

Qualitätsmanagement in Fitnessunternehmen

Im ersten Teil der Serie stellte body LIFE-Autor Achim Barth die Möglichkeiten eines Qualitätsmanagements für Fitnessunternehmen vor. Im zweiten Teil befasste er sich mit den Schritten, die umgesetzt werden müssen, um das Managementsystem erfolgreich im Studio einzuführen. Im dritten Teil erfahren Sie, welche Managementwerkzeuge Ihnen helfen, das QM-System dauerhaft zu etablieren und qualitätsrelevante Themen zu entdecken und zu bearbeiten.

Teil 3: Effektive QM-Werkzeuge im Fitnessstudio

Überblick über die 4-teilige Serie

Teil 1: Lohnt sich eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2015?

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

Teil 4: Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2015 in der Praxis



Foto: Andres/shutterstock.com

Was sind D7-Methoden?

Die sieben grundlegenden Qualitätstechniken (Q7) wurden für Dienstleistungsunternehmen angepasst. Man spricht von den **D7-Methoden** (siehe auch Abbildung 1).

Definition von Dienstleistung

Dienstleistungen unterscheiden sich wesentlich von Sachleistungen bzw. Produkten. Dienstleistungen lassen sich insbesondere durch folgende Merkmale charakterisieren:

- die Immaterialität der angebotenen Leistung,
- die Immaterialität des Kunden und
- die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum.

Durch den gezielten und richtigen Einsatz von Qualitätstechniken werden Sie die Abläufe verbessern und Probleme in der Organisation nachhaltig lösen können. Der Einsatz der Techniken kostet Sie vor allem Arbeitszeit, bringt aber einen viel höheren, meist aber schwierig messbaren Nutzen. Messbare Größen sind unter anderem die Kundenzufriedenheit, die Dienstleistungsqualität oder die Fehlerquote. In der Welt des Qualitätsmanagements gibt es sieben grundlegende Qualitätstechniken, die sogenannten Q7. In Dienstleistungsunternehmen spricht man von **D7-Methoden**. Von den D7-Methoden möchte ich Ihnen heute die Methoden Service-Blueprint, die Sequenzielle Ereignismethode (SEM) und die Service-FMEA näher vorstellen.

Zuvor sollte noch geklärt werden, was unter **Dienstleistung** zu verstehen ist. Die Dienstleistung „Trainingsplan erstellen“ zum Beispiel kann man

Die sieben Qualitätswerkzeuge für Dienstleistungsunternehmen (D7)

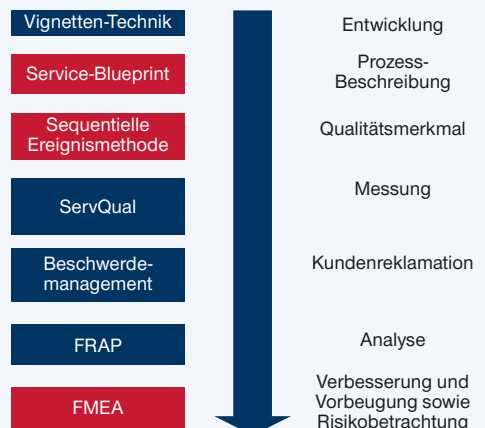


Abbildung 1: Die Werkzeuge der D7-Methoden

nicht anfassen und nicht – wie z.B. eine Kurzhantel – auf den Fuß fallen lassen. Der Kunde ist im Fitnessstudio nicht nur anwesend, sondern nimmt in der Regel auch an der Erbringung der Dienstleistung teil. Dienstleistungen sind nicht lagerfähig – die Trainingspläne können nicht auf Vorrat erstellt und das Training nicht gelagert werden. Die Kenntnis der Besonderheiten der Dienstleistung ist wichtig, damit man gezielt an Verbesserungen arbeiten kann.

Das Service-Blueprint

Das **Service-Blueprint** (Blaupause, Abziehbild) bildet den Ablauf einer Dienstleistung ab. Mit dem Service-Blueprinting kann schon in der Phase der Planung und Vorbereitung der Dienstleistungsprozess mit dem besonderen Fokus „Mitglied“ und mögliche Fehlervorbeugung festgelegt werden.

werden können oder an welchen Stellen Zeit eingespart werden kann.

- **Umsetzung in der Praxis**
- Wie gestaltet sich die detaillierte Abfolge der einzelnen Servicebeiträge?
- Welche Interaktionsschritte finden zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern sowie im Team untereinander statt?
- Welche Schritte erleben die Mitglieder aktiv und welche geschehen im Hintergrund?
- Welche Schritte können optimiert werden, um Zeit einzusparen und/oder das Erlebte aus Sicht der Mitglieder zu verbessern?
- **Voraussetzungen/Notwendige Ressourcen**
- Genaue Dienstleistungsprozess aussuchen, der untersucht werden soll (beispielsweise eine Körperfettmessung, wie im folgenden Beispiel).

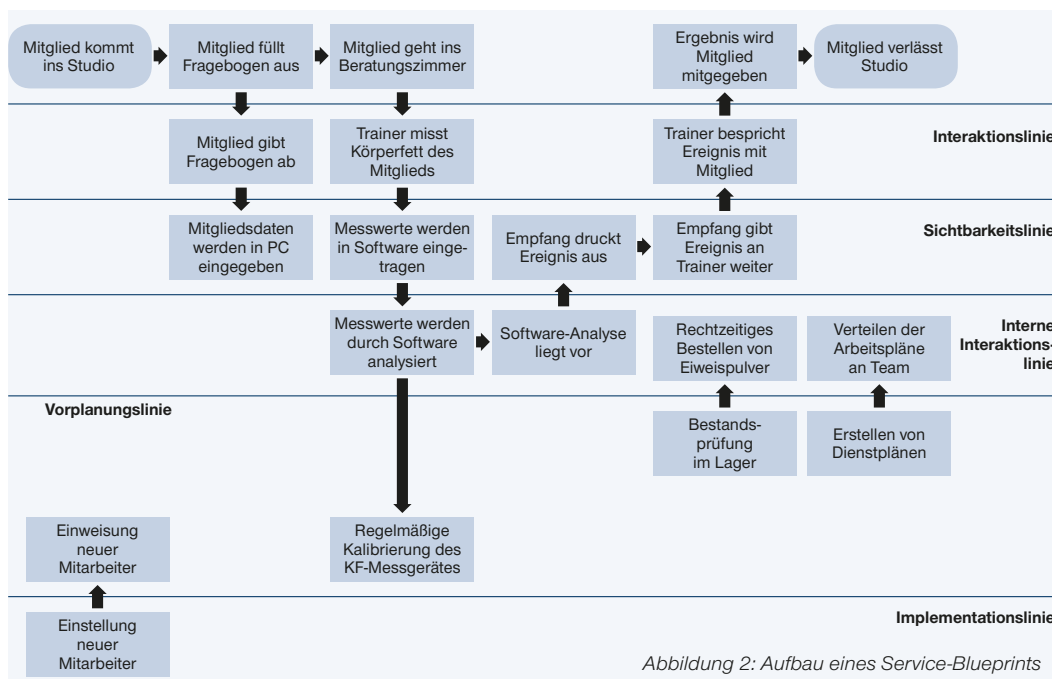


Abbildung 2: Aufbau eines Service-Blueprints

Mithilfe des Service-Blueprints (siehe Abb. 2) werden einzelne Aktivitäten, die ein Dienstleistungsprozess beinhaltet, in chronologischer Reihenfolge dargestellt. Damit kann aufgezeigt werden, bei welchen Aktivitäten eine Interaktion zwischen Mitarbeitern (Trainern) und Mitgliedern stattfinden soll und wo die Mitarbeiter untereinander interagieren.

Zusätzlich können die Aktivitäten so definiert werden, dass deutlich wird, an welchen die Mitglieder aktiv beteiligt sind („on-stage“ = für Mitglied sichtbar) und welche im Hintergrund durchgeführt werden („back-“ bzw. „off-stage“ = für Mitglied unsichtbar). Außerdem können Schwachstellen leicht identifiziert und verbessert werden. Beispielsweise sieht man auf einen Blick, ob Aktivitäten optimiert

- Moderationspapier oder Flipchart.
 - Mitarbeiterteam, welches den Dienstleistungsprozess in seine einzelnen Schritte gliedert.
 - Optional: Visualisierungssoftware (zum Beispiel Microsoft Visio) zur grafischen Darstellung des Dienstleistungsprozesses einsetzen.
 - Mitglieder zum Testen sowie erneutes Gestalten der Dienstleistungsabfolge vor allem mit Fokus auf On-stage-Dienstleistungspunkte.
 - **Die Interaktionslinie**
- Sie trennt die Mitglieder- von Studioaktivitäten, wobei Mitgliederaktivitäten oberhalb und Studioaktivitäten unterhalb der Interaktionslinie anzuordnen sind. Zu Mitgliederaktivitäten gehören beispielsweise das Anmelden am Empfang oder das Ausfüllen eines Beratungsbogens. Die Mitglieder

Wozu dient das Service-Blueprint?

Das **Service-Blueprint** ist übersichtlich und leicht verständlich. Es hilft den Mitarbeitern, sich die Sicht des Kunden konkret vor Augen zu führen.

Was ist die Interaktionslinie?

Die **Interaktionslinie** trennt die Mitglieder- von den Studioaktivitäten.

Was ist die Sichtbarkeitslinie?

Die **Sichtbarkeitslinie** trennt die Aktivitäten, die die Mitglieder aktiv mitbekommen, von denen, die für sie nicht sichtbar sind

Was ist die interne Interaktionslinie?

Die **interne Interaktionslinie** trennt die mitgliederbezogenen von unterstützenden Aktivitäten.

Als „on-Stage“ bezeichnet man alle Aktivitäten, die für das Mitglied sichtbar sind, als „off-Stage“ werden alle Aktivitäten bezeichnet, die für die Mitglieder unsichtbar sind

Die Sequenzielle Ereignismethode (SEM)
 Mit der **Sequenziellen Ereignismethode (SEM)** wird nach den Ereignissen und Eindrücken an den Kontaktpunkten im Dienstleistungsprozess gefragt.

in den richtigen Kursraum zu führen, ist beispielsweise eine Studioaktivität.

■ **Die Sichtbarkeitslinie**

Sie trennt die Aktivitäten, die die Mitglieder aktiv mitbekommen (On-stage-Aktivitäten), von denen, die für sie nicht sichtbar sind (Back-stage-Aktivitäten). Bei einer Körperfettmessung zum Beispiel hat das Mitglied direkten Kontakt zu einem Trainer und sieht, dass Körperfett gemessen wird; deshalb ist diese Aktivität oberhalb der Sichtbarkeitslinie anzuordnen und wird aus Sicht der Mitarbeiter auch On-stage-Aktivität genannt. Wie das Ergebnis der Messung später in eine Auswertungssoftware eingegeben und gespeichert wird, bekommt das Mitglied nicht mit. Somit sind diese Aktivitäten für die Mitglieder nicht sichtbar und unterhalb der Sichtbarkeitslinie als Back-stage-Aktivitäten anzuordnen.

■ **Die interne Interaktionslinie**

Sie trennt die mitgliederbezogenen von unterstützenden Aktivitäten. Oberhalb der internen Interaktionslinie ist die Eingabe der Körperfettwerte in die Software anzusiedeln. Dies ist eine mitgliederbezogene Aktivität, denn ohne Mitglied würde es keine

einer neuen Software oder die Überprüfung, häufig gebrauchte Nahrungsergänzungsmittel vorrätig zu haben, sind mitgliederunabhängige Aktivitäten.

■ **Die Implementierungslinie**

Die Implementierungslinie trennt Vorbereitungs- von Beschaffungsaktivitäten. Vorbereitungsaktivitäten sind z.B. Schulungen für das Team oder die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und oberhalb der Implementationslinie anzuordnen. Unterhalb der Implementationslinie sind Beschaffungsaktivitäten anzuordnen, zu denen das Einstellen neuer Mitarbeiter oder der Kauf einer neuen Software gehören.

Die Sequenzielle Ereignismethode

Ihre Kunden, Interessenten und Mitglieder beurteilen die Qualität Ihrer Dienstleistung nach den erfahrenen Erlebnissen. Mit der **Sequenziellen Ereignismethode (SEM)** wird daher nach den Ereignissen und Eindrücken an den Kontaktpunkten im Dienstleistungsprozess gefragt.

Ausgangspunkt für die Befragung kann das Service-Blueprint sein. Die SEM kann sowohl vor als auch nach der erfolgten Dienstleistung eingesetzt

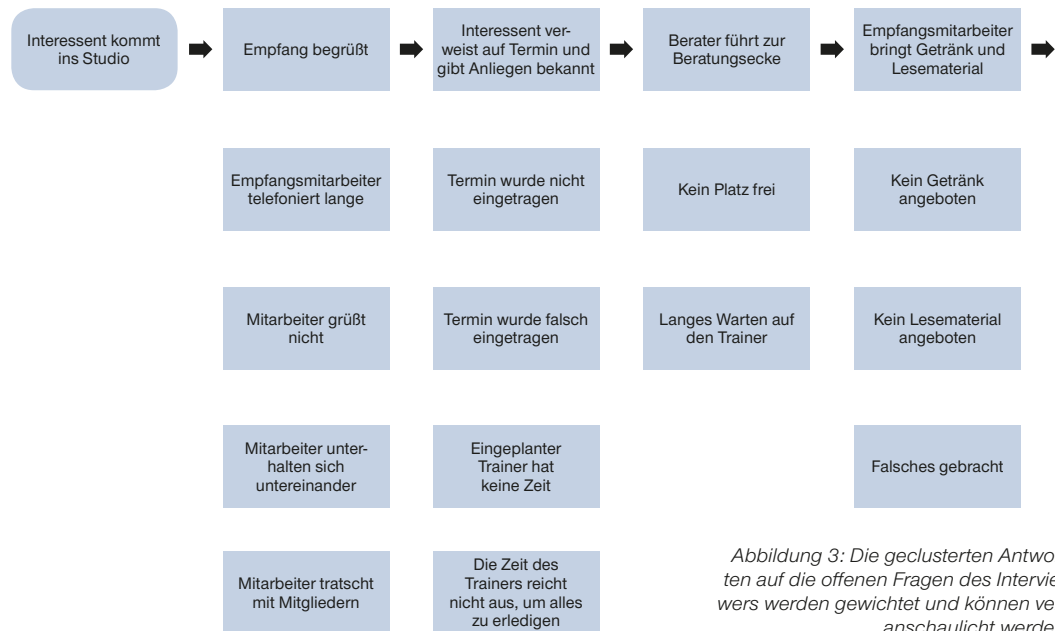


Abbildung 3: Die geclusterten Antworten auf die offenen Fragen des Interviewers werden gewichtet und können veranschaulicht werden

Körperfettmesswerte geben. Unterhalb der internen Interaktionslinie wird das Ergebnis in der Software ausgewertet. Dies ist eine unterstützende Aktivität, denn ohne Auswertung der Körperfettmessung ist eine ganzheitliche Kundenberatung kaum möglich.

■ **Die Vorplanungslinie**

Durch die Vorplanungslinie werden mitgliederabhängige von mitgliederunabhängigen Aktivitäten getrennt. Bei einem Personal Training wäre die Terminplanung eine mitgliederabhängige Aktivität. Die regelmäßigen Kontrollen der Fitnessgeräte, die Einführung

werden. Nachdem die Zielgruppe ausgewählt wurde, wird diese zu besonders positiven als auch negativen Erlebnissen befragt. Die geclusterten Antworten auf die offenen Fragen des Interviewers werden gewichtet und können so wie in der Abbildung 3 dargestellt, veranschaulicht werden.

Die FMEA

Die FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse) ist eine der wichtigsten QM-Methoden. Die FMEA ist eine zielgerichtete Methode zur Ermittlung und Bewer-

Was ist FMEA?
Die FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse) ist eine der wichtigsten QM-Methoden. Die FMEA ist eine zielgerichtete Methode zur Ermittlung und Bewertung potenzieller Fehler und Risiken nach bestimmten Faktoren.

tung potenzieller Fehler und Risiken nach bestimmten Faktoren (wie zum Beispiel Bedeutung, Auftretens- und Entdeckungswahrscheinlichkeit) sowie zur Ableitung von Maßnahmen, die der Reduzierung der Fehlerrisiken dienen. Die Service-FMEA ist eine Variante der klassischen FMEA. Die FMEA wird in Teamarbeit erstellt; dazu wird das Formblatt (siehe Abbildung 4 unten) verwendet.

Fazit

Nutzen Sie die in diesem Artikel vorgestellten Qualitätstechniken, um die Dienstleistung in Ihrem Club zu optimieren, die Qualität zu verbessern und die Fehlerwahrscheinlichkeit schon in der Planung zu minimieren. Neben den drei vorgestellten Werkzeugen gibt es noch zahlreiche weitere Tools, um Fitnessdienstleistungen zu planen, zu messen und

Dienstleistung: Fitness-Interessent erhält ein Beratungsgespräch mit Check-Up									
Systeme/ Merkmale	Potentieller Fehler	Potentielle Folgen des Fehlers	Potentielle Fehlerursache	Vorgesehene Prüfmaßnahme	Auftreten	Bedeutung	Entdeckung	RPZ	Empfohlene Abstellmaßnahme
Empfangsmitarbeiter führt Interessent ins Beratungszimmer	Interessent wartet lange auf Trainer	Lange Wartezeit, Ärger für Interessent	Trainer arbeitet zu langsam	Kontrolle der Laufzettel	2	8	5	80	Schulung der betroffenen Trainer
			Empfang hat Termine falsch eingeplant	Befragung des Kunden	9	8	3	216	Überarbeitung der Planungsunterlagen für Empfang
			Vorheriger Interessent ist zu spät gekommen	Kontrolle des Kalenders	2	8	10	160	Anweisung an alle Mitarbeiter, verspätete Kunden warten zu lassen, nicht Folgekunden

Abbildung 4: Für die FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse) wird ein solches Formblatt verwendet. Das Beispiel bezieht sich auszugsweise auf den Prozessschritt „Interessent kommt zum Beratungsgespräch mit Check-up“. Die Prozessschritte werden dann genau analysiert und auf potenzielle Fehler und deren Folgen untersucht

Die Risikoprioritätszahl (RPZ)

Die Perspektiven werden miteinander multipliziert und ergeben die **Risikoprioritätszahl (RPZ)**, um Prioritäten der Risikoanalyse herauszuarbeiten und gezielt Maßnahmen festzulegen.

$RPZ \text{ (Risikoprioritätszahl)} = B \text{ (Bedeutung)} \times A \text{ (Auftretenswahrscheinlichkeit)} \times E \text{ (Entdeckungswahrscheinlichkeit)}$

Definition

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

Quelle: http://www.tuv.com/de/deutschland/gk/managementsysteme/qualitaetsmanagement/iso_9001/iso9001.jsp

Die Höhe der Wahrscheinlichkeiten des Auftretens, der Bedeutung und – falls zutreffend – auch der Entdeckung sind laut darunter abgebildeter Tabelle einzutragen. **Die RPZ (Risiko-Prioritäts-Zahl)** wird durch Multiplikation der drei Einzahlwahrscheinlichkeiten gebildet.

- **Was soll mit der FMEA erreicht werden?**
- Anfertigung einer entwicklungsbegleitenden System- und Risikoanalyse.
- Sie beseitigt Fehlerursachen im Vorfeld, optimiert somit Produkte und Prozesse und mindert mögliche Risiken.
- Sie ist eine präventive Methode, die dazu dient, Fehler frühzeitig zu erkennen und deren Entstehung bereits im Vorfeld durch Aufzeigen geeigneter Gegenmaßnahmen zu vermeiden.
- Durch den frühzeitigen Einsatz werden Fehler vermieden anstatt später teuer korrigiert.

■ **Risikoanalyse**

Die Risikoanalyse basiert je betrachtetem Risiko auf den nachfolgenden Perspektiven:

- Bedeutung,
- Auftretenswahrscheinlichkeit,
- Entdeckungswahrscheinlichkeit.
- **Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Risikoanalyse**
- Erarbeitung/Bewertung im interdisziplinären Team,
- offene und sachliche Diskussion (Schuldszuweisungen vermeiden),
- Fokussierung auf die größten möglichen Risiken,
- Konsequenz bei der Umsetzung festgelegter Maßnahmen,
- Nutzung des Wissens für zukünftige Risikoanalysen.

qualitativ zu verbessern. Um die Techniken effektiver anzuwenden, empfehle ich Ihnen, sich mit einem spezialisierten Berater auszutauschen, ansonsten investieren Sie sehr viel Zeit in die Einarbeitung.

In der nächsten body LIFE-Ausgabe erfahren Sie im 4. Teil dieser Serie anhand eines Praxisbeispiels, wie ein QM-Projekt mit **ISO-Zertifizierung** in einem Fitnessstudio umgesetzt werden kann. Achim Barth

Literatur

Projekt DIN EN ISO 9001:2015: Vorgehensmodell zur Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems (Beuth Praxis) Broschiert – 1. November 2015 von DIN e.V.

Autor: Elmar Pflitzinger

ISO 9001:2015 einfach erklärt Taschenbuch – 9. November 2015

Autor: Christof Dahl

Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Methoden Gebundene Ausgabe – 7. November 2013

Autor: Manfred Bruhn



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