

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.

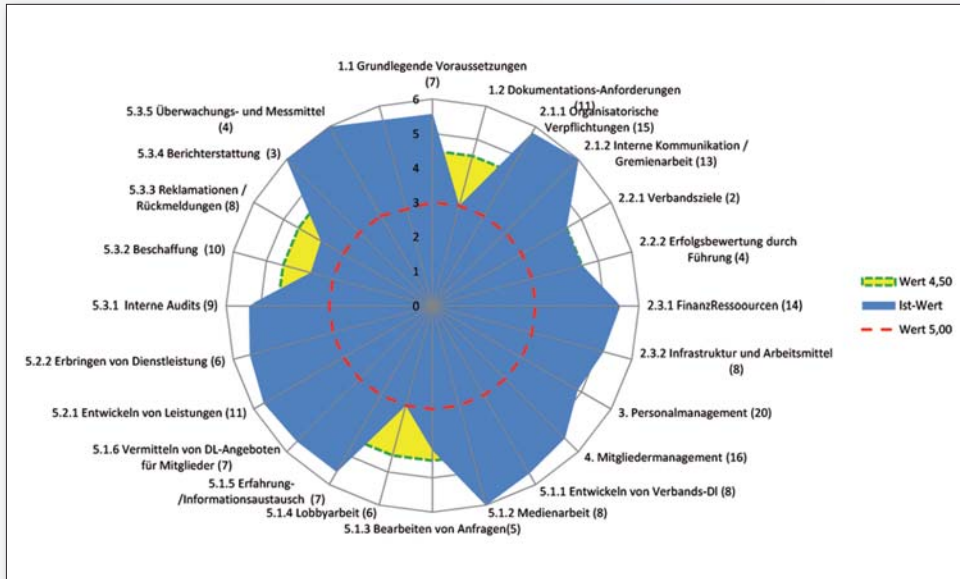
VR Heißt das, dass im Verband zwei Systeme erforderlich sind?

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.