückgaberegelungen sind einige der Maßnahmen, die ergriffen werden können, um dies zu erreichen. Schließlich muss das Unternehmen seine Wettbewerbssituation berücksichtigen, um die Kundenanforderungen zu erfüllen und die Kundenzufriedenheit zu maximieren (vgl. Scharnbacher/Kiefer, 2003, S. 19ff.). Es muss sich an die Erwartungen und Bedürfnisse seiner Kunden/Kundinnen anpassen und gleichzeitig mit anderen Anbietern konkurrenzfähig bleiben.

Ein Alleinstellungsmerkmal, also eine Unique Selling Proposition (USP) zu haben und sich von anderen Anbietern zu unterscheiden, ist entscheidend.

Damit Unternehmen die Erwartungen ihrer Kunden/Kundinnen erfüllen können, müssen sie deren Anforderungen verstehen. Dies kann durch eine gründliche Kundenanalyse erreicht werden, um ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden/Kundinnen zu erlangen. Auf diese Weise können Unternehmen Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die auf die Bedürfnisse ihrer Kunden/Kundinnen zugeschnitten sind und deren Zufriedenheit gewährleisten.

Eine weitere effektive Möglichkeit, die Anforderungen der Kunden/Kundinnen zu verstehen, ist das Einholen von Feedback durch Umfragen, Bewertungen und Kommentare in sozialen Medien. Dieses Feedback liefert wertvolle Erkenntnisse über die tatsächlichen Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden/Kundinnen und ermöglicht es den Unternehmen, das Kundenerlebnis insgesamt kontinuierlich zu verbessern. Auch die Qualität ist ein wesentlicher Faktor für die Erfüllung der Kundenanforderungen. Kunden/Kundinnen erwarten, dass Produkte und Dienstleistungen ein bestimmtes Qualitätsniveau erfüllen, und Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre Angebote diesen Erwartungen entsprechen. Um dies zu erreichen, müssen die Unternehmen über Prozesse und Verfahren verfügen, die darauf ausgerichtet sind, Qualität zu liefern (vgl. Scharnbacher/Kiefer, 2003, S. 30f.).

Ebenso wichtig für die Erfüllung der Kundenbedürfnisse ist die Schnelligkeit der Reaktion. Die Kunden/Kundinnen erwarten, dass ihre Anliegen schnell bearbeitet werden, und die Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie effektiv und effizient reagieren können. Sie sollten die richtigen Systeme und Verfahren einrichten, um sicherzustellen, dass die Anliegen umgehend bearbeitet werden können. Die Erfüllung der Kundenbedürfnisse ist ein fortlaufender Prozess, der eine kontinuierliche Anpassung und Verbesserung erfordert. Da sich die Anforderungen der Kunden/Kundinnen ständig weiterentwickeln, müssen Unternehmen kontinuierlich Feedback einholen und ihre Prozesse und Verfahren anpassen, um sicherzustellen, dass sie den sich ständig ändernden Bedürfnissen und Anforderungen ihrer Kunden/Kundinnen gerecht werden.

### 8.3. Qualitätsoptimierung in Bezug auf Kundenzufriedenheit

Qualitativ hochwertiger Service ist für Unternehmen von größter Bedeutung, um die Zufriedenheit ihrer Kunden/Kundinnen zu gewährleisten (vgl. Pfeifer/Schmitt, 2007, S. 752). Ein hervorragendes Serviceniveau bedeutet, dass die Anforderungen der Kunden/Kundinnen erfüllt werden, dass sie effizient und effektiv unterstützt werden und dass sie sich während ihrer gesamten Interaktion mit dem Unternehmen wertgeschätzt fühlen. Um die Servicequalität zu verbessern, ist es zunächst wichtig, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden/Kundinnen zu verstehen. Die Analyse des Kundenfeedbacks und die Durchführung von Umfragen können dazu beitragen, Bereiche zu ermitteln, in denen es bei der Erbringung von Dienstleistungen zu Mängeln kommen kann (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S.58). Diese Informationen können dann genutzt werden, um Verbesserungen vorzunehmen und etwaige Lücken im Service zu schließen.

Ein weiterer Schlüsselfaktor für die Erbringung exzellenter Dienstleistungen ist ein professionelles und fähiges Team, das sich auf den Kunden/Kundinnen konzentriert (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 60f.). Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen über die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen verfügen, um den Kunden/Kundinnen eine erstklassige Unterstützung zu bieten. Regelmäßige Schulungen und Weiterbildungen können dazu beitragen, die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen auf dem neuesten Stand zu halten und ihre Fähigkeiten zu verbessern. Investitionen in eine geeignete Infrastruktur und Technologie sind ebenfalls entscheidend für die Optimierung des Kundendienstes (vgl. Pfeifer/Schmitt, 2007, S. 750f.). Die Nutzung effizienter Kommunikationskanäle wie E-Mail, Telefon oder Online-Chat ermöglicht es Unternehmen, schnell und effektiv auf Kundenanfragen und -beschwerden zu reagieren. Dies wiederum trägt dazu bei, das Vertrauen der Kunden/Kundinnen in das Unternehmen zu stärken (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 60f.).

Der Aufbau einer starken Kundenbeziehung ist ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Erbringung hochwertiger Dienstleistungen. Indem sie sich auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden/Kundinnen konzentrieren und die Dienstleistungen entsprechend anpassen, können Unternehmen die Kundenbindung fördern und langfristige Beziehungen aufbauen (vgl. Pfeifer/Schmitt, 2007, S. 754f.). Eine personalisierte Kommunikation mit den Kunden/Kundinnen, wie z. B. ein regelmäßiger Newsletter oder maßgeschneiderte

Empfehlungen, kann dazu beitragen, das Vertrauen der Kunden/Kundinnen zu stärken und die Loyalität zu erhöhen.

### *8.3.1. Die Auswirkung von Mitarbeiter- und Arbeitsqualität auf die Kundenzufriedenheit*

Die Fähigkeiten, das Engagement und die Tatkraft der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen haben einen erheblichen Einfluss auf die Qualität des Kundendienstes (vgl. Pfeifer/Schmitt, 2007, S. 741). Um die Kundenzufriedenheit zu maximieren, müssen Unternehmen sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen qualifiziert und engagiert sind. Eine wirksame Strategie zur Optimierung der Qualität Mitarbeiterqualität ist die Investition in ihre Aus- und Weiterbildung (vgl. Pfeifer/Schmitt, 2007, S. 742). Durch gezielte Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen über die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, um einen hervorragenden Kundenservice zu bieten. Darüber hinaus kann die Aus- und Weiterbildung die Arbeitsmoral, das Engagement und das kontinuierliche Wachstum der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen fördern.

Eine weitere Möglichkeit zur Verbesserung der Mitarbeiterqualität ist die Förderung eines positiven Arbeitsumfelds (vgl. Wagner, 2003, S. 92f.). Wenn sich Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in ihrem Arbeitsumfeld wertgeschätzt und sicher fühlen, sind sie in der Regel motivierter, ihre Aufgaben effektiv zu erledigen (vgl. Czepek u.a., 2015, S. 101f.). Daher sollten Unternehmen Maßnahmen ergreifen, um eine Kultur des Respekts und der Wertschätzung zu fördern und das Engagement und die Entwicklung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu unterstützen. Genauso wichtig für die Kundenzufriedenheit ist die Qualität des Kundendienstes selbst (vgl. Pfeifer/Schmitt, 2007, S. 741). Kunden/Kundinnen erwarten, dass ihre Anfragen und Beschwerden schnell, kompetent und freundlich bearbeitet werden. Um diese Erwartungen zu erfüllen, müssen Unternehmen sicherstellen, dass ihre Kundendienstmitarbeiter/Kundendienstmitarbeiterinnen gut geschult und motiviert sind und über die notwendigen Ressourcen verfügen, um ihre Aufgaben effizient zu erfüllen. Eine wirksame Kommunikation mit den Kunden/Kundinnen spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle für die Qualität des Kundendienstes. Kundendienstmitarbeiter/Kundendienstmitarbeiterinnen müssen in der Lage sein, sich klar zu artikulieren, die Bedürfnisse und Anliegen der Kunden/Kundinnen zu verstehen und schwierige

Situationen zu meistern, um ein positives Kundenerlebnis zu schaffen. Effizienz ist ein weiterer entscheidender Faktor für die Qualität des Kundendienstes (vgl. Czepek u.a., 2015, S. 101). Die Kunden/Kundinnen erwarten, dass ihre Anfragen und Beschwerden umgehend bearbeitet werden, und die Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre Prozesse und Systeme effektiv sind und eine schnelle Bearbeitung ermöglichen. Unternehmen sollten auch schnell und angemessen auf Beschwerden und Anfragen reagieren, um das Vertrauen und die Loyalität der Kunden/Kundinnen zu erhalten.

### *8.3.2. Die Kundenanforderungen in Bezug auf Qualität*

Um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, ist es für Unternehmen unerlässlich, die Qualitätsanforderungen ihrer Kunden/Kundinnen zu verstehen und zu erfüllen. Diese Anforderungen können je nach Branche, Produkt und Kunde/Kundin variieren, aber es gibt einige gemeinsame Faktoren, die die Qualität aus Sicht der Kunden/Kundinnen bestimmen (vgl. Wagner, 2003, S. 160). Erstens sollten die Produkte oder Dienstleistungen funktional und zuverlässig sein. Die Kunden/Kundinnen erwarten, dass die von ihnen gekauften oder gemieteten Gegenstände den beabsichtigten Zweck erfüllen, ohne dass es zu Fehlfunktionen kommt. Wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung defekt ist oder die Erwartungen des Kunden/Kundinnen nicht erfüllt, führt dies zu Gefühlen der Frustration und Enttäuschung (vgl. Wagner, 2003, S. 205f.).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Qualität der Dienstleistung. Die Kunden/Kundinnen erwarten prompte und effektive Unterstützung, wenn sie diese benötigen. Ein guter Kundendienst ist in der Lage, Probleme schnell und effektiv zu lösen und auf Fragen oder Anliegen der Kunden/Kundinnen einzugehen, so dass sie sich geschätzt und gehört fühlen (vgl. Wagner, 2003, S. 163). Neben funktionalen Produkten und einem effizienten Kundendienst verlangen die Kunden/Kundinnen auch hochwertige Produkte mit guter Benutzerfreundlichkeit. Die Produkte sollten einfach zu bedienen und sauber sein und die ihnen zugedachten Funktionen effizient erfüllen. Die Benutzeroberfläche sollte intuitiv und einfach zu verstehen sein, damit die Kunden/Kundinnen sie ohne zusätzliche Hilfe oder Schulung bedienen können. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Transparenz und Klarheit der Kommunikation. Die Kunden/Kundinnen wollen in der Regel wissen, was sie kaufen, wie es funktioniert und wie viel es kostet (vgl. Scharnbacher/Kiefer, 2003, S. 14).

Die Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie alle notwendigen Informationen verständlich und knapp vermitteln und den Kunden/Kundinnen die Möglichkeit geben, Fragen zu stellen oder Feedback zu geben. Schließlich ist es wichtig zu betonen, dass sich die Qualitätsanforderungen der Kunden/Kundinnen ständig ändern. Was gestern für einen Kunden/Kundinnen zufriedenstellend war, kann heute nicht mehr ausreichend sein. Daher müssen die Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen ständig bewerten und verbessern, um den sich wandelnden Kundenbedürfnissen gerecht zu werden und die Kundenzufriedenheit zu erhalten oder sogar zu steigern.

### *8.3.3. Messung und Evaluierung der Kundenzufriedenheit*

Die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit ist ein entscheidender Aspekt eines erfolgreichen Unternehmens. Es ist wichtig, regelmäßig Kundenfeedback einzuholen, um zu verstehen, was sie zufriedenstellt und wo Verbesserungen möglich sind (vgl. Wagner, 2003, S.196). Ein effektiver Weg, ein solches Feedback zu erhalten, ist die Durchführung von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen. Mitarbeiterbefragungen können wertvolle Erkenntnisse über die Arbeitsbedingungen und den Kundenservice liefern, da die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen regelmäßig mit den Kunden/Kundinnen in Kontakt kommen und deren Bedürfnisse und Anforderungen genau kennen (vgl. Schnauder, 2003, S. 104). Außerdem können Mitarbeiterbefragungen die Mitarbeiterzufriedenheit verbessern, was wiederum zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt (vgl. Preißner, 2006, S. 266). Kundenbefragungen sind ebenfalls ein wertvolles Instrument zur Bewertung der Kundenzufriedenheit. Es können sowohl quantitative als auch qualitative Daten erhoben werden, wobei die quantitativen Daten statistische Informationen wie die Anzahl der zufriedenen und unzufriedenen Kunden/Kundinnen liefern, während die qualitativen Daten Aufschluss darüber geben, warum die Kunden/Kundinnen zufrieden oder unzufrieden sind. Diese Umfragen können auf verschiedene Weise durchgeführt werden (vgl. Preißner, 2006, S. 267f.), z. B. online, per Post oder persönlich. Die Messung und Überwachung der Kundenzufriedenheit ist von zentraler Bedeutung, um sicherzustellen, dass ein Unternehmen die Erwartungen der Kunden/Kundinnen erfüllt.

Eine effektive Methode zur Messung der Kundenzufriedenheit sind Kennzahlen wie der Net Promoter Score (NPS) oder der Customer Satisfaction Score (CSAT) (Quelle: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/4/2011>). Der NPS misst die Kundentreue, während der

CSAT die Kundenzufriedenheit misst. Die regelmäßige Überwachung und Analyse dieser Kennzahlen können helfen, Trends und verbesserungswürdige Bereiche zu erkennen. Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit ist ein wirksames Instrument zum Verständnis der Kundenerwartungen, wobei zwischen Basisfaktoren, Leistungsfaktoren und Begeisterungsfaktoren unterschieden wird. Grundfaktoren sind Anforderungen, die notwendig sind, damit ein Unternehmen positiv wahrgenommen wird, wie z. B. ein freundlicher Kundenservice. Leistungsfaktoren sind Merkmale, die in direktem Zusammenhang mit der Qualität der Dienstleistung oder des Produkts stehen, wie z. B. eine schnelle Lieferung. Begeisterungsfaktoren sind Merkmale, die den Kunden/Kundinnen überraschen und begeistern, wie z. B. der Erhalt eines kostenlosen Geschenks. Die Messung und Überwachung der Kundenzufriedenheit ist ein wichtiges Instrument, um die Qualität der Dienstleistung oder des Produkts zu verbessern und die Kunden/Kundinnen langfristig zu binden.

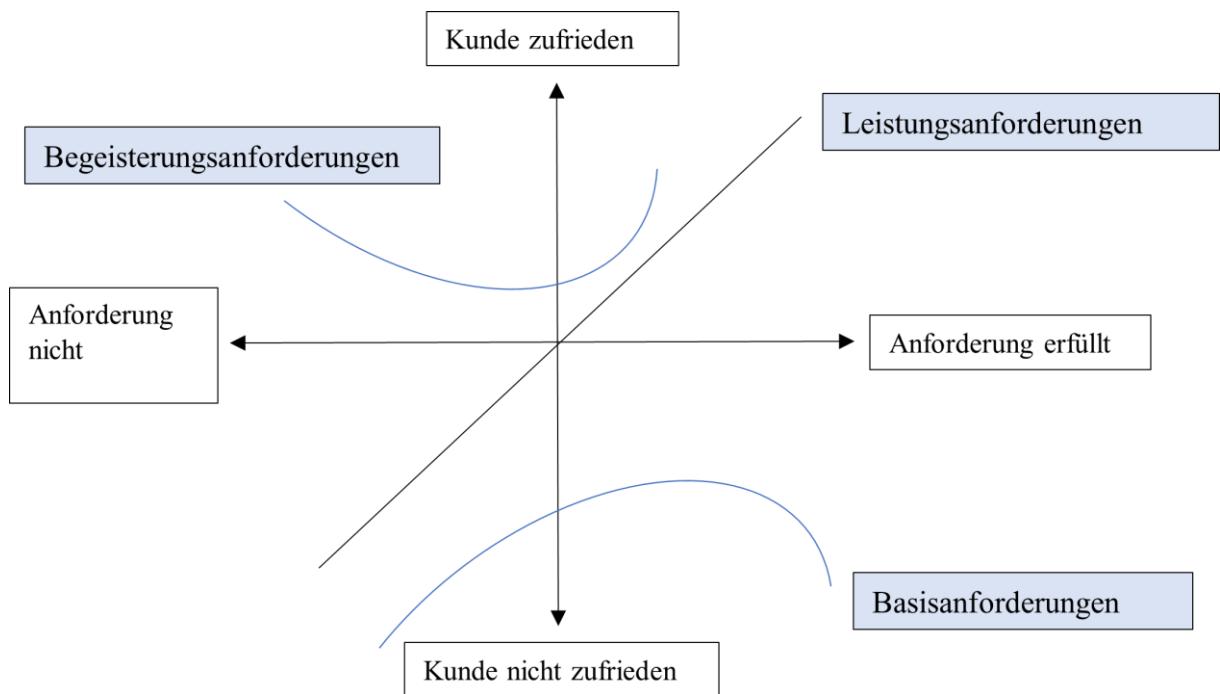


Figure 11: Eigene Abbildung des Kano Modells

Auch das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit kann verwendet werden, um die Erwartungen der Kunden/Kundinnen besser zu verstehen und zu erfüllen (vgl. Bieger/Lässer, 1997, S. 208f.). Nach der Messung der Kundenzufriedenheit ist es wichtig, die Ergebnisse zu analysieren und verbesserungsbedürftige Bereiche zu ermitteln. Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit kann verwendet werden, um die Kundenbedürfnisse zu verstehen und die Kundenzufriedenheit

zu verbessern. Dieses Modell unterscheidet zwischen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren.

Basisfaktoren wie Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sind grundlegende Anforderungen, deren Nichterfüllung die Kundenzufriedenheit stark beeinträchtigt. Leistungsfaktoren, wie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit, tragen zur Kundenzufriedenheit bei, haben aber wenig Einfluss auf die Kundenbindung. Begeisterungsfaktoren, wie Innovation und personalisierte Dienstleistungen, tragen zur Kundenbegeisterung und starken Kundenbindung bei. Um eine höhere Kundenzufriedenheit und -treue zu erreichen, ist es daher wichtig, die grundlegenden Faktoren zu erfüllen, die Leistungsfaktoren zu optimieren und Begeisterungsfaktoren zu schaffen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Ermittlung und Überwachung der Kundenzufriedenheit ein entscheidender Aspekt des Kundenservices sind. Mitarbeiter- und Kundenbefragungen können dazu dienen, die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden/Kundinnen zu verstehen, und die Analyse der Ergebnisse und die Ermittlung von Schwachstellen können dazu beitragen, Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit zu ergreifen. Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit ist ein weiteres nützliches Instrument für die Entwicklung einer Strategie zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und -treue.

Eine SWOT-Analyse kann durchgeführt werden, um die internen Stärken und Schwächen sowie die externen Chancen und Gefahren zu ermitteln. (Quelle: [http://www.clc-consulting.ch/fileadmin/CONTENT/SWOT\\_Analyse\\_Benjamin\\_Kuenzli.pdf](http://www.clc-consulting.ch/fileadmin/CONTENT/SWOT_Analyse_Benjamin_Kuenzli.pdf))

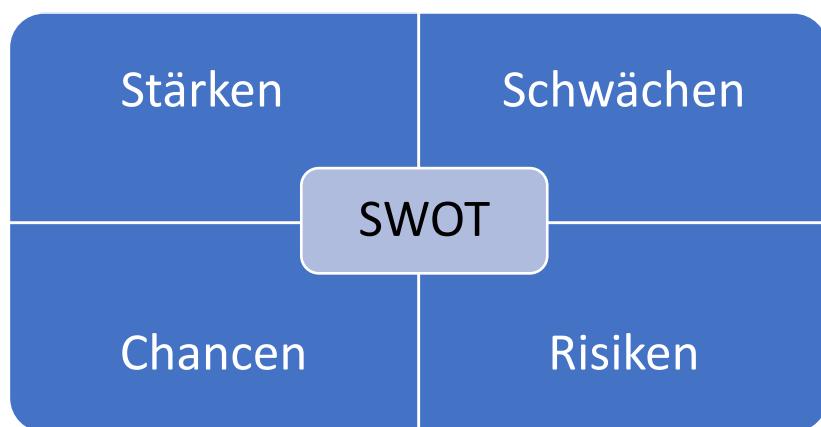


Figure 12: Eigene Abbildung - SWOT Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein wertvolles Instrument, mit dem Unternehmen und Organisationen ihre internen Stärken und Schwächen sowie ihre externen Chancen und Bedrohungen ermitteln können. Das Akronym SWOT steht für "Strengths" (Stärken), "Weaknesses" (Schwächen), "Opportunities" (Chancen) und "Threats" (Bedrohungen). Eine SWOT-Analyse wird häufig im Rahmen der strategischen Planung eingesetzt, um sich auf die Zukunft vorzubereiten und Verbesserungsmöglichkeiten für das Unternehmen oder die Organisation zu ermitteln. Zu den internen Faktoren, die bei einer SWOT-Analyse bewertet werden, gehören die Fähigkeiten der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen, die finanzielle Stabilität und die betrieblichen Abläufe, während zu den externen Faktoren der Wettbewerb, technologische Veränderungen und Branchentrends gehören. Zur Durchführung einer SWOT-Analyse werden einige Schritte unternommen, darunter die Identifizierung der internen und externen Faktoren, die sich auf das Unternehmen oder die Organisation auswirken, die Einteilung in die vier SWOT-Kategorien, die Analyse und Bewertung dieser Faktoren und die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen auf der Grundlage der Ergebnisse, um Stärken zu nutzen, Schwächen zu überwinden, Chancen zu ergreifen und Risiken zu minimieren. (Quelle: <https://europepmc.org/article/med/30725987>)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Evaluierung der Kundenzufriedenheit ein wertvolles Instrument ist, um ein umfassendes Verständnis für Anforderungen der Kunden/Kundinnen zu erhalten. Durch die Identifizierung der entscheidenden Faktoren kann ein Unternehmen seine Strategie anpassen und gezielte Maßnahmen ergreifen, um seine Marktposition zu verbessern und die Kundenzufriedenheit zu steigern. Besonders das Risikomanagement, welches bereits in der SWOT-Analyse erwähnt wurde, ist ein wichtiger Bestandteil der Kundenzufriedenheit, da es die Identifizierung potenzieller Risiken ermöglicht, die die Kundenzufriedenheit beeinträchtigen können. Bei der Entwicklung von Plänen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit ist es daher unerlässlich, das Risikomanagement zu berücksichtigen, mögliche Risiken zu bewerten und gezielte Maßnahmen zu deren Minimierung oder Vermeidung zu ergreifen.

## 9. Risikomanagement

Risikomanagement ist eine wichtige Funktion, bei der es darum geht, potenzielle Risiken zu erkennen und Maßnahmen zu ergreifen, um Schäden und Verluste - sowohl intern als auch extern - zu verhindern oder zu minimieren (vgl. Bohinc, 2019, S. 157). Ein erfolgreiches Risikomanagementsystem kann die Widerstandsfähigkeit, Stabilität und langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens steigern, insbesondere im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit. Ein falsches Risikomanagement kann zu Kundenbeschwerden, Kundenverlusten und Rufschädigung führen (vgl. Geiger/Kotte, 2008, S. 123f.).

### 9.1. Risikoerkennung und Risikovermeidung

Es gibt verschiedene Methoden und Techniken, um Risiken zu erkennen und zu vermeiden (vgl. Preißner, 2006, S. 209f.). Eine Methode ist der Einsatz von Kreativitätstechniken wie Brainstorming oder Mindmapping, um innovative Lösungen zu entwickeln. Ein anderer Ansatz besteht darin, nach schwachen Signalen Ausschau zu halten, d. h. nach frühen Anzeichen für künftige Entwicklungen, die möglicherweise noch nicht klar sind. Es ist von entscheidender Bedeutung, diese Signale frühzeitig zu erkennen und aufzugreifen, um die Risiken zu minimieren (vgl. Preißner, 2006, S. 211f.).

Die Delphi-Technik ist ein nützlicher Ansatz zur Identifizierung und Bewertung von Risiken, bei dem Expertenmeinungen/Expertinnenmeinungen zu bestimmten Themen eingeholt werden. Die Experten/Expertinnen bleiben anonym und können unabhängige Antworten geben, und die Ergebnisse werden gesammelt und ausgewertet. Dieser Ansatz ist besonders hilfreich, wenn es um komplexe Themen geht, die unterschiedliche Sichtweisen erfordern (vgl. Preißner, 2006, S.212).

Eine weitere Möglichkeit, Risiken zu ermitteln, ist die Verwendung von Checklisten, bei denen anhand vorgegebener Kategorien und Fragen potenzielle Risiken identifiziert werden. Diese Kategorien können die verschiedenen Phasen eines Projekts oder die verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens umfassen. Die Verwendung von Checklisten ermöglicht eine methodische und gründliche Identifizierung von Risiken (vgl. Preißner, 2006, S. 211).

Sobald die potenziellen Risiken identifiziert sind, ist es wichtig, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um sie zu vermeiden. Hierfür gibt es verschiedene Methoden, darunter auch

Kreativitätstechniken, um innovative Lösungen zur Umgehung von Risiken zu finden. Beispiele für solche Techniken sind Brainstorming, Mindmapping oder die Verwendung der sechs Denkhüte von Edward de Bono (vgl. Preißner, 2006, S.212f.). Mit diesen Techniken können Ideen generiert und alternative Lösungen entwickelt werden. Eine weitere Technik zur Risikovermeidung ist das Erkennen schwacher Signale. Bei diesen schwachen Signalen handelt es sich um potenzielle Anzeichen für Risiken, die häufig nicht beachtet oder als unwichtig angesehen werden. Dabei kann es sich um geringfügige Veränderungen oder Ereignisse handeln, die auf größere Probleme hindeuten. Durch die gezielte Identifizierung und Überwachung dieser schwachen Signale können frühzeitig Maßnahmen ergriffen werden, um potenzielle Risiken zu vermeiden (vgl. Preißner, 211f.).

Zusammenfassend sind das Erkennen und Vermeiden von Risiken wesentliche Bestandteile des Risikomanagements, um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Kreativitätstechniken, die Identifizierung schwacher Signale, die Delphi-Technik und Checklisten sind nur einige der Ansätze, die zur Erkennung und Vermeidung von Risiken eingesetzt werden können. Für Unternehmen ist es wichtig, Risikomanagement als kontinuierlichen Prozess zu begreifen, um proaktiv auf potenzielle Risiken reagieren zu können und die Kundenzufriedenheit langfristig zu sichern.

## 9.2. Risikoanalyse

Risikomanagement ist ein entscheidender Aspekt jeder Organisation und umfasst drei grundlegende Strategien: Risikoakzeptanz, Risikobewältigung und Risikominderung (vgl. Bohinc, 2019, S. 163). Jeder dieser Ansätze hat seine Vor- und Nachteile und wird je nach den spezifischen Umständen und den potenziellen Risiken, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist, angewandt. Die erste Strategie, die Risikoakzeptanz (vgl. Bohinc, 2019, S.171f.), ist ein passiver Ansatz, bei dem das Unternehmen das Risiko akzeptiert, ohne nennenswerte Maßnahmen zur Risikominderung zu ergreifen. Dieser Ansatz ist geeignet, wenn das Risiko gering ist oder wenn seine Vermeidung oder Verringerung entweder zu teuer oder unmöglich ist. In einigen Fällen kann das Akzeptieren von Risiken auch von Vorteil sein, da es dem Unternehmen mehr Freiheit für Innovationen und das Eingehen von Risiken gibt (vgl. Wagner, 2003, S. 58).

Die zweite Strategie, die Risikobewältigung, beinhaltet Maßnahmen zur Beseitigung oder Minimierung des Risikos, bevor es eintritt. Dazu gehören die Einführung von

Kontrollmechanismen, die Änderung von Geschäftsprozessen, die Schulung von Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und der Einsatz von Technologien zur Risikominderung. Dieser Ansatz kann jedoch kostspielig sein und möglicherweise nicht alle Risiken vollständig beseitigen (vgl. Preißner, 2006, S. 224f.). Die dritte Strategie, die Risikominderung, umfasst Schritte zur Minimierung der Auswirkungen von Risiken, wenn sie eintreten. Dazu können Versicherungen, die Bildung von Rücklagen oder Absicherungsstrategien gehören. Dieser Ansatz kann jedoch teuer sein und deckt möglicherweise nicht alle Risiken ab (vgl. Preißner, 2006, S. 226).

Für ein wirksames Risikomanagement ist es wichtig, alle drei Strategien sorgfältig zu bewerten und einen Plan zu erstellen, der den Bedürfnissen des Unternehmens entspricht. Darüber hinaus ist es von entscheidender Bedeutung, die Wirksamkeit des gewählten Konzepts kontinuierlich zu überwachen und es gegebenenfalls an sich ändernde Umstände und Risiken anzupassen.

### **9.3. Risikobewertung und Überwachung**

Risikobewertungs- und Überwachungsverfahren spielen beim Risikomanagement ebenfalls eine entscheidende Rolle. Dabei geht es darum, die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkungen von Risiken zu bewerten und sie zu überwachen, um sicherzustellen, dass sie innerhalb akzeptabler Grenzen bleiben. Verschiedene Instrumente und Techniken wie Risikoanalysen, Sensitivitätsanalysen und Szenarioanalysen können eingesetzt werden, um Risiken effektiv zu bewerten und zu überwachen (vgl. Preißner, 2006, S. 228f.)

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Risikomanagements sind Kommunikation und Transparenz. Risiken und die Strategien zu ihrer Bewältigung müssen innerhalb des Unternehmens und gegenüber externen Interessengruppen offen kommuniziert werden. So können die Unternehmen den Erfolg ihres Risikomanagements messen und sicherstellen, dass ihre Strategien und Maßnahmen wirksam sind. Wenn sich Risiken ändern oder neue Risiken auftauchen, müssen Unternehmen ihre Risikomanagementpläne anpassen und ihre Risikomanagementstrategien überprüfen und aktualisieren (vgl. Preißner, 2006, S. 229).

Außerdem ist es für Unternehmen unerlässlich, ihre Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in der Risikoerkennung und -meldung zu schulen. Dies erfordert Schulungen und Workshops, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen die Risiken und Risikomanagementmaßnahmen verstehen und wissen, was sie zu tun haben, um Risiken

angemessen zu melden. Weiters ist es wichtig, dass die Unternehmen ihre Risikomanagementmaßnahmen regelmäßig überwachen und bewerten (vgl. Pufé, 2012, S. 116). Die Unternehmen sollten die Ergebnisse ihrer Risikomanagementmaßnahmen sammeln, analysieren und bewerten, um festzustellen, ob sie wirksam sind oder ob Anpassungen erforderlich sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein wirksames Risikomanagement für Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist, um finanzielle Verluste und Schäden zu vermeiden und den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten. Ein wirksames Risikomanagement erfordert eine sorgfältige Planung, Identifizierung und Bewertung von Risiken sowie die Umsetzung und Überwachung von Risikomanagementmaßnahmen. Die Unternehmen sollten sicherstellen, dass ihre Risikomanagementstrategien kontinuierlich überprüft und aktualisiert werden, um den sich ändernden Bedürfnissen und Risiken des Unternehmens gerecht zu werden.

Die Überwachung von Risiken ist ein entscheidender Aspekt des Risikomanagements. Sobald Risiken identifiziert und bewertet wurden, ist es wichtig, Maßnahmen zu ergreifen, um sicherzustellen, dass diese Risiken kontinuierlich überwacht werden. So kann das Risikomanagementteam schnell auf Veränderungen in der Risikolandschaft reagieren und geeignete Maßnahmen zur Risikominderung ergreifen (vgl. Preißner, 2006, S. 228f.). Ein wesentlicher Bestandteil der Risikoüberwachung ist die Einrichtung von Kontrollen zur Vermeidung oder Verringerung von Risiken. Diese Kontrollen können physischer oder technischer Natur sein. Zu den physischen Kontrollen kann beispielsweise die Einrichtung von Sicherheitstüren oder Alarmsystemen in einem Gebäude gehören, während technische Kontrollen die Verwendung von Firewalls oder Verschlüsselungssoftware in einem Computersystem umfassen können.

Die regelmäßige Berichterstattung über Risikoindikatoren ist ebenfalls eine wichtige Methode der Risikoüberwachung (vgl. Preißner, 2006, S. 229). Die Überwachung von Schlüsselindikatoren wie Compliance- und Sicherheitsmetriken kann ein Unternehmen in die Lage versetzen, schnell auf Veränderungen zu reagieren, die auf potenzielle Risiken hindeuten. Außerdem können regelmäßige Risikobewertungen dazu beitragen, dass das Risikomanagementteam auf neue oder entstehende Risiken aufmerksam wird. Eine regelmäßige Überprüfung bestehender Risiken kann dem Team helfen, potenzielle

Schwachstellen im Risikomanagementprozess zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um diese zu beheben.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Risikoüberwachung ist die Schulung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in Risikomanagementmethoden und -techniken (vgl. Pufé, 2012, S. 116). Die Angestellten sollten regelmäßig darin geschult werden, potenzielle Risiken zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu deren Verringerung oder Vermeidung zu ergreifen. Schließlich ist es wichtig, dass das Risikomanagementteam regelmäßig überprüft, ob die zur Verringerung oder Vermeidung von Risiken ergriffenen Maßnahmen wirksam sind. Das Team sollte sicherstellen, dass die implementierten Kontrollen und Maßnahmen die Risiken, für die sie entwickelt wurden, tatsächlich verringern oder vermeiden. Ist dies nicht der Fall, sollten Anpassungen vorgenommen werden, um sicherzustellen, dass das Risikomanagementprogramm wirksam bleibt.

Ein entscheidender Aspekt des Risikomanagements ist die frühzeitige Erkennung und Lösung von Konflikten, bevor sie zu einem größeren Problem werden können. Konflikte innerhalb eines Unternehmens oder zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden/Kundinnen können das Risiko erhöhen und die Kundenzufriedenheit negativ beeinflussen. Daher ist ein wirksames Konfliktmanagement unerlässlich, um das Risiko zu minimieren und die Kundenzufriedenheit zu maximieren. Ein gut eingeführtes Konfliktmanagementsystem kann dazu beitragen, Konflikte frühzeitig zu erkennen und sie schnell und professionell zu lösen, um eine Eskalation zu vermeiden.

## 10. Das Konflikt- und Beschwerdemanagement

Obwohl eng verwandt, sind Konfliktmanagement und Beschwerdemanagement nicht dasselbe Konzept. Beide zielen darauf ab, Konflikte zwischen Personen oder Organisationen zu lösen, um eine positive Beziehung aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 24). Das Beschwerdemanagement konzentriert sich jedoch auf die spezifische Situation von Kundenbeschwerden, die durch Unzufriedenheit mit einem Produkt oder einer Dienstleistung entstehen können. Ziel des Beschwerdemanagements ist es, die Beschwerde zu lösen, um die Kundenzufriedenheit und -loyalität aufrechtzuerhalten (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 25). Im Gegensatz dazu bezieht sich das Konfliktmanagement auf ein breiteres Spektrum von Konflikten, die zwischen verschiedenen Parteien auftreten können, darunter Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, Manager/Managerin, Lieferanten, Kunden/Kundinnen und andere externe Parteien. Konflikte können verschiedene Ursachen haben, wie z.B. unterschiedliche Meinungen, Missverständnisse, Wertedifferenzen, unzureichende Kommunikation oder andere Faktoren (vgl. Jiranek/Edmüller, 2021, S. 17) Während sich das Beschwerdemanagement darauf konzentriert, auf eine Beschwerde zu reagieren, versucht das Konfliktmanagement, Konflikte durch proaktive Maßnahmen zu verhindern oder zu lösen, bevor sie eskalieren oder unkontrollierbar werden. Zu den Strategien gehören die Förderung einer offenen Kommunikation, Schulungen zum Konfliktmanagement, die Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds und die Festlegung klarer Regeln und Verfahren für den Umgang mit Konflikten.

Ein Konflikt ist eine Situation, in der zwei oder mehr Parteien nicht miteinander einverstanden sind (vgl. Jiranek/Edmüller, 2021, S. 17f.). Konflikte können in verschiedenen Kontexten entstehen, sei es zwischen Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen. Sie können sich auf verschiedene Weise äußern, von offenen Konfrontationen und Streitigkeiten bis hin zu subtilen Spannungen und Missverständnissen. Konflikte können aus verschiedenen Gründen entstehen, z. B. durch unterschiedliche Meinungen, Ziele, Interessen, Werte oder Bedürfnisse (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 130f.). Auch Missverständnisse, schlechte Kommunikation oder unklare Erwartungen können zu Konflikten führen. Oft entstehen Konflikte aus Emotionen wie Wut, Angst oder Frustration, die durch die Handlungen oder Meinungen einer anderen Partei ausgelöst werden. Es ist wichtig, Konflikte zu erkennen und zu bewältigen, um die Interaktion und Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Parteien aufrechtzuerhalten oder zu verbessern (Jiranek/Edmüller, 2021, S. 18). Effektives Konfliktmanagement kann dazu beitragen,

Konflikte zu deeskalieren und gemeinsame Lösungen zu finden, die für alle Parteien akzeptabel sind.

## 10.1. Konfliktvermeidung

Konflikte können oft vermieden werden, bevor sie überhaupt entstehen. Eine wirksame Konfliktvermeidung kann dazu beitragen, ein harmonisches und produktives Arbeitsumfeld zu erhalten. In den folgenden Abschnitten werden wir einige wichtige Möglichkeiten zur Konfliktvermeidung erörtern (vgl. Kellner, 2000, S. 231ff.):

- I) Klarheit schaffen: Ein entscheidender Faktor zur Vermeidung von Konflikten ist Klarheit und Transparenz in der Kommunikation und bei Entscheidungen. Das bedeutet, dass Ziele, Erwartungen und Rollen innerhalb der Organisation klar definiert und kommuniziert werden sollten. Die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sollten wissen, was von ihnen erwartet wird und welche Ziele und Prioritäten das Unternehmen verfolgt.
- II) Kommunikation: Eine klare und offene Kommunikation ist ein weiterer wichtiger Faktor zur Vermeidung von Konflikten. Die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sollten in der Lage sein, Probleme oder Bedenken offen anzusprechen, bevor sie zu Konflikten führen. Das bedeutet auch, dass die Unternehmensleitung offen für Rückmeldungen und Vorschläge sein sollte und bereit ist, auf die Anliegen der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen einzugehen.
- III) Konfliktbewusstsein: Indem Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Management auf potenzielle Konflikte achten, können sie diese vermeiden oder entschärfen. Wenn ein Problem auftritt, sollte es schnell angegangen und gelöst werden, bevor es zu einem größeren Konflikt eskaliert.
- IV) Teamarbeit: Eine positive Teamdynamik kann helfen, Konflikte zu vermeiden. Ein gutes Team, das zusammenarbeitet und sich gegenseitig unterstützt, ist weniger anfällig für Konflikte als ein Team, das isoliert arbeitet und sich gegenseitig kritisiert oder angreift.
- V) Schulung: Schulungen und Weiterbildungen können den Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen helfen, Fähigkeiten zum Konfliktmanagement zu entwickeln. Dazu gehört das Erlernen und Anwenden von Techniken zur effektiven Konfliktlösung.

- VI) Vertrauen: Vertrauen ist ein entscheidender Faktor für die Vermeidung von Konflikten. Die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sollten darauf vertrauen können, dass ihre Bedürfnisse und Interessen im Unternehmen berücksichtigt und sie fair behandelt werden.
- VII) Fairness: Es ist wichtig, dass das Management fair und unparteiisch und nicht einseitig handelt. Wenn sich Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen nicht fair behandelt fühlen, kann es zu Konflikten kommen. Indem sie sich auf diese Faktoren konzentrieren, können Organisationen Konflikte verhindern, bevor sie entstehen, und ein produktives und harmonisches Arbeitsumfeld schaffen.
- VIII) Klare Kommunikation: Ein weiterer Ansatz zur Konfliktvermeidung ist die klare Kommunikation und die Förderung einer offenen und respektvollen Kommunikation zwischen den Parteien. Konflikte entstehen oft durch Missverständnisse oder unklare Kommunikation. Eine klare und verständliche Kommunikation kann Missverständnissen vorbeugen und die Wahrscheinlichkeit von Konflikten verringern.
- IX) Zusammenarbeit der Abteilungen: Ein weiterer wichtiger Weg zur Konfliktvermeidung ist die Zusammenarbeit und Kooperation zwischen den Parteien. Durch enge Zusammenarbeit können Probleme und Differenzen frühzeitig erkannt und gelöst werden, bevor sie sich zu Konflikten entwickeln. Eine offene und kooperative Zusammenarbeit fördert auch das Vertrauen zwischen den Parteien und kann dazu beitragen, Konflikte im Vorfeld zu vermeiden.
- X) Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds: Ein weiterer wichtiger Aspekt der Konfliktprävention ist die Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds und einer positiven Arbeitskultur. Ein Arbeitsumfeld, das von Respekt, Zusammenarbeit und offener Kommunikation geprägt ist, kann dazu beitragen, dass die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen besser miteinander auskommen und Konflikte vermeiden. Eine positive Arbeitskultur kann auch die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen motivieren und binden, was wiederum die Wahrscheinlichkeit von Konflikten verringert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es viele Möglichkeiten gibt, Konflikte am Arbeitsplatz zu vermeiden. Die Förderung von offener Kommunikation, Zusammenarbeit und Respekt, die

Durchführung von Schulungen zur Konfliktvermeidung und die Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds sind allesamt wichtige Wege zur Konfliktvermeidung. Es ist wichtig, dass Arbeitgeber und Führungskräfte diese Strategien umsetzen und aktiv fördern, um ein harmonisches und produktives Arbeitsumfeld zu schaffen.

## 10.2. Konfliktgespräche

Konfliktgespräche können ein wirksames Mittel zur Lösung von Konflikten sein (vgl. Flume, 2017, S. 153). Es gibt verschiedene Techniken, die bei Konfliktgesprächen angewendet werden können, um eine erfolgreiche Lösung des Konflikts zu erreichen. Eine wichtige Technik ist das aktive Zuhören. Das bedeutet, dass sich die Gesprächspartner bemühen sollten, aktiv zuzuhören und zu verstehen, was der andere sagt. Dazu gehört auch, die andere Person ausreden zu lassen, ohne sie zu unterbrechen oder zu beurteilen. Eine offene, nicht wertende Haltung kann dazu beitragen, die Gesprächsatmosphäre zu verbessern und Vertrauen aufzubauen (vgl. Flume, 2017, S. 154). Eine weitere wichtige Technik ist die Verwendung von "Ich"-Aussagen. Dabei drückt man seine eigenen Gefühle und Bedürfnisse aus, ohne die andere Person direkt anzugreifen. Anstatt die andere Person zu beschuldigen oder anzugreifen, könnte man zum Beispiel sagen: "Ich fühle mich durch die Art und Weise, wie du mit mir sprichst, verletzt." Dies kann dazu beitragen, dass die andere Person nicht sofort in die Defensive gerät und offen für eine Lösung des Konflikts bleibt.

Eine weitere Technik ist die Aktivierung der Lösungsorientierung. Dabei geht es darum, gemeinsam nach Lösungen zu suchen, anstatt sich auf die Probleme zu konzentrieren. Gemeinsam können die Parteien überlegen, wie sie den Konflikt lösen können, ohne dass einer von ihnen Nachteile erleidet (vgl. Flume, 2017, S. 154f.). Auch das Setzen von klaren Regeln und Grenzen kann helfen, Konflikte zu lösen. Dazu gehört, dass man sich darauf einigt, welche Verhaltensweisen akzeptabel sind und welche nicht. Wenn sich beide Parteien an die Regeln halten, kann das helfen, Konflikte zu vermeiden. Es ist auch wichtig, dass die Gesprächspartner einander respektvoll behandeln. Man sollte sich auf das eigentliche Thema konzentrieren und den anderen nicht persönlich angreifen. Jeder hat das Recht auf eine eigene Meinung, und es ist wichtig, diese zu akzeptieren.

## 10.3. Konflikte lösen

Konflikte sind unvermeidlich und können in jeder Art von Beziehung auftreten, sei es in der Familie, am Arbeitsplatz oder bei öffentlichen Veranstaltungen. Deshalb ist es wichtig, Konflikte schnell und effektiv zu lösen, um den Schaden zu minimieren und eine faire Lösung für alle Beteiligten zu finden (vgl. Bohinc, 2019, S. 44). Bestimmte Werte und Strategien (vgl. Jiranek/Edmüller, 2021, S. 79ff.) sind für die Konfliktlösung unerlässlich. Zu den Werten für eine faire Konfliktlösung gehören Respekt, Offenheit, Ehrlichkeit und Einfühlungsvermögen. Es ist wichtig, den Standpunkt der anderen Partei zu verstehen und ihre Bedürfnisse und Perspektiven zu berücksichtigen. Außerdem sollten die an einem Konflikt beteiligten Personen in der Lage sein, ruhig und rational zu bleiben, um eine Eskalation der Situation zu verhindern.

Es gibt verschiedene Strategien zur Konfliktlösung (vgl. Jiranek/Edmüller, 2021, S.103ff.), wie Vermeidung, Zusammenarbeit, Kompromiss, Wettbewerb und Machtbehauptung. Vermeiden kann angebracht sein, wenn der Konflikt geringfügig ist oder wenn nicht genug Zeit für eine vollständige Lösung zur Verfügung steht. Zusammenarbeit und Kompromiss sind sinnvoll, wenn alle Beteiligten ein gemeinsames Ziel haben oder wenn der Konflikt wahrscheinlich nicht eskalieren wird. Konkurrenz und Machtausübung sollten jedoch nur als letztes Mittel eingesetzt werden, wenn alle anderen Konfliktlösungsmethoden versagt haben.

Bei Veranstaltungen können verschiedene Arten von Konflikten auftreten (vgl. Kellner, 2000, S.223ff.), z. B. Lärmbelästigung, unzureichende Ausstattung oder schlechte Organisation. Um diese Konflikte zu lösen, ist es wichtig, dass die Organisatoren im Vorfeld klare Regeln und Normen aufstellen und diese effektiv kommunizieren. Auch die Bereitstellung von ausreichend Personal und Ressourcen kann dazu beitragen, Konflikte zu vermeiden oder schnell zu lösen. Außerdem sollten bei Veranstaltungen immer spezifische Maßnahmen zur Konfliktlösung und Deeskalation vorgesehen werden. Dazu gehören speziell geschultes Personal, klare Ansprechpartner für Konfliktfälle und geeignete Kommunikationswege für die Beteiligten. Es ist wichtig, Konflikte schnell und effektiv zu lösen, um die Veranstaltung für alle Beteiligten angenehm und erfolgreich zu gestalten (vgl. Kellner, 2000, S.230f.).

Insgesamt ist eine faire und effektive Konfliktlösung wesentlich für positive zwischenmenschliche Beziehungen und eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Offene Kommunikation, Einfühlungsvermögen und gezielte Strategien können dazu beitragen, Konflikte zu lösen und die Beziehungen zwischen den beteiligten Parteien zu verbessern.

Organisatoren sollten klare Regeln und Normen aufstellen und konkrete Maßnahmen zur Konfliktlösung und Deeskalation bei Veranstaltungen vorsehen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Konfliktlösung bei Veranstaltungen ist die richtige Kommunikation (vgl. Kellner, 2000, S.225f.). Oft entstehen Konflikte aufgrund von Missverständnissen oder unklaren Erwartungen. Eine klare und offene Kommunikation kann helfen, Konflikte zu vermeiden oder zu lösen. Zusammenarbeit ist eine weitere Strategie zur Konfliktlösung. Oft werden Konflikte als Streit zwischen zwei Parteien angesehen, aber Zusammenarbeit kann dazu führen, dass beide Parteien eine Lösung finden, die für alle Beteiligten akzeptabel ist (vgl. Schelle, 2001, S.223ff.). Darüber hinaus kann auch ein Mediator oder ein neutraler Dritter zur Lösung von Konflikten beitragen. Diese Person kann als Vermittler zwischen den Konfliktparteien auftreten und versuchen, eine für alle Beteiligten akzeptable Lösung zu finden. Zu den möglichen Konflikten bei Veranstaltungen gehören Konflikte zwischen Gästen, Konflikte zwischen Veranstaltern und Gästen sowie Konflikte zwischen Veranstaltern und Dienstleistern. In diesen Fällen ist es wichtig, die Konflikte schnell und effektiv zu lösen, um einen reibungslosen Ablauf der Veranstaltung zu gewährleisten und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Die oben genannten Konfliktlösungsstrategien können auch bei Veranstaltungen eingesetzt werden, um eine schnelle und effektive Lösung zu erreichen.

# 11. Qualitätsmanagement im Seminarbereich

Basierend auf den bereits erworbenen Kenntnissen zu den Themen Kundenzufriedenheit, allgemeines Eventmanagement, Qualitätsmanagement und Wissensmanagement wird erneut die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit aufgegriffen: Wie kann die Qualität eines Seminars optimieren werden? Um diese Frage optimal beantworten zu können, werden zunächst alle wichtigen Bestandteile zur Organisation, Durchführung und Nachbereitung eines Seminars aufgezählt und die möglichen Verbesserungsvorschläge adaptiert.

## 11.1. Optimierung der Planung und Organisation eines Seminars mittels Qualitätsmanagements

Ein effektives Qualitätsmanagement kann bereits in der Vorplanungsphase von Seminaren eine entscheidende Rolle spielen. Durch den Einsatz von Qualitätsmanagement-Methoden können mögliche Probleme und Schwachstellen bereits im Vorfeld erkannt und behoben werden, um einen reibungslosen Seminarablauf zu gewährleisten. In diesem Artikel werden verschiedene Möglichkeiten erörtert, wie Qualitätsmanagement bei der Vorplanung von Seminaren helfen kann. Die Analyse der Zielgruppe ist für eine erfolgreiche Seminarplanung unerlässlich. Qualitätsmanagement-Methoden wie die SWOT-Analyse oder die Kundenanalyse können dabei helfen, die Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen des Zielpublikums zu ermitteln. Auf der Grundlage dieser Informationen kann das Seminar auf die Bedürfnisse der Teilnehmer zugeschnitten werden. Die Auswahl der Seminarinhalte ist ein entscheidender Faktor für den Seminarerfolg. Qualitätsmanagement-Methoden wie die Ishikawa-Analyse oder die Fehler-Möglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA) können helfen, mögliche inhaltliche Schwachstellen zu erkennen und zu beseitigen. Auch eine präzise und klare Strukturierung der Inhalte ist wichtig, um das Seminarziel zu erreichen. Eine sorgfältige Vorbereitung der Seminarinhalte kann helfen, mögliche Missverständnisse oder Unklarheiten während des Seminars zu vermeiden.

Eine effiziente Ressourcenplanung ist für eine erfolgreiche Seminarplanung unerlässlich. Qualitätsmanagement-Methoden wie Ressourcenplanung oder Projektplanung können dazu beitragen, dass alle notwendigen Ressourcen wie Räumlichkeiten, technische Ausstattung oder Personal rechtzeitig zur Verfügung stehen. Auch die Kostenplanung und -kontrolle spielt eine wichtige Rolle, um das Seminarbudget unter Kontrolle zu halten. Die Organisation und Durchführung eines Seminars erforderten eine detaillierte Planung. Durch eine effektive

Planung können mögliche Störungen minimiert und ein reibungsloser Seminarablauf gewährleistet werden. Qualitätsmanagement-Methoden wie Prozessoptimierung oder Arbeitsanweisungen können dazu beitragen, dass alle Teilnehmer über ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten informiert sind. Eine effektive Seminarevaluation ist wichtig, um mögliche Schwachstellen zu erkennen und Verbesserungen vorzunehmen. Qualitätsmanagement-Methoden wie Feedback-Analyse oder Qualitätskontrolle können helfen, die Zufriedenheit der Teilnehmer zu messen und Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen.

Eine der wichtigsten Entscheidungen bei der Seminarplanung ist die Auswahl der Themen, der Zielsetzung des Seminars und der Referenten. Das Thema sollte aktuell und relevant sein, um Interesse zu wecken und einen Mehrwert für die Teilnehmer zu bieten. Außerdem sollte der Referent über fundierte Kenntnisse und Erfahrungen auf dem Gebiet verfügen und in der Lage sein, das Thema klar darzustellen. Eine gute Möglichkeit, potenzielle Redner zu finden, sind Empfehlungen oder Recherchen bei Experten/Expertinnen der jeweiligen Branche.

Die Auswahl eines geeigneten Konferenzhotels (vgl. Schäfer-Mehdi, 2009, S. 19) ist ebenfalls von großer Bedeutung. Dabei sollten mehrere Faktoren berücksichtigt werden, wie zum Beispiel ausreichende Kapazitäten für die Anzahl der Teilnehmer und eine angenehme Atmosphäre. Außerdem sollte es gut erreichbar sein und über eine gute Verkehrsanbindung verfügen (vgl. Schäfer-Mehdi, 2009, S. 166f.). Wichtig ist auch, dass das Hotel über ausreichend Parkplätze verfügt oder alternativ ein Shuttle-Service angeboten wird. Eine sorgfältige Planung der Teilnehmerverpflegung während des Seminars ist ebenfalls unerlässlich. Eine ausgewogene und abwechslungsreiche Küche ist entscheidend, um die Teilnehmer bei Laune zu halten und ausreichend Energie zu liefern. Besondere Bedürfnisse der Teilnehmer, wie z.B. vegetarische oder vegane Ernährung, sollten ebenfalls berücksichtigt werden. Eine gute Möglichkeit, die Verpflegung zu organisieren, ist die Abstimmung mit dem Tagungshotel.

Tagungstechnik ist ein weiterer wichtiger Aspekt der Seminarplanung (vgl. Androsch, 2021, S. 139f.). Das Tagungshotel sollte über moderne und vor allem aktuelle (vgl. Gössinger/Schneider, 2016, S. 223) Technik wie Beamer, Lautsprechersysteme und W-LAN verfügen. Eine gute Raumakustik ist ebenfalls wichtig, um eine angenehme Atmosphäre zu schaffen. Eine gute Möglichkeit, die Technik zu testen, ist ein Probelauf vor dem eigentlichen Seminar. Beachten

sollte ein Veranstalter hierbei, dass er sich mit dem digitalen Wandel mitbewegt (vgl. Wieskamp, 2019, S. 7). Jedes technische Produkt hat einen Lebenszyklus und kann und sollte nach einer bestimmten Zeit durch eine optimiertere Technik ausgetauscht werden (vgl. Stummer u.a., 2020, S. 40f.).

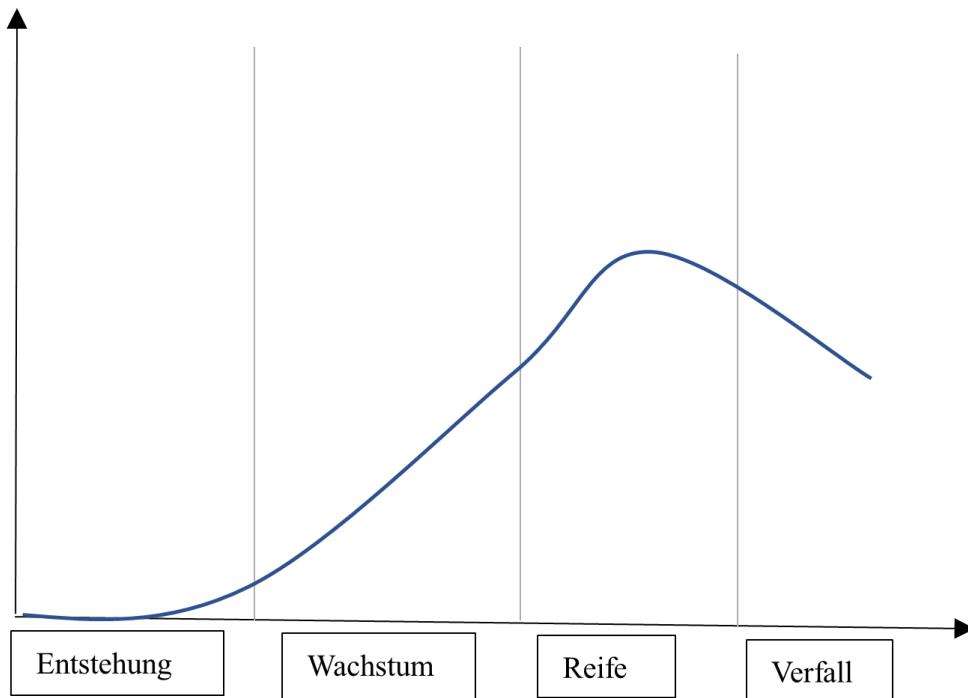


Figure 13: Eigene Abbildung Technologielebenszyklus nach Specht 2002

Der Technologie-Lebenszyklus, auch bekannt als Produktlebenszyklus, beschreibt die Phasen, die ein Produkt während seiner Lebensdauer durchläuft. Diese Phasen werden in der Regel in der folgenden Reihenfolge dargestellt: Einführung, Wachstum, Reife und Niedergang. Der Technologie-Lebenszyklus ist ein wichtiges Konzept für Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen auf den Markt bringen, da er ihnen bei der Planung ihrer Marketingstrategien und Investitionsentscheidungen hilft. In der Einführungsphase wird ein neues Produkt auf den Markt gebracht, und den Unternehmen entstehen in der Regel hohe Investitionskosten für Forschung und Entwicklung sowie für die Vermarktung des neuen Produkts (vgl. Stummer u.a., 2020, S. 23). Da das Produkt neu ist, gibt es in der Regel nur wenige Kunden/Kundinnen, und das Wachstum ist begrenzt. Die Wachstumsphase tritt ein, wenn das Produkt an Popularität gewinnt und sich auf dem Markt verbreitet. In dieser Phase beginnen die Verkäufe zu steigen, und die Unternehmen können ihre Produktion ausweiten, um die gestiegene Nachfrage zu befriedigen. In dieser Phase können die Unternehmen auch ihre Preise erhöhen, da die

Kunden/Kundinnen bereit sind, für das innovative neue Produkt zu zahlen (vgl. Schelle ,2001, S. 48f.). Die Reifephase tritt ein, wenn der Markt gesättigt ist und das Wachstum stagniert. In dieser Phase haben die Unternehmen in der Regel geringere Gewinnspannen, da sie in einen Preiswettbewerb mit ihren Konkurrenten treten müssen. Unternehmen in dieser Phase können versuchen, ihr Produkt durch neue Merkmale oder Verbesserungen zu differenzieren, um es von ähnlichen Produkten auf dem Markt zu unterscheiden. Die Niedergangs Phase schließlich tritt ein, wenn das Produkt veraltet und durch neuere Technologien oder Produkte ersetzt wird. In dieser Phase haben Unternehmen in der Regel niedrige Einnahmen und müssen das Produkt möglicherweise vom Markt nehmen (vgl. Stummer u.a., 2020, S. 40f.).

Die Kenntnis des Technologie-Lebenszyklus ist für Unternehmen wichtig, da sie dadurch ihre Marketingstrategien und Investitionsentscheidungen planen können. In der Einführungsphase müssen Unternehmen unter Umständen hohe Investitionen tätigen, um den Bekanntheitsgrad ihres Produkts zu erhöhen. In der Wachstumsphase können die Unternehmen ihre Investitionen erhöhen, um die gestiegene Nachfrage zu befriedigen. In der Reifephase müssen Unternehmen unter Umständen ihre Marketingstrategien anpassen, um sich von der Konkurrenz abzuheben. In der Niedergangs Phase schließlich müssen die Unternehmen unter Umständen entscheiden, ob sie das Produkt vom Markt nehmen oder ihre Ressourcen auf die Entwicklung neuer Produkte umlenken.

Auch die Organisation und Durchführung des Seminars sollte sorgfältig geplant werden. Dazu gehören die Terminplanung (vgl. Wagner, 2003, S. 206f.), die Anmeldung der Teilnehmer (vgl. Schäfer-Mehdi, 2009, S. 10f.) sowie die Präsentationsmaterialien und Handouts. Auch die Pausen sollten durchdacht eingeplant werden, damit die Teilnehmer genügend Zeit zum Ausruhen und Netzwerken haben. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Seminarmoderation (vgl. Bohinc, 2019, S. 134), die dafür sorgt, dass die Diskussionen und Fragen der Teilnehmer in eine produktive Richtung gelenkt werden.

Nach dem Seminar sollte ein Feedback der Teilnehmer eingeholt werden, um die Seminarqualität zu bewerten und Verbesserungen für künftige Veranstaltungen vorzunehmen. Hierfür können Online-Umfragen oder Feedback-Formulare genutzt werden. Die Auswertung des Feedbacks ist wichtig, um die Stärken und Schwächen des Seminars zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen (vgl. Schäfer-Mehdi, 2009, S. 179).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Planung und Durchführung eines hochwertigen Seminars eine sorgfältige Planung und Vorbereitung erfordert. Eine gute Auswahl der Themen und Referenten, die Wahl eines geeigneten Tagungshotels mit entsprechender Verpflegung und moderner Tagungstechnik sowie eine sorgfältige Organisation und Durchführung sind wesentliche Aspekte für den Seminarerfolg. Das Einholen von Feedback und die anschließende Verbesserung sind ebenfalls wichtig, um sich kontinuierlich zu verbessern.

## **11.2. Die Betreuung vor Ort**

Für ein erfolgreiches Seminar in einem Tagungshotel sind qualifizierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ein entscheidender Bestandteil (vgl. Bohinc, 2019, S. 27). Sie tragen maßgeblich dazu bei, einen positiven Eindruck zu hinterlassen und die Erwartungen der Teilnehmer zu erfüllen. Servicekräfte sind diejenigen, die direkt mit den Seminarteilnehmern in Kontakt stehen. Sie sind verantwortlich für einen freundlichen und professionellen Service, der die Teilnehmer während ihres Aufenthalts im Tagungshotel zufrieden stellt. Dazu gehört die Organisation von Transfers, die Bereitstellung von Informationen über das Hotel und die Umgebung sowie die Beantwortung von Fragen zu den Einrichtungen des Hotels. Qualifiziertes Servicepersonal ist in der Lage, schnell und effizient auf die Bedürfnisse der Teilnehmer einzugehen und ihnen ein hohes Maß an Komfort und Service zu bieten (vgl. Bohinc, 2019, S. 28f.). Das technische Personal spielt eine entscheidende Rolle bei der Gewährleistung der technischen Funktionalität des Konferenzraums. Sie sorgen dafür, dass alle erforderlichen Geräte und Systeme ordnungsgemäß funktionieren und bereitgestellt werden. Dazu gehören Beleuchtung, Audio- und Videogeräte, Internetzugang sowie Projektions- und Präsentationstechnik. Qualifiziertes technisches Personal kann mögliche Probleme frühzeitig erkennen und schnell lösen, um einen reibungslosen Ablauf des Seminars zu gewährleisten (vgl. Bohinc, 2019, S. 29). Bankettsmitarbeiter/Bankettsmitarbeiter sind für die Verpflegung während des Seminars zuständig. Sie arbeiten eng mit dem Küchenchef und dem Veranstaltungsplaner zusammen, um sicherzustellen, dass die Speisen und Getränke den Bedürfnissen der Teilnehmer entsprechen und pünktlich serviert werden. Das Bankettpersonal muss in der Lage sein, auf Sonderwünsche der Teilnehmer einzugehen und dafür zu sorgen, dass die Verpflegung höchsten Ansprüchen genügt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass qualifiziertes Personal für den Erfolg eines Seminars in einem Tagungshotel entscheidend ist. Das Servicepersonal sorgt für einen professionellen und freundlichen Service, das technische Personal für die Erfüllung aller technischen

Anforderungen und das Bankettpersonal für eine reibungslose Verpflegung. Gut geschultes und erfahrenes Personal trägt dazu bei, dass das Seminar zu einem unvergesslichen Erlebnis wird. Tagungshotels sollten darauf achten, qualifiziertes Personal einzustellen und dieses regelmäßig zu schulen, um den hohen Erwartungen der Teilnehmer gerecht zu werden.

### **11.3. Technologien und digitale Qualitätsverbesserung**

In den letzten Jahren haben Technologie und digitales Qualitätsmanagement in der Seminarbranche zunehmend an Bedeutung gewonnen. Der Einsatz von digitalen Tools, Plattformen und Technologien bietet zahlreiche Möglichkeiten, das Qualitätsmanagement von Seminaren zu verbessern und effektiver zu gestalten (vgl. Freisinger u.a., 2022, S. 19). E-Learning, Online-Feedback-Systeme und digitales Teilnehmermanagement sind nur einige Beispiele dafür, wie Technologie die Seminarwirtschaft positiv beeinflussen kann.

E-Learning ist eine der wichtigsten Anwendungen von Technologie in der Seminarwirtschaft. Durch E-Learning-Plattformen und Online-Kurse können die Teilnehmer flexibel und ortsunabhängig lernen. Dies ermöglicht eine individualisierte und maßgeschneiderte Lernumgebung, in der die Teilnehmer ihr eigenes Lerntempo bestimmen können (vgl. Freisinger u.a., 2022, S. 26). Die Einbindung interaktiver Elemente wie Videos, Quizfragen und Diskussionsforen macht das Lernen noch effektiver und ansprechender. Darüber hinaus können E-Learning-Plattformen zur Überwachung des Lernfortschritts und zur Bewertung der Lernergebnisse eingesetzt werden, was eine Bewertung und Anpassung der Seminarqualität ermöglicht.

Online-Feedback-Systeme sind ein weiteres wichtiges digitales Instrument für das Qualitätsmanagement von Seminaren (vgl. Freisinger u.a., 2022, S. 140). Strukturierte Fragebögen bieten den Teilnehmern eine anonyme und unkomplizierte Möglichkeit, Feedback zu geben und können so die Stärken und Schwächen eines Seminars aufzeigen. Feedback-Systeme können sowohl während als auch nach dem Seminar für umfassende Auswertungen genutzt werden. Die Ergebnisse können in Echtzeit analysiert werden, so dass schnell Anpassungen und Verbesserungen vorgenommen werden können. Dies trägt zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und zur kontinuierlichen Optimierung der Seminarqualität bei.

Das digitale Teilnehmermanagement ist ein weiterer Bereich, in dem Technologie das Qualitätsmanagement von Seminaren unterstützt (vgl. Freisinger u.a., 2022, S. 392). Über

digitale Plattformen können Teilnehmerinformationen effizient erfasst und verwaltet werden. Die Teilnehmer können sich online anmelden, Angaben zu ihren Wünschen und Bedürfnissen machen und relevante Unterlagen herunterladen. Darüber hinaus ermöglicht das digitale Teilnehmermanagement die automatische Erstellung von Teilnahmebescheinigungen und Zertifikaten, was den Verwaltungsaufwand reduziert und die Effizienz erhöht.

Neben diesen spezifischen Anwendungen gibt es weitere Technologien, die das Qualitätsmanagement von Seminaren unterstützen können. So können beispielsweise interaktive Präsentationstools und Apps eingesetzt werden, um das Seminarerlebnis zu bereichern und die Teilnehmer zu binden. Der Einsatz von Virtual-Reality- oder Augmented-Reality-Technologien (vgl. Freisinger u.a., 2022, S. 58) kann realistische Simulationen und praktische Übungen ermöglichen, die das Lernen intensivieren und verbessern. Darüber hinaus können digitale Kollaborationstools die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zwischen den Teilnehmern fördern.

Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass die Einführung von Technologie im Qualitätsmanagement auch Herausforderungen mit sich bringt. Eine sorgfältige Planung und Umsetzung sind notwendig, um sicherzustellen, dass die Technologie sowohl den Bedürfnissen der Teilnehmer als auch denen des Unternehmens entspricht. Es müssen angemessene Schulungs- und Unterstützungsstrukturen bereitgestellt werden, um sicherzustellen, dass die Teilnehmer die Technologie effektiv nutzen können. Darüber hinaus müssen Datenschutz- und Sicherheitsrichtlinien berücksichtigt werden, um persönliche Daten zu schützen und die Vertraulichkeit zu gewährleisten.

Insgesamt bieten Technologie und digitales Qualitätsmanagement ein enormes Potenzial in der Seminarbranche. E-Learning, Online-Feedback-Systeme, digitales Teilnehmermanagement und andere Tools können die Effizienz und Effektivität von Seminaren verbessern. Sie ermöglichen individuelles und flexibles Lernen, bieten eine umfassende Feedback-Kultur und vereinfachen das Informationsmanagement der Teilnehmer. Durch den intelligenten Einsatz von Technologie kann das Qualitätsmanagement optimiert werden, um Seminare kontinuierlich zu verbessern und den Bedürfnissen der Teilnehmer gerecht zu werden. Es ist jedoch wichtig, die Technologie als unterstützendes Werkzeug zu betrachten und den Faktor Mensch nicht zu vernachlässigen. Eine ausgewogene Integration von Technik und menschlicher Interaktion kann zu einer erfolgreichen Umsetzung des Qualitätsmanagements in der Seminarwirtschaft führen.

## 11.4. Die Integration von Nachhaltigkeit

Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das Qualitätsmanagement von Seminaren erfordert eine ganzheitliche und langfristige Perspektive (vgl. Stockmann, 2006, S. 134). Es geht darum, ökologische, ökonomische und soziale Aspekte in Einklang zu bringen, um nachhaltige Effekte zu erzielen. Regelmäßige Evaluierung und Monitoring von Nachhaltigkeitsmaßnahmen sind notwendig, um Verbesserungspotenziale zu erkennen und kontinuierlich an der Optimierung des Qualitätsmanagements zu arbeiten.

Nachhaltigkeit in der Seminarbranche bietet nicht nur ökologische, sondern auch ökonomische und Imagevorteile (vgl. Stockmann, 2006, S. 134f.). Unternehmen und Organisationen, die sich in nachhaltigen Seminaren engagieren, demonstrieren ihr Verantwortungsbewusstsein und ihre Sensibilität für Umwelt und Gesellschaft. Dies kann zu einer positiven Wahrnehmung und Reputation führen, die sich letztlich auch auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

Zusammenfassend ist die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das Qualitätsmanagement von Seminaren von großer Bedeutung. Eine umweltfreundliche Veranstaltungsplanung, der Einsatz nachhaltiger Materialien und Ressourcen, Energieeffizienz und soziale Verantwortung sind entscheidende Faktoren, um Seminare nachhaltiger und zukunftsorientierter zu gestalten. Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen ermöglicht es Unternehmen und Organisationen, einen positiven Beitrag zum Umweltschutz zu leisten und gleichzeitig ihrer unternehmerischen Verantwortung gerecht zu werden.

## 11.5. Zertifizierungen im Seminarbereich

Die Zertifizierung von Seminaren bietet sowohl den Teilnehmern als auch den Veranstaltern eine Vielzahl von Vorteilen. Einer der wichtigsten Vorteile der Seminarzertifizierung ist die Möglichkeit, die Fähigkeiten und Kenntnisse der Teilnehmer nachzuweisen. Dies ist besonders wichtig für Unternehmen, die qualifiziertes Personal benötigen und sicherstellen wollen, dass ihre Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen auf dem neuesten Stand der Branche sind (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 377). Eine Zertifizierung kann auch dazu beitragen, das Vertrauen der Teilnehmer und Kunden/Kundinnen in die Fähigkeiten und Kompetenzen der Absolventen zu stärken. Viele Organisationen und Institutionen bieten verschiedene Zertifizierungen im Seminarbereich an.

Während der Zertifizierungsprozess je nach Zertifizierung variieren kann, gibt es einige gemeinsame Merkmale (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 378). Um zur Zertifizierungsprüfung zugelassen zu werden, müssen die Teilnehmer in der Regel bestimmte Voraussetzungen erfüllen, z.B. ein bestimmtes Maß an Erfahrung, Qualifikationen oder Ausbildungsvoraussetzungen. Die Zertifizierungsprüfung selbst kann aus verschiedenen Komponenten bestehen, z.B. aus schriftlichen Prüfungen, praktischen Prüfungen oder Fallstudien. Die Teilnehmer müssen in der Regel eine bestimmte Punktzahl erreichen, um die Zertifizierung zu erhalten.

Ein weiterer entscheidender Bestandteil des Seminarzertifizierungsprozesses ist die Aufrechterhaltung der Zertifizierung. Das bedeutet, dass die Teilnehmer in der Regel regelmäßige Schulungen absolvieren müssen, um sicherzustellen, dass sie über die neuesten Trends und Entwicklungen in der Branche auf dem Laufenden bleiben (vgl. Kamiske/Brauer, 2006, S. 379).

## **11.6. Die Qualitätsoptimierung eines Seminars durch Evaluierung**

Die Qualität eines Seminars wird weitgehend durch seine Bewertung bestimmt. Eine erfolgreiche Evaluation erfordert aufmerksames Zuhören und eine effektive Dokumentation, Sammlung, Analyse und Präsentation von Erfahrungen und Daten (vgl. Wagner, 2003, S. 92). Diese Faktoren sind eng miteinander verknüpft und tragen gemeinsam dazu bei, die Qualität eines Seminars zu optimieren. Ein entscheidender Faktor bei der Evaluierung von Seminaren ist aufmerksames Zuhören. Es ist wichtig, dass Organisatoren und Trainer aktiv nach Feedback von den Teilnehmern suchen und auf ihre Bedürfnisse eingehen (vgl. Schelle, 2001, S. 247). Dies erfordert eine offene und ehrliche Kommunikation zwischen den Teilnehmern und den Veranstaltern, um sicherzustellen, dass die Evaluierungsergebnisse aussagekräftig und nützlich sind (vgl. Schäfer-Mehdi, 2009, S. 132).

Die Veranstaltungsevaluierung ist ein wichtiger Bestandteil der Optimierung der Seminarqualität. Sie ermöglicht es Veranstaltern und Trainern, die Erwartungen der Teilnehmer zu ermitteln und zu überprüfen, ob diese Erwartungen erfüllt wurden. Die Bewertungsergebnisse können zur Messung der Seminarqualität und zur Ermittlung von Verbesserungsmöglichkeiten verwendet werden (vgl. Wagner, 2003, S. 203). Ein weiterer Schlüssel zur Optimierung der Seminarqualität ist die effektive Dokumentation der Erfahrungen. Die Aufzeichnung von Erfahrungen und Rückmeldungen ermöglicht es

Veranstaltern und Trainern, wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen und auf Schwächen und Stärken des Seminars einzugehen. Um ein umfassendes Bild von der Qualität des Seminars zu erhalten, sollte eine breite Datenbasis berücksichtigt werden. Die Datenanalyse sollte gründlich und systematisch erfolgen, um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen. Die Präsentation der Ergebnisse sollte klar und verständlich sein, so dass sie den Teilnehmern und anderen interessierten Parteien leicht zugänglich sind.

Die Überprüfung der Qualitätsziele ist ebenfalls ein wichtiger Teil der Evaluierung (vgl. Wagner, 2003, S. 139). Die Qualitätsziele sollten klar definiert und messbar sein, um die Seminarqualität objektiv zu bewerten. Es ist wichtig, dass die Ergebnisse der Evaluierung genutzt werden, um die Qualitätsziele zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Qualitätsverbesserung und -messung sind die letzten Schritte zur Optimierung der Seminarqualität. Die Evaluationsergebnisse sollten genutzt werden, um Verbesserungen umzusetzen und sicherzustellen, dass die Qualitätsziele erreicht werden. Verbesserungen sollten regelmäßig überprüft und gemessen werden, um sicherzustellen, dass sie die gewünschte Wirkung haben (vgl. Wagner, 2003, S. 217).

Gesamt gesehen ist die Evaluierung ein wesentlicher Bestandteil der Optimierung der Seminarqualität. Eine wirksame Evaluierung erfordert aufmerksames Zuhören, Veranstaltungsbewertung, Erfahrungsdocumentation, Datenanalyse und -präsentation, Überprüfung der Qualitätsziele, Verbesserung und Qualitätsmessung. Eine sorgfältige Evaluierung ermöglicht es Veranstaltern und Trainern, die Seminarqualität zu verbessern und sicherzustellen, dass die Bedürfnisse und Erwartungen der Teilnehmer erfüllt werden. Die regelmäßige Überprüfung und Anpassung von Qualitätszielen und Evaluierungsprozessen ist für eine kontinuierliche Verbesserung und den Erfolg des Seminars unerlässlich. Es ist wichtig zu betonen, dass die Evaluierung nicht als einmaliges Ereignis, sondern als kontinuierlicher Prozess während des gesamten Seminars betrachtet werden sollte. Organisatoren und Trainer sollten während des Seminars das Feedback der Teilnehmer einholen und die Evaluationsergebnisse regelmäßig überprüfen und anpassen. Eine kontinuierliche Verbesserung ist nur durch einen ständigen Verbesserungsprozess möglich.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Optimierung der Seminarqualität durch eine effektive Evaluation erreicht werden kann. Aufmerksames Zuhören, Veranstaltungsauswertung, Erfahrungsdocumentation, Datenanalyse und -präsentation, Qualitätszielüberprüfung,

Verbesserung und Qualitätsmessung tragen dazu bei, die Bedürfnisse und Erwartungen der Teilnehmer zu erfüllen und die Seminarqualität kontinuierlich zu verbessern. Eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Evaluierungsprozesse und Qualitätsziele ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass das Seminar kontinuierlich den Anforderungen der Teilnehmer entspricht und erfolgreich ist.

## 12. Methodischer Teil

Nachdem die theoretischen Grundlagen der Masterarbeit erörtert worden sind, wird eine empirische Untersuchung eingeleitet. In einem ersten Schritt wird der Forschungsansatz erläutert, gefolgt von einer ausführlichen Darstellung der Auswahlkriterien für die zu befragenden Experten/Expertinnen, der qualitativen Interviewinhalte und der Analysemethode. Ziel der empirischen Untersuchung ist es, die im theoretischen Teil aufgestellten Behauptungen durch die Durchführung von Experteninterviews/Expertinneninterviews zu überprüfen und zu ergänzen und im Schlussteil dieser Arbeit plausible Thesen für die weitere Forschung aufzustellen.

### 12.1. Beschreibung der Methodik

Für die vorliegende Arbeit bietet sich aufgrund der Forschungsfrage – „Wie kann die Qualität eines Seminares optimieren werden?“ – der qualitative Forschungsansatz an.

Die qualitative Forschungstechnik ermöglicht es, die subjektiven Ansichten der Teilnehmer über vergangene Ereignisse, Alltagserfahrungen und Zukunftspläne zu erfassen. Ein einzigartiger Aspekt dieser Methode besteht darin, dass der Gesprächsfluss eher vom Teilnehmer als vom Interviewer gesteuert oder gestaltet wird, was tiefe Einblicke in seine persönliche Perspektive ermöglicht.

Im Gegensatz dazu konzentriert sich die quantitative Forschung auf numerische Daten und Statistiken, während sich die qualitative Forschung auf das Sammeln von persönlichen Erfahrungen durch Gespräche mit den Teilnehmern konzentriert, die dann digital aufgezeichnet und interpretiert werden. Da es keine numerischen Werte zur Untermauerung von Aussagen gibt, werden die verbalisierten Daten mithilfe der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert und für den Leser grafisch aufbereitet. Der konkrete Ablauf der Inhaltsanalyse wird im nächsten Abschnitt genauer erklärt.

Um qualitativ hochwertige Daten zu generieren und eine zu subjektive Interpretation zu vermeiden, müssen bestimmte Kriterien wie Offenheit, Kommunikation und Charakter im Forschungsprozess, Erklärung, Flexibilität und Reflexivität erfüllt sein. Sind diese Kriterien erfüllt, wird das gewählte Forschungsinstrument daraufhin überprüft, ob es geeignet ist, zuverlässige und vor allem valide Ergebnisse zu generieren.

Die Qualitätskriterien für die qualitative Datenerhebung (vgl. ebd, 2006, S. 296f.) werden in dieser Studie berücksichtigt, einschließlich:

**Objektivität:** Sicherstellen, dass verschiedene Forscher, die dieselben Methoden zur Untersuchung desselben Phänomens verwenden, zu vergleichbaren Ergebnissen kommen. Dazu ist eine genaue Beschreibung des methodischen Vorgehens und ein gewisses Maß an Standardisierung notwendig. Die Objektivität wird verletzt, wenn sich der Forscher auf seine Erfahrung verlässt und seine Methodik nicht genau beschreiben kann.

**Zuverlässigkeit:** Sie ist in der qualitativen Sozialforschung aufgrund der Berücksichtigung des Gegenstandsumfangs, der Situation und der Bedeutung ein umstrittenes Thema. Dennoch wird die Zuverlässigkeit der Methode angestrebt, indem durch wiederholte Durchführung oder Befragung identische Ergebnisse nachgewiesen werden.

**Validität:** Wie in der quantitativen Forschung ist auch in der qualitativen Forschung die Validität das primäre Qualitätskriterium für die Datenerhebung. Um die Forschungsvalidität zu gewährleisten, wird eine adäquate Forschungsmethode angewandt. In dieser Studie wird die Inhaltsanalyse verwendet, um die Daten zu analysieren und das wissenschaftliche Kriterium korrekt zu erfüllen.

## 12.2. Inhalt und Ziel der Interviews

Auf der Suche nach einer geeigneten Methode für das gewählte Thema und die empirische Forschung wurde die Entscheidung getroffen, Experteninterviews/Expertinneninterviews durchzuführen. Diese Methode kann die besten Ergebnisse für diese Studie liefern und eine Fülle von Informationen generieren.

Experten/Expertinnen sind Personen, die über ein spezielles Wissen zu einem bestimmten Thema verfügen, und die Leitfadeninterviews werden genutzt, um dieses Wissen zu erschließen. Für diese Untersuchung wurde die Fragebogenform des Leitfadeninterviews gewählt, da sie sowohl den Anforderungen der Offenheit als auch der Strukturierung gerecht werden kann. Ziel ist es, das Forschungsthema durch alltagsnahe Interviews, in denen die Befragten ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre persönlichen Meinungen äußern können (vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 308), umfassend zu erkunden. Darüber hinaus lässt das

Leitfadeninterview genügend Spielraum, um während des Gesprächs neue Aspekte einzubringen und relevante Details in Bezug auf die Forschungsfrage zu vertiefen.

Das Leitfadeninterview ist zudem dadurch gekennzeichnet, dass der Interviewer eine Reihe von vorher festgelegten Themenbereichen anspricht. Dies kann in Form eines Leitfadens mit thematischen Aspekten oder Blöcken oder durch spezifische Fragen geschehen. Allerdings sind die Fragen und Antworten nicht standardisiert wie bei der quantitativen Datenerhebung. Die Reihenfolge der Fragenbehandlung ist nicht zwingend, sondern kann flexibel und situativ gestaltet werden.

Die Forschungs- und Teilstudienfragen sowie das erstellte Kategoriensystem mit Haupt- und Unterkategorien wurden für die Erstellung des Interviewleitfadens verwendet. Der Interviewleitfaden ist in drei Blöcke unterteilt und findet sich im Anhang der Masterarbeit.

Vor der eigentlichen Befragung wird die technische Ausstattung überprüft, um dem Interviewer Sicherheit zu geben. Der Beginn eines Interviews entscheidet über den weiteren Verlauf des Gesprächs, daher ist es wichtig, vor dem eigentlichen Interview mit einem kurzen Smalltalk "das Eis zu brechen". Anschließend werden Inhalt und Zweck des Interviews nochmals erläutert. Die Befragten werden auch über die Möglichkeit der Anonymität und die empfohlene Tonaufzeichnung informiert (vgl. Gläser/Laudel, 2009, S. 144).

Nach der Erledigung der "organisatorischen" Dinge beginnt gleichzeitig mit der Aufzeichnung das eigentliche Interview. Ziel der Befragung ist es, dem Befragten so viele Informationen wie möglich zu entlocken. Die Atmosphäre soll nicht erzwungen sein, sondern es soll sich ein entspanntes Gespräch entwickeln. Nachdem noch offene Fragen geklärt sind, bedankt sich der Interviewer noch einmal für die Mitarbeit und startet die Aufzeichnung.

Der erste Teil des Interviews beschäftigt sich mit einer einführenden Erläuterung des Themas und des Ziels der empirischen Untersuchung. Es folgen personenbezogene Fragen zur Erstellung eines Steckbriefes der Person. Im Laufe der Interviews hat es sich jedoch ergeben, dass jeder Experte/ jede Expertin anonym bleiben möchte. Die resultierenden Antworten dieser Einführungsfragen wurden somit nicht in die Arbeit aufgenommen. Im Hauptteil des Interviews geht es konkret um die Einflussfaktoren zur Qualitätsoptimierung im Seminarbereich. Im letzten Teil des Interviews wird nach der persönlichen Meinung zur

Qualität im Heffterhof sowie die dort vorhandenen Möglichkeiten zum Kundenfeedback gefragt. Abschließend bedankt sich der Interviewer bei den Befragten für die Zusammenarbeit.

## 12.3. Zielgruppendefinition

Für die Interviews wurden Angestellte der Landeswirtschaftskammer Salzburg ausgewählt, die bereits öfters Seminare im Hotel Heffterhof abgehalten haben und dementsprechend das Hintergrundwissen zum Thema Qualität im Seminar vorhanden ist. ExpertIn Nr. eins belegt in der Landeswirtschaftskammer eine stellvertretende Assistenzposition. ExpertIn Nr. zwei, drei und vier sind Angestellte in unterschiedlichen Abteilungen der Landeswirtschaftskammer. ExpertIn fünf erfüllt eine abteilungsleitende Position. ExpertIn sechs ist primär für die Planung der Fortbildungskurse der Landeswirtschaftskammer zuständig.

Der Kontakt zu den InterviewpartnerInnen wurde primär telefonisch hergestellt. Anschließend wurden Gesprächstermine vereinbart, die zum Großteil direkt im Hotel Heffterhof stattgefunden haben, oder an „neutralen Orten“ wie Cafés in der Altstadt Salzburg. Die Interviews fanden im Zeitraum von März bis Mai 2023 statt. Insgesamt wurden folgende sechs InterviewpartnerInnen für die empirische Erhebung befragt.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass sich die Anwerbung von InterviewpartnerInnen als schwierig gestaltete. Zu Beginn der Arbeit wurden mehrere ExpertInnen angeworben, wobei einige von ihnen zum Zeitpunkt des Interviews abgesagt haben. Bei den oben genannten InterviewpartnerInnen kam die Kooperation nach Anfrage und Bekanntgabe des Themas jedoch rasch zustande. Sämtliche InterviewpartnerInnen waren mit der Nennung des betreffenden Unternehmens in der vorliegenden Arbeit sowie der Aufzeichnung des Gesprächs via Handy einverstanden.

Die Interviews verliefen in sehr lockerer und angenehmer Atmosphäre, da bei allen bereits eine mehrjährige Zusammenarbeit mit dem Hotel Heffterhof (HH) besteht. In der Nachfragephase wurden sämtliche Fragen bestmöglich beantwortet. Bei allen befragten Personen bestand generell großes Interesse an dieser Forschungsarbeit, weshalb ihnen die Arbeit nach der Bewilligung per E-Mail zugesendet wird. Im Anschluss an die Interviews erfolgte die Transkription. Die Interviewtranskripte sind vollständig im Anhang dieser Arbeit zu finden. Im folgenden Abschnitt wird zunächst das Hotel Heffterhof in Salzburg, auf welches die finale Handlungsempfehlung formuliert wird, vorgestellt. Die Vorstellung des HH erfolgt über die

Autorin dieser Masterarbeit und basiert auf dem angeeigneten Wissen als Abteilungsleiterin im Veranstaltungswesen im Heffterhof.

## 12.4. Das Hotel Heffterhof

Der Heffterhof entstand aus einem Bauernhaus aus dem 17. Jahrhundert, das nach einer kompletten Renovierung, einem Umbau und einem Neubau in ein Hotel umgewandelt wurde. Mit der erneuten Übernahme durch Direktorin Cornelia M. Kogler im Jahr 2016 wurde das Haus erneut renoviert, umgestaltet und auf 4-Sterne-Niveau gehoben. Unter Wahrung von Tradition und Brauchtum werden die Offenheit für neue Perspektiven, Modernität und der sinnvolle Einsatz von Ressourcen nie aus den Augen verloren.

Insgesamt bietet das Hotel Heffterhof pro Tag mit 13 Tagungsräumen Platz für bis zu 300 Personen pro Raum. Mit 56 Zimmern in unterschiedlichen Kategorien, 1200 m<sup>2</sup> Veranstaltungsfläche und über 150 Restaurantplätze ist das Hotel im Stadtteil Parsch in Salzburg eine der beliebtesten Veranstaltungslocations. Gesamt durfte das Hotel Heffterhof im Jahr 2022 über 20.000 Übernachtungsgäste sowie mehr als 25.000 Tagungsteilnehmer verköstigen und betten.

Ein zusätzlicher erwähnenswerter Faktor zum HH: Es wird mit Hackschnitzeln geheizt, was eine sehr nachhaltige Option für ein so großes Gebäude ist. Die Hackschnitzel werden aus heimischem Holz hergestellt, das kurze Transportwege hat, was nicht nur Geld spart, sondern auch die Umwelt schont. Die Hackschnitzel werden automatisch von einem Lager zum Kessel transportiert, so dass die Hackschnitzelheizung als eigenständiges Zentralheizungssystem genutzt werden kann. Diese Art der Beheizung lohnt sich nur für Einrichtungen mit einem hohen Energiebedarf, wie z.B. ein Hotel mit Gästzimmern und auch Kongressräumen.

Ein großer Teil der Nachhaltigkeit im Heffterhof ist das Abfallmanagementsystem. Dies umfasst eine Vielzahl von Aktivitäten. Das Hotel hat ein detailliertes Abfallwirtschaftskonzept entwickelt, das der Leser/die Leserin auf der Website nachlesen können. Dort ist aufgelistet, welche Abfälle in den einzelnen Bereichen des Hotels anfallen, wie sie recycelt werden und von wem. Um das Nachhaltigkeitsmanagement stetig zu verbessern, hat sich das Hotel für die Zukunft folgende Ziele gesetzt:

- Mitarbeiterinformation zu Beginn der Tätigkeit und laufende Schulung der bestehenden und neuen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, um eine gemeinsame Wissensbasis und eine gemeinsame Vision zu schaffen.
- Gästeinformation und Ermutigung zur Mithilfe bei der Umsetzung der Umweltzeichen-Aktivitäten Umsetzung der Umweltzeichen-Aktivitäten.

## Zertifizierungen im Heffterhof

Der Heffterhof wurde aufgrund seines nachhaltigen Betriebsklimas mit unterschiedlichen Zertifikaten ausgezeichnet:



Figure 14: Zertifizierungen im Heffterhof

Das Hotel Heffterhof wurde als "Klimaschutzbetrieb" gekennzeichnet, was bedeutet, dass es Energie, Wasser und Material einspart, sowie weniger Abfall produziert. Die Speisen im Heffterhof wurden mit dem BIO-Austria Siegel gekennzeichnet, was die ausgezeichnete BIO-Qualität der Speisen unterstreicht. Das rote Zertifikat „AMA-Genussregion“ und auch das in der Mitte „Green Meetings“ kennzeichnet, dass das Hotel als Partner der Genussregion Österreich nachhaltige Lebensmittelwirtschaft unterstützt und ausschließlich Produkte aus der

Region Salzburger Land verwendet. Das Green Meeting Zertifikat ist eine wichtige Lizenz im MICE-Bereich. Damit darf das Hotel die Veranstaltungen und Meetings im Haus als Green Meeting zertifizieren. Dazu wird allerdings die Mitarbeit des Veranstalters benötigt. Wenn alle Anforderungen erfüllt sind, erhält der Veranstalter anschließend das Zertifikat. "Green Meetings" und "Green Events" zeichnen sich durch ein hohes Maß an Energieeffizienz, Abfallvermeidung und umweltschonende An- und Abreise der Gäste aus. Die Lizenzierung ist kostenlos.

Das BGF-Zertifikat besagt, dass das Hotel nachhaltig in die Gesundheit unserer Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen investiert (z.B. durch regelmäßige Gesundheitschecks in der Arbeit). Mit dem Österreichischen Umweltzeichen für Tourismus wurde eine bundesweit vergleichbare Richtlinie geschaffen. Jeder Betrieb mit diesem Zertifikat hat sich zum Ziel gesetzt, sich für die Umwelt einzusetzen. Um ein solches Zertifikat zu erhalten, muss das Hotel Heffterhof bestimmte Kriterien in sieben Bereichen erfüllen. Nach erfolgreichem Bestehen des Audits (alle 4 Jahre) erhält es ein neues Zertifikat vom österreichischen Umweltminister.

## 12.5. Analysetechnik zum empirischen Teil der Masterarbeit

In den 1980er Jahren entwickelte Philipp Mayring ein nützliches Instrument für die sozialwissenschaftliche Forschung: die qualitative Inhaltsanalyse. Sie ermöglicht eine systematische Auswertung und Interpretation umfangreicher Daten und führt zu Aussagen über bestimmte Aspekte der Kommunikation. Dabei ist zu beachten, dass die Mayring'sche Inhaltsanalyse kein Standardinstrument ist, das sich immer gleich präsentiert. Vielmehr erfordert sie eine ständige Anpassung an das Material bzw. die Forschungsfrage (vgl. Mayring, 2010, S. 13). Für diese Masterarbeit wurde die Methode der zusammenfassenden Inhaltsanalyse gewählt, um das Material auf wesentliche und relevante Inhalte zu reduzieren und gleichzeitig einen überschaubaren Korpus zu schaffen. Die Autorin ist der Meinung, dass diese Methode am besten für die Art des vorhandenen Materials geeignet ist. Im Folgenden wird erläutert, wie die Daten analysiert und für diese Studie aufbereitet werden, wobei das in der folgenden Abbildung dargestellte Sieben-Schritte-Modell von Mayring verwendet wird.



Figure 15: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring

Um den Inhalt zu vermenschlichen, umfasst der Prozess der Inhaltsanalyse mehrere Schritte:

#### **Schritt 1:** Bestimmung der Analyseeinheiten

Zunächst muss das gesprochene und aufgezeichnete Wort in schriftlichen Text umgeschrieben werden. Sobald alle Informationen transkribiert sind, kann die Analyse beginnen.

#### **Schritt 2:** Paraphrasierung

Die Aussagen in den Transkripten werden dann nach ihrer Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfrage gewichtet. Dabei steht der eigentliche Inhalt der Aussagen im Vordergrund, geschönte Passagen werden ignoriert.

### **Schritt 3: Generalisierung**

Es muss ein Abstraktionsniveau festgelegt werden. Alle Aussagen unterhalb dieses Niveaus werden durch theoretische Annahmen verallgemeinert.

### **Schritt 4: Reduktion**

Inhaltlich ähnliche oder sich überschneidende Textpassagen werden entsprechend kategorisiert. Inhalte ohne nennenswerte Relevanz können unberücksichtigt bleiben.

### **Schritt 5: Reduktion durch Bündelung, Konstruktion, Integration**

Nachdem die Interviews in Abschnitten zusammengefasst wurden, erfolgt eine Untersuchung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Diese Kategorien werden induktiv gebildet.

### **Schritt 6: Zusammenfassung der neuen Aussagen zu einem Kategoriensystem**

Die in Schritt fünf definierten Aussagen werden anschließend in ein entsprechendes System eingeordnet. Dabei ist zu beachten, dass während des Analyseprozesses einige Kategorien aus dem Theorienteil (mit der deduktiven Methode) abgeleitet werden konnten. Zu diesem Zweck wurde vorübergehend auf die rein induktive Methode verzichtet.

### **Schritt 7: Überprüfung**

Hier werden die gebildeten Kategorien nochmals auf ihre Richtigkeit und die korrekte Darstellung der getroffenen Aussagen überprüft. Durch diese umfassenden Schritte der Inhaltsanalyse können große Datenmengen effektiv bearbeitet werden.

## **12.6. Empirische Ergebnisse**

Für die vorliegende Forschung wurden insgesamt sechs ExpertInnen befragt. Mittels der gewählten empirischen Erhebungsmethode werden die dabei gewonnenen Erkenntnisse in Kategorien zusammengefasst. Die unten angeführten Kategorien werden anschließend dargestellt sowie Querverbindungen zum theoretischen Teil der Thesis hergestellt. Insgesamt

kristallisierten sich bei den geführten Interviews fünf Kategorien heraus, die teilweise wiederum in Unterkategorien gegliedert wurden. Folgende Kategorien wurden gebildet:

Kategorie	Bezeichnung
Kategorie I	Anzahl vergangene Seminare im HH in den letzten 12 Monaten
Kategorie II	Einschätzung der Qualität allgemein im HH auf einer Skala von 1-5
Kategorie III	Entscheidungskriterien zur Wahl des HH als Veranstaltungsort <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hauptgrund Entscheidung Heffterhof</li> <li>- Planungsphase des Seminars</li> <li>- Tagungstechnik</li> <li>- Speisenkriterien</li> <li>- Betreuung vor Ort</li> <li>- Preis-Leistungsverhältnis</li> </ul>
Kategorie IV	Beschwerdemanagement im HH
Kategorie V	Vorschläge zur Qualitätsverbesserung der Seminare im HH <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenfeedback</li> </ul>

Figure 16: Tabelle Kategorien Interviews

Anzahl vergangene Seminare im HH in den letzten 12 Monaten

Zu Beginn der ExpertInnengespräche wurden die InterviewpartnerInnen gebeten, die Anzahl an Seminaren anzugeben, welche in den letzten 12 Monaten im Hotel Heffterhof stattgefunden

haben. Die entsprechenden Angaben weichen nur geringfügig voneinander ab und werden nachfolgend näher erörtert.

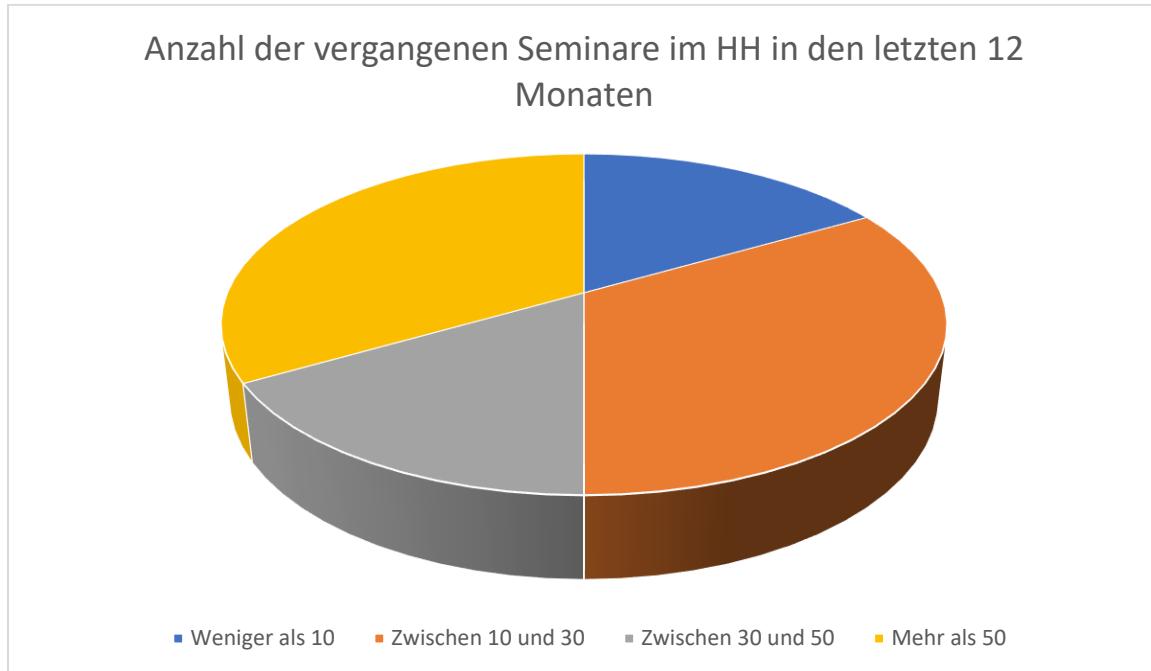


Figure 17: Anzahl Seminare in den vergangenen 12 Monaten

Von insgesamt sechs ExpertInnen hat nur ExpertIn Nr. drei angegeben, dass er/sie innerhalb der vergangenen 12 Monate weniger als zehn Seminare im Heffterhof abgehalten hat. Nach Rückfrage wurde der Autorin mitgeteilt, dass dies einem Personalwechsel in der jeweiligen Abteilung verschuldet war und die Durchführung von Seminaren in dieser Zeit „stehen geblieben ist“. An dieser Stelle wird gerne an das vergangene Kapitel „Die Bedeutung von Wissen“ zurückgegriffen. Wie der Leser/ die Leserin in diesem Kapitel bereits erfahren hat, ist es oft personalinternen Situationen zu verschulden, dass die Weiterbildung mittels Seminare in den Hintergrund gerückt wird.

Ein Drittel der befragten ExpertInnen, ExpertIn Nr. eins, ExpertIn Nr. zwei sowie ExpertIn Nr. fünf hat angegeben, dass sie in den vergangenen 12 Monaten mehr als zehn, jedoch weniger als 30 Seminare abgehalten hat. ExpertIn Nr. vier und ExpertIn Nr. fünf hat angegeben mehr als 50 Seminare im vergangenen Jahr im Hotel Heffterhof abgehalten zu haben. „*Ich bin begeistert von dem ganzen Haus. Wir arbeiten schon Jahrzehnte miteinander und es hat noch nie einen einzigen Disput gegeben*“, so ein/e ExpertIn Nr. fünf.

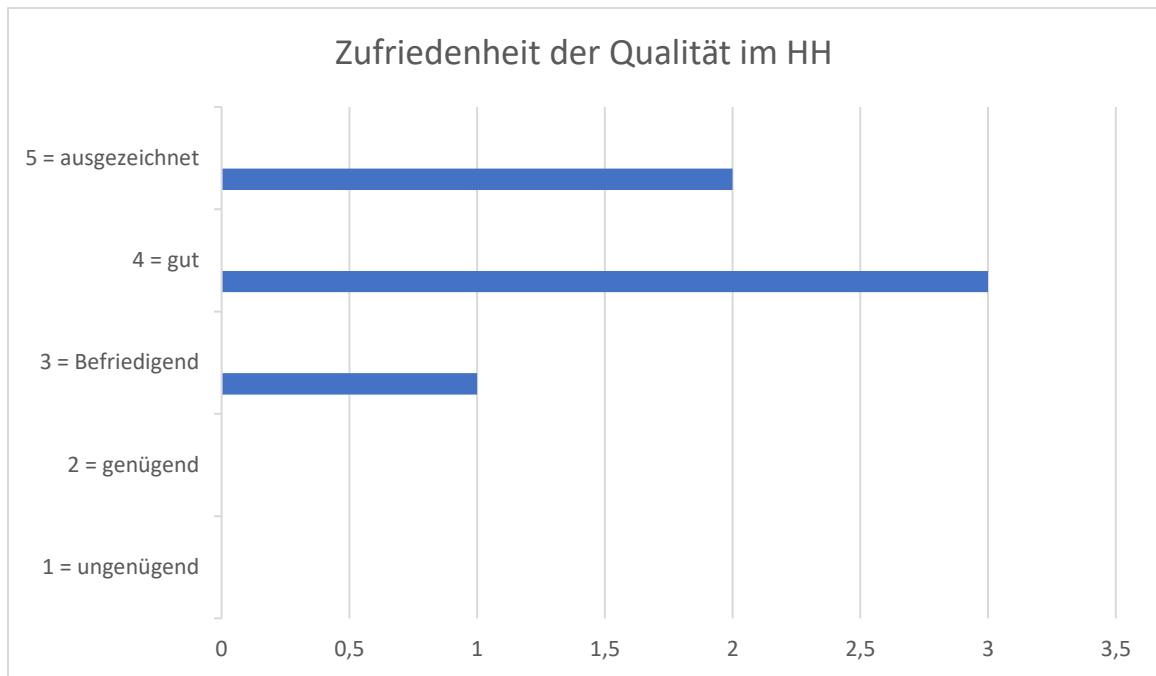


Figure 18: Zufriedenheit der Qualität im Heffterhof Allgemein

Als zweites wurde die Zufriedenheit mit der Qualität im Heffterhof allgemein hinterfragt. Hier zeigt sich auch ein deutliches Muster: Keiner der Befragten hat angegeben mit der Qualität im Heffterhof gar nicht oder mäßig zufrieden zu sein. Jede/r Befragte hat die Qualität im HH im neutralen und positiven Bereich positioniert. ExpertIn Nr. vier an, dass die Qualität im Heffterhof befriedigend sei, es allerdings noch weiteren Spielraum nach oben gibt. Die genauen Verbesserungsvorschläge werden in einer separaten Frage genauer analysiert. ExpertIn Nr. eins, ExpertIn Nr. zwei sowie ExpertIn Nr. drei gaben an, dass die Qualität im Heffterhof „gut“ sei. Zur Beantwortung dieser Frage wurde mit anderen Tagungshotels im selben Stadtteil von Salzburg verglichen. „*Es gibt schon ein oder zwei Häuser, die wirklich ganz großartige Qualität an den Tag legen, egal in welchen Bereichen. Da läuft immer alles super. In diesem Haus läuft meistens alles rund. Manchmal muss man allerdings lange auf etwas spezielles warten. (...), Dass der Tagungsraum aufgefrischt wird oder dass mal jemand mit neuen Getränken reinkommt. (...) Im Großen und Ganzen ist aber alles super!*“, so ExpertIn Nr. drei. ExpertIn Nr. fünf und ExpertIn Nr. sechs gaben dem Hotel Heffterhof jedoch eine solide 5 und unterstrich, dass es „kein vergleichbares Haus mit annähernd hoher Qualität“ gibt.

Die dritte Kategorie der Fragestellungen bezieht sich auf die Entscheidungskriterien für den Heffterhof als Veranstaltungsort. Nachdem die Qualität im Haus bereits sehr gut bewertet wurde, wurde als nächsten Schritt auf das genaue „Warum?“ eingegangen. Hierbei haben sich folgende Subkategorien gebildet: Hauptgrund für den Heffterhof, Planungsphase des Seminars, Tagungstechnik, Speisenkriterien, Betreuung vor Ort und Preis-Leistungsverhältnis.



Figure 19: Hauptgrund Wieso Heffterhof

Bei der Frage nach dem Hauptgrund zur Entscheidungswahl des Hotel Heffterhofs wurden insgesamt vier Gründe genannt: Die bereits vorhandene, enge Zusammenarbeit, die Nähe zum Stadtzentrum, die leichte Erreichbarkeit durch öffentliche Verkehrsmittel sowie die Qualität der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im Bankettbereich. In Bezug auf die Nähe zum Stadtzentrum sowie die gute Erreichbarkeit durch öffentliche Verkehrsmittel lässt den Leser/die Leserin wieder an das Kapitel „Das ideale Tagungshotel“ denken. Bereits hier wurden einige wichtige Aspekte, die für die Wahl des Tagungshotels essenziell sind, aufgezählt. Mitunter waren die

zentrale Lage sowie die Möglichkeit der öffentlichen Anreise wichtige Punkte. Bezugnehmens auf den Punkt der Mitarbeiterqualität im Bankett lassen sich auch hier wieder Verknüpfungen bilden. Hoch qualifizierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, welche miteinander kommunizieren, abteilungsübergreifend arbeiten und dem Gast ein gutes Gefühl geben, sind, wie bereits erwähnt, überaus wichtig für die Qualität Kundenzufriedenheit und den daraus resultierenden unternehmerischen Erfolg.

Anschließend wurde auf die Frage der Planungspunkte eines Seminars genauer eingegangen. Hier wurden die ExpertInnen gefragt, welche Punkte in der Planung Ihres Seminars für Sie wichtig sind, um ein qualitativ hochwertiges Seminar abzuhalten. Hier kam es zu folgenden Ergebnissen:



Figure 20: Wichtige Punkte in der Planung eines Seminars

ExpertIn Nr. eins, zwei, drei und ExpertIn sechs gaben an, dass die Tagungstechnik einer der wichtigsten Punkte in ihrer Vorabplanung für ein Seminar ist, da bei bestimmten Arten von Seminaren die Standardausstattung (Beamer, Leinwand, Blöcke und Stifte etc.) in einem Seminarraum vorhanden sein muss. Hier findet der/die Leser/in erneut eine Verknüpfung zum Kapitel „Tagungstechnik“. ExpertIn vier und fünf haben angegeben, dass bei ihrer Art des Seminars keine Tagungstechnik notwendig ist und daher auch darauf verzichtet werden kann. Die Bestuhlung im Seminarraum ist allerdings für jede/n der Befragten essenziell. „*Je nachdem ob ich einen Workshop plane, wo ich möchte, dass sich die Leute im Raum bewegen und*

*miteinander arbeiten oder ob ich einen Einführungskurs für Frischlinge mache, muss die Bestuhlung dementsprechend vorbereitet sein.“, so ExpertIn Nr. fünf. Nur ExpertIn Nr. vier hat angegeben, dass die Reservierung von Zimmern ebenfalls ein wichtiger Punkt in der Vorabplanung des Seminars ist. „Bei dieser Art von Seminar kommen meistens Teilnehmer aus mehreren Bundesländern und brauchen natürlich auch etwas zum Schlafen. Das bietet sich bei euch super an!“. Bei der Verpflegung sind sich alle ExpertInnen einig. Diese spielt in der Vorabplanung eine essenzielle Rolle. „Mal bin ich den ganzen Tag im Haus, dann muss ich natürlich schauen, dass die Teilnehmer auch den ganzen Tag versorgt sind. Wenn wir nur ein paar Stunden brauchen, genügt uns ein kleiner Snack zur Begrüßung und eine Kaffeemaschine!“, so ExpertIn Nr. eins.*

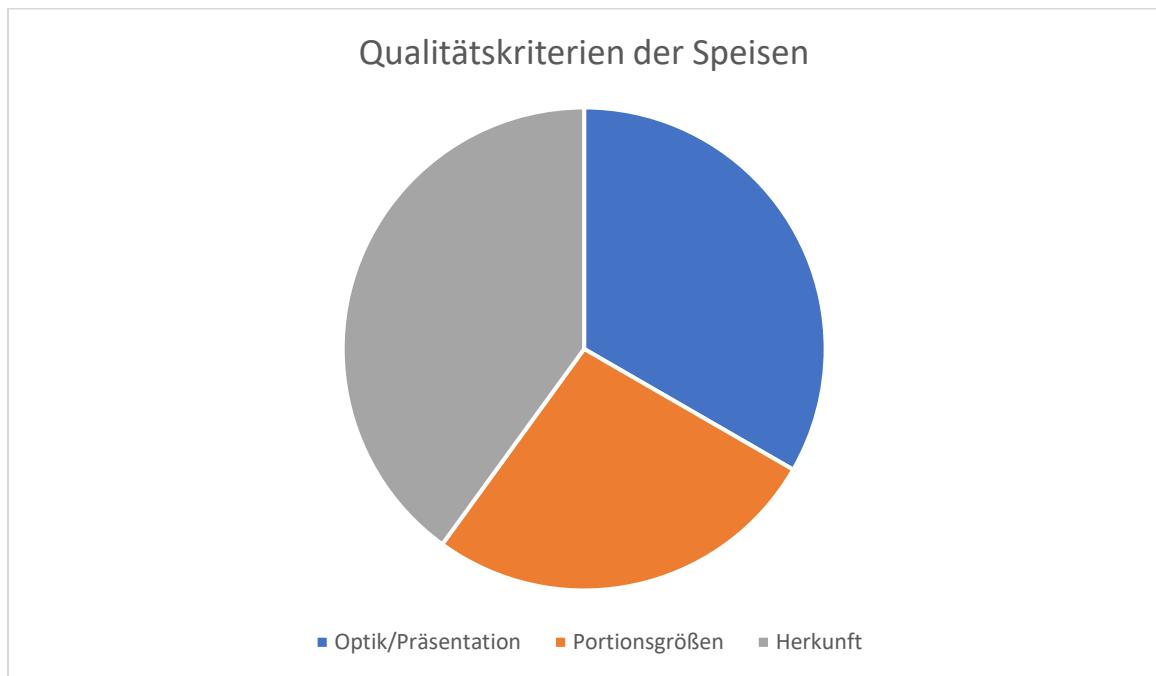


Figure 21: Qualitätskriterien der Speisen im HH

Die angeführte Grafik zeigt die drei Faktoren, die von allen Befragten als essenziell für die Qualität der Speisen im Heffterhof angeführt wurden: Die Optik bzw. die Präsentation der Speisen, die Portionsgrößen der Speisen sowie die Herkunft der Speisen. ExpertIn Nr. eins, zwei, vier, fünf und sechs ist die Optik bzw. die Präsentation der Speisen wichtig. Darunterfallen sowohl die kleinen Snacks zu den Kaffeepausen sowie das Mittags- und Abendbuffet für die Teilnehmer, welche in den Tagungspauschalen des Heffterhofs inkludiert sind. „Ein wichtiger Punkt ist für die Seminarteilnehmer natürlich die Möglichkeit der Speisenverzehrung, also wie groß sind die Portionen bzw. wie können die Häppchen verzehrt werden, ohne die Businesskleidung zu gefährden.“, so ExpertIn Nr. eins ExpertIn Nr. zwei, drei und fünf stimmen

dieser Aussage zu. Ausschlaggebender Faktor für die Speisenqualität im Heffterhof ist jedoch die Herkunft der Speisen selbst. Der Heffterhof wirbt mit seiner Speisen Regionalität in ganz Salzburg, was offensichtlich auch bei den ExpertInnen einen bleibenden Eindruck hinterlassen hat.

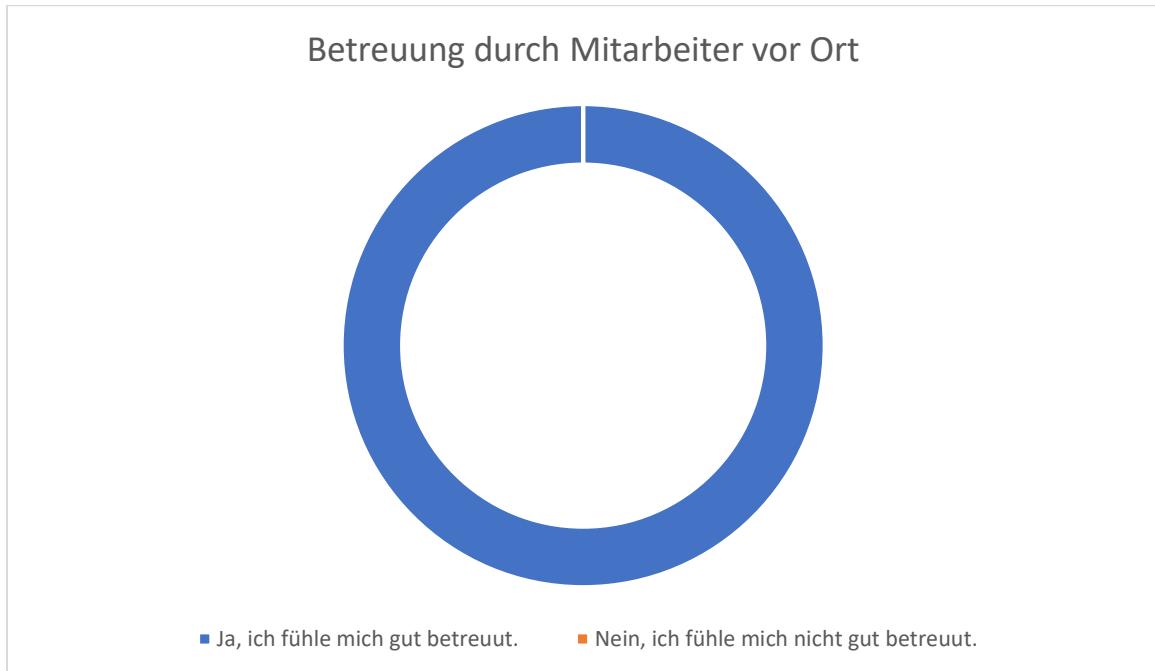
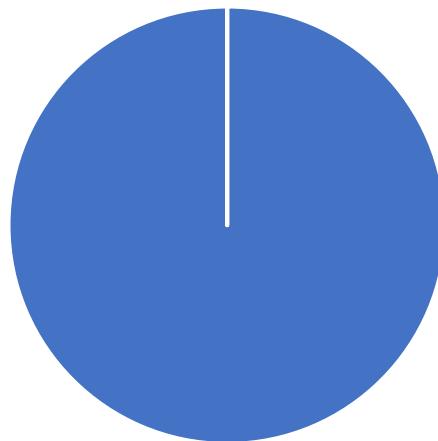


Figure 22: Betreuung durch Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen vor Ort

Alle ExpertInnen haben die Frage, ob sie sich im Hotel Heffterhof durch die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen gut betreut fühlen, mit ja beantwortet. Auf die Frage, wodurch sie sich besonders gut aufgehoben fühlen, kam eine eindeutige Antwort von jeder/m Expertin/Experten.: „*Die persönliche Betreuung macht es aus. Dass etwas schief geht am Tag des Seminars ist fast immer der Fall. Aber die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im Heffterhof reagieren sofort, wenn man sie darauf anspricht. Großes Lob.*“, so ExpertIn Nr. zwei.

Ist das Preis-Leistungsverhältnis im Heffterhof Ihrer Meinung nach angemessen?



■ Ja, ich finde es angemessen. ■ Nein, ich finde es unangemessen.

Figure 23: Preis-Leistungsverhältnis im Heffterhof

Auch hier lässt sich wieder eine klare Antwort entdecken. Alle ExpertInnen haben die Frage „Ist das Preis-Leistungsverhältnis im Hotel Heffterhof Ihrer Meinung nach angemessen?“ mit Ja beantwortet. Als zusätzliche Gründe hierfür wurden unter anderem genannt:

- „*Trotz der Inflation kann man wirklich sagen, dass der Heffterhof mit seinen Preisen nicht unverschämt ist.*“ (ExpertIn Nr. drei)
- „*Wenn man bedenkt, dass die Qualität im ganzen Haus wirklich top ist, hat man nichts zu meckern.*“ (ExpertIn Nr. vier)
- „*Die Bankettmitarbeiter/Bankettmitarbeiterinnen im Heffterhof gehen immer speziell auf unsere Wünsche ein und lassen sich mit unseren vorgegebenen Budgets jedes Mal etwas Schönes einfallen.*“ (ExpertIn Nr. eins)

Es bildet sich wieder eine Parallele zum Kapitel „Budget“, welches im theoretischen Teil dieser Masterarbeit bereits aufgeworfen wurde. Oft haben Kunden/Kundinnen ein bestimmtes Budget, welches bereits vorgegeben ist und sich nicht groß ändern kann. Die Aufgabe der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im Bankett ist es, dem Kunden/Kundinnen für das vorgegebene Limit dennoch den größten Nutzenfaktor liefern zu können. Dies steigert die Kundenzufriedenheit, was man insbesondere in der Abbildung 22 genau erkennen kann.

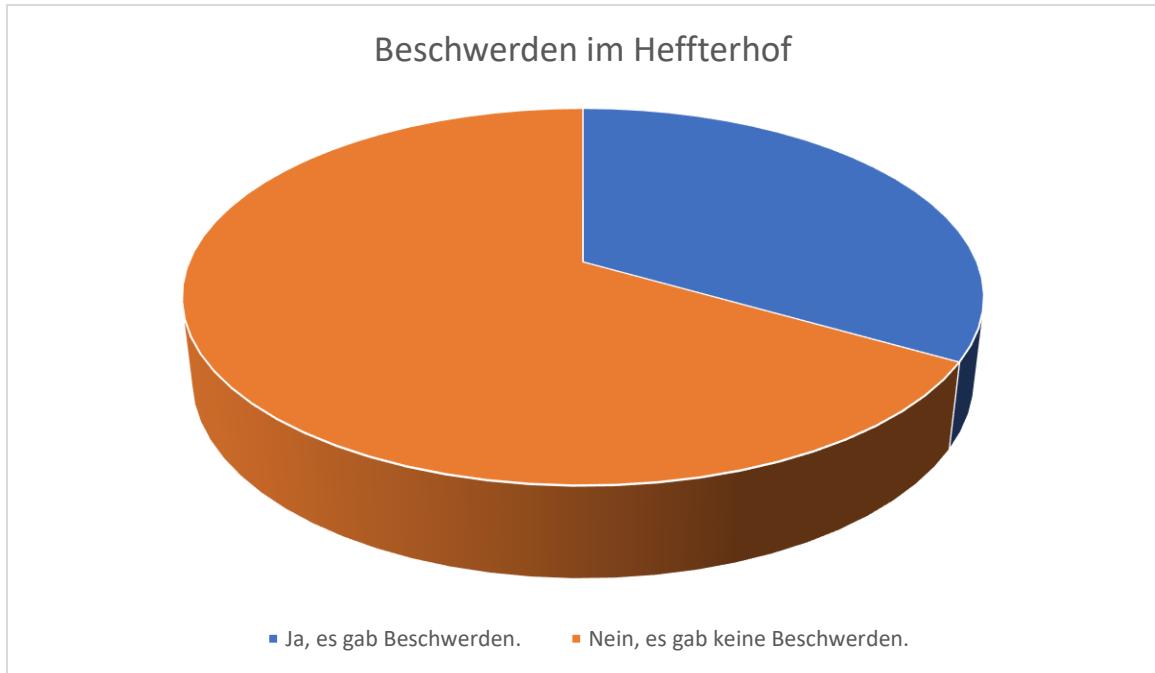


Figure 24: Beschwerden im Heffterhof

Rückblickend auf das Kapitel „Beschwerdemanagement“ ist der richtige Umgang mit Beschwerden und dem daraus möglicherweise resultierenden Konflikt von großer Bedeutung für die Kundenzufriedenheit. Auf die Frage, ob es bisher Beschwerden von den Teilnehmern, den Referenten oder dem/der ExpertIn persönlich gegeben hat, haben dies vier ExpertIn Nr. eins, zwei, vier und sechs verneint. ExpertIn Nr. drei und Nr. fünf gaben an, dass es in den vergangenen 12 Monaten zu Beschwerden gekommen war.

- „Was schon immer häufig passiert ist, dass im Seminarraum nicht kontrolliert wird, ob noch Getränke benötigt werden. Die Teilnehmer sitzen dann teilweise da und fühlen sich manchmal unbeachtet. (...) Was man aber schon erwähnen muss ist, dass die Servicemitarbeiter/Servicemitarbeiterinnen, wenn sie das Problem mal nicht bemerken, immer in der Nähe und ansprechbar sind für solche Dinge. Es wurde auch bisher immer sehr schnell reagiert.“ (ExpertIn Nr. 3)
- „Wir hatten uns im Februar einen Seminarraum gebucht und haben angegeben, dass wir eine U-Form als Bestuhlungsmethode haben wollen. Als wir dann am Tag des Seminars in den Raum kamen, war leider die falsche Bestuhlung vorbereitet. Weil der Referent schon alles vorbereiten wollte, bevor die Teilnehmer gekommen sind, war das schon sehr ärgerlich. Vor Ort haben wir dann aber den Haustechniker getroffen,

welcher die Bestuhlung innerhalb von wenigen Minuten nach unseren Wünschen geändert hat.“ (ExpertIn Nr. fünf)

## 12.7. Vorschläge zur Qualitätsoptimierung der Seminare im Heffterhof

Abschließend wurden die ExpertInnen gefragt, wie man die Qualität der Seminare im Heffterhof zusätzlich optimieren könnte. Die daraus resultierenden Antworten sind folgende:

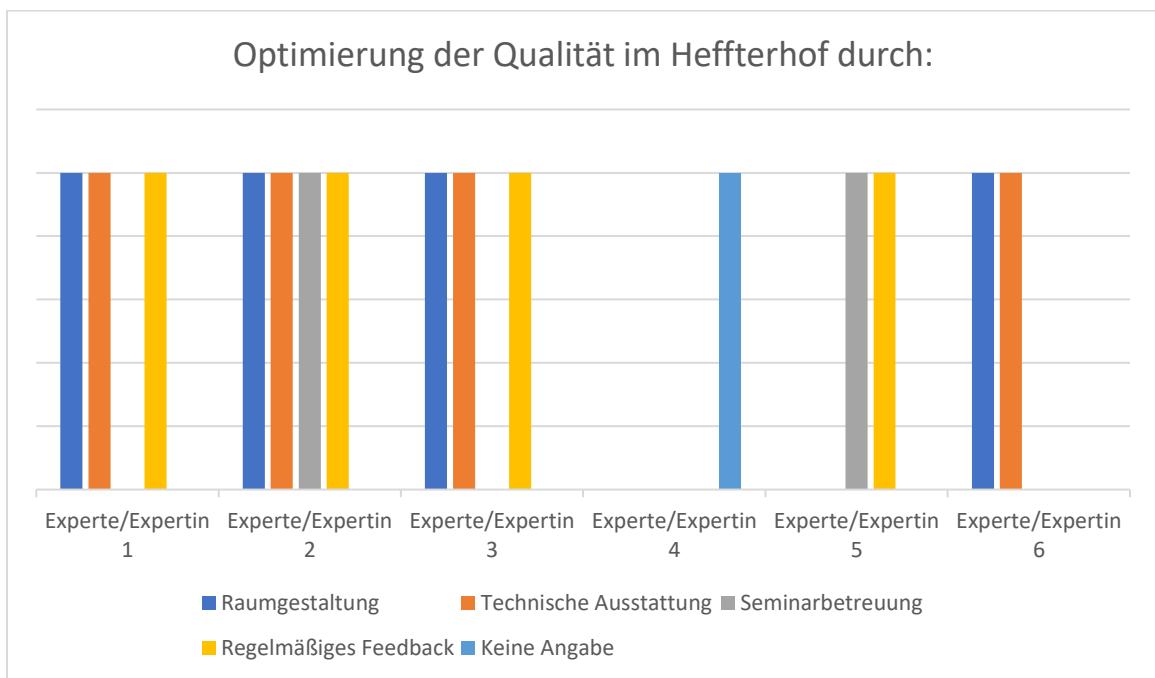


Figure 25: Vorschläge zur Qualitätsoptimierung im Heffterhof

Als Optimierungsmöglichkeiten im Heffterhof wurden die Punkte Raumgestaltung, Technische Ausstattung, Seminarbetreuung sowie regelmäßiges Feedback genannt. Jene Punkte sind laut den ExpertInnen eins bis drei sowie fünf bis sechs am wichtigsten.

ExpertIn Nr. 1 hat angegeben, dass für ihn/sie die wichtigsten Optimierungspunkte eine neue Raumgestaltung, aktuellere Tagungstechnik sowie regelmäßigere Einholung von Feedbacks sind. „*Die Räume sind zwar vielseitig wandelbar, trotzdem sollten die Standards wie der Beamer immer wieder mal aktualisiert werden. (...) Es läuft zwar meistens alles gut, trotzdem würde man gerne mal zu seiner Meinung befragt werden. Ein offizielles Feedbacksystem gibt es meines Wissens im Heffterhof nicht.*“

ExpertIn Nr. 2 hat angegeben, dass sowohl die Raumgestaltung als auch die technische Ausstattung und die Seminarbetreuung vor Ort zu den wichtigsten Optimierungspunkten gehört. „*Die Seminarbetreuung vor Ort könnte noch verbessert werden. Bei der Planung selbst geht alles sehr schnell und reibungslos. Vor Ort entstehen immer wieder Probleme, die man lösen muss. Wenn dann kein Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen auf die schnelle da ist, ist das nicht so gut. (...) Feedbacks geben wir immer nach unseren Seminaren in mündlicher Form ab. Wenn das Hotel das alles aufschreibt, wunderbar.*“

ExpertIn Nr. 3 hat zu dieser Frage dieselben Punkte als wichtig markiert, wie ExpertIn Nr. eins. Auch ihm/ihr ist die Gestaltung der Tagungsräume, die aktuelle technische Ausstattung sowie die Möglichkeit Feedback einzuholen wichtig. „*Also direkt werden wir nicht nach Feedback gefragt. Das könnte man bestimmt noch verbessern.*“

ExpertIn Nr. 4 wollte zu den Optimierungsmöglichkeiten im Heffterhof keine spezielle Angabe machen. „*Meines Wissens läuft alles immer fantastisch.*“

ExpertIn Nr. 5 empfand die Betreuung des Seminars und der Teilnehmer vor Ort sowie die Möglichkeit Feedback zu hinterlassen als besonders optimierungsfähig. „*Wenn wir gefragt werden würden, was uns alles gut oder schlecht gefallen hat, könnte man bestimmt noch besser auf unsere Bedürfnisse eingehen. Das kann das Hotel auch auf andere Kunden/Kundinnen umwälzen. Wisst ihr denn genau, was jeder/jede Kunde/Kundin will?*“

ExpertIn Nr. 6 hat angegeben, dass die Gestaltung der Räumlichkeiten sowie die technische Ausstattung im Heffterhof optimierungsfähig sind. „*Vor allem im Seminarhaus Süd, wo dieser große Baum vorm Fenster wächst, sind die Wände schon richtig rissig wegen den Wurzeln. Regelmäßig nachschauen ob mal wieder etwas gemalt oder verputzt werden sollte, muss eigentlich schon sein.*“

## 13. Ausblick und Handlungsempfehlungen

Qualitätsmanagement ist ein wesentlicher Aspekt der Seminarbranche und sollte in Tagungshotels an mehr Bedeutung gewinnen. Feedback ist ein wesentliches Instrument, um die Qualität von Seminaren zu optimieren. Bereits im Planungsverlauf sowie bei der Durchführung des Seminars sollten die zuständigen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen des Tagungshotels aufmerksam zuhören und die Bedürfnisse der TeilnehmerInnen verstehen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Teilnehmer den maximalen Nutzen aus dem Seminar ziehen. Im Anschluss an das Seminar ist eine Veranstaltungsevaluation ein wichtiger Schritt, um ein Feedback von den Teilnehmern zu erhalten. Es ist ratsam, die Meinungen der Teilnehmer mit Hilfe von Feedback-Formularen oder Online-Umfragen zu erfassen. Diese sollten unmittelbar nach dem Seminar ausgewertet werden, um schnelle Verbesserungen vornehmen zu können. Um die Streuweite so gering wie möglich zu halten kann eine Art Reward-System für Kundenfeedback eingeführt werden.

Hierzu könnte bereits bei der Begrüßung der Teilnehmer darauf aufmerksam gemacht werden, dass das Tagungshotel um Feedback sehr dankbar ist. Für jeden Teilnehmer, der am Ende des Seminars die bereits vorgefertigten Fragebögen ausgefüllt retourniert, gibt es als Dankeschön ein kleines Goodie in Form von einem Gratis-Kaffee, ein Stück Naps-Schokolade etc. Jedes Seminar bietet eine Vielzahl von Erfahrungen und Herausforderungen. Es ist wichtig, diese für spätere Analysen und Verbesserungen zu dokumentieren. Dies kann durch das Sammeln von Mitarbeiter- und Teilnehmerberichten sowie Fotos und Videos geschehen. Es sollten somit so viele Kaffeepausen, Mittagsmenüs, Abendmenüs und speziell angeforderte Kulinarische Speisen fotografiert werden um auch neuen Kunden/Kundinnen dadurch einen visuellen Anreiz zu geben. Es ist wichtig, Daten zu sammeln und zu analysieren, um Schwachstellen in den Seminaren zu erkennen und Verbesserungen vorzunehmen.

Ein umfassender Überblick lässt sich erreichen, indem man sich sowohl auf quantitative als auch auf qualitative Daten konzentriert. Diese können beispielsweise der Preis der Tagungspauschale, die Anzahl der Seminarteilnehmer in Verbindung mit dem Preis der Tagungspauschale etc. sein. Die Ergebnisse sollten in einem verständlichen und ansprechenden Format präsentiert werden. Hier ist es erneut wichtig die beteiligten Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen miteinzubeziehen. Es bringt dem Hotel Heffterhof keinen qualitativen Nutzen jene Daten einzuholen und im Anschluss nicht mit dem jeweiligen

Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu diskutieren und zu optimieren. Eine regelmäßige Überprüfung der Qualitätsziele ist wichtig, um sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen der Teilnehmer entsprechen. Die Ziele sollten messbar sein und in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Wenn das Hotel Heffterhof zur Qualitätsoptimierung die Instandhaltung der Seminarräume und die Technik auf dem neuesten Stand für seine Gäste zur Verfügung stellen will, so muss es sich über den Zeitraum der Aktualisierung und dem Preis im Klaren sein. Nach der Überprüfung der Qualitätsziele sollten Verbesserungen vorgenommen und die Qualität gemessen werden. Die Ergebnisse sollten erneut analysiert werden, um sicherzustellen, dass die Verbesserungen tatsächlich zu einer höheren Qualität führen.

## 14. Literaturverzeichnis

**Androsch, H. & Ehrendorff, M.** (2021): Digitalisierung verstehen – Was wir über Arbeit, Bildung und die Gesellschaft der Zukunft wissen müssen  
Brandstätter Verlag / Wien

**Behrens-Schneider, C. & Birven, S.** (2007): Events und Veranstaltungen organisieren  
2. Auflage / FinanzBuch Verlag GmbH / München

**Bellabarba, J. & Kuch, C.** (2009): Qualitätsmanagement jenseits von Checklisten – Wie Qualitätsmanagement in der Praxis wirklich Nutzen bringt  
Medizinische Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft / Berlin

**Bohnic, T.** (2019): Grundlagen des Projektmanagements – Methoden, Techniken und Tools für Projektleiter  
7. Auflage / GABAL Verlag GmbH / Offenbach

**Bredner, B.** (2015): NOT-Statistik – Nachweise führen, Optimierungen finden, Toleranzen berechnet mit Minitab und R  
MV-Verlag / Münster

**Bressolles, G. & Ponsignon F.** (2019): The contribution of quality management to an organisation's digital transformation (PDF)  
zuletzt aufgerufen am: 19.03.2023

**Brückner, C.** (2021): Qualitätsmanagement und Fehlerkultur – Mit Fehlern gewinnbringend umgehen / Carl Hanser Verlag München / München

**Brüll, A.** (2001): Nachhaltiges Qualitätsmanagement von Landschaft (PDF)  
zuletzt aufgerufen am: 14.02.2023

**Bruton, J.** (2011): Unternehmensstrategie und Verantwortung – Wie ethisches Handeln Wettbewerbsvorteile schafft  
Erlich Schmidt Verlag / Berlin

**Buchacher, W. & Wimmer, J.** (2006): Das Seminar  
Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. / Wien

**Burgratz, T. & Müller, J.** (2005): Event-Controlling – Eine kaufmännische Perspektive  
kreativer Prozesse (PDF)  
zuletzt aufgerufen am: 12.03.2023

**Bülow-Schramm, M.** (2006): Qualitätsmanagement in Bildungseinrichtungen  
Waxmann Verlag / München

**Czepek, J. & Dummert, S. & Kubis, A. & Leber, U. & Müller, A. & Stegmaier, J.** (2015):  
Betriebe im Wettbewerb um Arbeitskräfte – Bedarf, Engpässe und Rekrutierungsprozesse in  
Deutschland  
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG / Bielefeld

**Dalluge, C. & Franz, H.** (2008): IQM – Integriertes Qualitätsmanagement in der Aus- und  
Weiterbildung – Selbstbewertung für EFQM, DIN EN ISO 9001 und andere QM-Systeme  
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG / Bielefeld

**Dregner, J.** (2016): Nachhaltige Veranstaltungen statt „Green Meetings“ (PDF)  
zuletzt aufgerufen am: 15.02.2023

**Erber, S.** (2009): Eventmarketing  
FinanzBuch Verlag / München

**Flume, P.** (2017): Die Kunst der Kommunikation – In Gesprächen und Vorträgen überzeugen  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG / Freiburg

**Freisinger, G. & Jöbstl, O. & Kögler, B. & Lipp, J. & Strohrmann, M.** (2022): Die  
digitale Transformation des Qualitätsmanagements – Potenziale nutzen, Strategien  
entwickeln, Qualität optimieren  
Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG / München

**Frost, M.** (2016): Motivation und Motivierung von Mitarbeitern (PDF)  
zuletzt aufgerufen am: 05.03.2023

**Geiger, W. & Kotte, W.** (2008): Handbuch Qualität – Grundlagen und Elemente des Qualitätsmanagements: Systeme – Perspektiven  
5. Auflage / Friedr. Vieweg & Sohn Verlag / Wiesbaden

**Gössinger, C. & Schneider, M.** (2016): Grundlagen des Technologie- und Innovationsmanagements  
2. Auflage / Verlag Franz Vahlen GmbH / München

**Günther, E. & Kaulich, S.** (2006): Entwicklung einer Methodik eines integrierten Managementsystems von Umwelt-, Qualitäts- und Arbeitsschutzaspekten unter besonderer Betrachtung des Risikomanagements (PDF)  
zuletzt aufgerufen am: 14.03.2023

**Herbst, D.** (2000): Erfolgsfaktor Wissensmanagement  
Cornelsen Verlag / Berlin

**Höck, M. & Sarstedt, M. & Ringle, C.** (2011): A dynamic process model of service quality (PDF)  
zuletzt aufgerufen am: 05.02.2023

**Jäger, D.** (2017): Grundwissen Eventmanagement  
2. Auflage / UVK Verlagsgesellschaft mbH / München

**Jiranek, H. & Edmüller, A.** (2021): Konfliktmanagement – Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen  
6. Auflage / Haufe-Lexware GmbH & Co. KG / Freiburg

**Kals, E. & Gallenmüller-Roschmann, J.** (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie  
2. Auflage / Beltz Verlag / Weinheim

**Kamiske, G. & Brauer, J.** (2006): Qualitätsmanagement von A bis Z – Erläuterungen, moderne Begriffe des Qualitätsmanagements  
5. Auflage / Carl Hanser Verlag / München

**Keller, H.** (2000): Projekte konfliktfrei führen  
Carl Hanser Verlag München / München

**Keller, P.** (1997): Qualitätsmanagement im Tourismus  
AEST Verlag / St. Gallen

**Knispel, K.** (2008): Qualitätsmanagement im Bildungswesen  
Waxmann Verlag / München

**Neher, H. & Kolb, M.** (2004): Mitarbeiter als Erfolgsfaktor – Innovatives Personalmanagement in der Praxis / Verlag Wissenschaft & Praxis Dr. Brauner GmbH / Sternfels

**Neumann, A.** (2023): Führungsorientiertes Qualitätsmanagement  
REFA Fachverband e.V. / Darmstadt

**o.A./o.J.:** Das Salzburger Qualitätssiegel  
<https://www.erwachsenenbildung-salzburg.at/s-qs/>  
zuletzt aufgerufen am: 24.03.2023

**o.A./o.J.:** Das Wiener Qualitätssiegel  
<https://wiencert.oeibf.at/>  
zuletzt aufgerufen am: 17.03.2023

**o.A./o.J.:** Das Schweizer Qualitätssiegel  
<https://alice.ch/de/qualitaet/>  
zuletzt aufgerufen am: 02.05.2023

**o.A.** (2017): Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement Handbuch  
Firma Thyssenkrupp / Thyssenkrupp Bilstein GmbH / Mäder

**Olfert, K.** (2019): Personalwirtschaft  
11. Auflage / NWB Verlag GmbH & Co. KG / Düsseldorf

**Pepels, W.** (2011): Marketingkommunikation  
2. Auflage / UVK Verlagsgesellschaft mbH / München

**Pfeifer, T. & Schmitt, R.** (2007): Handbuch Qualitätsmanagement  
5. Auflage / Carl Hanser Verlag / München

**Preißner, A.** (2006): Projekterfolg durch Qualitätsmanagement  
Carl Hanser Verlag / München

**Pufé, I.** (2012): Nachhaltigkeitsmanagement  
Carl Hanser Verlag / München

**Rescheneder, K.** (2001): Qualitätsmanagement und Zertifizierungen  
<https://www.community-of-knowledge.de/beitrag/qualitaetsmanagement-und-zertifizierungen/>  
zuletzt aufgerufen am: 04.02.2023

**Riessen, R.** (2010): Konzept zur Implementierung der S3-Leitlinie zu Analgesie, Sedierung und Delirmanagement (PDF)  
zuletzt aufgerufen am: 03.05.2023

**Röbken, H.** (2017): Qualitätsmanagement in Bildungsorganisationen  
7. Auflage / Carl von Ossietzky Universität Oldenburg / Oldenburg

**Schäfer-Mehdi, S.** (2009): Event-Marketing – Kommunikationsstrategie, Konzeption und Umsetzung, Inszenierung  
3. Auflage / Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG / Berlin

**Schelle, H.** (2001): Projekte zum Erfolg führen – Projektmanagement systematisch und kompakt  
3. Auflage / Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG / München

**Schiersmann, S.** (2007): Berufliche Weiterbildung  
GWV Fachverlage GmbH / Wiesbaden

**Schmitt, R. & Pfeifer, T.** (2010): Qualitätsmanagement – Strategien, Methoden, Techniken  
4. Auflage / Carl Hanser Verlag München / München

**Schnauder, V.** (2003): Qualitätsmanagement für Dienstleister  
Expert Verlag / Renningen-Malmsheim

**Schori, K. & Roch, A.** (2012): Innovationsmanagement für KMU  
2. Auflage / Verlag Haupt Berne / Schweiz

**Schreiber, M.** (2012): Kongresse, Tagungen und Events  
Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH / Oldenbourg

**Seghezzi, H.** (2003): Integriertes Qualitätsmanagement – Das St. Galler Konzept  
2. Auflage / Carl Hanser Verlag München / München

**Sieben, S.** (2011): Qualitätsmanagement und die DIN EN ISO 9001:2008 – Eine Einführung  
Books on Demand Verlag / Norderstedt

**Siekmeiker, S.** (2015): Professionelles Eventmanagement – Planen, organisieren,  
durchführen  
BusinessVillage GmbH / Göttingen

**Sonntag, M. & Rueß, J. & Ebert, C. & Friederici, K. & Schilow, L. & Deicke, W.** (2017):  
Forschendes Lernen im Seminar  
Humboldt Universität zu Berlin / Berlin

**Strauss, B. & Seidel, W.** (2007): Beschwerdemanagement - Unzufriedene Kunden als  
profitable Zielgruppe / 4. Auflage / Carl Hanser Verlag München / München

**Stummer, C. & Günther, M. & Höfler, A.** (2020): Grundzüge des Innovations- und Technologiemanagements  
4. Auflage / Facultas Verlags- und Buchhandels AG / Wien

**Stocker, A. & Rosenberger, M. & Damalas, A. & Resztej, M.** (2020): Erfolgsfaktoren bei der Einführung Digitaler Technologien im Kontext von Industrie 4.0  
zuletzt aufgerufen am: 05.05.2023

**Stockmann, R.** (2006): Evaluation und Qualitätsentwicklung  
Waxmann Verlag GmbH / Münster

**Stopp, T.** (o.J.): Mitarbeiter-Workshop (PDF)  
zuletzt aufgerufen am: 06.05.2023

**Trippelt, R. & Hippel, A.** (2011): Erwachsenenbildung/Weiterbildung  
5. Auflage / VS Verlag für Sozialwissenschaften / Wiesbaden

**Vollmar, G.** (2015): Chancen und Risiken von Wissensmanagement  
<https://www.community-of-knowledge.de/beitrag/wissensmanagement-in-der-revidierten-iso-90012015-chancen-und-risiken/index.html>  
zuletzt aufgerufen am: 13.02.2023

**Herbst, D.** (2000): Erfolgsfaktor Wissensmanagement  
Cornelsen Verlag / Berlin

**Volkens, B. & Anderson, K.** (2018): Digital human – Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung  
Campus Verlag GmbH / Frankfurt

**Von Graeve, M.** (2014): Events professionell managen  
BusinessVillage GmbH / Göttingen

**Von Graeve, M.** (2011): Veranstaltungen organisieren  
Haufe Lexware Verlag / Freiburg

**Wagner, K.** (2003): Prozessorientiertes Qualitätsmanagement – Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001:2000  
2. Auflage / Carl Hanser Verlag / München

**Wieskamp, P.** (2019): Visual Storytelling im Business  
Carl Hanser Verlag / München

## 15. Anhang

### **Qualitätsmanagement im Seminarbereich - Leitfadeninterview**

Guten Tag!

Zunächst möchte ich mich noch einmal ganz herzlich bei Ihnen für Ihre Zeit und Ihre Unterstützung bei meiner Masterarbeit mit dem Titel „Qualitätsmanagement im Seminarbereich“ bedanken. Ich darf Ihnen noch kurz erklären, wie das Interview/die Befragung ablaufen wird. Zunächst werde ich Ihnen einige Fragen zu Ihrer Person stellen, mit deren Antworten ich einen Steckbrief zur Vorstellung über Sie in meine Masterarbeit einfügen werde. Wenn Sie möchten, dass Ihre Antworten anonymisiert werden, bitte ich Sie das vorliegende Dokument zur Datenschutzerklärung zu unterzeichnen.

Danach gehe ich zu den Fragen über, welche sich speziell auf Thema „Seminare im Hotel Heffterhof“ fokussierend.

#### **Fragen über den Experten/die Expertin (bei Anonymisierung bitte nicht ausfüllen!)**

- Wie lautet Ihr vollständiger Name?
- Wie alt sind Sie?
- Wie verlief Ihr bisheriger Berufsweg?
- Haben Sie zusätzliche Ausbildungen abgeschlossen, die Ihnen in Ihrem Berufsweg weitergeholfen haben?
- Könnten Sie bitte Ihre Erfahrung im Seminarbereich vorstellen?

## **Fragen zur Qualitätsoptimierung im Seminar**

- Wie viele Seminare haben Sie in den vergangenen 12 Monaten im Hotel Heffterhof abgehalten?
- Wie würden Sie die Qualität der Seminare im Heffterhof generell auf einer Skala von 1-5 bewerten? (1 = ungenügend, 5 = ausgezeichnet)
- Wieso haben Sie sich für das Hotel Heffterhof als Veranstaltungsort entschieden?
- Auf welche Punkte legen Sie bei der Planung eines Seminars besonderen Wert?
- Welche Tagungstechnik ist für Sie besonders wichtig?
- Was ist bei der Speisenqualität für Sie ausschlaggebend?
- Gab es bisher Beschwerden der Referenten, der Teilnehmer oder der Organisatoren? Wenn ja, welcher Art? Wie haben die zuständigen Mitarbeiter im Heffterhof reagiert?
- Fühlen Sie sich im Hotel Heffterhof durch die Mitarbeiter gut betreut? Wenn ja, wodurch besonders? Wenn nein, woran liegt das?
- Wie schnell wird Ihnen in der Regel vom Veranstaltungsteam im Hotel Heffterhof auf Ihre Anfrage geantwortet?
- Werden die Themen Regionalität und Nachhaltigkeit im Heffterhof aufgegriffen?
- Ist das Preis-Leistungsverhältnis im Hotel Heffterhof Ihrer Meinung nach angemessen?

## **Abschlussfragen:**

- Wie könnte das Hotel Heffterhof Ihrer Meinung nach die Qualität der Seminare optimieren?
- Bietet das Hotel Heffterhof aktiv Möglichkeiten zum Kundenfeedback

## 16. Abbildungsverzeichnis

Figure 1: Eigendarstellung Ablauf von Events .....	24
Figure 2: Eigene Darstellung der Maslowschen Bedürfnispyramide.....	32
Figure 3: Statistik Austria Statistik Durchschnittlich pro Woche geleistete Arbeit bezahlt und unbezahlt Stand 2008 .....	39
Figure 4: Statistik Zeitmanagement Statistik Austria 2008.....	40
Figure 5: Salzburger Qualitätssiegel Erwachsenenbildung.....	41
Figure 6: EduQua Zertifizierung .....	42
Figure 7: Wien Cert Zertifikat.....	42
Figure 8: Eigendarstellung Faktoren Zielgruppen in Anlehnung an Sonntag 2017 .....	46
Figure 9: Umfrage Nachhaltigkeit Drengner und Gries .....	51
Figure 10: Aussagen Nachhaltigkeit Studie Drengner und Gries .....	52
Figure 11: Eigene Abbildung des Kano Modells .....	70
Figure 12: Eigene Abbildung - SWOT Analyse .....	71
Figure 13: Eigene Abbildung Technologielebenzyklus nach Specht 2002 .....	86
Figure 14: Zertifizierungen im Heffterhof .....	100
Figure 15: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring .....	102
Figure 16: Tabelle Kategorien Interviews .....	104
Figure 17: Anzahl Seminare in den vergangenen 12 Monaten .....	105
Figure 18: Zufriedenheit der Qualität im Heffterhof Allgemein.....	106
Figure 19: Hauptgrund Wieso Heffterhof .....	107
Figure 20: Wichtige Punkte in der Planung eines Seminars .....	108
Figure 21: Qualitätskriterien der Speisen im HH.....	109
Figure 22: Betreuung durch Mitarbeiter vor Ort .....	110
Figure 23: Preis-Leistungsverhältnis im Heffterhof.....	111
Figure 24: Beschwerden im Heffterhof.....	112

Figure 25: Qualitätsoptimierung im Heffterhof ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

## Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
CRS	Corporate Social Responsibiliy
FMEA	Fehler-Möglichkeits- und Einfluss Analyse
ISO 9000	Zertifizierungssystem des Qualitätsmanagements
PDCA	Plan-Do-Check-Act Modell
SMART	Spezifisch, Messbar, Erreichbar, Realistisch, Temporiert
SWOT	Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Modell
TQM	Total Quality Management
QM	Qualitätsmanagement
QMS	Qualitätsmanagementsystem
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)