

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
1 Warum Controlling für NPOs? – Eine Einführung	1
1.1 Der soziale Bereich im Umbruch	2
1.2 Abgrenzung des Begriffs »Controlling«	9
1.3 Controlling in NPOs des sozialen Sektors	15
1.4 Die Schwerpunkte des Buches	18
2 Soziale Dienstleistungen – Ein vielfältiger und komplexer Markt	23
2.1 Über das Wesen sozialer Dienstleistungen	24
2.2 Die Einbettung sozialer Dienstleistungen in den Markt	31
2.3 Die Grundstruktur einer NPO-spezifischen Situationsanalyse	39
2.4 Kundenorientierung als zukünftige Herausforderung	50
2.5 Exkurs: Befragungen	59
2.6 Tipps für die Praxis	68
2.7 Fallbeispiel: Dienstleistungen für Minderjährige – Ein Indikatorenportfolio zur Einschätzung des Bedarfs	72
3 Zielorientierung im Nonprofit-Bereich – Von der Strategieentwicklung zur Definition von Produkten	81
3.1 Strategiefindung im sozialen Bereich	82
3.2 Die Konkretisierung der Strategie durch die Balanced Scorecard (BSC)	88
3.3 Die Umsetzung der BSC in der Praxis	101
3.4 Produkte	113
3.5 Tipps für die Praxis	127
3.6 Fallbeispiel: Wirkungsorientierte Leistungsvereinbarungen	131

4 Den Erfolg messen – Wirkungsorientierte Kennzahlen für den sozialen Bereich	141
4.1 Was ist Erfolg im Nonprofit-Sektor?	142
4.2 Kennzahlen als Instrument der Erfassung komplexer Sachverhalte	150
4.3 Ein wirkungsorientiertes Kennzahlensystem für soziale Dienste	160
4.4 Das Berichtswesen im Dienste der Steuerung	185
4.5 Tipps für die Praxis	192
4.6 Fallbeispiel I: Behindertenheime stellen sich dem Vergleich	198
4.7 Fallbeispiel II: Steuerung durch Sozialräume	204
Literaturverzeichnis	211
Stichwortregister	219
Die Autorin	223

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII

1 Warum Controlling für NPOs? – Eine Einführung	1
1.1 Der soziale Bereich im Umbruch	2
1.1.1 Die Ökonomisierung des öffentlichen Sektors	2
1.1.2 Die Auswirkungen auf soziale Dienste	3
1.1.3 Formen des Wettbewerbs im sozialen Bereich	6
1.2 Abgrenzung des Begriffs »Controlling«	9
1.2.1 Aufgaben und Merkmale des Controllings	9
1.2.2 Controlling versus Management	11
1.2.3 Der Controlling-Kreislauf.	13
1.3 Controlling in NPOs des sozialen Sektors	15
1.3.1 Bereichsspezifische Rahmenbedingungen	15
1.3.2 Die Anspruchsgruppen von NPOs	16
1.3.3 Das Zielsystem von NPOs	17
1.4 Die Schwerpunkte des Buches	18
2 Soziale Dienstleistungen – Ein vielfältiger und komplexer Markt	23
2.1 Über das Wesen sozialer Dienstleistungen	24
2.1.1 Festlegung der Begriffe	24
2.1.2 Gesellschaftspolitischer und wirtschaftlicher Kontext	25
2.1.3 Merkmale sozialer Dienstleistungen	26
2.1.4 Erstellung der Dienstleistung und Interaktion mit den EmpfängerInnen	29
2.2 Die Einbettung sozialer Dienstleistungen in den Markt	31
2.2.1 Marktversagen im sozialen Sektor	31
2.2.2 Zwischen Finanzier und LeistungsempfängerInnen – die Stellung der NPO	33
2.2.3 Der/die »KundIn« sozialer Dienste	37

2.3	Die Grundstruktur einer NPO-spezifischen Situationsanalyse	39
2.3.1	Das eigene Unternehmen	39
2.3.2	Der Markt	40
2.3.3	Die Mitbewerber	43
2.3.4	Die LeistungsempfängerInnen	44
2.3.5	Die Umwelt	46
2.3.6	Die Zusammenführung aller Informationen	48
2.4	Kundenorientierung als zukünftige Herausforderung	50
2.4.1	Fachwissen versus Erfahrungswissen.	50
2.4.2	Die Eckpfeiler der Kundenorientierung.	52
2.4.3	Chancen und Grenzen der Einbeziehung von LeistungsempfängerInnen.	57
2.5	Exkurs: Befragungen.	59
2.5.1	Befragungen in Kürze	59
2.5.2	Die Zweckmäßigkeit der Befragung	60
2.5.3	Auf die Qualität der Daten achten	63
2.5.4	In der Nutzung der Informationen auf Transparenz setzen.	65
2.5.5	Schlussfolgerungen	67
2.6	Tipps für die Praxis	68
2.6.1	Soziale Dienstleistungen im Überblick	68
2.6.2	Ansatzpunkte zur Förderung der Ko-Produktion im sozialen Bereich	69
2.6.3	Befragungen: Alles im Griff?.	71
2.7	Fallbeispiel: Dienstleistungen für Minderjährige – Ein Indikatorenportfolio zur Einschätzung des Bedarfs.	72
2.7.1	Die Zielsetzung des Indikatorenportfolios.	73
2.7.2	Die Erarbeitung der Indikatoren.	73
2.7.3	Die Grundstruktur des Indikatorenportfolios	76
2.7.4	Schlussfolgerungen und Perspektiven	78
3	Zielorientierung im Nonprofit-Bereich – Von der Strategieentwicklung zur Definition von Produkten	81
3.1	Strategiefindung im sozialen Bereich.	82
3.1.1	Die Zielvielfalt von NPOs	82
3.1.2	Kriterien zur Klassifikation von Anspruchsgruppen	84
3.1.3	Die Schwerpunkte der Stakeholder-Analyse	87
3.2	Die Konkretisierung der Strategie durch die Balanced Scorecard (BSC)	88

3.2.1	Grundstruktur und Anwendungsfelder der BSC	89
3.2.2	Anpassung der BSC an die Anforderungen des Nonprofit-Sektors	91
3.2.3	BSC-Dimensionen für soziale Dienste	95
3.3	Die Umsetzung der BSC in der Praxis	101
3.3.1	Die Klärung der Strategie	102
3.3.2	Die Planung der Umsetzungsschritte	104
3.3.3	Grenzen und Chancen der Balanced Scorecard	110
3.4	Produkte	113
3.4.1	Merkmale und Funktionen von Produkten	113
3.4.2	Der Prozess der Produktfindung	117
3.4.3	Produktpolitische Entscheidungen im NPO-Bereich	120
3.4.4	Vom Produkt zum Produktionsauftrag	123
3.4.5	Die Steuerung sozialer Dienste über Kontrakte	125
3.5	Tipps für die Praxis	127
3.5.1	Sieben goldene Regeln für das Gelingen der BSC	127
3.5.2	Wohin die BSC mündet	129
3.5.3	Der Produktkatalog einer NPO mittlerer Größe	130
3.6	Fallbeispiel: Wirkungsorientierte Leistungsvereinbarungen	131
3.6.1	Standardisierung des Beratungsstellenangebots der Stadt Mainz	131
3.6.2	Wirkungsorientierte Leistungsvereinbarungen im Detail . .	133
3.6.3	Wirkungskennzahlen in der Wohnungslosenberatung	136
3.6.4	Schlussfolgerungen und Perspektiven	139
4	Den Erfolg messen – Wirkungsorientierte Kennzahlen für den sozialen Bereich	141
4.1	Was ist Erfolg im Nonprofit-Sektor?	142
4.1.1	Hintergrundüberlegungen	142
4.1.2	Wirkungsmessung im sozialen Bereich: Die große Herausforderung	144
4.1.3	Der Einsatz wirkungsorientierter Informationen in der Praxis	148
4.1.4	Erfolg und Wirkung: Präzisierung der Begriffe	149
4.2	Kennzahlen als Instrument der Erfassung komplexer Sachverhalte	150
4.2.1	Einführung	150
4.2.2	Aufgaben und Merkmale von Kennzahlen	152
4.2.3	Die Entwicklung von Kennzahlen	154

4.2.4	Benchmarking	156
4.3	Ein wirkungsorientiertes Kennzahlensystem für soziale Dienste . .	160
4.3.1	Der multidimensionale Rahmen	160
4.3.2	Den Auftrag erfüllen – die fachspezifische Dimension	161
4.3.3	Nutzen stiften – die Dimension der Leistungs- empfängerInnen.	169
4.3.4	Motivation fördern – die Dimension der MitarbeiterInnen	173
4.3.5	Wirtschaftlichkeit sichern – die finanzielle Dimension	181
4.4	Das Berichtswesen im Dienste der Steuerung	185
4.4.1	Anforderungen und Typologie des Berichtswesens.	185
4.4.2	Produktspezifische Berichte.	187
4.4.3	Der Berichtsprozess	190
4.5	Tipps für die Praxis	192
4.5.1	Schritt für Schritt zu aussagekräftigen Kennzahlen	192
4.5.2	Motivierte MitarbeiterInnen als Schlüsselfaktor im Dienstleistungsprozess	194
4.5.3	Optimierung des Berichtswesens	195
4.5.4	Kommunikation: Achten Sie auf die EmpfängerInnen	197
4.6	Fallbeispiel I: Behindertenheime stellen sich dem Vergleich	198
4.6.1	Die Zufriedenheit der LeistungsempfängerInnen	198
4.6.2	Die Wirtschaftlichkeit der Einrichtungen	201
4.6.3	Schlussfolgerungen und Perspektiven	203
4.7	Fallbeispiel II: Steuerung durch Sozialräume	204
4.7.1	Sozialräume: Mehr als nur ein geographisches Konzept . .	205
4.7.2	Lebensqualitätsindikatoren: Definition und Zielsetzung . . .	205
4.7.3	Die Erfahrungen der Stadt Graz	206
4.7.4	Schlussfolgerungen und Perspektiven	209
	Literaturverzeichnis	211
	Stichwortregister	219
	Die Autorin	223