

Die Wirtschafts- und Finanzkrise spüren insbesondere die Unternehmensverbände durch wegschmelzende Beitragseinnahmen. Bis zum Jahre 2008 konnten sie sich auf konstante Mitgliedsbeiträge und Drittmittel als zusätzliche Einnahmequelle verlassen und das Leistungsangebot gegenüber den Mitgliedern ausbauen. Diese Situation hat sich jetzt verändert. Nunmehr können die wenigsten Verbände noch auf steigende Beitragseinnahmen bauen. Das ist der Zeitpunkt, an dem ein gutes Qualitätsmanagementsystem (QMS) im Verband Wirkung zeigt.

Qualitätsmanagement ist ein offener Prozess

Erfahrungsbericht über die Einführung eines QMS nach DGVM ZERT beim Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e.V. (VDZ)

AUTOR > **FERRY PAUSCH**

Das QMS hilft, frühzeitig auf Veränderungen der Rahmenbedingungen aufmerksam zu machen. Effizienz, Kreativität und Innovation zählten schon immer zu den Grundsätzen des VDZ. Mehr als ein reiner Dienstleistungsverband hat sich der VDZ als Frühwarnsystem für potenzielle Probleme der Branche verstanden und seinen Mitgliedern belastbare Lösungen angeboten.

Mit der Entscheidung, ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen, wurde der Wunsch verfolgt, die besonders gute Performance des Verbandes, die 2004 von der DGVM mit der Auszeichnung „Verband des Jahres“ gewürdigt wurde, nachhaltig sicherzustellen.

Im September 2007 hat der Verband damit begonnen, ein Qualitätsmanagementsystem nach den Kriterien der ISO

und DGVM ZERT aufzubauen. Mit der Einführung eines QMS sollte einerseits der hohe Qualitätsstandard gesichert und andererseits der Verband auch für schwierige Zeiten gewappnet werden. Neben den Kriterien der ISO Norm 9001:2000 wurden auch die Kriterien der DGVM ZERT angelegt, die über die Anforderungen der ISO hinausgehen. Mit besonderem Augenmerk für das verbandliche Finanz-

ABBILDUNG 1



management machen die Anforderungen der DGVM ZERT eine lückenlose Dokumentation des Finanz- und Rechnungswesens erforderlich. Die Entscheidung, beide Normen anzuwenden, wurde bewusst getroffen, um den besonderen Spezifikationen eines Verbandes gerecht zu werden.

Die Grundanforderung beider Normen ist es, die Geschäftsabläufe in Prozesse zu unterteilen und diese in einer angemessenen Auflösung zu dokumentieren, siehe Abbildung 1.

AUFTEILUNG IN PROZESSE

Im Gegensatz zu einer arbeitsplatzbezogenen Betrachtung, die auf den ersten Blick naheliegend erscheinen würde, ist es vorteilhaft, den Geschäftsablauf in logisch verknüpfte Prozesse zu zerlegen. Damit ist die Absicht verbunden, einen Ablauf mit all seinen Aspekten unabhängig von den handelnden Personen aufzuzeichnen; beispielsweise alle Tätigkeiten, die mit dem Prozess Veranstaltungsmanagement von der Akquirierung von Referenten über die Sicherung einer Location bis hin zum Feedback zusammenhängen. Die Prozesse lassen sich auf verschiedene Ebenen bündeln. Dabei stehen als übergeordnete und strategische Prozesse die Geschäftsführung und alle Querschnittsaufgaben, wie das Finanzwesen und das Personalwesen. Darunter hat der VDZ alle mitgliederbezogenen und produktiven Prozesse angeordnet. Hierzu gehören Serviceleistungen, Dienstleistungen und Angebote für die Mitglieder. Verbände haben dabei eine Reihe ganz eigener Prozesse, die für einen Verband charakteristisch sind: die Mitgliederwerbung, -betreuung und -datenpflege.

Die prozessuale Betrachtung der Geschäftstätigkeit hat mehrere Vorteile: Um eine Leistung darzustellen, die ein Verband für seine Mitglieder produziert, verlangt die Prozessdarstellung eine detaillierte Aufzeichnung aller Schritte, die mit der Erstellung dieser Leistung verbunden

sind. Eine Arbeitsplatzbeschreibung lässt sich dann wiederum aus der Summe aller Prozessschritte darstellen, die mit einer bestimmten Person verbunden sind.

Die Visualisierung und ausführliche Beschreibung eines Prozesses macht oftmals Redundanzen und Verzögerungen sichtbar. Dieser Vorteil lässt sich auch für eine bessere Ressourceneinteilung zur Vermeidung von Über- oder Unterauslastungen nutzen. Die lückenlose Dokumentation erlaubt es, den Prozess also auf Effizienz hin zu optimieren. Diese verschiedenen „Rollen“, die in einem Prozess verteilt werden, können jederzeit innerhalb der Organisation neu vergeben werden, sodass die Prozesse ein Stück unabhängig von den spezifischen Arbeitsplätzen werden.

Die Norm verlangt eine klare Zuordnung von Verantwortungsbereichen. Dazu gehören auch die Organisationsdarstellung im Organigramm und Vertretungsregelungen. Der Ausgangspunkt jeder einzelnen Prozessbeschreibung ist eine klare Zieldefinierung. Die Prozessbeschreibung endet meistens mit einer Feedback-Abfrage und einem Soll-Ist-Vergleich, der dann wieder mit dem Prozessbeginn gekoppelt wird. Damit ergibt sich ein Kreislauf, der zu einer stetigen Optimierung jedes Prozesses genutzt werden kann.

GESCHÄFTSFÜHRUNG – PERSONAL – FINANZEN

Besondere Anforderungen stellen die Normen an die strategischen Prozesse. In diesem Bereich müssen klare Ziele für den Verband definiert werden, die in regelmäßigen Abständen mit einem Soll-Ist-Vergleich zu überprüfen sind. Die definierten Ziele müssen sich deshalb in Kennzahlen darstellen lassen, um das Delta zwischen Zielvorgabe und Ist-Situation genau beziffern zu können. Die Schwierigkeit liegt darin, sinnvolle und pragmatische Ziele und Kennzahlen zu definieren, die im Verband auch nutzbringend angewendet werden können. Es macht keinen Sinn,

Kennzahlensysteme aufzubauen, um der Norm gerecht zu werden. Diese Ziele unterliegen auch gewissen Veränderungen und müssen über die Zeit angepasst werden. Dabei gilt, dass ein Qualitätsmanagementsystem nicht in einem Ruck erstellt werden kann, sondern eine Entwicklung über die Zeit erfährt, die zu kontinuierlichen Verbesserungen und Veränderungen führt.

Besonders im Bereich sensibler Prozesse wie dem Finanz- und Personalmanagement, welche mit vertraulichen Daten arbeiten, sind eine lückenlose Prozessdokumentation und die eindeutige Zuordnung von Kompetenzen und Zuständigkeiten besonders wichtig. Klare Zielvorgaben helfen, den Jahreserfolg zu messen und zu bewerten.

KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS – KVP

Ein Qualitätsmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass Verbesserungen und Optimierung nicht zufällig passieren, sondern gezielt und gelenkt vorgenommen werden. Dazu gehört es, dem Qualitätsmanagement einen eigenständigen Prozess zu widmen, der regelt und dokumentiert, wie Verbesserungen in das System einfließen und umgesetzt werden. Zu den bedeutenden Zielen dieses Prozesses gehört es, die Mitgliederzufriedenheit zu bewerten und zu verbessern und die Anforderungen der Norm weiter zu erfüllen und durch erfolgreiche Audits zu dokumentieren. Der Qualitätsmanagementprozess regelt auch alle Details der jährlich wiederkehrenden Audits. Dabei fällt es dem Qualitätsmanagementbeauftragten zu, die Verbesserungsvorschläge bzw. Probleme zu erfassen. Mit der Lösung eines Problems oder Umsetzung einer Verbesserung müssen sich dann die Prozessverantwortlichen befassen. Dieses System ist besonders wichtig, da es die qualitative Weiterentwicklung der gesamten Organisation sichert. Es erfordert aber ein hohes Maß an Disziplin.

MITGLIEDER UND DIENSTE

Die mitgliederbezogenen und produktiven Prozesse stellen den Kern der Verbandsarbeit dar. In einem Industriebetrieb würden sie den Prozessen für Kundenzufriedenheit und Produktion entsprechen. Diese Prozesse zeichnen sich durch hohe Komplexität und die Notwendigkeit hohen Fachwissens aus. Deshalb sind personelle Ausfälle in diesen Bereichen schmerzlich für den Verbandsbetrieb und können zu Engpässen führen. Damit geht oft die Notwendigkeit einher, einen temporären oder permanenten Ersatz kurzfristig einarbeiten zu können. Mit einer lückenlosen Prozessoptimierung lassen sich die Einarbeitungszeiten verkürzen und Know-how im System erhalten. Außerdem können im Rahmen der Dokumentation beispielsweise wichtige Checklisten für regelmäßige Veranstaltungen aufgenommen werden, die die Organisation drastisch vereinfachen und die Fehleranfälligkeit des Systems reduzieren. Von diesen Dokumenten können alle Mitarbeiter jederzeit profitieren. Der VDZ hat hierfür eine dezentrale Datenbank zur Dokumentation der Prozesse angelegt. Der Vorteil einer solchen Anordnung liegt in der Möglichkeit zur dezentralen Erstellung, Pflege und Nutzung des Systems.

AUDITOR UND ORGANISATION

Durch das Qualitätsmanagementsystem erstellt die Organisation eine

transparente Dokumentation über ihre Geschäftsabläufe. Dies fördert viele sensible Prozesse der Organisation zutage, in die der Zertifizierer Einsicht erhält. Dabei sollte man zu dem Auditor ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis haben. Jeder Auditor ist zwar zur Diskretion verpflichtet, die Zusammenarbeit wird aber vereinfacht, wenn beide Seiten gegenseitiges und unvoreingenommenes Vertrauen gewähren und genießen. Ebenso wichtig für eine erfolgreiche Zertifizierung ist das Einfühlungsvermögen des Auditors in die Organisation. Alle Organisationen sind verschieden und leben unterschiedliche Kulturen. Deshalb werden auch nicht alle Normen in jeder Organisation auf die gleiche Art und Weise erfüllt. Es ist nützlich, wenn der Auditor genügend Verständnis für den Aufbau und die Aufgaben der Organisation sowie der Branche mitbringt. Es ist sinnvoll, die notwendigen jährlichen internen Audits durch einen externen Berater vornehmen zu lassen. Sie gehören zu den Anforderungen der Auditierung. Beim internen Audit werden alle Prozesse mit den Normanforderungen verglichen und etwaiger Anpassungsbedarf dokumentiert, sodass bis zum tatsächlichen Audit alle Mängel bereinigt werden können.

RESÜMEE

Mit der Hilfe des Zertifizierungs-Coaches und Beraters Dirk Lötsch von Mindfruits hat es der Verband Deutscher

Zeitschriftenverleger geschafft, von September 2007 bis August 2008 ein Qualitätsmanagementsystem aufzubauen, das die Erstzertifizierung ohne Beanstandungen durchlaufen konnte. Die Zertifizierung eines Verbandes ist nicht nur gegenüber den Mitgliedern ein deutliches Zeichen, dass man sich der Einhaltung von Qualitätsstandards verpflichtet fühlt. Es dokumentiert auch nach innen gegenüber den Mitarbeitern, dass es klar gegliederte Bereiche und Zuständigkeiten sowie definierte Ziele für die Organisation gibt. Die Visualisierung der Abläufe und des Geschäftsprozesses hilft, den Zusammenhang eines jeden Arbeitsschritts in der Organisation darzustellen und zu erklären.

Qualitätsmanagement ist ein offener Prozess, der nie abgeschlossen oder in eine feste Form gegossen ist. Jede Organisation ist auch eine lernende Organisation. Qualitätsmanagement hilft, das Gelernte festzuhalten und nachhaltig zum Vorteil der Organisation zu verankern. Dieser Charakter des Qualitätsmanagements stimmt mit dem Anspruch des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger überein, sich immer wieder neu zu erfinden und zu hinterfragen und seinen Mitgliedern ein wertvoller Dienstleister und Berater zu sein. ■

WEITERE INFOS

→ www.vdz.de

→ www.dgvm-zert.de

→ www.mind-fruits.de

AUTOR



FERRY PAUSCH ist Qualitätsmanagementbeauftragter und Leiter Fachbereich Nachhaltigkeit im Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e.V.

Praxisseminar mit Vertiefungsworkshops

Pressearbeit in Verbänden – erfolgreich gestalten und optimieren

Expertenwissen und Praxistipps für die Optimierung der
verbandlichen Pressearbeit

Referenten

Dr. Daniela Burkhardt, Journalistin und PR-Beraterin
Erich Dederichs, Experte für Verbands-PR
Ludger Fertmann, Journalist, Hamburger Abendblatt
Tim Richter, Deutsches Verbände Forum – verbaende.com
Volker Tschirch, Sprecher des Vorstandes, AGA Unternehmensverband

Die Themen

- Grundlagen: Einführung in die Spezifika verbandlicher Pressearbeit
- Pressearbeit als Führungsaufgabe – Warum Verbände mit den Medien arbeiten müssen
- Langfristige Ziele der Pressearbeit – Konzeption und Strategie
- Der richtige Umgang mit Journalisten – Einblicke in den Arbeitsalltag einer Redaktion
- Geben und nehmen: Was Journalisten erwarten
- Insidertipps zur Gestaltung wirksamer Pressemeldungen
- Wie Sie die Abdruckwahrscheinlichkeit Ihrer Meldungen erhöhen
- Einsatz und Nutzung der richtigen Kanäle zur Verbreitung Ihrer Pressemitteilungen
- Online-Pressearbeit versus klassischer Pressearbeit in Verbänden
- Pressegespräche und Pressekonferenzen
- Interviewtechniken: Wie Sie wirkungsvoll antworten und kritischen Fragen standhalten

Praxisworkshops:

- Pressemitteilungen schreiben: *Theorie ist gut, Praxis ist besser*
- Online-Pressearbeit: *So erfolgreich kann Online-Pressearbeit sein*
- Training: *Kritische Interviews meistern*

Kooperationspartner

Anmeldung „Pressearbeit in Verbänden“

Anmeldung

Praxisseminar mit Vertiefungsworkshops

Pressearbeit in Verbänden – erfolgreich gestalten und optimieren

am 15. und 16. März 2010 in Köln

Veranstaltungsort

Radisson SAS Hotel
Messe-Kreisel 3, 50679 Köln
Telefon: (02 21) 277 20-3500
Telefax: (02 21) 277 20-20

Zimmerreservierung und Anreise

Bitte nehmen Sie die Buchung der Zimmer direkt im Tagungshotel vor. Unter dem Stichwort „Kölner Verbände Seminare“ ist dort ein begrenztes Zimmerkontingent zu Vorzugskonditionen reserviert. Weitere Informationen und eine Anreisebeschreibung erhalten Sie mit der Buchungsbestätigung.

Teilnahmebedingungen

In den Teilnahmegebühren sind die Seminarunterlagen, Mittagessen, Kaffeepausen und Tagungsgetränke enthalten. Die Anmeldung ist verbindlich. Bei Stornierung wird eine Bearbeitungsgebühr in Höhe von 100 Euro zzgl. 19% MwSt. berechnet. Bei kurzfristigem Rücktritt (10 Tage vor dem Veranstaltungstermin) wird die gesamte Teilnahmegebühr erhoben. Eine Vertretung des angemeldeten Teilnehmers ist selbstverständlich möglich. Nach Eingang der Anmeldung erfolgt eine Bestätigung.

Veranstalter

businessFORUM Gesellschaft für Verbands- und
Industriemarketing mbH
Burgstraße 79, 53177 Bonn

So melden Sie sich an

Per Fax: (0800) 837 22 36 oder
(02 28) 93 54 93-25
Per Post: businessFORUM GmbH
Postfach 200355, 53133 Bonn
Online: www.verbaendeseminare.de

Haben Sie Fragen zu diesem Seminar?

Wir helfen Ihnen gerne weiter:
Telefon: (02 28) 93 54 93-20
info@verbaendeseminare.de

Die Teilnehmerzahl ist begrenzt.

Sichern Sie sich Ihre Teilnahme bitte rechtzeitig.

Kostenfrei per **Fax 0800 837 22 36**

0800 VERBAENDE

**Ja, ich nehme an dem Praxisseminar „Pressearbeit
in Verbänden“ wie folgt teil:**

(bitte ankreuzen)

Normaltarif pro Person

- Teilnahme am 15. und 16. März 2010: 1.090 Euro*
- Teilnahme nur am 15. März 2010: 690 Euro*
- Teilnahme nur am 16. März 2010: 590 Euro*
- Bei gemeinsamer Anmeldung zu diesem Seminar erhalte ich als zweiter Teilnehmer 10 Prozent Rabatt auf den Normaltarif.

* Die genannten Preise verstehen sich zzgl. 19% MwSt.

DGVM-Mitgliedertarif

Als Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. erhalten wir den Mitgliederrabatt. Die Seminargebühr pro Teilnehmer beläuft sich auf:

- Teilnahme am 15. und 16. März 2010: 870 Euro*
- Teilnahme nur am 15. März 2010: 550 Euro*
- Teilnahme nur am 16. März 2010: 470 Euro*

* Die genannten Preise verstehen sich zzgl. 19% MwSt.

Workshops am 16. März 2010

Bitte jeweils einen Workshop am Vormittag und einen am
Nachmittag auswählen.

(bitte ankreuzen)

	Vormittags (9.15–12.15 Uhr)	Nachmittags (13.15–16.15 Uhr)
Workshop I	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Workshop II	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Workshop III	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teilnehmer/Rechnungsanschrift

Anrede/Titel/Vorname/Name
Funktion
Telefon/Telefax
E-Mail
Datum und Unterschrift X
Rechnungsanschrift (bitte Stempel einfügen)

INTERVIEW

„Wer nicht weiß, wo er hinwill, muss sich nicht wundern, dass er nirgendwo ankommt“

Erfahrungen aus der Beratungs- und Auditpraxis – Interview mit Dipl.-Ing. und QM-Auditor ISO 9001 Thomas Hermsdorf

VR Herr Hermsdorf, als Auditor der DQS, der Deutschen Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen GmbH, haben Sie bereits Verbände nach dem DGVM ZERT Kriterienkatalog begutachtet und auditieren auch in aktiven Begutachtungsverfahren. Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?

THOMAS HERMSDORF Die bisherigen Begutachtungen waren für mich sehr spannend. Meist blicken die Verbände auf eine langjährige erfolgreiche Arbeit zurück. Um die Angemessenheit des Managementsystems beurteilen zu können, ist es für mich als Auditor besonders wichtig zu verstehen, welche Handlungsschwerpunkte der Verband hat, wie er sich organisiert und wie die Verbandsmitglieder eingebunden sind. Dann lassen sich auch die Begutachtungsanforderungen der DIN EN ISO 9001 und des DGVM ZERT Kriterienkataloges angemessen anwenden.

VR Was meinen Sie mit angemessen und wie unterscheiden sich die genannten Anforderungsunterlagen?

THOMAS HERMSDORF Die Angemessenheit ergibt sich aus der Größe des Verbandes und der Komplexität der Aufgaben. Hierbei ist mir aufgefallen, dass kleinere Verbände nicht unbedingt weniger Aufgaben haben. Im Prinzip wird die Leistungsfähigkeit eines Verbandes fast ausschließlich von den Mitarbeitern getragen – im kleineren Verband steigen da aus meiner Sicht sogar die Anforderungen an den Einzelnen. Wenn in diesen Fällen viele Aufgaben aus einer Hand erledigt werden und die Dokumentation eher „dünn“ ausfällt, entstehen auch Risiken für den Verband. Hier setzt auch die Norm an und fordert nachvollziehbare und dokumentierte Prozesse.

VR ... und der Unterschied zwischen der 9001 und dem DGVM ZERT Kriterienkatalog?

THOMAS HERMSDORF Die DIN EN ISO 9001:2008 gilt weltweit. Ein entsprechendes Zertifikat dokumentiert ein weltweit vergleichbares Begutachtungsergebnis. So arbeiten auch alle in Deutschland zugelassenen Zertifizierungsgesellschaften nach den gleichen Vorgaben für den Begutachtungsaufwand und Inhalt. In vielen Dienstleistungsbereichen oder in der Industrie ist ein laufendes Zertifikat eine Voraussetzung zur Zusammenarbeit und wird über Ausschreibungen abgefragt. Der DGVM ZERT Kriterienkatalog beinhaltet die Anforderungen der 9001 und stellt diese in verbandstypischer Struk-

tur zur Verfügung. Viele Punkte des DGVM ZERT Kriterienkataloges lassen sich der Norm direkt zuordnen, andere Anforderungen werden verbandsspezifisch untersetzt und es kommen sogar noch Fragestellungen aus der Verbandsthematik dazu, die in der Norm gar nicht so differenziert abgefragt werden.

VR An welche Themen denken Sie hier?

THOMAS HERMSDORF Spontan fallen mir die Themen Verbandsfinanzierung, Mitgliedermanagement und Gremienarbeit ein. Alles Themen, die auch in wirtschaftlich angespannten Zeiten eine hohe Bedeutung haben, oder?

VR Bedeutet das, dass der DGVM ZERT Kriterienkatalog schwerer zu erfüllen ist als die 9001?

THOMAS HERMSDORF Nein. Hier steckt nur mehr verbandsspezifisches Know-how drin als in der Norm, die viel übergreifender angewendet wird. Für einen Verband ist der Katalog eine tolle Checkliste. Wenn die Punkte gut abgearbeitet sind, sollte einer Zertifizierung nichts im Wege stehen. Und der eigentliche Nutzen für den Verband steckt ja in einer klaren Organisation und in stimmigen Prozessen. Das Zertifikat würde ich immer als „Sahnehäubchen“ sehen. Der Auditor ist nach kurzer Zeit wieder weg, die Verbandsarbeit bleibt, und da soll sich das Managementsystem ja bewähren.

VR Welche konkreten Zielstellungen haben Sie bei der Durchführung von Zertifizierungen erlebt?

THOMAS HERMSDORF Das ist sehr unterschiedlich. Ich habe Verbände und Unternehmen kennengelernt, die wollten bloß die Zertifizierungsurkunde. Bei anderen stand der feste Wille zur Verbesserung des Unternehmens im Vordergrund, da hat die Urkunde fast keine Rolle gespielt. Diese Verbände nutzen den DGVM ZERT Kriterienkatalog oder 9001 wie eine Checkliste zur Optimierung und sind nachweislich erfolgreicher. Interessant fand ich auch Ansätze, die Organisation zu dokumentieren, um Nachfolgeregelungen und Strukturweiterungen besser steuern zu können.

VR Wie findet eine Zertifizierung konkret statt?

THOMAS HERMSDORF Dafür gibt es ein genau festgelegtes Vorgehen. Nachdem sich ein Verband mit Interesse an einer Zertifizierung bei der DQS gemeldet hat, kümmert sich die DQS um die Auswahl eines geeigneten Auditors und um die Kalkulation der Kosten, die auf den Verband zukommen. Die

INTERVIEW

Kosten werden auf Basis der Mitarbeiteranzahl des Verbandes und einer „Personentagetabelle“ bestimmt. Der Verband erhält kurzfristig sein Angebot und den Lebenslauf des geplanten Auditors. Eine schöne Sache für den Verband ist, dass der Auditor ihm für ein kostenfreies Informationsgespräch zur Verfügung steht und alle Fragen zum Angebot klären kann. In diesem Gespräch wird auch schnell klar, ob der Auditor zum Verband passt; bei Bedarf wird ein Kollege eingeschaltet.

Dann gibt es zwei formale Ereignisse. In der Systemanalyse wird geprüft, ob die grundsätzlichen Voraussetzungen für die Zertifizierung gegeben sind. Das wird in einem Bericht bestätigt oder, falls nötig, werden Maßnahmen zur Herstellung der Zertifizierungsfähigkeit benannt. Im Anschluss erfolgt die Systembewertung. Dabei geht es um die Umsetzung und Anwendung des Managementsystems in der Verbandspraxis. Mit der erfolgreichen Begutachtung erhält der Verband sein Zertifikat und kann damit werben.

VR Kann sich ein Verband auf die Zertifizierung speziell vorbereiten?

THOMAS HERMSDORF Die Regelwerke sind ja klar vorgegeben und die Umsetzung kann intern bewertet werden. In manchen Verbänden ist dafür eigenes QM-Wissen vorhanden oder externe Berater bringen das vorhandene System in eine begutachtungsfähige Struktur. Die Berater sollten sich aber mit beiden Anforderungswerken auskennen.

Einige Verbände nutzen auch die Möglichkeit eines Voraudits durch die DQS. Das ist dann, als „was wäre wenn“. Das Ergebnis wird im Verlauf des Voraudits immer weiter präzisiert und am Ende als Netzplangrafik übergeben. Das ist dann sehr übersichtlich und die Kräfte bis zur Zertifizierung können ziel führend gebündelt werden.

VR Wie kann man sich das Voraudit vorstellen?

THOMAS HERMSDORF Wie schon gesagt, die Anforderungen des DGVM ZERT Kriterienkataloges beinhalten die Anforderungen der 9001 und gehen teilweise darüber hinaus. Deswegen setze ich für die Auswertung ein elektronisches Fragetool ein. Mit dem Verband werden im Voraudit alle Fragen besprochen und bewertet. Im Anschluss lassen sich die Ergebnisse nach Themenkomplexen gruppieren

und darstellen. Tabellarisch sieht das beispielsweise wie in Abbildung 1 dargestellt aus. Sie können sich vorstellen, dass diese Tabelle nach circa 200 Frageaspekten schon eine sehr starke Zusammenfassung ist. Aber lassen Sie sich von der Ausdruckskraft der Grafik überraschen, siehe Abbildung 2.

Der äußere Kreis steht für die volle Erfüllung der Anforderungen, der blaue Bereich steht für die vorgefundene Istsituation. Die Bewertung basiert auf dem DQS-Benchmarkmodell. Die Tiefe des Einschnittes in Richtung Kreismitte steht für den Handlungsbedarf.

Im Projektmanagement gibt es eine alte Weisheit: Zerlege Aufgaben in Teilaufgaben und der Berg bekommt Stufen. Hier sind die Stufen gelb und ganz klaren Fragen zugeordnet.

VR Welche Herausforderungen bestehen noch bei der Zertifizierung?

THOMAS HERMSDORF Für die Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001 ist ein klarer Prüfplan einzuhalten. Der ist wichtig und verbindlich, um die übergreifende Vergleichbarkeit der Begutachtung sicherzustellen. Für mich bedeutet das im Audit, die DGVM ZERT Kriterien bei der Begutachtung auf die 9001 zu „transformieren“. Der Verband nutzt in der Regel die Vorteile aus der Struktur des DGVM ZERT Kriterienkataloges, die Akkreditierungsstelle verlangt eine Bewertung des Managementsystems hinsichtlich der Referenzen aus der 9001.

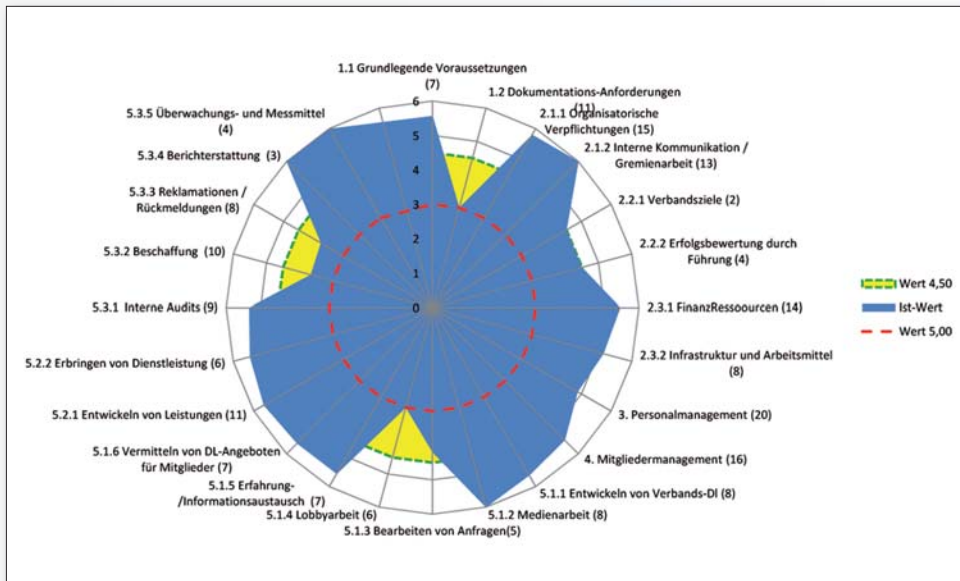
VR Heißt das, dass im Verband zwei Systeme erforderlich sind?

THOMAS HERMSDORF Nein, dieses Wissen muss der Auditor mitbringen. Am Ende geht es um den Nutzen im Verband

ABBILDUNG 1

Frage	Quelle	DGVMNr	Note
Allgemeine Voraussetzungen	DGVM	1.	
Grundlegende Voraussetzungen (7)	DGVM	1.1	5,57
Dokumentations-Anforderungen (11)	DGVM	1.2	3,00
Strategische Geschäftsabläufe und Führungsprozesse	DGVM	2.	
Verbandsgrundsätze	DGVM	2.1	
Organisatorische Verpflichtungen (15)	DGVM	2.1.1	5,80
Interne Kommunikation und Gremienarbeit (13)	DGVM	2.1.2	6,00
Ziele und Erfolgsbewertung	DGVM	2.2	
Verbandsziele (2)	DGVM	2.2.1	4,50
Erfolgsbewertung durch die Verbandsführung (4)	DGVM	2.2.2	4,50
Bereitstellung von Ressourcen	DGVM	2.3	
FinanzRessourcen (14)	DGVM	2.3.1	5,45
Infrastruktur und Arbeitsmittel (8)	DGVM	2.3.2	5,14
Personalmanagement (20)	DGVM	3.	
Mitgliedermanagement (16)	DGVM	4.	
Die Prozesse des Geschäftsbetriebes	DGVM	5.	
Geschäftsabläufe zur Erfüllung des Verbandszwecks	DGVM	5.1	
Entwickeln von Verbandsdienstleistungen (8)	DGVM	5.1.1	5,63
Agieren in der Öffentlichkeit (Medienarbeit) (8)	DGVM	5.1.2	6,00
Bearbeiten von Anfragen aus Politik und Medien (5)	DGVM	5.1.3	4,20
Lobbyarbeit (6)	DGVM	5.1.4	3,00
Erfahrung-/Informationsaustausch und Vermitteln von Wissen (7)	DGVM	5.1.5	5,57
Vermitteln von Dienstleistungsangeboten für Mitglieder (7)	DGVM	5.1.6	5,57
Geschäftsabläufe für Dienstleistungen im Rahmen eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes	DGVM	5.2	
Entwickeln von Individualdienstleistungen (11)	DGVM	5.2.1	5,67
Erbringen von Dienstleistung (6)	DGVM	5.2.2	5,50
Unterstützende Geschäftsabläufe	DGVM	5.3	
Selbstbewertung (Interne Audits) (9)	DGVM	5.3.1	5,33
Beschaffung von Waren und Dienstleistungen (10)	DGVM	5.3.2	3,67
Umgang mit Reklamationen und Rückmeldungen von Kunden (8)	DGVM	5.3.3	3,75
Berichterstattung zum Managementsystem (3)	DGVM	5.3.4	6,00
Einsatzfähigkeit verwendeter Überwachungs- und Messmittel (4)	DGVM	5.3.5	6,00

ABBILDUNG 2



Im Fokus steht auch die Förderung des Qualitätsgedankens. Wenn ich als Auditor mitwirken kann, das Managementsystem eines Verbandes noch ein kleines Stück weiterzubringen, den sportlichen Ehrgeiz zur Verbesserung noch etwas zu kitzeln, gehe ich zufrieden aus dem Audit.

Herr Hermsdorf, wir danken Ihnen für dieses Gespräch. ■ (WL)

und nicht um die einfache Arbeit für den Auditor. Die DQS setzt hier auf intensive Ausbildung ihrer Auditoren und auf Branchenerfahrung. Ich dürfte z. B. nicht in einer Bäckerei auditieren, weil ich für die Branche nicht zugelassen bin.

VR Herr Hermsdorf, abschließend noch ein Gedanke auf den Weg?

THOMAS HERMSDORF Gern. Es gibt einen schönen Spruch: Wer nicht weiß, wo er hinwill, muss sich nicht wundern, dass er nirgendwo ankommt. In Verbänden und Unternehmen habe ich erlebt, dass sich eine klare Organisation und geordnete Prozesse rechnen.

Ein Managementsystem ist wie ein lebender Organismus. Es verändert sich laufend. Eine Begutachtung ist eine Stichprobe, in der unter Fachkollegen die umgesetzten Lösungen mit den Regelwerken abgeglichen werden. Nicht alles muss umgesetzt werden, aber was umgesetzt ist, sollte funktionieren.

WEITERE INFOS

Thomas Hermsdorf
Dipl.-Ing. und QM-Auditor ISO 9001
27pro Unternehmensprozesse GmbH
Wilhelm-Wolff-Straße 22, 13156 Berlin

Telefon: (0 30) 22 32 54-56

Telefax: (0 30) 22 32 54-57

→ hermsdorf@27pro.de

→ www.27pro.de

→ www.dgvm-zert.de

→ www.verbaende.com/fachartikel



THOMAS HERMSDORF ist Dipl.-Ing. und als Auditor für die ISO 9001 bei der Deutschen Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen mbH (www.DQS.de) berufen. Seine Tätigkeiten als Prozessoptimierer und Geschäftsführender Gesellschafter einer Unternehmensberatung (www.27pro.de) bildeten 2004 die Grundlage für seine Zulassung als Auditleiter u. a. für Dienstleistungsunternehmen und Verbände. Hierbei hat er sich auf das Zertifizierungsverfahren nach DGVM ZERT für Verbände mit deren sehr unterschiedlichen Aufgaben und Zielen spezialisiert.

Gütesiegel, Labels und QM-Systeme für Verbände

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM)

Die EFQM (European Foundation for Quality Management) ist eine gemeinnützige Organisation, die sich für die Verbreitung und Anwendung von Qualitätsmanagementsystemen nach dem EFQM-Modell einsetzt. Die nationalen Partner im deutschen Sprachraum sind:

- die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) für Deutschland (www.dqs.de)
- die Austrian Foundation for Quality Management (AFQM) für Österreich (www.qualityaustria.com)
- die Swiss Association for Quality (SAQ) für die Schweiz (www.saq.ch) ■

→ <http://www1.efqm.org/en/>

NPO-LABEL FÜR MANAGEMENT EXCELLENCE

Das NPO-Label für Management Excellence soll jenen Verbänden und Non-Profit-Organisationen zugutekommen, welche in einem festgelegten und nachgewiesenen Maße ihr Management nach dem State of Art des heute verfügbaren Management-Wissens organisiert und implementiert haben. Als Grundlage dient das Freiburger Management-Modell für NPO (FMM), welches das am weitesten entwickelte und am besten dokumentierte Management-System für NPO darstellt. Das NPO-Label für Management Excellence bewertet nicht ein Qualitätsmanagementsystem, sondern ein Gesamt-Management-System, welches Effektivität und Effizienz der Organisation und damit als Ergebnis Qualität für die Stakeholder produziert. ■

Verbandsmanagement Institut VMI
an der Universität Freiburg/Schweiz
→ www.vmi.ch

→ <http://www.vmi.ch/de/index.php?idnav=181>

Schweizerische Vereinigung für
Qualitäts- und Management-Systeme (SQS)
→ www.sqs.ch

DGVM ZERT: QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM FÜR VERBÄNDE

DGVM ZERT ist ein Qualitätsmanagement- und Zertifizierungssystem für Verbände und Organisationen. Das Label wurde in Anlehnung an die Anforderungen der internationalen Normenreihe für Qualitätsmanagement ISO 9000 von einer Gruppe Verbandsmanagern und Experten für Qualitätsmanagementsysteme unter Berücksichtigung der besonderen Anforderungen, Problemstellungen und Strukturen von Verbänden konzipiert. DGVM ZERT bescheinigt zugleich die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff. ■

→ www.dgvm-zert.de

QUALITÄTSMANAGEMENT NACH DIN EN ISO 9001:2008

Mit der Normenreihe EN ISO 9000 ff. sind Normen geschaffen worden, die die Grundsätze für Maßnahmen zum Qualitätsmanagement dokumentieren. Die DIN-ISO-9000-Familie ist eine Reihe von Regelwerken, die allgemeingültige Leitlinien und Empfehlungen zu Qualitätsmanagementsystemen (QMS) gibt. Qualitätsmanagementsysteme hingegen sind nicht produktorientiert und können unabhängig von der Branche und den spezifischen Produkten einen ähnlichen Aufbau festlegen. ■

DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 10787 Berlin

→ www.din.de

Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ),
Frankfurt am Main

→ www.dgq.de

Experten, Berater und Auditoren

AUF VERBÄNDE SPEZIALISIERTE QMS-BERATER

2K-verbandsberatung

Karen Konopka – Heiko Klages GbR
 Fehrsweg 20, 22335 Hamburg
 Telefon: (040) 47 11 40 27
 → info@2K-verbandsberatung.de
 → www.2K-verbandsberatung.de

Bernd Beder, Rechtsanwalt,

Qualitätsmanager und Qualitätsbeauftragter
 Gustav-Adolf-Straße 146 A, 13086 Berlin
 Telefon: (030) 45 97 66 70
 → rabeder@t-online.de
 → www.bernd-beder-rechtsanwalt.de

B'VM AG – Beratergruppe für Verbands-Management

Postgasse 17, CH-3011 Bern
 Telefon: 00 41 (0) 31 31 38 888
 → bvm.bern@bvmberatung.net
 → www.bvmberatung.net

Beratergruppe für Verbands-Management B'VM

Königstraße 80, 70173 Stuttgart
 Telefon: (07 11) 23 73 538
 → www.bvmberatung.net

Meilenstein! Beratungskanzlei Dirk Günther

Belziger Straße 35, 10823 Berlin
 Telefon: (030) 78 89 42 53
 → mail@meilenstein-beratung.de
 → www.meilenstein-beratung.de

mind fruits, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Dirk Löttsch

Auf dem Dom 4, 56567 Neuwied
 → d.loetsch@mind-fruits.de
 → www.mind-fruits.de

AUDITOREN

DQS GmbH – Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen

Helmut Stais, Leiter Vertrieb
 August-Schanz-Straße 21, 60433 Frankfurt am Main
 Telefon: (0 69) 95 427-179
 → helmut.stais@dqs.de
 → www.dqs.de

DQS GmbH – Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen

Thomas Hermsdorf,
 Dipl.-Ing. und QM-Auditor ISO 9001
 Wilhelm-Wolff-Straße 22, 13156 Berlin
 Telefon: (0 30) 22 32 54-56
 → hermsdorf@27pro.de
 → www.27pro.de

TÜV Rheinland Cert GmbH, TÜV Rheinland Group

Dr. Hans-Jürgen Richter
 Leiter Marketing und Vertrieb International
 Am Grauen Stein, 51105 Köln
 Telefon: (02 21) 806-2795
 → hans-juergen.richter@de.tuv.com
 → www.tuv.com

