

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 Geliferte 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 anspruchsgruppenorientierte 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 |