

BRANCHE >>	Gesundheitswesen
LEISTUNGSPROFIL >>	Komplett-Angebot von der Information und Beratung bis zur Therapie und Weiterbildung im Bereich der ambulanten Versorgung bei allergischen und allergieähnlichen Symptomen; zu den Kunden gehören Patienten und deren Familien, Krankenkassen, Ärzte, Praxis- und Pflegepersonal, Apotheken, Kindergärten, Schulen etc.
BESCHÄFTIGTE >>	14
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	<b>Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme</b>
AUSGEZEICHNET FÜR >>	<b>Innovative Strategien und Maßnahmen zur betrieblichen Beschäftigungsförderung</b>

# TSM

## THERAPIE SCHWELMER

### MODELL GMBH

#### SCHWELM

#### **Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick**

Die heutige TSM ist ein Musterbeispiel für gleichermaßen pragmatische wie zukunftsweisende Wege in der betrieblichen Beschäftigungspolitik. Das aus einer Gesellschaft zur ambulanten Neurodermitis-Therapie entstandene Unternehmen hatte in seiner Gründungszeit mit enormer wirtschaftlicher Instabilität zu kämpfen. Unkalkulierbare Entwicklungen im Gesundheitswesen und bei den Krankenkassen sowie natürliche Schwankungen der Patientenzahlen erzwangen immer wieder Veränderungen der Arbeitsverträge oder gar betriebsbedingte Kündigungen. Dies war nicht nur für die Beschäftigten und das Arbeitsklima in hohem Maße belastend, zudem drohten auch ständig mögliche Arbeitsgerichtsverfahren und Abfindungsforderungen.

Vor diesem Hintergrund entwickelten Geschäftsführung und Belegschaft gemeinsam Strategien und Maßnahmen, die sowohl die wirtschaftliche Situation des Unternehmens verbessern als auch zur Sicherung von Beschäftigung beitragen. Bemerkenswert ist dabei die gelungene Kombination ganz unterschiedlicher Lösungsansätze: So wurden einerseits Schritte zur internen Reorganisation und Kostenoptimierung unternommen und gleichzeitig sukzessive neue, wachstumsträchtige Geschäftsfelder aufgebaut. Das hervorstechende Merk-

mal bei TSM ist aber, wie dabei Mitarbeiterorientierung in einem sehr umfassenden Sinne praktiziert wird. Inzwischen wird das erfolgreiche „Schwelmer Modell“ auch auf andere Standorte übertragen.

#### **Das „Schwelmer Modell“:**

##### **Innovatives Beschäftigungsmanagement im Betrieb**

Die Therapie- und Beratungsangebote der TSM GmbH stehen und fallen mit der Kompetenz und Motivation der vorhandenen Belegschaft und einer funktionierenden Zusammenarbeit als Team. Ziel ist es daher, gute Mitarbeiter/innen möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden und häufige Personalwechsel zu vermeiden. Gerade dies war aber in der Vergangenheit kaum zu realisieren, da die instabile Wirtschaftslage auch zwangsläufig zu starken Schwankungen in der Beschäftigung führte. Die dauernde Sorge um die eigene Existenz belastete das Arbeitsklima, was auch durch attraktive Arbeitsaufgaben und ein kollegiales Miteinander nicht zu kompensieren war.

In dieser Situation suchte das Unternehmen gemeinsam mit seinen Mitarbeiter/innen nach geeigneten Lösungen zur wirtschaftlichen Konsolidierung, um damit auch die Arbeitsplätze zu sichern. Dabei setzte TSM auf zwei unterschiedliche Strategien: Zum einen wurden neue Angebote entwickelt und damit zusätzliche Geschäftsfelder aufgebaut. Flankierend dazu wurden eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, um die internen Strukturen zu optimieren und die Betriebskosten zu senken.

Um der TSM zusätzliche wirtschaftliche Standbeine zu verschaffen, wurden nach und nach Angebote für einen erweiterten Kundenkreis und über die ursprüngliche Spezialisierung auf Neurodermitis-Erkrankungen hinaus entwickelt. Das komplettierte Leistungsprofil wird inzwischen auch durch eine Namensänderung des Unternehmens nach außen dokumentiert. Außergewöhnlich ist, dass bei der Angebotserweiterung nicht nur die personalseitigen Voraussetzungen berücksichtigt wurden. Vielmehr kamen die Anregungen und das Engagement größtenteils aus dem Therapeuten-Team selbst, geprägt durch persönliche Fähigkeiten und Neigungen. Durch den kooperativen Führungsstil ist es gelungen, die Belange der Belegschaft mit wirtschaftlichen Kalkülen abzugleichen.

Wirtschaftlich pfiffig ist auch, wie durch strategische Untervermietung, etwa an eine Heilpraktikerin, eine Logopädin, eine Heilpädagogin oder eine Masseurin, einerseits Raumkosten gesenkt und gleichzeitig Partner für ein Rundum-Angebot gewonnen wurden. Das Einklinken in Branchen- und thematische Netzwerke verschafft weitere Kontakt- und Akquisemöglichkeiten für die Profilierung und Geschäftsausdehnung am Markt. Mit Ausweitung des Angebots wurde der Personaleinsatz optimiert. Begleitend dazu wurde schrittweise das Arbeitszeitsystem flexibilisiert. Durch Einführung von Arbeitszeitkonten im Therapeutenbereich konnten die

Betriebszeiten sozial verträglich ausgeweitet werden. Um auch den Bürobetrieb darauf umzustellen und flexibler zu organisieren, erhielten die vier Verwaltungskräfte die Freiheit, ihre Anwesenheits- und Arbeitsplanung selbst mit dem Therapeutenteam und untereinander abzustimmen. Seit November 2003 läuft die nächste Stufe der Arbeitszeitflexibilisierung. Ziel ist es, die Jahresarbeitszeitkonten auch für moderne Lern- und Fortbildungszeiten der Mitarbeiter/innen nutzbar zu machen.

Das neue Angebotsspektrum im Bereich der ambulanten Versorgung für allergische Erkrankungen wird am Markt gut aufgenommen. In 2002 gelang TSM erstmals der Aufschwung aus den „roten Zahlen“ und alle Anzeichen sprechen dafür, dass sich der Erfolgskurs weiter fortsetzt. Das Geschäftskonzept „Schwelmer Modell“ wird inzwischen per Lizenzvergabe auch auf andere Standorte übertragen.

##### **New Deals**

Das Beispiel TSM zeigt eindrucksvoll, wie Management und Belegschaft miteinander zu echten win/win-Lösungen kommen können. Gemeinsame Interessen und die intensive Beteiligung der Mitarbeiterinnen an betrieblichen Planungen und Entscheidungen haben es möglich gemacht, Innovations- und Rationalisierungspotenziale im Unternehmen zu mobilisieren. Regelmäßige Foren zur kontinuierlichen Verbesserung sichern diese erfolgreiche Beteiligungspolitik auch auf Dauer ab. Obwohl die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der TSM den Beschäftigten einige „Opfer“ abverlangt, möchten die meisten ihren Arbeitgeber nicht tauschen. Die branchenüblich eher bescheidenen Gehälter und die Zumutungen, die die kundenbedingten Arbeitszeiten mit sich bringen, werden durch die inzwischen relative Sicherheit der Arbeitsplätze und die angenehme Arbeitsatmosphäre mehr als kompensiert. Eine weitest mögliche Berücksichtigung individueller Interessen und sozialer Belange macht betriebliche Realität und persönliche Lebensentwürfe sehr gut miteinander vereinbar.