

Inhaltsverzeichnis

	Seite
0 Hinweise für den Leser	1
1 Einführung	4
1.1 Nonprofit-Organisationen	8
1.2 Vorgehensweise	10
1.3 Potentiale für ein systematisches Qualitätsmanagement von Dienstleistungen	12
1.4 Veränderungen der Rahmenbedingungen	16
1.5 Ansätze für die qualitätsorientierte Reorganisation	19
1.6 Zielsetzung	23
Teil A: Grundlagen.....	26
2 Festlegung grundlegender Begriffe	26
2.1 Dienstleistung	26
2.2 Beratung	32
2.3 Dienstleistungsqualität	34
2.4 Qualitätsmanagement	39
3 Modelle zum Qualitätsmanagement	44
3.1 Qualitätsmodelle für Dienstleistungen	44
3.1.1 Zufriedenheitstheoretische Ansätze	44
3.1.2 Interaktionstheoretische Ansätze	50
3.1.3 Systemtheoretische Ansätze	54
3.1.4 Vergleichende Diskussion und Bewertung	56
3.2 Modelle für Qualitätsmanagement systeme	57
3.2.1 Die Normenreihe DIN EN ISO 9000-9004	58
3.2.2 Modelle auf der Basis von Qualitätsauszeichnungen	59
3.3 Fazit und Handlungsbedarf	64

Teil B: Vorbereitung und Planung	66
4 Planung eines Qualitätsmanagementsystems.....	66
4.1 Festlegung der Rahmenbedingungen.....	67
4.2 Auswahl eines geeigneten Systemkonzepts.....	71
4.3 Identifikation des Kunden	79
5 Qualitätsmanagementsystem für Dienstleistungen von Nonprofit- Organisationen.....	85
5.1 Konzeption eines Bezugsrahmens	85
5.1.1 Regelkreis I: Produktionswirtschaftliche Perspektive	86
5.1.2 Regelkreis II: Perspektive der Adressaten	87
5.1.3 Umfeld der Organisation	91
5.2 Struktur und Elemente eines Qualitätsmanagementsystems.....	92
6 Adressatenspezifische Analysen.....	93
6.1 Befragungsmethodik	95
6.2 Exemplarische Durchführung einer Breiterehebung	98
6.2.1 Definitionsphase.....	98
6.2.2 Designphase	98
6.2.3 Datengewinnung.....	104
7 Die fünf Potentiale zur Erschließung von Qualitätssteigerungspotentialen....	108
7.1 Auswertung Befragungsergebnisse.....	108
7.2 Qualitätspotential 1: Kommunikation mit dem Adressaten.....	121
7.3 Qualitätspotential 2: Umsetzung der Adressatanforderungen in Lei- stungsspezifikationen.....	130
7.4 Qualitätspotential 3: Berücksichtigung der Leistungsspezifikationen bei der Leistungserstellung.....	137
7.5 Qualitätspotential 4: Die eigentliche Interaktion mit den Adressaten.....	140
7.6 Qualitätspotential 5: Wechsel der Betrachtungsperspektive	146
Teil C: Implementierung.....	148
8 Qualitätsmanagementsysteme nach DIN EN ISO 9000 - 9004.....	148
8.1 Die Normen DIN EN ISO 9000 - 90003.....	152
8.2 Die Norm DIN EN ISO 9004 Teil 2.....	155
8.3 Gestaltung und Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000 - 90004	157
8.3.1 Aktivierung der Leitung und der Mitarbeiter	159
8.3.2 Konzeption der Qualitätsmanagement-Dokumentation	163
8.3.3 Einbindung der Personalvertretung.....	172
8.3.4 Aufnahme und Analyse von Prozessen.....	175

8.3.5 Implementierung des Qualitätsmanagementsystems.....	177
8.3.6 Zertifizierung	181
8.2.6 Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems	182
8.4 Kritische Würdigung	183
9 Neue Technologien	187
9.1 Technologien zur Steigerung der technischen Qualität.....	189
9.2 Technologien zur Steigerung der funktionalen Qualität	192
10 Ausblick.....	195
11 Literaturverzeichnis.....	197
12 Sachverzeichnis	202
13 Anhang	206
Anhang I: Hilfsmittel für die Analyse und Gestaltung.....	206
Anhang II: Fallstudie.....	211
Anhang III: Fragebogen zur Qualitätsprüfung einer Veranstaltung	220
Anhang IV: Zertifizierungsgesellschaften für Dienstleister	223

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Bild 1.1: Gründe für die Beschäftigung mit Qualitätsmangement.....	7
Bild 1.2: Situation der Nonprofit-Organisation	10
Bild 1.3: Schwerpunkte des qualitätsorientierten Redesigns von Dienstleistungen.....	11
Bild 1.4: Leitfadenstruktur.....	11
Bild 1.5: Situation des Qualitätsmanagements bei deutschen Dienstleistungsanbietern.....	13
Bild 1.6: Wandel in der Gestaltung der Qualitätsorientierung von Dienstleistungsorganisationen.....	19
Bild 1.7: Möglichkeiten zur qualitätsorientierten Reorganisation.....	20
Bild 2.1: Unterscheidung nach Haupt- und Nebenleistungen einer Dienstleistung.....	30
Bild 2.2: Molekularmodell einer Dienstleistung am Beispiel einer Informationsveranstaltung über EDV-Systeme zum Umweltmanagement	32
Bild 2.3: Definition von Quantität nach DIN ISO 8402.....	35
Bild 2.4: Unterschiedliche Sichtweisen von Dienstleistungsqualität	37
Bild 2.5: Dienstleistungsqualität einer Stadtverwaltung aus Sicht von Amtsdienstleistern	38
Bild 2.6: Begriffe des Qualitätsmanagements (nach DIN ISO 8402 (1992))	40
Bild 2.7: Qualitätsmanagement und Dienstleistungsmarketing.....	42
Bild 3.1: Zwei-Faktoren-Qualitätsmodell (in Anlehnung an GRÖNROOS 1984).....	45
Bild 3.2: Gap-Modell der Dienstleistungsqualität (nach ZEITHAML u.a. 1990; eigene Übersetzung).....	47
Bild 3.3: Handlungsempfehlungen bei Qualitätslücken (ZEITHAML, BERRY, PARASURAMAN 1990,S. 131, eigene Übersetzung)	48

Bild 3.4: Elemente eines Interaktionsmodells (am Beispiel einer Beratungsleistung)	51
Bild 3.5: Gestaltungsparameter für das qualitätsorientierte Redesign bei interaktionsorientierter Sichtweise	54
Bild 3.6: Darstellung und Abgrenzung von Modellen zur Erfassung der Dienstleistungsqualität	57
Bild 3.7: Kriterienmodell des Malcolm Baldrige National Quality Award (NIST 1995, S. 5)	61
Bild 3.8: Kriterienmodell des European Quality Award (nach EFQM 1996)	62
Bild 3.9: Kriterienmodell der Citizen Charter Marks für Anbieter öffentlicher Dienstleistungen in Großbritannien	63
Bild 4.1: Fragen bei der Planung eines Qualitätsmanagementsystems	68
Bild 4.2: Qualitätsmodell für die Dienstleistungsbereiche einer modernen Organisation	73
Bild 4.3: Gap-Modell der Dienstleistung für IHK-Dienstleistungen	76
Bild 4.4: Identifizierung der Kundengruppen	82
Bild 4.5: Vorgehensweise beim Projekteinstieg	83
Bild 5.1: Einflußgrößen auf das Entstehen eines Qualitätsurteils durch die Adressaten von Nonprofit-Dienstleistungen	90
Bild 5.2: Bezugsrahmen für die Gestaltung des Qualitätsmanagements	91
Bild 5.3: Qualitätsmanagement-Systemmodell für den Dienstleistungsbereich von Nonprofit-Organisationen	92
Bild 6.1: Phasen der Primärerhebung	97
Bild 6.2: Eiordnung der Fragen in das Phasenschema der Dienstleistungsproduktion	101
Bild 6.3: Biespiel einer Likert-Skalierung	103
Bild 6.4: Beispiel eines semantischen Differentials	103
Bild 7.1: Kenntnisstand über Aufgaben und Tätigkeitsbereiche (Fallbeispiel)	109

Bild 7.2: Formblatt zur systematischen Umsetzung von Ergebnissen	111
Bild 7.3: Zuordnung von Dienstleistungen zu Organisationskonzepten des Qualitätsmanagements	113
Bild 7.4: Strukturierung von Leistungen	115
Bild 7.5: Kenntnisstand über angebotene Leistungen (Fallbeispiel).....	117
Bild 7.6: Geforderte strategische Ausrichtung (Fallbeispiel)	119
Bild 7.7: Priorität von Kriterien bei der Planung von Dienstleistungen	120
Bild 7.8: Modell der Dienstleistungsqualität (Gap 1)	120
Bild 7.9: Möglichkeiten zur Erkennung der Kundenbedarfe	122
Bild 7.10: Beurteilung der Verfahren zur Erkennung des Bedarfs der Unter- nehmen	123
Bild 7.11: Systematische Umsetzung von Impulsen	124
Bild 7.12: Ermittlung des Informations- und Beratungsbedarfs.....	125
Bild 7.13: Matrix der Instrumente zur Darstellung des Leistungsangebotes	127
Bild 7.14: Eignung verschiedener Instrumente zur Darstellung des Leistungs- angebots.....	128
Bild 7.15: Modell der Dienstleistungsqualität (Gap 2)	129
Bild 7.16: Ideale Zielgruppe für Dienstleistungen des Bereichs Industrie und Umweltschutz	131
Bild 7.17: Ideale Zielgruppe für Dienstleistungen des Bereichs Industrie und Umweltschutz (nur Mitgliedsunternehmen).....	131
Bild 7.18: Matrix zur Ausrichtung des Angebotes	133
Bild 7.19: Morphologischer Kasten für die Gestaltung neuer Dienstleistungen	135
Bild 7.20: Welche Probleme sollen betrachtet werden?	135
Bild 7.21: Welche Probleme sollen betrachtet werden?	135
Bild 7.22: Modell der Dienstleistungsqualität (Gap 3)	137

Bild 7.23: Rangordnung von Maßnahmen zur Know-how-Sicherung bei der IHK	140
Bild 7.24: Modell der Dienstleistungsqualität (Gap 4)	141
Bild 7.25: Wichtigkeitsprofil für Qualitätsmerkmale bei Beratungsleistungen	143
Bild 7.26: Möglichkeiten zur Darstellung der Ergebnisqualität von Dienstleistungen	144
Bild 7.27: Möglichkeiten zur Außendarstellung der erbrachten Dienstleistungsqualität	146
Bild 7.28: Modell der Dienstleistungsqualität (Gap 5)	147
Bild 7.29: Anregungen der Adressaten zu Verbesserungen	148
Bild 8.1: Begriffe des Qualitätsmanagements	152
Bild 8.2: Elemente der Normen 9000-9003	154
Bild 8.3: Qualitätskreis für Dienstleistungen (nach DIN EN ISO 9004 Teil 2, S. 18)	156
Bild 8.4: Vorgehensweise zur Einführung eines QM-Systems	159
Bild 8.5: Nutzen eines QM-Systems	160
Bild 8.6: Beispiel für einen Projektplan	161
Bild 8.7: Beispiel für eine ServAs Frage	163
Bild 8.8: Die 20 Elemente der DIN EN ISO 9001	164
Bild 8.9: Beispiel für den Aufbau eines QM-Systems	165
Bild 8.10: Beispiel für einen Prozeßplan	177
Bild 8.11: Aufbau der QM-Dokumentation	178
Bild 8.12: Checkliste zur Erstellung	179
Bild 8.13: Beispiel einer Verfahrensanweisung	180
Bild 8.14: Vorgehensweise bei der Zertifizierung	182
Bild 9.1: Systematisierung von Informations- und Kommunikationstechnologien zur Steigerung der Dienstleistungsqualität	188

Bild 9.2: Nutzungsmöglichkeiten des Intranets	191
Bild 9.3: Homepage der Stadt Mannheim	193