

Verbände entdecken Qualitätsmanagement und freuen sich über erfolgreiche Zertifizierung. Zu Recht, denn noch sind zu viele Verbände in nebeneinanderliegenden Fachgebieten organisiert. Strukturdenken geht meist vor Prozessdenken. Qualitätsmanagement auf der Basis der Normenreihe ISO 9000 fordert stattdessen Denken in Prozessen und eine Strukturorganisation, die Prozesse abzubilden vermag. Wenn Verbände beherzt auf diese Normenreihe zugreifen und gleichsam mechanisch versuchen, hierdurch ein Qualitätsmanagement zu etablieren, sehen sie sich jedoch vor erhebliche Probleme gestellt. Denn ISO 9000 f. ist mit Blick auf Unternehmen, die mit ihren Produkten oder Dienstleistungen dem Wettbewerb auf Märkten unterliegen, konzipiert. Deutlich wird diese Ausrichtung insbesondere an dem Gewicht, das Produktion und Entwicklung im Bereich der Kernprozesse oder Einkauf und Vertrieb bei den Unterstützungsprozessen beigemessen wird. Zudem ist deren Anlage recht komplex, sodass mittlerweile auf die Besonderheiten von KMU mit abgespeckten Versionen in Form eines Musterhandbuchs „MINI“ reagiert wird.

**Qualitätsmanagement und Zertifizierungssysteme für Verbände:**

# Königsweg der Ertüchtigung und Modernisierung?

Von der Notwendigkeit eines Qualitätsmanagements für Verbände

AUTOR > **DR. HANS WERNER BUSCH**

Eine Bresche für die Verbände hat das Qualitätsmanagement- und Zertifizierungssystem DGVM ZERT<sup>2</sup> geschlagen. Dieser Ansatz war deshalb überfällig, weil er insbesondere die Themen „Mitgliedermanagement“ und „Geschäftsabläufe zur Erfüllung des Verbandszweckes“ prominent herausarbeitet, beides sind zentrale Aspekte für Verbände, die einem Unternehmen und damit auch den Konstrukteuren der Normenreihe ISO 9000 fremd sind.

Verdienstvoll ist auch, dass DGVM ZERT das Managementmodell der Balanced Scorecard einbezieht, dessen Anwendbarkeit für Non-Profit-Organisationen mehrfach belegt ist<sup>3</sup>. Hierdurch werden Verbände erstmals mit der Möglichkeit vertraut gemacht, die Faktoren ihres Erfolgs mittels Kenndaten zu quantifizieren und deren Entwicklung aufgrund des Verbandshandelns zu bewerten.

Der Entschluss eines Verbandes, seine Strukturen und Prozesse systematisch zu

überprüfen, ein angepasstes Qualitätsmanagementsystem zu implementieren und zertifizieren zu lassen, verdient allein deshalb lobende Unterstützung, als auf diesem Wege mancherlei Verbesserungspotenziale entdeckt und genutzt werden können und sollen.

Die Normenreihe ISO 9000 ist zunächst angelegt auf die Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems im engeren Sinne mit behutsamer Öffnung zu einer Verbesserung aller wesentlichen Funktionen einer Organisation. Aus meiner Sicht ist dies eine weise Begrenzung. Ein darüber hinaus gehender Anspruch, der mit einer Zertifizierung ein Gütesiegel der „Qualität der gesamten Organisation“ erteilen möchte, ist ein überkomplexer Anspruch, der als werblicher Anreiz noch durchgehen kann, als einzulösender Anspruch aber kaum erfüllbar ist. Der Bogen des Anspruchs sollte nicht überspannt werden.

Dieser kritische Hinweis ändert nichts am grundsätzlichen Nutzen der systematischen Durchleuchtung einer Verbandsorganisation sowie der Etablierung eines Managementsystems und dessen Zertifizierung.

## **GESTALTUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN EINES ERFOLGREICHEN QUALITÄTSMANAGEMENTS**

Die effektive Einbettung eines Qualitätsmanagementsystems und dessen Zertifizierung erfordert die Beachtung der folgenden Aspekte und Bedingungen:

1. Verbandsgrundsätze, Leitbilder, Verbandsziele und Strategien markieren Rahmendaten für ein Qualitätsmanagementsystem. Sie sind grundsätzlich das Ergebnis verbandspolitischer Entscheidungsprozesse und deshalb nur in Grenzen einem Managementsystem oder gar standardisierten Pro-

zessen zuzuordnen. Ungeachtet dessen hat auch die Ziel- und Strategiedebatte Mindestanforderungen an Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu genügen. Anders gesagt: Ein Verband, der sich zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems und dessen Zertifizierung entschließt, darf nicht dem Irrglauben erliegen, hierdurch und gleichsam im Vorbeigehen die Themen der Verbands-

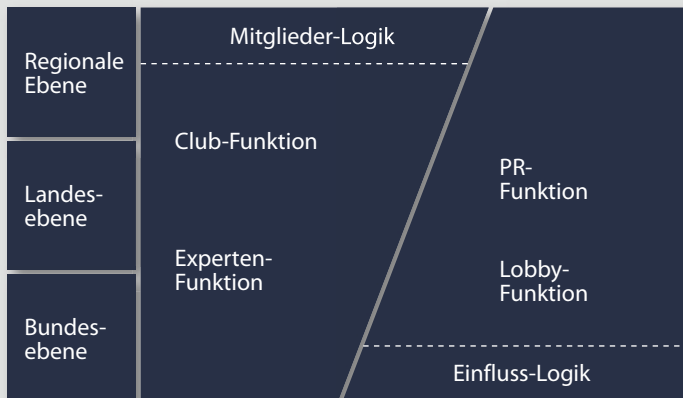
Auch das spricht nicht gegen die Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems, unterstreicht aber nochmals die Notwendigkeit, die Ziel- und Strategieentscheidungen relativ unabhängig hiervon zu treffen. Beratung, die die Qualitätsmanagementprozesse begleitet, hat sich auf diese wesentliche Differenzierung auszurichten.

ren Zertifizierung befürchtet werden. Allerdings ist zu beachten, dass ihr Potenzial eher in mittleren bis großen Verbänden zum Tragen kommt. Und deren Zahl ist wiederum begrenzt, wenn man berücksichtigt, dass die durchschnittliche hauptamtliche Mitarbeiterzahl bei Verbänden nur zwischen fünf und zehn liegt. Dem Vorbild des Musterhandbuchs „MINI“ folgend, das auf Unternehmen ab 20 Mitarbeiter zugeschnitten ist, lohnt es sich, auch entsprechende Versionen für Systeme wie DGVM ZERT zu erarbeiten.

**„Wer die Verbändelandschaft kennt, weiß, dass es zu diesem Ziel, wenn es denn überhaupt von allen in der Verbändestructur ins Auge gefasst wird, noch ein weiter Weg ist.“**

**MITGLIEDERBINDUNG UND MITGLIEDERGEWINNUNG**

Die Funktionen des Verbandes verändern ihr Gesicht nach der Ebene in der Gesamtstruktur



grundsätze, Leitbilder, Verbandsziele und Strategien zu erledigen. Diese Arbeit muss vorher getan werden.

2. Im Gegensatz zu einheitlichen Leitungssystemen von Unternehmen müssen Verbände in der Regel mit der dualen Führung, die ein Auseinanderfallen von politischer und professioneller Führung nicht ausschließt, leben. Neben diesem strukturellen Unterschied zu Unternehmen ist zu beachten, dass die ehrenamtliche, also politische Führung der Verbände eine volatile Größe ist, die bisweilen zu markanten Schwenks in der Verbandsausrichtung führt.

3. Vor jedem Einstieg in einen Zertifizierungsprozess sollte das Verhältnis von Aufwand und Ertrag kritisch abgeklärt werden. Aus der Hochzeit der Stellenbeschreibungsbewegung in den sechziger und siebziger Jahren wissen wir, dass ein ungünstiges Verhältnis von Aufwand und Ertrag – seinerzeit benötigten zehn perfekt definierte Stellen die Betreuung durch einen Beauftragten für Stellenbeschreibungen – sehr schnell zur Diskreditierung eines Instruments führen kann. Da Qualität mittlerweile ein Erfolgsfaktor fast aller Organisationen geworden ist, muss das nicht unbedingt für Qualitätsmanagementsysteme und de-

4. Nicht allein die Größe, sondern auch die Hierarchie von Verbändestructuren ist eine limitierende, zumindest aber eine entscheidende Rahmenbedingung für das Einrichten von Qualitätsmanagementsystemen. Am Beispiel der unterschiedlichen Funktionsschwerpunkte (wie in Abbildung: „Mitgliederbindung und Mitgliedererwerb“ illustriert) ist abzuleiten, dass die Mühe der Zertifizierung erst dann ihren vollen Ertrag einfährt, wenn sich das Gesamtgebilde auf diese Prozesse einlässt. Einstieg an einer Stelle darf keine Insellösung bleiben, sondern muss Türöffner werden.

Wer die Verbändelandschaft kennt, weiß, dass es zu diesem Ziel, wenn es denn überhaupt von allen in der Verbändestructur ins Auge gefasst wird, noch ein weiter Weg ist.

1 Managementsysteme Seiler, Musterhandbuch Mini nach DIN EN ISO 9000:2000, Stand März 2006, ISBN: 978-3-935388-19-1

2 DGVM ZERT: Handbuch Qualitätsmanagement/Qualitätsmanagement- und Zertifizierungssystem für Verbände und Organisationen. Kriterienkatalog, Stand Dezember 2006, ISBN: 978-3-940060-00-6

3 Andreas Georg Scherer, Jens Michael Alt (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Schäfer-Poeschel Verlag Stuttgart 2002, ISBN: 978-3-791020-43-3

### BEACHTUNG WEITERFÜHRENDER ASPEKTE

Standardisierung und Dokumentation können als Bremsen für Flexibilität wirken. Aus diesem Grund stellt ein Erfahrungsbericht<sup>4</sup> als Voraussetzung für einen Zertifizierungsprozesses folgende Bedingungen auf: keine Standardisierung von Prozessen, die auf Kosten der Kreativität und Spontaneität der Mitarbeiter geht; keine Dokumentationspflichten, die lediglich der Norm dienen und keinen Beitrag zur Steigerung der Effizienz leisten; keine Offenlegung von Netzwerken, deren Funktionieren auf verlässlicher Vertraulichkeit beruht; kein Regelwerk, das die Mitarbeiter nötigt, sich mehr mit der Form der Arbeit als mit den Inhalten zu beschäftigen.

Mit diesen dezidierten Forderungen verweist der Bericht auf ein immanentes Konstruktionsmerkmal von Managementsystemen: Mit ihrem Fokus auf Effektivität der Abläufe und Handlungen fördern sie zwar einerseits deren Transparenz, neigen aber andererseits dazu, sie sehr spezifischen Bedingungen zu unterwerfen und zu standardisieren. Hierdurch werden Handlungs- und Entscheidungsspielräume tendenziell eingeschränkt.

Es gilt nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Verbände, die sich zunehmend im Wettbewerb untereinander und mit Dritten sehen, dass mehr Flexibilität in den Köpfen und im Handeln erforderlich ist. Dies wird von Managementsystemen mit umfassenden Dokumentationspflichten nicht eingelöst.

Beispiele, die sich der fortlaufenden Dokumentation eher entziehen, sind:

Prozesse und Strukturen, die nur auf bestimmte Zwecke hin (ad hoc) und zeitlich begrenzt eingerichtet werden. Typisch hierfür ist Projektmanagement fluider Prozesse, das in der Regel quer zu den „Alltagsprozessen und Strukturen“ steht.

Wirksame Prozessgestaltung darf das Prinzip der Organisation ad personam auf Kosten der Organisation ad rem nicht verschmähen, um das Wissenspotenzial von Mitarbeitern optimal zum Zwecke der Organisation nutzen zu können.

Personalpolitisch heißt das, nicht so sehr in der Anpassung von Anforderungs- und Kompetenzprofilen zu denken, sondern Personalpotenzial planmäßig zu entfalten, was den strengen Systemgedanken eher aufweicht. An anderer Stelle ist dies als Forderung, weg vom Qualitätsmanagement, hin zum Wissensmanagement formuliert worden. (4)<sup>5</sup> Dieses Anliegen kompromisslos einzulösen, scheint zurzeit nur theoretisch denkbar zu sein. Bereits allein aus Gründen der praktischen Klugheit sollte zunächst der nächste Schritt der Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems getan werden, um nicht im Niemandsland zu enden. Der Hinweis auf das Wissensmanagement ist aber als notwendige Perspektive zu verstehen, mit der Folge, auch die Zertifizierung eines Qualitätsmanagements zukunfts offen zu handhaben.

Gerade die Verbände, deren zentraler Zweck die Beeinflussung von politischen

Entscheidungsprozessen ist (Lobbying), bedürfen der Gestaltung von Prozessen und des Managements von Netzwerken, die sich grundsätzlich der Einbindung in ein System und erst recht einer Dokumentation entziehen. Sie sind auf Vertrauen und Vertraulichkeit angewiesen.

### ZUSAMMENFASSUNG

Der begonnene Weg, Qualitätsmanagement- und Zertifizierungssysteme, zum Beispiel nach dem Muster DGVM ZERT einzurichten, sollte konsequent fortgesetzt werden.

Bei Beachtung der Grenzen, die wir zuvor klar benannt haben, führen diese Prozesse zu einer markanten Qualitätssteigerung der Verbandsleistungen.

Der dynamische Kontext der Verbände schützt vor der hauptsächlichlichen Beschäftigung mit sich selbst. Allerdings gilt dies nur, wenn die Prozesse zur Einrichtung von Qualitätsmanagement- und Zertifizierungssystemen diesen dynamischen Rahmen immer wieder aufarbeiten und vorgängig oder auch nacharbeitend über Verbandsgrundsätze, Leitbilder, Ziele und Strategien auffangen. ■

4 Heike Maria Kunstmann, Thomas Veit, Die Ressourcen des Verbandes optimal nutzen, in: *Verbändereport*, Ausgabe 1, 11. Jg., S. 26 – 30

5 Jürgen P. Bläsing, Vom Qualitätsmanagement zum Wissensmanagement – Der Weg zu wissensbasierten Managementsystemen. Steinbeis-Transferzentrum Qualität und Umwelt. Download von tq.u.de

## AUTOR



Hans Werner Busch, Dr. sc. pol., ist Gründer und Geschäftsführer des Instituts für Verbandsmanagement Berlin/Brüssel. Von 2000 bis 2005 führte er als Hauptgeschäftsführer den Arbeitgeberverband Gesamtmetall. Dr. Busch kommt ursprünglich aus dem Krupp-Konzern, in dem er personalpolitische Gesamtverantwortung für den Konzern wahrgenommen hat.

**Kontakt zum Autor:**  
hw.busch@ivm-busch.de