

Qualitätsmanagement in Fitnessunternehmen

Kommt ein potenzieller Kunde zu uns in die Einrichtung, klären wir ihn zuerst einmal auf: Was bedeutet Prävention und warum ist es so wichtig, durch ein gezieltes Gesundheitstraining verschiedensten Krankheiten vorzubeugen? Viele nutzen den Slogan „Fitness ist die beste Medizin“. Sobald der Kunde zum Mitglied geworden ist, setzt man sich zu einem Beratungsgespräch zusammen. Wir erzählen ihm wichtige Dinge über Trainingsprinzipien, Trainingseffekte, Superkompensation, Regelmäßigkeit, das Prinzip der Kontinuität und der Anpassung.

Teil 2: Aufbau des QM-Systems in Fitness- und Gesundheitsbetrieben

Überblick über die 4-teilige Serie

- Teil 1: Lohnt sich eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2015?
- Teil 3: Effektive QM-Werkzeuge im Fitnessstudio
- Teil 4: Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2015 in der Praxis



Foto: Duseit/shutterstock.com

ISO 9001

Ein nach **ISO 9001** zertifiziertes Qualitätsmanagement legt fest, wer für welche qualitätsrelevanten Tätigkeiten verantwortlich ist und welche Vorgehensweisen dabei einzuhalten sind.

SWOT-Analyse

Die **SWOT-Analyse** ist ein wichtiges Instrument des strategischen Managements und zugleich Grundlage vieler Marketingstrategien. Nach Henry Mintzberg ist sie die Basis fast aller Versuche, den Prozess der Strategieentwicklung zu formalisieren (...).

Was für unsere Kunden gilt, hat ebenso für Betriebe Gültigkeit. Auch ein Unternehmen muss Prävention betreiben, um in der Zukunft nicht krank und wettbewerbsunfähig zu werden. Präventionsmaßnahmen in der Betriebswirtschaftslehre sind Managementsysteme. Hier im Besonderen und zuallererst zu nennen ist das Qualitätsmanagement-System (QM-System). Ähnlich wie in der Trainingslehre gibt es auch im Qualitätsmanagement Prinzipien, die es unbedingt zu beachten gilt – die QM-Grundsätze.

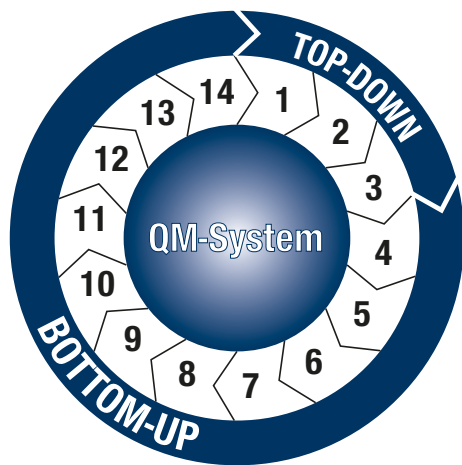
Im ersten Teil dieser Serie ging ich auf die Fragestellung ein, ob sich eine **ISO-9001-Zertifizierung** in der Fitness- und Gesundheitsbranche überhaupt

lohnt. Dies ist definitiv der Fall. Im zweiten Teil möchte ich Ihnen nun aufzeigen, was Sie Grundlegendes beachten müssen, um ein QM-System in Ihrem Studio aufzubauen.

Wie führe ich ein QM-System in der Praxis ein?

Nachdem Sie die Entscheidung getroffen haben, Qualitätsmanagement einzuführen, starten Sie das Einführungsprojekt mit der ersten strategischen Entscheidung beziehungsweise Bewertung. „Habe ich genügend fachliches Know-how im Unternehmen oder suche ich mir einen externen Berater?“ Die im Folgenden beschriebenen 14 Projektschritte (siehe

Einführung eines QM-Systems in einem Fitness- und Gesundheitsbetrieb



1. Entscheidung für QM
2. Strategieentwicklung
3. Projektplanung
4. Einbindung der Mitarbeiter (QM Training)
5. Erfassen IST-Zustand
7. Analysieren von Abweichungen
8. Entwicklung des QM-Konzeptes
9. Definition der Prozesse
10. Erstellen des QM-Handbuchs
11. Einführung des QM-Systems
12. Internes System-Audit
13. Externes System-Audit mit Zertifizierung
14. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Abbildung 1: In 14 Schritten zum Qualitätsmanagement-

Abbildung 1) können Sie direkt als Hilfestellung nutzen, um zu entscheiden, ob Sie das Projekt in Eigenregie umsetzen oder externe Beratung hinzuziehen wollen.

In der 1. Projektphase (Schritte 1–3) machen Sie sich gemeinsam mit Ihren Führungskräften oder einem externen Berater Gedanken über die strategische Ausrichtung des Fitnessstudios. In einem moderierten Strategieworkshop entwickeln Sie eine für Ihr Unternehmen passende Vision, eine Mission, Unternehmenswerte und Basisstrategien.

Anschließend führen Sie eine **SWOT-Analyse** (siehe Abbildung 2) mit internen Stärken und Schwächen und externen Chancen und Risiken durch. Dazu ermit-

teln Sie auch sogenannte externe interessierte Parteien, die für Ihr Studio wichtig sind. Ausgehend von den Ergebnissen der SWOT-Analyse und der dokumentierten Basisstrategien definieren Sie Unternehmens- und Qualitätsziele und leiten Maßnahmen ab, um diese Ziele zu erreichen. Nach diesem Projektschritt haben Sie schon mehrere Normanforderungen der neuen ISO 9001:2015 erfüllt: Sie haben interessierte Parteien und Qualitätsziele benannt, dokumentiert und eine Unternehmensphilosophie entwickelt.

Nach Abschluss der Phase 1 wird das gesamte Team in das Projekt eingebunden. In einem QM-Training werden den Mitarbeitern die Basisanforderungen des Quali-

Die **SWOT** - Analyse



©2014 Gründerküche

Abbildung 2: In der ersten Projektphase führen Sie eine SWOT-Analyse durch

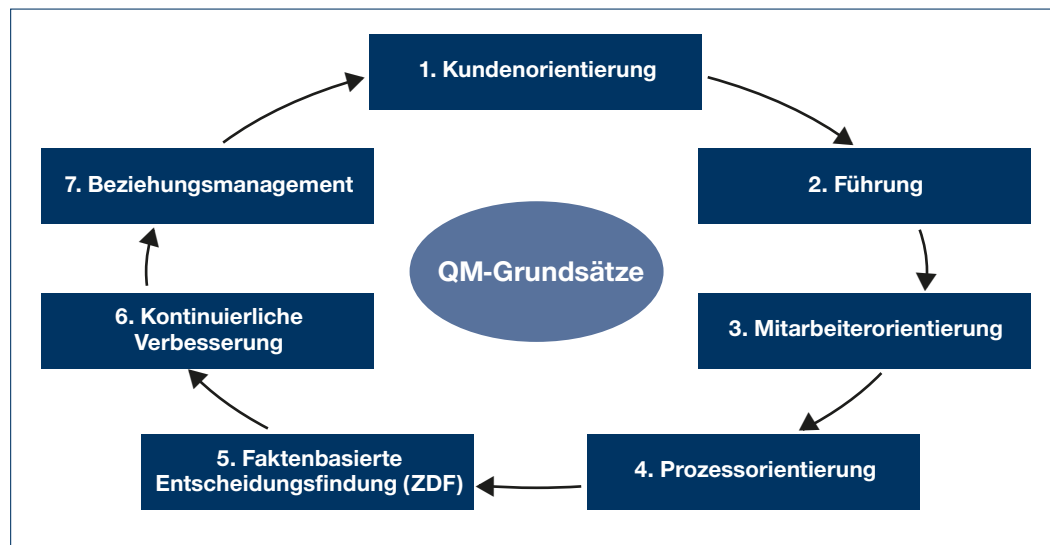


Abbildung 3: Die 7 Qualitätsmanagement-Grundsätze

tätsmanagements vermittelt. Ziel dieses Trainings ist es, Vertrauen und Motivation für die anstehenden Veränderungen zu schaffen.

In diesem Training lernt das Team durch Vermittlung theoretischer Grundlagen und durch praktische Übungen den prozessorientierten Ansatz des QM-Systems kennen. Ihre Mitarbeiter sind nach dem Training in der Lage, die eigenen Prozesse im Studioalltag zu definieren und zu dokumentieren. Die Aufgabe der Mitarbeiter ist es nun, in den kommenden Wochen und Monaten alle Prozesse im Unternehmen zu identifizieren, zu definieren und zu dokumentieren. Am Ende entsteht ein umfassendes praktisches QM-Handbuch – und zwar nicht von oben vorgegeben, sondern von den Mitarbeitern erarbeitet. Für das gesamte Projekt sollten Sie, je nach Ressourcen, 3–9 Monate kalkulieren.

Die sieben QM-Grundsätze

Sie sehen, die Einführung eines QM-Systems ist eine komplexe Aufgabe. Die damit einhergehenden Verän-

derungen betreffen alle Bereiche des Fitnessstudios. Eine gute Planung bei der Einführung ist enorm wichtig. Ich empfehle, das Qualitätsmanagement-System auf den eingangs schon genannten sieben Grundsätzen (siehe Abbildung 3) des Qualitätsmanagements (nach DIN EN ISO 9000 ff.) aufzubauen.

1. QM-Grundsatz: Kundenorientierung

Alle Tätigkeiten des Qualitätsmanagements sind darauf auszurichten, dass die ausgesprochenen und unausgesprochenen Kundenanforderungen erfüllt werden. Darüber hinaus sollen die Kundenerwartungen noch übertroffen werden, um Begeisterung auszulösen.

Erst zufriedene Mitglieder empfehlen das Fitnessstudio weiter. Begeisterung findet erst statt, wenn dort das Personal besonders freundlich oder zuvorkommend, über das übliche Maß hinaus die Dienstleistung erbringt. Das **Kano-Modell** (siehe Abbildung 4) zeigt sehr gut, wie sich Kundenzufriedenheit entwickelt.

Kano-Modell

Das **Kano-Modell** ist ein Modell zum systematischen Erringen der Kundenzufriedenheit in einem Projekt oder für ein komplexes Produkt. Es beschreibt den Zusammenhang zwischen dem Erreichen bestimmter Eigenschaften eines Produktes/einer Dienstleistung und der erwarteten Zufriedenheit von Kunden.

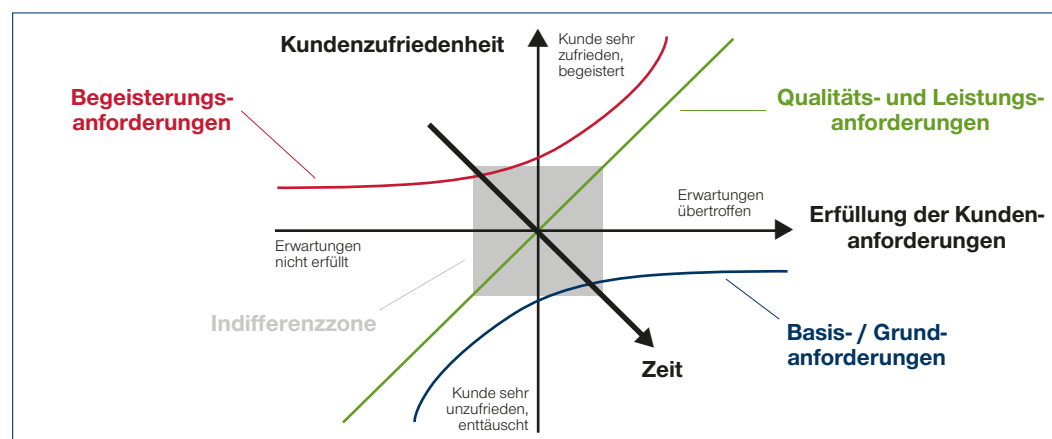


Abbildung 4: Das Kano-Modell. Erst wenn die Erwartungen übertroffen werden, entsteht Begeisterung!

Prozess

Den Begriff **Prozess** verstehen inzwischen viele als den Ablauf, der in einem Handbuch visualisiert vorliegt. Diese Interpretation ist falsch. Der Prozess im Sinne der Norm ist der Ablauf, der täglich in einer Organisation praktiziert wird, egal ob dieser Ablauf dokumentiert ist oder nicht.

2. QM-Grundsatz: Führung

Neben der Kundenorientierung spielt auch Führung eine wichtige Rolle beim Aufbau des QM-Systems. Als Stabchef oder Führungskraft müssen Sie die Strategie und die Dienstleistungsqualität definieren (vgl. oben Projektphase 1). Es macht einen großen Unterschied für die zu erstellenden Prozesse, ob man sich zum Beispiel als Fitnessdiscounter oder als Lifestyleclub sieht.

Mit der Definition des Qualitätsniveaus ist die Führungsarbeit allerdings noch nicht getan. Die Führung schafft auch noch geeignete Rahmenbedingungen: Sie sorgt für Kompetenz des Personals, unterstützt, stellt Ressourcen zur Verfügung, lenkt und leitet die Organisation. Nur so können die angestrebten Qualitätsziele erreicht werden.

3. QM-Grundsatz: Mitarbeiterereinbindung

Ein wichtiger Baustein des QM-Systems ist das ständige Streben nach Verbesserung, der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). Dies ist nur mit kompetenten und motivierten Mitarbeitern möglich. Die Einbeziehung Ihres Teams ist nicht nur aus Motivations-sicht relevant. Erfahrungen und Wissen Ihrer Mitarbeiter können in die Neugestaltung von Prozessen und Abläufen eingebracht werden. Was für die Mitarbeiter zutrifft, kann auch bei der Einbeziehung von Kunden oder Kooperationspartnern in Unternehmensprozesse zum Erfolg führen.

4. QM-Grundsatz: Prozessorientierter Ansatz

Ein **Prozess** besteht aus einer wiederkehrenden Abfolge von verbundenen Aktivitäten, die aus einem definierten Input ein definiertes Arbeitsergebnis (Output) erzeugen. Die ISO 9001 stellt eine Reihe von Anforderungen zur Berücksichtigung der Prozessorientierung in einem QM-System. Unternehmen sind zum Beispiel aufgefordert, ihre Prozesse zu definieren, Ergebnisse und Inputs festzulegen, Methoden und Verantwortlichkeiten zu bestimmen. Dazu ein Beispiel: der Prozess „Brötchen beim Bäcker holen“.

Die einzelnen Prozessschritte sind: 1. Vorbereitungen treffen, 2. Wegüberwindung von daheim zum Bäcker, 3. Bestellung aufgeben, 4. Zahlung abwickeln, 5. Brötchen entgegennehmen, 6. Wegüberwindung vom Bäcker nach Hause. Entscheidend ist, den maßgeblichen Kausalzusammenhang zwischen den einzelnen Tätigkeitsschritten für die Darstellung eines Prozesses zu wählen. Im Brötchen-Beispiel gibt es einen Kausalzusammenhang zwischen „Wegüberwindung“ und „Bestellung aufgeben“. Habe ich den Weg zum Bäcker nicht überwunden, kann ich keine Bestellung aufgeben.

Ein Prozess definiert sich in erster Linie aus dem gewünschten Ergebnis. Prozesse liefern Ergebnisse, die entweder zum direkten Nutzen der Kunden, des Unternehmers, des Mitarbeiters oder der sonstigen Beteiligten beitragen oder die einen Input für einen wertschöpfenden Prozess darstellen. Zur Festlegung

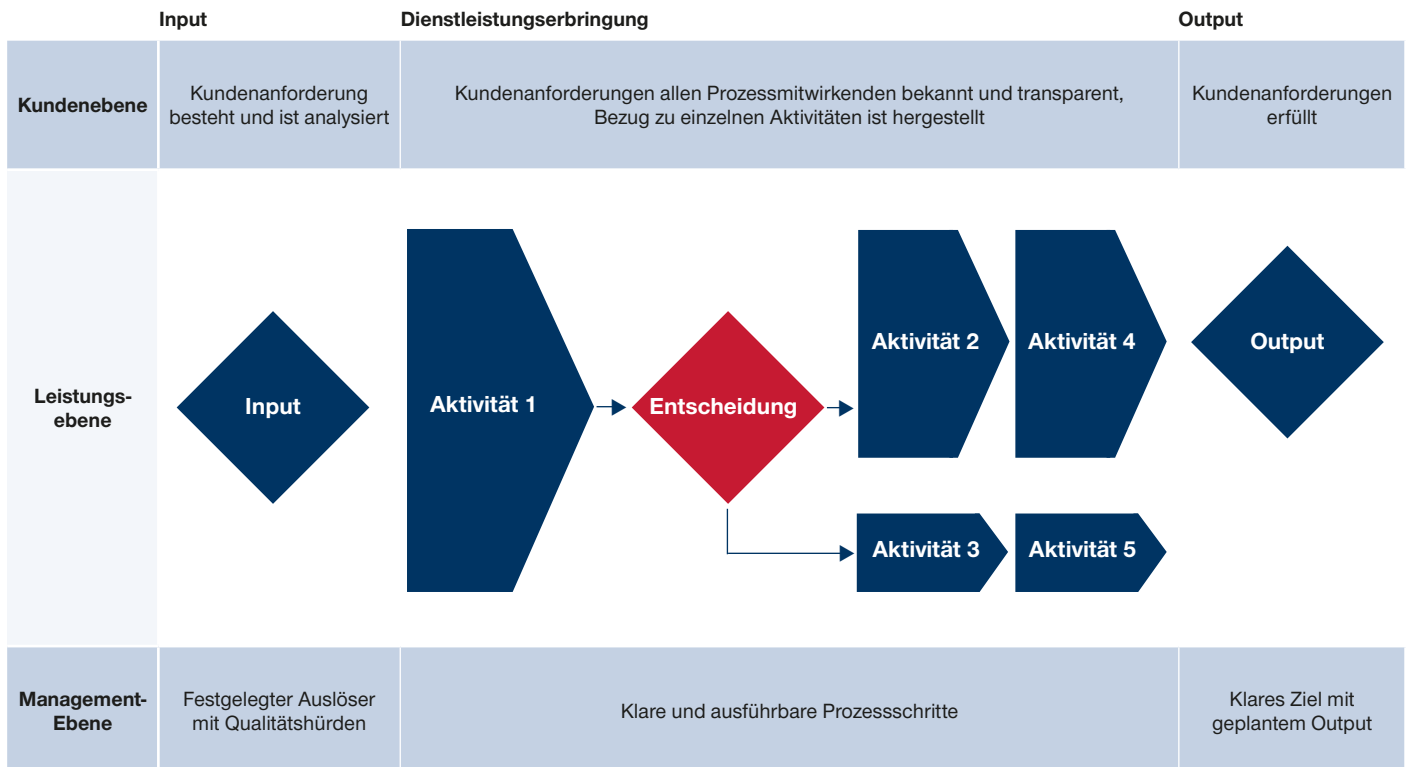


Abbildung 5: Prozessorientierung: das ILO-

von Prozessen sind neben der Abfolge von Tätigkeiten noch weitere Aspekte relevant. Die ISO 9001 fordert im Abschnitt 4.4 noch einige wichtige Festlegungen ein:

- erforderliche Eingabe und erwartete Ergebnisse,
- Kriterien und Verfahren zur Ausführung,
- benötigte Ressourcen sowie
- Verantwortung und Befugnisse.

Diese Checkliste von Punkten können Sie verwenden, um gedanklich die Vollständigkeit einer Prozessfestlegung zu überprüfen. Mit dieser Checkliste ergeben sich beispielsweise folgende Fragen, die für eine Prozessfestlegung noch offen wären:

- Wie viele Brötchen sollen geholt werden?
- Wie viel Geld muss mitgenommen werden?
- Welches Transportmittel muss je nach Menge an Brötchen verwendet werden?
- Wer holt die Brötchen?

„Festlegen“ heißt dabei nicht unbedingt, alles in dokumentierter Form festzulegen. Der Umfang der dokumentierten Festlegungen richtet sich am Bedarf des Studios und vor allem am Risiko der Nichterreichung von Prozessergebnissen aus.

5. QM-Grundsatz: Verbesserung

Grundsätzlich gibt es zwei Arten der Veränderung: Die Veränderung mit quantensprunghaften Verbesserungen erfolgt durch Innovationen in technischen, organisatorischen oder sozialen Bereichen. Demgegenüber steht die kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten. Clubmitglieder und Gesetzgeber (zum Beispiel Präventionskurse, Rehasport, DIN-Norm) stellen immer wieder neue Anforderungen an Ihre Dienstleistungen.

6. QM-Grundsatz: Faktengestützte Entscheidungsfindung

Viele Entscheidungen in der täglichen Praxis sind sogenannte Bauchentscheidungen. Die Entscheidungsfindung ist ein komplexer Prozess und in vielen Fällen subjektiv. Der Grundsatz „Faktengestützte Entscheidungsfindung“ geht davon aus, dass Entscheidungen auf Grundlage von Daten wahrscheinlich eher zu den gewünschten Ergebnissen führen. Voraussetzung dafür ist, dass wir relevante Daten für die Entscheidungen sammeln. Im Qualitätsmanagement betrifft dies vor allem die Qualität unserer Dienstleistungen und Prozesse.

Häufig fördert die Analyse von Daten erst die Notwendigkeit einer Entscheidungsfindung. Aus negativen Trends zur Fluktuationsquote erkennen viele Studios erst den Bedarf, eine Entscheidung für die Verbesserung der Dienstleistung zu treffen.

7. QM-Grundsatz: Beziehungsmanagement

Nicht nur das Mitglied beeinflusst den nachhaltigen Erfolg Ihres Studios – interessierte Parteien haben ebenso Einfluss auf die Qualität beziehungsweise

6 Vorteile von Qualitätsmanagement im Fitnessstudio

- Die Organisation wird mit der Einführung eines QM-Systems professionell dokumentiert.
- Die interne und die externe Kommunikation werden optimiert. Dies ist insbesondere für Einrichtungen mit mehreren Standorten ein Pluspunkt, da sie komplexere Kommunikationswege zurücklegen müssen als Einrichtungen, die nur an einem Standort ansässig sind.
- Wichtige Arbeitsprozesse (z.B. Verkaufsgespräch, Fitnessberatung, Trainingseinweisung für die Neukunden) werden standardisiert und sind damit für das gesamte Team leichter durchzuführen und zu überprüfen.
- Die Mitgliederzufriedenheit wird erhalten bzw. gesteigert.
- Parallel zur Kundenzufriedenheit steigt auch die Motivation der Mitarbeiter.
- Die Weiterbildung der Mitarbeiter wird gefördert. Dies erhöht auch gleichzeitig die Professionalität des Studios und die Bindung an den Betrieb.

den Erfolg einer Organisation. Interessierte Parteien können zum Beispiel Kooperationspartner, Lieferanten, Krankenkassen, Ärzte oder auch der Vermieter sein.

Fazit

Die Einführung eines QM-Systems macht man nicht mal so nebenbei. Wenn Sie sich für die Einführung eines QM-Systems entscheiden, müssen Sie dem Projekt genügend interne und idealerweise auch externe Ressourcen bereitstellen. Bei stringenter Projektplanung werden Sie das QM-System innerhalb weniger Monate erfolgreich eingeführt haben. Im dritten Teil der QM-Serie informiere ich Sie über Werkzeuge im Qualitätsmanagement, die Ihnen helfen, die Dienstleistungsqualität zu messen und zu verbessern sowie Ihre Unternehmensziele und definierten Kennzahlen zu überwachen und Maßnahmen abzuleiten.

Achim Barth



Achim Barth ist Gründer und Geschäftsführer der Rehasport- und Verwaltungszentrale Sportplus in Stuttgart und der Unternehmensberatung BARTH Training & Coaching. Er ist Diplom-Betriebswirt (FH), Fitnessfachwirt, Manager für Betriebliches Gesundheitsmanagement und Qualitätsmanagement-Auditor (TÜV) für QM-Systeme gemäß ISO 9001:2015. Mit Sportplus berät und betreut er über 100 Kooperationspartner in den Bereichen Rehasport, Verwaltung und Qualitätsmanagement. www.agentur-sportplus.de; www.achim-barth.de

Zusatzinfos

<http://www.qualitaetsmanagement.me/qualitaetsmanagement/>

<http://www.tuev-sued.de/management-systeme/iso-9001>

http://www.certqua.de/web/de/ueber-uns/news_und_presse/newsletter_okt_2013/h%C3%A4ufigste_fehler.php

<https://www.youtube.com/watch?v=caTJ8UwG6Dg>