



Elisabeth Leicht-Eckardt
Anne von Laufenberg-Beermann
Petra Wehmeier

Praxisorientiertes Qualitätsmanagement für Non-Profit-Organisationen

Practice Oriented Quality Management for Non- Profit-Organisations



Elisabeth Leicht-Eckardt
Anne von Laufenberg-Beermann
Petra Wehmeier

Praxisorientiertes Qualitätsmanagement für Non-Profit-Organisationen

Practice Oriented Quality Management for Non- Profit-Organisations



Verlag Neuer Merkur GmbH

Vorwort

In der Deutschen Gesellschaft für Hauswirtschaft (dgh) sind zahlreiche hauswirtschaftliche Organisationen mit professioneller Organisationsstruktur Mitglied. Sie vertreten die hauswirtschaftliche Profession bzw. Berufsbilder der Hauswirtschaft. Denn in Deutschland gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Berufe in der Hauswirtschaft, die jeweils ihre berufsständische Organisation besitzen.

Typisch für die deutsche Verbandsorganisation ist, dass ihre Gremien ehrenamtlich tätig sind. Teils verfügen die Verbände über hauptamtliche Mitarbeiter zu ihrer Unterstützung. Teils arbeiten die Geschäftsstellen jedoch auch ehrenamtlich.

Ziel des Handbuchs zum Qualitätsmanagement ist es, die Erkenntnisse zum Management auf ehrenamtlich erbrachte Leistungen in Verbänden zu transferieren und damit Strukturierungshilfe zu leisten, zur Effizienzsteigerung beizutragen und Verbandsarbeit transparent und effektiv zu machen.

Möge es gelingen, durch dieses Handbuch zur Vereinheitlichung von Strukturen und Abläufen zu kommen, so dass die begrenzten Ressourcen soweit notwendig zur Optimierung interner Prozesse zum Einsatz kommen und so weit wie möglich den inhaltlichen Zielen zugute kommen können.



Prof. Dr. Alrun Niehage
Präsidentin der Deutschen Gesellschaft für Hauswirtschaft
(dgh)

Vorwort

Der Internationale Verband für Hauswirtschaft e. V. (IVHW) wird von über 1300 Einzelmitgliedern und 105 Organisationen aus 58 Ländern der Welt unterstützt. Der IVHW bietet allen Mitgliedern eine Plattform für den Meinungs- und Erfahrungsaustausch zur Vielfalt des Themenspektrums der Haushaltswissenschaften sowie Hauswirtschaft und ermöglicht somit weltweite wichtige brancheninterne Kontakte. Wichtige Elemente der IVHW-Aktivitäten sind die Fachausschüsse und die internationalen Tagungen, an denen Wissenschaftler aus aller Welt ihre Forschungsarbeiten präsentieren, Lehrkräfte und hauswirtschaftliche Führungskräfte ihre Projekte und Erfahrungen darstellen.

Von zentraler Bedeutung für die Mitglieder des IVHW ist die Akkreditierung des IVHW bei den Vereinten Nationen sowie der UNESCO, FAO und WHO. In enger Zusammenarbeit mit anderen Nicht-Regierungs-Organisationen (NRO) beteiligt sich der IVHW an Diskussionen und der Erarbeitung von Zielsetzungen, Positionen und Forderungen und setzt sich dafür ein, weltweit die Lebensqualität von Menschen und Familien zu verbessern. Ein wichtiger Beitrag besteht für den IVHW darin, Familienmitgliedern Bildung zu ermöglichen, d. h. konkret Kompetenzen für die Lebensalltagsgestaltung zu vermitteln, die sie in die Lage versetzen, ein gutes Ressourcenmanagement im Familienhaushalt zu gewährleisten, das auch den Anforderungen der Nachhaltigkeit gerecht wird.

Ein Blick in die 100-jährige Geschichte des IVHW zeigt, dass zu allen Zeiten sowohl inhaltliche als auch organisationsbezogene Herausforderungen zu meistern waren.

Als internationaler Verband hat der IVHW seine inhaltliche Arbeit zur Ausrichtung der Hauswirtschaft in Schule, Universität und Gesellschaft immer wieder neu an den weltweiten sozialen und wirtschaftlichen Anforderungen von Familien und Haushalten orientiert. Dieser Prozess der inhaltlichen Aktualisierung und Erweiterung bleibt die zentrale Aufgabe des IVHW.

Die zweite, ebenso bedeutsame Herausforderung des IVHW war und ist, anstehende strategische und organisatorische Fragen im Hinblick auf seine Zukunftsfähigkeit zu klären und zielorientierte verbandspolitische Entscheidungen zu treffen.

An der Schwelle des neuen verbandspolitischen Jahrhunderts tragen die ehrenamtlichen Führungskräfte große Verantwortung, den Verband für die Zukunft *fit zu machen*.

Dies kann nur gelingen, wenn durch ein praktiziertes professionelles Verbandsmanagements die Leistungen für die Mitglieder optimiert werden und somit die Attraktivität des IVHW für die Mitglieder gewährleistet wird.

Die Ergebnisse einer Mitgliederbefragung im Jahr 2004 zeigten deutlich, dass einige verbandspolitische Aufgaben dringend verbesserungsbedürftig waren. Im Jahr 2005 beschloss der Vorstand des IVHW, ergänzend zu einigen organisatorischen Änderungen, ein Qualitätsmanagementsystem zu entwickeln mit dem Ziel, die begrenzten Verbandsressourcen effektiv einzusetzen, die Aufgaben des Verbandes möglichst störungsfrei zu gestalten und die Leistungen für die Mitglieder spürbar zu verbessern.

Die Einführung eines Qualitätsmanagements in der Geschäftsstelle des IVHW verbesserte die Prozessabläufe bei allen Kommunikationsaufgaben signifikant. Davon profitieren die ehrenamtlichen Kräfte und die Mitglieder.

Die Ausdehnung des Qualitätsmanagements auf die Gremien, wie Ausschüsse und regionale Organisationsstrukturen des IVHW, ist ein nächstes Ziel, welches behutsam über die ehrenamtlichen Kräfte aufgebaut werden soll.

Es darf aber auch nicht übersehen werden, dass die stark vom Ehrenamt geprägte Verbandsarbeit nur bedingt die Anforderungen eines Qualitätsmanagements erfüllen kann.

Ehrenamtliche Verbandsarbeit wird trotz Verfahrens- und Arbeitsanweisungen sowie Checklisten und Plänen im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems immer durch das persönliche Engagement der einzelnen Personen, ihrer verbandspolitischen Professionalität und die jeweilige nationale Mentalität der Akteure im Verband bestimmt. Hier zeigen sich zwar die Grenzen des Qualitätsmanagements im Verband, letztlich schaffen sie aber die Atmosphäre, in dem sich die Mitglieder persönlich angesprochen und angenommen fühlen.

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems im IVHW hat sehr deutlich die verbandsbezogenen Aufgaben offengelegt und die Arbeitsabläufe systematisiert. Dies hat wesentlich zur Verbesserung der Leistungen für Mitglieder beige-

tragen. Es wird eine stetige Aufgabe bleiben, diese Arbeit für den Verband fortzuführen.

Allen ehrenamtlichen Akteuren und Mitarbeitern in der Verbandsarbeit wünsche ich für ihre verbandspolitische Aufgabe viel Erfolg!

A handwritten signature in black ink, reading "Lilha Lee". The signature is written in a cursive, flowing style.

Lilha LEE, Ph. D., Korea
IVHW-Präsidentin
Bonn im April 2007

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Vorwort | 5 |
| Inhaltsverzeichnis | 9 |
| Table of Content | 11 |
| Abkürzungsverzeichnis/List of Abbreviations | 13 |
| | |
| 1 Einführung | 19 |
| | |
| 2 Bedeutung eines Qualitätsmanagements | 23 |
| 2.1 Qualitätsbegriff | 23 |
| 2.2 Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsystem | 25 |
| 2.3 Nutzen und Aufwand eines Qualitätsmanagementsystems | 27 |
| | |
| 3 Integrierte Managementsysteme | 31 |
| 3.1 Grundlagen | 31 |
| 3.2 Modelle und Methoden | 33 |
| 3.3 Integration von Managementsystemen | 36 |
| | |
| 4 Qualitätsmanagement für kleine Organisationen | 39 |
| 4.1 Allgemeine Anforderungen | 40 |
| 4.1.1 Politik, Vision und Leitbild | 41 |
| 4.1.2 Ziele, Handlungsfelder und Maßnahmen | 45 |
| 4.1.3 Aufbau- und Ablauforganisation | 48 |
| 4.2 Dokumentationsanforderungen | 51 |
| 4.2.1 Grundlagen | 51 |
| 4.2.2 Anleitung zur Selbstbewertung | 52 |
| 4.3 Werkzeuge und Techniken | 55 |
| | |
| 5 Umsetzung eines Qualitätsmanagements im Arbeitsalltag | 59 |
| 5.1 Voraussetzungen | 59 |
| 5.2 Analyse des vorhandenen Qualitätsmanagements | 60 |
| 5.3 Entwicklung der Qualitätspolitik | 61 |
| 5.4 Entwicklung eines Selbstbewertungsmodells | 65 |
| 5.5 Entwicklung der Kundeninformation | 84 |
| 5.6 Erfahrungen und Konsequenzen | 85 |
| | |
| Anhang A – Managementsysteme | 89 |
| | |
| 1 Qualitätsmanagement | 89 |
| 1.1 DIN EN ISO 9000 ff. | 89 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 1.1.1 | Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001:2000 ff. . | 89 |
| 1.1.2 | Grundsätze des Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9001:2000 | 92 |
| 1.1.3 | Regelkreis als Grundprinzip des Qualitätsmanagements | 94 |
| 1.1.4 | Prozessorientierung | 96 |
| 1.1.5 | Kontinuierlicher Verbesserungsprozess | 99 |
| 1.1.6 | DIN EN ISO 9001:2000 für kleine Organisationen | 101 |
| 1.2 | Common Assessment Framework | 103 |
| 1.2.1 | Grundlagen | 104 |
| 1.2.2 | Kriterien zur Beurteilung von Maßnahmen/Aktionen | 106 |
| 1.2.3 | Kriterien zur Beurteilung von Ergebnissen | 109 |
| 1.2.4 | Bewertungsschemata | 112 |
| 1.2.5 | Anwendung des Modells | 113 |
| 1.3 | European Foundation for Quality Management | 114 |
| 1.3.1 | Grundlagen | 115 |
| 1.3.2 | EFQM Excellence Modell 2000 | 116 |
| 1.3.3 | Anwendung des Modells | 118 |
| 1.3.4 | Balanced Scorecard | 118 |
| 1.4 | Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung | 119 |
| 1.4.1 | Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung | 120 |
| 1.4.2 | Logik des Lernerorientierten Qualitätsmodells | 120 |
| 1.4.3 | Qualitätsentwicklung und -testierung | 122 |
| 1.5 | Qualitätspreise | 125 |
| 2 | Umweltmanagement | 127 |
| 2.1 | DIN EN ISO 14000 ff. | 128 |
| 2.2 | Environmental Management and Audit Scheme | 129 |
| 3 | Arbeitsschutzmanagement | 133 |
| | Anhang B – Beispielorganisationen | 135 |
| 1 | Deutsche Gesellschaft für Hauswirtschaft (dgh) | 135 |
| 2 | Internationaler Verband für Hauswirtschaft (IVHW) | 139 |
| | Quellenverzeichnis/List of Sources | 272 |
| | Stichwortverzeichnis/Index | 277 |
| | Autorinnen/Authors | 282 |

Table of Content

| | |
|---|------------|
| Preface | 145 |
| Inhaltsverzeichnis | 9 |
| Table of Content | 11 |
| List of Abbreviations/Abkürzungsverzeichnis | 13 |
| | |
| 1 Introduction | 149 |
| | |
| 2 Significance of Quality Management | 153 |
| 2.1 The Term <i>Quality</i> | 153 |
| 2.2 Quality Management and Quality Management System .. | 155 |
| 2.3 Benefits and Costs of a Quality Management System .. | 157 |
| | |
| 3 Integrated Management Systems | 161 |
| 3.1 Rudiments | 161 |
| 3.2 Models and Methods | 163 |
| 3.3 Integration of Management Systems | 166 |
| | |
| 4 Quality Management for Small Organisations ... | 169 |
| 4.1 General Requirements | 170 |
| 4.1.1 Politics, Vision and Mission Statement | 171 |
| 4.1.2 Objectives, Fields of Action and Measures | 175 |
| 4.1.3 Organizational Structure and Operational Structure ... | 179 |
| 4.2 Documentation Requirements | 181 |
| 4.2.1 Rudiments | 181 |
| 4.2.2 Guidelines for Self-assessment | 182 |
| 4.3 Tools and Techniques | 185 |
| | |
| 5 Implementation of Quality Management in Daily Work | 189 |
| 5.1 Requirements | 189 |
| 5.2 Analysis of the Existing Quality Management | 190 |
| 5.3 Development of Quality Policy | 191 |
| 5.4 Development of a Self-assessment Model | 195 |
| 5.5 Development of Customer Information | 214 |
| 5.6 Experience and Consequences | 215 |
| | |
| Appendix A – Management Systems | 219 |
| | |
| 1 Quality Management | 219 |
| 1.1 DIN EN ISO 9000 ff. | 219 |

| | | |
|--|--|------------|
| 1.1.1 | Quality Management in Accordance With DIN EN ISO 9001:2000 ff. | 219 |
| 1.1.2 | Basics of Quality Management According to DIN EN ISO 9001:2000 | 222 |
| 1.1.3 | Cycle as a Basic Principle of Quality Management | 224 |
| 1.1.4 | Process Orientation | 225 |
| 1.1.5 | Continuous Improvement Process | 227 |
| 1.1.6 | DIN EN ISO 9001:2000 for Small Organisations | 230 |
| 1.2 | Common Assessment Framework | 233 |
| 1.2.1 | Basics | 234 |
| 1.2.2 | Criteria for the Assessment of Measures/Actions | 236 |
| 1.2.3 | Criteria for the Assessment of Results | 239 |
| 1.2.4 | Assessment Panels | 241 |
| 1.2.5 | Application of the Model | 242 |
| 1.3 | European Foundation for Quality Management | 243 |
| 1.3.1 | Basics | 244 |
| 1.3.2 | EFQM Excellence Model 2000 | 246 |
| 1.3.3 | Application of the Model | 247 |
| 1.3.4 | Balanced Scorecard | 247 |
| 1.4 | Learner-oriented Quality Certification in Further Training | 248 |
| 1.4.1 | Quality Development in Further Training | 249 |
| 1.4.2 | Logic of the Learner-oriented Quality Model | 250 |
| 1.4.3 | Quality Development and Certification | 251 |
| 1.5 | Quality Awards | 254 |
| 2 | Environmental Management | 257 |
| 2.1 | DIN EN ISO 14000 ff. | 257 |
| 2.2 | Environmental Management and Audit Scheme | 259 |
| 3 | Health and Safety Management | 263 |
| Appendix B – Sample Organisations | | 265 |
| 1 | Deutsche Gesellschaft für Hauswirtschaft (dgh – German Society for Home Economics) ... | 265 |
| 2 | Internationaler Verband für Hauswirtschaft (IVHW) – International Federation for Home Economics (IFHE) | 269 |
| List of Sources/Quellenverzeichnis | | 272 |
| Index/Stichwortverzeichnis | | 277 |
| Authors/Autorinnen | | 282 |

Abkürzungsverzeichnis

List of Abbreviations

| | |
|---------|--|
| Abb. | Abbildung/Figure (Fig.) |
| AID | Auswertungs- und Informationsdienst für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten e. V./ Information Service for Nutrition, Agriculture and Forestry |
| ArbSchG | Arbeitsschutzgesetz/Occupational Health and Safety Law |
| BAG-HW | Bundesarbeitsgemeinschaft Hauswirtschaft in der Deutschen Gesellschaft für Hauswirtschaft (dgh)/ Federal Working Group for Home Economics in the German Society for Home Economics |
| BAGSO | Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen/Federal Working Group of the Organisation for the Elderly |
| BMI | Bundesministerium des Innern/Federal Ministry of the Interior |
| BSC | Balanced Scorecard/ausbalanciertes Zielsystem – ausgewogener Berichtsbogen |
| bzw. | beziehungsweise |
| C | Collaboration/ Mitwirkung – Mitarbeit (M) |
| CAF | Common Assessment Framework/Gemeinsames Europäisches Qualitätsbewertungssystem |
| CC | Council Committee/Ratskomitee des IVHW |
| CDU | Christlich Demokratische Union Deutschlands/ Christian Democratic Union of Germany |
| CIP | Continuous Improvement Process/ Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) |
| DBB | Deutscher Beamtenbund und Tarifunion/ German Federation of Civil Servants |
| DEC | Deutsches EFQM Center/German EFQM Center |
| dgh | Deutsche Gesellschaft für Hauswirtschaft e. V. (dgh)/German Society for Home Economics e. V. |
| DGQ | Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V./German Society for Quality |
| d. h. | das heißt/that is – id est (i. e.) |
| DHW | Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer/German University of Administrative Sciences Speyer |

| | |
|--------|---|
| DIN | Deutsches Institut für Normung e. V. – Deutsche Industrienorm/German Institute for Standardisation |
| Dr. | Doktor, akademischer Grad/Doctor |
| EC | Executive Committee/Vorstand des IVHW |
| ECOSOC | Economic and Social Council of the United Nations/Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen |
| ED | Executive Director/Geschäftsführer des IVHW |
| EDV | Elektronische Datenverarbeitung/Electrical Data Processing (EDP) |
| EDP | Electrical Data Processing/Elektronische Datenverarbeitung (EDV) |
| EEC | European Economic Community/Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) |
| EFQM | European Foundation for Quality Management/Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement |
| e. g. | exempli gratia for example/zum Beispiel (z. B.) |
| EG | Europäische Gemeinschaft/European Union (EU) |
| EIPA | European Institute of Public Administration/Europäisches Institut für Verwaltungsmanagement |
| EMAS | Environmental Management and Audit Scheme/Umweltmanagementsystem der Europäischen Union |
| EN | Europäische Norm/European Standard |
| EQA | European Quality Award/Europäischer Qualitätspreis |
| et al. | et alii/und andere |
| etc. | et cetera – und so weiter/and so on |
| EU | European Union/Europäische Union |
| EWG | Europäische Wirtschaftsgemeinschaft/European Economic Community (EEC) |
| e. V. | eingetragener Verein/Registered Association |
| FAO | Food and Agriculture Organisation/UN-Organisation für Ernährung und Landwirtschaft |
| ff. | (fort) folgende/following |
| FH | Fachhochschule/University of Applied Sciences |
| Fig. | Figure/Abbildung (Abb.) |
| ggf. | gegebenenfalls |
| GF | Geschäftsführer/Executive Director |
| GS | Generalschatzmeister/Treasurer General |

| | |
|----------|---|
| Hrsg. | Herausgeber/Editor |
| HTM/HTML | Hypertext Markup Language |
| HuW | Hauswirtschaft und Wissenschaft/Home Economics and Science (journal) |
| HW | Hauswirtschaft/Home Economics |
| I | wird informiert – in Kenntnis gesetzt/Information |
| i.e. | id est – this means/das heißt (d. h.) |
| IFHE | International Federation for Home Economics e. V./ Internationaler Verband für Hauswirtschaft (IVHW) |
| ILEP | Initiative Ludwig-Erhard-Preis/Initiative Ludwig- Erhard-Prize |
| ILO | International Labour Organisation/UN-Arbeits- organisation |
| INGO | International Non-Governmental-Organisation/ Internationale Nicht-Regierungs-Organisation |
| i. O. | in Ordnung/o.k. |
| ISO | International Organisation for Standardisation/ Internationale Normungsorganisation |
| IT | Information Technology/Informationstechnologie |
| IVHW | Internationaler Verband für Hauswirtschaft e. V./ International Federation for Home Economics (IFHE) |
| IVHW-AF | Internationaler Verband für Hauswirtschaft- Assessment Framework/Qualitätsselbstbewer- tungssystem des IVHW |
| JUSE | Union of Japanese Scientists and Engineers/ Vereinigung japanischer Wissenschaftler und Ingenieure |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen/Small and Mediumsized Enterprises (SME) |
| KTQ | Kooperation für Transparenz und Qualität/ Cooperation for Transparency and Quality |
| KVP | Kontinuierlicher Verbesserungsprozess/ Continuous Improvement Process (CIP) |
| LEP | Ludwig-Erhard-Preis/Ludwig-Erhard-Prize |
| LQW | Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung/Learner-oriented Quality Certifi- cation in Further Training |
| M | Mitwirkung – Mitarbeit/Collaboration (C) |
| MA | Mitarbeiter/Staff Member (SM) |

| | |
|----------|--|
| MBNQA | Malcolm Baldrige National Quality Award |
| NEBC | Niedersächsisches Erwachsenenbildungsgesetz/ Adult Education Act for Lower Saxony |
| NGO | Non-Governmental-Organisation/Nicht- Regierungs-Organisation (NRO) |
| n. i. O. | nicht in Ordnung/not okay (N. OK.) |
| N. OK. | not okay/nicht in Ordnung (n. i. O.) |
| NPO | Non-Profit-Organisation/Organisation ohne Erwerbszweck |
| NRO | Nicht-Regierungs-Organisation/Non- Governmental-Organisation (NGO) |
| o. ä. | oder ähnlich(es)/similar |
| OHSAS | Occupational Health and Safety Assessment Se- ries/Norm zur Bewertung von Gesundheit und Si- cherheit bei Arbeitsprozessen |
| ON | Österreichisches Normungsinstitut/Austrian Stan- dards Institute |
| p. | Page/Seite (S.) |
| pp. | Pages/Seiten |
| P | President/Präsident |
| PA | Praktikant/Trainee (T) |
| PC | Programme Committee/Programmkomitee |
| PDCA | Plan, Do, Check, Act/Planen, Durchführen, Über- prüfen und Handeln |
| PDF | Portable Document Format |
| Ph.D. | Philosophiae Doctor, akademischer Grad |
| PL | Plan/Plan |
| PQM | Prozessorientiertes Qualitätsmanagement/ Process-oriented Quality Management |
| Prof. | Professor, akademischer Grad/Professor |
| QM | Qualitätsmanagement/Quality Management |
| QMA | Quality Manager/Qualitätsmanager |
| QMS | Qualitätsmanagementsystem(e)/Quality Manage- ment System(s) |
| ® | Registered Trademark/eingetragenes Waren- zeichen |
| R | Responsibility/Verantwortung – Entscheidung (V) |
| RADAR | Results, Approach, Deployment, Assessment and Review/Ergebnisse, Vorgehen, Umsetzung, Bewer- tung und Überprüfung |

| | |
|---------|---|
| R/C | Responsibility – Collaboration/Verantwortung – Entscheidung – Mitwirkung – Mitarbeit (V/M) |
| S | Secretary/Sekretär |
| S. | Seite/Page (p.) |
| SGB III | Sozialgesetzbuch III/Code of German Social Law III |
| SM | Staff Member/Mitarbeiter (MA) |
| SME | Small and Medium-sized Enterprises/Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) |
| SNV | Schweizerische Normen-Vereinigung/Swiss Institute for Standardisation |
| T | Trainee/Praktikant (PA) |
| Tab. | Tabelle/Tabel |
| TC | Technical Committee/Technischer Ausschuss |
| TG | Treasurer General/Generalschatzmeister (GS) |
| TQM | Total Quality Management/Umfassendes Qualitätsmanagement (UQM) |
| TU | Technische Universität/Technical University |
| u. a. | unter anderem/amongst other(s) |
| UN | United Nations/Vereinte Nationen |
| UNESCO | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation/Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur |
| UNICEF | United Nations Children's Fund, früher United Nations International Children's Emergency Fund/ Weltkinderhilfswerk der UNO |
| UNO | United Nations Organisations/Organisation der Vereinten Nationen |
| UQM | Umfassendes Qualitätsmanagement/Total Quality Management (TQM) |
| US | United States/Vereinigte Staaten |
| USA | United States of America/Vereinigte Staaten von Amerika |
| usw. | und so weiter/and so on |
| V | Verantwortung – Entscheidung/Responsibility (R) |
| VO | Verordnung/law, rule |
| V/M | Verantwortung – Entscheidung – Mitwirkung – Mitarbeit/Responsibility – Collaboration |
| W | Webmaster |

| | |
|-------|--|
| WABE | Waldhof-Aktion-Bildung-Erleben, Zentrum für Verbraucherinformation, Ernährung, nachhaltige Lebensmittelproduktion und Nacherntetechnologie der FH Osnabrück/Centre for consumer information, nutrition, sustainable food production and post-harvest technology (WABE) of the University for Applied Sciences, Osnabrück |
| WHO | World Health Organisation/Welt-Gesundheits-Organisation der Vereinten Nationen |
| z. B. | zum Beispiel/for example (e.g.) |

1 Einführung

In vielen Branchen und Organisationen gehört **Qualitätsmanagement** seit Jahren zum beruflichen Alltag und ist inzwischen vielfach Voraussetzung für Geschäftsbeziehungen. Im Bereich von Freiwilligenarbeit und Ehrenamt jedoch, insbesondere wenn viele Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen zusammenarbeiten, werden professionellen Instrumenten Misstrauen und Unverständnis entgegengebracht. Künftig werden aber verstärkt (externe) Geldgeber auch bei Non-Profit-Organisationen (NPOs) deren Qualitätssicherung und -management als Entscheidungsgrundlage sehen, unabhängig davon, ob hauptamtliche und/oder ehrenamtliche Kräfte Leistungen erbringen. Zudem wird es immer schwieriger, Aktive für ehrenamtliche Tätigkeiten zu finden, die sich einerseits als Kunden, andererseits als Dienstleister einer Organisation betrachten. Eine effiziente und transparente Organisationsstruktur ist hierfür immer eine gute Voraussetzung – und Grundlage bzw. Bestandteil eines Qualitätsmanagements.

Je nach Branche und Organisation werden aber – selbst im deutschsprachigen Raum – unter Qualitätsmanagement sehr unterschiedliche Standards und Methoden verstanden, auch der Verbindlichkeitscharakter einzelner Managements variiert sehr stark. Hier setzt dieses Buch für die Praxis an: Es nutzt die umfangreichen und unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen der drei Autorinnen und deren langjähriges ehrenamtliches Engagement in verschiedenen NPOs.

Berücksichtigt werden in diesem Buch vor allem Anwendungsmöglichkeiten für kleine Organisationen, in denen – in unterschiedlichen Anteilen und ggf. auf internationaler Ebene – Haupt- und Ehrenamtliche, Professionelle und Laien als Arbeitskräfte zusammenarbeiten.

Das auf wissenschaftlicher Literatur basierende Buch gibt zunächst einen Überblick über Grundbegriffe sowie Ziele, Aufwand und Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems und zeigt Vernetzungsmöglichkeiten des Qualitäts- mit Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement auf. Damit können nicht nur die natürlichen Ressourcen unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit einbezogen werden, sondern die – für NPOs essenzielle – Ressource *Humankapital* findet umfassend Berücksichtigung.

Vermittelt werden in diesem Buch – anschaulich unterlegt mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen – grundlegende, allgemein verständliche Informationen über Managementstrukturen. Dabei finden sich die handlungsleitenden Grundlagen im Hauptteil, der die wesentlichen Anforderungen schrittweise theoretisch und praktisch aufzeigt.

Einzelne Systeme und Methoden sind im Anhang im Überblick detailliert dargestellt. Interessierte können sich dort eingehend in die Thematik einlesen und für weitere Recherchen das umfangreiche Quellenverzeichnis nutzen.

Nach den theoretischen Grundlagen werden erste mögliche Schritte als Anleitung zum Aufbau und zur Umsetzung eines eigenen Qualitätsmanagements für kleine NPOs formuliert. Zudem werden wesentliche Instrumente für die Praxisanwendung vorgestellt. Praktische Beispiele aus einer gemeinnützigen, international verflochtenen NPO bieten hierfür konkrete Anhaltspunkte. Damit liegt erstmals eine Veröffentlichung vor, die interne Strukturen und die teilweise mühsame Entwicklung hin zu einem Qualitätsmanagementsystem transparent macht und daraus Empfehlungen für andere NPOs ableitet. Die Verbandsstrukturen der ausgewählten hauswirtschaftlichen Organisation Internationaler Verband für Hauswirtschaft (IVHW) sowie der Deutschen Gesellschaft für Hauswirtschaft (dgh) als Herausgeberin sind zum besseren Verständnis im Anhang dargestellt.

Aufgrund der Globalisierung arbeiten nur noch wenige Organisationen auf regional begrenzter Ebene. Deshalb sind die Ausführungen in deutscher und englischer Sprache, damit ggf. auch Kooperationspartner aus anderen Ländern in die Entstehung eines Qualitätsmanagements aktiv eingebunden werden können. Dies berücksichtigt zudem die aktuelle Entwicklung, dass internationale Normen und Vorschriften nur noch in englischer Sprache publiziert werden.

Zur besseren Lesbarkeit wird im deutschen Teil dieses Buches (im Englischen spielt dies keine Rolle) meist die männliche Schreibweise verwendet, weibliche Personen sind hierbei stets mit bedacht.

Die Autorinnen hoffen, mit diesem grundlegenden, bewusst knapp gefassten Handlungsleitfaden eine Motivations- und Arbeitshilfe für kleine, vor allem NPOs zu liefern, deren Zuwendungen und Mitarbeitermotivation künftig sicher verstärkt von

einem Qualitätsnachweis abhängen werden. Mit einem lebendigen Qualitätsmanagement, das auf den beschriebenen Vorlagen und Beispielen für kleine Organisationen mit haupt- und ehrenamtlich tätigen Mitarbeitern aufbaut, sollte der **Nachweis guter Arbeit** durch die dann gegebene Transparenz gekoppelt mit definierten Zielen und Zeitplänen gelingen.

Möge dies auch für Organisationen aus dem hauswirtschaftlichen Bereich ein Ansporn und die Basis eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sein!

Externe Anforderungen durch Geldgeber und Ansprüche von Ehren- und Hauptamt an eine professionelle Verbandsarbeit führen unmittelbar zur Notwendigkeit und Etablierung eines Qualitätsmanagements.

2 Bedeutung eines Qualitätsmanagements

Bevor eine Organisation ein Qualitätsmanagementsystem einführt, muss sie sich positionieren hinsichtlich der eigenen Ziele und der anzustrebenden Qualität von Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen. Hierfür ist es sinnvoll, die relevanten Begriffe zu kennen, die nachfolgend in ihrer Bedeutung für ein Qualitätsmanagement erläutert werden.

2.1 Qualitätsbegriff

Der Begriff **Qualität** leitet sich aus dem Lateinischen *qualis* ab und bedeutet *wie beschaffen*. Qualität ist definiert als *Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen* (DIN ISO 8042 bzw. DIN EN ISO 9001 A). Damit wird ausgesagt, dass – bevor man von Qualität sprechen kann – diese immer vorab für eine bestimmte Einheit festgelegt ist und dass vorher klar sein muss, für welche Erfordernisse diese Qualität erwartet wird. Qualität ist damit immer aus einer bestimmten Sicht (subjektiv), ggf. objektiviert anhand von Kriterien, bewertet (BUNDESVERBAND FÜR UMWELTBERATUNG E. V. et al. 2000, S. 11). Die Qualität von Produkten und Prozessen wird inzwischen weltweit, meist branchenspezifisch, von Anbietern und Handel entsprechend der Markterfordernisse standardisiert und umfasst Wert gebende Eigenschaften.

Heute wird der Qualitätsbegriff aus unterschiedlicher Sicht gesehen. Entsprechend kann ein und dieselbe Sache unterschiedliche Qualitäten aufweisen (KAMISKE et al. 2003, S. 168 ff.). So unterscheidet man zwischen:

- absoluter Qualität (nicht präzise zu definierende hervorragende Qualität),
- produktorientierter Qualität (Messbare Eigenschaften von Produkten),
- kundenorientierter Qualität (Befriedigung von Kundenbedürfnissen),
- herstellungsorientierter Qualität (Prozessbezogen, z. B. Fehlerfreiheit)
- value-orientierter Qualität (Preis-/Leistungsverhältnis).

Während früher die Konzentration auf einzelnen Qualitäts- bzw. Wertebereichen lag, werden heute grundsätzlich gesamte Prozesse in ihrer Abhängigkeit voneinander (Schnitt- bzw. Nahtstellen) systematisch zur Ermittlung von Qualität betrachtet. Hilfreich hierbei ist das **Modell des Qualitätskreises**, das von der Entwicklung über Planung, Beschaffung, Produktion, Transport, Auslieferung, Vertrieb, Kundenservice und Marketing alle Produktstufen berücksichtigt.

Als **Qualität bei Dienstleistungen** wird die Fähigkeit eines Anbieters bezeichnet, die Beschaffenheit einer primär nicht fassbaren und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau in Hinblick auf dauerhafte Kundenzufriedenheit zu erstellen. Damit wird deutlich, dass sich nach dieser Auffassung alle Prozesse und Leistungen an den Anforderungen und Bedürfnissen von Kunden ausrichten. Damit ist die bereitgestellte Qualität im Wesentlichen von organisationsinternen Prozessen eines Dienstleisters bzw. einer Organisation abhängig (BUNDESVERBAND FÜR UMWELTBERATUNG E. V. et al. 2000, S. 11). Die Dienstleistungsqualität bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. der Merkmale der Dienstleistung hinsichtlich bestimmter Anforderungen und kann damit differenziert werden nach der

- Qualität von Kunden für Dienstleistungen und Produkte,
- Qualität von und für Mitarbeiter,
- Qualität von und für Leistungsgewährer.

Insbesondere vor dem Hintergrund knapper eigener Mittel von NPOs und deren häufig externen Geldgebern für unterschiedliche Projekte hat der letztgenannte Punkt besondere Bedeutung: Es ist für Organisationen wichtig, eine Qualität (Prozess, Ergebnis, Kontrolle) ihrer Dienstleistungen festzulegen, die den Anforderungen aller genannten Zielgruppen entspricht (BUNDESVERBAND FÜR UMWELTBERATUNG E. V. et al. 2000, S. 11). Damit sind Kompromisse unvermeidlich. Diese können aber nur dann transparent vermittelt werden, wenn einzelne Eigenschaften der Dienstleistungen bzw. Prozesse eindeutig festgelegt sind.