

Manfred Bruhn

Qualitäts- management für Nonprofit- Organisationen

Grundlagen – Planung – Umsetzung –
Kontrolle

 Springer Gabler

Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen

Manfred Bruhn

Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen

Grundlagen – Planung – Umsetzung –
Kontrolle

Prof. Dr. Manfred Bruhn
Universität Basel, Schweiz
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung
Honorarprofessor an der Technischen Universität München
Peter Merian-Weg 6
CH-4002 Basel
Manfred.Bruhn@unibas.ch
www.wvw.unibas.ch/marketing

ISBN 978-3-658-00353-1
DOI 10.1007/978-3-658-00354-8

ISBN 978-3-658-00354-8 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Barbara Roscher, Angela Pfeiffer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort

Die Sicherstellung einer hohen Leistungsqualität nimmt in gewinnorientierten Unternehmen eine exponierte Stellung auf der Prioritätenliste des Managements ein. Seit den Ursprüngen der wissenschaftlichen Diskussion hat sich das Verständnis über die Qualität von Produkten und Leistungen als strategischer Erfolgsfaktor von Unternehmen im Konsumgüterbereich sowie im Dienstleistungssektor sowohl in der Literatur als auch in der Praxis etabliert. Im Nonprofit-Bereich wird die Bedeutung der Leistungsqualität für den wirtschaftlichen Erfolg der Nonprofit-Organisation bislang noch häufig verkannt.

Dabei erfordert jedoch insbesondere die zunehmende Wettbewerbsintensität im Nonprofit-Sektor, die beispielsweise durch das Eindringen privater Anbieter in ehemals geschützte Bereiche ausgelöst wird, von Nonprofit-Organisationen, sich durch ein systematisches und konsequentes Qualitätsmanagement und die Erzielung eines optimalen Qualitätsniveaus aus der Sicht der relevanten Anspruchsgruppen in diesem veränderten Wettbewerbsumfeld zu profilieren.

Die Problembereiche im Bezug auf das Qualitätsmanagement von Nonprofit-Organisationen haben den Aufbau dieses Buches wesentlich beeinflusst. Zunächst wird die Bedeutung des Qualitätsmanagements für Nonprofit-Organisationen unterstrichen, indem die Wettbewerbsvorteile durch Qualität auch für den Nonprofit-Bereich dargestellt werden. Daran schließt sich der begriffliche, theoretische sowie konzeptionelle Grundlagenteil des Qualitätsmanagements an, um beim Leser ein Verständnis für die Thematik zu schaffen. Im Weiteren orientiert sich der Aufbau des Buches am klassischen Managementprozess im Sinne einer Analyse-, Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollphase des Qualitätsmanagements. Nach dem Kapitel zur Messung der Qualität von Nonprofit-Leistungen als Gegenstand der Analysephase schließen sich in den folgenden Kapiteln strategische und umsetzungsorientierte Aspekte des Qualitätsmanagements an. Dabei wird in einem eigenen Kapitel die Zertifizierung des Qualitätsmanagements von Nonprofit-Organisationen thematisiert, da diese Maßnahme zur Qualitätssicherung im Nonprofit-Bereich aufgrund des ausgeprägten intangiblen Charakters einer Vielzahl von Nonprofit-Leistungen als Bewertungssurrogat besondere Bedeutung erlangt. Die Kapitel zur Implementierung des Qualitätsmanagements sowie zum Qualitätscontrolling für Nonprofit-Leistungen komplettieren die Phasen des klassischen Managementprozesses. In der abschließenden Zusammenfassung werden zehn Schritte zu einem erfolgreichen Qualitätsmanagement für Nonprofit-Leistungen als Handlungsempfehlung formuliert.

Dieses Buch versteht sich als Hilfestellung für Entscheidungsträger in Nonprofit-Organisationen bei einer systematischen strategischen Konzeption und Implementierung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements, das über eine isolierte Anwendung von Einzelmaßnahmen zur Messung und Steuerung der Qualität von Nonprofit-Leistungen hinausgeht. Dabei zielt das Buch gleichermaßen auf ein Qualitätsmanagement für unterschiedliche Nonprofit-Bereiche, wie beispielsweise Krankenhäuser, Pflegedienste, Museen, Theatern, Universitäten, Kirchen oder Umweltschutzorganisationen. Darüber hinaus gibt das Buch all jenen einen vollständigen Überblick über den „State of the Art“ zum Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen, die sich mit diesem Thema in Lehre, Wissenschaft und Praxis auseinandersetzen.

Mein ganz besonderer Dank gilt Frau Dr. Isabel Schmidt, die mit viel Engagement wertvolle Arbeit zum Gelingen dieses Buches geleistet hat.

Der Verfasser freut sich auf eine intensive Diskussion über neue Stoßrichtungen, Konzepte und Methoden sowie über Erfahrungen aus Wissenschaft und Praxis mit den hier vorgestellten Konzepten des Qualitätsmanagements für Nonprofit-Leistungen und ist dankbar für jede Art von Anregungen.

Basel, im Herbst 2012

Manfred Bruhn

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Bedeutung des Qualitätsmanagements für Nonprofit-Organisationen	5
1.1 Wettbewerbsvorteile durch Qualität der Nonprofit-Leistung	5
1.2 Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Nonprofit-Leistungen	9
2 Grundlagen des Qualitätsmanagements für Nonprofit-Organisationen	19
2.1 Ansatzpunkte für ein Qualitätsverständnis von Nonprofit-Organisationen ..	19
2.2 Determinanten der Leistungsqualität für Nonprofit-Organisationen	23
2.2.1 Gelieferte und wahrgenommene Nonprofit-Leistung	23
2.2.2 Erwartungen an die Nonprofit-Leistung	24
2.2.3 Anforderungen an eine Nonprofit-Leistung	26
2.2.3.1 Basisanforderungen	26
2.2.3.2 Leistungsanforderungen	27
2.2.3.3 Begeisterungsanforderungen	27
2.3 Dimensionen der Leistungsqualität für Nonprofit-Organisationen	29
2.4 Wirkungen der Leistungsqualität für Nonprofit-Organisationen	33
2.4.1 Psychologische Wirkungen der Leistungsqualität	33
2.4.2 Verhaltensbezogene Wirkungen der Leistungsqualität	37
2.4.2.1 Nutzungsverhalten	38
2.4.2.2 Kommunikationsverhalten	39
2.4.3 Ökonomische Wirkungen der Leistungsqualität	39
3 Konzeptionelle Grundlagen eines Qualitätsmanagements für Nonprofit-Organisationen	43
3.1 Total Quality Management als Rahmenkonzept	43
3.2 Begriff des Qualitätsmanagements für Nonprofit-Organisationen	56
3.3 Bausteine eines Qualitätsmanagements für Nonprofit-Organisationen	58
3.3.1 Messung und Analyse der Leistungsqualität	58
3.3.2 Planung des Qualitätsmanagements	58

3.3.3	Implementierung des Qualitätsmanagements	59
3.3.4	Kontrolle des Qualitätsmanagements	59
4	Messung der Qualität von Nonprofit-Leistungen	65
4.1	Verfahren zur Qualitätsmessung	65
4.2	Individualorientierte Messverfahren	68
4.2.1	Objektive Messverfahren	68
4.2.1.1	Silent-Shopper-Verfahren	69
4.2.1.2	Expertenbeobachtung	71
4.2.2	Subjektive Messverfahren	71
4.2.2.1	Merkmalsorientierte Messverfahren	72
4.2.2.2	Ereignisorientierte Messverfahren	78
4.2.2.3	Problemorientierte Messverfahren	81
4.3	Organisationsorientierte Messverfahren	88
4.3.1	Managementorientierte Messverfahren	88
4.3.2	Mitarbeiterorientierte Messverfahren	91
4.3.2.1	Externe Qualitätsmessung durch Mitarbeiterbefragungen ...	91
4.3.2.2	Interne Qualitätsmessungen	92
4.3.2.3	Betriebliches Vorschlagswesen	93
4.3.2.4	Poka-Yoke-Verfahren	93
5	Strategische Ausrichtung des Qualitätsmanagements für Nonprofit-	
	Leistungen	97
5.1	Anforderungen an ein Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen	97
5.2	Festlegung der strategischen Qualitätsposition	101
5.3	Festlegung der Qualitätsstrategie	108
5.4	Festlegung von Qualitätsgrundsätzen	110
5.5	Spezifizierung von Qualitätsforderungen	112
5.6	Bestimmung von Qualitätszielen	114
6	Operative Gestaltung des Qualitätsmanagements für Nonprofit-Leistungen ..	119
6.1	Regelkreis des Qualitätsmanagements	119
6.2	Instrumente der Qualitätsplanung	121
6.3	Instrumente der Qualitätslenkung	128
6.4	Instrumente der Qualitätsprüfung	131
6.4.1	Instrumente der internen Qualitätsprüfung	133
6.4.1.1	Vieraugenprinzip/Dienstaufsichtskontrollen	133
6.4.1.2	Mitarbeiterbeobachtung	134
6.4.1.3	Mitarbeiterbeurteilung/Mitarbeitergespräche	134
6.4.1.4	Externe Qualitätsmessung durch Mitarbeiterbefragungen ...	134
6.4.1.5	Interne Qualitätsmessung	135
6.4.2	Instrumente der externen Qualitätsprüfung	136
6.4.2.1	Objektive anspruchsrgruppenorientierte Ansätze	136
6.4.2.2	Merkmalsorientierte Ansätze	137
6.4.2.3	Problemorientierte Ansätze	137

6.5	Instrumente der Qualitätsmanagementdarlegung	142
6.6	Integrationsbedarf im Qualitätsmanagement	149
6.6.1	Integration der Instrumente innerhalb einer Phase	149
6.6.1.1	Funktionale Beziehungen	150
6.6.1.2	Zeitliche Beziehungen	150
6.6.1.3	Hierarchische Beziehungen	151
6.6.2	Integration der Instrumente zwischen einer Phase	151
6.6.2.1	Hierarchisierung der Instrumente	151
6.6.2.2	Verknüpfung der Instrumente	151
6.6.2.3	Beurteilung der Instrumente	152
6.6.2.4	Auswahl der Instrumente	154
7	Zertifizierung des Qualitätsmanagements von Nonprofit-Organisationen ...	157
7.1	Bedeutung der Zertifizierung	157
7.2	Ziele und Rahmenbedingungen der Zertifizierung	161
7.3	Prozess der Zertifizierung	164
7.3.1	Auswahl der Zertifizierungsstelle	164
7.3.2	Entscheidung über die zugrunde liegende Prüfungsnorm	165
7.3.3	Vorbereitung auf die Zertifizierung	167
7.3.4	Ablauf der Zertifikatserteilung	169
7.3.4.1	Information und Voraudit	169
7.3.4.2	Dokumentationsprüfung	170
7.3.4.3	Zertifizierungsaudit (Systemaudit)	170
7.3.4.4	Korrekturmaßnahmen und Zertifizierungsdokumentation ..	172
7.3.4.5	Überwachungsaudits	173
7.4	Nutzenwirkungen der Zertifizierung	174
7.5	Kritische Würdigung des Einsatzes von Zertifizierungen	176
7.5.1	Zertifizierungsnormbezogene Probleme	176
7.5.2	Zertifizierungsprozessbezogene Probleme	177
7.5.3	Organisationsbezogene Probleme	177
7.5.4	Branchenbezogene Probleme	178
8	Implementierung des Qualitätsmanagements für Nonprofit-Organisationen .	181
8.1	Notwendigkeit einer systematischen Implementierung des Qualitätsmanagements	181
8.2	Barrieren der Umsetzung eines Qualitätsmanagements	183
8.3	Ansatzpunkte einer Implementierung des Qualitätsmanagements	186
8.3.1	Strukturorientierte Ansatzpunkte	187
8.3.2	Systemorientierte Ansatzpunkte	191
8.3.3	Kulturorientierte Ansatzpunkte	196
8.4	Implementierung als Phasenkonzept	200

9	Qualitätscontrolling für Nonprofit-Leistungen	205
9.1	Konzept des Qualitätscontrolling für Nonprofit-Leistungen	205
9.1.1	Funktionen des Qualitätscontrolling	206
9.1.1.1	Koordinationsfunktion	206
9.1.1.2	Informationsfunktion	207
9.1.1.3	Planungsfunktion	207
9.1.1.4	Kontrollfunktion	207
9.1.2	Struktur des Qualitätscontrolling	208
9.1.3	Bausteine des Qualitätscontrolling	210
9.2	Prozesskontrollen im Qualitätsmanagement	212
9.3	Effektivitätskontrollen im Qualitätsmanagement	214
9.4	Effizienzkontrollen im Qualitätsmanagement	219
9.4.1	Kosten des Qualitätsmanagements	219
9.4.1.1	Tätigkeitsorientierte Einteilung qualitätsbezogener Kosten ..	220
9.4.1.2	Wirkungsorientierte Einteilung qualitätsbezogener Kosten ..	221
9.4.1.3	Fehlerkostenrechnung	222
9.4.2	Nutzen des Qualitätsmanagements	223
9.4.2.1	Interner Nutzen des Qualitätsmanagements	224
9.4.2.2	Externer Nutzen des Qualitätsmanagements	224
9.4.3	Kosten-Nutzen-Vergleich	226
10	Zusammenfassung: Zehn Schritte zu einem erfolgreichen Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen	231
11	Literatur	237

1 Bedeutung des Qualitätsmanagements für Nonprofit-Organisationen

- ▶ Die Qualitätsorientierung ist nicht nur für kommerzielle Unternehmen, sondern zunehmend auch für den Nonprofit-Sektor ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Diese Entwicklung lässt sich durch zahlreiche Faktoren begründen. Zur Realisierung einer erfolgreichen Qualitätsorientierung ist ein strukturiertes Vorgehen im Sinne einer Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Nonprofit-Leistungen notwendig.

1.1 Wettbewerbsvorteile durch Qualität der Nonprofit-Leistung

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Erstellung einer hohen Qualität zu einem **zentralen Wettbewerbsfaktor** für kommerzielle Unternehmen – insbesondere im Dienstleistungsbereich – entwickelt. Aufgrund der Tatsache, dass Nonprofit-Organisationen primär Dienstleistungen erbringen und deshalb als spezifische Form von Dienstleistungsunternehmen angesehen werden können, liegt es nahe, dass auch für Nonprofit-Organisationen die Qualitätsorientierung eine herausragende Bedeutung aufweist. Dabei lässt sich eine Vielzahl von Gründen identifizieren, die die **Erfolgsrelevanz einer Qualitätsorientierung für Nonprofit-Organisationen** unterstreichen (*Bruhn* 2011, S. 2ff.):

- Zum einen führt der Markteintritt von neuen, teilweise auch international tätigen Nonprofit-Organisationen zu einer deutlichen **Zunahme des Wettbewerbs**; dies gilt nicht nur im Bereich spezifischer Nonprofit-Leistungen, wie z.B. bei Nonprofit-Organisationen, die ihre Leistungen über das Internet anbieten, sondern auch in den „klassischen“ Nonprofit-Märkten (z.B. Kulturangebote, Pflegedienste, religiöse Dienste, Verkehrsbetriebe usw.) steigt die Wettbewerbsintensität. Dieser Umstand spiegelt sich in der deutlichen Zunahme von Nonprofit-Organisationen in Deutschland wider. Zum anderen sehen sich viele Nonprofit-Organisationen auch mit neuen Wettbewerbern konfrontiert. So besetzen Unternehmensinitiativen, Industrieverbände oder Initiativen im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) klassische Nonprofit-Themen – wie Ökologie, Kinderschutz, Nachhaltigkeit oder Katastrophenhilfe – und werben erhebliche Mittel ein. So hat die Deutsche Bank z.B. in den vergangenen Jahren pro Jahr zwischen 80 und 90 Mio. EUR an CSR-Initiativen vergeben (*Elbert/Steiner* 2008).

Beispiel**Zunehmende Ökonomisierung im Gesundheitswesen**

Insbesondere in der stationären Versorgung ist eine zunehmende Ökonomisierung des Gesundheitswesens zu beobachten. Dies hat zur Konsequenz, dass das Krankenhaus als Wirtschaftsbetrieb nicht länger eine Fiktion ist, sondern es gleicht bereits einem wirtschaftlich handelnden Unternehmen. Dabei wird der einzelne Patient zunehmend als Kunde angesehen. Zu dieser Sichtweise hat insbesondere die Einführung der Fallpauschalen im Jahre 2003 beigetragen, die nunmehr – entsprechend der begrifflichen Ausrichtung – den „Fall“ und nicht mehr länger den einzelnen Patienten in den Mittelpunkt rückt. In diesem Kontext ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich die Annahme eines stetig wachsenden Gesundheitsmarktes nur bestätigen lässt, solange für die investierten Gelder qualitativ hochwertige Leistungen angeboten werden (*Ärzteblatt* 2012).

- Trotz der Immaterialität von Nonprofit-Leistungen werden diese vergleichsweise einfach durch Wettbewerber imitiert (z.B. neuartiges Pflegekonzept eines Altenheims), so dass eine **Homogenisierung des Leistungsangebotes** festzustellen ist. Für Nonprofit-Organisationen erschwert sich infolgedessen das Erreichen eines Wettbewerbsvorteils über ein innovatives Leistungsprogramm. Eine Differenzierung ist häufig primär über die exzellente Qualität der eigentlichen Kernleistung sowie der zusätzlich angebotenen Serviceleistungen (z.B. Stadtführungen für die Gäste einer Jugendherberge) möglich.
- Die dynamische Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht Leistungsempfängern bzw. sämtlichen Anspruchsgruppen eine bisher nicht bekannte Dimension der **Markttransparenz**. Dadurch wird es für Nonprofit-Organisationen wichtiger, sich den Bedürfnissen und Wünschen der Anspruchsgruppen anzupassen, um diese nicht an die Wettbewerber zu verlieren.
- Durch die in kommerziellen Dienstleistungsbranchen gewohnten hohen Qualitätsstandards, wie beispielsweise in der Hotel- und Verpflegungsbranche, verlangen Leistungsempfänger grundsätzlich eine vergleichbare Qualität auch von Nonprofit-Organisationen. Somit wird die Notwendigkeit zur Erbringung einer hohen Leistungsqualität teilweise auch extern durch **Qualitätsstandards von kommerziellen Anbietern** ausgelöst.

Im Zusammenhang mit der Qualitätsorientierung zeigen entsprechende Erfahrungen, dass letztlich nur durch eine konsequente Anspruchsgruppenorientierung des Qualitätsmanagements Chancen zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen bestehen. Wettbewerbsvorteile haben dabei folgende **Anforderungen** zu erfüllen, um als Erfolgsfaktoren gelten zu können (*Backhaus/Voeth* 2009, S. 22ff.; *Bruhn* 2012, S. 16):

- **Wahrnehmbarkeit:** Die Leistungsvorteile sind so zu gestalten, dass sie vom Leistungsempfänger (!) als wesentliches Differenzierungsmerkmal erkannt werden.
- **Bedeutsamkeit:** Der Vorteil ist bei einer vom Leistungsempfänger als besonders wichtig eingeschätzten (Kern-) Leistung der Nonprofit-Organisation zu erzielen und hat diesbezüglich entscheidungsrelevant zu sein.
- **Dauerhaftigkeit:** Der Wettbewerbsvorteil hat eine zeitliche Stabilität aufzuweisen und dadurch auch die Eigenschaft, nicht kurzfristig imitierbar zu sein.

Der Erfolg einer Nonprofit-Organisation begründet sich demzufolge nicht auf Basis objektiv gegebener, sondern auf von Leistungsempfängern und anderen Anspruchsgruppen subjektiv wahrgenommenen Positionierungs- und Qualitätsvorteilen (Simon 1988, S. 474). Dies macht den besonderen Stellenwert der Forderung nach einer **anspruchsgruppenbezogenen Leistungsqualität** deutlich (Vaughan/Shiu 2001, S. 132; Matul/Scharitzer 2007, S. 535f.).

Während kommerzielle Unternehmen bereits seit den 1980er Jahren intensive Bemühungen zur Erreichung einer ausgeprägten Kunden- und Qualitätsorientierung anstellen, wurde dieser Thematik von Nonprofit-Organisationen lange Zeit wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Erst seit einigen Jahren zeichnet sich eine ähnliche Entwicklung wie im kommerziellen Bereich ab, d.h., **Qualität als Erfolgsfaktor** wird inzwischen immer häufiger auch bei Nonprofit-Organisationen als zentrales Anliegen begriffen. Abbildung 1.1 zeigt exemplarisch die Qualitätsorientierung des Deutschen Roten Kreuzes.

Deutsches Rotes Kreuz
Aus Liebe zum Menschen.

+EQ
Ehrenamt & Qualität

EQ - die Idee | EQ - das System | EQ - Mitmachen | EQ - Arbeitshilfen | EQ - FAQs

EQ - Schirmherr
EQ - Stimmen und Meinungen
EQ - die Idee
EQ - das System
EQ - Mitmachen
EQ - Arbeitshilfen
EQ - FAQs
EQ - Datenbank
Kontakt / Impressum
Logout

EQ auf Facebook

Engagement heute
Die neue Bürgergesellschaft
Zukunftkongress
28.-30. Oktober 2011, Münster
www.engagement-heute.de

Willkommen auf der Internetplattform „Ehrenamt und Qualität - EQ“ des Deutschen Roten Kreuzes!

Diese Plattform richtet sich an Rotkreuzler/-innen ebenso wie an interessierte Bürger/-innen, Firmen, Behörden, Institutionen und Verbände.

Sie will einen Einblick in das DRK-interne Qualitätsmanagementsystem „EQ“ gewähren und ist so ein weiterer Garant für die Qualität der Arbeit des Deutschen Roten Kreuzes - im Zeichen der Menschlichkeit.

Ehrenamtliche und freiwillige Gemeinschaften und Gruppierungen des DRK erhalten auf diesen Seiten darüber hinaus Antworten, konkrete Arbeitshilfen sowie Begleitung auf dem Weg der Umsetzung und Einführung des EQ-Systems.

Noch Fragen?
Zögern Sie nicht und nutzen Sie die Kontaktmöglichkeiten mit uns!
[Kontakt](#)

Qualität steht jedem gut.
EQualitaet.de

Eines für alle...

EQ-Meter:
EQ - die Idee dazu ...
 finde ich super
 gefällt mir
 ist nicht uninteressant
 gefällt mir nicht
 abstimmen!
[Ergebnis anzeigen](#)

Abb. 1.1 Internetplattform „Ehrenamt und Qualität – EQ“ des Deutschen Roten Kreuzes (Quelle: Deutsches Rotes Kreuz 2012)

Beispiel**„Ehrenamt und Qualität – EQ“ des Deutschen Roten Kreuzes**

Das Deutsche Rote Kreuz hat eine Internetplattform mit dem Namen „Ehrenamt und Qualität – EQ“ eingerichtet. Als Adressaten werden Mitglieder des Deutschen Roten Kreuzes, interessierte Bürger, Firmen, Behörden, Institutionen sowie Verbände angesehen. Ziel dieser Maßnahme ist es, das DRK-interne Qualitätsmanagement und somit die ausgeprägte Qualitätsorientierung bekannt zu machen. Es stellt daher den Nachweis eines wirkungsvollen, nachvollziehbaren und zurückverfolgbaren Planens und Handelns in ehrenamtlichen Gemeinschaften und freiwilligen Gruppen unter dem Aspekt nachweislich geregelter Kommunikation und Abläufe dar. Dies führt in gesichertem Maße zu ehrenamtlicher Professionalität und somit zur Zufriedenheit aller am Dienstleistungsprozess Beteiligten. Zudem dient es mit Arbeitshilfen als Unterstützung für ehrenamtliche Gruppierungen des Deutschen Roten Kreuzes bei der Implementierung und Umsetzung des EQ-Systems und trägt somit zu einer Ausbreitung des Qualitätsgedankens innerhalb des Deutschen Roten Kreuzes bei (*Deutsches Rotes Kreuz* 2012).

Der in jüngster Vergangenheit festzustellende Wandel hin zu mehr Qualitätsbewusstsein bzw. das daraus folgende Interesse, für Nonprofit-Organisationen ein Qualitätsmanagement aufzubauen, ist auf mehrere **Ursachen** zurückzuführen:

■ Rückgang von Ressourcen

Beschaffungsseitig verschärft sich der Wettbewerb für Nonprofit-Organisationen. Als Resultat eines zunehmenden Legitimationsdrucks bei der Vergabe knapper Ressourcen, wie z.B. Subventionen, Förderungen, Spenden, Kostenübernahmen usw., werden die Organisationen zunehmend gefordert, über die Qualität ihrer Leistungen Rechenschaft abzulegen.

■ Konkurrenz durch private bzw. kommerzielle Dienstleister

Nonprofit-Organisationen bieten zum Teil Dienstleistungen an, bei denen sie in Konkurrenz zu kommerziellen Dienstleistungsunternehmen stehen (z.B. Industrie- und Handelskammer vs. Beratungsunternehmen). In diesem Fall wird die Qualität der Leistungen im Vergleich zu den konkurrierenden Unternehmen beurteilt. Für Nonprofit-Organisationen ist es daher erforderlich, ihr Qualitätsniveau zu verbessern, um so im Vergleich zu kommerziellen Unternehmen konkurrenzfähig zu bleiben.

■ Kooperationen zwischen kommerziellen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen

Viele Nonprofit-Organisationen erbringen zunehmend ihre Dienstleistungen in Kooperation mit kommerziellen Unternehmen (z.B. Behindertenwerkstätten). Hierbei ist zu beachten, dass die Gesamtqualität nur so gut ist wie die Qualität des schwächsten Partners. Nonprofit-Organisationen sind daher zum einen dazu aufgefordert, ihre eigene Leistungsfähigkeit an den oftmals hohen Qualitätsansprüchen der beteiligten kommerziellen Unternehmen auszurichten. Zum anderen ist es notwendig, sämtliche Ressourcenlieferanten der Nonprofit-Organisation (z.B. die Health Care Caterer für Krankenhäuser) zur Erbringung einer hohen Qualität zu verpflichten.

Während sich in der Literatur bereits einige Publikationen finden, die sich speziell mit der Thematik Qualitätsmanagement in Nonprofit-Organisationen auseinandersetzen (z.B. *Eversheim/Jaschinski/Reddemann 1997; Schubert/Zink 1997; Klausegger/Scharitzer/Scheuch 2003; Burnett 2007; Matul/Scharitzer 2007; Sargeant 2009; Schwarz et al. 2009*), ist dennoch festzuhalten, dass die bisherige Qualitätsdiskussion weitgehend durch ein Reagieren auf Impulse aus dem kommerziellen Bereich gekennzeichnet ist. Demzufolge wird die Diskussion um die Qualitätsorientierung in Nonprofit-Organisationen sehr stark durch **Trends und Entwicklungen in kommerziellen Unternehmen** (z.B. Benchmarking, Prozessorientierung usw.) beeinflusst. Die Qualitätsorientierung in Nonprofit-Organisationen ist jedoch nur teilweise aus demselben Blickwinkel wie in kommerziellen Unternehmen zu betrachten. So sind zum einen die Qualitätsmerkmale einer Nonprofit-Leistung nicht mit denen von kommerziellen Leistungen identisch. Zum anderen sind bei Nonprofit-Organisationen Qualitätserwartungen aus mehreren Perspektiven, d.h. aus Sicht der unterschiedlichen Anspruchsgruppen (z.B. Spender, Sponsoren, Kostenträger, Entscheider usw.), zu berücksichtigen. Des Weiteren besteht die Schwierigkeit, dass es für Nonprofit-Organisationen keine dem Gewinnziel entsprechenden, einfachen Größen zur Erfolgsbeurteilung der Qualitätsbemühungen gibt (*Matul/Scharitzer 2007, S. 535*). Hieraus resultiert, dass häufig lediglich die **Kosten der Qualität** im Mittelpunkt der Qualitätsdiskussion stehen.

Merkmale

- Die Qualitätsorientierung stellt auch für Nonprofit-Organisationen einen zentralen Wettbewerbsfaktor dar.
- Deren Realisierung ist nur durch eine an sämtliche Anspruchsgruppen gerichtete Leistungsqualität möglich.

1.2 Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Nonprofit-Leistungen

Im Alltag zeigt sich an der tatsächlich erlebbaren **Leistungsqualität im Nonprofit-Bereich**, dass viele Nonprofit-Organisationen einen Nachholbedarf im professionellen Qualitätsmanagement für Nonprofit-Leistungen haben.

Eine **mangelhafte Leistungsqualität** gehört in vielen Lebensbereichen zum Alltag. Anspruchsgruppenorientierung und Servicebereitschaft sind in zahlreichen Nonprofit-Organisationen Lippenbekenntnisse, eine Umsetzung der in Seminaren und Schulungen vermittelten Inhalte findet häufig nicht statt, wird bisweilen von den Verantwortlichen nicht vorgelebt oder von Mitarbeitenden nicht verinnerlicht.

Die **Folgen mangelhafter Leistungsqualität** bleiben dabei vielfach unberücksichtigt, Unzufriedenheit und ihre Konsequenzen werden in vielen Nonprofit-Organisationen immer noch ignoriert, die Gewinnung neuer Leistungsempfänger wird gegenüber der Bindung bestehender Leistungsempfänger priorisiert. Dies ist umso erstaunlicher, als die Er-

kenntnisse über das Verhalten unzufriedener Leistungsempfänger weithin bekannt sind (vgl. Reichheld/Sasser 1991; Zeelenberg/Pieters 2004):

- Unzufriedenheit führt zur Abwanderung aktueller Leistungsempfänger.
- Unzufriedene Leistungsempfänger betreiben negative Mundpropaganda und berichten einer Vielzahl weiterer Personen in ihrem direkten Umfeld von ihrer Unzufriedenheit.
- Die Gewinnung eines neuen Leistungsempfängers kostet das Vielfache im Vergleich zur Bindung eines existierenden Leistungsempfängers.

Aber auch unter Vernachlässigung dieser „indirekten“ Wirkungen ist höhere Qualität keineswegs zwingend mit höheren Kosten verbunden. Es ist im Gegenteil häufig so, dass eine qualitativ fehlerhafte Leistungserstellung **Folgekosten** für den Anbieter verursacht, die die Kosten einer von vornherein qualitativ einwandfreien Leistungserstellung übersteigen (Crosby 1990, S. 28; Haist/Fromm 2002). So ermöglicht das Angebot qualitativ hochwertiger Nonprofit-Leistungen auch die Realisierung einer „Überholstrategie“ (Outpacing), bei der unter Umständen sowohl in der Kostendimension (Kostenvorteile) als auch in der Qualitätsdimension (Qualitätsvorsprünge) Verbesserungen erreichbar sind.

Beispiel

WWF Ratgeber-App des WWF Schweiz

Eine „Überholstrategie“ lässt sich in einer Vielzahl von Fällen durch den Einsatz technischer Komponenten realisieren. So hat der WWF Schweiz eine kostenlose WWF Ratgeber-App entwickelt, die Konsumententipps schnell und unkompliziert auf dem Smartphone zur Verfügung stellt. Bislang sind Informationen zu umweltverträglichen Fischen und Meeresfrüchten, saisonalen Früchten und Gemüse, Lebensmittel-Labels, zu Restaurants mit Bio-Produkten sowie energieeffizienten Geräten und Lampen verfügbar, wobei das verfügbare Informationsmaterial permanent erweitert wird. Für den WWF Schweiz eröffnet diese Maßnahme die Erreichung seiner Anspruchsgruppen über einen zusätzlichen Kanal, während auf der Seite der Nutzer diese Informationsmöglichkeit einen höheren Individualisierungsgrad der gewünschten Informationen und eine größere Flexibilität darstellt. So sind die gewünschten Informationen, z.B. zur Fangmethode oder zum Zucht-System bei verschiedenen Fischprodukten, unmittelbar im Supermarkt abrufbar (WWF 2012).

Nicht zu vernachlässigen ist auch die Tatsache, dass es für Wettbewerber schwieriger ist, einen einmal erreichten Qualitätsvorsprung aufzuholen, als auf andere Maßnahmen, wie beispielsweise auf eine Preissenkung, zu reagieren.

In der Mission der Nonprofit-Organisation sind die qualitativen Ziele und Grundsätze festgehalten, die im Rahmen der **Strategiefestlegung** weiter zu konkretisieren und zu spezifizieren sind. Aus dieser Mission der Organisation bzw. dem Nonprofit-Auftrag als Oberziel werden abgeleitete Ziele definiert, die soweit zu operationalisieren sind, dass eine Messung und Überprüfung des Zielerreichungsgrades möglich wird.

Als zentrale Erfolgsfaktoren für die Erreichung der Mission kommt zum einen der Wirtschaftlichkeit bei der Arbeit, zum anderen der Fachlichkeit bei der Leistungserstellung eine besondere Bedeutung zu. Nur durch ein effizientes Management auf der Beschaffungs- sowie der Ausgabenseite und ein qualitätsorientiertes Vorgehen bei der Erfüllung der Nonprofit-Aufgaben ist die Mission bestmöglich erreichbar. Daraus resultiert ein in fast allen Nonprofit-Organisationen inhärentes **Spannungsfeld** (vgl. Abbildung 1.2), das von Nonprofit-Organisationen verlangt, sowohl dem Auftrag/der Mission, der Qualität und Fachlichkeit der Leistungserstellung als auch der Wirtschaftlichkeit der Projekte gleichzeitig gerecht zu werden.

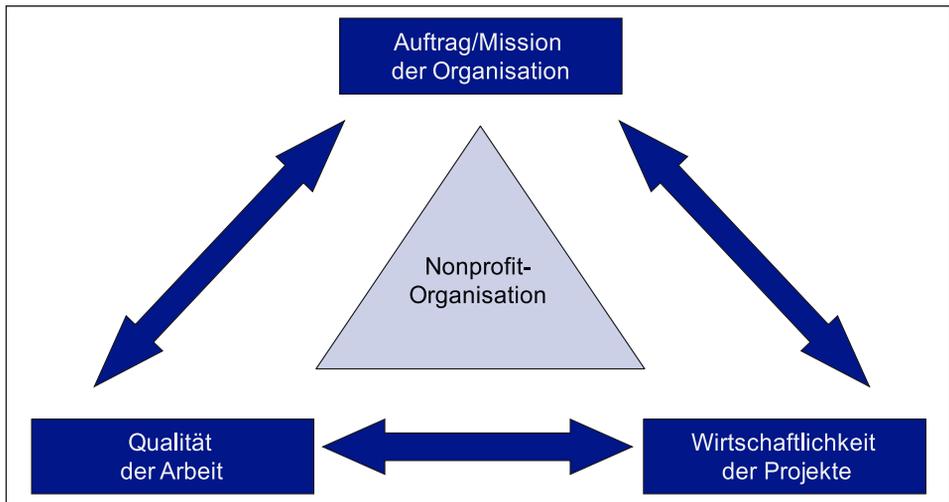


Abb. 1.2 Spannungsfeld zwischen Mission, Qualität und Wirtschaftlichkeit von Nonprofit-Organisationen (Quelle: Bruhn 2011, S. 138)

In diesem **Spannungsfeld** wird sich allerdings nur dann eine alle Faktoren optimierende Lösung finden lassen, wenn es der einzelnen Nonprofit-Organisation gelingt, die Beschäftigung mit dem Thema Qualität aus einer isolierten Zeitpunkt Betrachtung herauszulösen und zum Gegenstand eines permanenten Qualitätsmanagementprozesses zu machen (vgl. Abbildung 1.3).

Beispiel**Qualitätsmanagement des St. Elisabeth-Krankenhaus Leipzig**

Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung werden im St. Elisabeth-Krankenhaus Leipzig als Grundprinzipien verstanden, die das tägliche Handeln bestimmen. Zur Gewährleistung hoher Qualitätsstandards werden Qualitätssicherung und Zertifizierung des Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9000ff. als Bestandteile der Identität und des eigenständigen Profils des Krankenhauses verstanden. Zur Sicherstellung einer permanent zufriedenstellenden Leistungsqualität findet eine Umsetzung und regelmäßige Überprüfung der Anforderungen der DIN EN ISO 9000ff. statt. Darüber hinaus sind Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in den Richtlinien und Normen für Arbeitsabläufe und den Aufbau der einzelnen Abteilungen verankert. Schließlich werden die Ergebnisse der Qualitätsüberprüfung in Statistiken dokumentiert, um einen Vergleich der einzelnen Abteilungen durchzuführen und die Entwicklungen im Zeitverlauf zu beobachten. Darüber hinaus findet ein Abgleich der eigenen Einrichtung mit dem bundesweiten Standard statt (*St. Elisabeth-Krankenhaus Leipzig 2012*).

ST. ELISABETH-KRANKENHAUS LEIPZIG
Akademisches Lehrkrankenhaus der Universität Leipzig

Start / Übersicht ▶ **Qualitätssicherung** ▶

Unser Krankenhaus **Qualitätssicherung**

Medizin, Einrichtungen in unserem Krankenhaus ein unverzichtbares Ziel. Qualitätssicherung und Zertifizierung (d.h. die Prüfung durch eine externe, unabhängige und dafür zugelassene Stelle) sind Ausdruck der Identität und des eigenständigen Profils.

Ambulanzen

Pflegeangebote Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement finden ihren praktischen Ausdruck

Ausbildung

- ▶ in der Umsetzung & regelmäßigen Überprüfung der Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2000,
- ▶ in Richtlinien und Normen für Strukturen und Abläufe in den einzelnen Abteilungen,
- ▶ im Führen von Statistiken, damit eine Vergleichbarkeit zwischen den Abteilungen und anderen Einrichtungen, bzw. Sachsen und bundesweit gegeben ist.

Qualitätsmanagement

Aktuelles

MVZ

Qualitätsbericht

[Download](#) aktueller Qualitätsbericht des Krankenhauses

Suche

Kontakt / Anfahrt

Impressum

Zertifizierungsprozess

Das St. Elisabeth-Krankenhaus hat im Rahmen der Zertifizierung des Brustzentrums ein internes Qualitätsmanagementsystem nach den Richtlinien der DIN EN ISO 9001:2000 aufgebaut. Für den Bereich des Brustzentrums ist dieses System bereits durch externe Auditoren des TÜV's überprüft und zertifiziert worden. Hiermit wird die Erfüllung objektiverbarer und anerkannter Qualitätsstandards bescheinigt.

Darüber hinaus kommt das Qualitätsmanagementsystem jedoch in weiten Bereichen des Krankenhauses zur Anwendung und gewährleistet somit die hohen Standards aller qualitätsrelevanten Prozesse unseres

Abb. 1.3 Qualitätssicherung des St. Elisabeth-Krankenhaus Leipzig
(Quelle: *St. Elisabeth-Krankenhaus Leipzig 2012*)

Die Erstellung einer herausragenden Qualität soll den Erfolg für die Nonprofit-Organisation sicherstellen. Um dies zu gewährleisten, empfiehlt sich für die Organisation ein so genanntes „**Denken in der Erfolgskette**“. Es wird hierbei davon ausgegangen, dass eine gute Leistung beim Empfänger positive Wirkungen entfaltet (z.B. Zufriedenheit mit der

Leistung), die wiederum Verhaltenswirkungen aufweist (z.B. Wiederwahl, Weiterempfehlung) und sich damit positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg der Nonprofit-Organisation auswirkt.

Die **Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Nonprofit-Leistungen** ist in Abbildung 1.4 dargestellt. Über eine Erfüllung der (heterogenen) Erwartungen kann eine Steigerung der Zufriedenheit erreicht werden. Die Zufriedenheit beeinflusst wiederum anspruchgruppenbezogene Verhaltenswirkungen, insbesondere die Bindung. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass ein zufriedener Leistungsempfänger eher bereit ist, die Leistungen einer Nonprofit-Organisation erneut (Wiederwahl des Anbieters) oder sogar in stärkerem Umfang (z.B. in Form von Cross Buying) in Anspruch zu nehmen. Eine hohe Bindung – wird weiterhin angenommen – hat wiederum Erlös- bzw. Erfolgswirkungen auf Ebene des einzelnen Leistungsempfängers zur Folge.

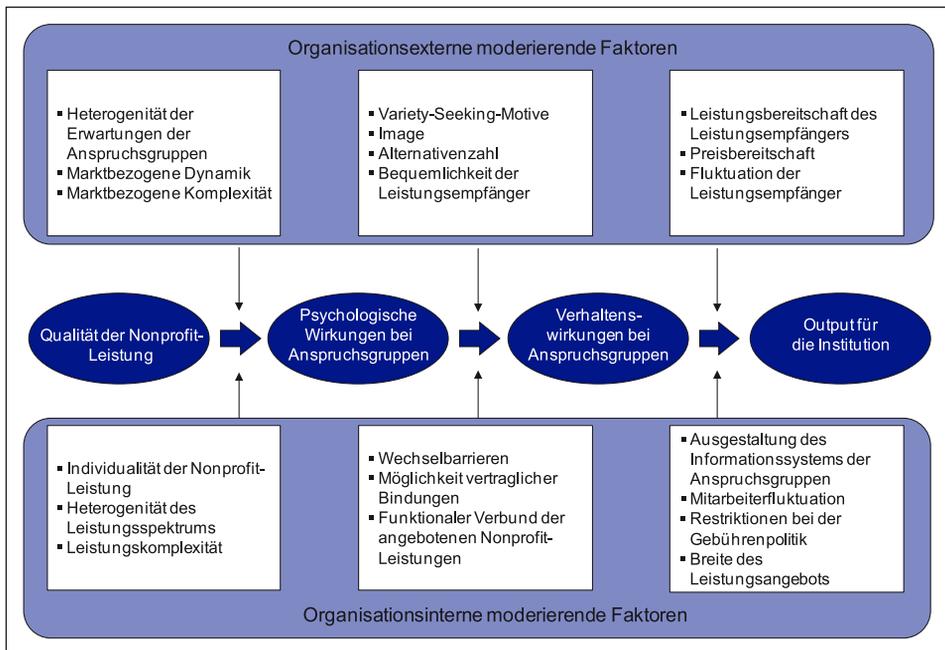


Abb. 1.4 Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Nonprofit-Leistungen
(Quelle: in Anlehnung an Bruhn 2009b, S. 66)

Die angebotene Leistungsqualität ist dabei ein Schlüsselfaktor für die Zufriedenheit des Leistungsempfängers. Dieser hat bestimmte Qualitätserwartungen, die zu erfüllen sind. Für Nonprofit-Organisationen folgt daraus zum einen, dass die Berücksichtigung des Nutzens und der Erwartungen des Leistungsempfängers als eine permanente Aufgabe aller am Wertschöpfungsprozess beteiligten Mitarbeitenden zu betrachten ist. Zum anderen sind – bedingt durch den Vertrauenscharakter der Qualität – das Nutzungsrisiko zu reduzieren, Nonprofit-Leistungen zu materialisieren und entsprechende Kompetenzen im Sinne einer Qualitätsgarantie herauszustellen und zu kommunizieren. Dabei ist in den Phasen des Entscheidungsprozesses eine Vielzahl vertrauensbildender und vertrauenssichernder Maßnahmen zu ergreifen.

Im Hinblick auf die genannten Zusammenhänge zwischen psychologischen Wirkungen und Verhaltenswirkungen beim Leistungsempfänger und dem Output für die Nonprofit-Organisation wird im Sinne der aufgezeigten Erfolgskette erkannt, dass – u. a. unter Effizienzgesichtspunkten – die Sicherstellung der Leistungsqualität nicht erst an der Schnittstelle zwischen der Nonprofit-Organisation bzw. deren Mitarbeitenden und den externen Leistungsempfängern beginnt („end-of-the-pipe-Lösung“). Vielmehr ist auch die **Untersuchung und Optimierung der organisationsinternen Voraussetzungen** der Leistungserstellung für die Realisierung der Leistungsqualität notwendig (Boshoff/Mels 1995; Edvardsson/Larsson/Setterlind 1997; Peck et al. 1999, S. 301ff.; Reichheld/Teal 2001).

Demzufolge gilt es für Nonprofit-Organisationen, ihre Aktivitäten auch auf die Mitarbeitenden bzw. die internen Anspruchsgruppen zu fokussieren. In diesem Zusammenhang wird auf das im kommerziellen Marketing diskutierte **Konzept der internen Kundenorientierung** zurückgegriffen. Als interne Kundenorientierung (bzw. interne Anspruchsgruppenorientierung) wird die Fähigkeit einer Nonprofit-Organisation bezeichnet, die innerorganisatorischen Voraussetzungen durch die Ausrichtung an den internen Anspruchsgruppen dafür zu schaffen, dass die an den Leistungserwartungen der externen Anspruchsgruppen der Nonprofit-Organisation ausgerichtete Strategie erfolgreich umgesetzt wird (Bruhn 2002, S. 27). Die interne Kundenorientierung ist somit kein Selbstzweck, sondern dient der Erreichung der externen Zielsetzungen der Nonprofit-Organisation.

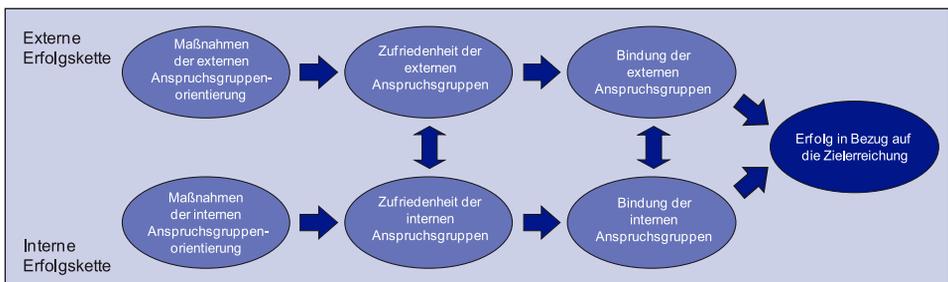


Abb. 1.5 Zusammenhang zwischen interner und externer Erfolgskette der Anspruchsgruppenorientierung (Quelle: in Anlehnung an Bruhn 2002, S. 178)

Dabei wird davon ausgegangen, dass die Maßnahmen der internen Kundenorientierung über die gesteigerte Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die Verbesserung des Interaktionsverhaltens der Mitarbeitenden zu einer Erhöhung der externen Anspruchsgruppenorientierung beitragen (Bruhn 2002); diese ist wiederum – entsprechend den Ausführungen weiter oben – ein zentraler Erfolgsfaktor für die Zielerreichung bei Nonprofit-Organisationen. Dieser **Zusammenhang zwischen der internen und externen Anspruchsgruppenorientierung** ist in Abbildung 1.5 exemplarisch dargestellt. Darüber hinaus führt die interne Kundenorientierung zu einer Steigerung der Mitarbeitermotivation und bildet somit eine Grundlage dafür, dass notwendige Veränderungsprozesse in der Nonprofit-Organisation, wie z.B. das verstärkte Denken in Anspruchsgruppen oder die Professionalisierung der Beschaffungsaktivitäten, von den Mitarbeitenden eher akzeptiert und unterstützt werden.

Die **Umsetzung einer internen Anspruchsgruppenorientierung** erfolgt sowohl bezogen auf die Ebene der Organisation als Ganzes als auch in Bezug auf Abteilungen (z.B.

Fundraising, Controlling), interne Gruppierungen (z.B. Gruppe der ehrenamtlichen Mitarbeitenden, Gruppe der hauptamtlichen Mitarbeitenden) oder einzelne Mitarbeitende. Ansatzpunkte zur Steigerung der internen Anspruchsgruppenorientierung sind dialog- oder auch zufriedenheitssteigernde Maßnahmen. Beispielsweise ist eine zentrale Maßnahme der internen Anspruchsgruppenorientierung das so genannte **Empowerment**, bei dem Mitarbeitenden relativ große Handlungsspielräume gewährt werden (Brymer 1991, S. 59). Dadurch sind die Mitarbeitenden in der Lage, im Kontakt mit den Anspruchsgruppen flexibel und individuell auf die Bedürfnisse und Wünsche der Leistungsempfänger einzugehen und somit eine verstärkte externe Anspruchsgruppenorientierung zu realisieren. Dabei spielt das Empowerment insbesondere bei solchen Nonprofit-Leistungen eine zentrale Rolle, bei denen ein großes Ausmaß an Individualität im Leistungserstellungsprozess zu berücksichtigen ist, wie z.B. bei Seelsorgern, Ärzten oder Beratungsstellen. Bei weitgehend standardisierten Leistungen, wie z.B. bei Fahrdiensten oder in öffentlichen Bibliotheken, ist das Empowerment der Mitarbeitenden lediglich von untergeordneter Bedeutung. Weitere Maßnahmen der internen Kundenorientierung sind u.a. die Optimierung der internen Kommunikation, regelmäßige Mitarbeitergespräche oder die Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen.

Als grundlegende Rahmenbedingung zur Umsetzung einer – der externen Anspruchsgruppenorientierung zweckdienlichen – internen Kundenorientierung bedarf es einer integrierten Gestaltung der Strukturen, Systeme und Kultur der Nonprofit-Organisation. Konkret bedeutet dies, dass die Organisation ihre Strukturen, d.h. die Aufbau- und Ablauforganisation, derart anpasst, um die innerbetrieblichen Voraussetzungen für eine erhöhte Flexibilität und Effizienz bei der Aufgabenerfüllung zu gewährleisten (z.B. durch flache Hierarchien). Gleichzeitig gilt es, die Strukturen der internen Kundenorientierung durch eine Anpassung der Systeme (Informations-, Personalmanagement-, Kommunikations-, Steuerungssysteme) zu unterstützen sowie die Kultur (Organisationskultur, Kultur auf Abteilungs- und individueller Ebene) derart zu modifizieren, dass das Denken in Anspruchsgruppen in der Nonprofit-Organisation gelebt wird.

Trotz der Plausibilität dieser (internen und externen) Erfolgskette ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den Wirkungen innerhalb der Erfolgskette nicht um allgemein gültige Zusammenhänge handelt. Nicht jede Ausbreitung oder Intensivierung von Maßnahmen des Qualitätsmanagements kann automatisch einen Beitrag zum Erfolg der Nonprofit-Organisation leisten. Nicht jede Maßnahme des Qualitätsmanagements führt beispielsweise zu einer Erhöhung der Zufriedenheit der Leistungsempfänger, nicht jede Zufriedenheitssteigerung zu einer besseren Bindung der Leistungsempfänger und nicht jede Erhöhung der Bindung zu einer Erfolgssteigerung. Zudem wird ab einem bestimmten qualitätsbezogenen Aktivitätsniveau eine weitere Intensivierung qualitätsbezogener Aktivitäten unprofitabel (Rust/Zahorik/Keiningham 1994, S. 58). Dies liegt darin begründet, dass die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Gliedern der Erfolgskette durch **moderierende Variablen** beeinflusst werden (Homburg/Faßnacht 2001), die als „Störfaktoren“ wirken und sich in organisationsexterne und -interne moderierende Faktoren untergliedern lassen:

- Existenz und Stärke des **Zusammenhangs zwischen Qualitätsanstrengungen und psychologischen Wirkungen** sind durch externe Faktoren, wie z.B. die Heterogenität der Erwartungen der Leistungsempfänger, sowie durch interne Faktoren, wie z.B. die Heterogenität des Leistungsspektrums der Nonprofit-Organisation, determiniert.
- Der **Zusammenhang zwischen psychologischen und Verhaltenswirkungen** wird in seinem Vorhandensein und seiner Intensität von externen Faktoren, wie z.B. den Variety-Seeking-Motiven der Leistungsempfänger, und internen Faktoren, wie z.B. den im Nonprofit-Bereich stark ausgeprägten Wechselbarrieren, beeinflusst (*Homburg/Faßnacht 2001*).
- Der **Zusammenhang zwischen Verhaltenswirkungen und Output für die Nonprofit-Organisation** ist von externen Faktoren, wie z.B. der Leistungsbereitschaft der Leistungsempfänger, und von internen Faktoren, wie z.B. der Mitarbeiterfluktuation, abhängig.

In der **Praxis** zeigt sich, dass das „Denken in der Erfolgskette“ bislang weitgehend in isolierter Form stattfindet. Dies bedeutet, dass die in der Erfolgskette aufgeführten Konstrukte der Qualität der Nonprofit-Leistung, der Zufriedenheit der Leistungsempfänger, der Bindung der Leistungsempfänger sowie der Realisierung der Ziele der Nonprofit-Organisation zwar im Einzelnen als relevant angesehen werden und entsprechende Maßnahmen innerhalb der Nonprofit-Organisationen ergriffen werden, die Berücksichtigung der Gesamtzusammenhänge findet jedoch selten statt. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Messung der einzelnen Konstrukte der Erfolgskette ebenfalls vernachlässigt wird, so dass die Erkenntnisse aus der Praxis bislang noch begrenzt sind (*Michalski/Helmig 2010*). Eine Erhebung zum Informationsstand von Verbänden zur Zufriedenheit der Verbandsmitglieder als primäre Anspruchsgruppe zeigt z.B., dass in der Mehrzahl persönliche Kontakte zur Erhebung der Zufriedenheit der Mitglieder genutzt werden, während der Ansatz einer systematischen Zufriedenheitsanalyse bei keinem Verband Anwendung findet (*Eser 2000*). Der zentrale Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung der Leistungsempfänger wird – insbesondere in Bezug auf die Spenderbindung – zumindest ansatzweise in empirischen Studien untersucht und belegt (vgl. z.B. *Polonsky/Garma 2006; Sargeant/Woodliffe 2007; Michalski/Helmig 2010*). Schließlich findet die Untersuchung der Zielrealisierung von Nonprofit-Organisationen nur in einzelnen Branchen statt (z.B. *Dietrich 2005; Helmig 2005* zum Erfolg von Krankenhäusern oder *Fritsch 2007* zum Erfolg im Stiftungsmanagement).

Der Erfolg einer Nonprofit-Organisation hängt somit vor allem vom **Management der Erfolgskette** unter Berücksichtigung der moderierenden Faktoren ab. Exzellente Nonprofit-Organisationen zeichnen sich durch das Denken in der Erfolgskette aus, in dessen Zentrum ein professionelles Qualitätsmanagement steht. Darüber hinaus gelingt es ihnen aber auch, die externen und internen „Störfaktoren“ der Erfolgskette durch den Einsatz von Aktivitäten des Beschwerde- und Beziehungsmanagements zu den relevanten Anspruchsgruppen sowie durch Internes Marketing und Integrierte Kommunikation zu kontrollieren (*Bruhn 2009a*).

Beispiel**Management der Erfolgskette für öffentliche Bibliotheken**

Viele öffentliche Bibliotheken sehen sich immer stärkerer Konkurrenz auf dem Freizeit-, Bildungs- und Kultursektor gegenüber. Deshalb ist es nicht mehr allein ausreichend, viele Medien und Informationen in hoher Qualität zur Verfügung zu stellen, sondern es ist notwendig, zufriedene Kunden als dauerhafte Stammkunden zu gewinnen. Dies soll mit einem optimalen Ressourceneinsatz realisiert werden. Als zentraler Grundsatz zur Erreichung dieses Ziels wird die Kundenorientierung angesehen, die durch Fortbildungen, Schulungen, Mitarbeiterinformationen sowie die Delegation von Verantwortung umgesetzt wird. Die Umsetzung der Erfolgskette des Qualitätsmanagements für öffentliche Bibliotheken ist in Abbildung 1.6 dargestellt (Vogt 2004).

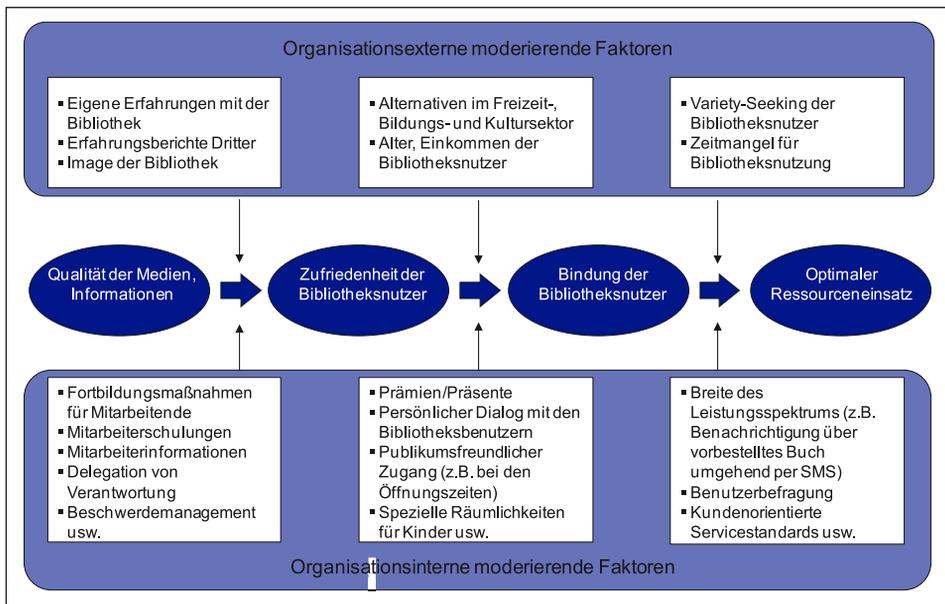


Abb. 1.6 Erfolgskette des Qualitätsmanagements am Beispiel von öffentlichen Bibliotheken (Quelle: in Anlehnung an Vogt 2004)

Merkmale

- Für eine erfolgreiche Qualitätsorientierung ist ein systematisches Vorgehen im Sinne einer Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Nonprofit-Leistungen notwendig.
- Dabei sind im Rahmen des Managements der Erfolgskette nicht nur die Zusammenhänge der zentralen Konstrukte zu berücksichtigen, sondern auch der Einfluss moderierender Variablen.
- Für die Realisierung der anspruchgruppenbezogenen Leistungsqualität ist sowohl die Perspektive der internen als auch der externen Anspruchsgruppenorientierung relevant.

2 Grundlagen des Qualitätsmanagements für Nonprofit-Organisationen

- ▶ Ausgangspunkt eines erfolgreichen Qualitätsmanagements ist die Schaffung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses innerhalb der Nonprofit-Organisation. Dies bildet die Grundlage für die Präzisierung der relevanten Qualitätsdimensionen. Anhand dieser Kenntnisse lassen sich die bedeutsamen Determinanten der Leistungsqualität identifizieren und unterschiedliche Kategorien von Wirkungen der Leistungsqualität ableiten.

2.1 Ansatzpunkte für ein Qualitätsverständnis von Nonprofit-Organisationen

Die Bestimmung eines einheitlichen Qualitätsverständnisses für Nonprofit-Organisationen stellt aus verschiedenen Gründen eine Herausforderung dar. So ist es bislang noch nicht gelungen, ein tragfähiges und allgemein akzeptiertes Begriffsverständnis zu schaffen, d.h., der Begriff „Qualität“ wird sehr heterogen verwendet (Matul/Scharitzer 2007, S. 533; Bruhn 2011, S. 33). Die Ausführungen zum Verständnis der Qualität reichen von umgangssprachlichen Wortdeutungen bis hin zu sehr abstrakten Definitionen des Qualitätsbegriffes, die für die Praxis wenig hilfreich sind. Gemäß den Definitionen des Deutschen Instituts für Normung e.V. (DIN) – die in der Marketingliteratur weite Verbreitung gefunden haben – bezeichnet **Qualität** im Wesentlichen „den Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Forderungen erfüllt“ (DIN EN ISO 9000:2005). Diese Betrachtungsweise integriert zwei zentrale **Auffassungen des Qualitätsbegriffs** (Bruhn 2011, S. 33f.):

- **Produktbezogener Qualitätsbegriff**

Bei dieser Auffassung wird die Qualität als die Summe bzw. das Niveau der vorhandenen Leistungseigenschaften – d.h. „ein Satz inhärenter Merkmale“ – interpretiert. Demzufolge stehen Merkmale der Beschaffenheit im Vordergrund der Betrachtung (z.B. Vielfalt des Fächerangebotes einer Universität oder das Verhältnis der Studentenzahl zur Anzahl der Dozierenden, Niveau der technologischen Ausstattung, Größe und Komfort der Räumlichkeiten usw.).

- **Leistungsempfängerbezogener Qualitätsbegriff**

Entsprechend dieser Sichtweise lässt sich Qualität durch die Wahrnehmung der Leistungen durch den Leistungsempfänger definieren. Eine Messung der Qualität erfolgt demzufolge durch „die Erfüllung von Forderungen“, d.h. durch subjektive Qualitätskri-

terien, die sich an Forderungen/Anforderungen/Erwartungen der Leistungsempfänger festmachen lassen (z.B. wahrgenommene Freundlichkeit des Kantinen- oder Bibliothekspersonals einer Universität, wahrgenommene didaktische Fähigkeiten von Dozenten, wahrgenommener Nutzen aus Vorlesungen usw.).

Als Ergänzung zu beiden Perspektiven sind drei weitere Qualitätsauffassungen anzufügen (Garvin 1988, S. 25ff.): Der **absolute** Qualitätsbegriff definiert Qualität als ein Maß für die Güte eines Produktes oder einer Leistung. Sie wird in verschiedene Klassen kategorisiert (z.B. gut, mittel, schlecht). Die theoretisch höchste denkbare Güte oder auch die Leistungsqualität der Konkurrenz werden hierbei als Vergleichsmaßstab herangezogen. Damit entspricht diese Definition weitgehend dem umgangssprachlichen Verständnis von Qualität. Der **herstellungsorientierte** Qualitätsbegriff definiert Qualität als die Vorgabe von betrieblichen Standards, die als Basis für die Qualitätskontrolle der Organisation dienen. Hierbei bleibt offen, ob diese Maßstäbe durch objektive Indikatoren (z.B. Mindestnährwertgehalt der Speisen bei einer Tafel) oder subjektive Indikatoren (z.B. „Nonprofit-Organisation mit der höchsten Anspruchsgruppenorientierung“) definiert werden. Der **wertorientierte** Qualitätsbegriff relativiert schließlich das Leistungsniveau vor dem Hintergrund des vom Leistungsempfänger zu bezahlenden Preises bzw. der erhobenen Gebühr. Der Leistungsempfänger (bzw. andere Anspruchsgruppen) beurteilt, ob die Nonprofit-Leistung das „Geld wert ist“ (z.B. ob die vom Theater erbrachte Performance dem Eintrittspreis gerecht wurde oder die Auswahl an Tieren und die Gestaltung der Gehege in einem Zoo die hohen Eintrittspreise relativieren).

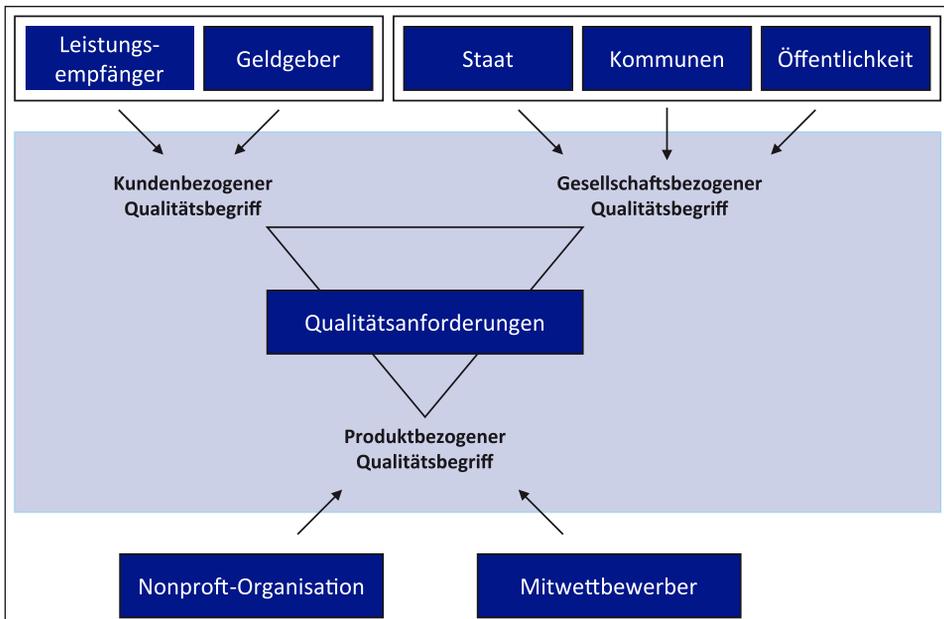


Abb. 2.1 Qualitätsanforderungen von Nonprofit-Organisationen im Spannungsfeld unterschiedlicher Anspruchsgruppen