

**EDITION SOZIALWIRTSCHAFT**

**Maria Laura Bono**

---

# **Performance Management in NPOs**

**Steuerung im Dienste sozialer Ziele**



**Nomos**

# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildungsverzeichnis  | 13 |
| 1 Einführung   | 15 |
| 1.1 Wirkungsorientierung im Mittelpunkt                                      | 15 |
| 1.2 Aufbau des Buches  | 17 |
| 1.2.1 Performance Management im Dienste sozialer Ziele                       | 18 |
| 1.2.2 Die Bausteine des Performance Managements                              | 19 |
| 1.2.3 Ein Werkzeugkasten für die Praxis                                      | 20 |
| 1.2.4 Zur Umsetzung von Performance Management:<br>ausgesuchte Fallbeispiele | 20 |
| Teil I Performance Management im Dienste sozialer Ziele                      | 22 |
| 2 Zentrale Aspekte des Performance Managements                               | 23 |
| 2.1 Performance Management: eine Frage der Perspektive                       | 23 |
| 2.2 Die wichtigsten Entwicklungsschritte                                     | 25 |
| 2.3 Ziele und Merkmale des Performance Managements                           | 27 |
| 2.4 Performance Management als Prozess                                       | 28 |
| 2.4.1 Der Kreislauf des Performance Managements                              | 29 |
| 2.4.2 Performance Management als Veränderungsprozess                         | 31 |
| 2.5 Die Grenzen des Performance Managements                                  | 32 |
| 2.6 Performance Management: Das Wesentliche in Kürze                         | 34 |
| 3 Steuerung von Nonprofit-Organisationen des sozialen Sektors                | 35 |
| 3.1 NPOs: Ein sehr heterogenes Feld  | 35 |
| 3.2 Zur Steuerung sozialer Dienstleitungen                                   | 37 |
| 3.2.1 Merkmale sozialer Dienstleistungen                                     | 38 |
| 3.2.2 Konsequenzen für die Steuerung   | 39 |
| 3.3 Performance Management in der NPO-Praxis                                 | 40 |
| 3.3.1 Der Steuerungsalltag deutscher Nonprofit-<br>Organisationen            | 40 |
| 3.3.2 Steuerung in NPOs und in der öffentlichen Verwaltung                   | 42 |
| 3.3.3 Zusammenführung der Ergebnisse   | 43 |
| 3.4 Steuerung von NPOs: Das Wesentliche in Kürze                             | 44 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 4.      | Messen als Grundlage des Performance Managements             | 46 |
| 4.1     | Anforderungen aus der Perspektive der Wissenschaft           | 46 |
| 4.2     | Anforderungen aus der Perspektive der Praxis                 | 49 |
| 4.3     | Erfassung und Auswertung der Daten                           | 51 |
| 4.3.1   | Überblick über die Datenerhebung                             | 51 |
| 4.3.2   | Überblick über die Datenauswertung                           | 53 |
| 4.4     | Kennzahlen als Steuerungsinstrument                          | 55 |
| 4.4.1   | Aufgaben und Merkmale von Kennzahlen                         | 56 |
| 4.4.2   | Die Entwicklung von Kennzahlen                               | 57 |
| 4.5     | Benchmarking   | 59 |
| 4.6     | Messen: Das Wesentliche in Kürze                             | 62 |
| Teil II | Die Bausteine eines Performance Management-Systems           | 63 |
| 5       | Fokus auf die Stakeholder                                    | 64 |
| 5.1     | Der Stakeholder-Ansatz                                       | 64 |
| 5.2     | Die Umsetzung in der Praxis                                  | 67 |
| 5.2.1   | Stakeholder erfassen   | 67 |
| 5.2.2   | Verhalten analysieren  | 68 |
| 5.3     | Strategien entwickeln  | 69 |
| 5.3.1   | Stakeholder-Kategorien nach Kooperationspotential            | 70 |
| 5.3.2   | Grundsätzliche strategische Leitlinien                       | 72 |
| 5.4     | Stakeholder: Das Wesentliche in Kürze                        | 73 |
| 6       | Wirkungsorientierung im Mittelpunkt                          | 75 |
| 6.1     | Ressourcen- versus wirkungsorientierte Ziele                 | 75 |
| 6.2     | Ursachen-Wirkungsketten: Auf einen Blick                     | 79 |
| 6.3     | Grenzen und Chancen von Ursachen-Wirkungsketten              | 81 |
| 6.4     | Praktische Anwendungsformen                                  | 82 |
| 6.4.1   | Der Wirkungspfad   | 83 |
| 6.4.2   | Die Wirkungsmatrix   | 85 |
| 6.5     | Die Grundstruktur eines multidimensionalen Steuerungssystems | 87 |
| 6.6     | Wirkungsorientierung: Das Wesentliche in Kürze               | 88 |
| 7       | Die Rolle der Mitarbeiter                                    | 90 |
| 7.1     | Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen               | 90 |
| 7.1.1   | Die Besonderheiten des Personalmanagements in NPOs           | 90 |
| 7.1.2   | Strategische Ausrichtung versus Personalmanagement           | 91 |
| 7.2     | Theoretischer Hintergrund zu Motivation und Leistung         | 94 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 7.2.1    | Einige ausgesuchte Theorien                                | 94  |
| 7.2.2    | Konsequenzen für das Performance Management                | 98  |
| 7.3      | Performance Management aus der Perspektive der Mitarbeiter | 100 |
| 7.4      | Leistungsorientierte Vergütung                             | 103 |
| 7.4.1    | Leistungsvergütung versus Motivation                       | 103 |
| 7.4.2    | Leistungsvergütung in NPOs                                 | 104 |
| 7.5      | Die besondere Stellung der Ehrenamtlichen                  | 105 |
| 7.5.1    | Hintergründe der ehrenamtlichen Arbeit                     | 106 |
| 7.5.2    | Ehrenamt und Steuerung                                     | 107 |
| 7.5      | Mitarbeiter: Das Wesentliche in Kürze                      | 110 |
| 8        | Die Rolle der Leistungsempfänger                           | 112 |
| 8.1      | Kunde: Ein Begriff mit vielen Facetten                     | 112 |
| 8.2      | Kundenorientierung in der sozialen Arbeit                  | 114 |
| 8.2.1    | Zu den Rahmenbedingungen der Leistungserstellung           | 115 |
| 8.2.2    | Grundsätzliche Ausprägungen der Kundenorientierung         | 116 |
| 8.3      | Meilensteine in der Kundenorientierung                     | 119 |
| 8.3.1    | Verstehen  | 120 |
| 8.3.2    | Messen   | 121 |
| 8.3.3    | Verändern  | 122 |
| 8.4      | Kunden als Partner im Dienstleistungsprozess               | 123 |
| 8.4.1    | Voraussetzungen für eine gelungene Kundenintegration       | 124 |
| 8.4.2    | Kundenintegration in der NPO-Praxis                        | 125 |
| 8.5      | Leistungsempfänger: Das Wesentliche in Kürze               | 127 |
| Teil III | Ein Werkzeugkasten für die Praxis                          | 129 |
| 9        | Ausgesuchte Ursachen-Wirkungsketten                        | 130 |
| 9.1      | Krisenzentrum  | 131 |
| 9.2      | Betreutes Wohnen   | 133 |
| 9.3      | Gesundheitsförderung                                       | 135 |
| 9.4      | Lobbying   | 137 |
| 9.5      | Schulsozialarbeit  | 139 |
| 10       | Wirkungskennzahlen: Eine praxisorientierte Übersicht       | 142 |
| 10.1     | Kennzahlen zu Auftrags Erfüllung und Leistungsempfängern   | 143 |
| 10.1.1   | Angebotspräsenz und Teilnahme                              | 143 |
| 10.1.2   | Erfolg   | 145 |
| 10.2     | Kennzahlen zu Mitarbeitern                                 | 147 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 10.2.1  | Hauptamtliche Mitarbeiter   | 147 |
| 10.2.2  | Ehrenamtliche Mitarbeiter   | 149 |
| 10.3    | Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit   | 151 |
| Teil IV | Ausgesuchte Fallbeispiele   | 156 |
| 11      | Entwicklung von Logischen Modellen in der Kriminalitätsprävention<br>im Kindes- und Jugendalter | 157 |
|         | <i>Berit Haußmann, Annalena Yngborn</i>   |     |
| 11.1    | Die Entwicklung Logischer Modelle in der Praxis   | 158 |
| 11.1.1  | Die Grundstruktur eines Logischen Modells   | 158 |
| 11.1.2  | Herangehensweisen zur Ableitung der Modelllogik   | 159 |
| 11.2    | Das Projekt „Logische Modelle“: Die Vorgehensweise  | 160 |
| 11.3    | Über die Abbildung von Wirkungen in Logischen Modellen  | 163 |
| 11.3.1  | Die Bedeutung des „Modus der Aneignung“   | 164 |
| 11.3.2  | Von Ursachen-Wirkungsketten zu Ermöglichungsketten  | 165 |
| 11.4    | Chancen und Grenzen in der Anwendung von Logischen<br>Modellen                                  | 166 |
| 11.4.1  | Die Chancen in der Beteiligung von PraktikerInnen   | 167 |
| 11.4.2  | Die Grenzen des partizipativen Ansatzes   | 168 |
| 12      | Performance Management im Strafvollzug  | 170 |
|         | <i>Alfred Pischler</i>  |     |
| 12.1    | Strafvollzug in Österreich: Die Ausgangslage  | 170 |
| 12.2    | Das Steuerungskonzept   | 171 |
| 12.3    | Die Steuerungsdimensionen   | 173 |
| 12.3.1  | Erfüllung des Auftrages   | 173 |
| 12.3.2  | Personal und organisationales Lernen  | 175 |
| 12.3.3  | Insassen  | 175 |
| 12.3.4  | Wirtschaftlichkeit  | 175 |
| 12.4    | Die Steuerungsstrukturen  | 176 |
| 12.4.1  | Controllingbeirat   | 176 |
| 12.4.2  | Controller in den Justizanstalten   | 177 |
| 12.5    | Die Umsetzungsphase 1: Das Fundament legen  | 177 |
| 12.6    | Die Umsetzungsphase 2: Wirkungsorientierung forcieren   | 179 |
| 12.6.1  | Die Projektstruktur   | 180 |
| 12.6.2  | Der Projektablauf   | 181 |
| 12.7    | Die Projektergebnisse   | 182 |
| 12.7.1  | Ausgesuchte operative Ziele   | 182 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 12.7.2 | Wirkungsorientierte Kennzahlen  | 183 |
| 12.7.3 | Auszüge aus dem Berichtswesen   | 184 |
| 12.7.4 | Muster einer Leistungsvereinbarung  | 187 |
| 12.7.5 | Perspektiven  | 190 |
| 13     | Benchmarking als Instrument der Organisationsentwicklung am<br>Beispiel der Altenpflege | 191 |
|        | <i>Heidemarie Kelleter</i>  |     |
| 13.1   | Altenpflege in Deutschland: Status quo und Herausforderungen                            | 191 |
| 13.2   | Das Projekt „Ausgewogenes Benchmarking in der Pflege und<br>Hauswirtschaft“             | 193 |
| 13.2.1 | Die Zielsetzung   | 194 |
| 13.2.2 | Das Projektteam   | 195 |
| 13.2.3 | Die Projektgruppe   | 196 |
| 13.2.4 | Die Qualitätsbausteine  | 196 |
| 13.3   | Phase A: Die Analyse der Einrichtungen  | 197 |
| 13.3.1 | Organisation und Umsetzung  | 198 |
| 13.3.2 | Zur Bestimmung der Erfolgsindikatoren   | 200 |
| 13.4   | Phase B: Der Lernprozess  | 201 |
| 13.4.1 | Organisation und Umsetzung  | 202 |
| 13.4.2 | Ausgesuchte Aspekte des Lernprozesses   | 203 |
| 13.5   | Organisationsentwicklung durch Benchmarking   | 207 |
| 13.5.1 | Bestimmungsfaktoren für eine Lernende Organisation                                      | 210 |
| 13.5.2 | Erfolg durch Zusammenarbeit, Kommunikation und<br>Führung                               | 211 |
|        | Literaturverzeichnis  | 213 |
|        | Die Autorin   | 221 |