



WAS EIN ZERTIFIKAT FÜR EINEN DACHVERBAND BRINGT

# Ausbau von Dienst und Leistung

Heike Maria Kunstmann und Thomas Veit, Berlin

Der Arbeitgeberverband Gesamtmetall vertritt die Interessen der Metall- und Elektroindustrie auf Bundesebene. Seine Aufgabe besteht darin, die Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen in dieser Industrie zu verbessern. Um die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern, erwarb Gesamtmetall als einer der ersten Dachverbände in Deutschland ein ISO 9001-Zertifikat.

Die Ankündigung einer Zertifizierung löste nicht bei allen Gesamtmetall-Mitarbeitern Begeisterung aus. Zweifel wurden geäußert, ob eine Zertifizierung für die Verbandsarbeit wirklich hilfreich sein könne. Das war im Januar 2006. Seit Dezember 2006 ist Gesamtmetall nach ISO 9001:2000 zertifiziert. Den Bedenken der Mitarbeiter wurden von Seiten der Geschäftsfüh-

rung Beweggründe, Nutzen und Ziele der Zertifizierung gegenübergestellt. Für den Erfolg des Projekts war es äußerst wichtig, alle Mitarbeiter nachhaltig für den Zertifizierungsprozess zu gewinnen. Ebenso wichtig war es, dass die Geschäftsführung von Anfang an vom Sinn und Mehrwert der Zertifizierung überzeugt war. Gesamtmetall als Dachverband der regionalen Arbeitgeberverbän-

de der Metall- und Elektroindustrie wird ausschließlich durch seine 22 Mitgliedsverbände finanziert. Diese sind zugleich die wichtigsten Kunden. Mit der Einführung eines QM-Systems sollte ein Mehrwert für die Verbandsarbeit und die Mitgliedsverbände geschaffen werden. Denn nur wenn es dem Verband dauerhaft gelingt, die Mitgliedsverbände und deren angeschlossene Unternehmen vom

Nutzen einer Mitgliedschaft zu überzeugen, wird der Verband im Wettbewerb mit Anwaltskanzleien, Agenturen und Unternehmensrepräsentanzen bestehen. An eine Zertifizierung waren deshalb konkrete Ziele und Erwartungen geknüpft.

### Transparenz in den Abläufen

Auch für eine Verbandsgeschäftsstelle mit 35 Mitarbeitern ist es im Sinne einer effizienten Organisation, wenn Abläufe, Wechselwirkungen zwischen den Prozessen sowie Schnittstellen zu anderen Prozessen bekannt sind. Die Mitarbeiter wussten zwar in groben Zügen, wer für welche Aufgaben zuständig war, doch ein prozessorientierter Ansatz war nicht hinreichend etabliert. Heute hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, sich mithilfe der QM-Datenbank umfassend über alle Prozesse in der Geschäftsstelle zu informieren. Diese Datenbank wurde entsprechend den spezifischen Bedürfnissen des Verbands programmiert. So kann die Telefonzentrale alle Anfragen unmittelbar adressatengerecht vermitteln, da die Prozessverantwortlichen unmittelbar der QM-Datenbank entnommen werden können.

### Identifikation mit den eigenen Prozessen

Für jeden einzelnen Prozess ernannte die Geschäftsführung Prozessverantwortliche. Die Prozessverantwortlichen sind dafür zuständig, dass die Prozesse klar verstanden, geleitet, gelenkt und in ihrer Wirksamkeit verbessert werden können. Sie sind Ansprechpartner für alle Fragen und Anregungen bezüglich ihrer Prozesse und haben darüber hinaus die Verpflichtung, ihre Prozesse kontinuierlich neuen Gegebenheiten und Techniken anzupassen. Der QM-Beauftragte unterstützt die Prozessverantwortlichen in allen Bereichen ihres Aufgabengebiets.

### Kritisches Hinterfragen der Vorgehensweise

Für die Zertifizierung mussten die Prozesse beschrieben und dokumentiert werden. Daher hat sich jeder Mitarbeiter intensiv mit seinen Arbeitsabläufen beschäftigt. In dem Bewusstsein, dass die eigenen Prozesse auch veröffentlicht werden, war jeder Mitarbeiter daran interessiert, bereits im Vorfeld seine Prozesse zu optimieren. Somit wurden die Abläufe schon vor der eigentlichen Veröffentlichung in der

QM-Datenbank kritisch hinterfragt und optimiert dargestellt. Allerdings gab es teilweise das Bestreben, Ideal-Prozesse zu dokumentieren, die mit der Realität nichts gemein hatten. Der QM-Beauftragte sorgte dafür, dass nur gelebte Prozesse in das Handbuch Eingang fanden.

### Erkennen ineffizienter Prozesse

Nach der Aufnahme des Ist-Zustands hatte der Verband zum ersten Mal ein Gesamtbild über die Prozesslandschaft der Geschäftsstelle. Wechselwirkungen zwischen den Prozessen, kritische Schnittstellen zu benachbarten Prozessen, unnötige Doppelarbeiten und nicht eindeutig definierte Verantwortlichkeiten waren nunmehr klar zu erkennen, sodass Korrekturen vollzogen werden konnten. Darüber hinaus wurden im Rahmen der Zertifizierung Mitglieder befragt. Die Kunden wurden gebeten, das komplette Leistungsspektrum von Gesamtmetall zu bewerten. Die dabei gewonnenen Kennzahlen helfen, ineffiziente Prozesse ausfindig zu machen und diese entsprechend den Kundenanforderungen neu zu gestalten.

### Erste Schritte auf dem Excellence-Weg

Diese Ziele hätte man auch mithilfe eines einmaligen Beratungsprojekts erreichen können. Das Ziel der kontinuierlichen Verbesserung – für eine nachhaltige Mitgliederbindung unerlässlich – lässt sich hingegen nicht mit einem einmaligen Projekt realisieren. In der Norm weist der Gliederungspunkt 8.5.1 „Ständige Verbesserung“ darauf hin, dass eine Organisation ihr QM-System „... durch Einsatz der Qualitätspolitik, Qualitätsziele, Auditergebnisse, Datenanalyse, Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen sowie Managementbewertungen ständig zu verbessern (hat)“. Die Erteilung des Zertifikats im Dezember 2006 ist für Gesamtmetall folglich nur der erste Schritt auf dem Weg zur Business Excellence. Die eigentliche Arbeit, das QM-System weiterzuentwickeln, an neue Gegebenheiten anzupassen und zu verbessern, hat mit Erteilung des Zertifikats erst begonnen. Schon während der Projektplanung wurden die Erwartungen des Verbands an eine Zertifizierung formuliert:

- keine Standardisierung von Prozessen, die auf Kosten der Kreativität und Spontaneität der Mitarbeiter geht,
- keine Dokumentation, die keinen Bei-

### Autoren

**Dr. Heike Maria Kunstmann**, geb. 1966, ist Hauptgeschäftsführerin des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall, Berlin.

**Thomas Veit**, geb. 1970, ist Leiter Personal, Organisation und Finanzen des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall, Berlin.

### Kontakt

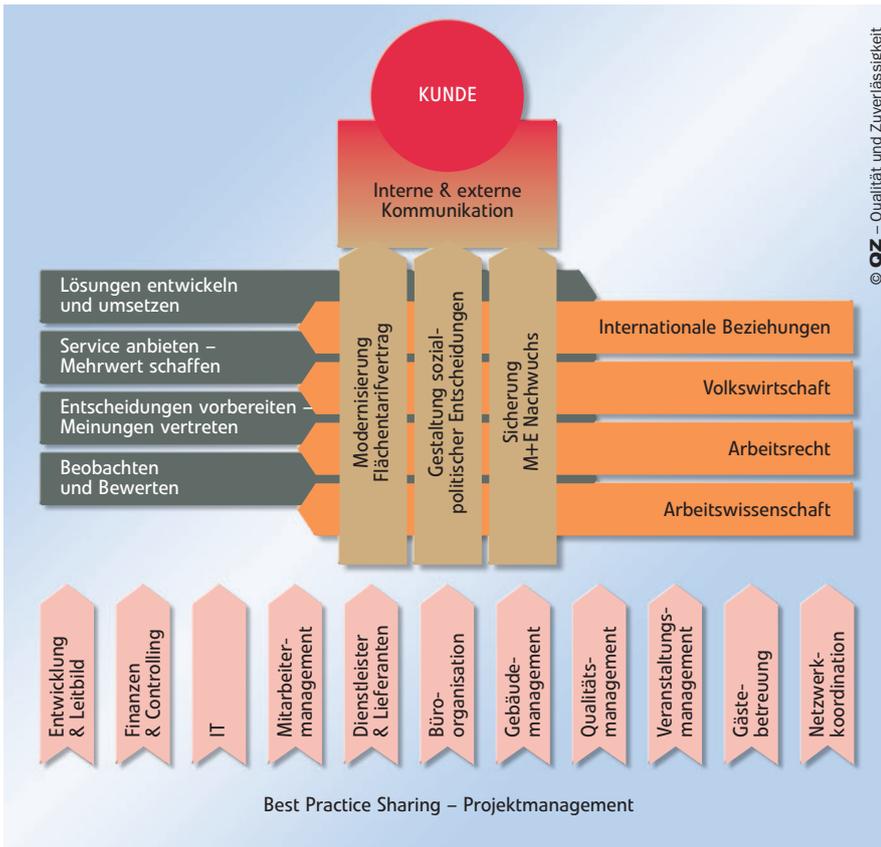
**Thomas Veit**  
T 0 30/55 15 01 50  
veit@gesamtmetall.de

QM-Infocenter.de ▶ QZ102519

- keine Offenlegung der Effizienzleistung, keine Offenlegung von Netzwerken, die vertrauliche Informationen behandeln, und
- kein Regelwerk, das die Mitarbeiter nötigt, sich mehr mit der Form der Arbeit als mit deren Inhalt zu beschäftigen.

Das Zeitfenster für das Zertifizierungsprojekt war schmal, zumal das Kerngeschäft des Verbands nicht beeinträchtigt werden durfte. Das war eine besondere Herausforderung, denn Ende April wurde der Tarifvertrag 2006 mit einer Laufzeit von nur dreizehn Monaten abgeschlossen. Spätestens Anfang Dezember 2006 mussten also wieder alle personellen Ressourcen für die Vorbereitungen der neuen Tarifrunde zur Verfügung stehen. Deshalb sollte das Projekt innerhalb von rund fünf Monaten abgeschlossen sein – unmöglich ohne externe Unterstützung. Das Beratungsunternehmen TQU International GmbH wurde hinzugezogen, den Verband bei dem Aufbau eines QM-Systems zu unterstützen. Die Auftaktveranstaltung des Projekts „Zertifizierung“ fand im Juni 2006 statt. Im Rahmen einer Mitarbeiterveranstaltung wurde jeder detailliert über den geplanten Projektlauf informiert.

In zahlreichen Meetings entwickelte die Geschäftsführung ein Gesamtmetall-Prozessmodell, das bei der Managementbewertung im Oktober 2007 weiterentwickelt wurde (Bild 1). Im Zentrum aller Bemühungen stehen die Mitgliedsverbände von Gesamtmetall, also die Kunden. Alle Prozesse sind darauf ausgerichtet, die Anforderungen der



**Bild 1.** Alle Prozesse laufen auf die Kunden, also die Mitgliedsverbände zu. Das Prozessmodells baut auf Kern-, Fokus- und Bindungsprozessen auf

Kunden zu erfüllen und somit die Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Gesamtmetall ist bestrebt, eine bestmögliche Leistung im Sinne der Kunden zu erbringen. Die drei Kernprozesse „Modernisierung Flächentarifvertrag“, „Gestaltung sozialpolitischer Entscheidungen“ und „Sicherung Metall- und Elektroindustrie-Nachwuchs“ beschreiben die Wertschöpfung von Gesamtmetall in Richtung Kunden. Acht Bindungsprozesse definieren Leistungsanforderungen, die in allen Kernprozessen realisiert sein müssen. Die Fokusprozesse „Interne und externe Kommunikation“, „Best Practice Sharing“ und „Projektmanagement“ bilden die Basis der erfolgreichen Leistungserbringung von Gesamtmetall und sind in allen Prozessen verwirklicht. Die unterstützenden Prozesse stellen einen reibungslosen Ablauf sicher und gewährleisten, dass sich Kern-, Fokus- und Bindungsprozesse auf die Erfüllung der Kundenanforderungen konzentrieren können.

#### Erfassen des Prozessnetzwerks

Parallel wurden in zahlreichen Gesprächen mit den Mitarbeitern alle bestehen-

den Prozesse erfasst und deren Wechselwirkungen und Schnittstellen beschrieben. Es wurden Workflows erstellt, damit die teilweise komplexen Abläufe gut nachvollzogen werden können.

#### Definition und Modifikation von Einzelprozessen

Bereits in der Phase der Aufnahme des Ist-Zustandes wurden die Prozesse teilweise modifiziert und effizienter gestaltet. Dabei musste sichergestellt werden, dass nur nachprüfbar gelebte Prozesse in das QM-Handbuch Eingang finden.

#### Begleitung der Prozessumsetzung

Sofern die Prozesse bereits bei der Aufnahme des Ist-Zustandes modifiziert wurden, wurden die Prozessverantwortlichen bei der Umsetzung der Veränderungen durch den externen Dienstleister und den Qualitätsmanagement-Beauftragten begleitet.

#### Interne Systemaudits

Die internen Audits wurden an zwei Tagen im September 2006 von einem weiteren, von der TQU vermittelten, externen Berater durchgeführt. Das Ziel des inter-

nen Systemaudits war die Bewertung der Wirksamkeit der QM-Maßnahmen im Rahmen des Gesamtmetall-Managementsystems hinsichtlich der Umsetzung festgelegter Prozesse, der Erfüllung relevanter Forderungen aus der Norm und der Ermittlung von Verbesserungspotenzialen. Da das interne Audit von der Managementberatung Joachim Teufel durchgeführt wurde, hat Gesamtmetall weitere wertvolle Hinweise und Anregungen erhalten, um den prozessorientierten Ansatz in der Organisation weiter zu etablieren.

#### Bewertung des Managements

An der ersten Managementbewertung in der Geschichte von Gesamtmetall nahmen neben dem Berater die Geschäftsführung sowie der Qualitätsmanagement-Beauftragte teil. In dieser Diskussionsrunde wurden insbesondere erörtert:

- die Ergebnisse der internen Audits,
- die Zielerreichung und Systembewertung des Jahres 2006; die Bewertung erfolgte anhand von Kennzahlen, die durch die Mitglieder- und Mitarbeiterbefragung gewonnen wurden,
- die interne Zielbewertung durch die Geschäftsführung,
- der Fokus des Managementsystems im Jahr 2007 und
- die Aktivitäten, um die vereinbarten Ziele der Managementbewertung zu erreichen.

#### Zertifizierungsvorbereitung und Zertifizierung

In der letzten Phase mussten die Mitarbeiter gezielt auf die eigentliche Zertifizierung vorbereitet werden. In einer Mitarbeiterversammlung wurden sie darüber informiert, was sie bei der Zertifizierung erwartet und was der Auditor von Gesamtmetall erwartet. Die Begrifflichkeiten, die Besonderheiten der Dokumentation sowie einige Formalien wurden nochmals in komprimierter Form mit den Mitarbeitern besprochen, sodass jeder mit gutem Gefühl der Zertifizierung entgegengehen konnte.

Im November 2006 führte die TÜV Rheinland Group schließlich die Zertifizierung durch. Zunächst mussten die Zertifizierer überzeugt werden, dass das QM-System des Verbands Gesamtmetall an einigen Stellen von der industrietüblichen Form abweicht, nicht jedoch von der Norm. So wurde die Normforderung unter 7.6 „Lenkung von Überwachungs- und

Messmitteln“ ausgeschlossen, da bei einem Arbeitgeberverband keine entsprechenden Mittel vorhanden sind. Auch musste erklärt werden, dass Gesamtmetall eine Produktentwicklung betreibt und die Anforderungen des Punkts 7.3 normgerecht umgesetzt werden können. Obwohl die ISO 9001 für Wirtschaftsunternehmen konzipiert wurde, ist es gerade für einen nicht gewinnorientierten Verband unerlässlich, die Forderungen der Norm – insbesondere nach Kundenorientierung – zu erfüllen.

### **Auf Zertifizierung folgt ständige Verbesserung**

Mit der Zertifizierung hat sich Gesamtmetall verpflichtet, die Gesamtleistung des Verbands ständig zu verbessern. Folglich hat mit Erteilung des Zertifikats im Dezember 2006 die eigentliche Arbeit erst begonnen. Erste Erfolge sind die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS), eines Projektmanagements und die Ermittlung von Prozesskennzahlen. Die Einführung eines DMS ist in der Vergangenheit bei Gesamtmetall aus unterschiedlichen Gründen gescheitert. Im Zuge der Zertifizierung wurde nunmehr der alte Prozess „Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen“ erfasst. Bereits bei der Erfassung wurde deutlich, dass es an dieser Stelle Optimierungsbedarf gibt. Daraufhin wurde vereinbart, im Jahr 2007 ein DMS einzuführen. Diese Verbesserungsmaßnahme wurde im Februar 2007 umgesetzt. Die komfortablen Ablage- und Suchfunktionen und die Möglichkeit der eindeutigen Zuordnung von Dokumenten, haben bei den Mitarbeitern zur raschen Akzeptanz des neuen DMS geführt. Seit der Einführung wurden rund 40 000 Dateien in diesem System abgelegt.

Neue Dienstleistungen und Produkte entwickelt Gesamtmetall im Rahmen des Projektmanagements. Bei der Erfassung des Prozesses „Projektmanagement“ wurde schnell deutlich, dass die Projektarbeit verstärkt werden sollte. Weiterhin war zu erkennen, dass die Effizienz des Projektmanagements gesteigert werden kann. Im Juni 2007 wurde den Mitarbeitern ein Handbuch zum Projektmanagement als Arbeitsinstrument an die Hand gegeben. Seit dieser Zeit wurden zahlreiche Projekte gestartet, fünf Projekte werden seit Oktober parallel gefahren. Bei 35 Mitarbeitern bedeutet dies, dass jeder Siebte ein

Projekt verantwortet und fast jeder Mitarbeiter Mitglied eines Projektteams ist. Diese Einbindung ist nur möglich, wenn zugleich die Effizienz der Projektarbeit gesteigert wird. Mit dem Handbuch haben die Mitarbeiter zum ersten Mal einen Leitfaden für eine systematische Vorgehensweise bei der Projektarbeit zur Verfügung gestellt bekommen. Letztlich stellt die Projektrückblende sicher, dass zum einen fördernde Faktoren an alle Projektteams weitergegeben werden. Zum anderen werden auch hemmende Faktoren kommuniziert, analysiert und nach Möglichkeit eliminiert.

Zur Messung der Leistungssteigerung bedarf es geeigneter Kennzahlen. Für eine Organisation, die einen Gewinn satzungsmäßig ausschließt, ist die Entwicklung von Kennzahlen eine große Herausforderung. Unternehmensübliche Kennzahlen wie Durchlaufzeit, Ausschuss, Nacharbeit, Umsatz etc. können bei einem Verband nicht angewendet werden. Dennoch ist es auch für einen Verband absolut notwendig, auf geeignete Kennzahlen zurückgreifen zu können. Nur so lassen sich Stärken und Schwächen erkennen und Entwicklungen beobachten. Derzeit gewinnt der Verband die wichtigsten Kennzahlen aus der Mitglieder- und Mitarbeiterbefragung, etwa Erreichbarkeit, Sachkompetenz, Schnelligkeit, Vor- und Nachbereitung von Gremiensitzungen oder der Saldo aus Ein- und Austritten. Auf diese Weise kann der Verband im Schnitt auf 26 Kennzahlen pro Kernprozess zurückgreifen.

Gesamtmetall befindet sich aktuell im Stadium der ständigen Verbesserung gemäß Plan-Do-Check-Act. Die ersten Verbesserungen wurden umgesetzt und tragen Früchte. So werden neue Dienstleistungen mithilfe des Projektmanagements effizienter entwickelt. Auch die Suche nach wichtigen Daten und Fakten gestaltet sich nach der Einführung des Dokumentenmanagementsystems wesentlich einfacher. An zentraler Stelle wurde eine Infothek eingerichtet, die alle für die Verbandsarbeit wichtigen Daten enthält. Diese Daten können von den Mitarbeitern jederzeit abgerufen werden. Die Zukunft wird zeigen, ob die Zertifizierung ein Erfolgsmodell für Gesamtmetall wird – die ersten Schritte zur Business Excellence sind getan. □