

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Unsere Zeit ist gekennzeichnet durch den Zwang zu Veränderungen. Die Prämissen unserer Kultur sind durch Entwicklungen im Bereich der Wissenschaft, der geistigen Orientierung, der Politik und Wirtschaft in Frage gestellt. Dieser Evolutionsprozess betrifft auch die nicht-privatwirtschaftlichen Sektoren.

Das bürokratische Modell der Produktion und der Erstellung von Dienstleistungen steht deshalb insbesondere auch im Nonprofit-Sektor seit geraumer Zeit und mit Tendenz zur Verschärfung im Kreuzfeuer der Kritik von Öffentlichkeit, Politik und Wissenschaft. Nonprofit-Organisationen gelten gemeinhin als unwirtschaftlich, langsam und schwerfällig und in Bezug auf öffentliche Unternehmen als autoritär – im Innen- wie im Außenverhältnis.

Erforderlich erscheinen gerade angesichts des Scheiterns von großen Reformprojekten gänzlich neue Konzepte, die vielleicht nicht ganz so politisch-radikal, dafür aber erfolgreich erprobt und bewährt sind, wie ihre bereits erreichte Verbreitung in privatwirtschaftlichen Unternehmen belegt.

Bei all diesen Fragestellungen spielt die Qualität und das Management von Qualität (Qualitätsmanagement) eine immer größere Rolle. Qualität ist mittlerweile ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Organisationen, ganz gleich in welchem Sektor sie angesiedelt sind.¹ Ein weiterer Punkt, der die Organisationen zum Qualitätsmanagement führen wird, ist die Verschärfung des Wettbewerbs um die knapper werdenden Fördermittel. Da die öffentlichen und privaten Mittelgeber künftig stärker auf die Inhalte, Methoden und Qualitäten einzelner Maßnahmen achten werden, erhalten sie durch das Qualitätsmanagement der „beauftragten“ Nonprofit-Organisationen eindeutig bessere Beurteilungsmaßstäbe und Controllingmöglichkeiten, um eine effektive und effiziente Mittelverteilung sicherzustellen.

¹ Vgl. Bretzke (1995), S. 408.

Die Ausgestaltung von Qualitätsmanagementsystemen ist in der Betriebswirtschaftslehre seit einigen Jahren ein viel diskutiertes Problem.² Auch das Qualitätsmanagement von Dienstleistungen wurde in der Literatur bereits thematisiert.³ Die Klärung von Fragestellungen zur Gestaltung des Qualitätsmanagements für (Dienst-) Leistungen von Nonprofit-Organisationen an entsprechenden Untersuchungen zeigt jedoch noch Nachholbedarf.⁴ Hier ist es fraglich, ob und inwieweit die generell beschriebenen Handlungsanweisungen auch in diesem Bereich Gültigkeit entfalten können. Schließlich unterscheiden sich Nonprofit-Organisationen aufgrund zahlreicher Besonderheiten stark von privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Eine vergleichende Betrachtung der Entwicklung des Qualitätsmanagements in der Industrie zeigt mit den dort erkennbaren enormen Fortschritten deutlich die Notwendigkeit eines Qualitätsmanagements auch in Nonprofit-Organisationen an. Daher befassen sich seit einigen Jahren auch Nonprofit-Dienstleister wie Wohlfahrtsorganisationen, Krankenkassen und viele andere mit dem Thema Qualitätsmanagement. Auch hier zeigen die positiven Veränderungen, dass ein Qualitätsmanagement mit großem Erfolg einsetzbar ist. So ist es nur allzu verständlich, wenn Organisationen sozialer Dienstleistungen sich der Erfolgchancen des Qualitätsmanagements bewusst werden und die vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten auf ihre Weise wahrnehmen.

Auch wenn das Qualitätsmanagement heutzutage in vielen Organisationen bereits gang und gäbe ist, ist eine theoretische Fundierung der notwendigen Grundlagen und der Einzeltechniken des Qualitätsmanagements unabdingbar, da nicht davon auszugehen ist, dass die in der Praxis existierenden Ansätze grundsätzlich als systematisches Qualitätsmanagement einzuordnen sind.

Daher ist es die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, aufzuzeigen, wie Nonprofit-Organisationen den gegenwärtig veränderten Umweltaforderungen und damit einhergehend auch höheren Qualitätsansprüchen gerecht werden können. Dabei wird versucht, eine Sensibilisierung für die grundlegende Problemstellung, die sich für das

² Vgl. z.B. Crosby (1986).

³ Vgl. z.B. Bruhn/Stauss (2000); Brown (1997), S. 19; Homburg/Stock (2002).

⁴ Ebenso Badelt (2002), S. 17; Matull/Scharitzer (2002), S. 605 f.

Qualitätsmanagement von sozialen Dienstleistungen ergibt, gerade im Hinblick auf eine klare Definition von Qualität, zu erreichen.

Nur durch die Vermittlung des Wissens um den systematischen zweckgerichteten Methoden- und Instrumenteneinsatz an hauptamtliche und ehrenamtliche Kräfte kann eine Optimierung der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen in Nonprofit-Organisationen erfolgen. Wenn es gelingt, die Bedeutung eines zielgerichteten Qualitätsmanagements im Bewusstsein und Handeln der Entscheidungsträger einer Organisation zu verankern, so kann es gleichzeitig gelingen, die möglichen bestehenden organisationsinternen Barrieren abzubauen. Die Mitarbeiter werden bei erfolgreicher Integration erkennen, dass angewandtes Qualitätsmanagement vielmehr eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem alltäglichen Leistungsprogramm und der fachlichen Arbeit bedeutet, als eine theoretische Verfremdung ihres Arbeitsfeldes.

1.2. Aufbau der Untersuchung

In *Kapitel 2* werden mit einer Darstellung der Qualität und der Qualitätsmanagementsysteme die Grundlagen für die vorliegende Arbeit gelegt. Dazu soll zunächst die Vielschichtigkeit des Begriffs „Qualität“ dargestellt werden. Danach werden die Entwicklungslinien des Qualitätsbegriffs anhand der wichtigsten Ansätze nachgezeichnet.

Nach einer Darstellung des Qualitätsmanagementsystems erfolgt ein Überblick über die Themen, die das Total Quality Management umfasst. Dabei soll die Konzeption des Total Quality Management hinsichtlich der zentralen Begriffe „Total“, „Quality“ und „Management“ dargestellt werden und im Rahmen des Produktionsbereichs ein Überblick über die Komponenten eines Total Quality Management-Konzepts gegeben werden. Daran anschließend werden mit ISO 9000f. und dem EFQM-Modell die wichtigsten Instrumente zur Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen dargestellt. Abschließend sollen in einer Erweiterung die Besonderheiten des Dienstleistungsbereiches, der Dienstleistungsqualität und des Qualitätsmanagements in diesem Bereich aufgezeigt werden.

In *Kapitel 3* erfolgt eine grundlegende Darstellung der Nonprofit-Organisationen, für die in der vorliegenden Arbeit ein Qualitätsmanagementsystem entwickelt werden soll.

Nach einer Darstellung der besonderen Merkmale von Nonprofit-Organisationen – gerade im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen – wird ihre gesellschaftliche Bedeutung diskutiert. Für die angemessene Einordnung und Beurteilung der Qualität von Dienstleistungen im Nonprofit-Bereich ist es erforderlich, die internen Besonderheiten und Funktionsweisen von Nonprofit-Organisationen gesondert darzulegen. Handelt es sich bei den zu beurteilenden Leistungen zudem um soziale Dienstleistungen, die von Nonprofit-Organisationen erbracht werden, so wird der Versuch, Qualitätsmerkmale mit Hilfe von Kundenanforderungen festzulegen, zusätzlich durch die Frage erschwert, wer dabei als Kunde zu verstehen ist. Es wird die Aufgabe des Qualitätsmanagements sein, diese Problemstellung zu lösen und die Anspruchsgruppen durch gezielte Integration in die Gestaltung von Qualitätszielen mit einzubeziehen.

Der in *Kapitel 4* erläuterte Einsatz des qualitätsorientierten Instrumentariums ist am Deming-Zyklus (oder PDCA-Zyklus: PLAN-DO-CHECK-ACT) orientiert. Es wird die Aufgabe des Qualitätsmanagements sein, diese Methoden und Analysetools im Rahmen von Nonprofit-Organisationen auf deren jeweilige Aufgabenstellung problemadäquat zu übertragen. Dies stellt den Beginn eines von dort an fortwährenden Prozesses zur kontinuierlichen Verbesserung dar. Es lässt sich festhalten, dass die Sicherstellung von Qualität nur dann möglich ist, wenn sie auch gemessen werden kann. Dies wird insbesondere durch die typischen Eigenschaften von Dienstleistungen erschwert, die sich nicht nach leicht nachvollziehbaren Kriterien wie Material, Form, Farbe oder Gewicht bewerten lassen.

Die Aufstellung eines qualitativ hochwertigen Leistungsprogramms für Nonprofit-Organisationen macht es erforderlich, die vorliegende Problemstellung genau zu analysieren und mit Hilfe von unmissverständlich formulierten Zielen zu klären, welche Veränderungen herbeigeführt werden sollen. Dies ist im Rahmen des Qualitätsmanagements notwendig, da sonst weder eine zielgerichtete Konzeptentwicklung und Entscheidungsfindung noch eine Prozessgestaltung oder eine Überprüfung und Bewertung von Ergebnissen möglich wird. Ohne klar definierte Ziele wird es insgesamt kein qualitativ hochwertiges Handeln geben. Dabei ist besonders wichtig, dass Ziele nachvollziehbare eindeutige Merkmale erfüllen müssen, da es sich sonst nur um unklare Absichtserklärungen handelt.

In *Kapitel 5* werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit an zwei Anwendungsbeispielen verdeutlicht. Zunächst soll der Bereich der sozialen Beratung untersucht werden, wobei der Fokus auf den Bereich der Flüchtlingshilfe gesetzt werden soll. An diesem Anwendungsbeispiel lässt sich verdeutlichen, dass soziale Dienstleistungen von Nonprofit-Organisationen aufgrund der vielen beteiligten Anspruchsgruppen und der häufigen Nichtquantifizierbarkeit der Qualitätsdimensionen besondere Probleme für die Entwicklung und Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems aufwerfen. Daran anschließend soll ansatzweise auf Qualitätsmanagement im Gesundheitsbereich eingegangen werden. Als Beispiel aus diesem Bereich und zur Verdeutlichung verschiedener Qualitätsdimensionen soll das Qualitätsmanagement im Krankenhaus dienen. Anhand dieses Anwendungsbeispiels soll die Vielschichtigkeit des dortigen Qualitätsbegriffs verdeutlicht und versucht werden, erste Ansatzpunkte für ein umfassendes Qualitätsmanagement in einer Klinik zu entwickeln. Diese Beispiele wurden ausgewählt, weil sie für den Nonprofit-Sektor in Deutschland repräsentativ sind, der durch die Bereiche des Gesundheitswesens sowie der sozialen Dienste, sowohl hinsichtlich der Beschäftigung von hauptamtlichen Mitarbeitern als auch bei den Ausgaben, dominiert wird.

Die Arbeit schließt in *Kapitel 6* mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick.

2. Qualität und Qualitätsmanagement

2.1. Qualität

2.1.1. Begriffsdefinition

Obwohl der Qualitätsbegriff umgangssprachlich geläufig ist, fällt es schwer, eine eindeutige Definition dafür zu finden.⁵ Während dies zur Bewertung materieller Produkte noch relativ leicht erscheint, gestaltet sich die Definition des Qualitätsbegriffs im Umgang mit nicht materiellen Leistungen oft als fast unmöglich, da eine genaue Bestimmung der dafür zugrunde gelegten Kriterien bislang aussteht.⁶ Werden jetzt noch gesellschaftliche, politische oder soziale Aspekte in die Betrachtung miteinbezogen, zeigt sich schnell, wie schwierig Qualitätskriterien in diesen Bereichen allgemeinverbindlich zu definieren sind. Daher ist dieser schillernde Begriff zunächst näher abzugrenzen.

Dieser Schritt ist unverzichtbar, damit aus Qualitätsmanagement nicht das Management von Unklarheiten und schließlich Qualitätschaos wird. Je nach Problemstellung stellt man fest, dass sich die Frage nach Qualität und Qualitätskriterien nur fallspezifisch unter der Berücksichtigung verschiedener Sichtweisen beantworten lässt, bei der die Kundenorientierung in der zeitlichen Entwicklung immer stärkere Bedeutung gewonnen hat.⁷

Der Begriff „Qualität“ hat seinen Ursprung im lateinischen „qualis“ und sagt aus, wie etwas beschaffen ist. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird Qualität als bewertete Beschaffenheit einer Leistung verstanden.⁸ An dieser allgemeinen Definition wird deutlich, dass Qualität keine absolute Entität darstellt, sondern nur mit Hilfe von Bezugsgrößen erfasst werden kann. Für ein effizientes Qualitätsmanagement ist aus diesem Grunde zunächst eine geeignete Operationalisierung des Qualitätsbegriffes erforderlich.⁹ Der Begriff „Qualität“ dient allerdings nicht nur in Unternehmen als Maßstab für erbrachte Leistungen. Qualität wird in der Literatur recht unterschiedlich

⁵ Vgl. Zollondz (2002), S. 141.

⁶ Vgl. Bruhn (1997), S. 23.

⁷ Vgl. Seghezzi (1992), S. 3; Thurau (2002), S. 25; Zollondz (2002), S. 148 f.

⁸ Vgl. Hentschel (1992), S. 92.

⁹ Vgl. Matull/Scharitzer (2002), S. 621 f.

interpretiert, und es besteht bisher keine einheitliche und allgemeine anerkannte Terminologie für die Anwendung des Qualitätsbegriffs. „Im weitesten Sinne ist Qualität etwas, das verbessert werden kann“¹⁰ und in ihren Beschreibungsdimensionen vielfach an den Zielsetzungen des jeweiligen Betrachters orientiert.

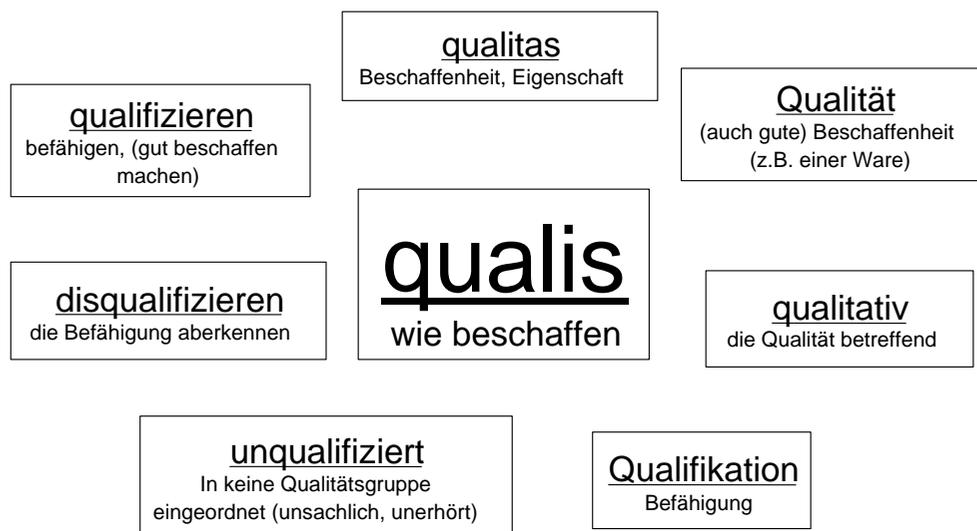


Abbildung 1: Ursprung des Qualitätsbegriffs¹¹

Demgegenüber definiert die *International Organisation for Standardisation* (die weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute) Qualität nach ISO 8402 wie folgt:¹²

„Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit, bezüglich ihrer Eignung festgelegte Erfordernisse zu erfüllen.“

Der Begriff „Gesamtheit“ lässt den Schluss zu, dass es eine größere Anzahl von Qualitätsaspekten geben kann.¹³ Diese einzelnen Aspekte können sich, wie später zu zeigen sein wird, auf die unterschiedlichen Zielkriterien der Beteiligten beziehen. Dies

¹⁰ Vgl. Imai (1992), S. 30.

¹¹ In Anlehnung an Zollondz, (2002), S. 142

¹² Zitiert nach Schwarz/Purtschert/Giroud (1999), S. 107.

¹³ Vgl. Eichhorn (1991), S. 31; Benkenstein (1993), S. 1100.

ist folgendermaßen zu verstehen: An der Erstellung einer Dienstleistung sind mehrere Gruppen, wie z.B. der Auftraggeber, die Leistungsersteller oder die Öffentlichkeit beteiligt. Allein aus der Überlegung heraus, welche unterschiedlichen Vorstellungen von Qualität sich bei den hier aufgezählten Gruppen ergeben, zeigt sich, wie schwer es ist, Qualität verbindlich zu definieren.

So bleiben bei der definitorisch recht unproblematischen Formulierung von Qualität viele Fragen offen:¹⁴

- Welche Merkmale sind gemeint?
- Welche Erfordernisse müssen erfüllt werden?
- Wer entscheidet über Merkmale und Erfordernisse?

Umgangssprachlich versteht man unter Qualität etwas Einzigartiges und Absolutes. Qualität steht dabei häufig stellvertretend für Standards und Anforderungen, die man an Produkte oder Dienstleistungen stellt. Dabei besitzt eine Leistung Qualität, wenn man gute Erfahrungen damit gemacht hat. Möglich ist auch die Beurteilung der Qualität als Güte einer Leistung, die nach Klassen wie gut, mittel oder schlecht eingeteilt wird. Das bedeutet, dass Qualität oft eine rein subjektive Betrachtungsgröße ist. Dieser umgangssprachliche Qualitätsbegriff wird auch als absoluter oder transzendenter Qualitätsbegriff bezeichnet. Qualität wird dabei nicht operationalisiert. Somit ist auch keine Beurteilung der Qualität nach objektiven oder intersubjektiven Merkmalen möglich.

Eine Orientierung, welche Herangehensweisen bei dem Verständnis von Qualität möglich sind, liefert die Einteilung in fünf Sichtweisen, wenn man neben dem allgemeinen Erklärungsversuch zwischen produktbezogener, kundenbezogener, herstellungsorientierter und wertorientierter Qualität unterscheidet. Entlang dieser Beschreibungsdimensionen differenziert GARVIN seine Qualitätsbegriffe, die im Folgenden kurz vorgestellt werden:¹⁵

¹⁴ Vgl. Matull/Scharitzer (2002), S. 610; Zollondz (2002), S. 144 f.

¹⁵ Vgl. Garvin (1988).