

NEVER EVER GIVE UP!

Ein Verband ist eine Dienstleistungsorganisation. Sein Hauptzweck liegt in der Nutzenstiftung für seine Mitglieder und eventuell weitere Anspruchsgruppen (Stakeholders). Jeder Verband steht zudem in einem komplexen Beziehungsgeflecht mit einer Vielzahl von Austauschpartnern, deren Bedürfnisse, Erwartungen, Forderungen er in seine Leistungen und in sein Handeln einbeziehen muss.

Never Ever Give Up!

Von ISO über DGVM ZERT zu Management Excellence und EFQM

AUTOREN > **STEPHAN KOHLER, DR. CHRISTIAN WENZLER UND THOMAS ZURKINDEN**

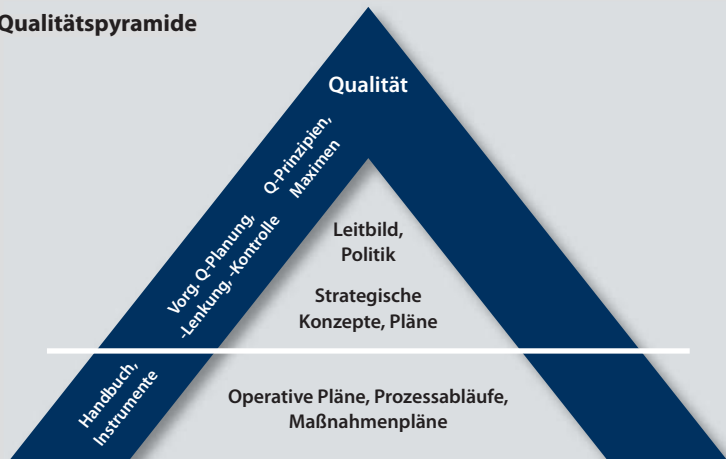
Im Marketing-Ansatz des FMM, Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisationen NPO, wurden – lange bevor Qualitätsmanagement zum allgegenwärtigen Begriff wurde – erfolgsrelevante Prinzipien herausgearbeitet:

- Für NPO ist eine konsequente Dienstleistungs-Gesinnung als Orientierung an den Bedürfnissen und Erwartungen der Austauschpartner und damit eine primäre strikte Mitgliederorientierung zwingend.
- Eine NPO hat diese konsequente Außenorientierung gegenüber allen Austauschpartnern auf der Input- und Outputseite zu realisieren. Damit war – basierend auf dem von der Systemtheorie geforderten Transaktionsgleichgewicht mit den Umfeldern einer NPO – der Stakeholder-Ansatz vorweggenommen.

– Dienstleistungen werden von Menschen für Menschen erbracht. Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter spielen eine zentrale Rolle für die Qualität (!) des Leistungserbringungs-Prozesses.

– In NPO besteht somit die dringende Notwendigkeit, bei der Auswahl, der Führung, dem Einsatz und der Weiterbildung (= Personalmanagement-Instrumente) vermehrt und konsequent die Außen-/Mitglieder-/Klientenorien-

ABBILDUNG 1
Die Qualitätspyramide



tierung zu berücksichtigen. Nur durch dieses interne Marketing kann die Marketingphilosophie im konkreten Handeln und Verhalten der Mitarbeiter bei der Leistungserbringung sowie in den dazu erforderlichen Strukturen und Prozessen umgesetzt werden.

An ein professionelles und modernes Verbandsmanagement werden also höchste Anforderungen gestellt. Es unterliegt (mindestens) den gleichen Qualitätskriterien wie das Management moderner Wirtschafts-Unternehmen und hat außerdem den besonderen Anforderungen einer Mitgliederorganisation Rechnung zu tragen. Um für seine Mitglieder attraktiv zu bleiben, muss ein Verband zugleich mitgliederorientiert und transparent, dienstleistungsorientiert und kostenbewusst, durchsetzungsstark und „persönlich“ sein. Hinzu kommt, dass ein Verband gegenüber seinen Mitgliedern eine Vorreiterrolle und auch eine Vorbildfunktion einnimmt oder einnehmen sollte.

Der Begriff „Qualität“ an sich ist wertfrei. Unausgesprochen ist aber immer gute Qualität gemeint. Jede Organisation ist bestrebt, gute Arbeit, also Qualitätsarbeit, zu leisten. Die Kardinalfrage dabei ist, ob sich unsere eigene Vorstellung von Qualität mit derjenigen der Empfänger der Leistung deckt. In diesem Zusammenhang muss allen Beteiligten bewusst sein, dass QM nicht einfach an eine Abteilung innerhalb der Geschäftsstelle delegiert werden kann. Vielmehr muss der Qualitätsgedanke, gleich wie das Marketingdenken, in der gesamten Organisation und in jeder Funktion gelebt werden. Somit sind sowohl alle Mitarbeitenden wie auch die ehrenamtlich tätigen Personen betroffen. Letzteres ist deshalb von Bedeutung, weil ein QMS (Qualitätsmanagementsystem) nicht nur das Hauptamt beziehungsweise die Geschäftsstelle einbezieht, sondern der Vorstand als strategisches Führungsorgan mit seinen Beschlüssen sowie die Ausschüsse und Projektgruppen mit ihrer fachlichen Zuarbeit einbezogen werden

müssen. In Abbildung 1 werden diese Zusammenhänge sichtbar.

In unserer Beratungspraxis können wir in die Entwicklung eines QMS aber immer wieder mit der positiven Feststellung einsteigen, dass sich die Organisationen im Verlauf ihres Bestehens ein umfassendes Arsenal an Führungsinstrumenten und Arbeitsgrundlagen zugelegt haben (ansonsten könnten sie wohl auch kaum erfolgreich tätig sein). Grob gesagt sind meist zwischen 80 und 90 Prozent der relevanten Dokumente vorhanden.

Was häufig noch fehlt, sind die durchgehende Systematik und inhaltliche Abstimmung sowie die QMS-spezifischen Dokumente. Zentral ist demnach die Durchgängigkeit (der rote Faden) der nachgewiesenen Entscheidungs- und Handlungskette vom Leitbild über Planung und Aufgabenzuweisung bis zur Zielkontrolle bei den einzelnen Mitarbeitenden inkl. Korrekturmaßnahmen.

Im Folgenden gehen wir kurz auf die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement im Verband ein, bevor wir in geraffter Form vier für Verbände geeignete QMS beschreiben. Als Beispiel aus der Praxis wird anschließend das Qualitätsmanagementsystem des Fachverbandes Schreinerhandwerk (FSH) Bayern erläutert.

VORAUSSETZUNGEN FÜR EIN ERFOLGREICHES QUALITÄTSMANAGEMENT IM VERBAND

Die im Kasten aufgeführten Grundkonzepte der Excellence sind auf alle Organisationen anwendbar, unabhängig von der Branche, Organisationsform oder Größe. Diese Grundkonzepte waren und sind das „Herzstück“ des EFQM-Modells (European Foundation for Quality Management), das in seiner neuesten Form auf dem EFQM-Forum Ende September 2009 in Brüssel vorgestellt wurde. Eine dieser Änderungen

DIE GRUNDKONZEPTE DER EXCELLENCE

Ergebnisorientierung

Excellence erzielt Ergebnisse, die alle Interessengruppen der Organisation begeistern.

Ausrichtung auf den Kunden (das Mitglied)

Excellence schafft nachhaltigen Kundennutzen/Mitgliedernutzen.

Führung und Zielkonsequenz

Excellence bedeutet visionäre und begeisternde Führung, gekoppelt mit Beständigkeit hinsichtlich der Zielsetzung.

Management mittels Prozessen und Fakten

Excellence bedeutet, die Organisation durch ein Netzwerk untereinander abhängiger und miteinander verbundener Systeme, Prozesse und Fakten zu steuern.

Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung

Excellence maximiert den Beitrag der Mitarbeiter durch ihre Weiterentwicklung und Beteiligung.

Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung

Excellence nutzt Lernen zur Schaffung von Innovation und Verbesserungsmöglichkeiten, um den Status quo infrage zu stellen und Änderungen zu bewirken.

Entwicklung von Partnerschaften

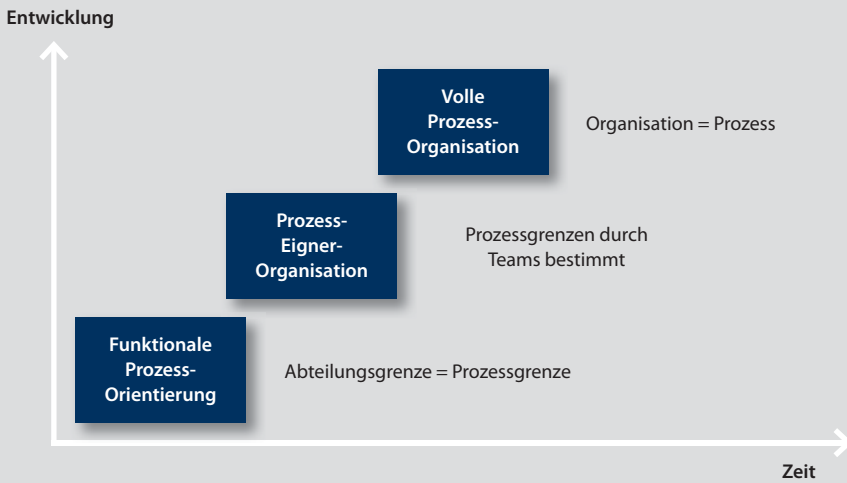
Excellence entwickelt und erhält wertschöpfende Partnerschaften.

Soziale Verantwortung

Excellence bedeutet, die Mindestforderungen der gültigen Gesetze und Regeln zu übertreffen, die die Organisation bei ihrer Geschäftstätigkeit zu berücksichtigen hat, und sie bedeutet das Bemühen, die Erwartungen des gesellschaftlichen Umfeldes zu verstehen und darauf einzugehen.

ABBILDUNG 2

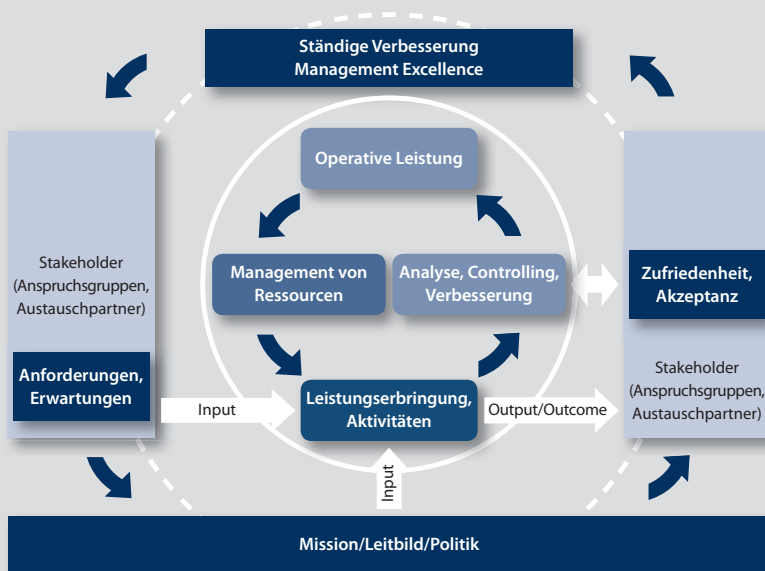
Entwicklung



Grafik: Verbändereport®

ABBILDUNG 3

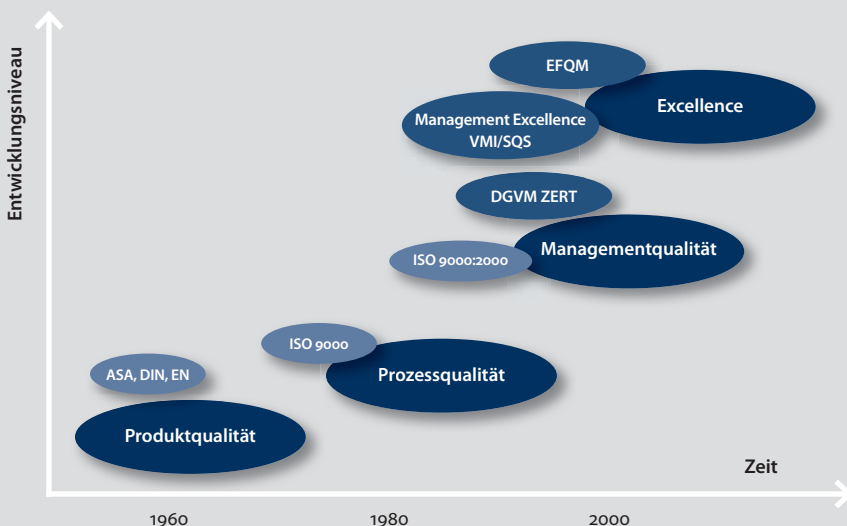
Prozessmodell für ein QMS



Grafik: Verbändereport®

ABBILDUNG 4

Entwicklung des Qualitätsmanagements



Grafik: Verbändereport®

betrifft auch die „Grundkonzepte der Excellence“, die anhand von acht Eckpunkten definieren, was „Excellence“ bedeutet.

Sie beschreiben unseres Erachtens einen Grundkonsens, der für die erfolgreiche Implementierung eines QMS und vor allem für die Weiterentwicklung eines Verbandes unverzichtbar ist. So sehen wir diese Grundkonzepte für alle Qualitätsmanagementsysteme geeignet.

Prozessorientierung

In den meisten Organisationen werden die Abläufe in einem Organigramm festgehalten. Die Ressourcen sind den einzelnen Organisationseinheiten zugeordnet. Funktionelle Spezialisierungen und Fachkenntnisse sind die prinzipiellen Organisationskriterien. In den einzelnen Kompetenzbereichen sind die Mitarbeitenden auf die Optimierung ihrer eigenen Tätigkeit fokussiert. So bleiben große Potenziale ungenutzt, weil die Aktivitäten ungenügend aufeinander abgestimmt sind; jeder Bereich seine eigenen Prioritäten setzt; niemand den Gesamttablauf kennt; die Bedürfnisse der nächsten (internen) Stelle oft zu wenig bekannt sind und damit kein partnerschaftliches Vertrauensverhältnis zur vorgängigen Stelle besteht.

Die Prozessarchitektur folgt noch weitgehend dem beschriebenen Organisationsansatz. Im Hinblick auf die formulierten Zielsetzungen wird aber eine prozessorientierte Gestaltung der Tätigkeiten unverzichtbar. Abbildung 2 zeigt die schrittweise Entwicklung zur vollen Prozessorientierung. Sinnvoll ist es, die Entwicklung zur vollen Prozessorientierung schrittweise vorzunehmen. Dies dauert zwar etwas länger, hat aber den Vorteil, dass die Mitarbeitenden den Veränderungsprozess mitgestalten können und dadurch eine höhere Akzeptanz der neuen Arbeitsweise erreicht werden kann. Als Vorteile der Prozessorientierung können genannt werden, dass der Gesamttablauf vom „Kunden zum Kunden“ sichtbar wird; der Verband als vernetztes System



gesehen wird; die Ressourcen bedarfsge-
recht zugeteilt werden; die Abläufe aller
Anspruchsgruppen (Mitglieder, Kunden,
Geldgeber, Mitarbeitende usw.) zufrieden-
zustellen vermögen; Eigeninitiative und
Eigenverantwortung der Mitarbeitenden
gefördert werden und der Verband zur ler-
nenden Organisation wird.

Nicht mehr die Hierarchien bzw. Fach-
bereiche stehen im Vordergrund, son-
dern die kundenorientierten Geschäfts-
prozesse, d. h., die am Prozess Beteiligten
arbeiten in Prozesseigner-Teams (PETs)
zusammen, um die Kundenbedürfnisse
so rasch und so vollständig wie möglich
zu befriedigen.

An einem Prozess sind immer mehrere
interne Personen, oft auch externe Stellen
mit unterschiedlichen Interessen betei-
ligt. An den Schnittstellen entstehen oft
Verzögerungen und Kosten. Der Prozess-
eigner sorgt für einen optimalen Ablauf
„seines“ Prozesses. Als Prozesseigner
sollte diejenige Person bezeichnet wer-
den, in deren Zuständigkeitsbereich der
Hauptanteil der Arbeit im Prozess geleis-
tet wird und wo die meisten Ressourcen
zur Verfügung stehen.

Mit der Ausrichtung des Verbandes auf
Prozesse verfolgen wir folgende Zwecke:

Durch die Ausrichtung auf Prozesse
gelingt es, eine wesentliche Verbesserung
der Ablauftransparenz zu schaffen. Die
Darstellung der logischen bzw. zeitlichen
Tätigkeitssequenzen erlaubt es, kritische
Bereiche aufzuspüren und Schwachstel-
len im Prozess durch die Beteiligten selbst
zu eliminieren.

Die Zuordnung der einzelnen Arbeits-
schritte zu den beteiligten Personen zeigt,
wann bzw. welche Funktionen an der Lei-
stungserstellung beteiligt sind. Die Ver-
antwortlichkeiten für jeweils komplette
Abläufe werden organisatorisch in eine
Hand gelegt (Prozessverantwortliche/
Prozesseigner).

Durch die Transparenz der Abläufe wird
es möglich, Leistungsvereinbarungen für
ganze Prozesse zusammen mit dem Pro-

zessteam auszuarbeiten. Es lassen sich auch
Vereinbarungen zwischen externen und
internen Lieferanten/Kunden festlegen.

Da die Prozessstruktur bildlich darge-
stellt wird, erhalten die Mitarbeiter, d. h.
die Prozessteammitglieder, einen umfas-
senden Gesamtüberblick über ihr eige-
nes Tätigkeitsfeld sowie über die vor- und
nachgelagerten Tätigkeiten. Dies führt zur
Förderung der abteilungsübergreifenden
Zusammenarbeit und vor allem zu einer
effizienteren Schulung und Einarbeitung
von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die häufig in Richtlinien vorhandene
Beschreibung von Abläufen ist mit einer
bildlichen (transparenten) Prozessdarstel-
lung auf ein Minimum reduzierbar. Ein
zusätzliches Verfassen von Verfahrens-
und Arbeitsanweisungen kann – mit we-
nigen Ausnahmen – entfallen.

Der Detaillierungsgrad ist durch Modu-
larisierung weitgehend an die Erforder-
nisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbei-
ter anpassbar. Die Prozessdarstellungen
sind änderungsfreundlich, was der kon-
tinuierlichen Prozessverbesserung sehr
förderlich ist.

Die Dokumentierung und Aktualisie-
rung der Prozesse (und der mitgeltenden
Unterlagen) geschieht am besten auf IT-
Basis, weil so vermieden werden kann,
dass plötzlich längst veraltete Papiervor-
lagen wieder verwendet werden (siehe
Abbildung 3).

ÜBERBLICK ÜBER ZWECKMÄSSIGE QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEME

Die „Geschichte“ des Qualitätsma-
nagements geht bis ca. 1900 zurück, als
beispielsweise in der Automobilindustrie
(Ford) im Rahmen einer Qualitätskon-
trolle fehlerhafte Produkte aussortiert
wurden. Ab etwa Mitte der Sechziger-
jahre wurden in vorbeugendem Sinne
Qualitätsmaßnahmen im ganzen Un-
ternehmen getroffen. Seither hat sich
das Qualitätsmanagement selbst zu
einem umfassenden Managementansatz
entwickelt (siehe Abbildung 4).

Ihre Präsenz am Sitz von Bundesregierung und Bundestag

- persönlich
- effizient
- kostengünstig

Wir beraten Sie gerne
030 - 800 93 23 00

**Dr. Koch Hauptstadtbüros
GmbH & Co. KG**

Ein Unternehmen der
Dr. Koch Consulting e.K.
Friedrichstraße 200
D- 10117 Berlin

Tel: +49 (0) 30 800 93 23 00
Fax: +49 (0) 30 800 93 23 01

Mail: kontakt@hauptstadtbueros.de
Web: www.hauptstadtbueros.de

Kooperationspartner: **D G V M**

DIN EN ISO 9000ff

Dieses Qualitätsmanagementmodell ist zusammen mit EFQM eines der bekanntesten QM-Systeme.

Beim QM-System ISO steht die Strukturierung der Prozesse für die Leistungserbringung, die für die Sicherstellung einer effizienten Abwicklung von Aufträgen oder Dienstleistungen notwendig sind, im Zentrum. Mit dem prozessorientierten Ansatz sollen die Wechselwirkungen zwischen den verknüpften Tätigkeiten in einer Organisation erkannt sowie die Bedeutung der Kundenorientierung und die ständige Verbesserung unterstrichen werden. Die Norm findet weltweite Anerkennung und liefert die Regelungen für die CE-Zertifizierung gemäß den europäischen Richtlinien.

Mit ISO 9001:2000 erfolgte eine Annäherung an den TQM (Total Quality Management)-Grundgedanken mit Prozessmanagement und Kundenorientierung als zentralen Ansatz. Die Norm berücksichtigt die in ISO 9000 und ISO 9004 enthaltenen Grundsätze. ISO 9004 stellt zudem eine ergänzende Norm zu ISO 9001 dar und wird als Leitfaden für Organisationen empfohlen, deren Leitung im Bestreben nach ständiger Leistungsverbesserung über die Anforderungen von ISO 9001 in Richtung Excellence hinausgehen will. Damit wurde die Stoßrichtung der Norm in Richtung EFQM, welche alle Aufgabenbereiche einer Organisation wie Führung, Marketing, Ressourcen und Informationen berücksichtigt, erweitert. Die strikte Umsetzung der EN ISO 9004 entspricht dem EFQM-Modell. Es ist keine Norm, sondern ein umfassendes ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem im Sinne von TQM. Seit Dezember 2009 liegt eine Neufassung der EN ISO 9004 mit dem Titel „Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation – ein Qualitätsmanagementansatz“ vor.

Die Zertifizierung von ISO 9001:2008 erfolgt jedoch weiterhin mit der Beurteilung der Forderungen nach „erfüllt“ oder „nicht

erfüllt“. Etwas salopp gesagt: Es geht um das „gut genug“ für das Zertifikat.

- Die acht Hauptkapitel der Norm sind:
- Kapitel 1–3 enthalten Vorwort und Allgemeines
 - Kapitel 4: Qualitätsmanagementsystem (allgemeine Anforderungen, dokumentierte Anforderungen, QM-Handbuch, Lenkung von Dokumenten, Lenkung von Aufzeichnungen)
 - Kapitel 5: Verantwortung der Leitung
 - Kapitel 6: Management von Ressourcen
 - Kapitel 7: Produktrealisierung
 - Kapitel 8: Messung, Analyse und Verbesserung

Die Kapitel sind in weitere Untertitel und Prüfpunkte aufgegliedert, sodass die „Checkliste zur Überprüfung von Qualitätsmanagementsystemen“ insgesamt über 120 Fragen enthält. Geht man aber davon aus, dass das QMS der Größe und der Komplexität einer Organisation angemessen sein muss, sind durchaus Fragen darunter, die nicht relevant und somit nicht zu beantworten sind. Dieser Grundsatz gilt übrigens für alle Qualitätsmanagementsysteme.

Die Norm betrachtet diese Prozesse (Vorgänge) und vergleicht die Eingabe mit der Ausgabe. Die aktuelle EN ISO 9001:2008 wurde im Jahr 2008 freigegeben.

DGVM ZERT

DGVM ZERT ist ein Qualitätsmanagement- und Zertifizierungssystem, das wie das NPO-Label für Non-Profit-Organisationen (siehe nächste Seite) speziell für Verbände und Organisationen entwickelt wurde.

Die Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (DGVM) entwickelte das System in Anlehnung an die Anforderungen der internationalen Normenreihe für Qualitätsmanagement ISO 9000 mit einer eigenen Projektgruppe DGVM ZERT und unter Mitwirkung von Verbandsmanagern und Experten für Qualitätsmanagementsysteme.

Es wurde auf die besonderen Anforderungen, Problemstellungen und Strukturen von Verbänden zugeschnitten. Verbände, die ihr Management auf die Kriterien des DGVM ZERT ausrichten, erhalten nach der Implementierung des QMS und einem erfolgreichen Audit das Zertifikat für Qualitätsmanagement nach den DGVM ZERT-Kriterien für Verbände und Organisationen. Da das System über die Anforderungen der ISO 9001 hinausgeht, bescheinigt es zugleich die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000ff (siehe Abbildung 5).

Wie bei jedem QMS ist der Weg (der Entwicklung) das Ziel. Der Weg zur Zertifizierung nach DGVM ZERT bietet bereits

ABBILDUNG 5
Beispielseite aus dem DGVM ZERT Kriterienkatalog

DGVM ZERT – Qualitätsmanagement- und Zertifizierungssystem für Verbände und Organisationen	4.4 Kriterienkatalog		
4.4 Mitgliederverwaltung	E	NE	NZ*
Ist die Verwaltung der Mitglieder effektiv organisiert und berücksichtigt diese <ul style="list-style-type: none"> ▪ die vorhandenen/gewünschten Kommunikationswege und ▪ den fristgerechten Einzug/die Zahlung der Mitgliedsbeiträge? 			
Sind die mitgliederbezogenen Daten aktuell und vollständig?			
Sind personenbezogene bzw. personenbeziehbare Daten ausreichend vor Missbrauch geschützt?			

die Chance, die Strukturen und internen Abläufe des Verbandes zu überprüfen, gegebenenfalls zu verbessern und – nach erfolgter Überprüfung (Audit) – durch ein Zertifikat zu belegen. Für das entscheidende Zertifizierungs-Audit stehen die DQS – Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen und der TÜV Rheinland, zwei bekannte und kompetente Zertifizierer, zur Verfügung, die als unabhängige Auditoren die Erfüllung der Anforderungskriterien des DGVM ZERT prüfen.

Das Qualitätsmanagement- und Zertifizierungssystem nach DGVM ZERT unterstützt also den Verband, ein auf ihn zugeschnittenes Managementsystem zu entwickeln, das die Geschäftsabläufe in der gesamten Verbandsorganisation optimiert. Störpotenziale und Risiken werden identifiziert und reduziert. Gleichzeitig werden Qualität und Effizienz sämtlicher Arbeitsabläufe erhöht. Ziele und Leistungen des Verbandes werden definiert und überprüft. Die Mitglieder- und Mitarbeiterzufriedenheit werden ermittelt und bewertet.

NPO-Label für Management Excellence/Freiburger Management-Modell (FMM)

Das NPO-Label für Management Excellence baut auf der Grundlage des Freiburger Management-Modells für NPO (FMM) auf. Es handelt sich um das am weitesten entwickelte und am besten dokumentierte Managementsystem für Verbände (und NPO). Es berücksichtigt die besonderen Management-Probleme für NPO und basiert auf den Führungsprinzipien „Management by Objectives (mbo)“ – Führen mit Zielvereinbarung und „Management by Exceptions (mbe)“ – Einflussnahme in Ausnahmefällen. Dabei sind die drei folgenden Managementfelder definiert, die vernetzt und aufeinander abgestimmt sind:

System-Management – im Wesentlichen bestehend aus Führung und Organisation, Steuerung, Planung sowie Projektmanagement

Marketing-Management – beinhaltet die Förderung der für die Zweckerfüllung zu erbringenden Dienstleistung der Mitarbeitenden, Marketing-Planung, Inte-

ressenvertretung, Eigenmarketing und Kommunikation

Ressourcen-Management – wie Mitglieder, ehrenamtlicher Vorstand und Personal sowie Finanzen

Das NPO-Label ist für diejenigen Verbände und Non-Profit-Organisationen gedacht, die in einem festgelegten und nachgewiesenen Maße ihr Management nach dem State of Art des heute verfügbaren Management-Wissens organisiert und implementiert haben. 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.

Der Nutzen des NPO-Labels kann stichwortartig wie folgt umschrieben werden:

- Das Label ist umfassend auf alle NPO-Typen ausgerichtet, das Assessment berücksichtigt jedoch konsequent die Gegebenheiten der einzelnen NPO.
- Die Checkliste folgt strikt der Logik des FMM; das Assessment evaluiert somit

ABBILDUNG 6

5-ER-BEWERTUNGSSKALA ZUR ERREICHUNG DES NPO-LABELS

Zum Erwerb des NPO-Labels muss im Schnitt pro Kapitel der NPO-Label-Checkliste ein Reifegrad von 3 erreicht werden. Erreicht eine Organisation in einem oder in mehreren Kapiteln einen tieferen Durchschnittswert, so besteht eine Schwachstelle, die durch den Assessor der SQS klar zu formulieren ist. In Absprache mit der Organisation wird eine Frist für deren Behebung definiert. Erst nach Behebung dieser Schwachstelle kann das Label vergeben werden. Ab Reifegrad 3 sind weitgehende Empfehlungen durch das Assessmentteam wünschenswert, jedoch nicht zwingend.

Reifegrad	Leistungsniveau	Erläuterungen
1	plan: Gewisse formale Ansätze; relevante Maßnahmen und Aktivitäten sind geplant	Einzelne Ansätze erkennbar , jedoch weder strukturiert noch systematisiert
2	do: Stabiler, formaler, systematischer Ansatz; relevante Maßnahmen wurden geplant und umgesetzt	Methoden, Instrumente, Prozesse sind auf hinreichendem Niveau definiert und werden realisiert und eingehalten
3	check: Stabiler, formaler, systematischer Ansatz; relevante Maßnahmen wurden geplant, umgesetzt und die Wirkung über mindestens 1 Jahr geprüft	Methoden, Instrumente, Prozesse haben ein gutes Niveau erreicht und werden überprüft
4	act: Hoher systematischer Ansatz; relevante Maßnahmen wurden geplant, umgesetzt, die Wirkung über mindestens 2 Jahre überprüft und entsprechende Anpassungen und Optimierungen vollzogen	Methoden, Instrumente, Prozesse haben aufgrund eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ein sehr gutes Niveau erreicht und werden laufend weiter angepasst und optimiert
5	excellence: Hoher systematischer Ansatz; relevante Maßnahmen wurden geplant, umgesetzt, die Wirkung auf Basis interner wie externer Daten über mindestens 3 Jahre überprüft und entsprechende Anpassungen und Optimierungen vollzogen	Methoden, Instrumente, Prozesse haben aufgrund des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Branchenvergleich exzellente, überdurchschnittliche Leistungen und Ergebnisse erreicht, die auf Basis von Benchmarking-Daten oder anderer objektiver Daten nachweisbar sind.

ein kohärentes, in sich stimmiges Managementsystem.

- Eine NPO, die das Label anstrebt, findet im FMM – und damit in der Checkliste – klare Grundlagen und Empfehlungen für die Entwicklung der System-Bausteine.
- Durch das Punkte-Bewertungsverfahren wird dem Verband – anders als bei ISO – von Assessment zu Assessment attestiert, wie weit er in seinem Prozess der ständigen Verbesserung vorangeschritten ist.
- Das Label-Assessment kann mit geringem Zusatzaufwand um andere Zertifizierungsverfahren erweitert werden.

Anhand einer spezifischen und gezielt auf das FMM ausgerichteten Checkliste wird das Managementsystem der NPO geprüft. Mit dem Label wird der NPO bezeugt, dass sie – gemäß ihrer Größe und Komplexität – jene Instrumente und Methoden anwendet, welche im FMM zur Steigerung von Effektivität, Effizienz und Qualität der Aufgabenerfüllung sowie Leistungserbringung gegenüber den Stakeholdern empfohlen werden. Um mit dem Label auf Dauer ausgezeichnet zu bleiben, hat sich die NPO um eine permanente Weiterentwicklung ihres Managementsystems zu bemühen und die Ergebnisse in einem periodischen Assessment durch die SQS (Schweizer Gesellschaft für Qualitätsmanagement) nachzuweisen.

Dabei beschränkt sich die Beurteilung nicht darauf, ob die Forderungen erfüllt sind oder nicht. Vielmehr wird, ähnlich der EFQM (siehe dort), anhand einer 5-er-Skala der Reifegrad geprüft, welcher ausdrückt, wie dokumentierte Prozesse und Instrumente tatsächlich gelebt bzw. eingesetzt werden (siehe Abbildung 6).

Es zeigt sich also, dass hier nicht mehr nur ein binäres Beurteilungssystem „erfüllt/nicht erfüllt“ zum Zuge kommt, sondern die Dimension „Reifegrad“ hinzukommt. Auch beim Zertifizierungsvorgang wird nicht mehr von „Audit“, sondern von „Assessment“ gesprochen. Was

ABBILDUNG 7

VORAUSSETZUNGEN/BEFÄHIGER	%	ERGEBNISKRITERIEN	%
1. Führung	10 %	6. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	10 %
2. Strategie	10 %	7. Kundenbezogene Ergebnisse	15 %
3. Mitarbeiter	10 %	8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	10 %
4. Partnerschaften und Ressourcen	10 %	9. Schlüsselergebnisse	15 %
5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen	10 %		
Summe der %-Anteile	50 %		50 %

auf den ersten Blick als reine Semantik verstanden werden kann, zeigt den Unterschied: Audit kommt von „zuhören“, wogegen ein Assessment mehr mit Dialog zu tun hat. Es hängt aber auch stark von den persönlichen Eigenheiten der Zertifizierer oder Zertifiziererinnen ab, ob diese eher zu den „low-“ oder zu den „high-scornern“ gehören.

EFQM (European Foundation for Quality Management)

Der European Quality Award (EQA), ein Qualitätspreis, wurde 1992 erstmals gemeinsam von der „European Foundation for Quality Management“ (EFQM), der Europäischen Union und der „European Organization for Quality“ (EOQ) auf der Basis des EFQM-Modells für Business Excellence ausgelobt. Angeregt durch vergleichbare Preise in Japan und den USA hatten sich europäische Großunternehmen in der EFQM zusammengeschlossen, um die TQM-Philosophie mithilfe dieser Auszeichnung auch in Europa zu etablieren. Denn es hatte sich gezeigt, dass Unternehmen, die Qualitätspreise gewonnen hatten, große Wettbewerbsvorteile erreichten.

Das EFQM-Modell wird auf der Grundlage der Erfahrungen und Anregungen der Anwender kontinuierlich weiterentwickelt. Dies führte dazu, dass mit der Überarbeitung 1998/1999 das Wort Business aus der Modellbezeichnung gestrichen wurde. Damit wurde verdeutlicht, dass TQM auf der Basis dieses Mo-

dells auch in Organisationen außerhalb der gewerblichen Wirtschaft implementiert und verwendet werden kann. Das Modell wurde kürzlich einer umfassenden Revision unterzogen. Eine Gruppe internationaler Fachleute hat das Modell und seine Grundlagen überarbeitet, vereinfacht und vor allem: praxistauglicher gemacht. Auf dem EFQM-Forum Ende September 2009 in Brüssel wurde das neue Modell vorgestellt. Der EFQM Excellence Award 2010 wird bereits auf der neuen revidierten Fassung beruhen.

Das EFQM-Modell ist vor allem europäisch ausgerichtet und ermöglicht ebenso ein Zertifikat durch einen Auditor – wie das der EN ISO. Es ist im Gegensatz zur ISO 9001:2008 ein Wettbewerbsmodell, das nicht auf die Erfüllung von Vorgaben, sondern auf die Selbstverantwortung in der Bewertung abzielt. Zentrales Anliegen des EFQM-Modell ist die stetige Verbesserung mittels Innovation und Lernens in allen Unternehmensteilen und in Zusammenarbeit mit anderen EFQM-Anwendern. Es orientiert sich laufend an weltbesten Umsetzungen, sodass es für ein Unternehmen nie möglich ist, die Maximalpunktzahl zu erreichen. Es besteht somit im Vergleich zur ISO 9001:2008 eine größere Motivation für weitere Verbesserungen. EFQM lässt sich nicht nur auf Wirtschaftsunternehmen, sondern auch auf Dienstleistungs- und soziale Einrichtungen anwenden.

Das System ist in neun Kriterien gegliedert, die aus fünf Voraussetzungen

(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

► **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