

---

# Inhalt

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XIII</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Grundlagen der Qualität und des Qualitätsmanagements in sozialen Organisationen</b>	<b>9</b>
2.1 Soziale Organisationen in ihrer Vielfalt	11
2.2 Bedeutung von Qualität und Dienstleistungsqualität	16
2.3 Prozessebenen der Qualität aus der Wertschöpfungsperspektive	20
2.3.1 Der Prozessbegriff	20
2.3.2 Leistungs- bzw. Kernprozesse	22
2.3.3 Unterstützende Prozesse bzw. Supportprozesse	23
2.3.4 Management- oder Führungsprozesse	24
2.3.5 Erkenntnisse aus den Prozessbetrachtungen	26
2.4 Qualitätsmanagement	29
2.4.1 Relevanz des Qualitätsmanagements	29
2.4.2 Herausforderungen aus dem organisationalen Umfeld	31
2.4.3 Herausforderungen in der Organisation	32
2.4.4 Aufgaben des Qualitätsmanagements	34
2.5 Fallbeispiel autArK Soziale Dienstleistungs-GmbH	35
2.5.1 Qualitätsmanagement bei autArK	36

---

2.5.2	Warum EFQM und was bedeutet es? . . . . .	37
2.6	Arbeit mit dem Fallbeispiel autArk Soziale Dienstleistungs-GmbH . . . . .	42
2.6.1	Aufgaben zum Fallbeispiel . . . . .	42
2.6.2	Musterlösungen zum Fallbeispiel . . . . .	43
2.7	Fragen zur Übung und Kontrolle des Lernerfolgs . . . . .	49
2.8	Literaturverzeichnis . . . . .	50
<b>3</b>	<b>Total Quality Management (TQM) als Versuch eines ganzheitlichen Ansatzes . . . . .</b>	<b>53</b>
3.1	Begriff und Grundsätze des Total Quality Managements . . . . .	54
3.2	Die vier Betrachtungsperspektiven des Total Quality Managements . . . . .	57
3.2.1	Kundenorientierung (Kostenträger – Adressat*innen) . . . . .	58
3.2.2	Mitarbeiterorientierung . . . . .	60
3.2.3	Prozessorientierung . . . . .	61
3.2.4	Umfeld- und Gesellschaftsorientierung . . . . .	62
3.3	Dimensionen der Qualität . . . . .	65
3.3.1	Struktur- bzw. Potentialqualität . . . . .	66
3.3.2	Prozessqualität . . . . .	66
3.3.3	Ergebnisqualität . . . . .	67
3.3.4	Gesamtqualität bzw. Organisationsqualität . . . . .	68
3.4	Total Quality Management (TQM) als Führungsphilosophie . . . . .	69
3.4.1	Qualitätsmanagement in der Leitung . . . . .	69
3.4.2	Qualitätsmanagement von der Basis . . . . .	72
3.4.3	Kombination von Top-Down und Bottom-Up Ansätzen . . . . .	74
3.5	Fallbeispiel: Die Humanomed Gruppe . . . . .	75
3.6	Arbeit mit dem Fallbeispiel Humanomed . . . . .	83
3.6.1	Aufgaben zum Fallbeispiel . . . . .	83
3.6.2	Musterlösungen zum Fallbeispiel . . . . .	83
3.7	Fragen zur Übung und Kontrolle des Lernerfolgs . . . . .	86
3.8	Literaturverzeichnis . . . . .	87
<b>4</b>	<b>Standardisierte Verfahren zur Entwicklung und Abbildung von Qualität . . . . .</b>	<b>91</b>
4.1	Tendenziell intern orientierte Ansätze . . . . .	93
4.1.1	Prozessbeschreibungen . . . . .	93
4.1.2	Prozesslandkarten . . . . .	96
4.1.3	Analyse der Service- bzw. Dienstleistungsqualität . . . . .	98
4.1.4	Betriebliches Vorschlagswesen . . . . .	100

---

4.1.5	Qualitätszirkel . . . . .	101
4.1.6	Beschwerdemanagement . . . . .	103
4.1.7	GAB-Verfahren . . . . .	105
4.2	Tendenziell extern orientierte Ansätze . . . . .	109
4.2.1	DIN EN ISO-Normen . . . . .	109
4.2.2	Das EFQM-Modell . . . . .	112
4.2.3	Qualitätsaudits und Qualitätszertifikate . . . . .	116
4.2.4	Gütesiegel am Beispiel des Spendengütesiegels . . . . .	119
4.2.5	Selbstbewertung als Verbindungselement zwischen interner und extern orientierter Qualitätsarbeit . . . . .	121
4.3	Eignung der Ansätze für Organisationen der Sozialwirtschaft . . .	123
4.4	Fallbeispiel Lebenshilfe Syke gemeinnützige GmbH . . . . .	124
4.5	Arbeit mit dem Fallbeispiel der Lebenshilfe Syke gemeinnützige GmbH . . . . .	130
4.5.1	Aufgaben zum Fallbeispiel . . . . .	130
4.5.2	Musterlösungen zum Fallbeispiel . . . . .	131
4.6	Fragen zur Übung und Kontrolle des Lernerfolgs . . . . .	136
4.7	Literaturverzeichnis . . . . .	137
5	<b>Schritte der Implementierung und exemplarische Instrumente der Qualitätsplanung und Qualitätsdarlegung . . . . .</b>	<b>141</b>
5.1	Qualitätsanalyse . . . . .	143
5.1.1	Stakeholder Analyse . . . . .	144
5.1.2	SWOT-Analyse . . . . .	148
5.1.3	GAP-Analyse . . . . .	150
5.1.4	Zufriedenheitsanalyse . . . . .	153
5.1.5	Problem- und Ursachenanalyse . . . . .	155
5.2	Qualitätsziele . . . . .	156
5.2.1	Qualitätsleitbild . . . . .	157
5.2.2	Zielformulierung . . . . .	161
5.2.3	Benchmarking . . . . .	162
5.3	Zukunftsgerichtete Qualitätsplanung . . . . .	164
5.3.1	Szenariotechnik . . . . .	164
5.3.2	Zukunftskonferenzen . . . . .	166
5.3.3	Strategieklausuren und Strategiesitzungen . . . . .	167
5.4	Qualitätsmessung . . . . .	169
5.4.1	Qualitätskennzahlen . . . . .	169
5.4.2	Qualitätsstatistiken . . . . .	171
5.4.3	Balanced Scorecard . . . . .	172

5.4.4	Weitere Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität . . . . .	175
5.5	Qualitätsdarlegung . . . . .	178
5.5.1	Sach- und Qualitätsberichte . . . . .	179
5.5.2	Qualitätshandbuch . . . . .	181
5.6	Fallbeispiel Verein NEUSTART . . . . .	183
5.7	Aufgaben und Musterlösungen zum Fallbeispiel Verein NEUSTART . . . . .	191
5.7.1	Aufgaben zum Fallbeispiel . . . . .	191
5.7.2	Musterlösungen zum Fallbeispiel . . . . .	191
5.8	Fragen zur Übung und Kontrolle des Lernerfolgs . . . . .	199
5.9	Literaturverzeichnis . . . . .	201
6	<b>Verankerung von Qualität in der täglichen Praxis und Entwicklung einer Qualitätskultur . . . . .</b>	<b>205</b>
6.1	Kontinuierliche Verbesserung und der Deming Cycle . . . . .	207
6.2	Ebenen und Akteur*innen im Rahmen einer Qualitätskultur in Organisationen . . . . .	209
6.2.1	Rolle des Individuums und die Verortung im Team . . . . .	210
6.2.2	Rolle der Leitung . . . . .	212
6.2.3	Rolle der Organisation . . . . .	214
6.3	Qualitätsumsetzung . . . . .	216
6.3.1	Vier-Augen-Prinzip . . . . .	217
6.3.2	Checklisten . . . . .	217
6.3.3	Intervision und Kollegiales Feedback . . . . .	220
6.3.4	Supervision . . . . .	222
6.3.5	Coaching . . . . .	223
6.3.6	Mitarbeiter*innengespräche . . . . .	226
6.3.7	Externes und internes Feedback . . . . .	229
6.3.8	Dokumentation . . . . .	230
6.4	Analyse und Entwicklung einer Qualitätskultur in der Organisation . . . . .	231
6.4.1	Ausgewählte Instrumente zur Diagnose der Unternehmenskultur . . . . .	231
6.4.2	Der Prozess des Kulturwandels im Überblick . . . . .	234
6.5	Erfolgsfaktoren bei der Verankerung von Qualität und Qualitätsmanagement . . . . .	238
6.6	Fallbeispiel Qualität im Verein Spektrum Salzburg . . . . .	239

---

6.7	Arbeit mit dem Fallbeispiel Verein Spektrum Salzburg . . . . .	249
6.7.1	Aufgaben zum Fallbeispiel . . . . .	249
6.7.2	Musterlösungen zum Fallbeispiel . . . . .	250
6.8	Fragen zur Übung und Kontrolle des Lernerfolges . . . . .	256
6.9	Literaturverzeichnis . . . . .	256
7	<b>Zusammenfassung . . . . .</b>	<b>261</b>
8	<b>Literaturverzeichnis (Gesamtwerk) . . . . .</b>	<b>269</b>