

# **Beiträge zum Qualitätsmanagement für Organisationen mit intangiblen Gütern**



Studienunterlage zu Vorlesung und Übungen von  
Peter Reitinger

Vollständig überarbeitete Fassung vom Jänner 2025

Studiengang Sozial- und Verwaltungsmanagement



Fachhochschule Oö., Campus Linz  
Sommersemester 2025

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Einleitung .....	3
A. Qualitätsfaktor Mensch, Personalressourcen .....	5
A1. Manager- und Führungskräftequalität	
A2. Beitrag der Mitarbeiter und anderer Stakeholder	
A3. Organisationskulturen	
B. Ausrichtung, Regeln, Entwicklung .....	7
B1. Interne Regeln, lang- und kurzfristige Ausrichtung	
B2. Qualitätsniveau	
B3. Entwicklungsprozesse	
C. Prozessqualität .....	9
C1. Kernprozesse	
C2. Kontroll- und Analyseprozesse	
C3. Fehlermanagement, Lernen	
C4. Informations- und Kommunikationsprozesse	
D. Systemqualität.....	12
D1. Systemmodelle, systemisches Management	
D2. Besonderheiten in Systemen des öffentlichen Dienstes	
Schluss: Überblick, Literatur .....	14
Liste der 12 Schwerpunkte des Umgangs mit Qualität (A1 bis D2)	

## Anhang mit Erläuterungen zu den 12 Schwerpunkten A1 bis D2

A. Qualitätsfaktor Mensch .....	2 - 8
B. Ausrichtung, Regeln, Entwicklung .....	9 - 29
C. Prozesse: Kernprozesse, Kontrollen, Fehler, Kommunikation .....	30 - 67
D. Organisationssysteme: Modelle, Public Management .....	68 - 101

## QM-Übungen (Anwendung von Qualitätskriterien)

(1) Qualität im Fall (Übungsbeispiel) .....	2
(2) Qualität der inhaltlichen methodischen Arbeit .....	3
(3) Qualität der Organisation der Fallarbeit .....	8
(4) Qualität der Präsentation der Ergebnisse .....	9

Anhang: Formblatt zur Unterstützung der Fallarbeit und deren Beurteilung

# Qualitätsmanagement – Vorwort und Einleitung

**Es geht um Organisationen:** Unternehmen, Firmen, Verwaltungen, Betriebe, Vereine usw.

Wozu gibt es Organisationen? Den nachstehenden Nutzen können sie nur dann erreichen, wenn sie eine ausreichende (möglichst optimale) Qualität aufweisen.

**Es geht um den Nutzen von Organisationen mit optimaler Qualität:**

- Arbeitsteilung: Sie vereinen Menschen und Hilfsmittel und vereinen damit bestimmte Funktionen für einen bestimmten Zweck in einem komplexen System (funktionales System).
- Gemeinsame Leistungsorientierung: Sie fördern die gemeinsame Orientierung an einem bestimmten Zweck (Existenzgrund), auch an bestimmten Qualitäten (y-Achse in der Stacey-Matrix, Bild 1). Sie sind damit ein komplexes soziales (soziotechnisches) System.
- Sicherheit: Sie gewährleisten bestimmte Niveaus von Regelmäßigkeit, Vorhersehbarkeit, Verlässlichkeit, Beständigkeit und Stabilität nach innen und außen, auch gesicherte Finanzierung und ev. Einbettung in einer übergeordneten Organisation (x-Achse im Bild 1).
- Balance in der Komplexität: Organisationen schaffen eine Balance in ihrer natürlichen Komplexität zwischen Ordnung und Eigendynamik. Diese Balance und die Komplexität können nur teilweise gesteuert werden. Sie ergeben sich mehr oder weniger beeinflusst aus allen Faktoren einer Organisation (siehe auch Bild 1).
- Darüber hinaus haben sie einen individuellen und sozialen Nutzen für jeden Mitarbeiter sowie einen gesellschaftlichen Nutzen – vorausgesetzt, die Qualität passt zu den jeweiligen Menschen und zur jeweiligen Gesellschaft.

Organisationen können diesen Nutzen immer nur zu einem gewissen Grad erreichen, denn sie sind immer mehr oder weniger komplex, immer mehr oder weniger eigendynamisch und nie perfekter Qualität. Der Qualität von Organisationen widmet sich dieses Skriptum.

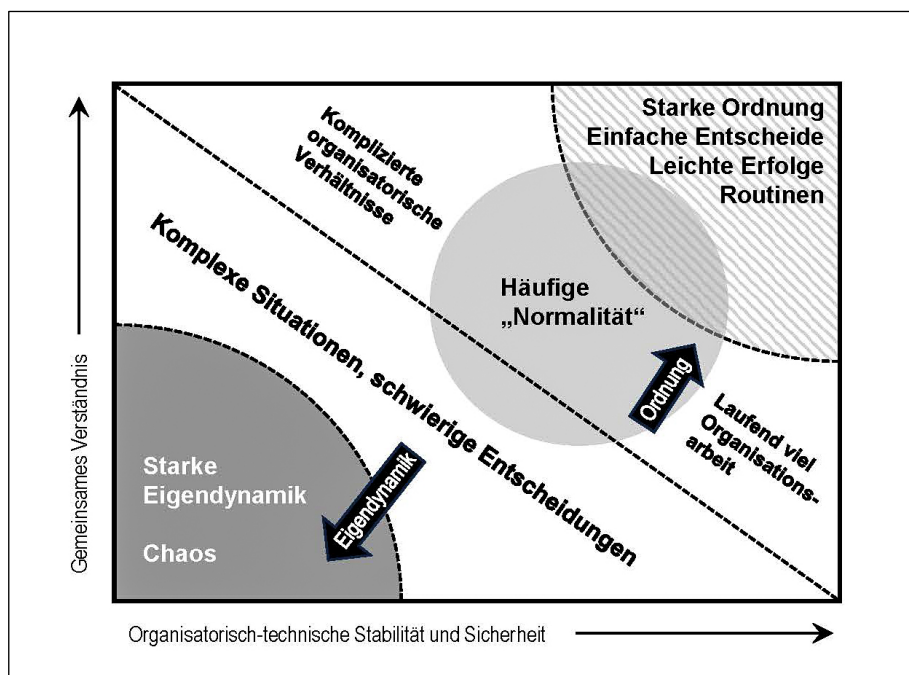


Bild 1: Stacey-Matrix, verändert (nach Ralph Douglas Stacey)

Im Anhang befinden sich unter B1 weitere Informationen zu Bild 1.

### **Der oben beschriebene Nutzen benötigt Qualität – es geht um Qualität!**

Gutes Management achtet jedenfalls auf die Qualität der Organisation und der Produkte, sodass es eigentlich keines gesonderten Qualitätsmanagements bedarf. QM steht auch für ein gutes Management.

Daher stelle ich die Vorlesung und die Übungen unter den Titel „Qualitätsorientierte Organisation“.

Außerdem werden Teile des vor ca. 60 Jahren in Europa etablierten Qualitäts-Managements heute von verschiedenen Managementbereichen speziell wahrgenommen, z.B. vom: systemischen Management, Prozessmanagement, Changelogement, Kommunikationsmanagement.

Um welche Qualitäten es im Detail in Organisationen geht, wird in Bild 2 überblicksmäßig dargestellt. Es geht um die Qualität der gesamten Organisation (des gesamten Systems), die aus der Qualität der Systemteile entsteht. Bild 2 zeigt zur Übersichtlichkeit ein sehr vereinfachtes Organisationssystem, dem in den eckigen blauen Kästen 12 wichtige Qualitätsthemen zugeordnet werden.

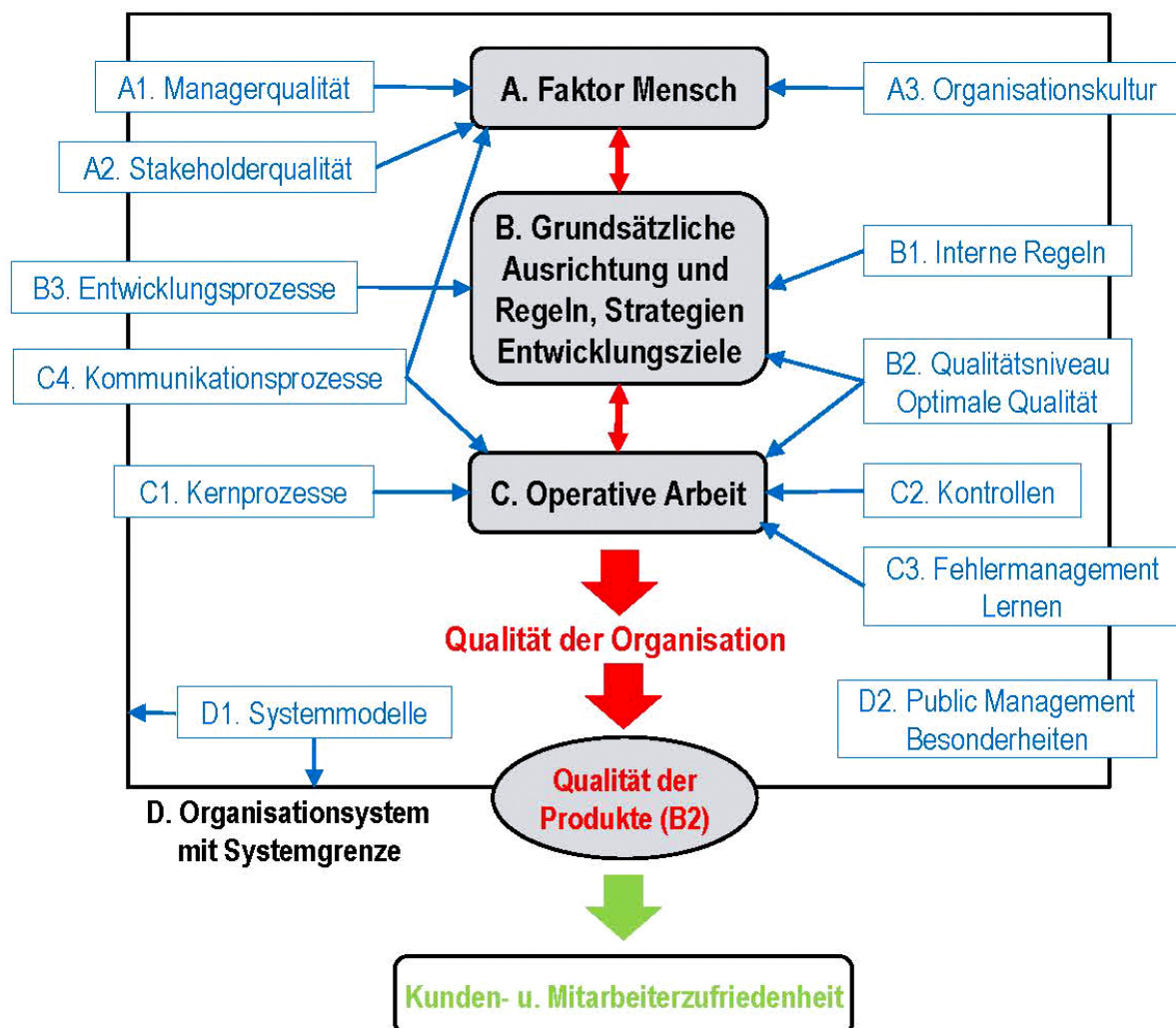


Bild 2: Vereinfachtes Organisationssystem (VSM) mit 12 wichtigen Organisationsthemen

Die Qualitätsthemen in Bild 2 sind mit A bis D bzw. A1 bis D2 durchnummeriert. Nach diesen Bezeichnungen ist dieses Skriptum gegliedert. Das sehr einfache Systembild entspricht dem reduzierten Systemmodell „VSM – Viable System Modell“. Der Umgang mit Qualität verlangt eine solche Gesamtschau. Im Unterkapitel D1 und im Anhang werden weitere Modelle erläutert.

Die Unterteilung in die Kapitel A bis D und die Unterkapitel A1 bis D2 hilft uns Organisationen und ihre Qualitätsthemen besser zu verstehen. In der Realität hängen die damit angesprochenen Organisationsbereiche eng zusammen.

Zu diesen 4 Hauptkapiteln befinden sich im Skriptum in den grauen Kästen 12 Kernaussagen zum Umgang mit dem Thema Qualität in Non-Profit-Organisationen, die mit A1 bis D2 gekennzeichnet sind. Diese Beiträge bilden den Kern der QM-Vorlesung und der Übungen. Sie werden im Anhang zum Skriptum näher erläutert.

Der Umgang mit Qualität könnte nicht nur betriebswirtschaftlich, sondern auch volkswirtschaftlich betrachtet werden. Dazu müssten die Auswirkungen betriebswirtschaftlichen Handelns auf die Gesellschaft stärker in den Fokus rücken, also Qualitäts-, Sicherheits-, Umwelt-, Gesundheits- und Lieferantenmanagement stärker zusammenrücken.

## A. Qualitätsdimension Mensch

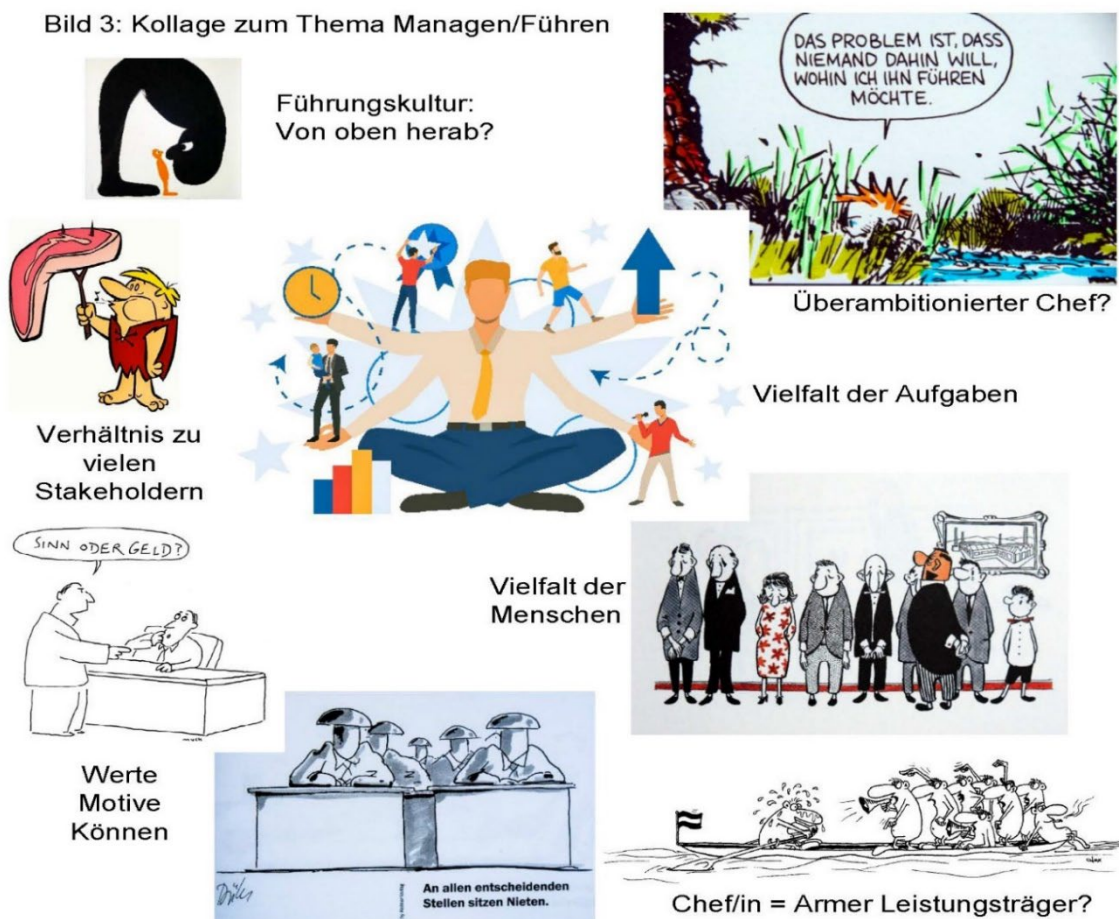
Zentraler Qualitätsfaktor ist der Mensch mit seinem Wissen, seinen Fähigkeiten und Emotionen, mit dem Umgang mit anderen Menschen und mit verschiedenen Situationen, mit Fehlern, Konflikten, mit verschiedenen individuellen und allgemeinen Grenzen usw.

Die Bezeichnung Qualitätsmanagement (QM) legt nahe: QM ist eine Aufgabe von Managern bzw. Führungskräften. Aber nicht nur! Die passende (optimale) Qualität kann nicht ohne Mitarbeiter hergestellt werden. QM gibt in Europa seit Mitte des 20. Jahrhunderts dem Personal (Managern und Mitarbeitern) Ideen und Instrumente zur Hand. Und es verlangt entsprechende Haltungen, Schulungen und ausreichendes Verständnis.

### A1. Manager- und Führungskräftequalität

Wir betrachten hier wegen ihrer Bedeutung vorrangig Manager bzw. Führungskräfte.

Bild 3: Kollage zum Thema Managen/Führen



Führung kann als der Teil des Managens gesehen werden, der sich primär auf den Umgang mit Menschen bezieht. Die Herausforderungen an Management und Führung werden immer größer und spezieller. Die obige Kollage (Bild3) gibt erste Hinweise auf diese wachsenden Herausforderungen. Die Kernaussagen dazu befindet sich im grauen Kasten auf der nächsten Seite. Details können wir im Anhang nachlesen.

Zur Beurteilung der Manager- und Führungskräftequalität mit ihren speziellen Herausforderungen benötigen wir (spezielle) praktikable Qualitätskriterien, die sich besonders auf die Vielfalt, die Unberechenbarkeiten, die Widersprüchlichkeiten und Rasanzen unseres Arbeitslebens sowie auf den Umgang mit Macht, Status und Prestige beziehen. Die ethische (besser moralische) Kompetenz wird heutzutage gerne in den Vordergrund gerückt, wird aber oft subjektiv und missbräuchlich verwendet.

Im Anhang befinden sich viele Hinweise und Beispiele für aussagekräftige Kriterien, deren Erfüllung meist (erst in der Praxis) einfach geprüft werden kann.

## **A2. Mitarbeiter und andere Stakeholder als weiterer Qualitätsfaktor**

Die Qualität einer Organisation hängt von der Qualität aller Menschen in der Organisation ab. Auch wenn Managern zurecht mehr Verantwortungen zugedacht werden, liegt eine bedeutende operative und mitgestaltende Verantwortung bei den Mitarbeitern. Es besteht immer eine Wechselwirkung zwischen allen Personen. Ein wesentliches Qualitätskriterium sind gemeinsame Organisations- und Produktziele. Hinzu kommen auch noch die Wechselwirkungen mit den Strukturen der Organisation (Aufbau, Abläufe), die in nachfolgenden Kapiteln behandelt werden.

Im Wechselspiel der Kräfte spielen auch Stakeholder außerhalb des Organisationssystems eine bedeutende Rolle. Diese Stakeholder gehören zwar nicht zum System, eine Organisation kann aber immer nur so gut sein, wie es z.B. ein Gesetzgeber, die Konkurrenz, die Zulieferer oder die Ansprüche der Kunden „zulassen“.

## **A3. Organisationskultur**

Jede Organisation hat ihre eigene Organisationskultur. Mehr oder weniger bemerkbare (informale) Merkmale einer Organisationskultur können u.a. sein: Leistungsorientierung, gegenseitiges Vertrauen, Spaß und Feste, Tradition, Familienbande, Dynamik, Stabilität, Offenheit oder Verslossenheit, Humanität, Umweltorientierung, strenge Regeln, Umgangstöne.

Eine Organisationskultur kann die Qualität, das Arbeitsklima und den Erfolg einer Organisation stark beeinflussen, auch wenn sie immer zu einem guten Teil verborgen ist und unbewusst gelebt wird. Sie ist kein Werkzeug, sondern ein sehr sensibel zu betrachtender „Summenparameter“, der mit viel Verständnis über möglicherweise zu beobachtende informale soziale Strukturen einen eigenen Zugang zu Organisationen bieten kann.

Organisationskulturen können eher indirekt und begrenzt beeinflusst werden. Wenn es gelingt sie positiv zu beeinflussen, kann das zu fast unerwarteten positiven Erfolgen führen, z.B. zu einem besseren Arbeitsklima, zu zufriedeneren Mitarbeitern und besseren Leistungen.

Wesentliche Komponenten einer Organisationskultur sind: Führungs-, Kommunikations-, Konflikt- und Fehlerkultur- siehe Bild 4. Die Unterscheidung zwischen Blättern und Wurzeln als Ansatzpunkte hat eine hintergründige Bedeutung.

## Wachsen und Aufblühen einer Organisationskultur

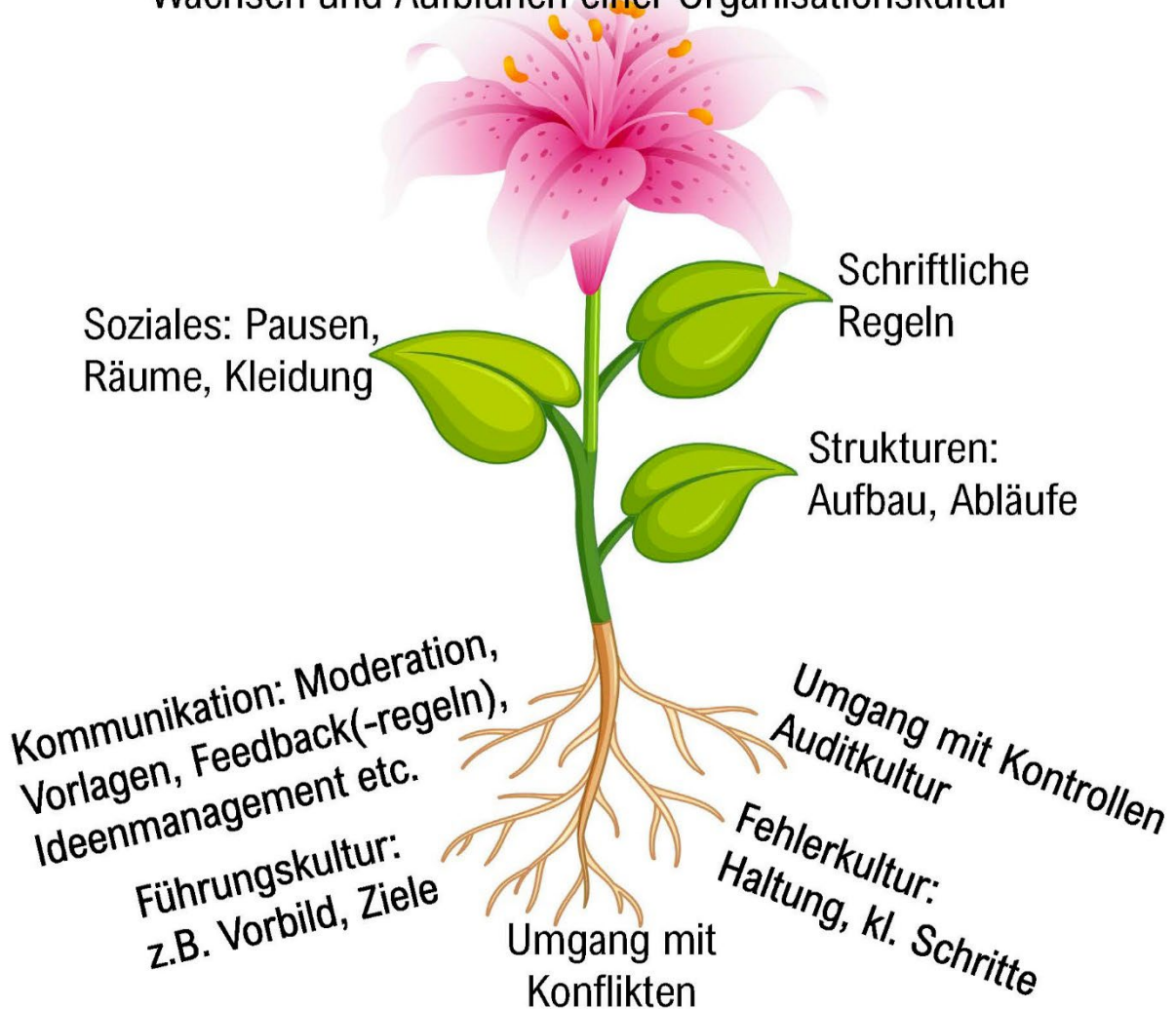


Bild 4: Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung einer (qualitätsorientierten) Organisationskultur

Im nachstehenden Kasten A befinden sich die im Anhang näher erläuterten Kernaussagen.

### A. Kernaussagen zum Qualitätsfaktor Mensch

- A1. Wachsende und spezieller werdende Ansprüche verlangen spezielle Manager- und Führungskräftequalitäten, die mit entsprechenden Qualitätskriterien beurteilbar sind. Dabei geht es um das Managen von ganzen Organisationen, von Organisationseinheiten, von Projekten und auch von Experimenten, Übungsarbeiten etc.
- A2. Die Qualität der Beziehung zu mitverantwortlichen Mitarbeitern und zu einflussreichen anderen Stakeholdern können wir an der Erfüllung bestimmter Qualitätskriterien ablesen und entwickeln, z.B. an der Qualität der gemeinsamen Ziele.
- A3. Die sehr qualitätsbestimmende Organisationskultur kann teilweise an Qualitätskriterien erkannt und beeinflusst werden.

## B. Ausrichtung, Regeln, Entwicklung

Wir befassen uns hier mit organisationsinternen Orientierungen bzw. Regeln. Externe Regeln sollten einen stabilen und gleichzeitig periodisch angepassten (z.B. staatlichen oder finanziellen) Rahmen bilden, der zwar eingeschränkt, aber doch, z.B. über Kammern, Beteiligungen und andere Interessenvertretungen beeinflusst werden kann.

### B1. Interne Regelungen, lang- und kurzfristige Ausrichtung

Qualität benötigt Klarheit! Klarheit für alle Beteiligten zur aktuellen Situation und Produktion und Klarheit, wo die Reise organisatorisch und leistungsmäßig hingeht. Diese Klarheit bietet je nach Organisation ein passendes Maß an schriftlichen Regeln. Dazu gehören:

- Existenzgrundlagen, z.B. Beschreibung der rechtlichen Grundlagen und des Geschäftsmodells, des Organisationsnutzens als Grundlage von internen Regeln;
- Langfristige Planungen zur internen Organisation und zur Produktion (Visionen)
- Normative und strategische Ausrichtungen: Produktprogramm, Regeln für Aufbau der Organisation (Verteilung der Verantwortungen), Projektmanagement, Kommunikation, allgemeines Qualitätsniveau (B2), Entwicklungsziele, Infrastruktur, Sicherheit, Umweltschutz usw.
- Operative Ausrichtung für ca. ein Jahr mit Abläufen (inkl. Arbeitsanweisungen, sh. C1) und anderen strukturellen Festlegungen und Maßnahmen, z.B. Projekte, Kommunikation, Korrekturen, Produktqualitätsanpassungen;

Die Organisationsregeln können Organisationshandbuch, Dienstbetriebsordnung oder anders heißen. Sie enthalten auch Vorgaben und Maßnahmen zum Umgang mit Qualität, z.B. zum angestrebten Qualitätsniveau. Ein eigenes Qualitätsmanagement-Handbuch ist zwar in manchen Qualitätsnormen vorgesehen, kann aber in einem Organisationshandbuch enthalten sein.

Ein wichtiger Teil eines Organisationshandbuchs befasst sich mit der Verteilung der Verantwortungen, also mit der Aufbauorganisation. Hier werden auch die Verantwortungen für die Qualität der Organisation und der Produkte verankert.



#### Zum Normen-Controlling

Bild 5: Überbordende Normenquantität

Normen schreiben nicht nur Qualität vor, sie unterliegen selbst einer Qualitätskontrolle.

Ein Normen-Controlling verwendet die Kriterien: Normenquantität (Bild 5), Aktualität, Wirkung, Verständlichkeit, Akzeptanz, Übereinstimmung mit externen Normen etc.

Durch das allgemeine Streben nach mehr Ordnung, Sicherheit und Qualität in der Gesellschaft und in Organisationen vermehren sich die Vorschriften. Die Einhaltung wird immer schwieriger und Eigenverantwortung immer schwächer. Es kommt tendenziell vermehrt zu Regelbrüchen. Ein Normen-Controlling kann diese Regelbrüche und nötige Änderungen (auch Reduzierung) von Regeln aufzeigen.

## B2. Qualitätsniveau

Das in der Organisation zu erreichende Qualitätsniveau ist eine strategische Entscheidung („Mercedes oder Dacia“?). Der strategische Weg liegt immer zwischen 2 „Leitplanken“ (Bild 6):

<b>Leistungsfähigkeit eines Menschen oder einer Organisation</b>  Mit welchen Ressourcen (Finanzen, Personal mit Können und Wissen, Regeln, Hilfsmitteln) ich welche Qualität erzeugen kann oder will		<b>Ansprüche der maßgeblichen Stakeholder, also vor allem der Kunden</b>  Welche Qualitätsansprüche mit welchem Erfolg (auch Wirkungen) erfüllt werden sollen
---	--	---

Bild 6: Internen Stärken und Schwächen stehen Chancen, Risiken und Wirkungen gegenüber

Die Festlegung des generellen anzustrebenden und erreichbaren Qualitätsniveaus = optimales Qualitätsniveau ist eine strategische Entscheidung des Managements. Das anzustrebende Qualitätsniveau ergibt sich aus dem Optimum zwischen den in Bild 6 dargestellten „Leitplanken“. Wir streben also nicht eine maximale, sondern eine optimale Qualität an! Operativ kann es dann in Folge zu Anpassungen des Qualitätsniveaus kommen. Eine optimale Produktqualität wird am besten in Produktbeschreibungen definiert. Die Qualität von Dienstleistungen ist nicht immer messbar aber zumindest beschreibbar. Die optimale Qualität wird oft erst nach Markteinführung von Produkten gefunden.

## B3. Entwicklungsprozesse entsprechend der Ausrichtung

Wechselnde Rahmenbedingungen (z.B. neue Eigentümer), wechselnde Ansprüche der Stakeholder, immer wieder neue technische, wirtschaftliche, soziale und ökologische Gegebenheiten sowie nötige Korrekturen verlangen eine ständige Weiterentwicklung von Organisationen. Damit wird die zeitgemäße optimale Qualität erreicht.

Jede Organisation sollte immer wieder angepasste lang- und kurzfristige Entwicklungsziele möglichst schriftlich festlegen (B1). Diese Ziele erfordern Entwicklungsprozesse. Im 21. Jahrhundert werden Entwicklungen allgemein im rasanter. Damit wird das Innovationsmanagement immer wichtiger, das heute ins breite Management integriert werden sollte.



Entwicklungsprozesse finden immer statt. Damit sie nicht nur einer immer bestehenden Eigendynamik unterliegen, können wir gestaltend eingreifen, z.B. mit dem Ziel, große Ängste vor Veränderungen (Bild 7) zu verhindern.

Bild 7: Angst als wichtiges Thema bei Veränderungen

Es gibt viele Möglichkeiten, Veränderungen zu steuern, indem

- Zugkräftige Promotoren eingesetzt werden,
- eine immer bestehende Eigendynamik beachtet und z.B. für Innovationen genutzt wird,
- Umfang, Häufigkeit und Tempo von Veränderungen gestaltet werden,
- verschiedene Ebenen von Entwicklungsprozessen beachtet werden, z.B. auch die emotionale Ebene.

Veränderungsmanagement (Changemanagement) ist wegen seiner Bedeutung zu einem eigenen Managementbereich geworden. Es sollte mit einem Innovationsmanagement ergänzt werden, das Produkte, Organisation und Geschäftsmodell im Blickfeld hat. Zur Organisation gehört auch die Infrastruktur, einschließlich der sich rasch wandelnden elektronischen Unterstützung aller Arbeiten.

### **B. Ausrichtung, Regeln, Entwicklung, Innovation**

- B1. Qualität verlangt schriftliche Grundsätze und Handbücher für wichtige und verbindliche Regeln, Orientierung und Entwicklungsziele zur Unterstützung der beteiligten Menschen. Klare Verantwortlichkeiten (auch für Qualität), Akzeptanz, Praktikabilität und Aktualität sind u.a. wichtige Kriterien (Normencontrolling).
- B2. Mit verschiedenen Hilfsmitteln kann ein möglichst passendes „optimales“ Qualitätsniveau erreicht werden. Dieses wird den internen Möglichkeiten und externen Ansprüchen gerecht.
- B3. Vor allem externe Veränderungen verlangen Entwicklungsziele und diese wiederum Entwicklungsprozesse. Es gibt verschiedene Entwicklungsstrategien und Möglichkeiten zur Gestaltung von Entwicklungsprozessen auf sachlichen, sozialen und emotionalen Ebenen. Innovation wird immer wichtiger!

## C. Prozessqualität

Arbeitsabläufe sind wegen ihrer Bedeutung ein eigener Managementbereich geworden – mit eigenen Lehrveranstaltungen. Wir unterscheiden Management-, Kern- und Supportprozesse. Entwicklungs- und Innovationsprozesse werden schon im vorhergehenden Kapitel erwähnt und gehören (je nach inhaltlichem Detail) zu Management- und Supportprozessen.

Im Kapitel C behandeln wir Kernprozesse und einige Management- und Supportprozesse: Kontrollen, Fehlermanagement sowie Informations- und Kommunikationsprozesse.

### C1. Kernprozesse

Kernprozesse stehen neben dem Faktor Mensch und Entwicklungsprozessen im Fokus des Umgangs mit Qualität (QM). In solchen Prozessen entstehen die spezifischen Produkte einer Organisation, die den Existenzgrund ausmachen. Wichtige Details sind Prozessverantwortliche, Prozessbeschreibungen und digitale Unterstützung.

Weitere Informationen bieten der Anhang und eigene Lehrveranstaltungen.

### C2. Kontroll- und Analyseprozesse

Zur Sicherung der Qualität einer Organisation und ihrer Produkte sind Kontrollen auf verschiedenen Ebenen erforderlich – siehe Bild 8.

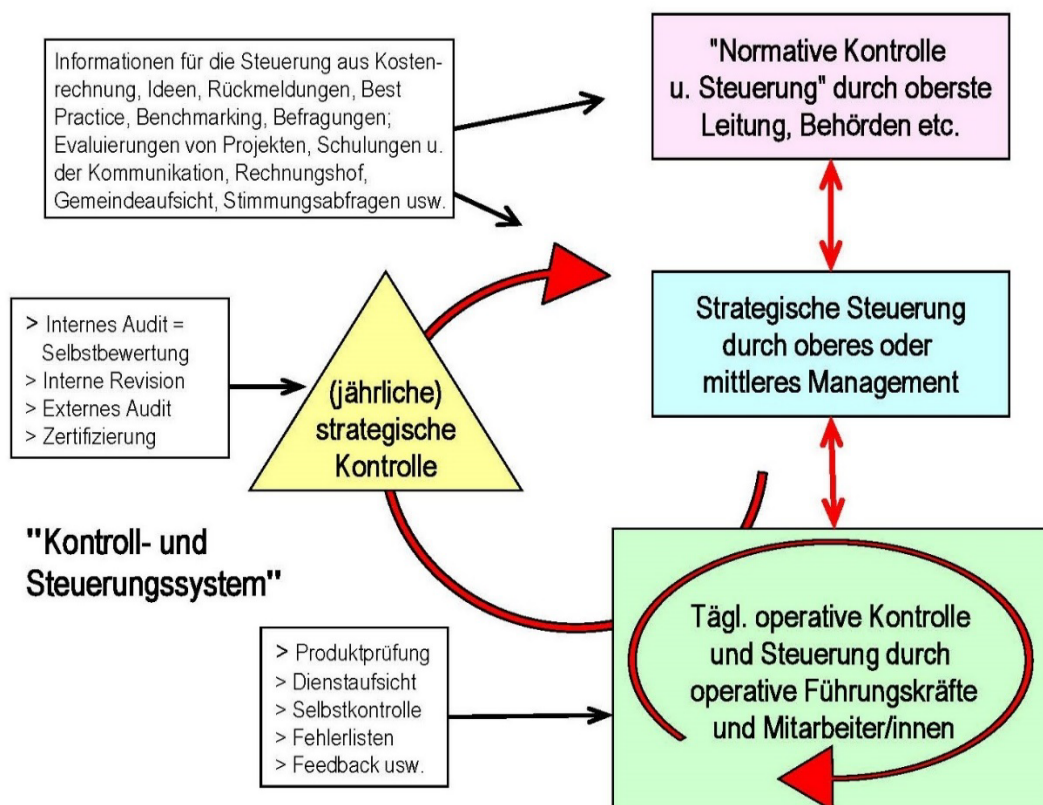


Bild 8: Kontrollen und Steuerung auf 3 Ebenen

Der Eigenverantwortung und den Selbstkontrollen wären generell der Vorzug zu geben. Diese bekommen durch die wachsende Komplexität der Organisationen und Vorschriften tatsächlich immer mehr Bedeutung.

Kontrollen liefern Informationen, die in Analysen zu prüfen und zu verarbeiten sind und dann zu verschiedenen Maßnahmen führen (Korrekturen, Entwicklungen, Schulungen etc.)

### C3. Fehlermanagement

Fehler gehören zum Leben und Fehler müssen zur Verbesserung der Qualität einer Organisation mit einer gewissen Fehlertoleranz erkannt und je nach Bedeutung eines Fehlers korrigiert werden (Fehlervermeidung). Das wichtigste Element des Fehlermanagements ist die Haltung gegenüber Fehlern, um die Angst vor Fehlern und einen nicht gewinnbringenden Umgang mit Fehlern zu überwinden. Dazu gehört auch der Umgang mit dem heute modernen „Whistleblowing“.

Bild 9 gewährt einen Überblick über die weiteren Elemente eines Fehlermanagements bzw. einer Fehlerkultur.

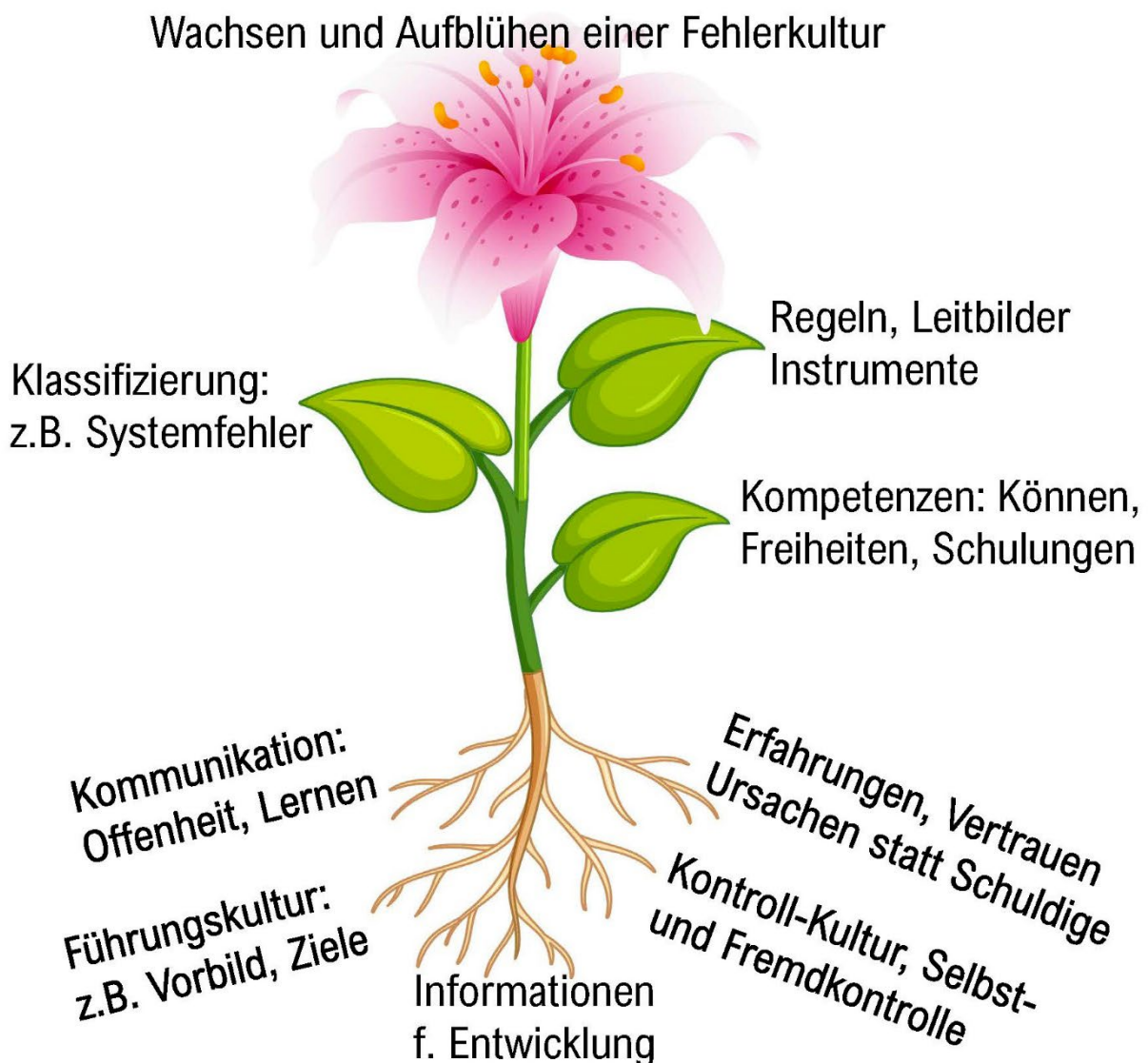


Bild 9: Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung einer Fehlerkultur

Fehlererhebungen und Fehleranalysen führen zu verschiedenen Maßnahmen: Korrekturen, Weiterentwicklungen, Schulungen etc. Verschiedene Arten von selbst- oder fremdverursachten Denkfehlern können besonders herausfordernd sein.

## C4. Informations- und Kommunikationsprozesse



Jede Organisation benötigt Informationen und Wissen für den laufenden Betrieb und für Weiterentwicklungen. Zweckdienliche Informationen können v.a. gewonnen werden aus:

- (1) dem Daten- Informations- und Wissensmanagement, das ein eigener Managementbereich geworden ist,
- (2) der Kommunikation mit Stakeholdern,
- (3) aus Kontrollen (C2) und
- (4) aus dem Fehlermanagement (C3).

Bild 10: Gerüchte reichen nicht aus!

Der Umgang mit Informationen und Wissen erfordert eine hochwertige Kommunikation. Die vielen möglichen Kommunikationspartner und Kommunikationsmedien, einschließlich der elektronischen Unterstützung, erfordern weiters eine gesteuerte und gezielte Kommunikation. Kommunikation bedeutet auch Beziehungsarbeit. QM kann die Beziehungsqualität positiv beeinflussen.

Die interne und externe Kommunikation einer Organisation ist so wichtig, dass sie ein eigener Managementbereich geworden ist: Kommunikationsmanagement, Marketing.

Die mündliche und schriftliche Kommunikation wurde in den jüngsten Jahrzehnten durch die digitale Kommunikation ergänzt, unterstützt, bereichert, manche sagen auch überfrachtet.

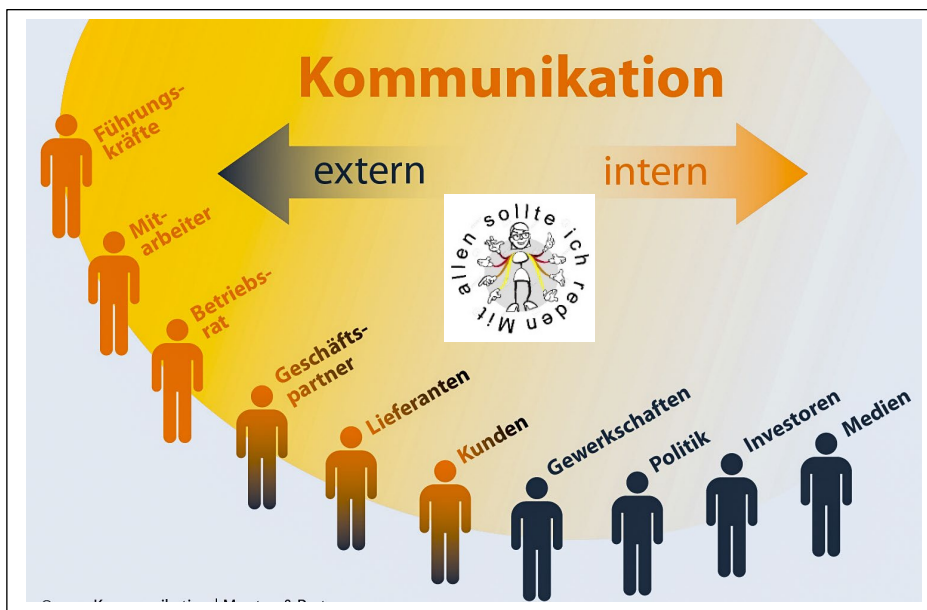


Bild 11: Viele Kommunikationsmöglichkeiten und -notwendigkeiten

Wie managen?

## 6 Grundsätze der Kommunikation als Voraussetzung für die Qualität einer Organisation

- (1) Die formelle Kommunikation (z.B. Berichte, Dienstbesprechungen, Rückmeldungen, Info-Veranstaltungen, Marketing) und bes. die digitale Kommunikation benötigen ein Mindestmaß an Ordnung und Regeln (B1). Damit soll gesichert werden, dass die Kommunikation von den berechtigten Menschen ausgeht und die gewünschten Personen erreicht, dass der optimale Zeitpunkt der Kommunikation und die passenden Kommunikationsmittel gewählt werden. Außerdem kann die formelle Kommunikation mit Regeln auf das leistbare und sinnvolle Maß beschränkt werden.
- (2) Für eine wirkungsvolle Kommunikation stehen in der jeweiligen Situation passende Kommunikationsinstrumente, elektronische Hilfsmittel und Standards zur Verfügung.
- (3) Kommunikation hängt gleichzeitig stark von den beteiligten Menschen ab und ist daher nie ganz vorhersehbar und verläuft oft anders als geplant. Sie kann situativ gestaltet werden, soweit die Kommunikationspartner mitspielen. Kommunikation ist immer mit Emotionen und Interessen verbunden, die methodisch berücksichtigt, aber nie ganz beherrscht werden können.
- (4) Kommunikation ist Chefsache, wobei natürlich manches an bestimmte Personen delegiert werden kann.
- (5) Die nicht ersetzbare (ergänzende) freie (informelle) und direkte mündliche Kommunikation ist weiterhin zu pflegen, benötigt genug Zeit und Raum.
- (6) Der verbindliche Teil der Kommunikation benötigt Schriftlichkeit und eine geordnete Dokumentation. Klar und eindeutig definierte Begriffe und Bezeichnungen gehören dazu!

Diese 6 Grundsätze können für eine gute Qualität der Beziehungen zwischen den intern und extern beteiligten Menschen sorgen. Das ist eine wichtige Basis für die Qualität einer Organisation, deren Produkte und Erfolge.

### C. Kernprozesse, Kontrollen, Fehler, Kommunikation

- C1. Die Gestaltung von Kernprozessen ist neben dem Faktor Mensch einer der wichtigsten Maßnahmen des Umgangs mit Qualität. Prozessmanagement ist zurecht ein eigener Managementbereich geworden.
- C2. Jede Organisation verlangt angepasste Kontrollen, z.B. Audits, Selbstkontrollen. Sie liefern wichtige Informationen für Analysen und Verbesserungen der Qualität und für die Weiterentwicklung der Organisation.
- C3. Wichtige Elemente des Fehlermanagements sind Haltungen, Fehlerklassifizierungen, Analysen, Korrekturen, Schulungen, Lernen und entsprechende Regelungen.
- C4. Die Kommunikation ist neben dem Faktor Mensch, Entwicklungen und Prozessen eine der wichtigsten Managementbereiche zur Schaffung einer optimalen Qualität der Organisation und der Produkte. Viele anzupassende Instrumente, auch digitale Instrumente, können die Kommunikations- und Beziehungsarbeit unterstützen.

Anmerkung: Die Erläuterungen zu den Punkten in den grauen Kästen befinden sich im Anhang.

## D. Organisationssysteme

Die in den Kapiteln A bis C behandelten Organisations- und Managementbereiche hängen eng zusammen und müssen in der Wirklichkeit mit ihren Zusammenhängen erkannt werden – soweit das bei der üblichen Komplexität von Organisationen möglich ist.



Organisationen sind vielfältige, komplexe, teilweise konstruierte und teilweise gewachsene Gebilde mit vielen Einzelteilen (Abteilungen, Abläufen, Infrastruktur, Produkte, Regelungen usw.). Diese hängen unterschiedlich eng zusammen und sind schwierig zu überschauen und haben eine eigene, nur wenig vorhersehbare und auch nur eingeschränkt steuerbare Dynamik.

Wenn es immer so einfach wäre, komplexe Situationen zu beherrschen wie in Bild 12! Hilft ein Kübel am Kopf gegen den Radau einer Kinderhorde?

Bild 12

Es gibt zahlreiche Instrumente (Modelle) zur Gesamtbetrachtung, Analyse und Gestaltung von konkreten Organisationen. Die aktuelle und wechselnde Realität kann nie ganz erfasst werden.

### D1. Systemmodelle

Eine sehr stark reduzierte Systembetrachtung liefert Bild 2 in der Einleitung zu diesem Skriptum. Es verwendet das Modell VSM. Weitere eher einfache Modelle sind: CAF und EFQM. Für spezielle Branchen, z.B. das Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesens gibt es spezielle Modelle.

Die Modelle werden im Anhang näher beschrieben.

In kleineren und weniger professionellen Organisationen (z.B. in Vereinen) taucht immer wieder die Frage auf, wie Qualität mit möglichst wenig Aufwand (also ohne aufwendiges Systemdenken) erreicht werden kann.

#### Ein sinnvolles Minimum an qualitätsorientiertem Managementinhalten:

- (1) Grundausrichtung, Orientierung: Wozu wir da sind!
- (2) Wichtige Informationen einholen und verarbeiten: Nach jeder Aktion um Rückmeldungen ersuchen, nach Besprechungen, nach Veranstaltungen, im Kundenkontakt, Ideen der Mitarbeiter/innen; Verarbeitung der Informationen in kleinen und raschen Qualitätszirkeln.
- (3) Einfache Skizzen der wichtigsten Arbeits- und Kommunikationsabläufe: wer wann was macht;
- (4) Jahresrückblick (Mini-Audit), Erfolgskontrolle mit wichtigen Weiterentwicklungen;

## Zum systemischen Management

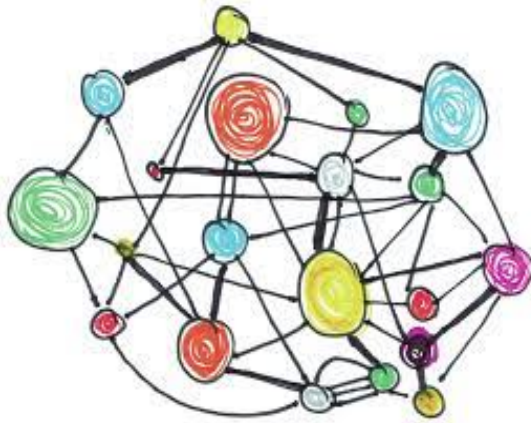


Bild 13: Symbolbild

Das systemische Management bringt noch mehr Qualität ins Systemdenken und in den Umgang mit Organisationssystemen. Es hilft vor allem die vielen Zusammenhänge in Organisationen besser zu verstehen und möglichst erfolgsorientiert zu gestalten.

Systemisches Management ist sehr anspruchsvoll und verwendet eher komplizierte Modelle, wie die ISO-Norm 9001 oder das St. Galler Managementmodell. Solche Modelle sind in Organisationen mit sehr hohen Ansprüchen sinnvoll einsetzbar.

## D2. Qualität in Organisationssystemen des öffentlichen Dienstes



Bild 14

Der öffentliche Dienst weist einige qualitätsrelevante Besonderheiten auf:

Die Bedeutung politischer Funktionsträger, die starken und umfangreichen gesetzlichen Vorgaben zur Organisation und zu den einzelnen Verwaltungsmaterien, das Zusammentreffen von Behörden- und Dienstleistungsfunktion, das Verlangen nach staatlicher Stabilität, das öffentliche und mediale Interesse und weitere Rahmenbedingungen schaffen teilweise spezielle Qualitätsanforderungen und Möglichkeiten mit Qualität umzugehen – siehe Anhang!

### D. Qualität des Systems einer Organisation

D1. Für unterschiedliche Organisationen stehen unterschiedliche Systemmodelle zur Verfügung. Sie gewähren einen besseren Überblick über die Teile und Zusammenhänge in Organisationen. Die Modelle können auch als Checkliste verwendet werden.

D2. Organisationssysteme des öffentlichen Dienstes weisen einige Besonderheiten und spezielle Qualitätsansprüche auf, die einen teilweise angepassten Umgang mit Qualität erfordern.

Nochmals die Anmerkung: Die Erläuterungen zu den Inhalten der grauen Kästen befinden sich im Anhang.

## Schluss: Übersichtstabelle und Literatur

	12 wesentliche Qualitätsthemen	Hinweise auf Erläuterungen im Anhang
<b>A</b>	<b>Qualitätsfaktor Mensch</b>	
<b>A1</b>	Qualität der Manager (Führungskräfte)	Wachsende und spezieller werdende Ansprüche, Qualitätskriterien
<b>A2</b>	Qualität der Mitarbeiter und anderer Stakeholder	Mitverantwortung
<b>A3</b>	Qualität der Organisationskultur	Erkennbare und versteckte Merkmale und Qualitätskriterien, große Bedeutung
<b>B</b>	<b>Ausrichtung, Regeln, Weiterentwicklung</b>	
<b>B1</b>	Interne Regeln	Organisationshandbuch, Normencontrolling, Aufbauorganisation mit Verantwortlichkeiten
<b>B2</b>	Optimales Qualitätsniveau	Optimale Qualität und deren Bestimmung, Produktbeschreibungen
<b>B3</b>	Weiterentwicklungen	Entwicklungsstrategien, Innovation
<b>C</b>	<b>Prozesse (ohne Entwicklungsprozesse)</b>	
<b>C1</b>	Kernprozesse	Einige wichtige Hinweise zu diesem eigenen Managementbereich
<b>C2</b>	Kontrollprozesse	Umfassendes Kontrollkonzept auf 3 Ebenen, Audits etc.
<b>C3</b>	Fehlermanagement	Elemente des Fehlermanagements
<b>C4</b>	Informations- und Kommunikationsprozesse	Qualität von Informationen, Stakeholderanalysen, zahlreiche Instrumente, Beziehungsqualität
<b>D</b>	<b>Organisationssysteme</b>	
<b>D1</b>	Systemmodelle	Viele verschiedene Modelle für verschiedene Organisationen, Hinweise zum systemischen Management
<b>D2</b>	Qualität in Systemen des öffentlichen Dienstes	Besonderheiten im öffentlichen Dienst, viele Aspekte des Umgangs mit Qualität

Qualitätsorientierung betrifft alle Managementbereiche, denn Qualität ist überall zu beachten. Da zudem alle Managementbereiche miteinander verflochten sind, sollten sie nur vorübergehend in Vorbereitungen getrennt betrachtet werden.

Wichtige Managementbereiche sind Personal-, Prozess-, Projekt-, Change-, Kommunikations-, Finanz-, Infrastruktur- und Systemmanagement sowie das Normen-Management. Überall spielt Qualität eine bedeutende Rolle!

## Literatur

- Baltes Guido, Freyth Antje (2017): Veränderungsintelligenz, Springer Gabler, Wiesbaden
- Baumert Jonathan (2015): Serv.Qual. Wie messe ich die Qualität von Dienstleistungen? Grin Verlag, Norderstedt
- Becker Wolfgang, Rech Stefan (2014): Dienstleistungscontrolling, Kohlhammer, Stuttgart
- Brezbach Frank (2019): Kreativität aushalten / Psychologie für Designer, 6. Auflage, Verlag Hermann Schmidt, Mainz
- Brugger-Gebhardt Simone (2016): Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen, Springer Gabler, Wiesbaden
- Bruhn Manfred (2020): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 12. Auflage, Verlag Springer Gabler, Berlin
- Brückner Claudia (2021): Qualitätsmanagement und Fehlerkultur, Carl Hanser Verlag, München
- Bundeskanzleramt Österreich (2020): CAF 2020 mit Kriterienraster
- Dt. Gesellschaft f. Qualität e.V. (Hrsg.) (2016): Qualitätsmanagement in der sozialen Dienstleistung, Beltz Juventa, Weinheim, Basel
- Fabritius Friederike (2021): Neuro-Hacks, Campus Verlag, Frankfurt
- Flick Uwe u.a. (2017): Qualitative Forschung, Rowohlt, Reinbek b. Hamburg
- Freisinger Gernot, Jöbstl Oliver, Kögler Bernd u.a. (2022): Die digitale Transformation des Qualitätsmanagements, Carl Hanser Verlag, München
- Grubendorfer Christina (2022): Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur, 3. Auflage, Carl-Auer-Verlag
- Grubendorfer Christina, Ackermann Christina (2023): The Real Book of Work, Verlag Franz Vahlen GmbH, München
- Haller Sabine (2017): Dienstleistungsmanagement, 7. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Hensen Peter (2019): Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen, Springer Gabler, Wiesb.
- Herrmann Joachim, Holger Fritz (2016): Qualitätsmanagement, Lehrbuch für Studium und Praxis, Carl Hanser Verlag, München
- Hinnen Andri & Hinnen Gieri (2018): Reframe It – Komplexität meistern, Murmann Publishers, Hamburg
- Hofmann Martin (2020): Prozessoptimierung als ganzheitlicher Ansatz, Springer Gabler, Wiesbaden
- Kohlen Ralf, Müller Rudolf (2021): Quality Reinvented! Carl Hanser Verlag, München
- Kühl Stefan (2018): Organisationskulturen beeinflussen, Springer VS, Wiesbaden
- Luhmann Niklas (2011): Organisation und Entscheidung, 3. Auflage, VS Verlag
- Meister Ulla, Meister Holger (2018): ISO 9001 in Dienstleistungen, Carl Hanser Verlag, München

- Mohr Günther (2006): Systemische Organisationsanalyse, Verlag Andreas Kohlhaage, Bergisch Gladbach
- Nagel Reinhart (2017): Organisationsdesign, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Pfeifer Tilo und Schmitt Robert (Hrsg.) (2014): Masing Handbuch Qualitätsmanagement, 6. Auflage, Carl Hanser Verlag München, Wien
- Ribbeck Jochen (2022): Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft, 2. Auflage, Walhalla Fachverlag
- Rosenstiel Lutz, Nerdinger Friedemann (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Sommerhoff Benedikt (2021): QM im Wandel, Carl Hanser Verlag, München
- Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg, Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme: NPO-Label für Management Excellence mit NPO-Leitfaden und NPO-Checkliste
- Weick Karl E., Sutcliffe Kathleen M. (2010): Das Unerwartete managen, Schäffer-Poeschel
- Wicke-Schuldt Borghild (2019): Systemisch leiten im Sozial- und Gesundheitswesen, Verlag W.Kohlhammer, Stuttgart

Der Verfasser des Skriptums:

DI Peter Reitingner, MBA  
 Privat: Lederergasse 35  
 4210 Gallneukirchen

[peter.reitingner@fh-linz.at](mailto:peter.reitingner@fh-linz.at)  
[peterreitingner@reitingnerpeter.com](mailto:peterreitingner@reitingnerpeter.com)  
<https://reitingnerpeter.com>

Mobiltelefon: 0043 664 9205700