

Qualitätsmanagement in Fitnessunternehmen

Im letzten Teil der Serie stellt Ihnen body LIFE-Autor Achim Barth die Einführung der ISO-Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001:2015 an einem konkreten Beispiel vor: Die Geschäftsführung der Kraftschmiede, einem alt eingesessenen Gesundheitsdienstleister, möchte sich zukünftig klar als kompetenter Dienstleister im Gesundheitsmarkt positionieren.

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

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 3: Effektive QM-Werkzeuge im Fitnessstudio



Foto: Jirsak/shutterstock.com

Die Kraftschmiede GmbH ist ein inhabergeführtes Fitnessstudio und strategisch gut in einem Gewerbegebiet gelegen. Im Studio sind insgesamt zehn Mitarbeiter fest und sechs Aushilfen angestellt. Zudem unterrichten einige externe Trainer im Kursbereich.

Die Kraftschmiede ist, anders als der Name vermuten lässt, keine „Muckibude“, sondern eine Gesundheitseinrichtung, in der die Mitglieder ein gezieltes Kräftigungstraining durchführen können. Das Grundkonzept der Kraftschmiede besagt, dass die Basis einer hohen Mobilität, Beweglichkeit und Vitalität bis ins hohe Alter vor allem der Aufbau und Erhalt der Muskulatur des Bewegungsapparates ist. In der Kraftschmiede haben die Mitglieder die Möglichkeit, durch ein abwechslungsreiches Krafttraining an geführten Geräten, an automatisierten

Kraftgeräten und mit freien Gewichten diese Grundlage effektiv zu erreichen. Zusätzlich können die Studiomitglieder verschiedene Kursprogramme besuchen. Abgerundet wird das Angebot durch einige Präventions- und Rehasport sowie einen Empfangsbereich mit integrierter kleiner Sportbar und einem kleinen Saunabereich.

Der Firmeninhaber hat sich aus zwei Gründen für die Einführung eines QM-Systems entschieden.

1. Es soll ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber den direkten Wettbewerbern vor Ort erzielt werden.
2. Die strategische Ausrichtung als Gesundheitsdienstleister soll untermauert werden.

Zudem sieht der Geschäftsführer die Notwendigkeit, dass aufgrund des demografischen Wandels in den kommenden Jahren der privatwirtschaftliche Gesundheitsmarkt noch stärker an Bedeutung ge-

winnt. Früher oder später wird daher auf Nachfrageseite und vor allem durch öffentliche Stellen ein Qualitätsnachweis gefordert.

Vorüberlegungen

Für die Einführung des QM-Systems holt sich der Geschäftsführer externe Hilfe dazu. Ein spezialisiertes Beratungsunternehmen unterstützt die Kraftschmiede bei den folgenden Tätigkeiten:

- Strategieentwicklung und Projektplanung,
- Moderation und Vorbereitung der Workshops für das Team,
- Analyse des Ist-Zustands,
- Unterstützung und Moderation bei der Konzepterstellung und der notwendigen Dokumente,
- Begleitung bei der Einführung,
- Durchführung des internen Systemaudits.

Das Projekt wird geplant und umgesetzt gemäß den **14 Schritten zur Einführung eines QM-Systems** in einem Fitness- und Gesundheitsbetrieb (vgl. Teil 2 dieser Serie).

Kick-off: Strategie-Workshop

In einem Seminarraum außerhalb des Studios trifft sich der Geschäftsführer mit seinen leitenden Mitarbeitern und dem externen Berater zur Strategieentwicklung. Dabei geht es nicht nur um die Strategie des QM-Projektes, sondern insbesondere um die zukünftige strategische Ausrichtung des Unternehmens. Die Entwicklung einer Unternehmensphilosophie und der Qualitätspolitik stehen ebenfalls auf der Agenda. An diesem Tag werden die Basisstrategien sowie die Unternehmensziele und die Quali-

tätsziele festgelegt. Als Werkzeug wird hierzu eine **SWOT-Analyse** genutzt. Der Prozess wird durch den externen Berater moderiert, gelenkt und dokumentiert. Anbei ein Auszug aus den Ergebnissen des Strategiemeetings:

- Eine Vision und Mission für die Kraftschmiede wurde im Team erstellt.
- Mittel- und langfristige Unternehmensziele sind nach „SMART“ definiert worden.
- Es wurden erste Maßnahmen für die Erreichung der Unternehmensziele bestimmt.
- Der Projektplan für die Einführung des QM-Systems wurde gemeinsam mit dem externen Berater verabschiedet.
- Die Qualitätspolitik wurde definiert.
- Die Termine der Workshops zur Einbindung der Mitarbeiter in das QM-Projekt und für die Einführung in das Prozessmanagement wurden festgelegt.

QM-Training für die Mitarbeiter

Geplant und moderiert durch den externen Berater, wird ein QM-Training für die Mitarbeiter durchgeführt. Neben den theoretischen Grundlagen des QM-Systems erarbeiten die Mitarbeiter in diesem Training auch die Prozesslandkarte für die Kraftschmiede und lernen, wie sie in den kommenden Monaten alle Prozesse in der Kraftschmiede dokumentieren und gleichzeitig visuell darstellen können, sodass am Ende des Projektes jeder Prozess dokumentiert ist. Diese Prozessorientierung ist die Grundlage des QM-Systems und die Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

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 bedeutet SMART?

Die Abkürzung **SMART** steht für:

- S = Specific (Spezifisch)
- M = Measurable (Messbar)
- A = Achievable (Erreichbar)
- R = Realistic (Realistisch)
- T = Time framed (Zeitraumen)

Die 14 Schritte hin zum Qualitätsmanagement

Das sind die **14 Schritte zur Einführung eines QM-Systems**

1. Entscheidung für QM
2. Strategieentwicklung
3. Projektplanung
4. Einbindung der Mitarbeiter (QM-Training)
5. Erfassen Ist-Zustand
6. ????
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)

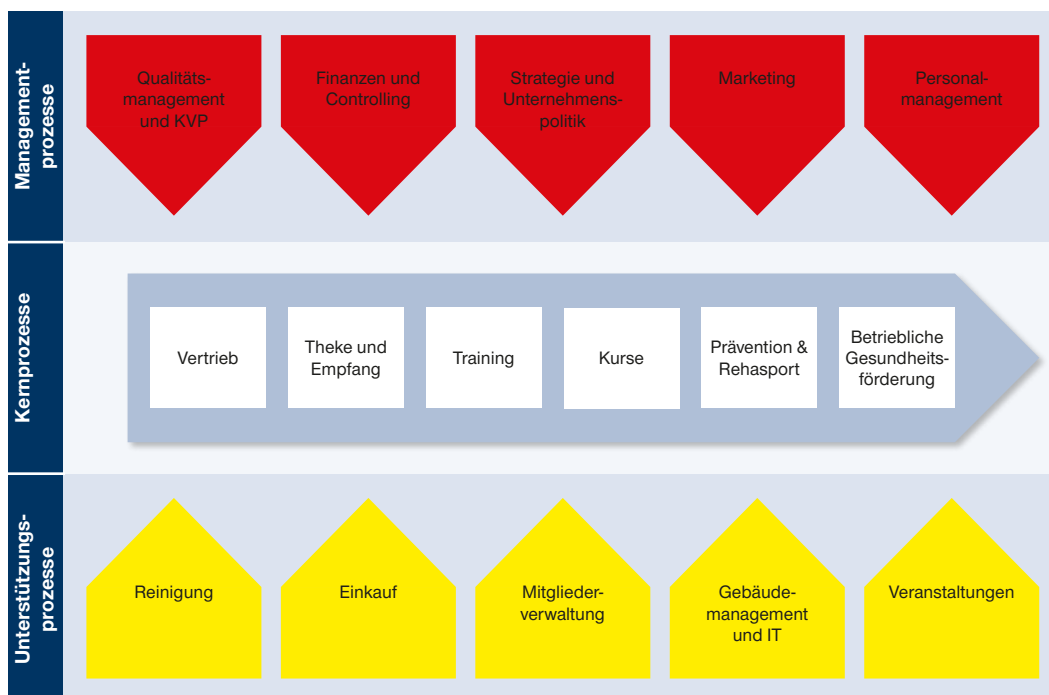


Abbildung 1: Die erste Prozesslandkarte der Kraftschmiede

Was versteht man unter einem 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.

Was ist SharePoint?

SharePoint ist eine Webanwendung von Microsoft, die unter anderem folgende Anwendungsgebiete abdeckt:[5]

Zusammenarbeit, beispielsweise das Verwalten von Projekten oder die Koordination von Aufgaben, Soziale Netzwerke, beispielsweise über persönliche Webseiten, Team-Webseiten, Diskussionsgruppen und Blogs, Intranetportale, Content-Management über Dokumentenmanagement-Funktionen, Inhaltsverwaltung, Metadaten und benutzerangepasste Suchfunktionen, Geschäftsanwendungen.

Zu jedem **Prozess** gehören einzelne Unterprozesse. Hier ist exemplarisch der Unterprozess „Interessentengespräch“ aus dem Bereich „Vertrieb“ dargestellt. Zu bestimmten Prozessschritten sind auch darüber hinaus geltende Dokumente, zum Beispiel Checklisten oder Arbeits- und Verfahrensanweisungen, hinterlegt.

Die Prozessorientierung, ausgerichtet am Kundennutzen, garantiert, dass Dienstleistungen in der Kraftschmiede immer in der gleichen Art und Weise durchgeführt werden – egal, welcher Mitarbeiter diese Dienstleistung durchführt. Voraussetzung ist aber auch, dass alle Mitarbeiter entsprechend geschult sind.

Um den Anforderungen der Dokumentation im QM-System von Anfang an Rechnung zu tragen, wird die gesamte Prozesslandschaft der Kraftschmiede online dargestellt und die Dokumente werden direkt in der Prozessbeschreibung verlinkt. Die Mitarbeiter können sich also durch die Prozesslandkarte der Kraftschmiede durchklicken und sehen immer den aktuell gültigen Prozess mit allen dazugehörigen Dokumenten und Anweisungen. Zur besseren Darstellung der gesamten Struktur wird ein Intranet mithilfe von Microsoft **SharePoint** eingerichtet. Da SharePoint alle Anwendungen der Office-Familie und auch die gewohnte Dokumentenstruktur aus Windows unterstützt, finden sich die Mitarbeiter hier schnell zurecht.

gebnisse werden dem externen Berater übermittelt; dieser prüft, ob die Prozessbeschreibungen den Normanforderungen entsprechen, bzw. passt die Beschreibungen so an, dass die Anforderungen aus der Norm erfüllt werden. Hierzu gehören zum Beispiel Prozesskennzahlen. Während dieses Projektschrittes steht der Berater den Mitarbeitern als Experte bei Fragen zur Verfügung.

Die Visualisierung der Prozesse und die Erstellung der notwendigen Dokumentationen sind eine einmalige Fleißaufgabe für die Mitarbeiter der Kraftschmiede. Ist diese Arbeit aber getan, wird die täglich

Anzeige

Link-Tipp

Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/ergo-fit

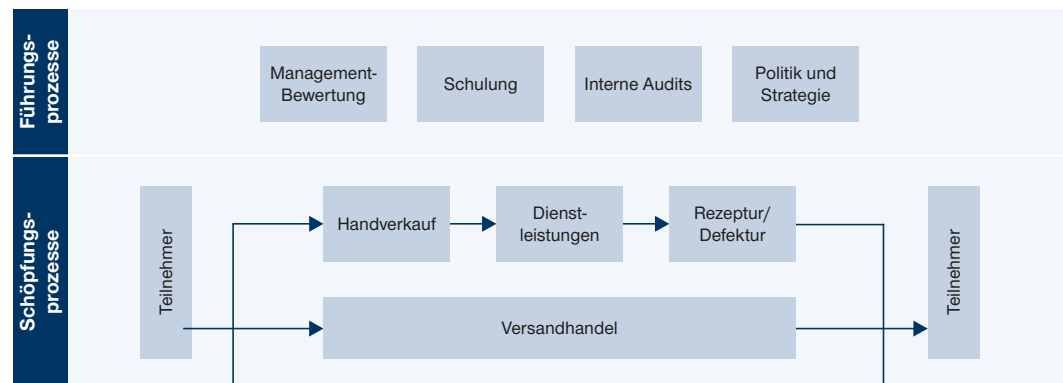


Abbildung 2: SharePoint von Microsoft

Ein weiterer Vorteil ist das einfache Dokumentenmanagement im Sharepoint. Revisionsstände und Freigaberichtlinien sind einfach zu regeln. So kann zum Beispiel sichergestellt werden, dass der Vertriebsmitarbeiter ein Dokument ohne Freigabe des Vertriebsleiters nicht ändern kann. Für alle Mitarbeiter ohne PC-Arbeitsplatz steht selbstverständlich eine Druckvariante als QM-Handbuch zur Verfügung.

Visualisierung der Prozesse

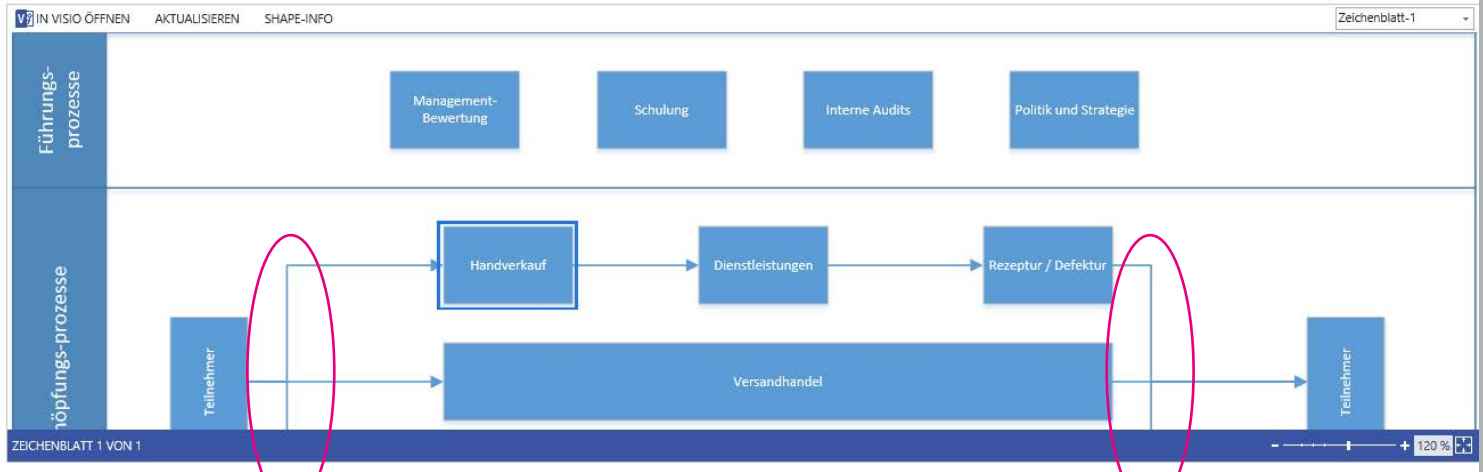
Nach dem QM-Training erhalten alle Teilnehmer zugewiesene Bereiche, für welche die Prozesse bis zu einem Stichtag dokumentiert werden sollen. Die Er-

che Arbeit in allen Bereichen, die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und die Qualitätssicherung signifikant erleichtert. Daher lohnt sich dieser Aufwand gleich mehrfach.

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die Kraftschmiede sieht sich als Dienstleister für benachbarte Betriebe und bietet daher Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung an. In der Eigenanalyse hat die Geschäftsführung erkannt, dass das eigene Unternehmen hier, was das Thema Arbeitsschutz betrifft, starke Defizite aufweist. So werden bestimmte gesetzliche Anforderungen nicht

Visio Web Access



?

?

MA	Verkaufsberater	Verkaufsberater	Verkaufsberater	Verkaufsberater	Verkaufsberater	Verkaufsberater	Verkaufsberater	Verkaufsberater	Verkaufsberater	Verwaltung
VA	Leitung Vertrieb	Leitung Vertrieb	Leitung Vertrieb	Leitung Vertrieb	Leitung Vertrieb	Leitung Vertrieb	Leitung Vertrieb	Leitung Vertrieb	Leitung Vertrieb	Leitung Verwaltung
Ablauf/Tätigkeiten	Start Interessenten-Informationen sichten und verarbeiten	Besprechungsraum prüfen	Interessent begrüßen	Durchführung des Beratungsgesprächs	Verkauf der Mitgliedschaft	Ergebnis	Interessent wird Mitglied? Nein Einwandbehandlung	Ja Empfehlungen einholen	Interessent wird Mitglied? Nein Empfehlungskarten, Newsletterfreigabe	Ende Datenerfassung
Dokumente	Interessenten-Stammblatt	Checkliste Besprechungsraum	Checkliste Begrüßung	Checkliste – Beratungsgespräch, Vereinbarung blanko mit Anlagen			Checkliste – Beratungsgespräch, Vereinbarung blanko mit Anlagen	FB „Chargenprotokoll“		Anlage 2 – Vereinbarung (Verwendung der Daten)
Ablauf/Hilfsmittel	Informationen entnehmen, die für das geplante Gespräch hilfreich sein können (Vgl. Ablauf Verkaufsgespräch)	Sichtkontrolle des vorgesehenen Raumes nach Checkliste	Eigencheck (Kleidung, Optik) persönliche Begrüßung, Smalltalk im Empfangsbereich, Getränk anbieten, Überleitung in Besprechungszimmer	Durchführung des Gesprächs gemäß Gesprächskonzept. Nutzung von Verkaufsförderung & Infomappe.			Durchführung des Gesprächs gemäß Gesprächskonzept. Nutzung von Verkaufsförderung & Infomappe.			Empfehlungskarten Variante B

Abbildung 3: Durch die Visualisierung der einzelnen Prozesse, wie z.B. „Interessentengespräch“, werden die tägliche Arbeit und die Qualitätssicherung signifikant erleichtert

Die DIN-Norm 33961

„Deutschland verfügt als erstes Land weltweit über eine offizielle einheitliche Norm für Fitness-Studios: **DIN-Norm 33961**. Erstmals werden mit dieser Normenreihe Anforderungen an den Betrieb von Fitness-Studios festgelegt, insbesondere an die Betreuung der Kunden.“
Quelle: <http://bsa-zert.de/dienstleistungszertifizierung-zertifikt/din-norm-33961>

Normrevision 9001:2015

Die International Organization for Standardization hat am 23. September 2015 die revidierte Fassung der ISO 9001 veröffentlicht. Die **ISO 9001:2015** löst die aktuelle Fassung ISO 9001:2008 ab (...) Qualitätsmanagementsysteme werden mit der Überarbeitung stärker extern ausgerichtet, hier findet ein Methodenwechsel statt (...) Quelle: <http://www.sgsgroup.de/de-DE/Local/Germany/News-and-Press-Releases/2015/10/ISO-9001-2015-in-Kraft-Zertifizierung-nach-der-neuen-Norm.aspx?gclid=CMP03I29wMwCFWQ0wodcUw04A>

erfüllt: personell, was die Bereitstellung von Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit betrifft, wie auch prozessual, was die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen angeht. Diese Punkte werden im neuen QM-System integriert. Genauso die Anforderungen, welche sich aus der **Fitness-DIN-Norm 33961** ergeben. Dadurch hat die Kraftschmiede am Ende des Projektes nicht nur ein funktionierendes QM-System, sondern die Forderungen aus der Fitness-DIN und dem Arbeits- und Gesundheitsschutz gleich mit erfüllt.

Konzept für die Kraftschmiede

Die Geschäftsführung und die Führungskräfte der Kraftschmiede waren es bisher gewohnt, große Flexibilität und Freiräume bei der täglichen Arbeit zu genießen. Durch das QM-System muss hier ein Umdenken stattfinden. Die Prozessorientierung gibt klare Strukturen vor. Trotzdem wird das QM-Konzept so aufgebaut, dass es in der Umsetzung praktikabel ist. Konkret bedeutet dies, dass die gewohnten Freiräume und die Flexibilität auch mit dem QM-System wo immer möglich beibehalten werden. Ein Begriff der neusten **Normrevision 9001:2015** lautet „generisch“. Für die Konzepterstellung heißt dies immer und überall: vorgehen und planen unter der Prämisse „sinnvoll und angemessen“.

Das Ergebnis

Die Geschäftsführung der Kraftschmiede hat das Projekt angestoßen und unterstützt. Die Mitarbeiter wurden aktiv in die Umsetzung eingebunden. Dadurch ist die Akzeptanz entstanden, damit Qualitätsmanagement funktioniert. Mithilfe des externen Beraters wurde das Projekt geplant, strukturiert und in zwölf Monaten umgesetzt. Die Kraftschmiede hat nach der Einführung nicht nur ein Zertifikat, sie hat insbesondere optimierte Abläufe und eine transparente Prozessstruktur, die stetig verbessert wird.

Die Mitglieder honorieren das System. Sie sind zufrieden und die Erwartungen sind erfüllt. Die Fluktuation ist gering und die Qualität spricht sich herum. Die eigenen Mitglieder sind die besten „Vertriebsmitarbeiter“ der Kraftschmiede. 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