

(enablers) und vier Ergebniskriterien (results) bestehen (mit Gewichtung der Kriterien für den Europäischen Qualitätspreis), siehe Abbildung 7. Die genannten neun Hauptkriterien sind weiter in 32 Unterkriterien aufgeteilt.

Hauptmerkmal des EFQM-Modells und damit auch das Unterscheidungsmerkmal gegenüber allen anderen QM-Systemen ist die starke Gewichtung der Ergebnisse. Dies ist aber gleichzeitig sein Handicap. Der Aufwand für die Definition der Mess-

größen, für die Messung und Dokumentierung der Ergebnisse und vor allem für deren Bewertung und „Einspeisung“ in die Führungsmaßnahmen fordert vielen Organisationen einen fast nicht leistbaren Ressourceneinsatz ab.

## QMS-Praxisbericht I

Aus Sicht eines Verbandes: Qualitätsmanagement im  
Fachverband Schreinerhandwerk Bayern

AUTOR > **DR. CHRISTIAN WENZLER**

Der Fachverband Schreinerhandwerk Bayern (FSH Bayern) arbeitet seit mehreren Jahren an einer grundlegenden Neuausrichtung. Diese umfasst sowohl die einzelnen Verbandsleistungen als auch das gesamte Managementkonzept. Als wichtige Grundlagen haben sich dabei Mitgliederbefragungen sowie eine umfangreiche Marktforschungsstudie erwiesen.

Vor diesem Hintergrund kam es zu einer Neujustierung der Leistungsangebote sowie zur Erarbeitung eines neuen Struktur- und Führungskonzepts. In diesem Konzept wurden sowohl die Führungsinstrumente des Verbands wie auch die Organisationsstrukturen auf allen Ebenen erstmals klar definiert und die entsprechenden Verantwortlichkeiten zuge-

ordnet. Darüber hinaus wurde ein Prozess zur Erarbeitung des Leitbildes und der daraus abzuleitenden Verbandspolitik in Angriff genommen. Schließlich beschäftigt sich der Verband intensiv mit weiteren Einzelbereichen des Freiburger Management-Modells (FMM), wobei vor allem der Bereich des Marketing-Managements im Vordergrund steht.

Ein zentrales Element des Neustrukturierungsprozesses des Verbands stellte die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems dar. Nicht zuletzt aufgrund der Vielzahl der neu eingeführten bzw. überarbeiteten Strukturen, Prozesse und Leistungen erschien es dringend notwendig, die Weiterentwicklung der Organisation auf der Basis einer Qualitätsmanagement-Philosophie zu vollziehen. Dabei stellte sich jedoch die

Discover a new world of congressing

**click it – use it!**  
[www.congressing.de](http://www.congressing.de)

► **Das Plus an Kommunikation:**

Entdecken Sie unser neues, modernes Kongresszentrum und schlendern Sie beim virtuellen Rundgang durch die Räume des CCN. Ganz einfach von Ihrem Schreibtisch aus.

► **Noch mehr Informationen?**

Ihr direkter Draht: Tel +49 (0) 9 11.86 06-83 11

Frage, welches Qualitätsmanagementsystem angewandt werden soll und wie weit der Verband bereits dafür vorbereitet ist.

Da der FSH Bayern erstmals ein formales QM-System einführt, orientierte sich der Verband an der ISO-Norm 9001:2008, ergänzt um die erweiterten Ansätze des DGVM ZERT. Dies hatte den Vorteil, dass ein „systematisches Gerüst“ vorgegeben war, an dem sich alle Beteiligten orientieren konnten. Denn es zeigte sich, dass viele Komponenten bereits existierten und die umfangreichste Aufgabe darin bestand, diese zusammenzufassen und zu systematisieren.

Als erster Landesinnungsverband des deutschen Schreiner- und Tischlerhandwerks hat schließlich der FSH Bayern im Jahr 2009 ein Qualitätsmanagementsystem eingerichtet und sich auch zertifizieren lassen. Aus Sicht der Führung des Verbands war das Engagement in Sachen Qualität unverzichtbar, da es eine seiner wichtigsten Aufgaben ist, den Belangen seiner Mitglieder gerecht zu werden und sie im Wettbewerb in ihren Märkten zu stärken. Dazu muss auch der Verband effizient und wirtschaftlich arbeiten. Maßnahmen wie das Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001:2008 zeigen dabei, ob die Organisation auf dem richtigen Weg ist.

Effiziente Arbeitsabläufe, eine systematische Erfolgskontrolle, Transparenz gegenüber den Mitgliedern bei der Verwendung der Mittel und vor allem die konsequente Orientierung der Verbandsleistungen sowie die strategische Ausrichtung der Organisation an den Interessen der Mitgliedsinnungen und Mitgliedsbetriebe sind die zentralen Vorteile einer qualitätsorientierten Verbandsorganisation. Entscheidend dabei ist jedoch nicht, dass derartige Zielsetzungen lediglich zu Papier gebracht werden. Entscheidend ist, dass sie auch umgesetzt und „gelebt“ werden, dass dann auch die Zielerreichung gemessen, die Zufriedenheit der Beteiligten erfasst und schließlich ein ständiger Weiterentwicklungs- und Verbesserungsprozess eingeleitet wird. Notwendige Voraussetzung für die tatsächliche Umsetzung ist dann auch die externe Überprüfung der Organisation durch ein Erstaudit und laufende Erneuerungsaudits.

Die Einführung und Zertifizierung des QM-Systems stellte eine umfangreiche Zusatzbelastung für alle Beteiligten, insbesondere die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. Es war auch stets eine Gratwanderung hinsichtlich der Fragestellung, ob einzelne Prozesse und Strukturen wirklich detailliert beschrieben, überarbeitet bzw. neu geschaffen werden sollen bzw. müssen. Eine Gratwanderung zwischen Perfektionismus und Pragmatismus. Die Einführung des QM-Systems eröffnete aber auch viele neue Chancen: die abteilungs- und funktionsübergreifende Einbindung der Mitarbeiter zum Beispiel und vor allem die Möglichkeit, alles auf den Prüfstand zu stellen und alte Strukturen aufzubrechen.

#### **ZERTIFIZIERUNG DES FSH BAYERN UND DER SCHREINERSERVICE BAYERN GMBH NACH ISO 9001:2008**

Als erstes großes Etappenziel erfolgte Anfang Dezember 2009 das erste unabhängige Audit durch einen der größten akkreditierten Zertifizierer von Managementsystemen, die DQS – Deutsche Gesellschaft für Zertifizierung von Managementsystemen. Nachdem die Prüfung erfolgreich bestanden wurde, erhielt der FSH Bayern das entsprechende Zertifikat. In diesem Rahmen wurde auch die Dienstleistungs-GmbH des Verbands, die Schreinerservice Bayern GmbH, zertifiziert. Das Zertifikat, das mit der Verbandszertifizierung verbunden ist, erstreckt sich dabei auf die Leistungserbringungsprozesse sowie auf die Schreinerakademie der GmbH.

#### **ZUSÄTZLICHE ZERTIFIZIERUNG NACH DGVM ZERT**

Die „Qualitätsnorm“ ISO 9001:2008 wurde ursprünglich für gewinnorientierte Unternehmen geschaffen. Die grundlegenden Aussagen gelten jedoch uneingeschränkt auch für Verbände. Allerdings sind für derartige Verbandsorganisationen zusätzliche Rahmenbedingungen zu beachten, etwa der demokratische Willensbildungsprozess oder die Aufgabenverteilung und der kooperative Umgang zwischen Ehren- und Hauptamt. Daher hat sich der FSH Bayern zusätzlich zur ISO-Zertifizierung nach dem ergänzenden Kriterienkatalog des „Management-Zertifizierungssystems für Verbände“ der DGVM ZERT zertifizieren lassen. Dieser Kriterienkatalog wurde von der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement (DGVM) speziell für die Beurteilung von Qualitätsmanagementsystemen von Verbänden erarbeitet. Zusätzlich zur ISO-Zertifizierung werden dabei folgende Bereiche speziell aus NPO-Sicht durch die DQS auditiert: operative und strategische Verbandsführung, Mitgliederorientierung, interne Geschäftsabläufe und Finanzen/Controlling. Auch diese Prüfung bestand der FSH Bayern erfolgreich und ist daher berechtigt, das entsprechende Gütesiegel DGVM ZERT zu führen.

Aus der Sicht der Geschäftsführung ist die Zertifizierung des FSH Bayern und der Schreinerservice Bayern GmbH eine Bestätigung für die erfolgreiche Arbeit der Ehrenamtsträger und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation. Keinesfalls ist das jedoch bereits der Zieleinlauf. Vielmehr wurde eine hervorragende Basis geschaffen, auf der es aufzubauen gilt. Die gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten ist es nun, die Verbandsarbeit systematisch zu verbessern, um die zukünftigen Herausforderungen zum Wohle der Mitglieder erfolgreich meistern zu können. Und dazu trägt die Einführung und Zertifizierung des QM-Systems sicherlich bei. Denn dieses System und damit auch die konsequente, stetige

Weiterentwicklung des Verbands und seiner Leistungen wird nun jährlich auf den Prüfstand gestellt und extern beurteilt.

Die erfolgreiche Einführung des QM-Systems und die entsprechende Weiterentwicklung stellen für alle Beteiligten auch einen großen Ansporn dar, denn die Früchte dieser „Investition“ lassen sich vor allem dann ernten, wenn die neuen Strukturen, Prozesse und die laufenden Verbesserungsschritte zum „Tagesgeschäft“ geworden sind. In diesem Zusammenhang ist auch darauf hinzuweisen, dass eine externe

Begleitung sehr wertvoll sein kann. Die Strukturen und Prozesse müssen von den Beteiligten aus der Organisation selbst erarbeitet werden. Ein konstruktiver, kritischer Blick von außen erleichtert jedoch nicht nur das Hinterfragen bestehender Strukturen, er kann für alle neue Blickwinkel und Horizonte öffnen. Diese Erfahrung konnte auch der FSH Bayern machen. Entscheidend dabei war jedoch, dass alle Beteiligten, ausgehend von der Verbandsführung, die Bereitschaft hatten, sich dem Verbesserungsprozess ohne Tabu zu stellen.

## QMS-Praxisbericht II

Aus Sicht der begleitenden Berater:  
Beratergruppe für Verbands-Management B'VM

AUTOR > **THOMAS ZURKINDEN**

Die folgenden Ausführungen sollen nicht darauf eingehen, wie ein QMS eingeführt werden kann, sondern auf welche Stolpersteine zu achten ist. Diese Aufzählung ist nicht abschließend, enthält jedoch die gängigsten Problemfelder, die in der Beratung auftauchen.

### ENTSCHEID DER OBERSTEN LEITUNG

Der Entscheid zur Einführung eines QMS muss von der obersten Führung gefällt und getragen werden. Dabei geht es nicht nur darum, dass die Führung die notwendigen Ressourcen für die Einführung bereitstellen muss (wir gehen in der Projektphase von einem Arbeitspensum von mindestens 20 Prozent aus). Vielmehr ist die Führung selbst in der Entwicklungsphase stark gefordert und muss als sogenannter Machtpromotor Einfluss nehmen.

Ein QMS zielt primär darauf ab, den Regelkreis von Plan-Do-Check-Act zu schließen, also den Kreislauf der ständigen Verbesserung sicherzustellen. Diese Aufgabe kann nicht einfach einem designierten Qualitätsbeauftragten überantwortet, sondern muss von der Linie wahrgenommen werden.

In solchen Projekten treten zwangsläufig Verbesserungspotenziale zutage. Es ist daher die Aufgabe der Verbandsleitung, diese Potenziale zu akzeptieren und Maßnahmen zu deren Realisierung zu beschließen. Damit verbunden ist unter Umständen auch das Reflektieren der eigenen (Fehler-)kultur. Im Sinne des Qualitätsmanagements wird nicht die Frage gestellt „Wer machte den Fehler?“, sondern die Frage „Wieso konnte der Fehler auftreten und wie kann er in Zukunft vermieden werden?“. Wer also hofft, dass die Einführung eines QMS quasi „nebenher“ und „gratis“ zu haben sei, irrt.

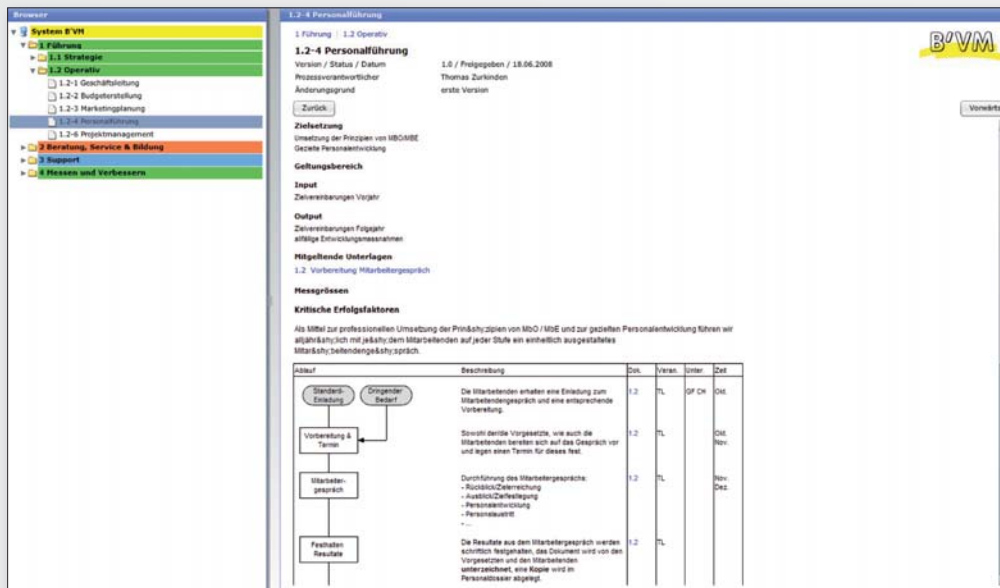
### KEIN PARALLELSYSTEM ENTWICKELN

Eine der größten Gefahren besteht darin, dass nicht das bestehende Managementsystem (MS) der Organisation zu einem Qualitätsmanagementsystem weiterentwickelt, sondern ein Parallelsystem entworfen wird. Diese Gefahr besteht insbesondere dann, wenn rasch und möglichst „unkompliziert“ ein Zertifikat oder Label (z. B. ISO 9001) erreicht werden soll. Um der Norm Genüge zu tun, werden dann Grundlagendokumente und Nachweispapiere erstellt, welche weder gelebt werden noch die notwendigen Informationen für die sinnvolle Steuerung der Organisation enthalten. Als Berater hat man solche Entwicklungen zu minimieren. Grundsätzlich ist auf dem bestehenden Managementsystem der Organisation aufzubauen.

Nach einer ausführlichen Bestandsaufnahme müssen vorhandene Lücken erfasst und ein Maßnahmenplan zu deren Schließung ausgearbeitet werden. Es geht also im Kern darum, aus dem vorhandenen, genuinen Managementsystem (MS), welchen Reifegrad es auch immer haben mag, ein dem Verband angemessenes Qualitätsmanagementsystem (QMS) zu entwickeln. Selbstverständlich ist diese Arbeit umso aufwendiger, je weniger in der Organisation dokumentiert ist. Bei jedem Grundlagendokument, jedem Management-Instrument ist darauf zu achten, dass dieses mit bestehenden Konzepten abgeglichen und integriert wird.

### BETROFFENE ZU BETEILIGTEN MACHEN

Beim Einstieg in die Entwicklung des QMS ist grundsätzlich darauf zu achten, dass die Betroffenen auch zu Beteiligten gemacht werden. Dies bedeutet, dass der Nutzen, welcher ein geschlossenes QMS erbringen soll, nur dann erreicht wird, wenn



**ABBILDUNG 8**  
**Beispieldarstellung einer webbasierten Ablauf- und Dokumentationsdarstellung**

die Mitarbeitenden in die Entwicklung einbezogen werden. Denn es ist unbestritten, dass die Einführung für alle Angestellten in der Organisation und auch für das Ehrenamt einen Zusatzaufwand mit sich bringt. Um einen guten Start zu ermöglichen, ist schon zu Beginn des Projekts der konkrete Nutzen für die Mitarbeitenden aufzuzeigen. Dies erfolgt anhand einfacher und konkreter Beispiele, wie etwa des zentral definierten Vorgehens bei Standardabläufen, einer gut strukturierten Ablage für Vorgabedokumente (wie Briefvorlagen), einfacheren Vertretungen im Urlaubs- oder Krankheitsfall sowie bei Neueinstellungen aufgrund der Wissenssicherung etc.

Zudem muss vermittelt werden, dass es bei der Einführung eines QMS nicht darum geht, Kontrollmechanismen einzuführen und Freiheiten einzuschränken. Das Gegenteil ist der Fall. Dem einzelnen Mitarbeitenden muss klar werden, dass er mehr Verantwortung zu tragen und dafür zu sorgen hat, die möglichen Verbesserungspotenziale in seinem Arbeitsfeld zu realisieren.

Einen guten Start in die QMS-Entwicklung stellt eine gemeinsam erarbeitete Bestandsaufnahme dar, die den Stand des aktuellen Managementsystems dokumentiert. Eine solche „Auslegeordnung“ der relevanten Tätigkeiten kann in kleineren Organisationen sehr gut mit dem gesamten Team der Geschäftsstelle erarbeitet werden und bietet einen guten Einstieg in die Thematik. Oft wird den Mitarbeitenden auch erst hier bewusst, wie die entsprechenden Tätigkeiten in der Organisation miteinander verknüpft sind und welchen Einfluss ihre Arbeitsleistung auf den Gesamterfolg der Organisation hat. Zeitgleich sollte eine Bestandsaufnahme der prozessrelevanten Dokumente erfolgen. Oft sind diese in der Organisation weit zahlreicher als die eigentlichen Prozesse und müssen die-

sen zugewiesen und gegliedert werden. Häufig treten hier auch „Altlasten“ wie unterschiedlich gestaltete Vorlagen und nicht mehr aktuelle Reglemente oder Konzepte zutage.

**WAHL EINES ELEKTRONISCHEN DOKUMENTATIONSSYSTEMS**

Zu einem möglichst frühen Zeitpunkt, sobald klar ist, wie man das Managementsystem dokumentieren will (in der Regel in Form von Prozessen und begleitenden Dokumenten wie Checklisten und Konzepten), muss eine geeignete Software für die Erfassung gewählt werden. Diese sollte leicht zu bedienen und für alle Mitarbeitenden zentral zugänglich sein. Heute sind dies meist webbasierte Datenbanksysteme, die Ablaufdarstellungen und Dokumente gleichermaßen darstellen können. Zugleich sollten die Dokumentationsregeln festgelegt werden (siehe Abbildung 8). Damit können Abläufe und Dokumente dezentral in verschiedenen Teams erfasst werden. Die erfassten Grundlagen werden dann von einem Projektteam gesichtet, allenfalls überarbeitet und schließlich freigegeben. Die noch bis in die späten 90er-Jahre gebräuchliche Dokumentation in sogenannten Qualitätshandbüchern in Papierform bringt Aktualisierungs- und Nutzungsprobleme im Übermaß mit sich.

Wird die Auswahl der entsprechenden Software zu spät oder nur ungenügend getroffen, bringt dies in den Folgejahren massive Mehrkosten mit sich. Der Unterhalt des QMS steht dann nicht mehr im Verhältnis zu seinem Nutzen.

**VON DER PROJEKTPHASE IN DEN ALLTAG**

Nach Einführung des QMS endet die Projektphase. Nun muss das System im „Alltag gelebt“ werden. Damit sind In-

formationsveranstaltungen und Schulungen der Mitarbeitenden verbunden. Jede neue Regelung ist obsolet, wenn deren Inhalte und Konsequenzen von den Betroffenen nicht verstanden werden. Zudem beginnt nur der Kreislauf der ständigen Verbesserung. Die tägliche Arbeit wird zwangsläufig zeigen, dass Prozesse oder Dokumente angepasst werden müssen. Nur wenn dies in einem festgelegten Rhythmus ge-

schieht, bringt das System auch den angestrebten Nutzen. Die Erfahrung zeigt, dass ein QMS nach etwa drei Jahren seinen vollen Wert entwickelt, wenn es auch in der Zwischenzeit permanent gepflegt wurde. Dann bieten die ausgewählten Messgrößen die notwendigen Informationen zur Steuerung der Organisation. ■

**AUSBLICK**

Jedes Projekt in einem Verband steht in Konkurrenz zum Tagesgeschäft, zur Routine. Vielleicht bedroht das Neue das Bisherige. Das Bessere ist oft der Feind des Guten. In jedem Fall aber bindet ein Projekt Ressourcen, die meist ohnehin und überall fehlen. Wenn es sich dann noch um die Implementierung eines QMS handelt, das nicht einfach an eine Projektgruppe abgeschoben werden kann, sondern alle Personen auf allen hierarchischen Ebenen fordert, dann wird es schwierig.

Hier hilft nur eine klare Planung mit einer unmissverständlichen Willenskundgebung der obersten Führung. Eine offene, begleitende Kommunikation, die auf die Fragen und Bedenken der Betroffenen eingeht, ist zwingend. Erfahrungsgemäß ist es hilfreich, in einem ersten Gespräch folgende Fragen zu klären, damit ein Entscheid bezüglich der Einführung eines QMS überhaupt möglich ist:

- Was bedeutet für uns „Qualität“ und was bringt ein QMS für unsere Organisation?
- Welche Systeme stehen zur Verfügung und welche sind für uns zweckmäßig?

- Wie ist das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen?
- Wie ist das konkrete Vorgehen bei der Einführung und welche internen Ressourcen müssen wann eingesetzt werden?

Wir empfehlen uneingeschränkt und in Übereinstimmung mit der EFQM (European Foundation for Quality Management), mit dem QMS ISO 9000ff einzusteigen und darauf aufbauend die Organisation in Richtung TQM (NPO-Label oder EFQM) weiterzuentwickeln.

Sobald der Grundsatzentscheid gefällt ist, geht es darum, anhand eines relevanten Kriterienkatalogs eine Bestandsaufnahme bzw. Erstbewertung vorzunehmen. Alles Weitere ergibt sich aus den Ergebnissen dieser Erstbewertung. Zur Frage Label oder Zertifikat: Es ist ein Attest von unabhängiger Seite und erhöht die Glaubwürdigkeit nach innen und nach außen. Es ist aber auch die Krönung eines gemeinsamen, identitätsstiftenden Entwicklungsprozesses.

Und noch etwas: Qualitätsmanagement ist kein Projekt (nur dessen Entwicklung und Implementierung) und somit nie abgeschlossen! Qualitätsmanagement muss

permanent gelebt, erprobt, im Alltag neu erkundet sowie weiterentwickelt und vermittelt werden. ■

**WEITERE INFOS**

- [www.dgvm-zert.de](http://www.dgvm-zert.de)
- [www.iso.org](http://www.iso.org)
- [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch)
- [www.efqm.de](http://www.efqm.de)

Dipl.-Ing. Stephan Kohler  
Königstraße 80, 70173 Stuttgart  
Telefon: (07 11) 23 73 538  
Postgasse 17, CH – 3011 Bern  
Telefon: 0041 (0) 31 31 38 888  
→ [stephan.kohler@bvmberatung.net](mailto:stephan.kohler@bvmberatung.net)  
→ [www.bvmberatung.net](http://www.bvmberatung.net)

Dr. Christian Wenzler  
Fürstenrieder Straße 250, 81377 München  
Telefon: (0 89) 54 58 28 20  
→ [wenzler@schreiner.de](mailto:wenzler@schreiner.de)  
→ [www.schreiner.de](http://www.schreiner.de)

Lic. rer. pol. Thomas Zurkinden  
Postgasse 17, CH – 3011 Bern  
Telefon: 0041 (0) 31 313 88 88

**AUTOREN**



**DIPL.-ING. STEPHAN KOHLER** ist Partner und stellvertretender Direktor der Beratergruppe für Verbands-Management B'VM.

**DR. CHRISTIAN WENZLER** ist Dipl.-Kaufmann, MBA in NPO-Management und Hauptgeschäftsführer des Fachverbandes Schreinerhandwerk Bayern

**LIC. RER. POL. THOMAS ZURKINDEN** ist Berater der Beratergruppe für Verbands-Management B'VM