

Manfred Bruhn

# Qualitätsmanagement für Non-Profit- Organisationen

Grundlagen – Planung –  
Umsetzung – Kontrolle

*2. Auflage*

 Springer Gabler

---

# Qualitätsmanagement für Non-Profit-Organisationen

---

Manfred Bruhn

# Qualitätsmanagement für Non-Profit-Organisationen

Grundlagen – Planung – Umsetzung –  
Kontrolle

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Manfred Bruhn  
Professor für Marketing und  
Unternehmensführung, Universität Basel  
Honorarprofessor TU München  
Basel, Schweiz

ISBN 978-3-658-31718-8                      ISBN 978-3-658-31719-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31719-5>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2013, 2021

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Barbara Roscher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## 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 Dienstleistungen als strategischer Erfolgsfaktor von Unternehmen im Konsumgüterbereich sowie im Dienstleistungssektor sowohl in der Literatur als auch in der Praxis etabliert. Im Non-Profit-Bereich wird die Bedeutung der Leistungsqualität für den wirtschaftlichen Erfolg der Non-Profit-Organisation bislang noch häufig verkannt.

Dabei erfordert jedoch insbesondere die zunehmende Wettbewerbsintensität im Non-Profit-Sektor, die beispielsweise durch das Eindringen privater Anbieter in ehemals geschützte Bereiche ausgelöst wird, von Non-Profit-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 Non-Profit-Organisationen haben den Aufbau dieses Buches wesentlich beeinflusst. Zunächst wird die Bedeutung des Qualitätsmanagements für Non-Profit-Organisationen unterstrichen, indem die Wettbewerbsvorteile durch Qualität auch für den Non-Profit-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 Non-Profit-Leistungen als Gegenstand der Analysephase schließen sich in den folgenden Kapiteln strategische und operative Aspekte des Qualitätsmanagements an. Weiterhin wird in einem Kapitel das EFQM-Modell in seiner neuesten Version behandelt, es dient zur Unterstützung von Non-Profit-Organisationen bei der Führung und Verbesserung des Qualitätsmanagements. In einem eigenen Kapitel wird darüber hinaus die Zertifizierung des Qualitätsmanagements von Non-Profit-Organisationen thematisiert, da diese Maßnahme zur Qualitätssicherung im Non-Profit-Bereich aufgrund des ausgeprägten

intangiblen Charakters einer Vielzahl von Non-Profit-Leistungen als Bewertungssurrogat besondere Bedeutung erlangt. Die Kapitel zur Implementierung des Qualitätsmanagements sowie zum Qualitätscontrolling für Non-Profit-Leistungen komplettieren die Phasen des klassischen Managementprozesses. In der abschließenden Zusammenfassung werden zehn Schritte zu einem erfolgreichen Qualitätsmanagement für Non-Profit-Leistungen als Handlungsempfehlung formuliert.

Dieses Buch versteht sich als Hilfestellung für Entscheidungsträger in Non-Profit-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 Non-Profit-Leistungen hinausgeht. Dabei zielt das Buch gleichermaßen auf ein Qualitätsmanagement für unterschiedliche Non-Profit-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 Non-Profit-Organisationen, die sich mit diesem Thema in Lehre, Wissenschaft und Praxis auseinandersetzen.

In der zweiten Auflage wurde jedes Kapitel einer Überarbeitung und Aktualisierung unterzogen. Darüber hinaus wurde ein neues Kapitel über das EFQM-Modell eingebunden. Mein besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang Frau Karina von dem Berge, M. Sc. (Hochschule Luzern) und Herrn Luca Wild, M. Sc. (Universität Basel) für die tatkräftige Unterstützung bei der Erstellung dieser Neuauflage.

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 Non-Profit-Leistungen und ist dankbar für jede Art von Anregungen.

Basel  
im Dezember 2020

Manfred Bruhn

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Bedeutung des Qualitätsmanagements für Non-Profit-Organisationen . . .</b>	<b>1</b>
1.1	Wettbewerbsvorteile durch Qualität von Non-Profit-Leistungen. . . . .	1
1.2	Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Non-Profit-Leistungen . . . .	6
	Literatur. . . . .	14
<b>2</b>	<b>Grundlagen des Qualitätsmanagements für Non-Profit-Organisationen . . .</b>	<b>17</b>
2.1	Ansatzpunkte für ein Qualitätsverständnis von Non-Profit-Organisationen . . . . .	17
2.2	Determinanten der Leistungsqualität für Non-Profit-Organisationen . . .	21
2.2.1	Gelieferte und wahrgenommene Non-Profit-Leistung. . . . .	22
2.2.2	Erwartungen an die Non-Profit-Leistung . . . . .	22
2.2.3	Anforderungen an eine Non-Profit-Leistung . . . . .	25
2.3	Dimensionen der Leistungsqualität für Non-Profit-Organisationen . . . .	27
2.4	Wirkungen der Leistungsqualität für Non-Profit-Organisationen . . . . .	31
2.4.1	Psychologische Wirkungen der Leistungsqualität . . . . .	31
2.4.2	Verhaltensbezogene Wirkungen der Leistungsqualität . . . . .	36
2.4.3	Ökonomische Wirkungen der Leistungsqualität . . . . .	38
	Literatur. . . . .	40
<b>3</b>	<b>Konzeptionelle Grundlagen eines Qualitätsmanagements für Non-Profit-Organisationen . . . . .</b>	<b>43</b>
3.1	Total Quality Management als Rahmenkonzept . . . . .	43
3.2	Begriff des Qualitätsmanagements für Non-Profit-Organisationen . . . .	59
3.3	Bausteine eines Qualitätsmanagements für Non-Profit-Organisationen. . . . .	60
3.3.1	Messung und Analyse der Leistungsqualität . . . . .	61
3.3.2	Planung des Qualitätsmanagements. . . . .	62
3.3.3	Implementierung des Qualitätsmanagements . . . . .	62
3.3.4	Kontrolle des Qualitätsmanagements. . . . .	63
	Literatur. . . . .	66

<b>4</b>	<b>Messung der Qualität von Non-Profit-Leistungen</b> .....	69
4.1	Verfahren zur Qualitätsmessung .....	69
4.2	Individualorientierte Messverfahren .....	73
4.2.1	Objektive Messverfahren .....	73
4.2.2	Subjektive Messverfahren .....	77
4.2.2.1	Merkmalsorientierte Messverfahren .....	78
4.2.2.2	Ereignisorientierte Messverfahren .....	85
4.2.2.3	Problemorientierte Messverfahren .....	90
4.3	Organisationsorientierte Messverfahren .....	100
4.3.1	Managementorientierte Messverfahren .....	100
4.3.2	Mitarbeiterorientierte Messverfahren .....	103
	Literatur .....	109
<b>5</b>	<b>Strategische Ausrichtung des Qualitätsmanagements für Non-Profit-Leistungen</b> .....	113
5.1	Anforderungen an ein Qualitätsmanagement für Non-Profit-Organisationen .....	113
5.2	Festlegung der strategischen Qualitätsposition .....	117
5.3	Festlegung der Qualitätsstrategie .....	124
5.4	Festlegung von Qualitätsgrundsätzen .....	127
5.5	Spezifizierung von Qualitätsforderungen .....	129
5.6	Bestimmung von Qualitätszielen .....	132
	Literatur .....	136
<b>6</b>	<b>Operative Gestaltung des Qualitätsmanagements für Non-Profit-Leistungen</b> .....	139
6.1	Regelkreis des Qualitätsmanagements .....	139
6.2	Instrumente der Qualitätsplanung .....	142
6.3	Instrumente der Qualitätslenkung .....	149
6.4	Instrumente der Qualitätsprüfung .....	153
6.4.1	Instrumente der internen Qualitätsprüfung .....	154
6.4.2	Instrumente der externen Qualitätsprüfung .....	158
6.5	Instrumente der Qualitätsmanagementdarlegung .....	165
6.6	Integrationsbedarf im Qualitätsmanagement .....	174
6.6.1	Integration der Instrumente innerhalb einer Phase .....	174
6.6.2	Integration der Instrumente zwischen den Phasen .....	176
	Literatur .....	180
<b>7</b>	<b>Einsatz des EFQM-Modells für Non-Profit-Organisationen</b> .....	183
7.1	Herkunft und Bedeutung des EFQM-Modells .....	183
7.2	Ziele und Nutzen des EFQM-Modells .....	186
7.3	Aufbau und Komponenten des EFQM-Modells .....	192

7.3.1	Grundkonzepte der Excellence .....	192
7.3.2	Kriterien des EFQM-Modells .....	194
7.3.3	Funktionsweise der RADAR-Logik.....	203
7.4	Einsatzbereiche des EFQM-Modells .....	208
7.4.1	EFQM-Modell als Managementmodell.....	208
7.4.2	EFQM-Modell als Grundlage für Qualitätsauszeichnungen ...	211
7.5	Kritische Würdigung des EFQM-Modells.....	216
	Literatur.....	218
<b>8</b>	<b>Zertifizierung des Qualitätsmanagements von Non-Profit-Organisationen.....</b>	<b>223</b>
8.1	Bedeutung der Zertifizierung .....	223
8.2	Ziele der Zertifizierung .....	227
8.3	Prozess der Zertifizierung .....	230
8.3.1	Auswahl der Zertifizierungsstelle .....	230
8.3.2	Entscheidung über die zugrunde liegende Prüfungsnorm .....	232
8.3.3	Vorbereitung auf die Zertifizierung .....	234
8.3.4	Ablauf der Zertifikatserteilung.....	235
8.4	Kosten der Zertifizierung.....	242
8.5	Nutzen der Zertifizierung.....	244
8.6	Kritische Würdigung des Einsatzes von Zertifizierungen .....	246
	Literatur.....	250
<b>9</b>	<b>Implementierung des Qualitätsmanagements für Non-Profit- Organisationen .....</b>	<b>253</b>
9.1	Notwendigkeit einer systematischen Implementierung des Qualitätsmanagements .....	253
9.2	Barrieren der Umsetzung eines Qualitätsmanagements .....	255
9.3	Ansatzpunkte einer Implementierung des Qualitätsmanagements .....	258
9.3.1	Strukturorientierte Ansatzpunkte .....	259
9.3.2	Systemorientierte Ansatzpunkte.....	265
9.3.3	Kulturorientierte Ansatzpunkte .....	271
9.4	Implementierung als Phasenkonzept .....	274
	Literatur.....	279
<b>10</b>	<b>Qualitätscontrolling für Non-Profit-Leistungen .....</b>	<b>281</b>
10.1	Konzept des Qualitätscontrolling für Non-Profit-Leistungen .....	281
10.1.1	Funktionen des Qualitätscontrolling .....	282
10.1.2	Struktur des Qualitätscontrolling .....	285
10.1.3	Bausteine des Qualitätscontrolling.....	287
10.2	Prozesskontrollen im Qualitätsmanagement .....	289
10.3	Effektivitätskontrollen im Qualitätsmanagement .....	292

10.4	Effizienzkontrollen im Qualitätsmanagement .....	299
10.4.1	Kosten des Qualitätsmanagements .....	299
10.4.2	Nutzen des Qualitätsmanagements .....	303
10.4.3	Kosten-Nutzen-Vergleich .....	306
	Literatur .....	312
<b>11</b>	<b>Zusammenfassung: Zehn Schritte zu einem erfolgreichen Qualitätsmanagement für Non-Profit-Organisationen .....</b>	<b>315</b>



# Bedeutung des Qualitätsmanagements für Non-Profit-Organisationen

# 1

## Zusammenfassung

Die Qualitätsorientierung ist nicht nur für kommerzielle Unternehmen, sondern zunehmend auch für den Non-Profit-Sektor ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Diese Entwicklung lässt sich durch zahlreiche Faktoren begründen. Das Kapitel zeigt auf, dass zur Realisierung einer erfolgreichen Qualitätsorientierung ein strukturiertes Vorgehen im Sinne einer sogenannten Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Non-Profit-Leistungen notwendig ist.

## 1.1 Wettbewerbsvorteile durch Qualität von Non-Profit-Leistungen

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 Non-Profit-Organisationen primär Dienstleistungen erbringen und deshalb als spezifische Form von Dienstleistungsunternehmen angesehen werden können, liegt es nahe, dass auch für Non-Profit-Organisationen die Qualitätsorientierung eine herausragende Bedeutung aufweist. Dabei lässt sich eine Vielzahl von Gründen identifizieren, die die **Erfolgsrelevanz einer Qualitätsorientierung für Non-Profit-Organisationen** unterstreichen (Bruhn 2012, S. 210 ff., 2020, S. 4 ff.):

- Zum einen führt der Markteintritt von neuen, teilweise auch international tätigen Non-Profit-Organisationen zu einer deutlichen **Zunahme des Wettbewerbs**; dies gilt nicht nur im Bereich spezifischer Non-Profit-Leistungen, wie z. B. bei Non-Profit-Organisationen, die ihre Leistungen über das Internet anbieten, sondern auch in den

„klassischen“ Non-Profit-Märkten (z. B. Kulturangebote, Pflegedienste, religiöse Dienste, Verkehrsbetriebe usw.) steigt die Wettbewerbsintensität. Dieser Umstand spiegelt sich in der deutlichen Zunahme von Non-Profit-Organisationen in Deutschland wider. Zum anderen sehen sich viele Non-Profit-Organisationen auch mit neuen Wettbewerbern konfrontiert. So besetzen Unternehmensinitiativen, Industrieverbände oder Initiativen im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) klassische Non-Profit-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 und Steiner 2008).

### 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 rücken. 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 (Ärztblatt 2012). ◀

- Trotz der Immaterialität von Non-Profit-Leistungen werden diese vergleichsweise einfach durch Wettbewerber imitiert (z. B. neuartiges Pflegekonzept eines Altenheims), sodass eine **Homogenisierung des Leistungsangebotes** festzustellen ist. Für Non-Profit-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 Non-Profit-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 Non-Profit-

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 und Voeth 2014, S. 22 ff.; Bruhn 2020, S. 6):

- **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 Non-Profit-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 Non-Profit-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 und Shiu 2001, S. 132; Matul und Scharitzer 2007, S. 535 f.).

Während kommerzielle Unternehmen bereits seit den 1980er-Jahren intensive Bemühungen zur Erreichung einer ausgeprägten Kunden- und Qualitätsorientierung anstellen, wurde dieser Thematik von Non-Profit-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 Non-Profit-Organisationen als zentrales Anliegen begriffen. Abb. 1.1 zeigt exemplarisch die Qualitätsorientierung des Deutschen Roten Kreuzes.

#### „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

The screenshot shows the website interface for 'Ehrenamt & Qualität - EQ' of the German Red Cross. At the top left is the logo of the 'Deutsches Rotes Kreuz' with the tagline 'Aus Liebe zum Menschen.' and navigation links for 'Startseite', 'Kontakt', 'Impressum', and 'Logout'. The main header includes 'EQ - die Idee', 'EQ - das System', 'EQ - Mitmachen', 'EQ - Arbeitshilfen', and 'EQ - FAQs'. A secondary header features 'EQ - Schirmherr', 'EQ - Stimmen und Meinungen', 'EQ - die Idee', 'EQ - das System', 'EQ - Mitmachen', 'EQ - Arbeitshilfen', 'EQ - FAQs', 'EQ - Datenbank', 'Kontakt / Impressum', and 'Logout'. A central banner contains the text 'Willkommen auf der Internetplattform „Ehrenamt und Qualität - EQ“ des Deutschen Roten Kreuzes!' and a welcome message: '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.' Below this is a 'Noch Fragen?' section with the text 'Zögern Sie nicht und nutzen Sie die Kontaktmöglichkeiten mit uns!' and a 'Kontakt' link. On the right is a photo of a volunteer on a motorcycle with the text 'Qualität steht jedem gut. EQualitaet.de' and 'Eines für alle...'. A sidebar on the left includes a Facebook link 'EQ auf Facebook' and an 'EQ-Meter' for user feedback with options: 'finde ich super', 'gefällt mir', 'ist nicht uninteressant', 'gefällt mir nicht', 'abstimmen!', and 'Ergebnis anzeigen'.

**Abb. 1.1** Internetplattform „Ehrenamt und Qualität – EQ“ des Deutschen Roten Kreuzes. (Quelle: Deutsches Rotes Kreuz 2020)

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 2020). ◀

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

### Rückgang von Ressourcen

Beschaffungsseitig verschärft sich der Wettbewerb für Non-Profit-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**

Non-Profit-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 Non-Profit-Organisationen ist es daher erforderlich, ihr Qualitätsniveau zu verbessern, um so im Vergleich zu kommerziellen Unternehmen konkurrenzfähig zu bleiben.

### **Kooperationen zwischen kommerziellen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen**

Viele Non-Profit-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. Non-Profit-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 Non-Profit-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 Non-Profit-Organisationen auseinandersetzen (z. B. Eversheim et al. 1997; Schubert und Zink 1997; Klausegger et al. 2003; Burnett 2007; Matul und Scharitzer 2007; Sargeant 2009; Lichtensteiner et al. 2015), 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 Non-Profit-Organisationen sehr stark durch **Trends und Entwicklungen in kommerziellen Unternehmen** (z. B. Benchmarking, Prozessorientierung usw.) beeinflusst. Die Qualitätsorientierung in Non-Profit-Organisationen ist jedoch nur teilweise aus demselben Blickwinkel wie in kommerziellen Unternehmen zu betrachten. So sind zum einen die Qualitätsmerkmale einer Non-Profit-Leistung nicht mit denen von kommerziellen Leistungen identisch. Zum anderen sind bei Non-Profit-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 Non-Profit-Organisationen keine dem Gewinnziel entsprechenden, einfachen Größen zur Erfolgsbeurteilung der Qualitätsbemühungen gibt (Matul und Scharitzer 2007, S. 535). Hieraus resultiert, dass häufig lediglich die **Kosten der Qualität** im Mittelpunkt der Qualitätsdiskussion stehen.

**Merkmale**

- Die Qualitätsorientierung stellt auch für Non-Profit-Organisationen einen zentralen Wettbewerbsfaktor dar.
- Deren Realisierung ist nur durch eine an sämtliche Anspruchsgruppen gerichtete Leistungsqualität möglich.
- Ein konsequentes Commitment zur Qualitätsorientierung ist für Non-Profit-Organisationen unabdingbar.

## 1.2 Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Non-Profit-Leistungen

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

Eine **mangelhafte Leistungsqualität** gehört in vielen Lebensbereichen zum Alltag. Anspruchsgruppenorientierung und Servicebereitschaft sind in zahlreichen Non-Profit-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 Non-Profit-Organisationen immer noch ignoriert, die Gewinnung neuer Leistungsempfänger wird gegenüber der Bindung bestehender Leistungsempfänger priorisiert. Dies ist umso erstaunlicher, als die Erkenntnisse über das Verhalten unzufriedener Leistungsempfänger weithin bekannt sind (vgl. Reichheld und Sasser 1991; Zeelenberg und Pieters 2004):

- Unzufriedenheit führt zur Abwanderung aktueller Leistungsempfänger.
- Unzufriedene Leistungsempfänger betreiben negative Mund-zu-Mund-Kommunikation 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 und Fromm 2002). So ermöglicht das Angebot qualitativ

hochwertiger Non-Profit-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.

#### WWF-Ratgeber-App des WWF Schweiz

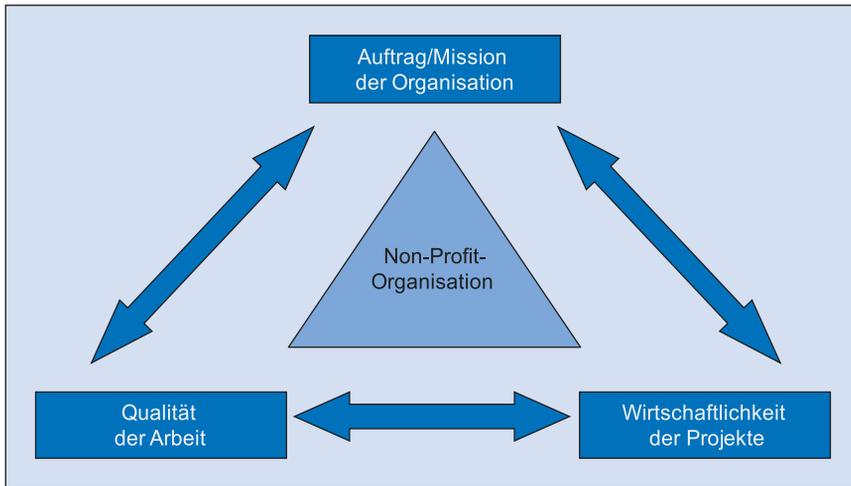
Eine „Überholstrategie“ lässt sich in einer Vielzahl von Fällen durch den Einsatz technischer Komponenten realisieren. So hat der WWF Schweiz eine kostenlose WWF-Ratgeber-App entwickelt, die Konsumententipps schnell und unkompliziert auf dem Smartphone zur Verfügung stellt. Bislang sind Informationen 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 Zuchtssystem bei verschiedenen Fischprodukten, unmittelbar im Supermarkt abrufbar (WWF 2020). ◀

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 Non-Profit-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 Non-Profit-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 Non-Profit-Aufgaben ist die Mission bestmöglich erreichbar. Daraus resultiert ein in fast allen Non-Profit-Organisationen inhärentes **Spannungsfeld** (vgl. Abb. 1.2), das von Non-Profit-Organisationen verlangt, sowohl dem Auftrag/der Mission, der Qualität und Fachlichkeit der Leistungserstellung als auch der Wirtschaftlichkeit der Projekte gleichzeitig gerecht zu werden.

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



**Abb. 1.2** Spannungsfeld zwischen Mission, Qualität und Wirtschaftlichkeit von Non-Profit-Organisationen. (Quelle: Bruhn 2012, S. 138)

**ST. ELISABETH-KRANKENHAUS LEIPZIG**  
Akademisches Lehrkrankenhaus der Universität Leipzig

**Suche**

Start  
Unser Krankenhaus  
Fachabteilungen  
Notfallambulanz  
Ambulanzen  
Pfleangebote  
Ausbildung  
**Qualitätsmanagement**  
Stellenausschreibungen  
Ambulantes Rehazentrum  
Policura-Ärztelhaus  
Förderverein  
Ausdruck der Seite  
Sitemap/Übersicht  
Kontakt/Anfahrt  
Impressum/Datenschutz

**Aufbau des einrichtungsinternen Qualitätsmanagements**  
**Leitung:** Qualitätsbeauftragter  
Dipl. Pflegewirt  
Robert Klemm  
**Kontakt:** Tel.: (0341) 3959-5070  
Fax : (0341) 3959-5079  
[E-Mail](#)

**Qualitätsmanagement im katholischen Krankenhaus**  
Unsere Patienten stehen im Mittelpunkt unseres Handelns. Das christliche Menschenbild, die katholische Soziallehre und unser damit verbundenes Selbstverständnis für Qualität haben in unserem Hause einen sehr hohen Stellenwert und eine lange Tradition (**Leitbild**). Qualitätsmanagement ist letztendlich Ausdruck der Integrität und des eigenständigen Profils des St. Elisabeth-Krankenhauses Leipzig.  
Qualitätsmanagement findet seinen praktischen Ausdruck:  

- in der Umsetzung und regelmäßigen Überprüfung der Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2015, der Deutschen Krebsgesellschaft e. V. und anderen medizinischen Fachgesellschaften,
- in gesetzlichen Grundlagen, Richtlinien und Normen für Strukturen sowie Abläufen in den einzelnen Abteilungen (Qualitätshandbuch),
- im Führen von Statistiken, damit eine Vergleichbarkeit zwischen den Abteilungen und anderen Gesundheitseinrichtungen in Sachsen bzw. bundesweit gegeben ist.

**Qualitätsbericht**  
Seit 2005 sind alle Krankenhäuser verpflichtet, in regelmäßigen Abständen einen strukturierten

**Biedermannstr. 84**  
04277 Leipzig  
Tel.: (0341) 3959-0

**Aktuelles**  
**Veranstaltungen:**  
16./17. September 2019  
28. Arthroskopie-Kurs  
mit Live-OPs und  
Workshop „Kniegelenk“  
[Mehr...](#)  
**Pressemitteilungen:**  
18.04.2019  
Orthopäden nehmen  
ersten OP-Roboter  
Ostdeutschlands in  
Betrieb  
[Mehr...](#)

**Abb. 1.3** Qualitätssicherung des St. Elisabeth-Krankenhauses Leipzig. (Quelle: St. Elisabeth-Krankenhaus Leipzig 2020)

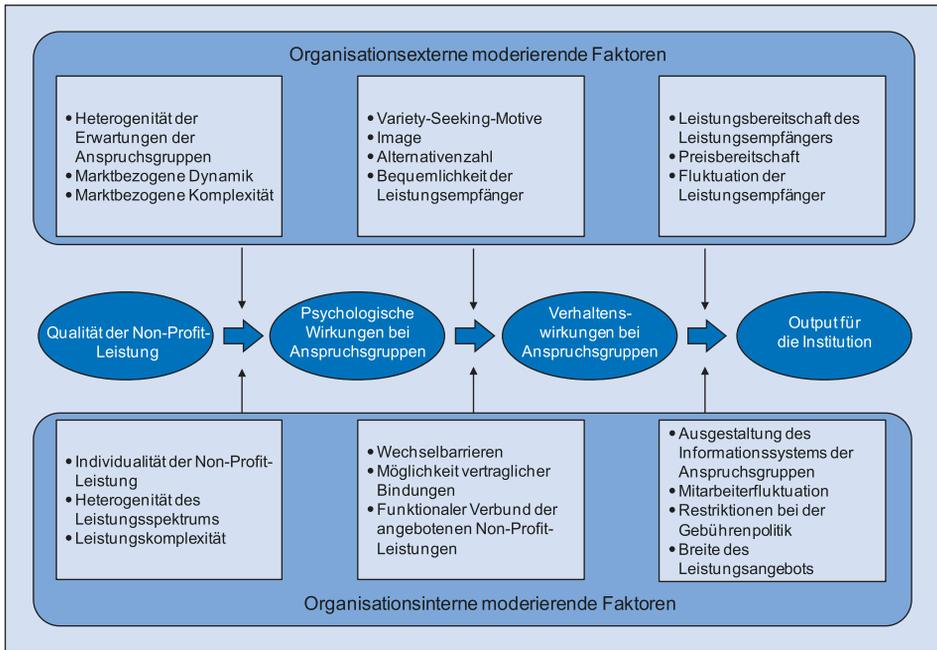
### Qualitätsmanagement des St. Elisabeth-Krankenhaus Leipzig

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 9001:2015 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 9001:2015 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 2020). ◀

Die Erstellung einer herausragenden Qualität soll den Erfolg für die Non-Profit-Organisation sicherstellen. Um dies zu gewährleisten, empfiehlt sich für die Organisation ein sogenanntes „**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 Erfolg der Non-Profit-Organisation auswirkt.

Die **Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Non-Profit-Leistungen** ist in Abb. 1.4 dargestellt. Über eine Erfüllung der (heterogenen) Erwartungen kann eine Steigerung der Zufriedenheit erreicht werden. Die Zufriedenheit beeinflusst wiederum anspruchsrgruppenbezogene Verhaltenswirkungen, insbesondere die Bindung. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass ein zufriedener Leistungsempfänger eher bereit ist, die Leistungen einer Non-Profit-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.

Die angebotene Leistungsqualität ist dabei ein Schlüsselfaktor für die Zufriedenheit des Leistungsempfängers. Dieser hat bestimmte Qualitätserwartungen, die zu erfüllen sind. Für Non-Profit-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, Non-Profit-Leistungen zu materialisieren und entsprechende Kompetenzen im Sinne einer Qualitätsgarantie herauszustellen und zu kommunizieren.



**Abb. 1.4** Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Non-Profit-Leistungen. (Quelle: in Anlehnung an Bruhn 2016, S. 73)

Dabei ist in den Phasen des Entscheidungsprozesses eine Vielzahl vertrauensbildender und vertrauenssichernder Maßnahmen zu ergreifen.

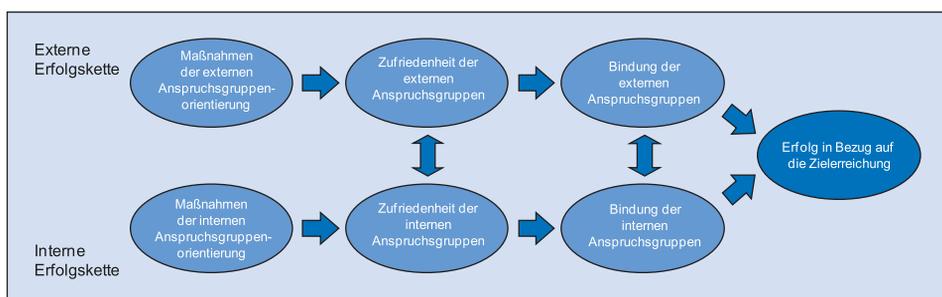
Im Hinblick auf die genannten Zusammenhänge zwischen psychologischen Wirkungen und Verhaltenswirkungen beim Leistungsempfänger und dem Output für die Non-Profit-Organisation wird im Sinne der aufgezeigten Erfolgskette erkannt, dass – u. a. unter Effizienzgesichtspunkten – die Sicherstellung der Leistungsqualität nicht erst an der Schnittstelle zwischen der Non-Profit-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 und Mels 1995; Edvardsson et al. 1997; Peck et al. 1999, S. 301 ff.; Reichheld und Teal 2001).

Demzufolge gilt es für Non-Profit-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 Non-Profit-Organisation bezeichnet, die innerorganisatorischen Voraussetzungen durch die Ausrichtung an den internen Anspruchsgruppen dafür zu schaffen, dass die an den Leistungserwartungen der externen Anspruchsgruppen der Non-Profit-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 Non-Profit-Organisation.

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 Non-Profit-Organisationen. Dieser **Zusammenhang zwischen der internen und externen Anspruchsgruppenorientierung** ist in Abb. 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 Non-Profit-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 sogenannte **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 Non-Profit-Leistungen eine zentrale Rolle, bei denen ein großes Ausmaß an Individualität im Leistungserstellungsprozess zu berücksichtigen ist, wie z. B. bei Seelsorgern, Ärzten oder



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

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 Non-Profit-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 Abteilungsebene und individuelle Perspektive) derart zu modifizieren, dass das Denken in Anspruchsgruppen in der Non-Profit-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 Non-Profit-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 et al. 1994, S. 58). Dies liegt darin begründet, dass die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Gliedern der Erfolgskette durch **moderierende Variablen** beeinflusst werden (Homburg und Faßnacht 2001), die als „Störfaktoren“ wirken und sich in organisationsexterne und -interne moderierende Faktoren untergliedern lassen:

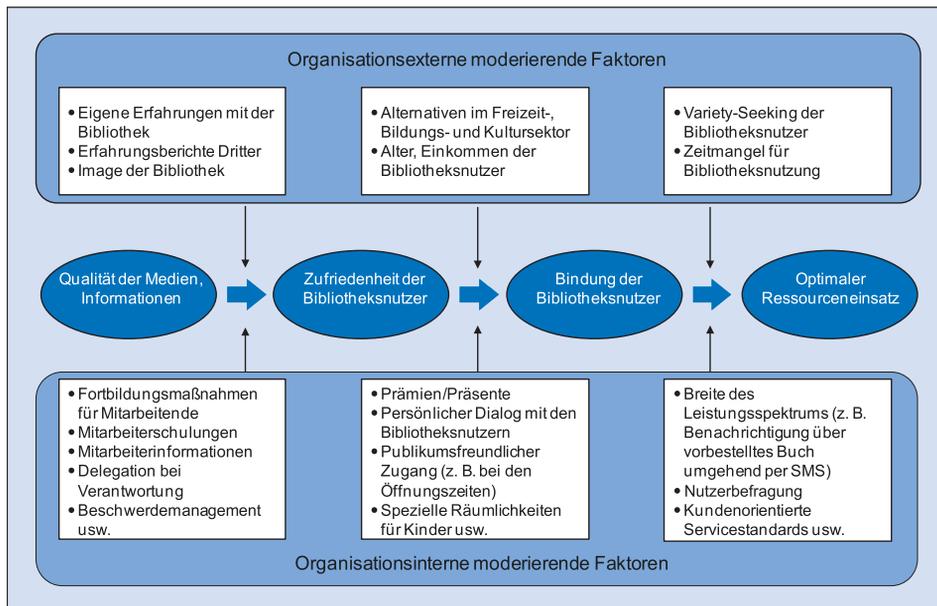
- Existenz und Stärke des **Zusammenhangs zwischen Qualitätsanstrengungen und psychologischen Wirkungen** sind durch externe Faktoren, wie z. B. die Heterogenität der Erwartungen der Leistungsempfänger, sowie durch interne Faktoren, wie z. B. die Heterogenität des Leistungsspektrums der Non-Profit-Organisation, 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 Non-Profit-Bereich stark ausgeprägten Wechselbarrieren, beeinflusst (Homburg und Faßnacht 2001).
- Der **Zusammenhang zwischen Verhaltenswirkungen und Output für die Non-Profit-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 Non-Profit-Leistung, die Zufriedenheit der Leistungsempfänger, die Bindung der Leistungsempfänger sowie die Realisierung der Ziele der Non-Profit-Organisation zwar im Einzelnen als relevant angesehen und entsprechende Maßnahmen innerhalb der Non-Profit-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, sodass die Erkenntnisse aus der Praxis bislang noch begrenzt sind (Michalski und 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 und Garma 2006; Sargeant und Woodliffe 2007; Michalski und Helmig 2010). Schließlich findet die Untersuchung der Zielrealisierung von Non-Profit-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 Non-Profit-Organisation hängt somit vor allem vom **Management der Erfolgskette** unter Berücksichtigung der moderierenden Faktoren ab. Exzellente Non-Profit-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 2014).

### 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 Abb. 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 Non-Profit-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 anspruchsrgruppenbezogenen Leistungsqualität ist sowohl die Perspektive der internen als auch der externen Anspruchsgruppenorientierung relevant.

### Literatur

- Ärzteblatt. (2012). [www.aerzteblatt.de](http://www.aerzteblatt.de). Zugegriffen: 14. März 2012.
- Backhaus, K., & Voeth, M. (2014). *Industriegütermarketing* (14. Aufl.). München: Vahlen.
- Boshoff, C., & Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*, 29(2), 23–42.

- Bruhn, M. (2002). *Integrierte Kundenorientierung. Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2014). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, M. (2012). *Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Bruhn, M. (2016). *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen* (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2020). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden* (12. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.
- Brymer, R. A. (1991). Employee empowerment. A guest-driven leadership strategy. *Cornell Hospitality Quarterly*, 32(2), 58–68.
- Burnett, J. J. (2007). *Nonprofit marketing best practices*. Hoboken: Wiley.
- Crosby, P. B. (1990). *Qualität ist machbar* (2. Aufl.). Hamburg: McGraw-Hill.
- Deutsches Rotes Kreuz. (2020). Internetplattform „Ehrenamt und Qualität – EQ“. [www.equalitaet.de/master.php](http://www.equalitaet.de/master.php). Zugegriffen: 5. Aug. 2020.
- Dietrich, M. (2005). *Qualität, Wirtschaftlichkeit und Erfolg von Krankenhäusern. Analyse der Relevanz marktorientierter Ansätze im Krankenhausmanagement*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Edvardsson, B., Larsson, G., & Setterlind, S. (1997). Internal service quality and the psychosocial work environment: An empirical analysis of conceptual interrelatedness. *Service Industries Journal*, 17(2), 252–263.
- Elbert, S., & Steiner, R. (2008). Mit Herz und Verstand. Zunehmende Größe verlangt von Non-Profit-Organisationen neue Strategien und Kulturen. Focus 02/2008. [www.egonzehnder.com/de/download/Intern.pdf](http://www.egonzehnder.com/de/download/Intern.pdf). Zugegriffen: 21. März 2012.
- Eser, S. (2000). Mitgliederorientierung in Verbänden. Stand und Perspektiven. *Verbandsreport*, 4(6). <https://www.verbaende.com/verbaenderreport/facharti-ke/ index.php/Mitgliederorientierung-in-Verbnden?id=46>. Zugegriffen: 3. Juli 2012.
- Eversheim, W., Jaschinski, C., & Reddemann, A. (1997). *Qualitätsmanagement für Nonprofit-Dienstleister. Ein Leitfaden für Kammern, Verbände und andere Wirtschaftsorganisationen*. Berlin: Springer.
- Fritsch, N. (2007). *Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement, Erfolgsfaktorenforschung im Non-profit-Sektor*. Wiesbaden: Gabler.
- Haist, F., & Fromm, H. (2002). *Qualität im Unternehmen. Prinzipien, Methoden, Techniken* (2. Aufl.). München: Hanser.
- Helmig, B. (2005). *Ökonomischer Erfolg in öffentlichen Krankenhäusern*. Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft Band 185, Berlin: BMV Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Homburg, C., & Faßnacht, M. (2001). Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen. In M. Bruhn & H. Meffert (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung* (2. Aufl., S. 441–464). Wiesbaden: Gabler.
- Klausegger, C., Scharitzer, D., & Scheuch, F. (2003). Instrumente für das Marketing in NPOs. In R. Eschenbach & C. Horak (Hrsg.), *Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz* (2. Aufl., S. 99–140). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lichtensteiner, H., Gmür, M., & Giroud, C. (Hrsg.). (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt.
- Matul, C., & Scharitzer, D. (2007). Qualität der Leistungen in NPOs. In C. Badelt, M. Meyer, & R. Simsa (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management* (S. 532–556). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Michalski, S., & Helmig, B. (2010). Management von Nonprofit-Beziehungen. Ein Service Value Chain-orientierter Ansatz. In D. Georgi & K. Hadwich (Hrsg.), *Management von Kundenbeziehungen* (S. 229–250). Wiesbaden: Gabler.
- Peck, H., Payne, A., Christopher, M., & Clark, M. (1999). *Relationship marketing. Strategy and implementation*. Oxford: Routledge.
- Polonsky, M. J., & Garma, R. (2006). Service blueprinting. A potential tool for improving cause donor exchanges. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 16(1), 1–20.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1991). Zero-Migration. Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. *Harvard Manager*, 4, 108–116.
- Reichheld, F. F., & Teal, T. (2001). *The loyalty effect. The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1994). *Return on quality. Measuring the financial impact of your company's quest for quality*. Chicago: Probus Publishing Company.
- Sargeant, A. (2009). *Marketing management for nonprofit organizations* (3. Aufl.). New York: Oxford University Press.
- Sargeant, A., & Woodliffe, L. (2007). Building donor loyalty. The antecedents and role of commitment in the context of charity giving. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 18(2), 47–68.
- Schubert, H. J., & Zink, K. (1997). *Qualitätsmanagement in sozialen Dienstleistungsunternehmen*. Berlin: Hermann Luchterhand.
- Simon, H. (1988). Management strategischer Wettbewerbsvorteile. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58(4), 461–480.
- St. Elisabeth-Krankenhaus Leipzig. (2020). Qualitätssicherung des St. Elisabeth-Krankenhaus Leipzig. <https://www.ek-leipzig.de/klinik/qualitaetsmanagement.html>. Zugegriffen: 5. Aug. 2020.
- Vaughan, L., & Shiu, E. (2001). ARCHSECRET: A multi-item scale to measure service quality within the voluntary sector. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 6(2), 131–144.
- Vogt, H. (2004). Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0ADA4CBCD4/bst/Kundenzufriedenheit\\_040210.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0ADA4CBCD4/bst/Kundenzufriedenheit_040210.pdf). Zugegriffen: 1. Juni 2012.
- WWF. (2020). <https://www.wwf.ch/de/nachhaltig-leben/wwf-rategeber-app>. Zugegriffen: 30. Aug. 2020.
- Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2004). Beyond valence in customer dissatisfaction. A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services. *Journal of Business Research*, 57(4), 445–455.



# Grundlagen des Qualitätsmanagements für Non-Profit-Organisationen

# 2

## Zusammenfassung

Ausgangspunkt eines erfolgreichen Qualitätsmanagements ist die Schaffung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses innerhalb der Non-Profit-Organisation. Dies bildet die Grundlage für die Präzisierung der relevanten Qualitätsdimensionen. Anhand dieser Kenntnisse werden in dem Kapitel die zentralen Determinanten der Leistungsqualität identifiziert und unterschiedliche Kategorien von Wirkungen der Leistungsqualität abgeleitet.

## 2.1 Ansatzpunkte für ein Qualitätsverständnis von Non-Profit-Organisationen

Die Bestimmung eines einheitlichen Qualitätsverständnisses für Non-Profit-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 und Scharitzer 2007, S. 533; Bruhn 2020, S. 32 ff.). 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 2020, S. 34 f.):

- **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 Qualitätskriterien, 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. 25 ff.): 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. „Non-Profit-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 Non-Profit-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).

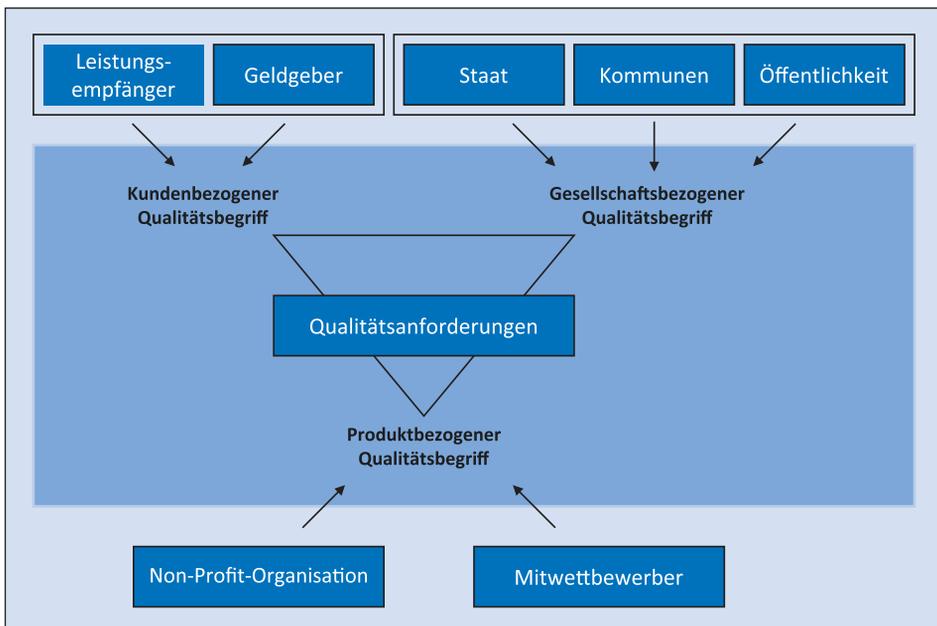
Für einen Transfer der verschiedenen Qualitätsverständnisse auf Non-Profit-Organisationen ist zu berücksichtigen, dass sich deren Ziele in einem wesentlich stärkeren Maß als bei kommerziellen Unternehmen an den Bedürfnissen, Erwartungen und Wünschen von **verschiedenen Anspruchsgruppen** orientieren, die oftmals sehr unterschiedlich ausfallen können (Matul und Scharitzer 2007, S. 535). Hieraus resultiert u. a. die Schwierigkeit, dass sich die Qualitätsanforderungen für Non-Profit-Organisationen nicht eindeutig festlegen lassen, sondern anspruchsgruppenspezifisch zu definieren sind. Bei genauerer Betrachtung steht die Qualität bei

Non-Profit-Organisationen hauptsächlich in einem **Spannungsfeld**, das sich aus der Sicht der „Kunden“ (d. h. Leistungsempfänger und Geldgeber), der Gesellschaft, der Wettbewerber und der eigenen Organisation ergibt (vgl. Abb. 2.1).

### Anspruchsgruppen von Non-Profit-Organisationen im Gesundheitswesen

Durch Liberalisierungen, Privatisierungen und spezielle Kostendrucksituationen sehen sich Non-Profit-Organisationen im Gesundheitswesen zunehmend aktiver agierenden Anspruchsgruppen gegenüber. Dabei sind im Gesundheitswesen insbesondere die folgenden vier Partner zur Erstellung der Non-Profit-Leistung relevant:

- **Leistungsempfänger (Patient):** Dieser beansprucht die Non-Profit-Leistung (oftmals in Notsituationen und ohne Wahlmöglichkeiten).
- **Kostenträger (Krankenkasse):** Dieser übernimmt einen vertraglich geregelten Anteil der Kosten für die Non-Profit-Leistung.
- **Politik:** Sie legitimiert die Institutionen dazu, überhaupt Leistungen anbieten zu dürfen.
- **Gesellschaft:** Sie kommt über ihre Versicherungsbeiträge und Steuern für die Kosten im Gesundheitswesen auf.



**Abb. 2.1** Qualitätsanforderungen von Non-Profit-Organisationen im Spannungsfeld unterschiedlicher Anspruchsgruppen

Dabei haben diese zentralen Anspruchsgruppen sehr unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse, die sich zum Teil widersprechen. Einen zentralen Konflikt stellt die Finanzierung der Leistungen dar, wobei die Kostenträger eine Kostenminimierung und einen entsprechend darauf ausgerichteten Leistungskatalog anstreben, während die Leistungsempfänger eine bestmögliche medizinische Versorgung wünschen. Daneben verfolgen die Krankenkassen das Ziel einer größtmöglichen Autonomie, die jedoch durch politische Institutionen teilweise erheblich beschnitten wird. ◀

#### Berücksichtigung der internen Anspruchsgruppe der Mitarbeitenden im Katharinen-Hospital Unna

Das katholische Katharinen-Hospital in Unna hat sich zur Förderung der Familie verpflichtet. Dabei ist es das Ziel, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden insbesondere in Familienphasen mit Kindern und während der Betreuung und Pflege von Angehörigen mit dem betrieblichen Ablauf und Alltag zu vereinbaren. Anlass für diese Zielsetzung waren die Erfahrungen einzelner Mitarbeitender, die Angehörige pflegten und ihre Probleme offen gegenüber der Krankenhausleitung ansprachen. Aufgrund der Altersstruktur und des Frauenanteils im Pflegedienst war davon auszugehen, dass weitere Mitarbeitende in eine ähnliche Problemlage geraten würden. Gerade im Pflegebereich entsteht für die Mitarbeitenden aufgrund ihrer professionellen Erfahrung ein Erwartungsdruck, ihre Angehörigen selbst zu pflegen. Aus diesem Grund wurde im Jahre 2009 am Projekt „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ teilgenommen. In einer Mitarbeiterbefragung bei Pflegekräften wurde die Ausgangssituation erfragt und darauf aufbauend ein Maßnahmenkatalog erstellt. Dieser gliedert sich in zwei Bereiche auf. Im Bereich „Beratung und Hilfen“ sind dies beispielsweise Informationsbroschüren, Seminare und Kurse zu pflegerischen Grundlagen, Stressmanagement oder rechtlichen Fragestellungen. Zudem steht eine psychologische Hotline sowie Beratung durch den krankenhausesinternen Psychologen zur Verfügung. Im zweiten Bereich der „Arbeitszeitregelungen“ dienen langfristige Dienstplanregelungen, spontane Arbeitsbefreiungen sowie eine befristete Reduzierung der Arbeitszeit der Vereinbarkeit von Arbeit und familiärer Zusatzbelastung. Diese umfassenden Maßnahmen tragen dazu bei, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen. Dies wirkt sich positiv auf die Leistungsqualität aus, die von den Patienten des Krankenhauses als externe Anspruchsgruppe wahrgenommen wird (Katharinen-Hospital Unna 2014). ◀

Als Konklusion der verschiedenen Qualitätsauffassungen lässt sich zusammenfassen, dass sich **Leistungsqualität aus Sicht einer Non-Profit-Organisation** in deren Fähigkeit widerspiegelt, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und nur zum Teil entgeltlichen Leistung, die sich aus den ideellen Organisationszielen ableitet, sowohl gemäß den Erwartungen ihrer (primären) Anspruchsgruppen auf einem bestimmten Anforderungsniveau effektiv und effizient zu erstellen als auch Akzeptanz und

Unterstützung bei den übrigen (sekundären) Austauschpartnern und der Öffentlichkeit zu finden (für eine ähnliche Definition vgl. Lichtensteiner et al. 2015, S. 139 ff.).

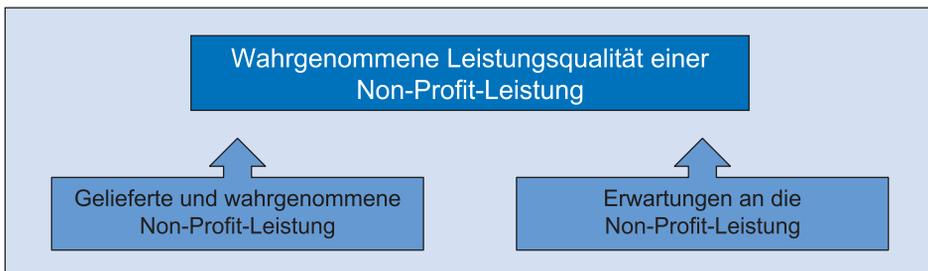
Dieses Begriffsverständnis verdeutlicht zum einen den **produktorientierten Qualitätsbegriff**, wonach sich die Leistungsqualität auf die Beschaffenheit einer Non-Profit-Leistung bezieht. Diese wird – hoch oder gering – auf einem bestimmten Niveau erstellt. Zum anderen kommt jedoch vor allem der **anspruchsrgruppenorientierte Qualitätsbegriff** zum Ausdruck, indem die subjektive Perspektive der verschiedenen Anspruchsgruppen, d. h. deren spezifische Anforderungen, berücksichtigt wird. Schließlich wird der Besonderheit Rechnung getragen, dass auch der Staat und/oder die Öffentlichkeit die Leistung von Non-Profit-Organisationen beurteilen (**gesellschaftsorientierter Qualitätsbegriff**) und einen großen Einfluss ausüben: der Staat z. B. durch die Vergabe von Subventionen; die Öffentlichkeit z. B. durch negative Mund-zu-Mund-Kommunikation.

#### Merkmale

- Für Non-Profit-Organisationen ist bei der Festlegung des gemeinsamen Qualitätsverständnisses das Spannungsfeld zwischen Leistungsempfänger, Wettbewerber, Gesellschaft und eigener Organisation zu berücksichtigen.
- Dies führt zu einem produkt-, anspruchsrgruppen- sowie gesellschaftsorientierten Qualitätsbegriff.

## 2.2 Determinanten der Leistungsqualität für Non-Profit-Organisationen

Gemäß der Definition der Leistungsqualität aus Sicht einer Non-Profit-Organisation entsteht diese in der Wahrnehmung der Leistungsempfänger durch den Vergleich zwischen der wahrgenommenen Leistung und den Erwartungen in Bezug auf die Non-Profit-Leistung (Parasuraman et al. 1988). Dementsprechend lassen sich auf der Definitionsebene zwei zentrale **Einflussfaktoren der Leistungsqualität** aus Sicht einer Non-Profit-Organisation identifizieren (vgl. Abb. 2.2):



**Abb. 2.2** Determinanten der wahrgenommenen Leistungsqualität einer Non-Profit-Leistung

1. Gelieferte und wahrgenommene Non-Profit-Leistung,
2. Erwartungen an die Non-Profit-Leistung.

### 2.2.1 Gelieferte und wahrgenommene Non-Profit-Leistung

Im Rahmen der Kontakte, bei denen die internen Faktoren, d. h. die Leistungspotenziale des Anbieters der Non-Profit-Leistung (z. B. Mitarbeitende, Servicetechnologien), und die externen Faktoren, d. h. der Leistungsempfänger selbst oder seine Verfügungsobjekte (z. B. sein Auto bei der kirchlichen Fahrzeugsegnung oder sein Vermögen bei einer Geldspende), aufeinandertreffen, findet die Erstellung der Non-Profit-Leistung statt. Die Leistung eines Pflegedienstes wird dadurch erstellt, dass der Anbieter, d. h. das Pflegepersonal, am externen Faktor, in diesem Fall dem Leistungsempfänger, Verrichtungen vornimmt, die diesem einen Nutzen stiften. Dieser Erstellungsprozess, d. h. die Non-Profit-Leistung, wird vom Leistungsempfänger individuell wahrgenommen. Positive Ereignisse im Rahmen der Leistungserstellung führen zu einer positiven Leistungswahrnehmung, der Leistungsempfänger empfindet, eine „gute“ Leistung erhalten zu haben. Vice versa verhält es sich bei negativen Erlebnissen im Kontakt zum Anbieter im Rahmen der Leistungserstellung. Folglich beeinflusst die **gelieferte Non-Profit-Leistung** bzw. die **Wahrnehmung der Leistung durch den Leistungsempfänger** die wahrgenommene Leistungsqualität direkt.

In Studien zur Dienstleistungsqualität (vgl. z. B. Parasuraman et al. 1988; Boulding et al. 1993) zeigt sich jedoch, dass der Wahrnehmungsprozess in Bezug auf die Leistungsqualität – also nicht die Leistung an sich – komplexer verläuft. Die gleiche Leistung wird vielfach von zwei Leistungsempfängern durchaus unterschiedlich wahrgenommen. Beispielsweise nimmt ein gesetzlich Krankenversicherter, der während eines Krankenhausaufenthalts gewöhnlich in einem Mehrbettzimmer untergebracht ist, den Aufenthalt in einem Einzelzimmer anders wahr als ein privat Krankenversicherter, für den dies eine standardmäßige Leistung darstellt. Der Schlüssel zum Verständnis dieses komplexen Wahrnehmungsprozesses liegt in der zweiten Determinante der Leistungsqualität neben der Non-Profit-Leistung selbst: den **Erwartungen** des Leistungsempfängers.

### 2.2.2 Erwartungen an die Non-Profit-Leistung

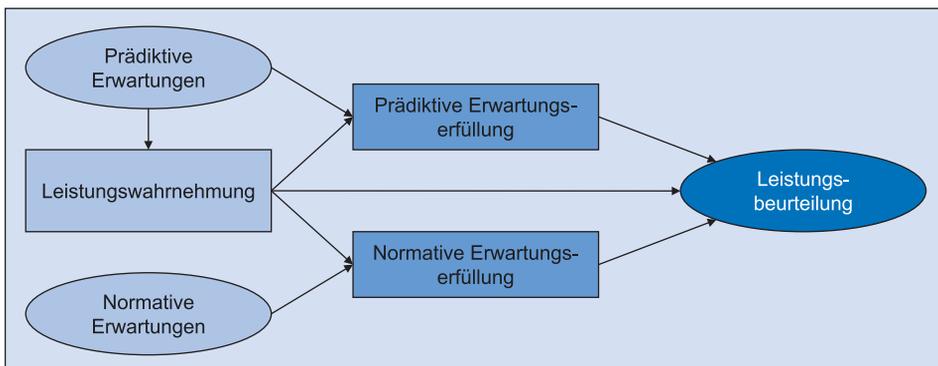
Generell werden Erwartungen eines Individuums als ein psychologischer Zustand aufgefasst, der sich auf zukünftige Verhaltenskonsequenzen für das Individuum bezieht (van Raaij 1991, S. 401 f.). Bezogen auf die Leistungen einer Non-Profit-Organisation bezeichnen die Erwartungen einen psychologischen Zustand, der die zukünftige Inanspruchnahme der Non-Profit-Leistungen betrifft. Bei einer **Konkretisierung des Erwartungsbegriffs** wird bereits bei einer Betrachtung des allgemeinen Sprachgebrauchs deutlich, dass die Definition der Erwartungen vielschichtiger ist. Fordert

beispielsweise der Vorgesetzte von seinem Mitarbeitenden „Ich erwarte den Bericht bis Mittwoch!“, wird eine andere Form der Erwartung angesprochen als bei der Voraussage des Vorgesetzten „Ich erwarte nicht, dass er den Bericht bis Mittwoch fertig hat.“

Dieser Differenzierung des Erwartungsbegriffs im allgemeinen Sprachgebrauch folgend werden grundsätzlich zwei **Typen von Erwartungen** unterschieden (vgl. Liljander 1994; Ngobo 1997, S. 63 f.):

- **Prädiktive Erwartungen** haben antizipierenden Charakter, indem der Leistungsempfänger durch sie zum Ausdruck bringt, welches Leistungsniveau er vor Inanspruchnahme der Leistung vorhersieht bzw. für wahrscheinlich hält (vgl. Oliver 2010, S. 460; Cadotte et al. 1987, S. 305; Tse und Wilton 1988, S. 205). Dieser Erwartungstyp ist insbesondere bei standardisierten Leistungen ausgeprägt, wie z. B. einem Museumsbesuch, Essen auf Rädern oder einem Fahrdienst.
- Dahingegen stellen **normative Erwartungen** eine Forderung des Leistungsempfängers an die Non-Profit-Organisation dar und bezeichnen das Leistungsniveau, das der Leistungsempfänger vom Anbieter verlangt (vgl. Parasuraman et al. 1988; Teas 1993, S. 19). Diese beziehen sich dagegen auf Leistungen mit einem ausgeprägten individuellen Charakter, wie z. B. einem chirurgischen Eingriff, einer Familienberatung oder einer kirchlichen Hochzeitszeremonie.

Die Erwartungen stellen die zentrale Größe bei der Beurteilung der Qualität von Leistungen dar (vgl. Bearden und Teel 1983; Parasuraman et al. 1988; Johnston 1995; Spreng et al. 1996). Im Hinblick auf die Richtung, Stärke und Direktheit der Beeinflussung bestehen sowohl unterschiedliche **theoretische Erklärungsansätze** als auch unterschiedliche **empirische Ergebnisse** (vgl. z. B. Swan und Trawick 1980; Gupta und Stewart 1996; Bruhn und Georgi 2000; Georgi 2000). Diese lassen sich für die beiden **Erwartungstypen** wie folgt zusammenfassen (vgl. Abb. 2.3):



**Abb. 2.3** Beeinflussung der Leistungsbeurteilung durch die Erwartungen des Leistungsempfängers. (Quelle: Georgi 2000, S. 58)