www.academyofsports.de www.campus.academyofsports.de

LESEPROBE

Qualitätsmanagement für Fitnessstudios

ACADEMY OF SPORTS

Bildung schafft Zukunft.

ONLINE-CAMPUS

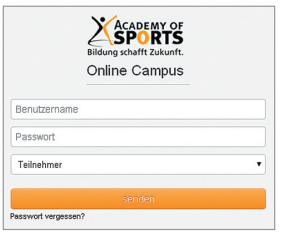
Auf dem Online Campus der Academy of Sports erleben Sie eine **neue Dimension des Lernens**: Ein innovatives, integratives Konzept, das Lernen, Informieren und Kommunizieren sinnvoll verbindet.

JETZT EINLOGGEN UND DURCHSTARTEN UNTER:

www.campus.academyofsports.de

www.campus.academyofsports.de

Unser Online Campus stellt eine optimale Erweiterung der Lernmedien dar und bietet Ihnen viele Vorteile. Als Teilnehmer einer Ausbildung oder eines Fernstudiums haben Sie einen Zugang zum Online Campus und können die vielfältigen Funktionen uneingeschränkt nutzen.

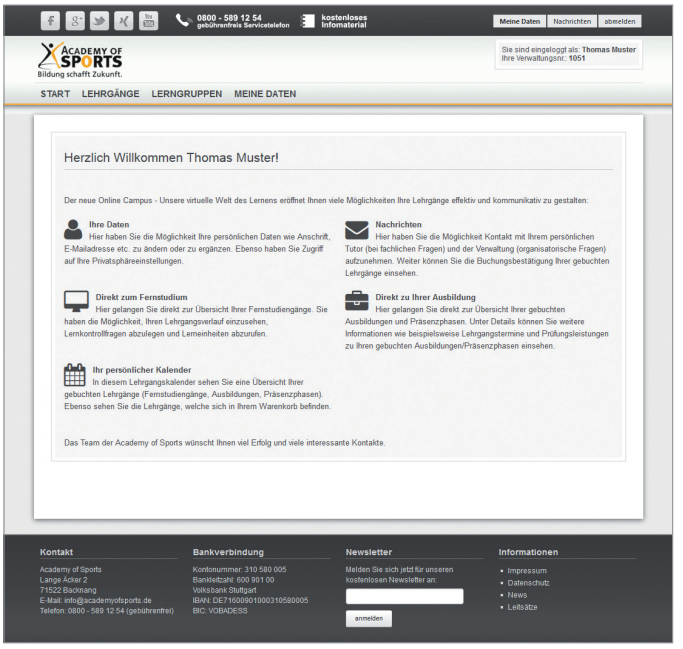


Mit unserem Online Campus wird Ihre Ausbildung oder Ihr Fernstudium interaktiv!

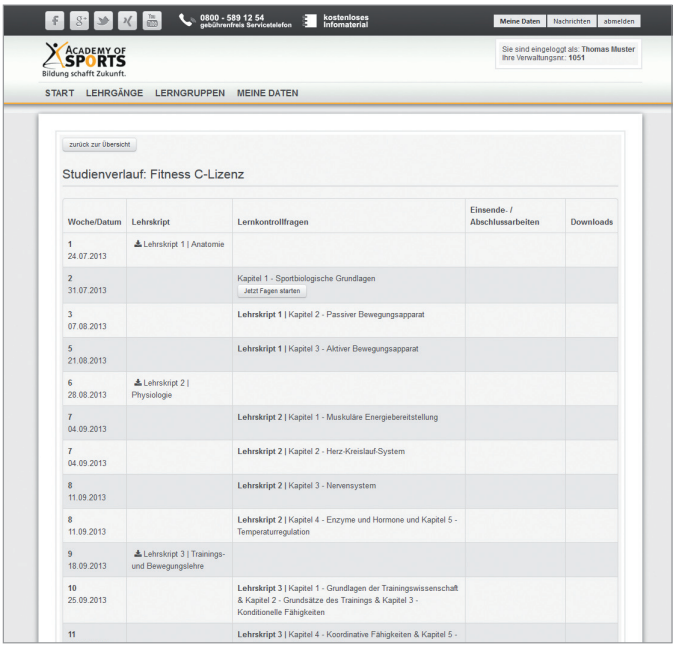
Als Teilnehmer eines Fernstudiums können Sie dessen Verlauf über den Online Campus optimal abrufen. Aber auch Lehrskripte herunterladen, Lernerfolgskontrollen ablegen, Präsenzphasen buchen und Noten einsehen.

In unseren innovativen Lerngruppen, die beim Fernstudiumspreis 2013 als Innovation des Jahres nominiert waren, stehen Ihnen lehrgangspezifische Dokumente, Videos, Apps und vieles mehr zur Verfügung. Teilen Sie Ihre Übungsergebnisse mit Ihren Lehrgangskollegen und besprechen Sie gemeinsam mit Ihrem Tutor die Ergebnisse!

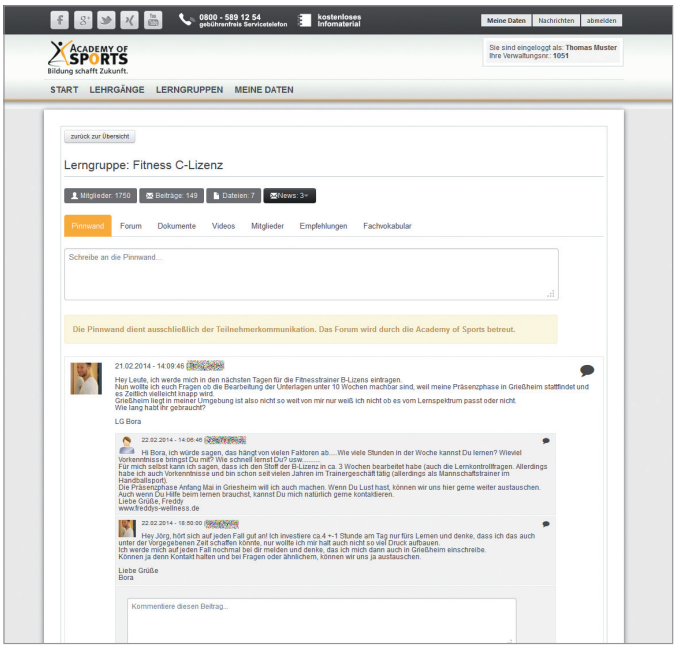
Alleine Lernen? Nicht an der Academy of Sports!



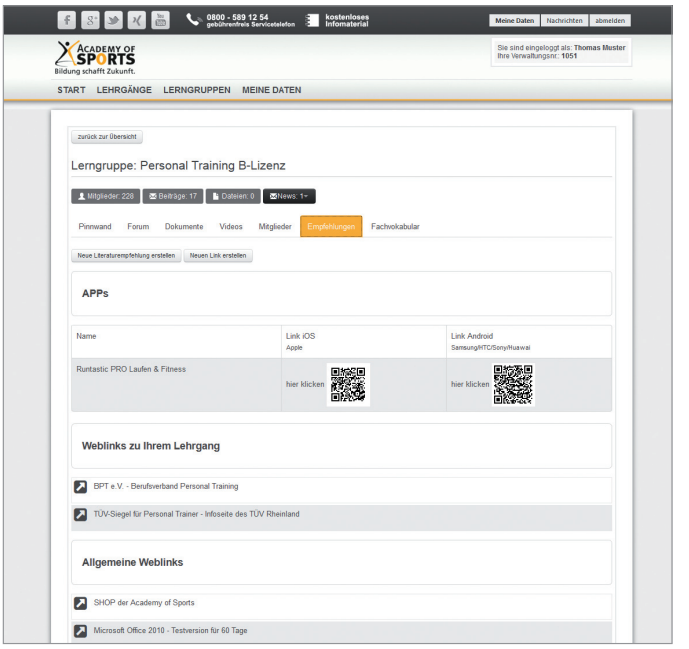
Campus-Startseite



Campus-Studienverlauf



Campus-Lerngruppen



Campus-Apps

Kapitel 3 – Qualitätsmanagement ist eine Führungsaufgabe

3.1 Grundsatz Führung

3.1.1 Unternehmensvision und Leitbild

3.1.2 Qualitätspolitik und -ziele

3.2 Kundenorientierung

3.3 Managementbewertung

Kapitel 3
Leseprobe

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels werden Sie:

- die Bedeutung von Unternehmensvision und Leitzielen kennen und verstehen;
- Normenanforderungen bezüglich Qualitätspolitik und -zielen einordnen können;
- die Grundeinstellung eines Unternehmens verstehen und den Begriff Kundenorientierung verinnerlichen;
- die Bedeutung und Grundzüge der Managementbewertung im QMS verstehen und für die eigene Tätigkeit berücksichtigen können.

Leseprobe

Die ISO 9001 stellt verschiedene Anforderungen an die oberste Leitung. Die oberste Leitung trägt die Gesamtverantwortung für das Unternehmen und somit auch für Qualität und Qualitätsmanagement. Es ist konsequent, dass sie entsprechenden Voraussetzungen schaffen muss.

3.1 Grundsatz Führung

Der Grundsatz der Normenreihe spricht nicht nur die oberste Leitung, sondern grundsätzlich alle Führungskräfte des Unternehmens an: „Führungskräfte schaffen die Übereinstimmung von Zweck und Ausrichtung der Organisation. Sie sollten das interne Umfeld schaffen und erhalten, in dem sich Personen voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen können“ (DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe, 2005).

3.1.1 Unternehmensvision und Leitbild

Ein Unternehmen wird nicht zu irgendeinem kurz- oder mittelfristigen Zweck gegründet. Unternehmensgründer verfolgen ein Ziel, das ihrer Überzeugung entspringt und Visionen sind mal mehr, mal weniger gesellschaftsprägend.

Beispiel einer Unternehmensvision

Ein prominentes Beispiel für eine Unternehmensvision liefert der Microsoft-Gründer Bill Gates. Es wird kolportiert, dass er etwa Ende der 1980er/Beginn 1990er Jahre die Unternehmensvision von Microsoft verkündete: Im Jahr 2000 soll in jedem privaten Haushalt ein PC stehen.

Bemerkenswert an dieser Vision und war, dass zu diesem Zeitpunkt PCs lediglich als Arbeitsgerät in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen eingesetzt wurden. Von der privaten PC-Nutzung war der gesamte Markt noch weit entfernt. Das Internet war noch völlig unbekannt.

Mit dieser öffentlich verkündeten Vision hat Gates jedoch eine Entwicklung mitgeprägt, die heute nicht mehr wegzudenken ist.

Wichtig ist, dass ein Unternehmer seine Vision an seine Mitarbeiter vermittelt, sie sind schließlich diejenigen, die an der Umsetzung mitwirken.

Hilfreich ist dabei keine lange Erklärung, sondern ein prägnantes Leitbild. Leitbilder sind kurz formuliert und beinhalten die wichtigsten Schlagworte, die einerseits leicht eingängig und verständlich

Leseprobe

sind und andererseits tatsächlich der Unternehmensvision entsprechen. Anstelle des Begriffes Leitbild, das sehr häufig im gesamten Gesundheitswesen benutzt wird, kann man auch *Philosophie* setzen.

Beispiele für Leitbilder/Philosophien in der Fitness-Branche

„Unser Ziel ist es, Menschen durch eine professionelle Beratung und individuelle Betreuung zu regelmäßiger Bewegung zu motivieren. Gesundheit und Wohlbefinden stehen bei uns im Mittelpunkt. Die Atmosphäre in unserem Haus ist von Herzlichkeit, Freundlichkeit und einem gepflegtem Ambiente geprägt.“
(fact fitness)

„Bei uns wird jeder Kunde ganz individuell betreut. Mit effektiven Trainingsplänen von Trainern die motivieren und begeistern. Deine persönliche Leistungsfähigkeit, Individualität und kreativer Freiraum stehen bei unseren Trainingsplänen im Vordergrund. Denn nur so kann optimaler Trainingserfolg entstehen, auf den du aufbauen kannst.“
(fitnesscollage)

3.1.2 Qualitätspolitik und -ziele

Die ISO 9001 sieht die unternehmerische Qualitätspolitik als Basis für alle Entscheidungen und Maßnahmen. *Es liegt in der Verantwortung der obersten Leitung, die Qualitätspolitik*

- zu formulieren,
- im Unternehmen zu vermitteln und
- dafür Sorge zu tragen, dass sie verstanden wird.

Qualitätspolitik sollte Aussagen zu folgenden Aspekten beinhalten:

- Kundenorientierung und –zufriedenheit,
- ständige Verbesserung,
- Qualifikation der Mitarbeiter,
- Qualitätsmanagement-System (Hinweis auf Zertifizierung).

Die Qualitätspolitik bildet einen recht allgemein formulierten Rahmen, aus dem sich präzisere Qualitätsziele ableiten lassen. *Qualitätsziele sollten gemäß der SMART-Regel formuliert werden. SMART steht für:*

S – spezifisch: Das Ziel ist genau benannt.
M – messbar: Das Ziel (Ergebnis) ist faktisch messbar.
A – attraktiv: Das Ziel ist erstrebenswert.
R – realistisch: Das Ziel ist erreichbar, auch wenn man sich dafür anstrengen muss.
T – terminiert: Das Ziel muss bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden.

Qualitätsziele werden in der Regel von der obersten Leitung vorgegeben, die Norm sieht aber auch die Möglichkeit der Mitgestaltung durch die Mitarbeiter vor.

Mitarbeiter bei Qualitätszielen einbeziehen

Das Zielvereinbarungsgespräch ist gängige Praxis. In der Regel wird es jährlich etwa im gleichen Zeitraum (z. B. Dezember) durchgeführt. Dabei erfährt der Mitarbeiter die Zielvorgaben des Unternehmens für das kommende Geschäftsjahr und bringt im Gespräch auch seine persönlichen Ziele an, die er im kommenden Jahr verwirklichen möchte.

Die Jahresfrist stellt den zeitlichen Rahmen dar. Das Ziel wird schriftlich festgehalten und möglichst präzise formuliert, damit keine Missverständnisse entstehen. Das Ergebnis soll in Zahlen messbar sein, damit beide Parteien zum festgesetzten Zeitpunkt feststellen können, ob das Ziel erreicht wurde.

3.2 Kundenorientierung

Kundenorientierung ist einerseits ein Grundsatz des Qualitätsmanagements, andererseits eine betriebliche Notwendigkeit: „Organisationen hängen von ihren Kunden ab und sollten daher gegenwärtige und zukünftige Erfordernisse der Kunden verstehen, deren Anforderungen erfüllen und danach streben, deren Erwartungen zu übertreffen.“ (DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe, 2005)

Im Grundsatz ist ganz allgemein von der *Organisation* die Rede, tatsächlich dafür zuständig ist die oberste Leitung. Dementsprechend stellt die ISO 9001 eine konkrete Anforderung an die oberste Leitung: „Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Kundenanforderungen ermittelt und mit dem Ziel der Erhöhung der Kundenzufriedenheit erfüllt werden.“ (DIN EN ISO 9001 Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen, 2008)

Um Kundenorientierung zu realisieren, sind Tätigkeiten notwendig, die die oberste Leitung nicht zwingend persönlich erledigen muss. Sie trägt jedoch Verantwortung dafür, dass die Tätigkeiten im Unternehmen ausgeführt werden. Diese Anforderung hat zur Folge, dass die oberste Leitung hierfür Ressourcen (Personal, Zeit, Budget) zur Verfügung stellen muss.

Leseprobe

Kundenorientierung wird praktiziert durch:

- Marktforschung (selbst organisieren oder branchenbezogene Ergebnisse nutzen),
- Benchmarking (Beobachtung des Wettbewerbs),
- branchenbezogene Veranstaltungen mit Informationswert besuchen,
- kundenbezogene Prozesse im Unternehmen aufbauen und verbessern (Kundenwunsch ermitteln und eigene Fähigkeit bewerten, diese zu erfüllen),
- Befragung der Kunden zur Kundenzufriedenheit

In diesen Tätigkeiten steckt auch ein analytischer Ansatz. Die daraus gewonnen Informationen benötigt die oberste Leitung, damit sie Entscheidungen treffen kann, die das Unternehmen für jetzige und künftige Kunden attraktiv macht. Dadurch kann es die eigene Position am Markt behaupten oder gar verbessern, was wiederum zur Sicherung von Arbeitsplätzen beiträgt.

3.3 Managementbewertung

Die Managementbewertung ist eine Anforderung der ISO 9001, die unbedingt zu erfüllen ist. Ein Unternehmen, das sich zertifizieren lassen möchte, muss Managementbewertungen nachweisen.

Es ist Aufgabe der obersten Leitung, Entscheidungen für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagement-Systems und somit des Unternehmens zu treffen. Entscheidungen und Zielfestlegungen sollen auf Basis von Fakten getroffen, aussagekräftige Informationen bewertet werden. Dazu stellt die ISO 9001 Anforderungen auf, welche Themen bei der Bewertung regelmäßig berücksichtigt werden sollen. Eine Zeitplanung gibt die Norm nicht vor.

„Eingaben für die Managementbewertung müssen Informationen zu folgendem enthalten:

a) Ergebnisse von Audits;
b) Rückmeldungen von Kunden;
c) Prozessleistung und Produktkonformität;
d) Status von Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen;
e) Folgemaßnahmen vorangegangener Managementbewertungen;
f) Änderungen, die sich auf das Qualitätsmanagementsystem auswirken könnten; und
g) Empfehlungen für Verbesserungen.“

vgl. DIN EN ISO 9001 Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen, 2008

Leseprobe

Die oberste Leitung lässt hierzu Informationen vom QMB (siehe Kapitel 5.3 Berichterstattung über die Wirksamkeit des QMS) zusammentragen, um sie anschließend zu bewerten. Bei der Bewertung, so fordert die ISO 9001, *sollen Beschlüsse gefasst werden, die folgendes betreffen:*

- Verbesserung der Wirksamkeit des QMS und seiner Prozesse,
- Verbesserung der Produkte bzw. Dienstleistung mit Hinblick auf die Kundenanforderungen und
- Ressourcen, die dafür notwendig sind.

Wichtig

Die ISO 9001 fordert einen Nachweis der Managementbewertung. Das heißt, es muss nicht beschrieben stehen, wie sie abzulaufen hat, sondern es müssen Berichte oder Protokolle (Aufzeichnungen) vorhanden sein, aus denen Beschlüsse und Maßnahmen hervorgehen.

Praxis: Notwendigkeit der Managementbewertung

Die oberste Leitung hat grundsätzlich eine Führungsaufgabe. Diese Führungsaufgabe bezieht sich auf strategische Entscheidungen bezüglich des Unternehmens inkl. Personal.

Besonders in kleinen Unternehmen ist es so, dass die oberste Leitung auch im Tagesgeschäft mitarbeitet und dort auch zeitintensiv beansprucht wird. Sehr häufig kommen grundsätzliche Entscheidungen dadurch zu kurz oder werden hinausgezögert.

Eine regelmäßige Managementbewertung ist daher für jedes Unternehmen eine Unterstützung. Wer sich zertifizieren lassen will, muss tatsächlich nachweisen, in regelmäßigen Abständen strategische Entscheidungen auf Basis von Fakten zu treffen.

Leseprobe

Aufgaben zur Selbstüberprüfung – Kapitel 3

3. Welche Aufgaben hat die oberste Leitung im Qualitätsmanagement?

4. Was unterscheidet Qualitätspolitik und Qualitätsziele?

5. Erläutern Sie bitte, was unter der SMART-Regel zu verstehen ist.

6. Was besagt der Grundsatz *Führung*?

7. Wie kann ein Unternehmen „Kundenorientierung“ betreiben?

8. Was wird in einer Managementbewertung gemacht?

Die Lösungen der Aufgaben finden Sie am Ende des Lehrskriptes.

Leseprobe

Kapitel 4 – Aufbauorganisation und Prozesslandschaft der Fit & Gesund GmbH

4.1 Struktur der Fit & Gesund GmbH

4.2 Weitere Aufgabenverteilung

4.3 Prozesslandschaft

Kapitel 4
Leseprobe

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels werden Sie:

- Die Aufbauorganisation anhand der Musterfirma ableiten können;
- die Position des QMB unter Berücksichtigung der Normenforderungen verstehen;
- die Prozesse und deren Visualisierung unterscheiden.

Leseprobe

Damit ein Qualitätsmanagement-System aufgebaut werden kann, ist es sinnvoll, sich „vom Groben ins Feine“ zu bewegen. Zum Groben gehört die grundsätzliche Struktur und die identifizierten Prozesse eines Unternehmens, das Feine beginnt mit der Zuständigkeit für Aufgaben.

4.1 Struktur der Fit & Gesund GmbH

Die ISO 9001 fordert in ihrem Kapitel *Verantwortung, Befugnis und Kommunikation*: „Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Verantwortungen und Befugnisse innerhalb der Organisation festgelegt und bekannt gemacht werden.“ (Kapitel 5.5, DIN EN ISO 9001 Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen, 2008)

Patrizia und Jan sind die oberste Leitung, beide sind gleichrangige Geschäftsführer und stehen im Organigramm daher nebeneinander. Die Linien des Organigramms zeigen die Weisungsbefugnis an. In jeder Stellenbeschreibung ist die Über- und Unterstellung namentlich benannt. So weiß jeder Mitarbeiter, wem er unterstellt und wem gegenüber er weisungsbefugt ist.

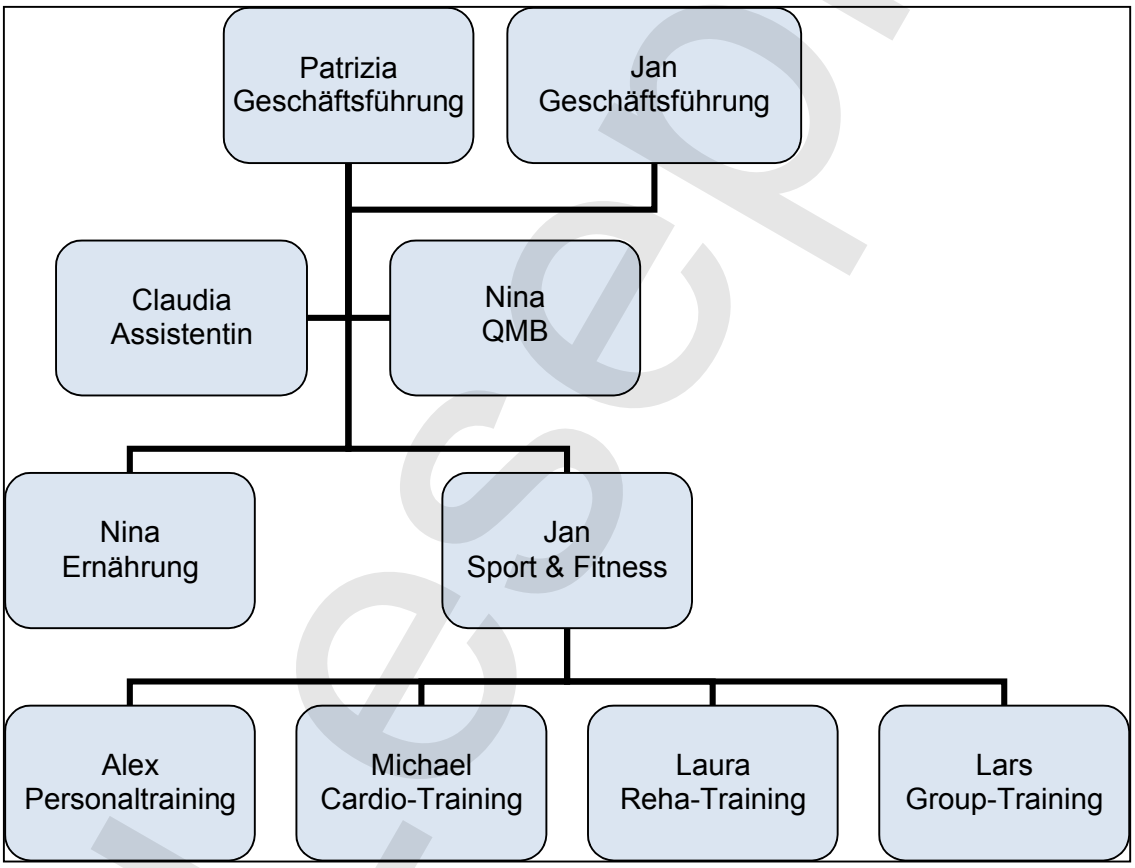


Abbildung 1 – Organigramm der Fit & Gesund GmbH
(eigene Darstellung)

Leseprobe

Das Organigramm erfüllt den von der ISO 9001 geforderten Aspekt der Transparenz. Die Aufbaustruktur von Fit & Gesund GmbH ist vollständig dargestellt, Aushilfskräfte müssen nicht namentlich aufgeführt zu werden.

Claudia und Nina haben jeweils eine besondere Funktion: Sie haben beide eine Stabsstelle. Das heißt, sie sind in dieser Funktion direkt der obersten Leitung, also Jan und Patrizia, unterstellt. Stabsstellen haben keine eigene Weisungsbefugnis gegenüber dem weiteren Personal.

4.2 Weitere Aufgabenverteilung

Die ISO 9001 fordert, einen Beauftragten der obersten Leitung zu benennen, der für den Aufgabenbereich Qualitätsmanagement zuständig ist. Die Funktion wird meist Qualitätsmanagement-Beauftragter (QMB) genannt.

Voraussetzung ist, dass diese Person eine Führungskraft ist. Weitere gesetzliche Voraussetzungen bezüglich Qualifikation und Berufserfahrung im Qualitätsmanagement muss die Person nicht erfüllen. Sicherheits- oder Umweltbeauftragte müssen sogar noch weitere Qualifikationen nachweisen, um die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen, im Qualitätsmanagement ist das jedoch nicht der Fall. Die ISO 9001 formuliert die Anforderungen an die Position des QMB, gesetzliche Auflagen gibt es nicht.

Bei der Fit & Gesund GmbH übernimmt Nina diese Funktion. Sie ist als Abteilungsleiterin eine Führungskraft (Mitglied der Leitung) und erfüllt somit die o. g. Voraussetzung. Somit hat sie eine 50:50-Stelle: zu 50 % ist sie Führungskraft (Ernährung) und zu 50 % QMB. Auch wenn die ISO 9001 dies nicht explizit fordert, hat sie eine Fortbildung per Fernstudium gebucht, damit sie versteht, was diese schwerverständliche Norm von ihr und dem Unternehmen konkret verlangt.

4.3 Prozesslandschaft

Mit der sogenannten Prozesslandschaft wird dargestellt, welche Prozesse ein Unternehmen hat. *Hier ist die Unterscheidung der drei Prozessarten*

- Führungs- oder Managementprozesse,
- Kern- oder Hauptprozesse sowie
- Hilfs- oder Unterstützungsprozesse

üblich. Es werden nicht Abteilungen, sondern Prozesse, also Abläufe des Unternehmens dargestellt. Im Gegensatz zum Organigramm werden keine Personen zugewiesen, der Fokus liegt hier allein auf den Prozessen.

Leseprobe

Es geht nicht um eine Unterscheidung von *wichtig* und *weniger wichtig*. Die Prozesslandschaft bietet zunächst eine sehr grobe Übersicht der vorhandenen Prozesse. Alle Prozesse sind voneinander abhängig: Die Führungsprozesse (dahinter stecken strategische Entscheidungen) beeinflussen alle anderen Prozesse. Die Kernprozesse sind wirtschaftlich interessant, da sie wertschöpfend sind, zudem besteht hier direkter Kundenkontakt. Die Hilfsprozesse sind notwendig, weil sie für einen reibungslosen Ablauf der Kernprozesse sorgen. Kunden würden sich zum Beispiel nicht wohlfühlen, wenn die Raumreinigung (Hilfsprozess) vernachlässigt wird.

Leseprobe

Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben es geschafft.

KONTAKT

Academy of Sports GmbH

Firmensitz: Lange Äcker 2, 71522 Backnang

Telefon: 0800 5891254 (gebührenfrei)
Telefon: +49 7191 90714-30 (aus dem Ausland)
Telefax: +49 7191 90714-50

E-Mail: info@academyofsports.de
Internet: www.academyofsports.de

Social Media

Facebook

Twitter

Google+

Xing

YouTube

ACADEMY OF SPORTS
Bildung schafft Zukunft.