

Zeitschrift: SuchtMagazin

Herausgeber: Infodrog

Band: 25 (1999)

Heft: 3

Artikel: Qualität in Non-Profit-Organisationen : zertifizieren - oder sichern und entwickeln?

Autor: Conrad, Béatrice

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-800991>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Qualität in Non-Profit-Organisationen: zertifizieren – oder sichern und entwickeln?

Qualität und Qualitätsentwicklung sind bei knapper werdenden finanziellen Mitteln, bei verstärkter Konkurrenz und durch gesetzliche Vorgaben ein wichtiges Diskussionsthema geworden. Doch für Dienstleistende ist es oft schwierig zu entscheiden, welches die Kriterien für Erfolg sind und welches Vorgehen das Sinnvollste ist.

BÉATRICE CONRAD*

Der Begriff Qualität hat sich verändert. Es werden Begriffe wie Prozessqualität, Ergebnisqualität, Strukturqualität verwendet, wobei die Definitionen oft ungenau oder unterschiedlich angewendet werden und damit unklar sind. Die internen und externen Ansprüche an die Versorgungsqualität der Non-Profit-Organisationen steigen, und das geschieht bei gleichzeitigem Druck auf die Kosten und ist mit einer Verpflichtung zur Dokumentation verbunden. Hier bleibt der Verdacht nicht aus, dass es PolitikerInnen und KostenträgerInnen oft mehr um Kostensenkung und deren Nachweise geht als um Qualität. Eine Folge ist, dass der Ruf nach Zer-

tifizierung steigt. Eine Zertifizierung scheint für Non-Profit-Organisationen die Hilfe aus der Zwickmühle zu sein, in der sie sich befinden. Aus der Sicht der Kostenträger ist diese Haltung verständlich, bietet doch eine Zertifizierung für sie eine Legitimation. Für die betroffenen Organisationen stellt sich jedoch die Frage, ob eine Zertifizierung hält, was man sich von ihr verspricht? Ist die Notwendigkeit einer Veränderung alleine durch Zertifizierung abzudecken, und entspricht eine Zertifizierung wirklich in jedem Fall den Bedürfnissen?

Normen und ihre Grenzen

Normen und Zertifizierungen blicken in Industrie und Handel auf eine lange Tradition zurück und haben sich in verschiedenen Bereichen bewährt. Sie vermitteln Sicherheit und erleichtern die Orientierung bei der Auswahl. Die einheitliche Grösse bei Schulheften oder der unproblematische Nachkauf von Schrauben sind die für Alle schon selbstverständliche und angenehme Folge erfolgreicher Normierungen. Marketingstrategien versprechen mit geschickter Werbung viel und nur das Beste. Als Kundin und Kunde ist man bei der Auswahl des richtigen Produkts oft überfordert, Vergleiche sind für den Einzelnen kaum mehr möglich. Oft fehlen verbindliche Kriterien (wer durchschaut noch, welcher Computer für wen das richtige Modell ist?). Es ist daher verständlich, wenn in allen Bereichen allgemein gültige Regeln und Zertifizierungen gewünscht oder gefordert werden.

Bekannt Normierungen

Der breiten Öffentlichkeit sind vor allem die DIN-Normen und das Gütesiegel des TÜV vertraut. Zur bekanntesten Zertifizierung, obwohl bereits

seit längerem auf dem Markt, wurde jedoch in letzter Zeit die ISO. DIN steht für «Deutsche Industrie Norm» bzw. für «Deutsches Institut für Normung», TÜV für «Technischer Überwachungsverein» und ISO für «International Organization for Standardization». Die wenigsten allerdings wissen, dass das Deutsche Institut für Normung ein eingetragener Verein ist, also keine staatliche Instanz, und das ist bei der TÜV und der ISO nicht anders.

Die Idee bei allen Normen und Zertifizierungen ist immer die gleiche: In einem gemeinsamen Prozess versuchen die Betroffenen durch Absprachen und Vereinbarungen verbindliche Standards für ein Produkt zu erreichen. Hier zwei Definitionen:

■ «Das DIN ist der runde Tisch, an dem sich Hersteller, Handel, Verbrauchende, Handwerk Dienstleistungsunternehmen, Wissenschaft, technische Überwachung, Staat kurz jedermann, der ein Interesse an der Normung hat, zusammensetzen, um den Stand der Technik zu ermitteln und in Deutschen Normen niederschreiben.» (Deutsches Institut für Normung e.V., 1998)

■ «Normung ist die einmalige, bestimmte Lösung einer sich wiederholenden Aufgabe unter den jeweils gegebenen wissenschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Möglichkeiten.» (Otto Kienzle, Mitbegründer des DIN).

Damit sollen die Kunden und Kundinnen, die AbnehmerInnen eine gewisse Sicherheit, eine Garantie für die Qualität erhalten. Dies geschieht immer nur bezogen auf die definierten Kriterien, z.B. bei den Schulheften (gemäss «DIN A4») auf die Grösse und nicht auf die Dicke, die Beschaffenheit des Papiers und so weiter. Die erreichte Norm (Zertifizierung) ist somit immer nur der Beleg, diese eine beschriebene Hürde genommen zu haben und sagt nichts darüber aus, wie das Produkt über

* Béatrice Conrad, Unternehmensberaterin, Ottikerstrasse 27, 8006 Zuerich. Béatrice Conrad ist spezialisiert auf Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen und in Non-Profit-Organisationen.

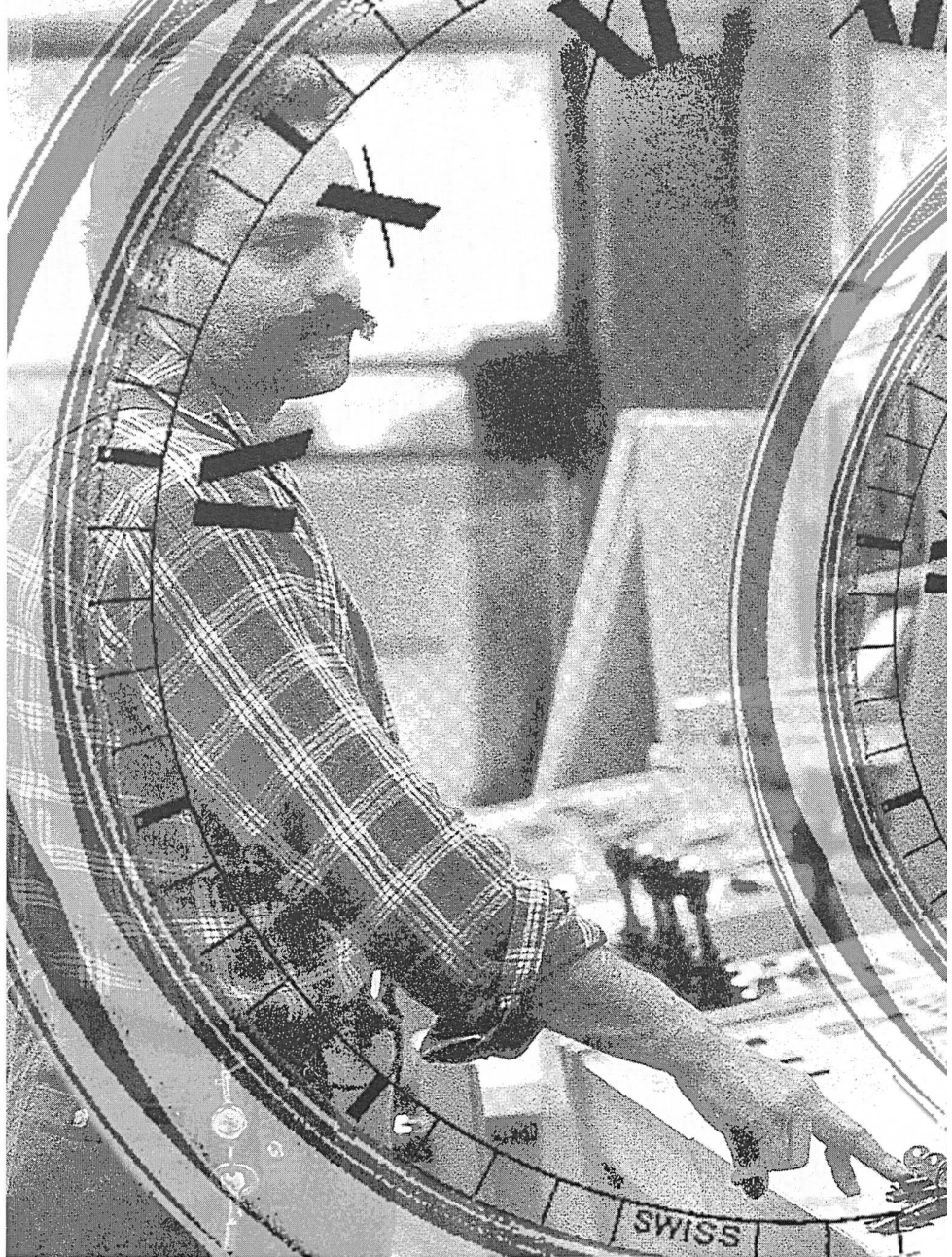
andere mögliche Hürden kommt, bzw. über welche sonstigen Eigenschaften oder Qualitäten es verfügt.

Ist eine Übertragung auf soziale Prozesse möglich?

Bei der Herstellung von Werkzeugen und Geräten z.B. ist dank dieser Normen der gewünschte Effekt – Normierung und gesicherte gleiche Qualität – erreicht worden. Dennoch werden in letzter Zeit solche Zertifizierungen vermehrt kritisiert, vor allem die viel zitierte ISO-Norm. Das traditionelle Vorgehen, Abläufe zu dokumentieren und diese immer gleich durchzuführen, wird dem neuen Verständnis bezüglich Qualität (auch als Führungssystem) in einem umfassenden Sinn nicht gerecht und entspricht nicht den Möglichkeiten und Vorstellungen von Non-Profit-Organisationen.

Eine Übertragung aus der Industrie in Soziale Bereiche und Organisationen ist nicht zufrieden stellend durchführbar und braucht eine Erweiterung und Anpassung an die hier bestehenden Bedürfnisse. Fragen, die durch Qualitätsmanagement gelöst werden sollen, müssen Antworten und Ergebnisse auch in der Zertifizierung für Non-Profit-Organisationen finden. Relevante Qualitäten, wie die Sinnhaftigkeit und die Marktsituation einer Dienstleistung oder eines Produktes werden in diesem Verfahren nicht genügend berücksichtigt oder sogar völlig ignoriert. Immer mehr zeigt sich, dass ISO in erster Linie ein bürokratisches Instrument ist, welches die dynamischen Faktoren bezüglich Qualität einer Organisation nicht erfasst.

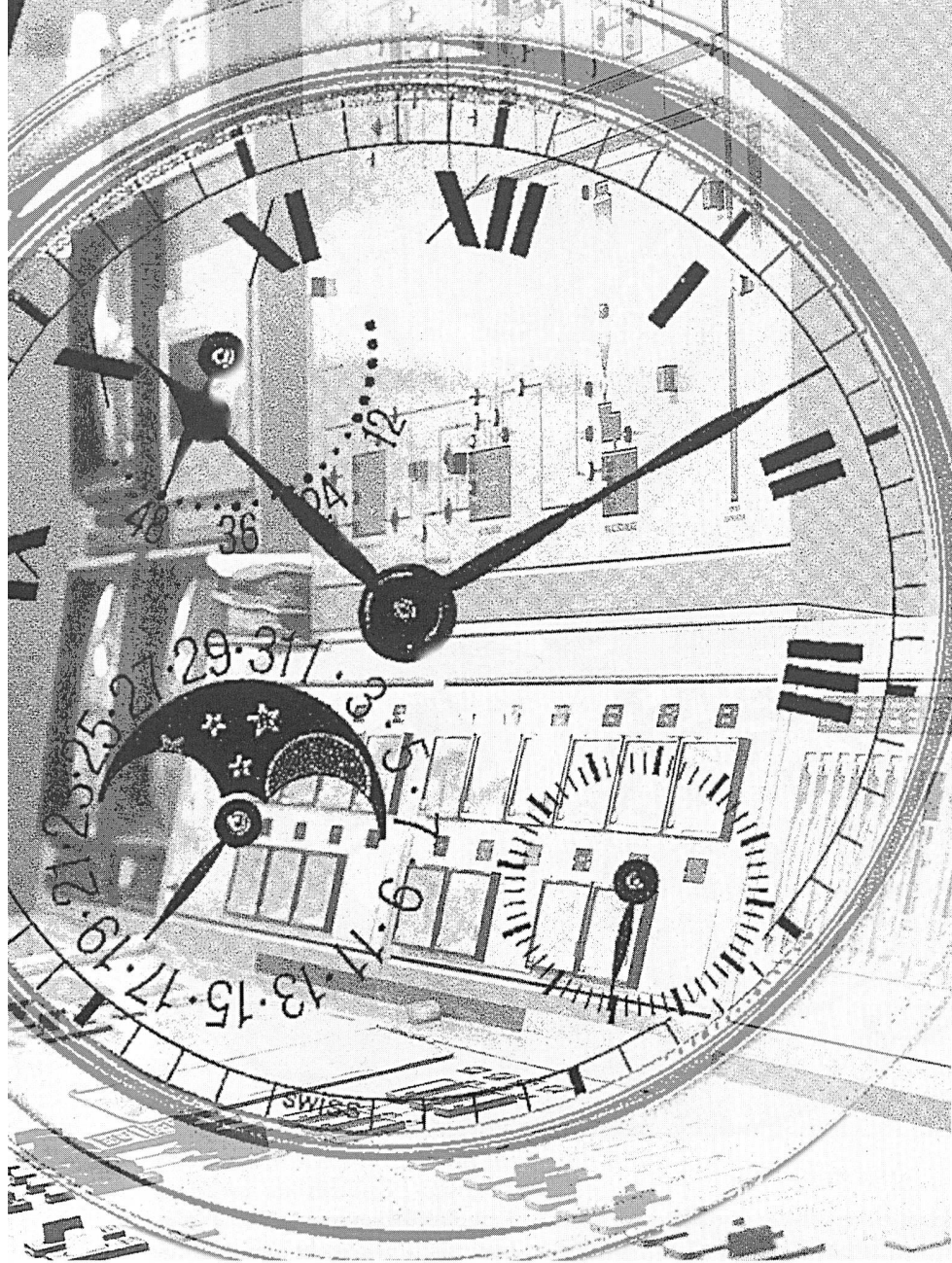
Der Satz: *«Mit Dokumentation und Bürokratie werden angeblich die Probleme gelöst, obwohl gerade diese für die meisten Probleme verantwortlich sind»*, beschreibt die Situation ausgezeichnet.



Hemmung der Leistungsmotivation durch Zertifizierung?

Als neuste Entwicklung beklagen Industrieunternehmer, dass die ISO-Normen bei den Mitarbeitenden eine Sättigung und Abstumpfung provozieren. Man gibt sich mit dem Erreichen des Vorgeschriebenen zufrieden, der Anreiz zu Innovation und weiteren Verbesserung fehlt. Oft führt dies sogar mittelfristig zu einer Qualitätsverschlechterung. Anstatt eine Kultur *«wir wollen die Besten sein»*, entsteht das unerwünschte Arbeitsverständnis *«wir sind so gut wie vorgeschrieben»*. Die zur Zertifizierung notwendige (Minimal-) Leistung wird damit direkt zur oberen Leistungsgrenze. Eine noch gravierendere Formulierung sagt: *«...Zum anderen zeigt die Firmenpraxis, dass den Auditoren viel*

vorgemacht wird, um das begehrte Qualitätstestat zu bekommen. ... Viele meinen, es gebe in zertifizierten Unternehmen drei Qualitätssicherungssysteme: das Erste steht im Handbuch; das zweite wird zertifiziert, und das dritte funktioniert.» (Jürg Staute, aus *«Das Ende der Unternehmenskultur»*) Zurzeit hat das Zertifizierungsfieber in der Industrie einen Höhepunkt erreicht. Dennoch wissen KundInnen und die AbnehmerInnen oft nicht oder nur ungenau, was die angepriesene Zertifizierung bedeutet und knüpfen ungeprüfte, gegebenenfalls falsche Erwartungen daran. Unterstützt wird das Ganze durch einzelne Grossbetriebe und leider auch durch die öffentlichen Hand, die bei der Vergabe von Aufträgen ISO-zertifizierte Betriebe bevorzugen oder eine Zertifizierung als Bedingung fordern. Dass es dabei auch



um sehr viel Geld geht und daher mannigfaltige Interessen und Lobbys vorhanden sind, soll hier nur am Rande erwähnt werden.

Zertifizierungen im Sozialbereich

Auch in Non-Profit-Organisationen steigt die Zertifizierungsfieberkurve gleichmässig und stetig. Dass hierbei Hoffnungen an ein kostengünstigeres, patientinnen-klientinnen oder bewohnerfreundlicheres Versorgungssystem geknüpft sind, ist vorstellbar und verständlich.

Ob während des Prozesses jedoch Qualität in allen Bereichen von den Beteiligten definiert wurde, ist nicht bekannt. Und ob sich Qualität und Qualitätsmanagement in einer Zertifizierung wieder finden, ist derzeit

nicht abschliessend zu beantworten. Diese kritischen Überlegungen fliessen unterdessen vermehrt ein in die Diskussion über Auswahlverfahren und Kriterien, nach denen ein Qualitätsmodell ausgesucht wird. Auch die Kostendiskussion findet sich heute schon bei der Wahl des Modells und nicht erst bei seiner Umsetzung in der Organisation. Die Fragen lauten: *«Wie viel Geld ist mir Qualität wert? Gilt der Grundsatz: je teurer das Modell, desto höher die Qualität?»* Und: *«Ist ‚der Verkäufer / die Verkäuferin‘ des Modells damit verantwortlich für meine zukünftige Qualitätsentwicklung?»*

Weiter stellt sich die Frage, wie ich als Auswählende die Qualität eines Qualitätsmodells erkenne? Die Entwicklung zu einer bewussten Qualität von Beginn an – bei der Art der Durchführung und den Gestaltungsmöglichkei-

ten im eigenen Betrieb – sollte überprüft werden und damit entscheidend sein für die Wahl.

Qualitätsentwicklung als Daueraufgabe

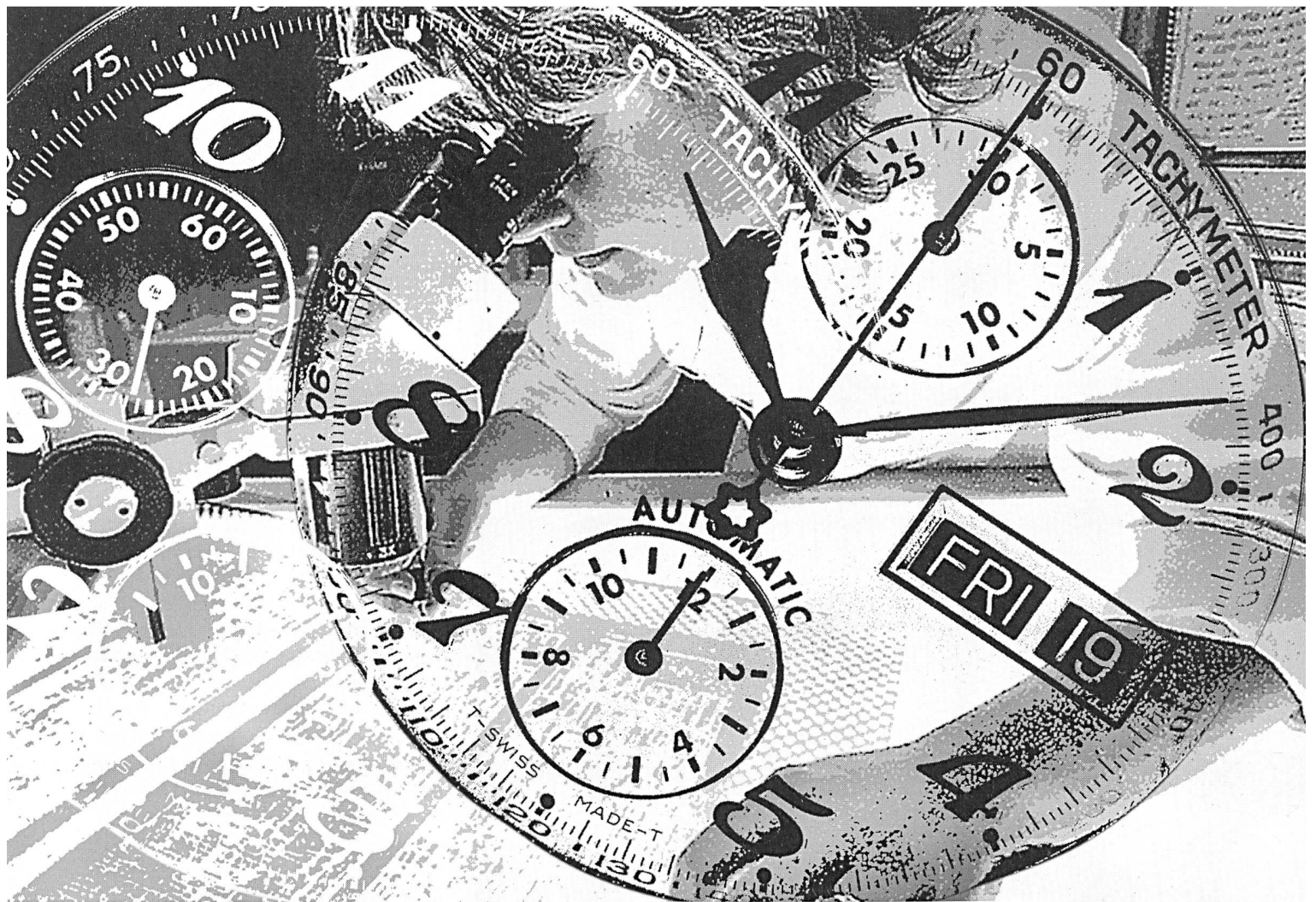
Als richtig zeigt sich, dass im Non-Profit-Bereich die Frage nach der Qualität der geleisteten Arbeit immer nachdrücklicher gestellt werden muss. Bereits haben sich die ersten Organisationen auf den Weg zur ISO-Zertifizierung gemacht, stehen kurz davor oder haben diese bereits erreicht.

Die Forderung nach mehr Effizienz und Effektivität im Non-Profit-Bereich ist allgemein unbestritten. Nur: was sind hier die relevanten Kriterien?

Wer einen Photoapparat kauft, weiss in der Regel (noch), wie dieser auszusehen hat und was er können und wie lange er halten sollte. Preisvergleiche zwischen Produkten sind möglich, da genaue Angaben über die technischen Möglichkeiten, Material und Fabrikation vorliegen. Zudem sehen es zahlreiche Fachzeitschriften als ihre Aufgabe an, die verschiedenen Modelle zu testen und zu vergleichen.

Bei Dienstleistungen ist das anders. Häufig – aber auch nicht immer – wissen die KundInnen, welche Leistungen sie bekommen möchten und was sie von dem Non-Profit-Unternehmen erwarten dürfen. Manche Organisation hat ihr Spektrum, ihr Angebot und ihre Ausrichtung in einem Konzept festgehalten. Aber wird dieses beschriebene Konzept umgesetzt? Und wenn ja wie, mit welchen (Qualitäts-) Kriterien? Was erhält die Kundin, der Kunde und wie? Verspricht das gleiche Angebot bei der Konkurrenz dasselbe an Inhalt, Leistung, Zuwendung oder findet sie dort etwas ganz anderes vor?

Diese Fragen lassen sich kaum beantworten. Für Dienstleistungen gibt es zurzeit keine vergleichbaren Qualitäts-



merkmale und Standards. Das «Produkt» der meisten Non-Profit-Organisationen ist eine Dienstleistung, ein Prozess, der zwischen Menschen stattfindet. Somit kann hier Qualität nie eine absolute, einmal erreichte und damit stabile Grösse sein, sondern sie ist abhängig von Erwartungen, Vereinbarungen und geprägt von ständiger Veränderung.

Viele Fachleute und Betroffene äussern sich den ISO-Normen im Non-Profit-Bereich gegenüber skeptisch. Damit Dienstleistung und «Produkte» aussagekräftig sind, müssen allgemein gültige Standards und Merkmale beschrieben werden, um sie mess- und überprüfbar zu machen. Der Sinn einer Dienstleistung und die internen Wertvorstellungen, die für den Kunden wichtig sein können, sind im Non-Profit-Bereich unmittelbar mit der Organisation, den methodischen Ansätzen und dem «Produkt» verknüpft. Bei einem Hilfswerk zum Beispiel interessiert nicht nur, ob das Geld rasch und pro-

blemlos verteilt wird, sondern auch wer es erhält und welche Früchte es trägt.

Zertifizieren oder entwickeln?

Eine moderne Zertifizierung muss also einerseits die harten Faktoren einer Organisation überprüfen, andererseits die weichen Aspekte innerhalb des Qualitätsmanagements berücksichtigen. Dabei müssen die finanziellen Kosten und der Aufwand für eine solche Zertifizierung stimmen. Das EFQM-Modell (European Foundation of Quality Management) als umfassendes Qualitätsentwicklungs-System ist beispielsweise einer ISO-Zertifizierung weit überlegen, jedoch für eine Zertifizierung im klassischen Sinn ungeeignet. An einem modifizierten Modell für Non-Profit-Bereiche, Schwerpunkt Gesundheitswesen, wird derzeit verstärkt in Brüssel gearbeitet. Ob es in der Zertifizierung einfacher durchführbar und flexibler zu gestalten ist, z.B. auch für kleinere Einheiten, bleibt abzuwarten.

Eine Zertifizierung im Non-Profit-Bereich sollte also nicht nur garantieren, dass ein Mindestmass an Qualität erbracht wird, sondern auch, dass die Organisation sich ständig auf dem Weg zu einer kontinuierlich besseren Qualität befindet.

Die zentralen Aspekte eines Qualitätsmanagements

Ein Qualitätsmanagement-System in Non-Profit-Organisationen erfasst mit klaren Vereinbarungen, Merkmalen und Standards qualitätssichernde Massnahmen und stellt somit das Vertrauen in eine geforderte Qualität der Produkte sicher (Qualitätssicherung). Dies allein genügt jedoch nicht. Ein Qualitätsmanagement-System muss dazu führen, dass die Qualität aller Leistungen einer Organisation – von der Dienstleistung über das Produkt zu den Führungsinstrumenten bis hin zur gesellschaftlichen Verantwortung – erfasst und Qualität als entscheiden-

der Faktor für alle Tätigkeiten erkannt und anerkannt wird (Optimierung). Nicht die Pflicht zur Dokumentation steht im Mittelpunkt, sondern die Kundenzufriedenheit und das Qualitätsdenken. Zusätzlich zu einer Top-Down-Strategie wird der Einbezug der Mitarbeitenden eine zentrale Bedingung. Sie müssen als Bindeglied zwischen interner und externer Qualität anerkannt, gefördert und gefordert werden.

Der Prozess

Je nach Grösse und Auftrag der Organisation können nicht alle Tätigkeiten und Faktoren die gleiche Bedeutung erhalten und benötigen diese auch nicht. Eine moderne Zertifizierung beginnt daher mit einem Aushandlungsprozess zwischen der betroffenen Organisation und den Anspruchsgruppen über die Relevanz und Wichtigkeit der einzelnen Dienstleistungsfaktoren. Aber nicht alles ist verhandelbar. Einzelne Faktoren müssen imperativ gefordert werden. Zusätzlich muss geklärt werden, ob für die Zertifizierung die bestimmten Faktoren nur vorhanden sein müssen, oder ob auch die interne Akzeptanz, das interne Verständnis und die Umsetzung integriert und aufgenommen werden. Es ist ein grosser Unterschied, ob ein Leitbild nur vorhanden ist oder ob es mit allen Beteiligten erarbeitet und von ihnen akzeptiert worden ist und auch wirklich umgesetzt und gelebt wird. In diesem Aushandlungsprozess zu Beginn einer Zertifizierung wird die Minimalanforderung festgelegt. Die Bereitschaft zur Erstüberprüfung deklariert werden. Damit wird klar gemacht, dass ein ständiger Verbesserungsprozess ausgelöst und eingefordert wird und mit jeder weiteren Überprüfung die Minimalanforderungen steigen werden.

Modelle in der Praxis

Unterdessen gibt es für den Non-Profit-Bereich verschiedene Qualitätsmodelle. Die einen beschränken sich auf die Entwicklung und Definition der Qualität im Betrieb sowie deren Anweisung zur Umsetzung, die anderen begleiten zusätzlich, und wieder andere bieten anschliessend die Möglichkeit zur Zertifizierung. Ein Modell, das sich in der Schweiz bereits in vielen Non-Profit-Organisationen erfolgreich bewährt hat und entsprechend dem oben aufgezeigten Prozess arbeitet, ist «ID*** Qualitätsentwicklung und –sicherung». Das Ziel ist, durch geeigneten Miteinbezug der MitarbeiterInnen die Qualität ihrer Non-Profit-Organisation zu beschreiben, nachzuweisen, messbar zu machen und

kontinuierlich zu verbessern. Dabei werden auch vorgesehene Verbesserungen, ein möglicher Anpassungsbedarf sowie der bereits erreichte Umsetzungsgrad erfasst und honoriert. Über einen Zeitraum von 9 bis 12 Monaten werden folgende Faktoren erfasst und dokumentiert:

- die Rahmenbedingungen der Non-Profit-Organisation: u.a. die Strukturen, der Leistungsauftrag, das Leitbild, das Führungsmodell, die interne und externe Kommunikation
- die Prozesselemente: Grundelemente der Qualitätsentwicklung und –sicherung, sowie der Nachweis eines kontinuierlichen Verbesserungssystems
- die Ergebniselemente: die tatsächlichen Wirkungen und Auswirkungen der Arbeit auf ihre Zweckmässigkeit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit

Ausblick

Im Zuge schneller Entwicklungen, knapper werdender Mittel, verschärfter Konkurrenz und der Veränderung der Anforderungen auf dem Markt ist eine Reflexion der eigenen Arbeit und deren Qualität sinnvoll und notwendig. In jeder Non-Profit-Organisation sollte man sich die Fragen stellen:

- Was ist uns wichtig?
- Die Zertifizierung und/oder die Entwicklung und Sicherung unserer Qualität?
- Was ist bewahrenswert?
- Wo sind Veränderungen notwendig oder sinnvoll?
- Wo sind Veränderungen möglich?

Ein zentraler Punkt ist, dass dieser vorrangige Gedanken- und Entwicklungsprozess in der Qualitätsdiskussion vor einer Wahl und Richtungsweisung durch die Entscheidungsträger ins Haus und nach Aussen transparent gemacht wird. ■

