

Jeder Verband strebt nach Erfolg. Ein Gradmesser für Erfolg sind die Zufriedenheit der Interessenpartner und ihr Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der betreffenden Organisation.

Dies wird durch Eigenschaften gefördert, die aus Sicht der Mitglieder einen Verband kennzeichnen sollten: dienstleistungs- und mitgliederorientiert, effizient, durchsetzungsstark und modern.

# Qualitätsmanagement – ein systematischer Ansatz für erfolgreiches Verbandsmanagement

DGVM ZERT: Ein QMS nach DIN EN ISO 9001 für Verbände

AUTOR > DIRK GÜNTHER

Zu den Mitgliedern kommen weitere Anspruchsgruppen, die an einen Verband ebenfalls berechnete, durchaus Veränderungen unterworfenen Interessen, Wünsche und Forderungen richten: die Öffentlichkeit, der Gesetzgeber, Entscheidungsträger in Parteien und Fraktionen auf regionaler Bundes- und europäischer Ebene, Behörden, Medien, Kampagnenpartner, Sponsoren, Spender, potenzielle Mitglieder, ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter, Funktionsträger sowie sonstige Geschäftspartner.

Der Fülle von Anforderungen der Interessenpartner zu entsprechen und sich zügig auf Veränderungen des Umfeldes einstellen oder sie idealerweise antizipieren zu können, ist eine beachtliche und permanente Managementaufgabe. Nur so können Chancen genutzt und Risiken für die Organisation, die Zufriedenheit der Partner und damit für den Erfolg des Verbandes vermieden werden.

Verbände verfügen zu diesem Zweck über diverse Stellhebel und Gestaltungsmöglichkeiten: die strategische Ausrichtung, die interne und externe Kommunikation, Service- und Dienstleistungen,

die politische Interessenvertretung, das Marketing, die Gestaltung der Strukturen und Prozesse, Finanzen und Controlling oder die Personalentwicklung sind einige, grundsätzlich geeignete punktuelle Ansätze.

Systembedingt bergen punktuelle Ansätze den Nachteil, dass sie nicht die gesamte Leistungsfähigkeit und die gesamte Leistungserbringung eines Verbandes in den Blick nehmen können. Ein systematischer Ansatz, der gleichzeitig die strategische Ausrichtung, Struktur und Arbeitsabläufe sowie die Vermeidung von Risiken in den Blick nimmt, bürgt für einen deutlich spürbareren und nachhaltigeren Erfolg.

## **QM-MODELL AUF DER INTERNATIONALEN NORMENREIHE DIN EN ISO 9000**

Ein solcher Ansatz ist das Qualitätsmanagement (QM), ein seit etwa 20 Jahren weltweit anerkannter Standard. Qualitätsmanagement beruht auf den Grundsätzen der Mitglieder- und Zielgruppenorientierung, der Klarheit der Verbandspolitik und -ziele, der Optimierung der Arbeitsabläufe, der ständigen Verbesserung,

der Einbeziehung der Mitarbeiter, einer systemischen Herangehensweise, die insbesondere Wechselwirkungen von Maßnahmen in den Blick nimmt, einer kennzahlengestützten Entscheidungsfindung sowie einer Nutzen stiftenden Beziehung zu allen Interessenpartnern.

Das wohl bekannteste QM-Modell basiert auf der internationalen Normenreihe DIN EN ISO 9000. Viele Verbände befürchten, sich durch die Anwendung einer solchen Norm einer fremden Sichtweise und gleichzeitig einer starren Struktur zu unterwerfen, die für den verbandstypischen Alltag nicht die geeigneten Maßstäbe darstellen können. Diese Sorge ist bei dieser Normenreihe unbegründet.

Die DIN EN ISO 9001 fordert auch in ihrer Revision aus dem Jahr 2008, dass ein QM-System – also ein Gesamtkonzept von Regelungen und Instrumenten – aufgebaut, dokumentiert, verwirklicht, aufrechterhalten und dessen Wirksamkeit ständig zu verbessern ist. Die Norm hat allerdings kein bestimmtes System vor Augen, sondern gibt einen Rahmen vor, der individuell auszufüllen ist. Sie fordert keine bestimmte Qualität, sondern die systematische Beschreibung des Weges

zur Erreichung und Sicherstellung von Prozess- und Ergebnisqualität gemessen an ihren Anforderungen. Die Norm beschreibt die Methodik und liefert das Handwerkzeug, nach dem in einer Organisation die individuellen Verfahren zur Sicherung und Verbesserung der Qualität ausgerichtet werden.

### **DIE ANFORDERUNGEN AN EIN QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM**

Die Anwendung der Norm fördert hierzu eine systematische Herangehensweise, indem sie Antworten einfordert zu den Fragestellungen: Was wollen wir erreichen? Wie wollen wir es erreichen? Und wie stellen wir das sicher? Die in der Norm formulierten Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem gelten dabei ausdrücklich unabhängig von der Branche, der Größe oder der Struktur der Organisationen, die sie anwenden.

Die branchenunabhängige Gültigkeit erfordert allerdings eine eher technische Darstellung der geforderten Aspekte und Elemente, die den Bezug zur Arbeit in einem beliebigen Verband nicht jederzeit unmittelbar erkennen lässt. Damit die Normanforderungen in einer Organisation umgesetzt werden können, müssen sie daher für die dortigen Anforderungen interpretiert werden. In diesem Sinn hat das seit 2006 bestehende Management- und Zertifizierungssystem DGVM ZERT für Verbände Wertvolles geleistet. DGVM ZERT, das inhaltlich voll auf der DIN EN ISO 9001 basiert, hat diese für die fokussierte Anwendung in Verbänden sprachlich sowie bezogen auf Strukturen und Problemstellungen gleichsam übersetzt. DGVM ZERT vermeidet damit, dass Verbände sich mit der trocken anmutenden Normensprache auseinandersetzen müssen.

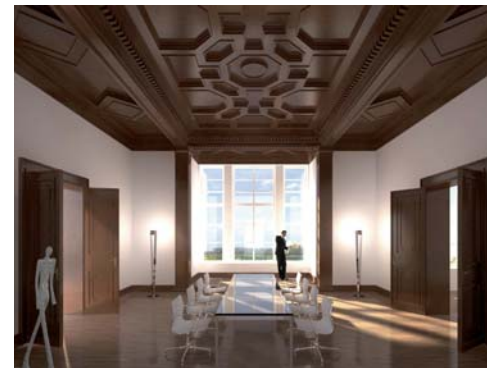
Ein umfangreicher Fragenkatalog stellt ferner sicher, dass das Management- und Zertifizierungssystem für Verbände aller Größenordnungen und Arten (wie Berufs- oder Wirtschaftsverbände, sozial

oder wissenschaftlich ausgerichtete Organisationen etc.) anwendbar ist. Auch Geschäftsabläufe, die in einem Verband gegebenenfalls im Rahmen eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes dargestellt werden, werden mit DGVM ZERT systematisch erfasst.

### **VERBANDSRELEVANTE THEMEN UND ASPEKTE**

Beim Studium des Fragenkatalogs ist Verbänden unmittelbar und jederzeit deutlich, um welche verbandsrelevanten Themen und Aspekte es bei den Anforderungen an ein QM-System im Verband geht: Verbandsziele, interne Kommunikation und Gremienarbeit, Bereitstellung von Ressourcen, Personalplanung und -gewinnung, Fortbildung und Personalentwicklung sind beispielhafte Inhalte der DGVM ZERT. Allein diese Aufzählung bringt Verbänden zudem die vielleicht überraschende Erkenntnis, dass sie bereits über Elemente eines Qualitätsmanagementsystems verfügen. Es wird zwar weder QM-System genannt, noch wird es vollständig den Anforderungen an ein solches System entsprechen können. Aber es wird doch deutlich, dass Verbände bei der Einführung eines QM-Systems auf zahlreiche Bausteine aus ihrem Geschäftsalltag aufbauen können, wie beispielsweise Organigramm und Organisationsanweisungen, Formblätter und Formulare, Protokolle und Auswertungsbögen.

Wie in jedem Entwicklungsprozess wird auch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems wesentlich getragen durch die Unterstützung überzeugter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Verbandsmanagement kann die Nützlichkeit des Vorhabens vor Prozessbeginn erfahrungsgemäß leicht aus dem Mitglieder- sowie dem Eigeninteresse der Mitarbeiter an klaren Verantwortlichkeiten, transparenten und effizienten Arbeitsabläufen, einem aktuellen Stand der Dokumentenstruktur sowie dem



### **IHRE NEUE ADRESSE:**

Voßstraße 33; 10117 Berlin

Ihr Standort in der Mitte der deutschen Hauptstadt; ganz nahe an Politik, Medien, Wirtschaft und Kultur.

[WWW.VOSSPALAIS.COM](http://WWW.VOSSPALAIS.COM)

**030 / 283 999-0**

Wir beraten Sie gerne.



Ein Unternehmen der COPRO Gruppe  
[berlin@copro-gruppe.de](mailto:berlin@copro-gruppe.de)

Eliminieren lästiger Verzögerungen und Hindernisse heraus begründen.

Motivierte Mitarbeiter sind ferner die beste Voraussetzung für eine überschaubare Dauer bei der Einführung eines QM-Systems, die im Übrigen von der Größe einer Organisation und dem individuellen Stand der beschriebenen Prozesse und weiterer Anforderungen der Norm bestimmt wird. Für einige Organisationen sind punktuelle Ansätze ausreichend, bei anderen bedarf es umfangreicherer Entwicklungsschritte.

Ein eingeführtes und funktionierendes Qualitätsmanagementsystem auf der Basis der DIN EN ISO 9001 verschafft Verbänden eine gesteigerte Reputation und Attraktivität gleichermaßen bei der aktuellen wie auch der potenziellen Mitgliedschaft. Es schafft Vertrauen, da dem Managementsystem die besondere Berücksichtigung von Mitglieder- und Zielgruppenorientierung immanent ist und es die Leistungsfähigkeit der Organisation dokumentiert. Für ein überzeugendes Marketing ist demzufolge eine Zertifizierung des QM-Systems nahezu unentbehrlich. Die Zertifizierung und die jährlichen Überprüfungsaudits bieten zudem einen weiteren Anreiz für eine kontinuierliche Verbesserung und die systemgerechte Anwendung des QM-Systems. Schöner Nebeneffekt einer Zertifizierung nach DGVM ZERT ist, dass

ein Verband zwei Zertifikatsurkunden erhält: neben dem Zertifikat nach DGVM ZERT noch das nach der zugrunde liegenden Norm 9001.

Es verbleiben bei Verbänden erfahrungsgemäß Unsicherheiten über zeitliche, organisatorische und finanzielle Aspekte der Einführung, Zertifizierung

Thema QM ins Auge fassen, sollten diese Fragen durch das Verbandsmanagement im Rahmen eines kostenfreien Informationsgesprächs angesprochen werden.

### FAZIT

Qualitätsmanagement ist kein Modethema der Managerpresse, sondern ein seit etwa zwei Jahrzehnten weltweit anerkannter Standard in Dienstleistung und Industrie. Die Einführung eines QM-Systems ist eine strategische Entscheidung für systematischen Erfolg durch mehr Handlungssicherheit, Klarheit und Effektivität, motiviertere Mitarbeiter und gewonnenes Vertrauen der Interessenpartner. DGVM ZERT verschafft Verbänden einen ausgezeichneten Zugang zum Qualitätsmanagement und der Einführung und Zertifizierung eines entsprechenden Systems, in dem es auf die Anforderungen, Problemstellungen und Strukturen eines Verbandes zugeschnitten wurde. DGVM ZERT ist auf dem besten Weg, zu einer starken Marke für Verbände zu werden. ■



### Nach bestandenem Audit erhält der Verband die DGVM ZERT Urkunde.

und auch die spätere Anwendung eines QM-Systems. Sofern Verbände grundsätzlich eine externe Beratung für eine strukturierte und zeitlich wie inhaltlich fokussierte Herangehensweise an das

■ WEITERE INFOS  
→ [www.dgvm-zert.de](http://www.dgvm-zert.de)

## AUTOR



**DIRK GÜNTHER** ist Gründer und Inhaber der Meilenstein! Beratungskanzlei. Zuvor war er 15 Jahre in Führungspositionen von gemeinnützigen und Wirtschaftsverbänden sowie als Berater bei der Firma Ernst & Young tätig. Dirk Günther ist zudem Mitgründer der Verbänderepräsentanz in Berlin.

#### Kontakt:

Meilenstein! Beratungskanzlei Dirk Günther  
Belziger Straße 35, 10823 Berlin  
Telefon: (030) 78 89 42 53  
→ [mail@meilenstein-beratung.de](mailto:mail@meilenstein-beratung.de)  
→ [www.meilenstein-beratung.de](http://www.meilenstein-beratung.de)