



**Die Balanced Scorecard in sozialen NPOs
Mehr Effizienz und Effektivität für und in Organisationen?**

Karima Bencheikh

Diplomarbeit zur Erlangung des Grades
Magistra (FH) für sozialwissenschaftliche Berufe
an der Fachhochschule St. Pölten
Im Mai 2009

Erstbegutachter
MMag. Andreas Nachbagauer

Zweitbegutachter
Prof. Dr. Bernd Maelicke

Executive Summary

Karima Bencheikh

Die Balanced Scorecard in sozialen NPOS

Mehr Effizienz und Effektivität für und in Organisationen?

Diplomarbeit, eingereicht an der Fachhochschule St. Pölten im Mai 2009

NPOs übernehmen im Dienstleistungsbereich viele unterschiedliche Aufgaben. Dabei weisen NPOs aufgrund ihrer Vielfalt unterschiedliche Merkmale auf, die sich von privatwirtschaftlichen Unternehmen stark unterscheiden.

Durch die Veränderungen in den letzten Jahren sind soziale Organisationen gezwungen professioneller zu Arbeiten. Dabei spielt vor allem der effiziente und effektive Einsatz der zur Verfügung gestellten Mittel, hauptsächlich durch die öffentliche Hand, eine große Rolle.

Die BSC, als Instrument des strategischen Managements, scheint dabei immer interessanter zu werden. Dieses Instrument der Strategieumsetzung soll dazu dienen einen langfristigen und zukunftsorientierten Erfolg zu sichern.

Durch ihre variable Gestaltbarkeit kann sie an die spezifischen Situationen der NPOs angepasst werden.

In dieser qualitativen Studie wurden sieben soziale Einrichtungen untersucht, die im Sozial- und Gesundheitswesen tätig sind und die BSC implementiert haben. Dabei zeigt sich, dass dieses Instrument für die strategische Auseinandersetzung einer Organisation eingesetzt werden kann. Dennoch ist der erfolgreiche Einsatz dieses Instrumentes von der Größe und vom Stand der Organisationsentwicklung abhängig. Die Implementierung der BSC ist mit vielen Chancen und Risiken verbunden. Deshalb ist eine Begleitung und Unterstützung durch ein externes Beratungsunternehmen sehr hilfreich. Auswirkungen sind bei den Anspruchsgruppen, MitarbeiterInnen, sowie auch bei der Organisation selbst feststellbar. Der Nutzen dieses Instrumentes zeigt sich an der verbesserten Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Auch für die Sozialarbeit ist ein Nutzen erkennbar, da die BSC klare Strukturen und Abläufe schafft. Dadurch werden Voraussetzungen geschaffen, die eine gute KlientInnenarbeit unterstützen.

**The Balanced Scorecard in organizations of social services
Does it lead to more efficiency and effectiveness in organizations?**

Non-profit organizations (NPOs) undertake many tasks in the service sector. Nowadays, social organisations are forced to adopt a more professional approach to work. Above all, it has become increasingly important that state funding is used in a more efficient and effective way.

The balanced scorecard (BSC) appears to be of increasing interest, translating the mission and strategy of an organization into performance measures. The BSC helps to ensure a long-term and future-orientated success by setting objectives and measures which can be viewed in the perspectives of an organization. Today, this strategic instrument is becoming more popular with social service organizations and because of its flexibility it can be adapted to their specific needs.

For this qualitative study, seven social service organizations who had implemented a BSC, were chosen. The outcome showed that the BSC can be implemented to facilitate the strategic planning of an organization, although it is also dependant on the size and development status of the NPO. The implementation of a BSC nevertheless involves many chances and risks and it is therefore important to have help and support from an external consulting firm. Significant effects of the BSC implementation were noted by the stakeholders, the staff members and also the organization itself. The advantages of using the BSC can be seen through the improved quality in structure, process and results achieved. The BSC also has a positive effect on social work as it helps to clearly define structures and processes. These are the necessary foundations for providing a good social service.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	I
1. Einleitung.....	1
1.1. Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2. Forschungsfrage und Zielsetzung	1
1.3. Aufbau der Arbeit	1
2. Grundlegendes zu Non-profit Organisationen	3
2.1. Begriffsdefinition.....	3
2.2. Merkmale von NPOs.....	3
2.3. Typen von NPOs.....	4
2.3.1. Eigenleistungs-NPO vs. Fremdleistungs-NPO	4
2.3.2. Verwaltungsnahe NPOs.....	5
2.3.3. Wirtschaftsnahe NPOs.....	5
2.3.4. Basisnahe NPOs.....	5
2.4. Aufgaben von NPOs	5
2.4.1. Zielsystem in NPOs	8
2.4.1.1. Die Mission bzw. das Leitbild.....	9
2.4.1.2. Leistungswirkungsziele	9
2.4.1.3. Leistungserbringungsziele	10
2.4.1.4. Potenzialziele, Verfahrensziele.....	10
2.4.1.5. Anspruchsgruppen.....	10
2.4.1.6. Formalziele	11
2.4.2. Finanzierung in NPOs.....	11
2.4.3. Management in NPOs.....	12
3. NPOs in Österreich.....	13
4. Aktuelle Situation.....	13
5. Theoretische Grundlagen zur Balanced Scorecard	16
5.1. Definition.....	16
5.2. Grundlagen der BSC.....	17
5.2.1. Die vier Dimensionen	17
5.2.1.1. Finanzwirtschaftliche Perspektive (Financial)	17
5.2.1.2. Kundenperspektive (Customer)	18

5.2.1.3.	Interne Prozessperspektive (Internal)	18
5.2.1.4.	Lern- und Entwicklungsperspektive (Learning)	18
5.2.2.	Ursache-Wirkungs-Beziehung	19
5.2.3.	Kennzahlen bzw. Messgrößen.....	19
5.2.4.	Zielwerte festlegen.....	20
5.2.5.	Maßnahmen entwickeln	21
5.3.	Funktionalität der BSC	21
6.	Die Balanced Scorecard in NPOs.....	25
6.1.	Adaptionen der BSC für NPOs.....	25
6.1.1.	Unterscheidung Mission und Vision	25
6.1.2.	Modifikationen der Perspektiven	26
6.1.2.1.	Mögliche BSC-Modelle in NPOs	27
6.1.3.	Anforderungen an die Kennzahlen / Messgrößen.....	31
6.2.	Implementierung einer BSC	32
6.2.1.	5-Phasen-Modell nach Horváth.....	32
6.2.2.	2-Phasen-Modell nach Haddad.....	33
6.2.3.	Gegenüberstellung der beiden Modelle	35
7.	Empirische Untersuchung.....	36
7.1.	Methodenwahl.....	36
7.1.1.	Literaturrecherche.....	36
7.1.2.	Qualitative Interviews	36
7.1.2.1.	Datenfixierung.....	37
7.1.3.	Zugang zum Feld	37
7.2.	Methode der Datenauswertung	38
7.3.	Qualitative Ergebnisse	39
7.3.1.	Notwendigkeit von Managementinstrumenten	39
7.3.2.	Einsetzbarkeit der BSC in NPOs.....	41
7.3.2.1.	Grundvoraussetzungen für eine BSC	41
7.3.2.2.	Beweggründe.....	42
7.3.2.2.1.	Interne Beweggründe	42
7.3.2.2.2.	Externe Beweggründe	43
7.3.3.	Prozess der Einführung	45
7.3.3.1.	Externe Beratung und Begleitung	45
7.3.3.2.	Einstiegsphase	48

7.3.3.2.1. Strategische Voranalysen.....	48
7.3.3.2.2. Architektur der BSC.....	49
7.3.3.2.3. Festlegung der beteiligten Personen	50
7.3.3.2.4. Die Rolle der MitarbeiterInnen	51
7.3.3.3. Ablauf der Implementierung.....	53
7.3.3.3.1. Anzahl und Benennung der Perspektiven.....	57
7.3.3.4. Erstellung der BSC	58
7.3.4. Erfahrungen mit dem Instrument BSC	59
7.3.4.1. Fehler im Aufbau	59
7.3.4.2. Fehler in der Durchführung	60
7.3.4.3. BSC als Chance oder Risiko?.....	61
8. Schlussfolgerungen	72
9. Conclusio.....	79
Literatur	81
Abkürzungsverzeichnis	90
Abbildungsverzeichnis.....	91
Glossar	92
Anhang.....	102
Eidesstattliche Erklärung.....	117

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage und Problemstellung

Die Lage der non-profit Organisationen, im Folgenden auch NPO genannt, hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend verändert. Was früher selbstverständlich war, wird heute immer stärker, in Hinblick auf die Notwendigkeit hinterfragt. Ein effizienter Umgang mit den, von den Geldgebern, zur Verfügung gestellten Ressourcen wird zunehmend vorausgesetzt, bzw. die Übernahme der Finanzierung davon abhängig gemacht.

Mittels einem wirtschaftlichen Denken und die Verwendung von betriebswirtschaftlichen Strategien, soll die Professionalisierung von NPOs vorangetrieben werden. Dabei sollen die Einrichtungen zu einem effektiveren und effizienteren Handeln bewegt werden.

Mit der Balanced Scorecard, im Folgenden auch als BSC benannt, ein Instrument des strategischen Managements, wurde ein Werkzeug gefunden, das an die Eigenheiten der NPOs angepasst werden kann.

1.2. Forschungsfrage und Zielsetzung

Meine Forschungsfrage zum Thema „Die Balanced Scorecard in sozialen NPOs“ lautet daher: Kann durch das Einsetzen einer BSC, als Managementinstrument, die Effizienz und die Effektivität einer sozialen Einrichtung gesteigert, bzw. verbessert werden?

Ziel dieser Diplomarbeit ist es aufzuzeigen, inwieweit eine BSC in sozialen Organisationen einsetzbar ist, bzw. mit welchen Risiken und Chancen die Implementierung einer BSC verbunden ist und welchen tatsächlichen Nutzen dieses Instrument für eine Einrichtung und für die Sozialarbeit mit sich bringt.

1.3. Aufbau der Arbeit

Zu Beginn dieser Arbeit werden wichtige Grundlagen zu den NPOs geklärt, um deren Eigenheiten, bzw. Besonderheiten aufzuzeigen. Anschließend soll der NPO Sektor in Österreich Aufschluss darüber geben, welche unterschiedlichen Typen dieser Organisationen in unserer Republik vertreten sind. Dabei wird speziell auf die sozialen Dienste, bzw. soziale Dienstleistung, näher eingegangen, da diese das Hauptaufgabengebiet sozialer Organisationen darstellen. Von diesem

Grundwissen ausgehend sollen die aktuellen Trends in diesem Bereich aufgezeigt werden. Dabei wird ein Überblick gegeben mit welchen neuen Herausforderungen NPOs umgehen lernen müssen.

Im Anschluss wird das Instrument aus dem strategischen Management, die „Balanced Scorecard“, vorgestellt und notwendige Grundlagen erläutert. Dabei wird speziell auf die mögliche Verwendung dieses Instruments, im NPO Bereich, eingegangen. Notwendige Adaptionen und Modifikationen, die den Eigenheiten der NPOs gerecht werden, sollen dabei vorgestellt werden.

Abschließend soll anhand der empirischen Ergebnisse die Einsetzbarkeit der BSC im sozialen Bereich geklärt, und ihre Chancen und Risiken aufgezeigt werden. Dabei soll auch erläutert werden, welchen Nutzen dieses Instrument für die NPOs mit sich bringt.

Im Glossar befinden sich Begriffe und Fachvokabular, die in dieser Arbeit verwendet wurden, im laufenden Text aber nicht näher erklärt werden.

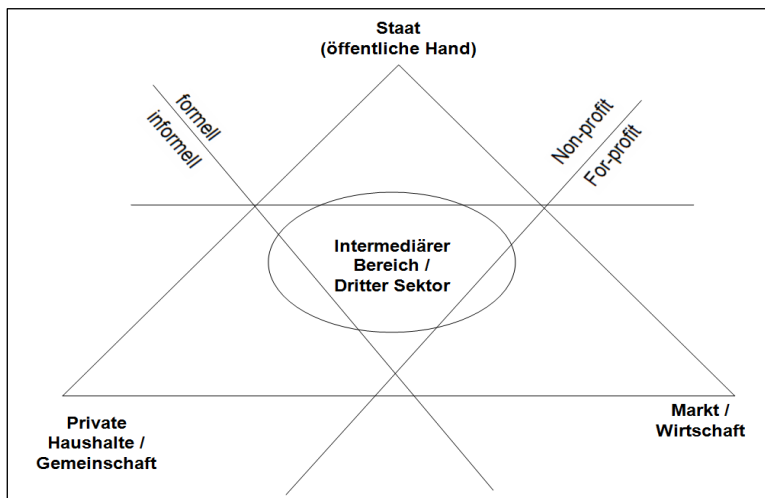
2. Grundlegendes zu Non-profit Organisationen

2.1. Begriffsdefinition

Laut der sozioökonomischen Theorie sind Non-profit Organisationen, kurz NPOs, zwischen Staat und Markt, sprich im „Dritten Sektor“ angesiedelt. (vgl. Zauner 2002:158)

In nachstehender Abbildung wird die Lage der NPOs gut ersichtlich.

Abbildung 1: Wohlfahrtsdreieck



Quelle: in Anlehnung an Evers 1990 und Leeb 2003:2

Eine eindeutige Begriffsdefinition zur NPO, im deutschen Sprachgebrauch gibt es nicht. Vielmehr gibt es laut Badelt (ebd. 2002:4) unterschiedliche Definitionen.

Deshalb erscheint es sinnvoller wichtige Merkmale einer NPO hervorzuheben, um ein einheitliches Verständnis für diesen Terminus zu schaffen.

2.2. Merkmale von NPOs

NPOs verfügen über „ein Mindestmaß an formaler Organisation“, die, wie der Name „non-profit“ schon sagt, „keine Gewinne, bzw. Überschüsse an Eigentümer oder Mitglieder ausschütten“ dürfen. Diese Organisationen sind privat, also „nicht staatlich“, wobei es aber dennoch etliche Mischformen gibt. Dies ist bei vielen NPOs auf die finanzielle Unterstützung des Staates¹ zurückzuführen. Weitere Kriterien sind „ein Minimum an Selbstverwaltung, bzw. Entscheidungsautonomie“ und „ein Mindestmaß an Freiwilligkeit“. (Badelt 2002:8)

¹ Vgl. Finanzierung in NPOs, S. 11

2.3. Typen von NPOs

Durch die Vielfalt der NPOs gibt es in der Literatur keine einheitliche Typologie. Vielmehr können sie anhand ihrer Rechtsform, ihres Zweckes, oder anhand ihrer jeweiligen Lage im Wohlfahrtsdreieck² eingeteilt werden.

Gemäß Badelt (2002:80-85) werden sie nach ihrem Tätigkeitsbereich, also Kultur und Erholung, Bildung und Forschung, Gesundheitswesen und Katastrophenhilfe, Soziale Dienste, Umweltdienste und in andere Leistungsbereiche klassifiziert.

Eine andere Typologisierung ist jene der „International Classification of Nonprofit Organizations“ (ICNPO)³, des John Hopkins Projekts. Diese Typologisierung macht es möglich NPOs auch auf internationaler Ebene vergleichen zu können. Dabei werden diese in zwölf spezifische Bereiche eingeteilt. Darin wird zwischen sozialen Dienstleistungen und dem Gesundheitswesen unterschieden, wobei Alters- und Pflegeheime, sowie Einrichtungen für psychisch kranke Menschen, zum Gesundheitswesen zählen. (vgl. Salamon/Anheier 1996:3,7)

Eine Einteilung der NPOs, anhand der ICNPO erscheint nach Weigel (2008:212) nicht sinnvoll. Begründet wird dies von ihm damit, dass viele NPOs aufgrund ihrer geschichtlichen Entwicklung und ihres rechtlichen Status, anhand dieser Klassifikation kaum einteilbar sind.

Aus diesem Grund erscheint eine Einteilung nach Badelt (2002:4-5), die im Folgenden kurz erläutert wird, im Rahmen dieser Arbeit, als sinnvoller.

2.3.1. Eigenleistungs-NPO vs. Fremdleistungs-NPO

NPOs können aufgrund ihrer Arbeitsleistung in Eigenleistungs-NPOs und in Fremdleistungs-NPOs unterschieden werden.

Eigenleistungs-NPOs erstellen, wie man bereits vermuten kann, Leistungen, die den Mitgliedern einer Organisation zur Verfügung stehen. Dazu zählen z.B. Interessensvertretungen, die auf Freiwilligkeit beruhen, z.B. Berufsvereinigungen, ÖAMTC uvm.

Bei Fremdleistungs-NPOs steht die Dienstleistung an Dritte, also vorwiegend an KundInnen und KlientInnen, im Vordergrund. Hierbei handelt es sich um

² Vgl. dazu Abbildung 1: Wohlfahrtsdreieck, S. 3

³ Für eine genauere Beschreibung des Projekts: Salamon/Anheier (1996)

Wohlfahrtsverbände, wie etwa das Rote Kreuz, Caritas, Verein für Sachwalterschaft, Verein Neustart uä. (vgl. Badelt 2002:71)

Neben der Klassifikation der NPOs in Fremd- und Eigenleistung, können sie, aufgrund ihrer jeweiligen Nähe zu den Sektoren Staat, Markt/Wirtschaft und Gemeinschaft, auch in diese unterschiedlichen Nähebereiche eingeteilt werden:

2.3.2. Verwaltungsnahe NPOs

Diese sind mit dem öffentlichen Sektor (Staat und kommunale Verwaltung) verbunden. Entweder durch die Übernahme der Finanzierung, oder durch die Aufgabenteilung zwischen Staat und NPOs. Dazu zählt z.B. das Arbeitsmarktservice oder der Verein Neustart. (vgl. Zauner 2002:161)

2.3.3. Wirtschaftsnahe NPOs

Hierzu zählen Wohlfahrtsverbände (wie z.B. die Caritas, Diakonie, Arbeiter Samariter Bund uvm.), die sich laut Zauner (2002:162) oft kaum von profitorientierten Unternehmen unterscheiden, da „ihre Eigenfinanzierung überwiegend aus Leistungsentgelten der Klienten“ besteht.

2.3.4. Basisnahe NPOs

Hierbei handelt es sich meist um traditionelle Vereine oder junge Organisationen. Diese wurden aufgrund sozialer Bewegungen oder idealistischen Gruppen gegründet. Beispiele für basisnahe NPOs sind Selbsthilfegruppen oder lokale Vereine, wie z.B. Sportvereine etc. (vgl. Zauner 2002:162)

2.4. Aufgaben von NPOs

Badelt (2002:3) beschreibt den „Dritten Sektor“ als Dienstleistungsbereich, indem NPOs in unterschiedlichen Sparten (z.B. in den wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Feldern) tätig sind. Als Dienstleistungserbringer fungieren NPOs als „Schnittstelle verschiedener gesellschaftlicher Teilsysteme (z.B. Sozialsystem, Politik, Wirtschaft)“ denen „gesellschaftspolitische Zielvorstellungen“ zugrunde liegen, so Badelt (2002:662). Dabei zählt das Sozialwesen und Gesundheitswesen nach wie vor zu den Hauptaufgabenfeldern der NPOs.

In der Literatur finden sich im Bereich der Aufgaben von NPOs immer wieder die Begriffe „soziale Dienstleistung“ und „soziale Dienste“. Insofern erscheint eine nähere Betrachtung dieser als relevant.

In der Praxis, sowie auch in der Literatur, werden laut Bono (2006:24) die Begriffe „soziale Dienste“ und „soziale Dienstleistung“ nicht synonym verwendet.

Vielmehr versteht Bono (2006:24) unter „soziale Dienste“ Institutionen, die etwas anbieten, während „soziale Dienstleistungen“ das konkrete Angebot dieser Institutionen sind.

In der ICNPO Klassifikation (vgl. Anheier/Salomon 1996:14) wurden sozialen Dienste in drei Gruppen gegliedert, nämlich in „Social service“ (soziale Dienstleistung), „Emergency and relief“ (Katastrophenhilfe und Notfallhilfe) und „income support and maintenance“ (Einkommensunterstützung).

Soziale Dienste sind nach Dimmel (2005:20) „gemeinnützige Unternehmungen“, meist in der Rechtsform eines Vereins, oder gemeinnützigen GmbH. Wobei diese „auf Auftrag und Rechnung der öffentlichen Hand ... Dienstleistungen zugunsten von Personen mit spezifischen sozialen Problemen ... erbringen.“ (ebd. 2005:20). Leistungen von sozialen Einrichtungen erstrecken sich über unterschiedliche Themenbereiche, wie z.B. Familien, Jugendliche, Menschen mit Behinderung, uvm. Daraus ergeben sich Aufgabengebiete wie z.B. Beschäftigungsprojekte, der Strafvollzug, sowie die Resozialisierung von Menschen, uvm., die von NPOs abgedeckt werden. (vgl. Stoll 2008:23)

Bahle (2007:34) beschreibt soziale Dienstleistungen als „primär soziale Handlungen“. Diese werden „im Rahmen institutionalisierter sozialer Beziehungen zu dem Zweck erbracht ..., die soziale Handlungskompetenz der Leistungsempfänger zu erhalten, zu verbessern oder diese im Falle einer dauerhaften Einschränkung durch geeignete Handlungen zu kompensieren.“(ebd. 2007:34).

Die soziale Handlungskompetenz wird als eine Fähigkeit angesehen, die benachteiligte Personen nutzen können, um in die Gesellschaft reintegriert und von dieser auch akzeptiert werden zu können. Soziale Dienste sollen zur Verbesserung der individuellen Handlungskompetenzen beitragen. KlientInnen werden mit Hilfe von SozialarbeiterInnen, der entsprechend Institution, bei der

Aneignung dieser Kompetenzen unterstützt, damit sie diese im Alltag auch anwenden können. (vgl. ebd. 2007:35)

Mit Hilfe von sozialen Diensten können verschiedenste Bereiche mittels spezifischen Angeboten abgedeckt werden.

Soziale Dienste sollen gemeinsam mit dem Staat, zur sozialen Absicherung von benachteiligten Menschen beitragen. Badelt (2002:84) bezeichnet dies als eine „Arbeitsteilung zwischen der öffentlichen Hand und dem Nonprofit Sektor als Leistungsanbieter.“

Stoll (2008:23) verdeutlicht diese Aufgabenteilung zwischen der öffentlichen Hand und der sozialen Dienste folgendermaßen:

„Soziale Aufgaben [werden, Anm.d.Verf.] aus einem ganzheitlichen Lebens- und Arbeitszusammenhang ausgegliedert und in institutionalisierter Form durch Angehörige sozialer Berufsgruppen angeboten“ (Stoll 2008:23).

Hier ist festzuhalten, dass soziale Dienste ein klassisches Tätigkeitsfeld von NPOs sind, während soziale Dienstleistungen dem Aufgabengebiet der Sozialarbeit zugeschrieben werden.

Durch ihre „intermediäre“ Lage übernimmt eine NPO auch die Vermittlerrolle zwischen den Sektoren (Markt/Wirtschaft, Staat und private Haushalte/Gemeinschaft). (vgl. Simsa 2002:145-146, Zauner 2002:158-159)

Zimmer/Priller (1997:o.S. zit.n. Simsa 2002:146) sprechen hierbei von einer „integrierende[n, Anm.d.Verf.] Koppelungsinstanz“, welche Simsa (ebd. 2002:146) als „Vermittlung zwischen ökonomischen und sozialintegrativen Interessen“ versteht.

Simsa (ebd. 2002:146) erkennt ebenso, dass NPOs somit in der Lage sind, um „bestehende strukturelle und interessenmäßige Unterschiede in der Gesellschaft“ aufzuzeigen.

Daraus ergibt sich, dass NPOs durch ihre zentrale Stellung⁴ Versorgungslücken der anderen Sektoren überbrücken und erschließen können. Somit fungieren NPOs als Vermittler zwischen diesen einzelnen Systemen.

⁴ Vgl. Abbildung 1: Wohlfahrtsdreieck, S. 3

Neben der Funktion der Leistungserbringung wird einer NPO auch eine Sprachrohr-Funktion (voice) zugeschrieben. Darunter ist die Einflussnahme der NPOs auf gesellschaftliche Zustände zu verstehen. Mittels Kritik und/oder Protest versucht sie die jeweiligen Entscheidungsträger auf Problemlagen aufmerksam zu machen. Infolgedessen soll eine Veränderung bei diesen erreicht werden. (vgl. Simsa 2006:7, auch Zauner et al. 2006:45-46)

Neben der Aufgabe der Sprachrohrfunktion wird auch jene des Lobbying angeführt. NPOs übernehmen ebenso die Funktion der Interessensvertretung, der BürgerInnen und Randgruppen. Dabei versuchen sie politische Entscheidungen, im Sinne der gesellschaftlichen Interessen zu verändern. Hierunter fällt auch die Kontaktpflege zwischen NPOs und der Politik. (vgl. Kleinfeld et al. 2007)

Lobbying und Voice können als synonyme Aufgabenfelder von NPOs verstanden werden.

2.4.1. Zielsystem in NPOs

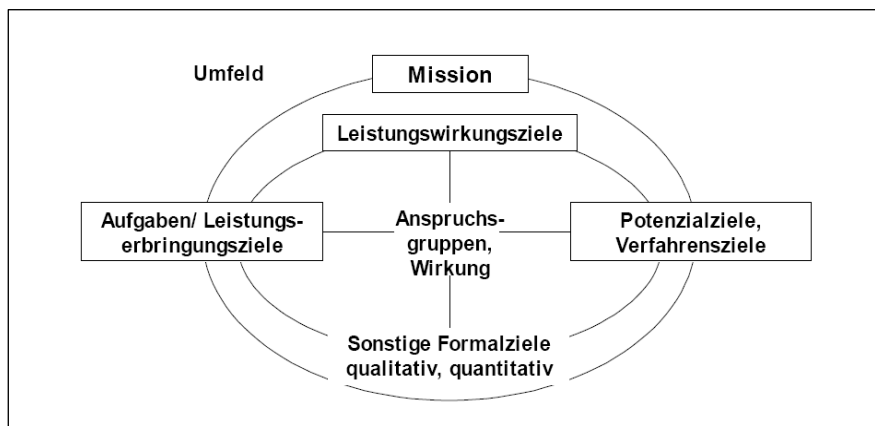
NPOs verfügen nach Horak et al. (2003:15) „über ein komplexes und vielschichtiges Zielsystem.“

Grundlegend dabei ist, dass der Sinn und Zweck für das Bestehen einer Organisation, mittels eines Oberziels definiert wird. Dieses Oberziel einer Einrichtung gibt es meist in Form eines Leitbildes, oder Missionstatements. Aus diesem werden dann verschiedenste Sach- und Formalziele abgeleitet. (vgl. Horak et al. 2003:15, Horak/Matul/Scheuch 2002:198)

Zusammenfassend kann die Mission, bzw. das Leitbild einer Organisation als Wegweiser verstanden werden. An diesem kann sich eine NPO orientieren, um weitere Handlungen setzen zu können.

In nachstehender Abbildung ist das Zielsystem einer NPO dargestellt, welches anschließend genauer erläutert wird.

Abbildung 2: Zielsystem der NPO



Quelle: in Anlehnung an Horak 1993:165

2.4.1.1. Die Mission bzw. das Leitbild

Die Mission, also das Oberziel einer Organisation, dient als Orientierungspunkt, bzw. Existenzgrund und vermittelt deren Zweck, bzw. Aufgabe.

Dieser Grundwert wird nach Horak et al. (2002:198) „schriftlich in Form eines Mission Statements bzw. strategischen Leitbilds festgehalten“.

Das Leitbild beinhaltet die Wünsche und Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen einer NPO. Zugleich ist dieses Informationsträger über die Aufgaben, bzw. Schwerpunkte einer Organisation, für das Umfeld und für die NPO selbst. (vgl. Horak et al. 2003:17)

2.4.1.2. Leistungswirkungsziele

Leistungswirkungsziele (qualitative Formalziele) haben die Aufgabe, Wirkungen bei den jeweiligen Anspruchsgruppen/Interessensgruppen, bzw. ‚Stakeholder‘⁵ zu erzielen. Diese beeinflussen nach Bono (2006:17) die Zielsetzung und die Erfolgchancen einer Organisation. Deshalb werden Leistungswirkungsziele auch als Beeinflussungsziele verstanden, die laut Horak et al. (2002:199) eine Zustands- und Verhaltensänderung bewirken wollen. Zu diesen Gruppen, bzw. Personen zählen demnach LeistungsempfängerInnen (KlientInnen), GeldgeberInnen, Behörden und MitarbeiterInnen. (vgl. ebd. 2006:16-17)

Um eine solche Wirkung hervorrufen zu können, müssen nach Horak et al. (2002:200) Leistungen erbracht werden, die in den Leistungserbringungszielen enthalten sind.

⁵ Vgl. dazu Kapitel 2.4.1.5, S. 10

2.4.1.3. Leistungserbringungsziele

Hierunter werden konkrete Leistungen an die Anspruchsgruppen, im Sinne von unterschiedlichen Handlungen, wie z.B. Beratungsgespräche, Hilfsleistungen und dergleichen verstanden. (vgl. Horak et al. 2002:200, Stoll 2008:25)

Horak et al. (2002:200) weisen darauf hin, dass eine Erarbeitung eines Leistungskatalogs sinnvoll ist, indem konkrete Ziele für die relevanten Leistungen formuliert sind. Anhand diesem können die unterschiedlichen Aufgabenfelder der NPO konkretisiert werden, „um darauf aufbauend zielorientiert und koordinierend arbeiten zu können“ (ebd. 2002:203).

2.4.1.4. Potenzialziele, Verfahrensziele

Potenzialziele beziehen sich auf notwendigen Ressourcen, wie Beratungsräume, Personal, Mitteln zur Finanzierung, die mit Hilfe von Verfahrenszielen erfüllt werden. Verfahrensziele dienen dabei als Leitfaden, der vorgibt, wie bestimmte Leistungen, unter Einbezug der Ressourcen, erbracht werden können.

Potenzial- und Verfahrensziele sind für die Erreichung der Leistungswirkungsziele und der Leistungserbringungsziele notwendig. (vgl. Horak et al. 2002:200, dazu auch Stoll 2008:25-26)

2.4.1.5. Anspruchsgruppen

Anspruchsgruppen sind Personen, Gruppen und Einrichtungen (Mitglieder der NPO, KlientInnen, GeldgeberInnen, uvm.), die gegenüber der Organisation unterschiedliche Erwartungen haben, oder nach Schneider et al. (2007:102) „die in irgendeiner relevanten Beziehung zu unserer Organisation stehen“. Sei es in Hinblick auf den Zweck und/oder die Leistung, die eine Einrichtung erfüllt. (vgl. Horak et al. 2002:218)

Anspruchs- bzw. Interessensgruppen⁶, auch ‚Stakeholder‘ genannt, nehmen in NPOs eine sehr wichtige Rolle ein. Sie haben gegenüber einer NPO unterschiedliche Erwartungen, Interessen und Ansprüche und können die Organisation mit ihren Interessen dementsprechend beeinflussen. Damit die Organisation die Erwartungen der Anspruchsgruppen befriedigen kann, werden

⁶ Für eine genauere Klassifikation von Anspruchsgruppen, siehe Bono 2006:84f und Schneider et al. 2007:103f

die Interessen der Stakeholder evaluiert, um relevante Strategien zu entwickeln. (vgl. Schneider 2007:103)

Aus diesem Grund ist die Einbindung der unterschiedlichsten Anspruchsgruppen in den Zielbildungsprozess von großer Bedeutung. (vgl. Stoll 2008:26)

Bono (2006:88) schlägt deshalb vor eine Stakeholder-Analyse, als Basis für alle strategischen Überlegungen zu machen. Anhand dieser wird nämlich ein Überblick aller Interessensgruppen geschaffen. Es wird auch aufgezeigt in welcher Art und Weise sie für die NPO wichtig sind. Dabei besteht für die Organisation die Hauptherausforderung, eine Balance zwischen den Interessen und den eingeforderten Ansprüchen zu wahren, um das Fortbestehen der Einrichtung zu sichern. (vgl. ebd. 2006:88)

2.4.1.6. Formalziele

Formalziel beinhalten hauptsächlich Wertvorstellungen, hinsichtlich der Leistungserbringung einer NPO. Grundsätzlich sind dies qualitative Ziele, wobei es in erster Linie um die Effizienz, oder Anpassungsfähigkeit einer Organisation geht. (vgl. Stoll 2008:26)

Zusammenfassend zeigt sich, dass je nach Art einer NPO, Ziele unterschiedlich festgelegt sind. Dabei lässt sich aber vorwiegend erkennen, dass nicht der Gewinn (Formalziel) im Vordergrund steht, sondern hauptsächlich die Verbesserung der Situation für eine bestimmte Zielgruppe (Sachziel). Also die „Leistungserstellung“ in Hinblick auf „die Bedarfsdeckung von Zielpersonen“ (Horak et al. 2002:201).

Somit ist eine Überprüfung, ob Ziele einer Organisation erreicht wurden oder nicht, bzw. die Erfassung der Ziele, aufgrund ihrer qualitativen Formulierung sehr selten und schwierig. (vgl. ebd. 2002:21)

2.4.2. Finanzierung in NPOs

NPOs sind finanziell vorrangig vom Staat abhängig. Trotz des internationalen Trends, der sich in der Verringerung der öffentlichen Mittel zeigt, übernimmt der Staat nach wie vor große Teile der Finanzierung. (vgl. Badelt 2002:71, Anheier et al. 2002:36)

Die Finanzierung in NPOs setzt sich somit aus öffentlichen Mitteln, wie Subventionen, oder Leistungsverträge zusammen. Andere Möglichkeiten ergeben

sich aus dem Sponsoring, Spenden, und aus dem Verkauf von selbst hergestellten Produkten und/oder Dienstleistungen. (vgl. Leeb 2003:11-13)

Dieser Finanzierungsmix der NPOs erfordert somit ein professionelles Finanzmanagement.

Eine große Problematik stellt die „geringe Planbarkeit der Einkünfte (Spenden, öffentliche Subventionen)“ (Littich et al. 2002:362) dar. Insofern können Einrichtungen selten mit derselben Betragshöhe, bzw. mit einem genauen Auszahlungsdatum rechnen. (vgl. Simsa 2006:3)

Deshalb erkennt Littich et al. (2002:362) die Notwendigkeit einer Professionalisierung, im Bereich des Finanzmanagements. Für NPOs wäre dies von Vorteil, da somit die Geldgeber mehr Transparenz über die Verwendung ihrer Gelder hätten. Dies könnte auch eine Übernahme der Kosten durch den Geldgeber weiterhin gewährleisten.

2.4.3. Management in NPOs

Unter Management versteht man einerseits „alle leitenden Instanzen“ (Maelicke 2005:9) einer Institution, also die Unternehmensleitung. Andererseits die Funktion des Managements. Hierunter werden „alle zur Steuerung ... notwendigen Prozesse und Funktionen, die zur Aufgabenerfüllung erforderlich sind“ (Maelicke 2005:9) erfasst. (vgl. auch Schierenbeck 2003:95)

Für Organisationen sind die jeweiligen Zielsetzungen, sowie deren Beschreibung, sehr wichtig, da sie, Voraussetzung für ein strategisches Management, Controlling, Personalführung, etc., sind. Natürlich dient dieses auch der Effizienz- und Effektivitätskontrolle. (vgl. Stoll 2008:28)

Maelicke fasst dies (2005:12) folgendermaßen zusammen:

„Alle Organisationen benötigen ein Management, das Ziele formuliert, Pläne erarbeitet, Entscheidungen fällt, die Umsetzung der Planung begleitet und unterstützt, Ressourcen (personell und materiell) zur Verfügung stellt und die Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität überprüft sowie kontinuierlich verbessert.“

Um das Überleben einer Organisation sichern zu können, benötigt man also ein Management, das stets eine Veränderung, mittels Führung, Leitung, Steuerung und Gestaltung, bewirkt. (vgl. ebd. 2005:16)

Die Aufgabe des Managements in sozialen Einrichtungen ist somit die Professionalisierung und Optimierung der Fachkräfte, um Dienstleistungen anbieten zu können. Gestaltung und Optimierung der Dienstleistung in Hinblick auf die Ziele der Organisation, und die Erreichung der Ziele in Hinblick auf gesellschafts- und sozialpolitischen Rahmenbedingungen. (vgl. Maelicke 2005:12)

Zusammenfassend kann ein Management eine positive Veränderung in einer Organisation bewirken. Einerseits durch das Aufzeigen neuer Wege, und andererseits um die eigenen Ziele zu verbessern.

3. NPOs in Österreich

In Österreich gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen NPOs. Gemäß Badelt (2002:70) lassen sie sich aufgrund ihrer Größe, der politischen oder religiösen Orientierung, der Art ihrer Leistung, und dergleichen unterscheiden. Die Mehrheit der NPOs in Österreich agieren laut Trukeschitz/Schneider (2003:11) als Vereine, Stiftungen, Genossenschaften, oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung.

Bono (2006:23) spricht von mehreren Hundert gemeinwirtschaftlichen Genossenschaften und Stiftungen, sowie von 102.000 Vereinen in Österreich, die hauptsächlich vom Staat abhängig sind.

Eine Umfrage im Jahr 2001, bei Organisationen, die im Sozialwesen und Gesundheitswesen in Österreich tätig sind, ergab, dass soziale Einrichtungen mindestens zu 90% durch öffentliche Gelder finanziert wurden. (vgl. ebd. 2003:5)

NPOs in Österreich sind somit vor allem im Dienstleistungsbereich aktiv und übernehmen im Sozialwesen ein wichtiges Aufgabengebiet. Im Rahmen dieser Arbeit wird deshalb speziell der Fokus auf soziale Dienste, innerhalb des NPO-Sektors, gelegt. Dabei werden soziale Dienste und soziale Einrichtungen synonym verwendet.

4. Aktuelle Situation

In den letzten Jahren zeichnet sich ein immer stärkerer Rückzug des Staates, aus der Finanzierung der NPOs ab. (vgl. Horak/Heimerl 2002:184)

Dies ist nur einer von vielen Gründen, weshalb NPOs heutzutage gezwungen sind, professioneller und vor allem effizienter und effektiver zu arbeiten.

Soziale Einrichtungen gelten nach Merchel (2004:48) dann als leistungsfähig, wenn sie effektiv arbeiten, d.h. wenn sie mit ihren verwendeten Ressourcen Wirkung erzielen. Dabei sollen NPOs ihre Ressourcen effizient, sprich wirtschaftlich, also gemäß einem Kosten-Nutzen-Verhältnis, einsetzen.

Einige neue Entwicklungen zeigen die Autoren Horak/Heimerl (ebd. 2002:184-185) auf, die nun kurz angeführt werden:

Einer dieser Trends zeigt sich im „zunehmenden Rechtfertigungsdruck“ (ebd. 2002:184) der NPOs. Darunter verstehen die Autoren, dass die Geldgeber der NPOs immer mehr Einblicke bekommen wollen, was mit ihren Geldern passiert, bzw. für was diese verwendet werden. „Diese Informationen müssen mit Hilfe von Managementinstrumenten beschaffen werden.“ (ebd. 2002:184)

In Kombination mit dem „zunehmenden Zeitdruck“ (ebd. 2002:184), dem die NPOs unterworfen sind, führt dies dazu, dass „immer effizienter unter immer höherem Zeitdruck gearbeitet werden“ (ebd. 2002:184) muss.

Der „Wertewandel“ (ebd. 2002:184), der sich anhand sinkender Spenden und der geringeren Bereitschaft von ehrenamtlichen HelferInnen bemerkbar macht, trägt ebenfalls zu einem verstärkten Professionalisierungsdruck bei.

Ein weiterer bereits angesprochener Trend zeigt sich in den immer „knapperen Mitteln, bzw. Rückzug der öffentlichen Hand“ (ebd. 2002:184).

Dadurch sind NPOs immer mehr dazu gezwungen, dass sie trotz der finanziellen Einschränkungen, ihre Aufgabenbereiche bzw. Dienstleistungen weiterhin erfüllen. Letztlich sind soziale Einrichtungen mehr oder minder dazu gezwungen, dass sie ihre Finanzierungsstruktur neu überdenken und verändern müssen.

Auch Merchel (2004:17) weist darauf hin, dass es nicht mehr selbstverständlich ist soziale Projekte zu fördern. Vielmehr sind jetzt Fragen nach der Wirksamkeit, den verwendeten Ressourcen vs. Qualität der Arbeit und die Kostenreduktion in den Mittelpunkt gerückt. Daher müssen NPOs immer wettbewerbsfähiger werden, um weiterhin bestehen zu können. Dies hat den negativen Effekt, dass sie dadurch auch „krisenanfälliger“ (vgl. ebd. 2004:17) werden. Soziale Einrichtungen werden „verstärkt mit der Anforderung konfrontiert, die Effektivität ihres Handelns nachzuweisen, Rechenschaft zu geben über das Verhältnis von Aufwand und

erreichter Wirkung sowie ... [die, Anm. d. Verf.] Verbesserung der Qualität ihres Handelns.“, so Merchel (2004:7).

Daraus resultiert ein gewisses Unbehagen bei den ProfessionistInnen der Sozialarbeit. Es besteht die Befürchtung, dass die Forderung nach mehr Qualität, zu einer Kontrolle, bzw. Hinterfragung der eigenen Arbeit führt. Dadurch entsteht hingegen die Chance, dass das professionelle und qualitative Handeln gegenüber Außenstehenden legitimiert werden kann. (vgl. ebd. 2004:16f)

Durch die obig genannten neuen Entwicklungen sind NPOs dazu gezwungen sich den neuen Anforderungen, bzw. den zunehmenden Ansprüchen anzupassen und gerecht zu werden, welches laut Horak/Heimerl (2002:185) durch eine „verstärkte Managementorientierung“ bzw. durch das Einsetzen von Managementinstrumenten ermöglicht werden kann.

Auch Maelicke (2005:12) betont die Wichtigkeit des Managements, welches „Ziele formuliert, Pläne erarbeitet, Entscheidungen fällt, die Umsetzung der Planungen begleitet und unterstützt, Ressourcen ... zur Verfügung stellt und die Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität überprüft sowie kontinuierlich verbessert.“

„NPOs sind soziale Systeme, in denen wie in anderen Systemen auch Ziele verfolgt, Pläne erstellt sowie Entscheidungen getroffen und kontrolliert werden. (...). ... dessen optimales Zusammenwirken durch effiziente Erfüllung von Führungsfunktionen durch das Management ermöglicht wird.“ (Horak/Heimerl 2002:181)

Diese zunehmende Relevanz eines betriebswirtschaftlichen Denkens in sozialen Einrichtungen kommt nicht von jeher, sondern ist viel mehr das Ergebnis der fortschreitenden Veränderungen im NPO-Bereich. Ein Instrument des strategischen Managements, das versucht diesen Ansprüchen gerecht zu werden ist die Balanced Scorecard, die in NPOs eingesetzt werden kann. Im Folgenden wird dieses Instrument näher erläutert.

5. Theoretische Grundlagen zur Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (eng. ausbalanciertes Kennzahlensystem bzw. Wertungsliste, Berichtsbogen) wurde zu Beginn der 90er Jahre von zwei Amerikanern, David P. Norton und Robert G. Kaplan, in Zusammenarbeit mit zwei Unternehmensberatungsgesellschaften, in Boston entwickelt. Ursprünglich wurde die BSC als eine Weiterentwicklung des finanzwirtschaftlichen Controllings entworfen. (vgl. Kunz 2001:13)

5.1. Definition

Die Entwickler der BSC, Kaplan und Norton beschreiben diese folgendermaßen:

„The Balanced Scorecard translates an organization’s mission and strategy into a comprehensive set of performance measures that provides the framework for a strategic measurement and management system.“ (Kaplan/Norton 1996:2)

"The balanced scorecard retains traditional financial measures. But financial measures tell the story of past events, These financial measures are inadequate, however, for guiding and evaluating the journey that information age companies must make to create future value through investment in customers, suppliers, employees, processes, technology, and innovation." (Kaplan/Norton 1996:7)

Die BSC ist kein traditionelles Managementsystem, das rein auf finanziellen Kennzahlen beruht, da es auch nichtfinanzielle Kennzahlen berücksichtigt. Mittels BSC werden Ziele und Maßnahmen, aus der bereits vorhandenen Strategie bzw. Vision einer Organisation abgeleitet und messbar gemacht.

Ausgeglichen („balanced“) ist dieses System deshalb, weil es für die Zielfindung, Zielerreichung und Zielmessung, mehrere Bereiche, die so genannten Dimensionen, einer Organisation mitberücksichtigt.

Bergmann (2004:231) beschreibt die Balanced Scorecard treffend, als „ein Bindeglied zwischen der Strategieentwicklung und der Strategieumsetzung“, welche „den Handlungsrahmen zur Bewältigung der damit verbundenen Managementprozesse“ liefert, sieht.

Insofern kann die BSC auch als ein Instrument gesehen werden, welches das strategische Management mit dem operativen Management verbindet.

5.2. Grundlagen der BSC

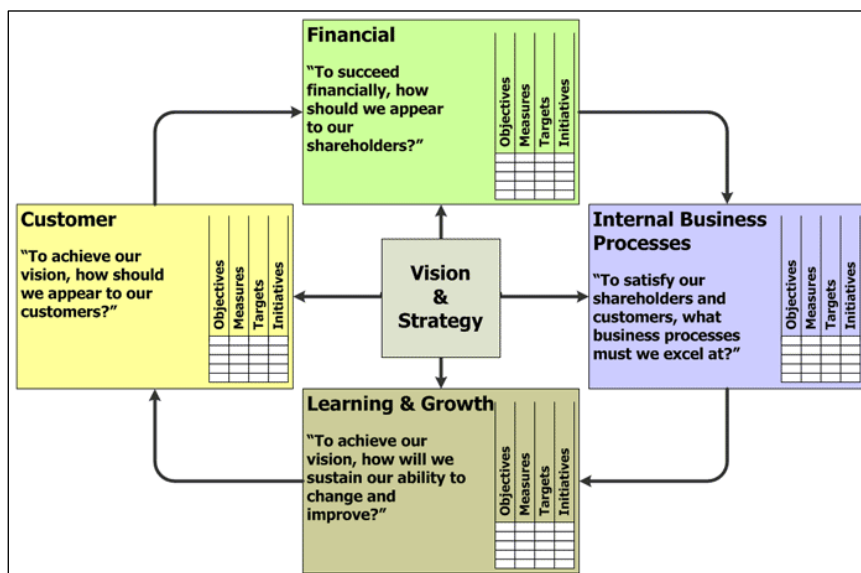
Grundlage für die BSC ist die Darstellung der unterschiedlichen Bereiche eines Unternehmens, die anhand von einzelnen, gleichwertigen Dimensionen repräsentiert werden. Im Folgenden werden diese näher erläutert.

5.2.1. Die vier Dimensionen

Kaplan/Norton (1996:8) schlagen eine Betrachtung der Organisation in vier Dimensionen, auch Perspektive genannt, vor. Durch die BSC soll ein Gesamtbild der verschiedensten Aspekte einer Unternehmensstrategie geschaffen werden. (vgl. Bono 2006:88-89)

Nachstehende Grafik zeigt die Grundstruktur einer BSC:

Abbildung 3: Die vier Dimensionen der Balanced Scorecard



Quelle: Kaplan/Norton (2006:9)

5.2.1.1. Finanzwirtschaftliche Perspektive (Financial)

In wirtschaftlichen Unternehmen ist die finanzwirtschaftliche Perspektive der Ausgangspunkt einer BSC. Die finanzielle Situation wird anhand der Fragestellung, „Welche finanziellen Ziele müssen wir erreichen, um unsere Anteilseigner zufrieden zu stellen?“ (Scherer 2002:14), gemessen.

Die finanzwirtschaftliche Perspektive gibt dabei Auskunft, welche wirtschaftlichen Maßnahmen bereits umgesetzt wurden und zu welchen Konsequenzen dies geführt hat. (vgl. Kaplan/Norton 1996:25)

Insofern ist diese Dimension sehr wichtig, da sie einerseits die finanzielle Leistung eines Unternehmens verbessern, bzw. steigern soll und andererseits Ziele aus anderen Perspektiven zu einem Endziel zusammenfasst. (vgl. ebd. 1996:34)

5.2.1.2. Kundenperspektive (Customer)

Die zentrale Fragestellung ist: „Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?“ (Scherer 2002:14)

Um diese Fragestellung beantworten zu können, werden laut Kaplan/Norton (1996:26) zuerst KundInnen- und Marktsegmente festgelegt, in denen das Unternehmen mit anderen im Wettbewerb stehen soll. Daraus abgeleitete Ziele und Maßnahmen betreffen z.B. die KundInnenzufriedenheit, -treue, -gewinn uvm.

5.2.1.3. Interne Prozessperspektive (Internal)

Unter der internen Prozessperspektive werden die internen Prozesse der Leistungserstellung eines Unternehmens verstanden. Diese definierten Prozesse befähigen das Unternehmen dazu, dass einerseits die Ziele der Kundenperspektive erreicht werden, um die KundInnen zufrieden zu stellen, und andererseits die finanzwirtschaftlichen Ziele zu verwirklichen, um die Anteilseigner zu befriedigen. (vgl. Scherer 2002:14, Kaplan/Norton 1996:26-27)

5.2.1.4. Lern- und Entwicklungsperspektive (Learning)

Anhand der Lern- und Entwicklungsperspektive soll für das Unternehmen eine Infrastruktur geschaffen werden, die für die Verwirklichung der Ziele der anderen drei Perspektiven, bzw. zur Leistungserstellung notwendig ist. Diese Perspektive zielt auf ein langfristiges bzw. zukünftiges Wachstum und auf eine kontinuierliche Verbesserung eines Unternehmens ab, welches durch definierte Zielsetzungen und Kennzahlen geschaffen werden soll. (vgl. Scherer 2002:14)

Kaplan/Norton (1996:28) sprechen von einer Lücke, die es anhand dieser Perspektive zu schließen gilt. Also zwischen bestehenden Befähigungen, über die ein Unternehmen verfügt und Fähigkeiten, die man sich neu aneignen muss, um Erfolg mit der eigenen Leistung zu haben.

Nachdem nun die strategischen Ziele anhand der festgelegten Dimensionen vereinbart wurden, werden im nächsten Schritt diese Ziele, anhand von Ursache-Wirkungs-Beziehungen genauer betrachtet. Damit soll aufgezeigt werden, ob

diese Ziele auch wirklich der Unternehmensstrategie entsprechen, bzw. ob sie zur Erfüllung dieser beitragen können.

5.2.2. Ursache-Wirkungs-Beziehung

Die in den Dimensionen festgelegten Ziele und Maßnahmen werden miteinander verknüpft und in Beziehung gesetzt. Kaplan/Norton (1996:30) sprechen hierbei von Ursachen-Wirkungs-Beziehungen:

„The measurement system should make the relationships (hypotheses) among objectives (and measures) in the various perspectives explicit so that they can be managed and validated. The chain of cause and effect should pervade all four perspectives of a Balanced Scorecard.“ (ebd. 1996:30)

Dies ermöglicht Zusammenhänge, als auch Abhängigkeiten, zwischen den Zielen zu erkennen und „die gegenseitigen Effekte bei der Zielerreichung zu verdeutlichen bzw. zu veranschaulichen“ (Stoll 2008:89), also wie sich ein Ziel auf ein anderes auswirkt.

Kaplan/Norton nennen diese Darstellung von Ursache-Wirkungs-Ketten „strategy maps“ – „A strategy map for a Balanced Scorecard makes explicit the strategy’s hypotheses. (...). A Balanced Scorecard strategy map is a generic architecture for describing a strategy.“ (Kaplan/Norton 2001:69).

Kaplan/Norton (1996:149) weisen ausdrücklich darauf hin, dass jedes Ziel bzw. jede Maßnahme einer BSC, ein Element der Ursachen-Wirkungs-Kette darstellen soll. Damit kann die Bedeutung der einzelnen Ziele für die Unternehmensstrategie verdeutlicht werden.

5.2.3. Kennzahlen bzw. Messgrößen

Für die in den jeweiligen Dimensionen definierten Ziele, werden drei bis sieben Messgrößen benötigt, um diese überprüfbar zu machen. Dabei soll darauf geachtet werden, dass nicht mehr als 25 Kennzahlen verwendet werden, um den Überblick dieser wahren zu können. Je mehr Messgrößen verwendet werden, desto schwieriger ist es diese dann auch in das Berichtswesen der BSC zu integrieren. (vgl. Kaplan/Norton 1996:162)

Laut Bergmann (2004:232) werden, für eine Überprüfung der definierten Ziele, unterschiedliche Kennzahlen benötigt.

Diese bestehen aus quantitativen/objektiven und qualitativen/subjektiven Kennzahlen, die Bergmann (2004:232) in harte Zahlen, wie z.B. Leistungs-, Finanz- und Kostenkennzahlen, und weiche Zahlen, wie das Image eines Unternehmens, die KundInnen-treue und –zufriedenheit, einteilt.

Im Berichtssystem werden sowohl interne, als auch externe Kennzahlen (z.B. KapitalgeberInnen vs. MitarbeiterInnen etc.) berücksichtigt, sowie Ergebniszahlen aus vergangenen Maßnahmen mit Kennzahlen für zukünftige Erfolge zusammengefügt.

5.2.4. Zielwerte festlegen

Durch das Festlegen von Zielwerten bzw. Sollwerten können strategische Ziele vollständig definiert werden. Ermöglicht wird anhand diesen ein Vergleich zwischen Soll und Ist, der etwaige Abweichungen vom Ziel aufzeigt, um gegebenenfalls Korrekturen vornehmen zu können. (vgl. Bono 2006:107-108)

Diese Zielwerte sollten „anspruchsvoll, ehrgeizig aber glaubhaft erreichbar“ sein, so Horváth & Partner (ebd. 2000:196).

Die Festlegung der Ziele erfolgt auf zwei Arten. „Zum einen interaktiv im Rahmen eines Workshops erarbeitet; zum anderen vorab vorbereitet, wobei ... dann nur noch diskutiert und verabschiedet werden.“ (vgl. ebd. 2000:196)

Aus der Beschreibung von Horváth & Partner geht aber nicht hervor, welche Personen an einem solchen Workshop teilnehmen sollen. Eine Aufklärung darüber schafft Bono (ebd. 2006:108), die das Festlegen der Zielwerte, entweder als Aufgabe der Geschäftsführung und der Ergebnisverantwortlichen, oder nur als Angelegenheit der obersten Führungsebene sieht.

Die Zielwerte werden für die kommenden Jahre, also für den Zeitraum für den die BSC erstellt wird, festgelegt. In der Regel wird, so Horváth & Partner (ebd. 2000:199) „der Zielwert für das Ende des strategischen Zeithorizontes zuerst bestimmt. Im Anschluss daran folgt eine Spezifikation der Zielwerte pro Planungsperiode“ (ebd. 2000:199).

Durch solche Zielsetzungen und Überprüfungen der definierten Kennzahlen, wie sie Kaplan/Norton nennen, hat jedes Unternehmen somit die Chance Verbesserungen vorzunehmen.

5.2.5. Maßnahmen entwickeln

Am Ende der Umsetzung einer Strategie werden Maßnahmen entwickelt. Diese nennen die Autoren Horváth & Partner (ebd. 2000:204) „strategische Aktion“.

Maßnahmen können Projekte, Aktivitäten oder andere Tätigkeiten sein, die für die Erreichung der Ziele entwickelt wurden und bestimmte Ressourcen benötigen. (vgl. ebd. 2000:204)

Strategische Aktionen sind nach Horváth & Partner (2000:204) die „Grundlage für die Mittelverteilung im Rahmen der Strategieumsetzung“, was soviel bedeutet wie, dass erst nach dem Festlegen der einzelnen Maßnahmen überprüft werden muss, ob überhaupt genügend Mittel zur Durchsetzung zur Verfügung stehen.

Wichtig ist deshalb, dass durch die vielfältigen strategischen Aktionen, Prioritäten gesetzt werden, damit eine erfolgreiche Umsetzung, entsprechend den zur Verfügung stehenden Ressourcen, gelingen kann. Es werden jene Aktionen vorrangig umgesetzt, die zur Erfüllung der Strategie beitragen und eventuell weniger Ressourcen benötigen. (vgl. Bono 2006:108-109)

Horváth & Partner (ebd. 2000:205) schlagen einen „Realitäts- und Machbarkeitscheck der Zielbildungen“ vor, auch wenn dies schlussendlich bedeuten kann, dass die Zielvorstellungen wieder überprüft werden müssen.

Erst durch die Umsetzung der strategischen Aktion, und wie Kaplan/Norton (1996) in ihrem Werk „Translating Strategy into Action“ schon darlegten, tritt eine Balanced Scorecard in Aktion.

5.3. Funktionalität der BSC

Die Funktion der BSC für das Management, bzw. für Steuerungssysteme von Organisationen ist unterschiedlich.

So erfüllt die BSC, nach Gmür/Brandl (2002:34-35), folgende vier Funktionen:

- Integration

„Die BSC beruht auf der Annahme, dass Unternehmen nur dann langfristig bestehen können, wenn es dem Management gelingt, in allen vier Feldern [Perspektiven, Anm.d.Verf.] gleichermaßen erfolgreich zu sein. Ist ein Unternehmen auch nur in einem einzigen Feld schwach, gefährdet es die Zielerreichung auch in den drei anderen Feldern.“ (ebd. 2002:34)

- Vereinfachung

Es werden nur die für das Unternehmen wichtigsten Ziele betrachtet und nach ihrer Priorität gereiht. Dabei sollen die Ziele in einem überschaubaren Rahmen bleiben, damit das Management handlungsfähig bleibt.

- Systematisierung und Transparenz

Die Ziele und Erfolgsgrößen eines Unternehmens werden schematisch geordnet, um mögliche Fehler, oder Lücken aufzuzeigen. Dabei werden verantwortliche Personen für die jeweiligen Perspektiven bestimmt, das den Effekt hat, dass für die MitarbeiterInnen, die jeweiligen Ziele und Kennzahlen transparenter werden.

- Ausrichtung

Da die Leitung eines Unternehmens über unterschiedliche betriebliche Funktionen verfügt, kann, durch das Zusammenfassen der jeweiligen Ziele, die Ausrichtung der Leitungsaktivitäten eindeutig festgelegt werden.

Folglich ist die BSC in ihrer Funktion auch maßgeblich an der Planung, Führung und Kontrolle (Controlling) beteiligt. (vgl. Stoll 2008:143-144)

Durch die BSC kommt es zu einem verkürzten Planungsprozess, da durch die Verknüpfung der Strategie mit der Aktion, Ressourcen besser und strategiekonformer verteilt werden können, und somit die mittelfristige Planung von Aktionen wegfällt. (vgl. Horváth & Partner 2000:258)

Durch die Führungsfunktion der BSC (vgl. ebd. 2000:277f) kann z.B. die Individualität und Verantwortung, bzw. die Einbindung der MA verstärkt werden, das einerseits die Führungskräfte entlastet und andererseits das Wir-Gefühl der MitarbeiterInnen stärkt, sodass die Zielerreichung der Organisation von ihnen mitgetragen wird.

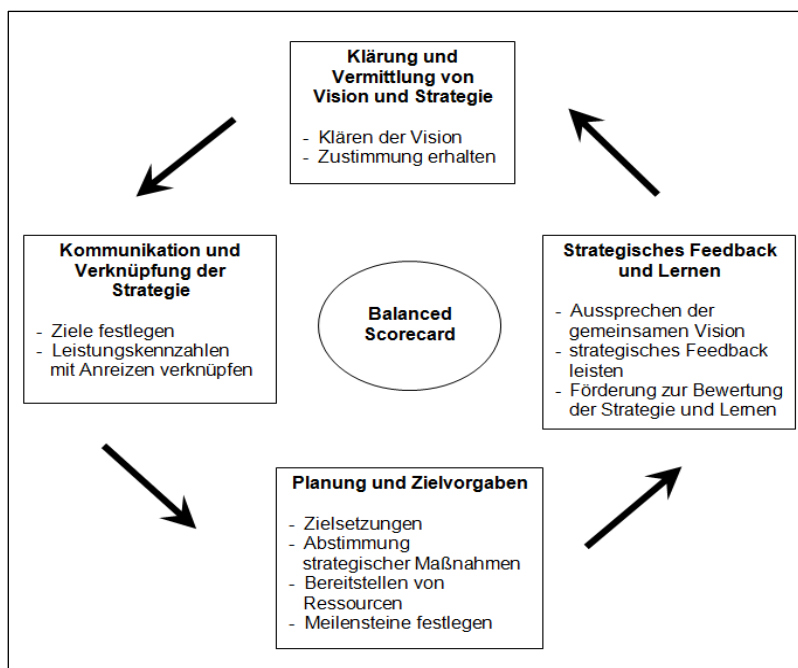
Die BSC als Controllinginstrument übernimmt die Funktion des strategischen Lernens, die von Kaplan/Norton (1996:15) als wichtig angesehen wird. Mit der BSC wurde ein „Monitoring“ geschaffen um die Umsetzung der Strategie überprüfen und anpassen, oder gegebenenfalls entsprechend verändern zu können. (vgl. Kaplan/Norton 1996:15f, Beyer/Horneber 2002:198)

Anders sehen die Entwickler Kaplan/Norton die Funktion der BSC. Den Autoren nach (ebd. 1996:10) soll eine langfristige Strategie verfolgt werden, um kritische Managementprozesse zu bewältigen. Zu diesen Prozessen zählen laut Kaplan/Norton (ebd. 1996:10):

- das Abklären und Umsetzen der Vision und Strategie
- die Vermittlung bzw. Kommunikation und Verknüpfung der strategischen Ziele und Maßnahmen
- die Planung, Festlegung der Ziele und die Abstimmung der strategischen Initiativen bzw. Vorgehensweisen
- die Förderung bzw. Verbesserung vom strategischen Feedback und Lernen

Nachstehende Grafik stellt die Funktion und den Kreislauf einer BSC als Managementkonzept dar:

Abbildung 4: Die BSC als Managementkonzept



Quelle: in Anlehnung an Kaplan/Norton (1996:11)

Dieser von Kaplan/Norton (ebd. 1996:11) dargestellte Prozess, wie die BSC in den strategischen Managementprozess eingebunden werden kann, wird auch von anderen Autoren, wie beispielsweise Horváth & Partner (2000:254f), empfohlen, um einen Nutzen daraus ziehen zu können. Anzumerken ist hierbei, dass erst nach der Integration des BSC-Kreislaufs in den Managementzyklus, die

strategischen Aktionen mittels eines Controllings überprüft werden können. (vgl. ebd. 2000:255)

Die BSC stellt das Bindeglied von der Abklärung der Strategie, über deren Umsetzung, bis hin zu deren Kontrolle, dar. Durch die Transparenz der jeweiligen Ziele können Fehler und Lücken aufgezeigt werden, die ein dementsprechendes Eingreifen rasch ermöglichen. Der dabei gewonnene Nutzen bzw. die Erkenntnisse dienen der Organisation für eine beständige Weiterentwicklung.

6. Die Balanced Scorecard in NPOs

Die BSC wurde ursprünglich für gewinnorientierte, so genannte Profit-Unternehmen, konzipiert. Kaplan/Norton (1996:179) weisen darauf hin, dass mittels des Einsatzes einer BSC in staatlichen und non-profit Organisationen das Management verbessert werden kann. Sie ein Instrument, das an die spezifischen Gegebenheiten einer Organisation angepasst werden kann. (ebd. 1996:34)

6.1. Adaptionen der BSC für NPOs

Im Folgenden werden nun notwendige Adaptionen und Modifikationen für den Einsatz der BSC in NPOs dargelegt. Dabei werden mögliche Modelle der BSC vorgestellt und der Implementierungsprozess dieses Instruments beschrieben.

6.1.1. Unterscheidung Mission und Vision

In der Literatur wird zwischen Mission und Vision unterschieden. So sprechen beispielsweise Kaplan/Norton (1996) in ihrem Buch, „The balanced scorecard“, stets von der Vision eines Unternehmens, während andere Autoren, wie Stoll (2008) und Scherer (2002), die Mission und die Vision synonym verwenden.

Im Gegenzug dazu weisen Berens et al. (2000:25) darauf hin, dass für den Aufbau einer BSC in NPOs nicht die Vision, sondern die Mission im Vordergrund steht.

Stoll (2008:80) unterscheidet diese beiden Begriffe insofern, dass die Vision dafür steht, wie eine Organisation in Zukunft aussehen möchte, während die Mission den Zweck dieser beschreibt.

So bildet laut Bergmann (2004:232) die Mission „die Grundlage für das Leitbild der Organisation, aus dem sich dann die Vision und die strategische Ausrichtung ableiten lassen“. Dem hinzugefügt repräsentiert die Vision „die erwartete interne Sicht“ bzw. „die realisierbaren zukünftigen Möglichkeiten“ (ebd. 2004:233) einer NPO, damit die Ziele der Organisation für die MitarbeiterInnen verständlich werden, so der Autor.

Konkreter beschreiben Berens et al. (2000:25) die Notwendigkeit des Einsatzes einer Mission in die BSC. Sie führt dazu, dass sich alle Ebenen einer Organisation (Führungskräfte und MitarbeiterInnen) mit der Mission beschäftigen, da es sonst nicht zu einer Diskussion, bzw. zu einem Überdenken, der Ziele und Strategien kommen würde.

Ausgehend von der Mission, die den eigentlichen Zweck einer Organisation darstellt, werden in der Vision die zukünftigen Schritte festgelegt, die als Grundlage für die strategische Ausrichtung, also die Strategie, dient:

Abbildung 5: Die BSC in NPOs



Quelle: Contrast Management Consulting (2007:4)

6.1.2. Modifikationen der Perspektiven

Wie bereits erwähnt werden Unternehmen aus vier Blickwinkel, bzw. Perspektiven betrachtet. NPOs können, aufgrund ihrer Eigenheiten nicht wie Profit-Unternehmen betrachtet werden. Deshalb sind auch hinsichtlich der Perspektiven Veränderungen vorzunehmen. Auch die Entwickler der BSC, Kaplan/Norton sehen dies als erforderlich:

„Most nonprofits ... organizations had difficulty with the original architecture of the Balanced Scorecard, where the financial perspective was placed at the top of the hierarchy.“ (ebd. 2001:134). Somit ist der finanzielle Erfolg in sozialen Einrichtungen nicht das Oberziel und hat in der BSC, dementsprechend nicht die oberste Priorität. Insofern sind die jeweiligen Perspektiven einer NPO an ihre speziellen Bedürfnisse und Gegebenheiten anzupassen und entsprechende Modifikationen in der BSC vorzunehmen.

Eine Eigenheit von NPOs ist die schwierige Identifikation des KundInnenkreises, da viele soziale Organisationen einen gesetzlichen Auftrag haben. AnspruchnehmerInnen von sozialen Dienstleistungen, sowie auch der/die

gesetzliche AuftraggeberIn, bzw. GeldgeberIn, stellen den KundInnenkreis dar. (vgl. Bergmann 2004:232, Kaplan/Norton 2001:135)

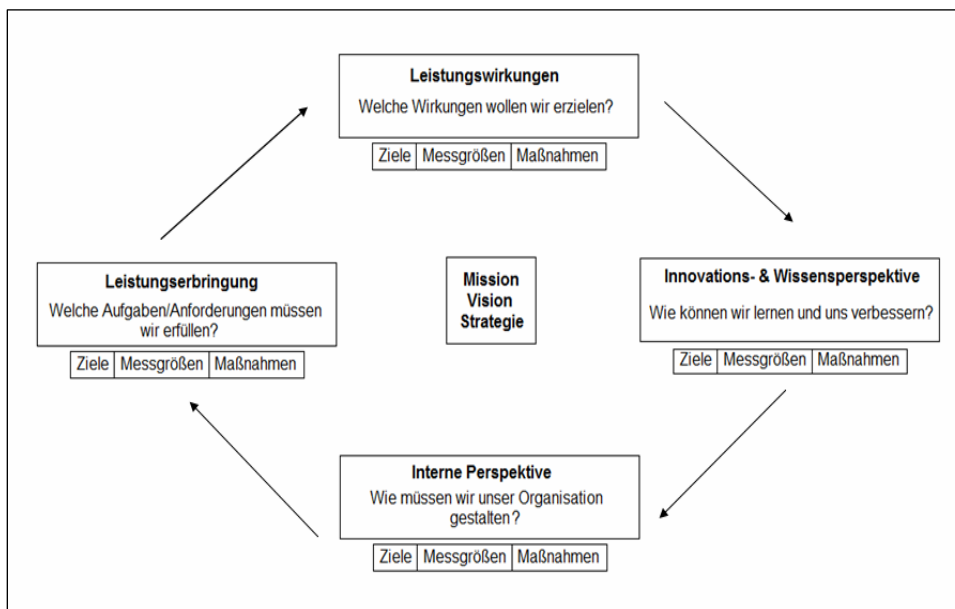
Durch diese schwierige Identifizierung des KundInnenbegriffs, schlägt die Literatur vor, eine zusätzliche Perspektive zu implementieren, um konkrete strategische Ziele setzen zu können. (vgl. ebd. 2004:232)

Nachstehend werden drei mögliche Modelle der BSC in NPOs vorgestellt.

6.1.2.1. Mögliche BSC-Modelle in NPOs

Ein Modell schlägt Haddad (2002:59-65) vor, der von vier Dimensionen, in einer leicht abgeänderten Form ausgeht:

Abbildung 6: BSC für NPOs



Quelle: in Anlehnung Haddad (2002:61)

Diese äußerst knappe Darstellung einer BSC baut auf vier hierarchisch geordneten Perspektiven auf. Hierarchisch deshalb, weil die Wirkung einer NPO an oberster Stelle steht. Die KundInnenperspektive als solche gibt es nicht, stattdessen wird sie in Leistungswirkung und Leistungserbringung geteilt, wobei in letzterer Perspektive offen bleibt, aus wessen Sichtweise (KundInnen oder Stakeholder) die Leistung erbracht wird. Die Umbenennung der KundInnenperspektive in Leistungswirkung und Leistungserbringung lässt lediglich einen größeren Interpretationsspielraum zu. (vgl. dazu auch Bono 2006:99)

In Haddads' Modell fehlt auch eine finanzwirtschaftliche Perspektive, als monetäre Größe, das vom Autor damit begründet wird, dass es jedem selbst überlassen ist, „die Finanzen als Teil der Potenziale zu sehen und im Rahmen einer NPO auch als eigene Dimension auszuweisen.“ (ebd. 2002:60).

Haddads' Erklärungsversuch ist somit fragwürdig, da für eine Leistungserstellung finanzielle Mittel notwendig, und für ein zukünftiges Bestehen einer Organisation wichtig sind. Die Finanzen sind in NPOs nicht vorrangig zu betrachten, aber wie Berens et al. (ebd. 2000:26) schon darlegten, stellen monetäre Größen die Mittel zum Zweck dar. (vgl. auch Niven 2003:4)

Demnach ist die Berücksichtigung monetärer Größen wichtig, damit eine NPO effiziente Leistungen anbieten kann. Deshalb erscheint eine vollständige Ausgrenzung einer finanzwirtschaftlichen Perspektive als nicht sinnvoll. Es bedarf jedenfalls einer dementsprechenden Anpassung, an die jeweils unterschiedlichen Gegebenheiten einer Organisation. Es obliegt den Organisationen selbst, wie viele Perspektiven für sie notwendig sind, um ein aussagekräftiges Abbild der eigenen Einrichtung zu schaffen. (vgl. Kaplan/Norton 1996:34)

Im Gegensatz zu Haddad, sieht Bono (2006:92) die Notwendigkeit in der Verwendung von fünf Perspektiven. Sozialen Organisationen, die durch die öffentliche Hand einen gesetzlichen Auftrag haben, wird empfohlen eine zusätzliche Perspektive anzuführen. Eine Trennung zwischen AuftraggeberIn und LeistungsempfängerIn, als KundInnen, wird von Bono (2006:92) empfohlen. Die Finanzperspektive bleibt erhalten, spielt aber nur eine zweitrangige Rolle. Dennoch sollte sie nicht weggelassen werden, da sie den notwendigen Rahmen für die Erhaltung einer Organisation bietet.

Im nachstehenden Beispiel von Bono (2006:93), das dem von Horváth & Partner (2001) entspricht, sind die möglichen BSC-Dimensionen abgebildet.

Abbildung 7: Vergleich klassische Dimension mit Dimensionen für NPOs

Klassische Dimension	angepasste Dimension	Fragestellung
Finanzperspektive	Finanzperspektive	Welche finanziellen Ziele müssen wir erreichen, wenn wir unsere Strategie erfolgreich umsetzen?
Kundenperspektive	Kundenperspektive	Wie sollen wir in den Augen unserer KundInnen erscheinen, um unsere Strategie erfolgreich umzusetzen
Perspektive der internen Geschäftsprozesse	Prozessperspektive	Bei welchen Prozessen müssen wir Hervorragendes leisten, um unsere Strategie erfolgreich umzusetzen?
Lern- und Entwicklungsperspektive	Mitarbeiterperspektive	Wie erreichen wir die Fähigkeit zum Wandel und zur Verbesserung, um unsere Strategie zu realisieren?
	Perspektive Leistungsauftrag	Welchen politischen Auftrag müssen wir erfüllen?

Quelle: in Anlehnung an Horváth & Partner (2001:397)

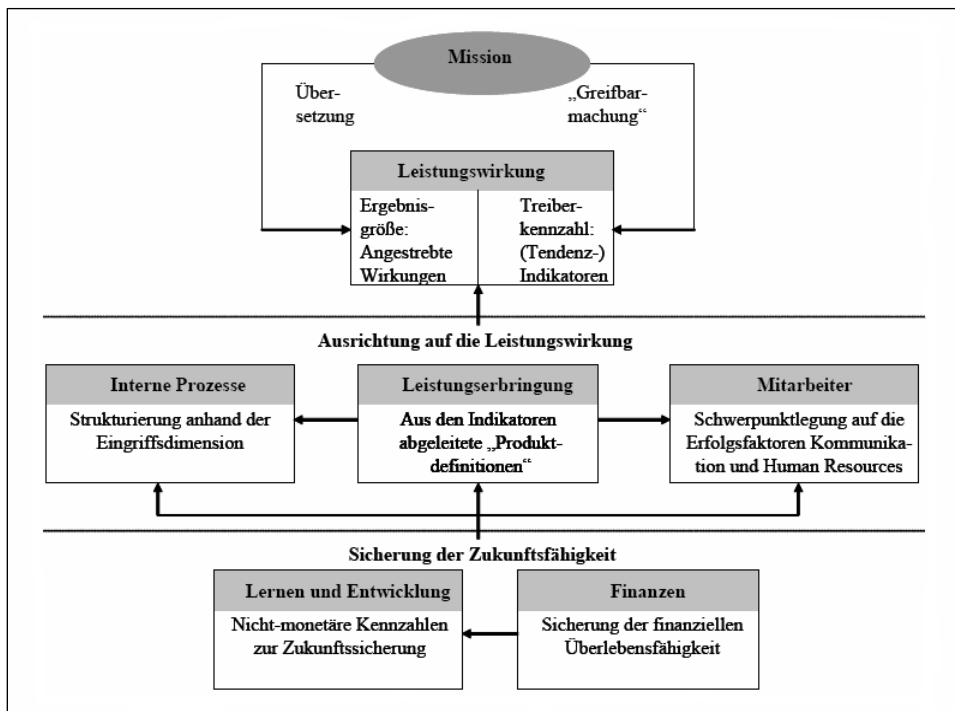
Ein anderes Modell einer BSC stellt jenes von Berens et al. (2000:25-27) dar. Auch sie sehen das Ausschließen der Finanzperspektive, aus obig genannten Gründen, als „nicht zieladäquat“ (ebd. 2000:26) an. Dies wird damit begründet, dass der finanzielle Bereich „lediglich Mittel zum Zweck“ (ebd. 2000:26) ist, und dass eine Favorisierung von monetären Größen mit der Mission einer Organisation nicht zusammenpassen würde. Insofern ist die Finanzperspektive als zweitrangig zu sehen. Die KundInnenperspektive wird hingegen als besonders wichtig gesehen, weshalb die Trennung, in Leistungswirkung und Leistungserbringung⁷, vorgeschlagen wird. Bei der Perspektive der internen Geschäftsprozesse werden lediglich jene Prozesse vorrangig betrachtet, die einerseits für die KundInnen transparent sind und andererseits den unmittelbaren Kontakt zwischen dem/der Kunden/in und der NPO darstellen. Die Perspektive zum Lernen und zur Entwicklung wird mit der finanzwirtschaftlichen Perspektive gleichgesetzt, mit der Begründung, dass sie durch aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen zusätzlich monetäre Maßnahmen deckt. Da MitarbeiterInnen in NPOs eine wichtige Rolle spielen, wird empfohlen für diese eine eigene Perspektive zu konzipieren. Denn eine Betrachtung dieser und deren Effektivität in der Perspektive zum Lernen und zur Entwicklung und der Perspektive der internen Geschäftsprozesse erscheinen als nicht ausreichend. Durch eine eigenständige Betrachtung der MitarbeiterInnen, soll die

⁷ Zur Unterscheidung von Leistungswirkung und Leistungserbringung siehe Kapitel 2.4.1

Kommunikation, sowie auch andere soziale Größen hervorgehoben werden, insbesondere der Einsatz von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen.

In nachstehender Abbildung zeigen Berens et al. (ebd. 2000:27) eine mögliche Grundstruktur einer BSC in NPOs.

Abbildung 8: Modifizierte Grundstruktur einer BSC in NPOs



Quelle: Berens et al. (2000:27)

Wie man anhand der Abbildung erkennen kann, wurden von den Autoren Berens et al. (2000) sechs Perspektiven, im Unterschied zu Bono (2006), verwendet.

Dieses Modell scheint eine Adaption von Haddads' Ansicht (2003) zu sein, da in beiden Entwürfen die Perspektiven hierarchisch, ausgehend von der Leistungswirkung, gegliedert sind.

Eine weitere Unterscheidung zu dem Modell von Bono zeigt sich in der Aufspaltung der KundInnenperspektive in Leistungswirkung und -erbringung bei Berens et al., sowie auch bei Haddad, wobei die Autoren Berens et al. nicht näher auf eine Beschreibung dieser eingehen. Durch die Ähnlichkeit mit dem Modell von Haddad kann auf dessen Erläuterung hingewiesen werden.

Wie schon Bono eine eigene MitarbeiterInnenperspektive vorgeschlagen hat, sehen auch Berens et al. die Notwendigkeit einer eigenen Perspektive für die

MitarbeiterInnen, da diese in NPOs eine wichtige Rolle übernehmen, bzw. als „zentraler Produktionsfaktor“, so Stoll (2008:97), angesehen werden. Bei den verbleibenden Perspektiven scheint es zu keiner Veränderung gekommen zu sein.

6.1.3. Anforderungen an die Kennzahlen / Messgrößen

Traditionelle Finanzkennzahlen werden von den Autoren Kaplan/Norton (1996:18) als unzureichend angesehen, weil diese erstens vergangenheitsorientierte und zweitens kurzfristige Messgrößen sind. Aus diesem Grund kann der Erfolg, bzw. Misserfolg eines Unternehmens nicht darauf begründet und gemessen werden.

Gerade in sozialen Organisationen werden Kennzahlen nicht gerne gesehen, da diese Menschen auf wenige Zahlen reduzieren. (vgl. Bono 2006:152)

So unterscheidet Bono (ebd. 2006:152) bei der Klassifikation von Kennzahlen zwischen absolute und relative Kennzahlen. Hierbei werden vor allem Verhältniszahlen eine große Bedeutung zugeschrieben, da diese, so Bono, „zwei Sachverhalte in Beziehung zueinander stellen“ (ebd. 2006:152), und somit eine bessere Aussagekraft haben.

Wichtig ist auch die Unterscheidung zwischen normativen und deskriptiven Kennzahlen, da erstere „Mengen bzw. Werte als anzustrebendes Ziel vorgeben“ und letztere „einen Sachverhalt beschreibend darstellen“ (ebd. 2006:152).

Im sozialen Bereich ist die Verwendung von subjektiven Kennzahlen umso wichtiger, die die persönliche Meinung, bzw. Haltung der KlientInnen, widerspiegeln. Dennoch sollten objektive Zahlen nicht komplett ausgeschlossen werden. Laut Bono (ebd. 2006:153) sind subjektive Größen durch objektive zu ergänzen, um zwischen formulierten Aussagen und dem tatsächlichen Verhalten eine vollwertige Aussagekraft zu bekommen. Als Beispiel dafür, wird zur Zufriedenheit der BewohnerInnen, die Beschwerdequote hinzugefügt. (vgl. ebd. 2006:153)

Durch die Komplexität und der unterschiedlichen Rahmenbedingungen, sowie auch Schwerpunktsetzungen sozialer Dienstleistungen bedarf es einer spezifischen Berücksichtigung dieser in einer BSC. Im Anhang ist eine BSC einer sozialen Organisation exemplarisch dargestellt, wie strategische Ziele, in den einzelnen Perspektiven einer sozialen Einrichtung lauten könnten, bzw. woran diese gemessen werden.

6.2. Implementierung einer BSC

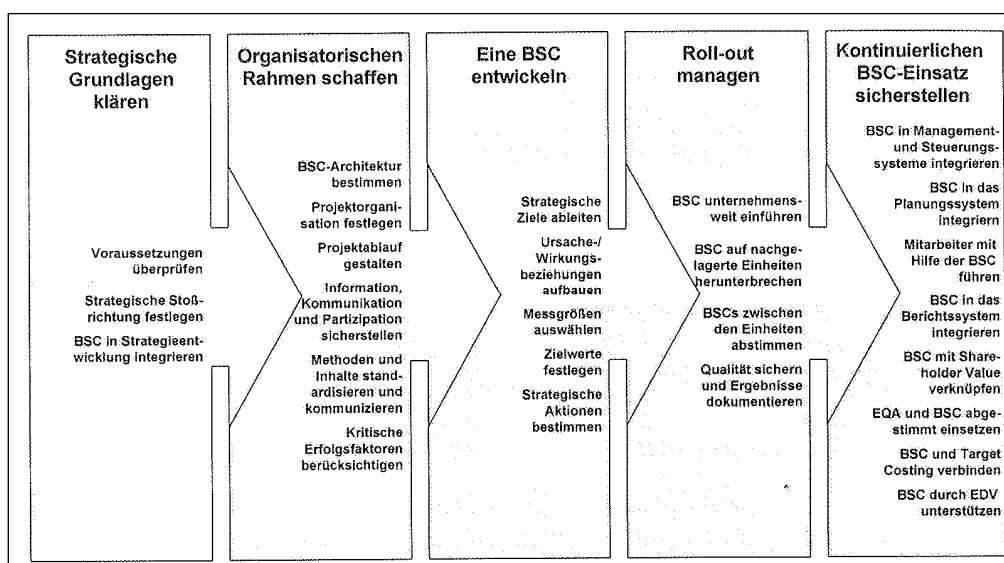
Die Art und Weise, bzw. die Qualität des Implementierungsprozesses wirkt sich auf eine BSC aus. Insofern bedarf es einer differenzierten und gut überlegten Struktur um eine erfolgreiche Implementierung zu erlangen. (vgl. Horváth & Partner 2000:56).

Der Prozess der Erstellung einer organisationseigenen BSC durchläuft mehrere Phasen. In der Literatur finden sich zwei unterschiedlichen Modelle, jenes von Haddad (2002:62f) und jenes von Horváth & Partner (2001), die den Ablauf eines möglichen Implementierungsprozesses vorstellen, die nun kurz erläutert werden.

6.2.1. 5-Phasen-Modell nach Horváth

Für die Implementierung gehen Horváth & Partner (2000:56f) von ihrem selbst entwickelten 5-Phasen-Modell aus.

Abbildung 9: 5-Phasen-Modell zur Implementierung einer BSC



Quelle: Horváth & Partner (2000:56)

Die Autoren schlagen vor, dass vor dem eigentlichen Implementierungsprozess zuerst einmal die strategischen Grundlagen, mittels einer strategischen Analyse der Stärken/Schwächen bzw. Chancen/Risiken, geklärt werden müssen. Dabei soll auch die strategische Stoßrichtung festgelegt werden. Dies ist insofern wichtig, zumal die BSC prinzipiell in der Lage wäre, eine falsche Strategie umzusetzen. Dies ist darauf zurückzuführen, da sie ein Instrument ist, das auf bereits vorhandene Strategien aufbaut.

Anschließend können die Grundlagen der BSC (Architektur/Aufbau der BSC, beteiligte Personen, Projektablauf etc.) festgelegt werden, unter anderem auch, für welche Organisationseinheit sie entwickelt werden soll.

„Je mehr Unternehmenseinheiten mit einer Balanced Scorecard strategisch gesteuert werden, desto besser kann man wichtige Ziele der oberen Ebene auf die nachfolgenden Ebenen herunterbrechen“ (ebd. 2000:58), so die Autoren Horváth & Partner. Dennoch wird vorgeschlagen, dass die BSC zuerst „für eine abgegrenzte Organisationseinheit“ (ebd. 2000:60) entwickelt wird, damit dies „geordnet, strukturiert und in sich logisch geschlossen erfolgen“ (ebd. 2000:131) kann. Dabei wird wie folgt vorgegangen⁸:

Strategisch relevante Ziele ableiten (für jede Perspektive) → Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufbauen → Messgrößen auswählen → Zielwerte festlegen → strategische Aktionen/Maßnahmen bestimmen.

Anschließend erfolgt der Roll-out der BSC, also die Ausdehnung auf weitere Organisationseinheiten, damit die Umsetzung der Strategie in der gesamten Organisation gewährleistet werden kann. Daraus ergibt sich eine Qualitätsverbesserung der strategischen Steuerung. Dennoch sind mit dem Roll-out etlichen Chancen und Risiken verbunden, abhängig davon, wie groß eine Organisation ist, bzw. wie viele Hierarchie-Ebenen diese hat. Insofern ist die BSC als Steuerungsinstrument für die oberste Führungsebene sinnvoll; darunterliegenden Ebenen ist es selbst überlassen, ob sie die BSC in ihrem Bereich einsetzen wollen oder nicht.

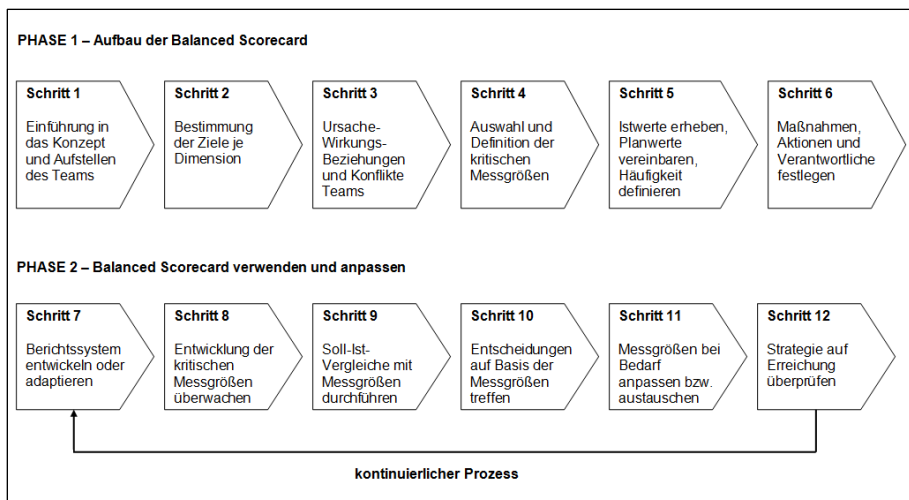
Um die, in der BSC formulierte Strategie langfristig gewährleisten zu können bedarf es den Autoren (vgl. ebd. 2000:64) nach, einer Einbindung in das Management bzw. Steuerungssystem. Erst dann „wirkt die Balanced Scorecard als Managementkonzept statt nur als Measurementansatz.“ (ebd. 2000:65)

6.2.2. 2-Phasen-Modell nach Haddad

In nachstehender Abbildung wird die Vorgehensweise einer Implementierung nach Haddad (2002) dargestellt. Anschließend werden die einzelnen Schritte kurz erläutert.

⁸ Anzumerken ist hierbei, dass diese einzelnen Schritte in dieser Arbeit nicht näher erläutert werden. (weiterführende Literatur: Horváth & Partner 2000)

Abbildung 10: Vorgehensweise bei der Einführung einer BSC



Quelle: Haddad (2002:62)

Im Unterschied zu Horváth & Partner (2000) setzt Haddad (ebd. 2002:59-65) direkt beim Aufbau der BSC an. Laut dem Autor (ebd. 2002:62) werden Teams, bzw. Gruppen für diesen Prozess aufgestellt. Dabei soll die Zusammensetzung der Gruppen nicht individuell gewählt werden, sondern es soll vielmehr darauf geachtet werden, dass Vertreter, aus allen unterschiedlichen Sparten der Organisation miteingebunden sind.

Anzumerken ist beim weiteren Vorgang der Implementierung, dass bei Haddads' Modell (2002:62-63) gleich vorgegangen wird, wie bei Horváth & Partner (2000): Festlegung der wichtigsten Dimensionen → Definition von drei bis fünf Ziele pro Dimension → Prioritätensetzung der Ziele → überprüfen der Ursache-Wirkungs-Beziehungen → Festlegung der Messgrößen, „sich auf eine Auswahl geeigneter, d.h. repräsentativer Indikatoren zu einigen.“ (ebd. 2002:63) → Festlegung der Zielwerte („Targets“) → Festlegung konkreter Maßnahmen, Aktionen oder Projekte

Ab dem Zeitpunkt, wo die Zielwerte festgelegt werden, darf „kein Zweifel mehr darüber bestehen, wer was macht und in welchem Zusammenhang das zur Strategie steht.“, so Haddad (ebd. 2002:63).

Haddads' Anmerkung ist zu diesem Zeitpunkt bereits zu spät, vielmehr sollte ein solcher Zweifel noch vor der Auswahl und Definition der Messgrößen behoben werden.

Nachdem die BSC auf der obersten Ebene abgeschlossen ist, kann sie nun auf die unteren Ebenen heruntergebrochen werden.

In der zweiten Phase wird die BSC bereits eingesetzt und leistet ihre Funktion, indem diverse Daten in die BSC einfließen und strategierelevante Informationen erhoben werden. Darauf aufbauend werden konkrete Maßnahmen gesetzt und Entscheidungen getroffen. Damit scheint der Implementierungsprozess der BSC bei Haddad (2002) abgeschlossen. In den darauf folgenden Phasen erfolgt die Erstellung der Berichts-BSC, in der, basierend auf den Soll-Ist-Vergleichen der Messgrößen und Ziele, eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung hinsichtlich der Strategie erfolgt.

6.2.3. Gegenüberstellung der beiden Modelle

Die Modelle von Haddad (2002) und Horváth & Partner (2000) sind an sich sehr ähnlich. Bevor deren Unterschiede nun dargelegt werden ist noch anzumerken, dass weder bei Haddad, noch bei Horváth & Partner ein zeitlicher Rahmen für die Implementierung vorgeschlagen wird. So kann man lediglich erahnen, wie lange eine solche Implementierung dauern könnte. Eine Aufklärung dafür geben Kaplan/Norton (1996:308), die für die Entwicklung einer BSC, also bevor es zum Roll-out kommt, von etwa 16 Wochen ausgehen. Bis sie aber tatsächlich im Management integriert ist, kann es unter Umständen bis zu zwei Jahren dauern. (vgl. ebd. 1996:288)

Während Haddad von lediglich zwei Phasen ausgeht, beschreiben Horváth & Partner in ihrem Modell fünf nacheinander folgende Phasen. Die einzelnen Schritte beider Modelle unterscheiden sich nur insoweit, dass bei Horváth & Partner vorab strategische Grundlagen geklärt werden, während Haddad direkt beim Aufbau der BSC ansetzt. Eine weitere markante Unterscheidung zeigt sich zum Ende des Implementierungsprozesses. Bei Haddad mündet die BSC in einen kontinuierlichen Prozess der Strategieerreichung bzw. Strategieüberprüfung, wobei immer wieder neue Entscheidungen und Adaptionen getroffen werden, und so ein fortwährender Kreislauf besteht.

Bei Horváth & Partner kann der Erfolg einer BSC nur dann gewährleistet werden, wenn diese in das Management und in die Steuerungssysteme integriert wird. Erst dadurch kommt es laut den Autoren (ebd. 2000:254) zu einer laufenden Anwendung.

Daraus resultierend, erscheint die Anwendung des Modells nach Horváth & Partner (2000) für Organisationen sinnvoller.

7. Empirische Untersuchung

Nach der theoretischen Erklärung zu den NPOs und der BSC, sollen nun in diesem Kapitel, anhand der empirisch erhobenen Daten, Erfahrungen mit der BSC in sozialen Einrichtungen erläutert werden. Dabei werden notwendige Grundlagen vor einer Implementierung und mögliche Problembereiche, während der Implementierungsphase, sowie bei der Erstellung der BSC aufgezeigt. Im Weiteren soll der Nutzen dieses Instrumentes für soziale Einrichtungen dargelegt werden.

7.1. Methodenwahl

Die Datengewinnung erfolgte mittels Literaturrecherche und leitfadengestützter ExpertInneninterviews.

7.1.1. Literaturrecherche

Bei der Literaturrecherche wurden vorrangig einschlägige fachliche Literaturen, sowie wissenschaftliche Materialien aus dem Internet zu diesem Themenkomplex verwendet, die als Grundlage für diese Arbeit dienten. Vor allem Bücher und Beiträge von bekannten SozialwissenschaftlerInnen, wie unter anderem Badelt, Simsa, etc., dienten als Grundlage für die Erläuterungen des NPO-Sektors. Für die Definition der BSC und zur Erläuterung ihrer Grundstruktur und Anwendung wurden die Literaturen von den Entwicklern der BSC, Kaplan und Norton herangezogen, sowie Beiträge von BetriebswirtschaftlerInnen, wie z.B. Horak, Scherer/Alt, uvm., verwendet. Publikationen von Unternehmensberatungsfirmen, wie von Horváth & Partners und der Contrast GmbH uä., fanden auch Anwendung, da darin wichtige Erfahrungswerte publiziert wurden.

7.1.2. Qualitative Interviews

Um eine umfassende Datengewinnung zu erhalten wurden qualitative ExpertInneninterviews (in Anlehnung an Bobens 2006:319-332) in sieben Einrichtungen durchgeführt. Vorrangig wurden dabei ExpertInnen und Personen einer Einrichtung⁹, die unmittelbar mit der Balanced Scorecard zu tun haben,

⁹ Ausschließlich Fremdleistungs-NPOs, die eine soziale Dienstleistung anbieten. Im Anhang findet sich eine genauere Beschreibung dieser Einrichtungen.

befragt. Dabei sollten bisherige Erfahrungen mit diesem Instrument erhoben und ein Vergleich, vor und nach der Implementierung der BSC ermöglicht werden.

Vorab wurde dafür ein Leitfaden¹⁰ erstellt, um die Thematik einzugrenzen und eine Basis für die Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews zu schaffen.

Die Interviews fanden im Zeitraum von Februar 2009 bis März 2009 in den jeweiligen Einrichtungen statt.

7.1.2.1. Datenfixierung

Die Interviews wurden elektronisch mit einem Tonbandgerät aufgezeichnet und wichtige Gesprächsinhalte handschriftlich notiert.

Anschließend wurden die Interviews transkribiert, wobei auf nonverbale Äußerungen, sowie auf das Festhalten von Pausen, bei der Verschriftlichung verzichtet wurde. Diese Daten wurden anschließend, auf Wunsch mancher Einrichtungen anonymisiert und nach der Reihenfolge der durchgeführten Interviews nummeriert.

7.1.3. Zugang zum Feld

Der Zugang zum untersuchten Feld gestaltete sich als äußerst schwierig, da viele soziale Organisationen ein Geheimnis aus der Verwendung von Managementinstrumente machen. Insofern war das Finden von sozialen Institutionen, die eine BSC auch tatsächlich verwenden, nicht so einfach.

Vorab wurde im Internet nach sozialen Einrichtungen in Österreich gesucht, die sich mit der BSC beschäftigen, oder diese implementiert haben. Dabei wurden einige Einrichtungen gefunden, die sich nur mit dem Thema BSC auseinandersetzten, dieses Instrument aber nicht implementiert hatten. Dies stellte sich aber erst nach der Kontaktaufnahme heraus. Nur ein kleiner Teil der sozialen Organisationen machte die eigene Verwendung der BSC auf deren Homepage publik.

Parallel dazu wurde eine Anfrage an die Contrast Management-Consulting GmbH, die eng mit dem NPO-Institut zusammenarbeitet, über soziale Einrichtungen, die dieses Instrument implementiert haben, gestellt. Diese konnten jedoch nur Daten für den Raum Wien zur Verfügung stellen. Die Informationen die mir mitgeteilt

¹⁰ Zur Technik von Leitfaden-Interviews, vgl. Friebertshäuser (1997:375f)

wurden, waren nur bedingt hilfreich, da darin genannte Organisationen bereits bezüglich eines Interviews kontaktiert wurden, während die anderen, Eigenleistungs-NPOs¹¹ waren, und für die Forschung irrelevant waren.

Ursprünglich war vorgesehen, eine Matrix über die unterschiedlichen Formen von NPOs anzulegen um anschließend, jeweils aus einem Feld, eine NPO für die Befragung auszuwählen. Da dies nicht möglich war, einerseits wegen dem Mangel an Informationen über soziale Organisationen die eine BSC implementiert haben und andererseits der kleinen Anzahl solcher Einrichtungen, wo dies gegeben ist, wurde bzw. konnte eine solch differenzierte Auswahl nicht getroffen werden.

Aus diesem Grund wurde eine Liste von relevanten Einrichtungen für diese Arbeit erstellt und mit den jeweiligen Geschäftsführungen, telefonisch oder via E-Mail, Kontakt aufgenommen. Dabei wurde mein Anliegen vermittelt und angefragt, ob die BSC auch angewandt wird, sowie die Bereitschaft für ein Interview abgeklärt. Die Reaktion auf die Anfragen reichten von der Bereitschaft der Einrichtung zu einem Interview, über die Verständnislosigkeit der Frage, ob diese Institution die BSC verwendet oder nicht, bis hin zur jeglicher Kontaktverweigerung, bzw. ignorieren der Anfragen. Nach mehrmaligen Kontaktversuchen via Mail, oder Telefon, konnten insgesamt sieben soziale Einrichtungen, die eine BSC implementiert haben, bzw. hatten, für ein Interview gewonnen werden. Die Interviews wurden hauptsächlich mit GeschäftsführerInnen der jeweiligen Einrichtung geführt, obwohl auch angedacht war, Interviews mit MitarbeiterInnen, die im direkten Kontakt mit den KlientInnen stehen, zu führen. Dies war aber nur bei zwei Einrichtungen möglich, da die BSC, laut den jeweiligen GeschäftsführerInnen, nur auf der Führungsebene angewandt wird.

7.2. Methode der Datenauswertung

Für die Analyse des Datenmaterials wurde die Methode der Kategorienbildung (in Anlehnung an Kelle/Kluge 1999) gewählt, um das Textmaterial zu ordnen und zu strukturieren. Anhand des Leitfadens konnten bereits erste Auswertungskategorien für die Kodierung der Interview-Transkripte festgelegt werden. Bei der Bearbeitung des Datenmaterials zeigte sich, dass eine

¹¹ Vgl. dazu Kapitel 2.3.1 S. 4

Erweiterung der Kategorien notwendig und sinnvoll war. Weiters zeigte sich bei der Auswertung, dass bei einigen Kategorien eine Ergänzung von Subkategorien sich als sehr hilfreich erwies, damit Ähnlichkeiten und Unterschiede im Datenmaterial besser herausgearbeitet werden konnten. (vgl. Kelle/Kluge 1999:67f)

7.3. Qualitative Ergebnisse

Nachstehend werden die qualitativen Ergebnisse der Forschung vorgestellt und diskutiert.

7.3.1. Notwendigkeit von Managementinstrumenten

In den Ergebnissen zeigte sich, dass wirtschaftliche Instrumente in sozialen Einrichtungen als notwendig angesehen werden. Es wird dabei immer wieder betont, dass es kaum noch einen Unterschied zu Profit-Unternehmen gibt, außer, dass soziale Organisationen ein anderes Ziel, nämlich die Mission, verfolgen.

„Grundsätzlich sehe ich mittlerweile nicht mehr wirklich einen Spagat zwischen wirtschaftlichen Instrumenten und sozialen Organisationen. Ich sehe einfach die Notwendigkeit.“ (Interview Einrichtung C 2009)

Begründet wird dieser Bedarf damit, dass die Einrichtungen, trotz der finanziellen Einschränkungen durch die GeldgeberInnen, die geforderte Dienstleistung dennoch erfüllen müssen. Insofern ist ein Management erforderlich, um die knappen Ressourcen effektiv und effizient einsetzen zu können, damit die Dienstleistung und das Bestehen der Organisation gesichert werden können.

Andererseits wird von den AuftraggeberInnen die Offenlegung der Finanzen¹² bereits gefordert, also was mit den zur Verfügung gestellten Geldern passiert, bzw. wofür diese verwendet werden.

Mit Hilfe dieser Instrumente können Informationen gesammelt werden, um die Notwendigkeit der Übernahme der Finanzierung für die Dienstleistung rechtfertigen zu können. (vgl. auch Horak/Heimerl 2002:184)

In den Ergebnissen zeigt sich auch, dass Einrichtungen, die unterschiedliche GeldgeberInnen, bzw. AuftraggeberInnen haben und mehrere Dienstleistungen

¹² Vgl. dazu § 21 VerG, § 22 VerG im Anhang

anbieten, die Verwendung von Managementinstrumenten als ein absolutes „Muss“ ansehen. Einfach deshalb, um besser steuern und koordinieren zu können.

Dadurch kann das Bestehen der Organisation gesichert werden, das sich auch bei den MitarbeiterInnen bemerkbar macht, da diese einerseits „einen verlässlichen Arbeitgeber“ (Interview Einrichtung A 2009) und andererseits „Sicherheit“ (Interview Einrichtung C 2009) brauchen und wollen.

Weiters geht aus den Daten hervor, dass Managementinstrumente zum Unternehmen und zur Kultur der Organisation passen müssen, sowie auch ethisch vertretbar sein sollen, in Hinblick auf „eine gute und solide Finanzierung“ (Interview E 2009). Daraus ergibt sich, dass Managementinstrumente sich nicht nur auf einen Bereich beschränken, sondern auch eine gewisse Offenheit gegenüber anderen Dingen zulassen sollen.

Wie diese Instrumente anzuwenden sind und welche Aufgaben sie leisten, ist bei den GeschäftsführerInnen durchwegs bekannt, das auch auf die wirtschaftliche Ausbildung dieser zurückzuführen ist. Insofern kann man die Verwendung dieser Tools auch vom Bildungsstand der Geschäftsführung abhängig machen. Anhand der Ergebnisse zeigt sich, dass meist alle Personen aus der Führungsebene eine solche Ausbildung absolviert haben.

Eine befragte Mitarbeiterin der Einrichtung C unterstützt diese Vermutung, nämlich dass sie es von der Einstellung der Leitung abhängig macht, ob solche Instrumente verwendet werden, oder nicht.

Somit kann die Verwendung von Managementinstrumenten nicht nur auf den „zunehmenden Rechtfertigungsdruck“ (Horak/Heimerl 2002:184) der NPOs zurückgeführt werden, sondern ist auch von der persönlichen Einstellung und vom Ausbildungsgrad der Geschäftsführungsebene abhängig.

Trotz allem ist die Notwendigkeit solcher Instrumente gegeben, wie anhand folgenden Statements verdeutlicht wird:

„Umso besser eine NPO ihre Finanzen im Griff hat, umso mehr Spielräume sind da, umso mehr Sicherheit da ist, umso mehr nachhaltiges Überleben ist da gesichert für die Organisation.“ (Interview Einrichtung C 2009)

7.3.2. Einsetzbarkeit der BSC in NPOs

Der Literatur zur Folge scheint man mit der BSC jenes Instrument gefunden zu haben, das den Ansprüchen sozialer Einrichtungen gerecht wird. Hier ist festzuhalten, dass nicht die Finanzen vordergründig sind, sondern vielmehr andere Bereiche wichtig sind, die in der BSC berücksichtigt werden. (vgl. Kaplan/Norton 1996)

Aus den Daten geht hervor, dass die BSC nicht für alle Organisationen geeignet ist, sondern dass einige grundlegende Dinge benötigt werden, um eine BSC überhaupt implementieren zu können. Diese notwendigen Voraussetzungen werden im Anschluss näher erläutert.

7.3.2.1. Grundvoraussetzungen für eine BSC

Grundlage für dieses Instrument ist ein bereits vorhandenes finanzkennzahlen-geprägtes Berichtswesen. Begründet wird dies von den Einrichtungen damit, dass durch dieses, bereits bestimmte Kennzahlen bzw. Messgrößen geliefert werden, die für die BSC notwendig sind. Beispielsweise können Kennzahlen der Finanzen und des Personals aus einer Finanzbuchhaltung verwendet werden und brauchen nicht mehr eigens erhoben werden.

Ebenso können Kennzahlen aus Qualitätsmanagementsystemen herangezogen werden, die im Gegensatz zum monetären Berichtswesen weiche Kennzahlen, wie z.B. MitarbeiterInnenzufriedenheit, liefern.

Auch Haddad (2002:64) merkt an, dass es notwendig ist bereits gesammelte Daten zu haben. Falls dem nicht so ist, so sollen zumindest neue Datenerhebungsinstrumente installiert werden, damit nicht zu viele Kennzahlen aus eigener Hand entwickelt werden müssen.

Eine Verwendung solcher Instrumente reduziert einerseits den zeitlichen Aufwand bei der Kennzahlengenerierung, andererseits fallen damit aber wieder zusätzliche Kosten für die Organisation an.

Ein wichtiges Fundament für eine BSC, wie auch die Literatur (vgl. Kaplan/Norton 1996) beschreibt, ist eine vorhandene Strategie, bzw. eine strategische Ausrichtung der Einrichtung. Dennoch ging aus den Ergebnissen hervor, dass sich einige Organisationen erst in der Auseinandersetzung mit der BSC dem Strategiethema widmeten. Weiters zeigt sich, dass es auch einen gewissen

Entwicklungsstand des Unternehmens braucht. Insofern wird von der Implementierung einer BSC in der Gründungsphase, auch Pionierphase genannt, abgeraten, da es in dieser Phase an Stabilität und Organisation mangelt.

Die Einrichtung sollte schon ein gewisses Wachstum und einen gewissen Ruhezustand erreicht haben.

Weiters geht aus den Daten hervor, dass eine Aufbauorganisation bereits gegeben sein muss, die eine Arbeitsteilung im Management erlaubt.

Dabei wird von einem mittelständischen Unternehmen, mit etwa 250 MitarbeiterInnen, nach § 221 Abs. (2) Z3 UGB¹³, oder von einem großen Verein, nach § 22 VerG gesprochen.

Zusammenfassend braucht es bestimmte Voraussetzungen, wie eine Konsolidierung, ein Berichtswesen, eine Unternehmensstrategie, sowie auch einen gewissen Entwicklungsstand der Organisation. Erst dann wird die Implementierung einer BSC als sinnvoll angesehen.

7.3.2.2. Beweggründe

Die Beweggründe der Einrichtungen für die Implementierung einer BSC wurden in interne und externe Beweggründe differenziert.

7.3.2.2.1. Interne Beweggründe

Hierbei wurde vor allem die Größe, bzw. das starke Wachstum der Organisationen als Anlass genannt. Ebenso wurden die Heterogenität der Handlungsbereiche und die notwendige Wirtschaftlichkeit angesprochen, für die ein durchgängiges Instrument, zur Steuerung aller Bereiche gefordert wurde. Hier ist festzuhalten, dass dies hauptsächlich von der Geschäftsführung, oder vom Aufsichtsrat gefordert wurde. Das heißt, dass dies wiederum auf deren wirtschaftlichen Hintergrund zurückzuführen ist.

„Unser Präsidium setzt sich zusammen aus Bankern, Steuerberatern, Juristen, aus Betriebswirten.“ (Interview Einrichtung E 2009)

Dadurch zeigt sich nochmals, dass die Verwendung solcher Instrumente auf die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse der Führungsebene zurückgeführt werden

¹³ Die genauen Gesetzestexte befinden sich im Anhang.

kann. Genauso, wie das Interesse an der Nutzung innovativer und elaborierter Instrumente, von Seiten der Führungsebene.

Dennoch war es auch wichtig, dass dieses Instrument nicht nur wirtschaftliche Dimensionen abdeckt, sondern auch andere, z.B. jene der MitarbeiterInnen, berücksichtigt.

Bei einigen Einrichtungen ergab die Evaluierung durch ein Qualitätsmanagement (kurz: QM)-Instrument, dass es in der Organisation an einer strategischen Steuerung mangelt. Des Weiteren zeigte sich dadurch auch, dass z.B. zu wenige MitarbeiterInnen in das QM-Modell eingebunden waren. Angemerkt wurde auch, dass durch das Fehlen einer Strategie zu viele Prozesse definiert wurden. Hier ist festzuhalten, dass sich die Organisation mittels einer Strategie rein auf die strategisch relevanten Prozesse konzentrieren hätte können.

Weiters wollte die Geschäftsführung durch die BSC den Informationsfluss und die Kommunikation in der Organisation fördern, um den zunehmenden Informationsdefizit auf Seiten der MitarbeiterInnen entgegenzuwirken. Damit wurde versucht ein gemeinsames Verständnis, z.B. über die zukünftige Entwicklung der Einrichtung, zu schaffen. Hierbei ist zu vermuten, dass die Geschäftsführung die MitarbeiterInnen für ihre Ideen gewinnen wollten, da diese ja maßgeblich an der Umsetzung der Maßnahmen beteiligt sind. Wenn diese Ideen von den MitarbeiterInnen nicht akzeptiert werden, kann dies unter Umständen die Umsetzung boykottieren.

Der Wunsch nach einem Monitoring und nach einer zusätzlichen Außenperspektive, konnte auch als Beweggrund festgestellt werden. „Weil alles was rein Controlling und kennzahlenorientiert ist, ist ja eben nur, dass man die reine Innenperspektive sieht.“ (Interview Einrichtung E 2009)

7.3.2.2.2. Externe Beweggründe

Aus den Ergebnissen ging hervor, dass von Seiten der GeldgeberInnen die Erwartung und Anforderung zu mehr Transparenz der Leistung vorhanden war. Vordergründig war dabei der Nachweis, über das effektive und effiziente Einsetzen, der zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel, der Financiers.

„Alle Jahre gibt's tausend Sachen die man abgeben muss, und vorbudgetieren Es gibt jetzt wieder ein neues Tarifikalkulationsmodell, wo wir jetzt wieder alles neu machen müssen nach den Richtlinien des Fonds und und und. Es geht auch in Richtung Leistungsüberprüfung.“¹⁴ (Interview Einrichtung F 2009)

In den Interviews wurde auch angemerkt, dass die Bedürfnisse und Erwartungen der KlientInnen und Angehörigen, in Hinblick auf die Dienstleistung, gestiegen sind. Daraus ist erkennbar, dass der Rechtfertigungsdruck der Einrichtungen auch gegenüber den KlientInnen und Angehörigen gestiegen ist. Diese wollen auch, dass ihre Gelder für eine optimale Dienstleistung verwendet werden, die sich an die Bedürfnisse der KlientInnen orientiert.

Die internen und externen Beweggründe waren ausschlaggebend sich einem Instrument zu widmen, das all diesen Ansprüchen gerecht wird.

„Und all diese Werte sind fürs Topmanagement wichtig, ob wir da ausgeglichene Balance ... haben, um in Summe der Dinge wirklich das zu erreichen was bei uns in der Satzung steht, wofür ... [Einrichtung A] eigentlich da ist“ (Interview Einrichtung A 2009).

Durch die multidimensionale Betrachtung aller Bereiche einer Organisation und der Berücksichtigung unterschiedlicher Zusammenhänge, ausgerichtet auf die Strategie, sowie die Einbindung von MitarbeiterInnen, erschien die BSC als das geeignete Instrument. „Für mich gibt es kein Instrument, das im Moment am Markt für Nonprofitorganisationen besser geeignet wäre.“ (Interview Einrichtung E 2009)

Dennoch wurde das Instrument BSC nicht bei allen Organisationen aus eigener Überzeugung und Notwendigkeit gewählt. So haben manche die BSC durch gute persönliche Kontakte angeboten bekommen.

Eine andere Einrichtung wurde z.B. von einer Beratungsfirma angesprochen und gefragt, ob sie Interesse an einem solchen Instrumentarium hätten. Dadurch ergab sich für beide Seiten eine win-win Situation: Für die Einrichtung, die dieses Management-Tool kostengünstig oder kostenlos bekommen hat und für die

¹⁴ Mit Fonds wird der FSW (Fonds Soziales Wien) gemeint. Dieser fördert sowohl Einrichtungen und Projekte, als auch bedürftige Menschen direkt. Die Vergabe der Förderungen erfolgt auf Grundlage des Wiener Sozialhilfegesetzes und auf einheitlichen Förderrichtlinien. (FSW 2007)

externen Personen, die dadurch Kenntnisse, bzw. Erfahrungen mit diesem Instrument sammeln konnten.

Der Mehrgewinn aus dieser Situation wurde dabei der Beratungsfirma zugeschrieben, da sie nun dieses Wissen zur Vermarktung verwenden konnten.

7.3.3. Prozess der Einführung

Im Folgenden werden nun die Erfahrungen bei der Implementierung der BSC, angefangen bei den Vorbereitungen bis hin zur Erstellung, genauer erläutert.

7.3.3.1. Externe Beratung und Begleitung

Die Beratung durch externe Personen wurde von allen Einrichtungen in Anspruch genommen, wobei sich Unterschiede in der Dauer der Beratung zeigten. Sie erstreckte sich über eine kontinuierliche Begleitung bis zur punktuellen Begleitung, das möglicherweise auf die Kosten für die Beratung zurückzuführen ist.

Als externer Berater diente vorrangig der österreichische Managerberater, die Contrast Management Consulting GmbH.

Eine Einrichtung hat in Zusammenarbeit mit der Frey Akademie und der Contrast GmbH ein Konzept zur „Integration von Controlling und Qualitätsmanagement mit der Balanced Scorecard“, den so genannten „Navigator“ (Horak/Furtmüller 2003), entworfen und bekommen.

Eine andere Institution hat gemeinsam mit StudentInnen der WU Wien und MitarbeiterInnen des Österreichischen Controller Instituts (ÖCI), und der Contrast GmbH, eine BSC für ihre Einrichtung erstellt.

Lediglich eine Einrichtung wurde von einer anderen Beratungsfirma, deren Name nicht mehr präsent war, unterstützt.

Die enge Vernetzung zwischen Contrast GmbH, WU Wien und ÖCI lässt darauf schließen, dass hauptsächlich das Wissen der Contrast GmbH in die Einrichtungen geflossen ist, da sich die einzelnen Personen dieser BeraterInnen bereits durch ihre Ausbildung an der WU Wien und gemeinsamen Tätigkeiten in der Praxis kennen. Dies hat einerseits den Vorteil, dass die Contrast GmbH schon viel Erfahrung mit der BSC gesammelt hat und somit weiß, wo Problembereiche und Gefahren lauern. Andererseits kann dies aber auch dazu führen, dass Fehler, die übersehen wurden, auch auf andere Einrichtungen übertragen werden können.

Aus den Ergebnissen der Interviews ging hervor, dass durch die Inanspruchnahme einer Beratungsfirma die BSC nicht mehr als etwas Eigenes empfunden wurde.

Auch Probst (2007:179) verweist auf obig genannte Problematik, da die BSC erstens die „eigene Handschrift“ verliert und zweitens nur die Methoden des Beratungsunternehmens übernommen werden. Dies führt eben dazu, dass die BSC als etwas Fremdes empfunden wird und somit die Akzeptanz bei den MitarbeiterInnen sinkt.

Aus den Ergebnissen zeigt sich, dass die Beratung hauptsächlich für die Moderation und Unterstützung der Prozesse in Anspruch genommen wurde. Dies beinhaltete diverse Vorbereitung für die notwendigen Voranalysen, sowie für die Moderation von Workshops und Klausuren.

Hinsichtlich der Funktionalität und Verwendung der BSC wurden nur insofern Inputs gegeben, sofern diese erforderlich waren. Da bei den meisten GeschäftsführerInnen dieses Wissen, durch die Ausbildung in diesem Feld, bereits vorhanden war, waren diese Inputs nicht überall erforderlich.

Weiters wurde durch die externe Rolle der Contrast GmbH eine zusätzliche Außensicht geschaffen, die die Einrichtungen auf mögliche Problembereiche aufmerksam machte. Die externe Beratung hatte zugleich auch die Funktion des objektiven Sachverständigen für die MitarbeiterInnen.

„Der dann auch klarlegen kann, schauns' das ist so, die Literatur beschreibt das so, ..., das wird am Ende herauskommen, und auch um ein Vertrauensverhältnis zu schaffen.“ (Interview Einrichtung A 2009)

„Weil das ist dann immer was, was sich die Geschäftsführung selbst ausgemacht hat ... und den Sinn [der BSC] kann ein, glaube ich, ein externer besser erklären.“ (Interview Einrichtung E 2009)

„Menschen glauben Menschen die von auswärts kommen mehr als den eigenen, das ist einfach so“ (Interview Einrichtung F 2009).

Weiters ging aus den Ergebnissen hervor, dass eine externe Beratung bei den MitarbeiterInnen auch Widerständen auslösen kann, „weil dann heißt es die kaufen sich Berater und diese kommen dann ein paar Mal und sagen wie's lang geht“ (Interview Einrichtung C 2009).

So scheint es äußerst wichtig eine gute Balance bei der externen Beratung zu finden. Anhand der Ergebnisse zeigt sich, dass dies sehr wichtig ist, da bei den MitarbeiterInnen sonst der Eindruck entstehen könnte, dass das etwas ist, das sich auf sie negativ auswirken könnte. Andererseits könnte eine externe Beratung von den MitarbeiterInnen so empfunden werden, dass ihr Wissen nicht ausreichend ist und ihnen somit gesagt wird, was gut oder schlecht ist und wie was gemacht wird.

Es hängt davon ab, inwieweit MitarbeiterInnen in den Prozess miteinbezogen werden, dementsprechend kann eine externe Beratung als Bereicherung angesehen werden.

Für die Geschäftsführung schien die Unterstützung der Contrast GmbH sehr hilfreich zu sein. Nämlich insofern, dass sie ein „Zukauf der Manpower“ (Einrichtung A 2009) bedeutet.

Da „so ein Projekt sehr viel Zeit in Anspruch nimmt, die Dinge vorzubereiten ... um das alles sicherzustellen haben wir uns einen Berater genommen, weil damit kaufen wir natürlich auch zusätzliche Ressourcen, sprich Zeit.“ (Interview A 2009)
„Wir haben Gott-sei-Dank diesen Luxus gehabt, ..., dass wir uns bei der Contrast Management so ein rundum Paket einkaufen konnten. (...). Es wurde alles rundherum organisiert, die Vorbereitung ..., die Nachbereitung (...). ... es war extrem angenehm, dass diese ganze Zeitstruktur und Projektstruktur von Contrast gemanaged worden ist“ (Interview Einrichtung B 2009).

Auch bei der Festlegung der strategischen Ziele und der Generierung von Kennzahlen wurde die Contrast GmbH als sehr hilfreich empfunden. „Da muss ich ehrlich sagen, ich glaube nicht dass wir es ohne Unterstützung der Contrast geschafft hätten, die BSC so durchzuziehen.“ (Interview Einrichtung C 2009)

Somit dient die externe Begleitung nicht nur als Lieferant hilfreicher Infos zur BSC, sondern schafft für die Geschäftsführung auch zusätzliche Zeit-Ressourcen, die aber entsprechend zu bezahlen sind.

Eine konkrete Summe des Entgeltes für die Beratungsstunden der Contrast GmbH ging aus den Ergebnissen nicht hervor, lediglich, dass es nicht billig war.

Die hohen Kosten erklären möglicherweise, warum eine Beratung und Moderation nur punktuell, also in der Vorbereitungsphase und bei aufgetretenen Problemen, in Anspruch genommen wurde. Sonst wurde versucht dies intern zu lösen.

Es ist somit einfach eine Kostenfrage inwieweit man eine externe Beratung beansprucht, bzw. ob Mittel dafür zur Verfügung stehen, oder nicht.

7.3.3.2. Einstiegsphase

Anhand der Ergebnisse wurde deutlich, dass vor der Implementierungsphase der BSC, ein Plan aufgestellt wurde. Dieser enthielt Inhalte über die BSC, eine Struktur des Projektablaufs, sowie auch das Festlegen eines zeitlichen Rahmens. Je nach dem wie aktuell die Strategie einer Einrichtung war, bzw. inwieweit diese vorhanden und vollständig war, wurde diese noch vor der Erstellung der BSC adaptiert.

7.3.3.2.1. Strategische Voranalysen

Im Vorfeld der Implementierungsphase fanden in den Einrichtungen diverse strategische Analysen der Organisation statt. Dabei wurden Umfeldanalysen und Organisationsanalysen (z.B. SWOT Analyse) durchgeführt, bei denen neben der Führungsebene auch MitarbeiterInnen¹⁵ vertreten waren.

Des Weiteren zeigte sich, dass Versammlungen bzw. Workshops gemacht wurden, um den MitarbeiterInnen die BSC vorzustellen, und um die strategische Ausrichtung mit ihnen zu kommunizieren und diskutieren. Hierbei wurden teilweise auch Interviews mit Personen aus den relevanten Anspruchsgruppen, wie Angehörige, GeldgeberInnen, Vorstand und KlientInnen geführt.

Weiters zeigte sich anhand der Ergebnisse, dass Einrichtungen mit einem QM-System, das Wissen aus diesem, bereits in die Voranalysen einfließen lassen konnten.

Aus den gesammelten Daten ging auch hervor, dass auf Basis dieser Analysen zwei Einrichtungen ein Zukunftsbild entworfen haben. In diesem wurden strategische Schwerpunkte festgeschrieben, die immer wieder überarbeitet und aktualisiert werden und der Orientierung dienen.

¹⁵ Auf die beteiligten Personen dieses Prozesses wird im Anschluss noch näher eingegangen.

7.3.3.2.2. Architektur der BSC

Als äußerst wichtig zeigte sich, dass die Architektur einer BSC vor der Implementierung festzulegen ist.

Der Einsatz der BSC kann sehr vielfältig sein, da sie eigentlich auf jeder Hierarchiestufe und für jegliche Geschäftsprozesse eingesetzt werden kann. (vgl. Horváth & Partner 2000:109)

In der Literatur wird die BSC idealerweise von der Unternehmensspitze aus beschrieben, das heißt, dass strategische Entscheidungen von der obersten Stelle getroffen werden. Somit sind Abstimmungen über die strategische Ausrichtung mit anderen Bereichen nicht mehr notwendig. (vgl. ebd. 2000:109)

In der Einsatzebene der BSC, zeigten sich bei den Ergebnissen wesentliche Unterschiede. Die Literatur beschreibt die BSC als „Top down – bottom up“ (Kaplan/Norton 1996) Instrument und geht idealerweise von der Unternehmensspitze, aus in die einzelnen Bereiche (vgl. Horváth & Partner 2000). Während einige Einrichtungen die BSC nur für die Führungsebene implementiert haben, gab es auch BSCs, die nur für einen bestimmten ausdifferenzierten Bereich eingesetzt wurden, auch Bereichs-BSC genannt.

Weiters ging aus den Ergebnissen hervor, dass die BSC in den befragten Einrichtungen für mehrere Organisationseinheiten implementiert wurde. Eine andere Variante war die Implementierung einer organisationsübergreifende BSC. Bereichs-BSCs erscheinen bei Einrichtungen mit mehreren ausdifferenzierten Bereichen insofern sinnvoller, da die Implementierung der BSC mit vielen Tücken verbunden ist. (vgl. Horváth & Partner 2000:222f) Da es meist auch noch an Erfahrung im Umgang mit diesem Instrument mangelt erscheint es besser zuerst eine Bereichs-BSC einzuführen und erst dann ein organisationsübergreifende BSC zu implementieren. „Mit der flächendeckenden Implementierung nimmt die Komplexität und ... der Umfang des Vorhabens zu.“ (Horvath & Partner 2000:222)

Bei den Ergebnissen zeigte sich, dass BSCs auf der Führungsebene, aus unterschiedlichen Gründen auf dieser Ebene „stecken geblieben“ sind. Lediglich bei zwei Einrichtungen konnte die BSC bis in die MitarbeiterInnen-Ebene hinuntergebrochen werden.

7.3.3.2.3. Festlegung der beteiligten Personen

Anhand der Daten ging hervor, dass bei der Strategieentwicklung und bei der Entwicklung der BSC, vorrangig die Geschäftsführung, bzw. die Leitung eines Bereiches, beteiligt war.

Dies wird auch von Seiten der Literatur vorgeschlagen, nämlich dass Personen die bei der Strategieumsetzung involviert sind, auch bei der Strategieentwicklung dabei sein sollten, „um einen fließenden Übergang zwischen Strategieentwicklung und –umsetzung sicherzustellen.“ (Horváth & Partner 2000:115) .

Die Autoren Horváth & Partner (2000:113f) schlagen dafür unterschiedliche Personengruppen, bzw. Gremien vor, die für den organisatorischen Ablauf zuständig sind. Auch Haddad (ebd. 2002:62) weist ausdrücklich darauf hin, dass die Zusammensetzung der Gruppen nicht individuell gewählt werden soll, sondern dass dabei die unterschiedlichen Sparten der Organisation vertreten sein sollten.

Hier ist festzuhalten, dass bei den Interviews vorrangig die Rede von einer definierten Steuergruppe war, bei der, die unterschiedlichen Führungsebenen der Einrichtung (Geschäftsführung und Leitungsteam) vertreten waren.

„Wir haben auch sozusagen in unserer Steuergruppe vier Leiterinnen drinnen gehabt, damit war auch gesichert, dass die Mitarbeiter-Ebene neben dem Leitungsteam auch vertreten ist, aber auf Leitungsebene.“ (Interview Einrichtung B 2009)

Bei den Interviews wurde zwar immer wieder die Notwendigkeit einer breiten Einbindung der MitarbeiterInnen betont, dennoch ging aus den Ergebnissen hervor, dass die MitarbeiterInnen in den Steuergruppen kaum vertreten waren.

Ein möglicher Grund dafür wäre, dass die Gruppenzusammensetzung sonst zu groß gewesen wäre. Dies hätte beispielsweise zur Folge, dass eine gemeinsame Erarbeitung, aufgrund der Größe somit schwieriger wäre. Demnach würden die Diskussionsprozesse zu viel Zeit beanspruchen, was von den teilnehmenden Personen als anstrengend und mühsam empfunden werden könnte. Vor allem wenn man dabei bedenkt, dass MitarbeiterInnen in der KlientInnenarbeit über kein wirtschaftliches Know-how verfügen. Dies könnte von Seiten der Führungsebene als Belastung empfunden werden. Andererseits kann dies auch auf das Desinteresse der MitarbeiterInnen an diesem Instrument zurückgeführt werden. Demgegenüber kann die Mitarbeit in der Steuergruppe, von den MitarbeiterInnen

als zusätzlicher Aufwand, oder nicht bezahlte Mehrarbeit empfunden werden, weshalb sie eine Teilnahme ablehnen würden.

Aus diesem Grund wurde bei fünf Einrichtungen versucht, anhand von so genannten Groß-Gruppen-Klausuren, die Ergebnisse uä. aus der Steuergruppe bis zum/zur einzelnen MitarbeiterIn zu tragen.

„Die Steuergruppe hat vorbereitet, hat dies in der Großgruppe, ... vorgetragen, die Steuergruppe hat dann nachbereitet und in dieser sind dann die Grundsatzentscheidungen gefallen. ..., also in den Großgruppen-Klausuren wurde gesammelt, beraten, ausgetauscht und gebündelt, zusammengebracht und gefiltert wurde in der Steuergruppen und die Ergebnisse dann wieder in die Großgruppe gebracht.“ (Interview Einrichtung C 2009)

In den ersten Entwicklungsphasen waren somit hauptsächlich die LeiterInnen in diesen Prozess involviert. Dabei wurde auch darauf geachtet, dass dieses Team während der Entwicklungszeit konstant bleibt. (vgl. dazu auch Horváth & Partner 2000:125)

7.3.3.2.4. Die Rolle der MitarbeiterInnen

Für eine Implementierung einer BSC wird von Seiten der Literatur vorgeschlagen, dass die MitarbeiterInnen einer Organisation möglichst umfassend miteinbezogen werden. (vgl. Horváth & Partner 2000:113)

Wichtig ist dabei, dass bereits vor der Einführungsphase das Thema BSC in die Arbeitswelt der MitarbeiterInnen getragen wird. Mittels Informationsveranstaltungen oder Workshops soll eine Sensibilisierung und ein Verständnis für dieses Thema geschaffen werden. (vgl. ebd. 2000:121)

Somit „sind wir in jede Einrichtung gefahren und haben in Mitarbeiterversammlungen gesagt wohin wir uns strategisch entwickeln wollen, wir haben ... [die Mitarbeiter gebeten, Anm. d. Verf.], mit einem Feedbackbogen uns Feedback zu geben“ (Interview Einrichtung A 2009).

„Wir haben ... auch ... sehr viel Infos and die Teams, Mitarbeiter fließen lassen... . (...). ... [eine, Anm.d.Verf.] Vermittlungsarbeit, die auch laufend stattfindet Man muss das immer wieder vermitteln.“ (Interview Einrichtung B 2009)

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass die Integration der MitarbeiterInnen und die Kommunikation sehr wichtig ist, vor allem, wenn es darum geht zu erklären,

warum eine BSC, aus Sicht der Geschäftsführung notwendig ist. Würde man dies nicht machen, kann dies unter Umständen zu Ängsten, oder zur Verbreitung von Fehlinformationen führen, weil sich die MitarbeiterInnen nichts darunter vorstellen können. Es hat „im Vorfeld einen großen Widerstand gegeben, darauf zurückzuführen dass die Mitarbeiter eigentlich nicht genau gewusst haben was das eigentlich ist und dadurch eine diffuse Angst entstanden ist, was man da im Management alles aus ihrer Arbeit wird messen, wird wollen“ (Interview Einrichtung A 2009).

Große Sorge herrschte bei den MitarbeiterInnen auch in Hinblick auf die mögliche Mehrarbeit, die dieses Instrument mit sich bringen könnte und die gemacht werden muss. Was dies noch mehr erschwert ist, dass das laut den MitarbeiterInnen auch nichts mit der KlientInnenarbeit zu tun hat.

Eine Befürchtung war auch, dass durch die BSC „das Menschliche in den Hintergrund gedrängt wird“ (Interview Einrichtung D 2009). Demgegenüber gab es Bedenken, dass man damit die Sozialarbeit „in letzter Konsequenz durch einen Zahlenraster treiben [will, Anm.d.Verf.]“ (Interview Einrichtung A 2009).

Folglich zeigt sich auch, dass Ängste gegenüber den Kennzahlen vorhanden waren. „Werde ich jetzt noch mehr kontrolliert, muss ich noch mehr arbeiten?“ (Interview Einrichtung F 2009).

Berens et al. (2000:27) sehen in der negative Haltung der MitarbeiterInnen gegenüber dem Einsatz der BSC, auch die größte Schwierigkeit. Die Akzeptanz für die Verwendung solcher Instrumente ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Implementierung. (vgl. ebd. 2000:27)

Aus diesem Grund kann nur durch Information und Kommunikation „ein hohes Commitment der Beteiligten“ (Horváth & Partner 2000:122) geschaffen werden.

Die Informationsvermittlung zeigte sich bei den Einrichtungen als sehr unterschiedlich. MitarbeiterInnen wurden einerseits über Versammlungen, Veranstaltungen, Workshops und Klausuren über die BSC informiert. Demgegenüber fanden auch andere Kommunikationsmedien, wie beispielsweise Protokolle, Intranetforen oder die hausinternen Zeitung, Verwendung.

Weiters zeigte sich anhand der Ergebnisse, dass die Informationspflicht der Leitungen gegenüber den MitarbeiterInnen hierbei als sehr wichtig angesehen wurde.

Dabei galt es aber nicht „Wissen in klassischer Weise zu vermitteln, das war nicht notwendig, weil wir haben darüber gemeinsam, ..., darüber geredet und jeden eingeladen mit uns darüber zu reden“ (Interview Einrichtung A 2009).

Dennoch hat sich gezeigt, dass MitarbeiterInnen nicht immer miteingebunden waren. „Wir haben gesagt wir nehmen aus verschiedenen Professionen Menschen mit damit wir versuchen eine gemeinsame Sprache zu finden, ... besser ... als nur die ... Bereichsleiter oder Abteilungsleiter,..., man muss ... Menschen mitnehmen, ..., ... mit denen kommunizieren und diskutieren ... und die können das dann auch weitertragen.“ (Interview Einrichtung F 2009)

„Es gibt keine flächendeckende Erreichung der Mitarbeiter, schon aber der Leitungsebene, ja, und da muss man Abstriche machen“ (Interview Einrichtung D 2009).

Somit zeigt sich, dass wenn die MitarbeiterInnen bei der BSC Einführung miteinbezogen werden, sie besser verstehen können, warum die Geschäftsführung so ein Instrument einführen möchte. Andererseits wurde es für sie klarer, welche Auswirkungen das dann unmittelbar auf ihren Arbeits- und Aufgabenbereich hat.

Horváth und Partner (2000:122) schlagen aus diesem Grund vor, anhand von Anwendungsbeispielen den MitarbeiterInnen verständlich darzulegen, worum es geht.

In den Einrichtungen zeigte sich, dass sich das Verständnis der MitarbeiterInnen dort erheblich erhöht hat, wo sie anhand der Ursache-Wirkungs-Ketten sehen konnten, was eine Aktion bewirken kann. Vor allem auch zu sehen, inwieweit sie an der Basis Wirkung an oberster Stelle auslösen können, und somit auch eine effizientes Handeln in der Einrichtung unterstützen können.

7.3.3.3. Ablauf der Implementierung

Die Dauer des Implementierungsprozesses, in den untersuchten Einrichtungen erstreckte sich über einen Zeitraum von durchschnittlich einem Jahr bis zu eineinhalb Jahren. Dies war davon abhängig, in wie weit die strategische Ausrichtung vorhanden war und wie kommunikationsintensiv sich die vorhergehenden Abläufe gestalteten.

„Da war uns sehr wichtig, dass wir einen relativ langen Implementierungsprozess hatten der weit weniger für die Entwicklung der Scorecard, sowohl technisch, wie von den Inhalten zu tun hatten, als den Kommunikationsprozess mit den Mitarbeitern zu gestalten“ (Interview Einrichtung A 2009).

Anhand der Daten zeigte sich, dass bei der Implementierung der BSC beide Modelle, also jenes nach Haddad¹⁶ und jenes von Horváth & Partner¹⁷, Anwendung fanden.

Nachdem die strategische Stoßrichtung festgelegt wurde, konnten die strategisch relevanten Ziele daraus abgeleitet werden. Anschließend wurden, unter Einbindung von MitarbeiterInnen, Messgrößen bzw. Kennzahlen entwickelt.

„Man [hat, Anm.d.Verf] sich Mitarbeiter gesucht, die damals für den Kernprozess besonders relevant waren, und die den Kernprozess auch gut gekannt haben ... wie zum Beispiel so ein Einsatz abläuft, oder wo eben für sie Messgrößen sind, wann ein Tag erfolgreich war“ (Interview Einrichtung E 2009), wovon das abhängt. Eine breite Einbindung der MitarbeiterInnen hat aber auch dazu geführt, dass zu viele Ziele entwickelt wurden.

„Wir haben einerseits viel zu viele BSC Ziele entwickelt, einfach mit dem ernst gemeinten Bemühen, all das was von den Teams kommt miteinzubeziehen“ (Interview Einrichtung C 2009).

Die Problematik bestand darin, dass durch die Einbindung der MitarbeiterInnen zu viele operative Ziele mitabgeleitet wurden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die MitarbeiterInnen vorrangig im operativen Bereich tätig sind.

Weiters zeigte sich, dass sich MitarbeiterInnen teilweise auch nicht in den Zielen wieder finden konnten, da diese auf eine strategische Ebene abstrahiert wurden. Aus diesem Grund sind die Kommunikation und die Diskussion bei der Entwicklung der BSC wichtig. (vgl. Kaplan/Norton 1996:12-13)

Weiters kam es zu Nachverhandlungen bereits niedergeschriebener Ziele, „weil wenn ein Ziel in einem Bereich formuliert wird, kann's ja Widerspruch geben mit dem anderen Ziel im anderen Bereich, ..., das betrifft zum Beispiel auch das Budget, das parallel diskutiert wird“ (Interview Einrichtung D 2009).

¹⁶ Vgl. dazu Kapitel 6.2.2, S. 33

¹⁷ Vgl. dazu Kapitel 6.2.1, S. 32

Haddad (ebd. 2002:63) weist darauf hin, dass jene Ziele, die keine Wirkung auf Ziele anderer Dimensionen haben, im Team diskutiert werden müssen. Dasselbe betrifft auch Ziele, die sich negativ auf die Ziele anderer Dimensionen auswirken. Sinn einer solchen Diskussion ist es herauszufinden, ob diese Ziele außerhalb des Zielsystems der Organisation liegen, oder nicht. Wenn dem so ist, sind diese somit auszuschließen, so die Empfehlung von Haddad (ebd. 2002:63)

Die Darstellung der Ursache-Wirkungs-Ketten, in Form der „strategic map“ waren sehr hilfreich. Dadurch konnte unter anderem das Verständnis der MitarbeiterInnen verbessert werden, weil die Zusammenhänge für sie somit nachvollziehbarer waren. Folglich auch, dass der/die MitarbeiterIn sieht, dass auch er/sie etwas auslösen und bewirken kann.

Bei den Interviews wurde seitens der InterviewpartnerInnen explizit darauf hingewiesen, dass die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge anhand der „strategic map“ dargestellt werden sollen und nicht in der BSC. Begründet wurde dies damit, dass die Komplexität eines Zieles in ersterer besser abzubilden ist und somit auch die Aussage über die Wirkung einer Maßnahme erleichtert.

Um überprüfen zu können ob ein Ziel erreicht wurde, müssen vorab Kennzahlen definiert werden, die unterschiedlichen Anforderungen unterworfen sind:

Sie müssen, einerseits reliable (Reliabilität) sein, d.h., dass die Kennzahl bei neuerlichen Messungen immer wieder denselben Wert liefern muss und andererseits muss sie genau sein, also das messen, was es messen soll (Validität). (vgl. Bono 2006:154)

Weiters sollen Kennzahlen leicht erklärbar, bzw. verständlich und glaubwürdig sein und sollen sich von anderen Messgrößen eindeutig unterscheiden. (vgl. ebd. 2006:154).

Damit die Kennzahlen ihre Aufgabe erfüllen können, sollten sie dauerhaft, oder zumindest kurzfristig verfügbar sein. Dabei sollten sie ohne übermäßigen Aufwand berechenbar sein, sodass sie immer aktuell abrufbar sind. (vgl. ebd. 2006:154)

Gemäß diesen Anforderungen zeichnete sich bei den Ergebnissen ab, dass die Verwendung von quantitativen Kennzahlen bevorzugt wurde. Grund dafür war, dass diese bereits durch diverse Berichtssysteme vorhanden waren und somit nicht eigens erhoben werden mussten.

„Zunehmend stört, dass hauptsächlich nur quantitative Messgrößen abgebildet werden können, wenig qualitative“ (Interview Einrichtung G 2009).

Dementsprechend erwies sich, das Finden geeigneter Kennzahlen, genauso wie deren leichte Verfügbarkeit, als äußerst schwierig.

Aus den Daten geht hervor, dass zu viele Messgrößen entwickelt wurden, wobei deren qualitative Aussagekraft auch zu hinterfragen ist.

„Die haben sich einfach nicht bewährt, die sind nicht aussagekräftig genug und von dem her sind da manche ... nicht mehr regelmäßig befüllt worden.“ (Interview Einrichtung C 2009)

Kennzahlen, die nicht bereits aus anderen Systemen zur Verfügung standen, sondern extra erhoben werden mussten, wurden als Aufwand erlebt.

„BSC Kennzahlen müssen so verinnerlicht sein im Berichtswesen, dass es kein Zusatzaufwand mehr ist, die zu erleben und zu produzieren.“ (Interview Einrichtung E 2009)

Manuell erhobenen Kennzahlen wurden, abgesehen vom Mehraufwand, wenig Vertrauen entgegen gebracht, weil „denen dann auch nicht vertraut worden ist, ob der jetzt auch wirklich abgelesen hat, oder ob er das einfach reingeschrieben hat“ (Interview Einrichtung E 2009).

Insofern ist es wichtig eine gute Balance zwischen quantitativen und qualitativen Kennzahlen zu finden, wobei letztere aufgrund des Zeitaufwandes nicht vernachlässigt werden sollten.

Aus dem Datenmaterial ging auch hervor, dass die Abbildung der Messgrößen in einer Berichts-BSC sich als genauso schwierig darstellte. Deshalb wollen sich die Einrichtungen diesem Thema in Zukunft verstärkt widmen.

Für die Umsetzung der Ziele wurden in den Einrichtungen anschließend Maßnahmen festgelegt, die dann in der täglichen Arbeit der MitarbeiterInnen Anwendung fanden. Die Rückmeldungen der einzelnen Teams zu den definierten Zielen wurden von der Steuergruppe als Herausforderung erlebt. Es handelte sich dabei meist um Maßnahmenvorschläge und nicht um neue Zielvorschläge. Diese konnten aber dennoch für die Festlegung der Aktionen herangezogen werden.

„Rückmeldung aus den Teams ..., das handhaben wir so, dass wir das was rückgemeldet wird, ... , quasi in einem Maßnahmenspeicher geben, dass soll nicht verloren gehen, das ist ganz wichtig.“ (Interview Einrichtung C 2009)

7.3.3.3.1. Anzahl und Benennung der Perspektiven

Wie in der Literatur vorgeschlagen¹⁸, zeigte sich anhand der Ergebnisse, dass hauptsächlich fünf Perspektiven gewählt wurden, wobei auch die klassische Variante der BSC¹⁹, mit vier Perspektiven, Anklang fand und implementiert wurde. Weiters ging dabei auch hervor, dass die Verwendung von sechs Perspektiven bei einer Einrichtung als sinnvoll erachtet wurde.

Die Dimensionen der BSC sind dabei sehr stark an das Zielsystem der NPOs²⁰ angepasst. Dies zeigt sich vor allem in der Differenzierung der Leistungserbringung und der Anspruchsgruppen, wird aber in dieser Form nicht überall so angewandt. Hier ist festzuhalten, dass vor allem jene Einrichtungen, die mehrere AuftraggeberInnen, bzw. KostenträgerInnen haben, eine solche Trennung vollzogen haben. Möglicherweise wurde dies deshalb gemacht, damit die Ansprüche und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen genauer betrachtet werden können.

Der Vorschlag aus der Literatur, eine MitarbeiterInnen Perspektive zu konzipieren²¹ wurde von den Einrichtungen auch umgesetzt.

Dabei kann man vermuten, dass die MitarbeiterInnen dieser Institutionen stärker in den BSC-Prozess miteinbezogen wurden. Demnach wurde ihnen vielleicht auch eine wichtige Rolle in die Organisation zugeschrieben. Einrichtungen, die eine klassische Form der BSC gewählt haben, sahen es vielleicht nicht als notwendig eine eigene MitarbeiterInnen Perspektive zu haben. Möglicherweise hat es der Steuergruppe gereicht, dass Zielvereinbarungen der MitarbeiterInnen sowieso in anderen Perspektiven integriert sind. Denkbar wäre, dass eine stärkere Auseinandersetzung mit den MitarbeiterInnen mehr Ressourcen (zeitlich, als auch finanziell) benötigt hätte und dieser Aufwand, zum damaligen Zeitpunkt, als nicht notwendig erachtet wurde.

¹⁸ Vgl. dazu Kapitel 6.1, S. 25

¹⁹ Vgl. dazu Kapitel 5.2, S. 17

²⁰ Vgl. dazu Kapitel 2.4.1, S. 8

²¹ Vgl. dazu Kapitel 6.1.2, S. 26

Interessant erscheint auch, dass die Mission der Einrichtungen kaum in einer eigenen Perspektive zu finden ist. Dadurch hätte bei der Formulierung der Strategie, ein besserer Bezug zur Mission hergestellt werden können. Ebenso hätte dies auch den Bezug zur Mission gewährleisten können, so sehen es zumindest Kaplan/Norton (2001:135f).

Aktuell wird bei manchen Einrichtungen überlegt die Dimensionen umzubenennen, und/oder die Anspruchsgruppen in der BSC stärker auszudifferenzieren.

Grundsätzlich sind die Dimensionen, so wie sie in der Literatur beschrieben werden²², von den Einrichtungen auch so übernommen worden. Anhand der Daten zeigt sich, dass es nur geringe Unterschiede bei den Perspektiven gibt. Sei es in der Anzahl der Perspektiven, oder in ihrer individuelle Benennung.

7.3.3.4. Erstellung der BSC

Für die Erstellung der BSC, wurde den untersuchten Einrichtungen von der Contrast GmbH eine eigens entwickelte Excel Tabelle angeboten, wurde aber von den Einrichtungen kaum in Anspruch genommen.

„Dass wir diese nicht genommen haben, wir haben sie angeschaut und sie hat uns nicht zufrieden gestellt. Wir haben eigentlich eine ganz tolle eigene Entwicklung gemacht“ (Interview mit Einrichtung B 2009).

Die einfache Lösung, einer im Excel aufgebauten BSC mit einer banalen Ampellösung, erschien, laut den untersuchten Einrichtungen, am Sinnvollsten.

Es zeigte sich aber auch, dass die Verwendung einer speziellen Software, für die Erstellung einer BSC angeschafft wurde. „Aber wir haben eine Software, die uns da hilft, aber das hat mit Excel schon fast nichts mehr zu tun, mit Excel macht [man, Anm.d.Verf.] da überhaupt nichts mehr, da muss man schon schauen dass man mit integriertem Rechnungswesen [ein, Anm.d.Verf.] Tool hat mit mehreren Modulen, und da erstellen wir jetzt sozusagen etwas was uns hilft entlang der BSC Berichte.“ (Interview Einrichtung D 2009)

Eine einfache Excel Tabelle ist aber auch eine Möglichkeit um die BSC zu erstellen. Zumindest ist es die kostengünstigere Variante und war möglicherweise

²² Vgl. dazu Kapitel 6.1, S. 25

vorerst ausreichend. Hier ist festzuhalten, dass vielleicht ein beträchtlicher Aufwand mit der Eingabe von Kennzahlen verbunden ist, der mit einer speziellen Software verringert werden könnte.

Anhand der Ergebnisse zeigte sich, dass die grundsätzliche Ausrichtung der BSC auf drei bis sechs Jahre definiert ist.

Die Erhebung der Daten erfolgt in unterschiedlicher Frequenz, von monatlich bis vierteljährlich und jährlich. Hierbei werden nicht nur die vergangenen Ergebnisse besprochen, sondern auch strategischen Überlegungen und Zukunftspläne evaluiert und notfalls Korrekturen gesetzt. Verantwortlich dafür ist meist die Steuergruppe, die auch in der Implementierungsphase leitend waren.

Die Erstellung der BSC in einem Berichtswesen, kurz Berichts-BSC, konnte noch von keiner Organisation gemacht werden. Dies soll aber demnächst erfolgen und wurde auch in den Zielen, für das aktuelle Jahr niedergeschrieben. Konkrete Erklärungen dazu gab es keine. Vermuten lässt sich nur, dass die Überleitung der BSC in eine Berichts-BSC äußerst schwierig ist, das wiederum auf die Kennzahlenproblematik zurückzuführen ist.

7.3.4. Erfahrungen mit dem Instrument BSC

Die Ergebnisse zeigen, dass grundsätzlich die Zufriedenheit mit diesem Instrument, auf Seiten der Geschäftsführung, sehr groß ist. Unzufriedenheit besteht dort, wo die BSC nicht richtig implementiert und eingesetzt werden konnte, so wie es Kaplan/Norton (1996) empfohlen haben.

Dies hat bei einer Einrichtung auch dazu geführt, dass die BSC nicht mehr in Verwendung ist.

Die Probleme in der Anwendung des Instruments konnte in den Einrichtungen auf einige Fehler zurückgeführt werden. Hierbei erscheint es sinnvoll nach der Differenzierung von Kaplan/Norton (2001) vorzugehen, die Fehler im Aufbau der BSC, als „design failures“ (2001:360f) und Fehler in der Durchführung, als „process failures“ (ebd. 2001:361f) bezeichnen.

7.3.4.1. Fehler im Aufbau

Eine große Problematik besteht laut Berens et al. (2000:27) darin, dass es zu keiner ausreichenden Kommunikation und Diskussion der Strategie kommt. Somit

kann eine Strategie nicht konsequent verfolgt werden, sodass sich die BSC nicht entfalten kann.

„Also wir haben zwar eine BSC gehabt ..., aber wir haben nicht dieses strategische Metaziel gehabt, (...). Wir haben versucht von der Basis nach oben aufzubauen und gleichzeitig von der Basis in die Mitarbeiterschaft zu tragen. ... die Nachhaltigkeit hat gefehlt und das ist der Grund warum sie [die BSC, Anm.d.Verf.] eben nicht im Einsatz ist.“ (Interview Einrichtung E 2009)

Anhand der Daten zeigte sich, dass die Messgrößen bzw. Kennzahlen eine große Herausforderung darstellen. Als sehr wichtig wurde gesehen, dass die Messgrößen genau beschrieben sind, also was wird wie gemessen.

Auch Haddad (2002:64) zeigt auf, dass es für soziale Organisationen relativ schwierig ist repräsentative Kennzahlen zur Messung zu finden. Begründet wird dies damit, dass im sozialen Bereich hauptsächlich subjektive Zahlen (wie z.B. KlientInnen-Zufriedenheit etc.) Verwendung finden, da monetäre Größen eher „Mittel zum Zweck“ sind. (vgl. dazu Bono 2006:452f)

7.3.4.2. Fehler in der Durchführung

Problematisch ist vor allem die fehlende Bindung auf Seiten der Führungsebene. (vgl. Kaplan/Norton 2001:361-362)

„Also wir hätten eine BSC gehabt, ..., ohne dass sich, dass sich das oberste Führungsgremium dazu aktiv bekannt hätte, oder damals entscheiden hätte in diese Richtung wollen wir.“ (Interview Einrichtung E 2009)

Ein mittleres Management verfügt über zu wenig Wissen und ist nach Kaplan/Norton (2001:362) nicht in der Lage selber über eine strategische Ausrichtung der Organisation zu entscheiden.

„Important ... [are, Anm.d.Verf.] actual meetings where the senior executives debate and argue among themselves about the objectives and measures on the organizational scorecard and the cause-and-effect linkages“ (ebd. 2001:362).

Ein weiteres Risiko besteht darin, dass, wenn die BSC nur auf der Führungsebene kommuniziert wird, dies zu einem Verlust von Innovationen und Kreativität der Basis führt. Dies wurde immer wieder von den GeschäftsführerInnen der untersuchten Einrichtungen betont.

Auch Scherer (2002:21) erkennt die Problematik bei der Beteiligung untergeordneter Organisationsebenen, wenn also nur die Führungsebene in die Entscheidungsprozesse miteinbezogen wird, und andere Ebenen nicht.

Dennoch zeigte sich bei den Ergebnissen, dass manche Organisationen nicht daran interessiert sind, dieses Instrument bis in die einzelnen Teams zu tragen. Sie sehen dies als nicht notwendig, und/oder nicht sinnvoll. Im Gegensatz dazu wollte eine Geschäftsführung die BSC bis in die einzelnen Bereiche kommunizieren, das aber von den MitarbeiterInnen abgelehnt wurde. Somit konnte auch hier die BSC nicht bis zu den einzelnen MitarbeiterInnen getragen werden.

Anzumerken ist hierbei auch, dass die BSC gelebt werden muss. Damit ist der fortwährende Einsatz dieses Instrumentes gemeint, der gewährleistet sein muss, damit sie ihre Wirkung entfalten kann. (vgl. Horváth & Partner 2000:253, Probst 2007:163)

Das Um und Auf einer BSC ist die interne Kommunikation. Dies wurde auch immer wieder bei den Interviews angemerkt. Hinzuzufügen ist hier auch, dass erst durch ein Feedback, die Funktionalität dieses Instrumentes gewährleistet werden kann. Dabei können Erfahrungen mit der BSC kommuniziert, bzw. Schwachstellen und Problembereiche aufgezeigt werden. Darauf aufbauend können gesetzte Ziele auf ihre Wirksamkeit überprüft und gegebenenfalls neu definiert werden. Anschließend werden dann wieder neue Maßnahmen festgelegt.

7.3.4.3. BSC als Chance oder Risiko?

... für die Organisation

Positiv zeigte sich, dass es durch eine klare strategische Ausrichtung in den Einrichtungen, zu einer starken Professionalisierung gekommen ist. Also, dass es konkrete Arbeitspläne gibt, die nun umgesetzt und überprüft werden.

Die Verknüpfung des strategischen Managements mit dem operativen Geschäft einer Organisation, bringt durch die BSC viele Vorteile mit sich. (vgl. Bergmann 2004:236) Dennoch konnten, anhand der Ergebnisse, auch Nachteile festgestellt werden.

„Strategische Arbeit führt auch sehr schnell zu einer Vereinheitlichung, Standardisierung bis hin auch zu einer Überreglementierung.“ (Interview Einrichtung C 2009)

„Manchmal haben wir den Eindruck, dass die Spontaneität doch einigermaßen gebremst ist, und können uns manchmal nicht entscheiden ob das mehr gut als schlecht ist.“ (Interview Einrichtung G 2009)

Dies birgt gerade in sozialen Einrichtungen die Gefahr, dass auf die individuellen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen nicht mehr eingegangen werden kann. Hier ist festzuhalten, dass das genau das ist, was die Sozialarbeit ausmacht, nämlich spontanes, individuelles und lebensweltorientiertes Handeln.

Auch Scherer (2002:21) sieht in der BSC die Gefahr der Bürokratisierung, sodass Organisationen nicht mehr flexibel auf Neuerungen reagieren können.

Um eine bedürfnisorientierte Hilfeleistung gewähren zu können, muss man sehr darauf achten, dass die Balance zwischen Professionalisierung und Individualisierung gewahrt wird.

Weiters zeigt sich, dass durch eine organisationsübergreifende BSC, eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit geschaffen werden kann. Dies hat zu einem näher kommen mit anderen Bereichen der Organisation geführt, und die gemeinsame strategische Ausrichtung verstärkt.

„Dass man eigentlich überrascht ist wie unterschiedlich die Mitdiskutanten das Unternehmen sehen können. (...). ..., dass sie davor nur einen bestimmten Ausschnitt gesehen haben, jeder seinen, der der in der Sozialarbeit arbeitet natürlich einen anderen als der der im Management arbeitet.“ (Interview Einrichtung A 2009)

Somit hat die BSC zu sehr viel Innovation bei den Einrichtungen geführt, weil es viele Rückmeldungen in den Diskussionsprozessen gegeben hat und auch sehr viele gute Ideen dabei gesammelt wurden.

Durch die Darstellung der einzelnen Perspektiven und deren Ziele in der BSC, auch anhand von Ursache-Wirkungs-Ketten, kann ein guter Überblick über die strategische Ausrichtung einer Organisation geschaffen werden. (vgl. Haddad 2002:64)

Dabei konnten auch die unterschiedlichsten Abhängigkeiten der Einrichtung aufgezeigt werden. „Um überhaupt sich einmal zu vergegenwärtigen wovon hängen wir ab, wofür braucht uns wieder ein anderer, welches Umfeld gibt es eigentlich rund um uns ... indem wir versuchen gemeinsam die beste Leistung zu erbringen.“ (Interview Einrichtung A 2009)

Für die Einrichtungen war es wichtig, dass sie durch die BSC erkennen konnten, welche Risiken und Chancen auf die Organisation zukommen werden. Ebenso zeigte sich dabei auch, in welchen Bereichen sie gut und in welchen sie eher nicht so gut sind.

Das Berichtswesen hat sich auch insofern verbessert, dass „[wir] einen besseren Einblick, einen zeitnahe Überblick übers Budget haben und über das Controlling bessere Steuerungsmöglichkeiten und Unterstützung in der Steuerung des Budgets zu haben“ (Interview Einrichtung C 2009).

Es zeigte sich auch, dass durch die Betrachtung der Organisation aus einer „Vogelperspektive“ viele Erkenntnisse gewonnen wurden.

„Weil wir alle geglaubt haben wir kennen ... [Einrichtung E, Anm.d.Verf.] viel besser und wir wissen schon was gut für uns ist. Die BSC hat uns dann in einigen Bereichen die Augen geöffnet“ (Interview Einrichtung E 2009).

Die Verbindung der BSC mit einem QM-System und umgekehrt, erwies sich als sehr hilfreich. Denn über den Strategieprozess der BSC konnten Maßnahmen und gegebenenfalls auch die Korrekturen dieser, im Qualitätsbereich mitgesteuert werden. Die Ähnlichkeit zum EFQM-Modell zeigte sich ebenso als hilfreich, da der Ablauf für die MitarbeiterInnen nichts Neues war, da dieser bei beiden Instrumenten ähnlich verläuft.

Die Kombination mit einer DIN EN ISO Zertifizierung einer Einrichtung brachte auch Vorteile. Nämlich, dass die Schnittstellenproblematik der Prozesse in der BSC, durch die ISO verringert wurde.

... für die Führungsebene

Anhand der Ergebnisse zeigte sich, dass sich die Kommunikation in den Führungsebenen verbessert hat, da nun die Dinge in Besprechungen fokussiert

werden konnten. Dies wurde auf die BSC zurückgeführt, da diese zu einer gewissen Strenge und Konsequenz zwingt.

Insofern kann die BSC, als formelles Planungsinstrument, auch dazu führen, dass es durch diese Formalisierung zur Unterdrückung erfolgsversprechender Innovationen bzw. Initiativen kommen kann. (vgl. Scherer 2002:20f)

Dennoch konnte durch die BSC ein guter Überblick über die Gesamtorganisation geschaffen werden. Daraus ergibt sich auch einen Rückblick auf vergangene Dinge, um zukünftige Ziele und Maßnahmen besser umzusetzen zu können.

Die Literatur weist ebenso auf diesen Nutzen hin, dass durch die BSC die strategische Aktion auf den Strategieplan abgestimmt werden kann. Das heißt, dass die Ergebnisse durch ein strategisches Feedback in die weitere Planung miteinbezogen werden. (vgl. Arveson 2008:o.S.)

„Wir haben das Gefühl, dass wir das Unternehmen sehr effizient und strategisch steuern, dass wir nicht nur Überlegungen machen, sondern diese auch umsetzen und dass das auch überprüft wird.“ (Interview Einrichtung B 2009)

Arveson (2008:o.S.) erkennt auch, dass eine BSC den Endgewinn steigert, indem Prozesskosten gesenkt werden. Dies ist vor allem auf die langfristige strategische Ausrichtung zurückzuführen, da die Produktivität gesteigert und die Effektivität der Organisation verbessert wird.

Die BSC hat auch zu einer Professionalisierung der Leitung, sowie zu einem klaren Selbstverständnis dieser geführt. „Verbessert hat sich die Partizipation, das Interesse, die Identifikation der leitenden Mitarbeiterinnen an der Entwicklung der Gesamtorganisation, über den eigenen Bereich hinausgehend“ (Interview Einrichtung G 2009).

Somit konnte das Engagement der Leitungen, hinsichtlich der Übernahme von bereichsübergreifende Aufgaben, verbessert werden. Dabei zeigte sich, dass mittlerweile sich auch MitarbeiterInnen aus den unteren Führungsebenen an der Mitarbeit beteiligt haben.

„In den ersten zwei Jahren sind bei fast allen zu vergebenden Aufgaben die Namen der Mitglieder der Geschäftsführung gestanden, mittlerweile sind es auch Bereichsleitungen, die sich für die Weiterentwicklung ... engagieren.“ (Interview Einrichtung G 2009)

Diese negative Tendenz, der fehlenden Beteiligung untergeordneter Organisationsebenen, wirft auch Scherer (2002:21) auf. Deshalb wird von Kaplan/Norton (1996:12-13) immer wieder betont, wie wichtig die Involvierung anderer Ebenen bei den Entscheidungsprozessen ist.

Die Kritik von Scherer (ebd. 2002:21) ist insofern berechtigt, da sich anhand der Ergebnisse gezeigt hat, dass MitarbeiterInnen, die in der direkten KlientInnenarbeit tätig sind, sehr selten, bis gar nicht in Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden.

Als Konsequenz daraus hat sich gezeigt, dass die BSC bei den Führungskräften der Einrichtungen mittlerweile eine Ressourcenfrage geworden ist.

„Es hat uns ressourcenmäßig sehr gefordert, vor allem zeitlich..., aber auch, wir arbeiten so mit engen Budgets, dass es kaum Spielraum gibt, als Profit Betrieb hätten wir einfach zusätzliches Personal für die Umsetzung einer BSC und das spielt's nicht.“ (Interview Einrichtung C 2009)

„Also zum einen hat unser Geschäftsführer, damals der Bereich Wien Geschäftsführer, hat natürlich geächzt, dass er jetzt Daten in diese Tabellen einfüllen muss, ..., der hat damals das Berichtswesen als Belastung empfunden.“ (Interview Einrichtung E 2009)

„[Wir, Anm. d. Verf.] haben dadurch sehr viel mehr Arbeit verursacht, vor allem im Management, weil das niemand anderer machen kann, ich kann das nicht an einen Mitarbeiter delegieren.“ (Interview Einrichtung B 2009)

Scherers' Kritik (ebd. 2002:21) kann insofern stattgegeben werden, da sich die BSC von Seiten der Geschäftsführung als Mehraufwand entwickelt hat, weil Aufgaben nicht an die MitarbeiterInnen delegiert wurden.

Hier ist anzumerken, dass MitarbeiterInnen auch kaum Aufgaben übernehmen würden, wenn sie bei diversen Entscheidungen nicht miteinbezogen werden.

Andererseits ist diese Entscheidung der Geschäftsführung, entgegen Scherers' Kritik, auch nachvollziehbar. Immerhin würde das Einbeziehen von MitarbeiterInnen einen zusätzlichen Zeitaufwand bedeuten, den sich wenige leisten wollen. Dadurch würde z.B. der Diskussionsprozess länger dauern, als wenn nur vier Personen aus der Führungsebene eine Entscheidung treffen müssten.

... für die MitarbeiterInnen

Der Nutzen der BSC bei den einzelnen MitarbeiterInnen zeigte sich in der gewonnenen Transparenz und Klarheit.

„Die Identifikation mit dem Gesamtbetrieb ist merkbar gewachsen.“ (Interview Einrichtung G 2009)

Hier ist festzuhalten, dass die MitarbeiterInnen Entscheidungen der Führungsebene nun besser nachvollziehen können, bzw. wissen, warum gewisse Dinge so gemacht werden. Andererseits wissen die MitarbeiterInnen nun genau, was ihr Aufgabenbereich ist und was nicht.

Durch die Einbindung der MitarbeiterInnen in den Implementierungsprozess, erhielten diese einen starken Einblick in die Organisation, das wiederum zu einer starken Transparenz führte.

„Sie haben das erste Mal gesehen, wie wir die Markt- und Umfeldanalyse vorgestellt haben, aha soviel Mitbewerber haben wir, das haben wir nicht gewusst, das ist so ein aha Effekt.“ (Interview Einrichtung F 2009)

Gmür/Brandl (2002:38-39) sehen auch, dass durch die BSC Transparenz und Klarheit geschaffen wird. Vor allem in Hinblick auf die zukünftige Strategie und den draus abgeleiteten Zielen einer Organisation, somit auch, wie die Ziele erreicht werden können.

Dies wiederum gibt den MitarbeiterInnen eine gewisse Sicherheit, da sie wissen wofür das Unternehmen steht. Um auch zu wissen, „wo wird die Reise hingehen und auch wenn da jetzt nicht tagtäglich darüber berichtet wird, aber die Dinge sind transparent, man kann das nachfragen, man weiß aha so wollen die sich ausrichten.“ (Interview Einrichtung A 2009).

Weiters zeigte sich, dass die Kenntnis über die strategische Ausrichtung für MitarbeiterInnen teilweise auch neue Perspektiven eröffnete. Vor allem dort, wo die Einrichtung international tätig werden will. Damit haben sie die Möglichkeit bekommen, auch im Ausland für dasselbe Unternehmen zu arbeiten.

Die Beteiligung an der BSC führte bei den MitarbeiterInnen dazu, dass sie sich einerseits eingebunden und andererseits stolz und geehrt fühlten. Vor allem, dass auf ihre Meinung Wert gelegt wurde, das sich auf ihre Motivation ausgewirkt hat.

Dennoch gab es auch MitarbeiterInnen, die wenig, bis kaum Interesse an einer solchen Beteiligung hatten. Dies wurde auch akzeptiert, weil „es ausreicht, Bescheid zu wissen, dass es eine BSC ... gibt. Im Sinne der

Komplexitätsreduktion muss nicht jede Mitarbeiterin wissen, was das genau ist.“
(Interview Einrichtung G 2009)

„Wir hatten vorher den Anspruch, dass alle Mitarbeiterinnen wissen müssen was die BSC ist und von dem bin ich schon längst abkommen. Die Mitarbeiterinnen müssen von den Maßnahmen bescheid wissen, die sie betreffen.“ (Interview Einrichtung C 2009)

Hier ist festzuhalten, dass es auch ausreicht, dass die MitarbeiterInnen über die Existenz der BSC informiert sind. Dabei stellt sich aber die Frage, inwieweit die BSC dann in die einzelnen Bereiche heruntergebrochen werden kann.

Dem ist noch hinzuzufügen, dass für die MitarbeiterInnen die Maßnahmen wichtiger sind, da sie im operativen tätig sind. Aber ist es nicht auch wichtig zu wissen, was die strategischen Überlegungen dahinter sind, einfach um ein Verständnis dafür zu schaffen? Nachvollziehbar ist allerdings, dass MitarbeiterInnen nicht unbedingt wissen müssen, wie eine BSC funktioniert.

Dass man nicht von allen MitarbeiterInnen Verständnis und Arbeitsbereitschaft verlangen kann, liegt nahe und ist auch nicht notwendig.

Anhand der Ergebnisse zeigt sich auch, dass in Einrichtungen, in denen die BSC „nicht dazugehört“, bzw. „nicht gelebt wird“, als Mehraufwand empfunden wird. Auch wenn es nicht an Aufklärungsarbeit und Kommunikation mangelt, kann dieses Instrument, als etwas Zusätzliches zur KlientInnenarbeit empfunden werden. „Ganz, ganz große Sorge, dass ... über die Arbeit hinaus noch mehr getan werden muss, ... etwas tun, was mit unserer Arbeit nichts zu tun hat. Das waren die Hauptbedenken.“ (Interview Einrichtung C 2009)

Dieses Bild zeigte sich vor allem zu Beginn der Einführung, konnte aber durch Diskussionen und Aufklärungen genommen werden.

Weiters geht aus den Ergebnissen hervor, dass die Akzeptanz der BSC auch auf ihrer wirtschaftlichen Herkunft zurückzuführen ist, und die BSC mit Qualität wenig zu tun hat. Diese Problematik sieht auch Bergmann (2000:27), die seiner Ansicht nach, behoben werden sollte, damit die BSC wirken kann.

Markant zeigte sich die Ansicht eines Geschäftsführers in Bezug auf die MitarbeiterInnen:

„Also generell, habe ich eigentlich alles erlebt von Aussagen von leitenden Mitarbeiterinnen, ... , die sich aber nicht durchgesetzt hat, sondern auch in dem Bereich wird natürlich jetzt auch mit der BSC gearbeitet, ja.“ (Interview Einrichtung D 2009)

Hierbei stellt sich die Frage, wie sehr dieses Instrument von den MitarbeiterInnen getragen wird und wie viel Verständnis der BSC entgegengebracht wird. Dies wird sich möglicherweise im Ergebnis der BSC, bei der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, widerspiegeln. Im schlimmsten Fall hätte dies Auswirkungen auf andere Bereiche, wie z.B. bei den KlientInnen.

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch in anderen Einrichtungen. „Natürlich ist es schon so, dass manche leitende Angestellte, sind in dem Sinne so nicht gefragt worden.“ (Interview Einrichtung F 2009)

Insofern ist die Geschäftsführung angehalten ein Stück Arbeit zu investieren, um die Basisebene zur Mitarbeit zu motivieren.

„Also ... der Wohnleiter, ohne den brauche ich nichts anfangen und wenn der nicht gewillt ist positiv mitzuarbeiten“ (Interview Einrichtung F 2009).

Einrichtungen, mit einem implementierten EFQM-Modell, hatten vor allem Schwierigkeiten, die MitarbeiterInnen zur Mitarbeit an der BSC zu gewinnen. Es wurde von ihnen immer wieder angemerkt, dass das QM-Modell, als Evaluierungsinstrument, vollkommen ausreichend ist. Dabei wurde erkennbar, dass sie kein Interesse an einem neuen Instrument hatten.

Anzumerken ist hier auch, dass Professionen, in der direkten KlientInnenarbeit, vorrangig selbst entscheiden konnten, inwieweit sie an diesem Prozess teilhaben, bzw. informiert werden wollen. Dies ist davon abhängig, wie das vermittelt wird. Denn wenn etwas vom Management vorgeschrieben wird, kann dies als Belastung empfunden werden. Hingegen anders, wenn sie das selber entscheiden können. Dies hat auf die BSC eine große Wirkung, weil die MitarbeiterInnen eine tragende Rolle in der Umsetzung der BSC spielen. Somit ist die Information über, und die Kommunikation der Strategie wichtig, um ein Verständnis bei den MitarbeiterInnen zu schaffen.

Als negativ zeigte sich die Grundfluktuation der MitarbeiterInnen. Einerseits deshalb, weil neue MitarbeiterInnen, die noch nie von der BSC gehört haben, über dieses Instrument informiert werden müssen. Dies wurde von den leitenden Angestellten als Belastung empfunden, weil sie dafür zusätzliche Ressourcen finden mussten. Da sie die „Aufgabe haben soweit zu informieren ..., dass der eigene Anteil zur Zielerreichung in den Teams bekannt sein soll.“ (Interview Einrichtung G 2009).

Andererseits wurden auch MitarbeiterInnen, durch ihr Know-how abgeworben. Dies führte dazu, dass relevante Schlüsselfiguren in den Steuergruppen fehlten und somit die Umsetzung der BSC erheblich verzögerte. Darauf zurückzuführen, dass MitarbeiterInnen nicht so einfach ersetzt werden können. „Und da waren wir einfach zu klein um das immer doppelt mit zu besetzen, das geht in großen Unternehmen, wo ich schon einen Mitverantwortlichen haben kann, bei uns ist das aber aus Kostengründen nicht gegangen.“ (Interview Einrichtung F 2009)

Aus diesem Grund ist eine vollkommene Transparenz von Seiten der Geschäftsführung nicht in allen Einrichtungen erwünscht.

„Eine vollkommene Transparenz, kann's nie geben, weil's einfach auch Dinge gibt, wo ein Finanzvorstand einfach, sich nicht dazu äußern kann gegenüber jeden Mitarbeiter“ (Interview Einrichtung E 2009).

Demzufolge werden teilweise auch nur die Leitungen über zukünftige strategische Entwicklungen informiert. Die Angst von Seiten der Geschäftsführung, dass die MitarbeiterInnen dieses Wissen an die Konkurrenz, oder an die KostenträgerInnen tragen könnten, ist zu groß.

Hierbei stellt sich die Frage warum diese Angst gegeben ist. Denn sofern Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz besteht, stellt sich somit gar nicht die Frage nach einem Arbeitsplatzwechsel. Falls dieser Wechsel trotzdem notwendig ist, z.B. durch eine persönliche Veränderung, dann wird man nicht etwas tun, dass sich für den/die ehemalige/n ArbeitgeberIn schlecht auswirken könnte.

Somit können zwischen Einrichtungen unterschieden werden, die die strategische Ausrichtung und Entwicklung der Organisation auch mit ihren MitarbeiterInnen diskutieren. Und andere, die gewisse Dinge auf der Führungsebene behalten und dies nicht an die MitarbeiterInnen kommunizieren wollen.

„Es mag sein, ..., dass sich die Kluft zwischen Mitarbeitern und Leitungsmitgliedern, ... [dadurch, Anm.d.Verf.] vielleicht etwas verschärft hat, weil wer nicht in der BSC eingebunden ist, hat sozusagen nicht Anteil an der strategischen Planung.“ (Interview Einrichtung D 2009)

... für die KlientInnen

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass sich Veränderungen bei den KlientInnen nur unmittelbar, durch die Setzung diverser Maßnahmen aus der BSC zeigten.

So wurde z.B. bei einer geringen Zufriedenheit der KlientInnen der Frage nachgegangen, wo die Gründe dafür zu finden sind.

Durch das Know-how, bzw. die Kernkompetenzen der MitarbeiterInnen, wurde auch die Qualität der Arbeit erhöht. Dies hatte wiederum unmittelbar Auswirkung auf den/die KlientenIn.

Im Weiteren zeigte sich, dass der Aufnahmeprozess, bzw. die Zielgruppe durch die BSC neu überdacht wurden. Dies hatte einerseits eine Wirkung auf die KlientInnen und andererseits auf die Organisation selbst:

„Wir schauen jetzt sehr genau darauf hin, ob unser Klienten im Werkstättenbereich wirklich das Angebot bekommen, was ihren Fähigkeiten entspricht und das führt dazu, dass wir oft einen Klienten nicht aufnehmen, ..., was dann zu lasten der Auslastung geht. Aber eine enorme Wirkung hat auf Zufriedenheit beziehungsweise auf das geeignete Angebot für die Klienten“ (Interview Einrichtung C 2009).

Anhand der BSC zeigt sich auch, „dass wir ... gesehen haben wo wir Ressourcen nicht optimal einsetzen, und der größte Faktor an dem wir unsere Ressourcen einsetzen wollen ist ja für den Patienten [KlientInnen, Anm.d.Verf.], ... sondern dort wo wir etwas einsparen an der richtigen Stelle, können wir das ja auch wieder an der richtigen Stelle einsetzen.“ (Interview Einrichtung E 2009)

Durch das Setzen von Maßnahmen ergibt sich bei den KlientInnen ein Nutzen. Sei es, dass die MitarbeiterInnen der Organisation qualifizierter sind, oder dass z.B. die Dokumentation verbessert wird. Dementsprechend kann die Dienstleistung speziell an den Bedürfnissen der KlientInnen ausgerichtet werden.

Deshalb wurden die KlientInnen bei den Dimensionen der BSC berücksichtigt, entweder durch eine eigene Perspektive, oder durch die Mission der Organisation.

... für die Anspruchsgruppen

Veränderungen bei den GeldgeberInnen zeigten sich, anhand der Ergebnisse nur dann, wenn sie dies indirekt mitbekommen haben. Sei es durch ein europaweites Ausschreibungsverfahren, wo speziell die Managementkompetenz der teilnehmenden Einrichtungen von den AuftraggeberInnen überprüft wurde. Auch das Wissen über das organisationsintern aufgestellte Controlling, trug zur Akzeptanz der Einrichtungen bei den AuftraggeberInnen bei.

Manche Ziele der BSC beinhalten auch Aspekte, die speziell auf die GeldgeberInnen ausgerichtet sind. Als Beispiel dient hierbei die Definition der Dienstleistung, oder der Zielgruppe einer Organisation. Dies hat in diesem Fall dazu geführt, dass diese Definition auch von den Auftraggebern übernommen wurde.

Weiters zeigte sich, „dass diese [AuftraggeberInnen, Anm.d.Verf.] an solchen System sehr, sehr interessiert sind. Grundsätzlich gibt es eine ganz starke Entwicklung von den Kostenträgern in Richtung qualitätssichernder Maßnahmen“ (Interview Einrichtung B 2009).

„Natürlich sucht sich die öffentliche Hand den bestmöglichen Partner, weil sie ja im Grunde gewährleisten müssen, dass das auch gut funktioniert.“ (Interview Einrichtung A 2009)

Durch die Verwendung solcher Instrumente wurde den GeldgeberInnen Verlässlichkeit signalisiert. Dies führte beim/bei der KostenträgerIn dazu, dass diese/r der Einrichtungen eine hohe Akzeptanz entgegenbrachte.

„Die Fördergeber und andere Kooperationspartner sind mehrheitlich beeindruckt und erstaunt, dass wir mit der BSC arbeiten“ (Interview Einrichtung G 2009).

Dies hatte bei Verhandlungen eine positive Auswirkung. Vor allem wenn es um die Finanzierung (z.B. Neuverhandlungen der Tagsätze usw.), und um neue Projekte ging.

„Dass sie uns so vertrauen und so überzeugt sind, dass wir da die Besten im Feld sind, dass sie uns diese Projekte übertragen haben.“ (Interview Einrichtung B 2009)

Diesen Vorteil beschreibt auch die Literatur, dass durch die BSC die diversen Interessen einzelner Zielgruppen (in NPOs: KlientInnen, AuftraggeberInnen und

eventuell die Gesellschaft) besser erkannt und berücksichtigt werden (vgl. Bergmann 2004:235)

Auch wenn die BSC kein QM-System ist, so beinhaltet sie dennoch im gewissen Maße qualitätssichernde Aspekte. Darüber hinaus gewährt sie einen strukturierten und fokussierten Ablauf der Dinge, dass beim/bei der GeldgeberIn Vertrauen signalisiert. Somit kann der Rechtfertigungsdruck der Einrichtungen abgeschwächt werden. Hier ist noch hinzuzufügen, dass es durch eine BSC zu unterschiedlichen Wirkungen kommen kann, das zu einer mehrheitlichen Verbesserung und Veränderung in der Einrichtung und in ihrem Umfeld führen kann.

8. Schlussfolgerungen

In Hinblick auf die eingangs gestellte Forschungsfrage haben sich folgende Ergebnisse herausarbeiten lassen, die wie folgt beantwortet werden.

Dort, wo die Balanced Scorecard ihre Anwendung fand wurde sie von den Einrichtungen als sehr positiv gewertet. Dennoch hat sie einen erheblichen Mehraufwand mit sich gebracht. Unzufrieden mit dem Ergebnis der Einführung waren Einrichtungen, die keine strategische Ausrichtung hatten, an der sie die BSC ausrichten konnten. Genauso wie jene Institutionen, die eine BSC für sich entwickeln ließen. Die Unzufriedenheit betraf jedoch nicht das Instrument an sich.

Insofern ist die Frage nach dem Nutzen für soziale Einrichtungen nicht abwegig.

Hierbei ist festzuhalten, dass keiner der befragten Personen eine Aussage über den konkreten Nutzen der BSC, für die Organisation geben konnte, oder wollte.

„Welchen Nutzen und welche Effizienz und Effektivitätssteigerung sie bringt, das ist eigentlich für uns auch nicht festgestanden.“ (Interview Einrichtung F 2009)

„Organisatorisch ist das ... ein Aufwand, wobei ich gehe davon aus, dass wir auch irgendwann mal in die Phase kommen, dass andere dinge dadurch auch leichter werden, wir werden nie den Beweis dafür antreten können.“ „Und so gesehen ist der Nutzen weit über das zu stellen was das jetzt an zusätzlicher Arbeit bedeutet“ (Interview Einrichtung A 2009).

Daher ist eine Betrachtung über den Nutzen der BSC, anhand den Qualitätsdimensionen, Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität, in Anlehnung an Donabedian (1980) nützlich.

In Hinblick auf die Strukturqualität, ist es durch die BSC zu einer positiven Veränderung gekommen, vor allem bei den MitarbeiterInnen. Die Qualifikationen der MitarbeiterInnen konnte anhand der Zielsetzungen in der BSC verbessert werden. Auch das Sammeln eines spezifischen Know-hows in der Einrichtung konnte durch die Maßnahmen, basierend auf den Zielsetzungen, gesteigert werden. Dies zeigte sich vor allem darin, dass MitarbeiterInnen mancher Einrichtungen von der Konkurrenz abgeworben wurden. Weiter- und Fortbildungen waren auch wichtige Ziele der BSC, die auch umgesetzt wurden. Dennoch bedeutet die Teilnahme und die Anzahl der MitarbeiterInnen an Fortbildungen nicht gleich, dass dadurch die Qualität steigt. Dies ist wiederum von mehreren Faktoren abhängig, unter anderem davon, ob dieses Wissen letztendlich auch umgesetzt werden kann, bzw. für die KlientInnenarbeit notwendig ist, oder nicht.

Weiters konnte die Mitbestimmung der MitarbeiterInnen, zumindest in einigen Einrichtungen, erhöht werden. Dies ist unmittelbar auf die BSC zurückzuführen, ist sie doch als Instrument bekannt, das Kommunikation und Information, sowie die Beteiligung der MitarbeiterInnen voraussetzt. Dort, wo der Einbezug der MitarbeiterInnen fehlt, erscheint es sehr wahrscheinlich, dass die, mit der Einführung der BSC erhofften Ziele, in der Dimension der MitarbeiterInnen, schwer zu erreichen sind.

Stellenbeschreibungen, die ebenso durch die BSC entstanden sind, haben auch zur Strukturqualität beigetragen.

Die Strukturqualität hat sich auch in der Einhaltung der Richtlinien des Fördergebers gezeigt, z.B. die technische Ausstattung, Hygienestandards etc.

Im Weiteren zeigte sich die Strukturqualität in der Beschreibung der Dienstleistung, deren Benennung auch von den GeldgeberInnen übernommen und anerkannt wurde.

Negativ beeinflusst hat die BSC die Strukturqualität nur hinsichtlich der Ressourcen, vor allem zeitlich. Dies kann sich möglicherweise aber ändern, da die BSC in allen Einrichtungen noch nicht lange in Verwendung ist. Bei den KlientInnen hat die BSC auch zur Steigerung der Lebensweltorientierung beigetragen. Im Zuge der strategischen Ausrichtung wurde auch die Zielgruppe eindeutig festgelegt. So konnte die Dienstleistung speziell auf die Bedürfnisse und Ressourcen der KlientInnen angepasst werden. Dies beeinflusst andererseits die Auslastung der Einrichtung, fördert aber die Zufriedenheit der KlientInnen.

Die Strukturqualität findet sich vor allem in den Dimensionen der MitarbeiterInnen, Leistungserbringung und Leistungswirkung, sowie auch bei der Dimension Lernen und Entwickeln, wieder.

Die Prozessqualität spiegelt sich hauptsächlich in der Dimension der internen Prozesse, der BSC wieder.

Die Prozessqualität konnte durch die Kommunikation in der Einrichtung verbessert werden. Viele Dinge, z.B. Entscheidungen von der Geschäftsführung, über zukünftige Maßnahmen, sind nun für die MitarbeiterInnen nachvollziehbarer geworden.

In manchen Einrichtungen haben KlientInnen auch Mitsprachemöglichkeiten erhalten. Daraus ergibt sich für die MitarbeiterInnen und die Geschäftsführung eine große Herausforderung, lässt die KlientInnenzufriedenheit aber erheblich steigen.

Durch die BSC konnte auch die Problematik der DIN EN ISO gelöst werden. Die ISO löst zwar die Schnittstellenproblematik in den Prozessen, tendiert aber dazu, zu viele Prozesse zu definieren. Durch die strategische Ausrichtung, hat man sich vorrangig auf die strategisch relevante Prozesse konzentrieren können. Ebenso hat sich das einheitliche Verständnis, der strategischen Ausrichtung der Organisation auch positiv auf die interne Kommunikation ausgewirkt.

Der Überblick über die Einrichtungen, im Sinne von was in einer Institution passiert, konnte auch durch die BSC verbessert werden. Positiv, als auch negativ wirkt sich das Betriebsklima auf die Prozessqualität aus. Einerseits wurde durch die BSC viel Struktur und Orientierung geschaffen, andererseits werden die MitarbeiterInnen aller Ebenen sehr von ihr gefordert, vor allem zeitlich.

Dennoch hat die BSC dazu beigetragen, dass durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess mancher Einrichtungen, die Prozessqualität gesteigert werden kann.

Problematischer hingegen sind die Befunde für die Ergebnisqualität. Die Wirkung auf die KlientInnen messbar zu machen, stellt eine absolute Herausforderung dar. Das Finden geeigneter Kennzahlen, die die Ergebnisqualität messen können, gestaltete sich ebenso schwierig. Ein besonderes Problem der Messung der Ergebnisqualität stellt die Unterschiedlichkeit der Bedürfnisse der KlientInnen dar.

Während bei einem/r Klienten/in die professionelle Beratung, oder Versorgung die Zufriedenheit steigern lässt, ist es bei einem/r anderen lediglich das persönliche Gespräch.

Die Ergebnisqualität zeigt sich vor allem in der Fülle an Maßnahmen, die gesetzt werden und speziell den KlientInnen zugute kommen. Dazu gehört z.B. die Messung der KlientInnenzufriedenheit. Die Ergebnisqualität zeigt sich darin, dass sich der/die MitarbeiterIn genügend Zeit für den/die Klienten/in nimmt. Damit dieser/diese einerseits die notwendige Unterstützung und Versorgung erhält und andererseits auch genug Zeit bleibt, sich mit ihm/ihr zu unterhalten.

Durch eine genauere Definition der Zielgruppe, konnte in einigen Einrichtungen die Verweildauer der KlientInnen erhöht werden. Daraus ergibt sich vor allem ein positiver Effekt für die KlientInnen, da nur jene aufgenommen werden, die diese spezifische Dienstleistung benötigen. Im Aufnahmegespräch kann somit sofort festgestellt werden, welcher Bereich der Einrichtung für den/die KlientenIn gut geeignet ist. Früher, z.B. wurden KlientInnen aufgenommen, die zwar einigermaßen in die Zielgruppe passten, dieses spezifische Angebot der Einrichtung aber nicht brauchten. Das hat dazu geführt, dass diese nach einiger Zeit die Einrichtung wechselten. Insofern wurde das Management, hinsichtlich der Auslastung der Betreuungsplätze gefordert, denn es dauert etwas, bis der freigewordene Platz nachbesetzt, bzw. neu vergeben werden kann. Andererseits wurde vom/von der jeweiligen KlientenIn die Arbeits- und/oder Wohngruppe öfters gewechselt, bis die passende gefunden wurde. Vor allem in Arbeitsgruppen, wo jede/r z.B. bei der Herstellung eines Produktes für einen gewissen Teil zuständig ist, wurde dies von den anderen KlientInnen als störend empfunden. Negativ wirkte sich dies auch auf den Betreuungsverlauf des/der jeweiligen KlientenIn aus. Denn bei jedem Wechsel wurde die Betreuung unterbrochen, da für jeden Bereich ein/e andere/r BezugsbetreuerIn zuständig ist.

Somit kann durch eine genaue Definition der Zielgruppe eine beständige und fortwährende Betreuung, ab der Aufnahme in die Einrichtung, ermöglicht werden.

Die Ergebnisqualität zeigt sich unter anderem auch in einer verbesserten Integration der/die Klient/in in die Gesellschaft und in einer Steigerung der Lebensqualität (z.B. einkaufen gehen, auf Urlaub fahren etc.). Diese Ziele wurden

mit der BSC besser abgesichert, die Resultate können als Nachweis gegenüber den GeldgeberInnen dienen.

Aus Sicht der AuftraggeberInnen zeigt sich die Ergebnisqualität anhand einer effektiven und effizienten Dienstleistung, die den Richtlinien entspricht. Daher konnte auch die Akzeptanz der Einrichtung bei den GeldgeberInnen gesteigert werden.

Die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, als Ziel aus der BSC, hat zur Ergebnisqualität beigetragen. Die Steigerung der Qualifikationen der MitarbeiterInnen, sowie ihr Kompetenzniveau, haben zu einer verbesserten Ergebnisqualität geführt. Die verbesserte Wirtschaftlichkeit der Einrichtungen hat auch zur Arbeitsplatzsicherung der MitarbeiterInnen geführt und zu einer Verbesserung der Geschäftsergebnisse.

Es zeigt sich, dass durch eine BSC alle drei Qualitätsdimensionen verbessert werden können, wobei der Bereich der Ergebnisqualität am schwierigsten zu erfassen ist. Hier ist festzuhalten, dass dies auch den untersuchten Einrichtungen bewusst ist. Einige Institutionen überlegen daher die BSC mit einem QM-System zu verbinden, um mehr Qualität hinsichtlich der Wirkung der Dienstleistung gewähren zu können.

Diese Kombination sprechen auch die Entwickler der BSC, Kaplan/Norton an: „Quality programs help organizations do things right. Strategy is about doing the right things.“ (Kaplan/Norton 2001:361).

Vermutungen von Seiten der Einrichtungen, warum die BSC in sozialen Einrichtungen noch nicht weit verbreitet ist, wird damit begründet, dass die BSC eine große Transparenz in der Organisation erzeugt. Somit „Dinge so sichtbar werden, die sie [die GeschäftsführerInnen, Anm.d.Verf.] sonst eher unter den Teppich kehren.“ (Interview Einrichtung B 2009)

Die BSC ist kein Instrument, das Probleme löst. „Ganz im Gegenteil, es legt sogar offen, dass manches nicht funktioniert, dann braucht man ... andere Instrumente um das zu verbessern.“ (Interview Einrichtung A 2009)

Die BSC zeigt, im jeweilig festgelegten Rhythmus, nur jene Dinge auf, die als strategisch wichtig angesehen werden. Anhand dem Soll-Ist-Vergleich kann die Geschäftsführung erkennen, was bereits erreicht wurde, und was noch zu erledigen ist.

Die Bedeutung der BSC für die Sozialarbeit ist nur mittelbar ersichtlich. In der direkten KlientInnenarbeit hat die BSC keinen Verwendungszweck, da sind sozialarbeiterische Methoden und die Gesprächsführung gefragt.

Die BSC wirkt auf die sozialarbeiterische Tätigkeit nur insofern, dass festgelegte Maßnahmen, z.B. zur Steigerung der KundInnenzufriedenheit etc., die KlientInnenarbeit mittelbar beeinflussen können. Zeigt sich z.B. in der Berichts-BSC, dass die Zufriedenheit der KlientInnen gesunken ist, wird unter der Mitwirkung der SozialarbeiterInnen versucht, Lösungen und Erklärungen dafür zu finden.

Weiters schafft die BSC klare Strukturen und Abläufe, sodass die KlientInnenarbeit nicht nur mit „bestem Gewissen“, sondern mit „bestem Wissen“ gemacht wird. Die BSC kann daher als Voraussetzung für eine gute Arbeit angesehen werden. Durch die BSC gibt es vielmehr klare Richtlinien, basierend auf den strategischen Zielsetzungen und Maßnahmen. Dadurch kann die MitarbeiterInnen-Zufriedenheit gesteigert werden, das wiederum die Dienstleistung positiv beeinflusst. Das Mitwirken der MitarbeiterInnen an den Diskussions- und Kommunikationsprozessen erhöht auch deren Selbstwert. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sie von der Leitungsebene als wichtig angesehen werden. Dadurch kann auch das Engagement der MitarbeiterInnen maßgeblich beeinflusst werden.

Zusammenfassend ist hier festzuhalten, dass die Einführung der BSC erhebliche Wirkungen mit sich brachte.

Für die Organisation ist es intern zu einigen Veränderungen gekommen, die sich in der Verbesserung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität zeigte. Dennoch stellt sich die Frage, inwieweit ein wirtschaftlicher Hintergrund der Geschäftsführung und der Leitungen, das Interesse an einem solchen Instrument steigen lässt. Die erhobenen Daten haben gezeigt, dass es eine Verbindung zwischen dem wirtschaftlichen Hintergrundwissen der Leitungen und der Implementierung einer BSC gibt.

Dabei stellt sich die Frage, inwieweit Leitungen, die keine wirtschaftliche Ausbildung haben, Managementinstrumente auch als notwendig sehen. Diese Fragestellung kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden, da bei den befragten Einrichtungen wirtschaftliches Hintergrundwissen vorhanden war.

Jedenfalls zeigt sich in Hinblick auf diese Fragestellung ein zusätzlicher Forschungsbedarf.

Das Desinteresse der MitarbeiterInnen an solchen Instrumenten war in allen Einrichtungen vorherrschend. Im Laufe der Implementierungsphase konnten viele MitarbeiterInnen vom Vorteil dieses Instrumentariums überzeugt werden. Jene, die nicht überzeugt werden konnten, haben die BSC zumindest akzeptiert.

Hinzuzufügen ist hierbei, dass in manchen Einrichtungen das Desinteresse der MitarbeiterInnen von der Geschäftsführung auch akzeptiert wurde. Das heißt, MitarbeiterInnen wurden nicht in die Diskussions- und Kommunikationsprozesse eingebunden, weil es nicht als notwendig erachtet wurde. Die dadurch entstandene Kluft zwischen Führungsebene und MitarbeiterInnen wurde, mehr oder minder von beiden Seiten akzeptiert. Vielleicht war das „Nicht-Wissen“ der MitarbeiterInnen in Einzelfällen sogar erwünscht. Für sie bedeutet das möglicherweise, dass sie nicht zur Mehrarbeit gezwungen werden können, weil sie nicht wissen, was eine BSC überhaupt ist. Andererseits können die MitarbeiterInnen die Maßnahmen, die sie umsetzen müssen, nicht nachvollziehen. Das wiederum hat möglicherweise erhebliche Auswirkungen auf die Zufriedenheit. Für die Führungsebene bedeutet dies, dass sie den MitarbeiterInnen nicht erklären müssen, was die BSC ist und warum man diese benötigt. Das spart wiederum Zeitressourcen, die ohnehin kaum vorhanden sind. Weiters brauchen sie auch nicht erklären, wohin man sich strategisch entwickeln will und warum. Somit kann die Führungsebene alleine entscheiden, ohne dass die Nachhaltigkeit dieser Entscheidungen hinterfragt wird.

Ein reger Kommunikations- und Diskussionsprozess ist daher aus folgenden Gründen wichtig:

Erstens um Prozesse und Ergebnisse nachvollziehen zu können und zweitens, um gemeinsam darauf hinzuarbeiten, dass die Ziele der Organisation von allen beteiligten Personen vertreten werden.

9. Conclusio

NPOs sind seit jeher ein wichtiger Faktor in der Gesellschaft, da sie sehr viele Aufgaben erfüllen. Die wichtigste Aufgabe ist vor allem das Schließen von Versorgungslücken zwischen Markt, Staat und Gesellschaft. Eine Typologisierung dieses Bereichs ist insofern schwierig, da NPOs in vielen Feldern tätig sind.

Die Unterscheidung zu privatwirtschaftlichen Unternehmen zeigt sich in einem viel differenzierteren Zielsystem. Nicht die Gewinnmaximierung steht an oberster Stelle, sondern die Mission der Organisation. Weitere Unterscheidungen zeigen sich auch in der Finanzierung sozialer Einrichtungen. Vorrangig anzutreffen ist dabei die finanzielle Abhängigkeit vom Staat.

Die Balanced Scorecard ist aufgrund ihrer mehrdimensionalen Betrachtung, aller relevanten Bereiche einer Organisation, für soziale NPOs geeignet. Auch die Eigenheiten, bzw. Besonderheiten sozialer Einrichtungen können mit der BSC berücksichtigt werden, da sie ein offenes und lebendiges Instrument ist.

Durch das Setzen der Mission, an oberste Stelle einer Organisation kann die Werterhaltung der NPO, insbesondere der gesellschaftliche Nutzen, gewährleistet werden. Es zeigt sich in der Literatur, als auch anhand der Ergebnisse, dass die Implementierung dieses Instrumentes mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist. Grundvoraussetzung ist, dass die Geschäftsführung hinter dem Konzept der BSC steht, damit sie als Top-down Instrument eingesetzt werden kann. Geschieht dies nicht, so ist der Erfolg dieses Instrumentes gefährdet. Dieses Problem hat sich auch bei einer untersuchten Organisation gezeigt, dass letztendlich dazu geführt hat, dass die BSC nicht mehr im Einsatz ist.

Deshalb ist die Unterstützung und Begleitung durch ein externes Beratungsunternehmen sehr hilfreich. Hierbei ist aber festzuhalten, dass die Begleitung nur punktuell in Anspruch genommen wird. Andernfalls kann die BSC als etwas Fremdes empfunden werden und verliert an Akzeptanz in der Organisation.

Die Kommunikation und Diskussion bei und während der Einführung, und auch bei der Maßnahmensetzung ist zwingend notwendig. Nur dadurch kann die BSC von allen MitarbeiterInnen akzeptiert und getragen werden. Sie sind vor allem in sozialen Organisationen das wichtigste Gut. Ohne MitarbeiterInnen kann die Umsetzung der Strategie nicht gewährleistet werden, da sie die Maßnahmen aus der BSC immerhin umsetzen müssen.

Insofern kann man den erfolgreichen Einsatz dieses Instrumentes von den MitarbeiterInnen abhängig machen. Hier ist aber festzuhalten, dass die Beteiligung der Teams nicht immer erwünscht und gegeben ist. Dabei stellt sich die Frage, ob die Nachhaltigkeit in der Organisation somit garantiert werden kann.

Weiters ist es wichtig, dass nach der Implementierung, der Einsatz der BSC gewährleistet werden muss. Das heißt, dass sie so in der täglichen Arbeit integriert sein soll, dass sie als „gelebtes Instrument“ bezeichnet werden kann. Die BSC muss daher beständig kontrolliert, evaluiert und weiterentwickelt werden.

Immerhin kann durch die BSC eine Veränderung in der Organisation hervorgerufen werden, die einen Change Management Prozess positiv unterstützt. Daraus ergibt sich, dass die BSC für soziale Organisationen nicht das Maß aller Dinge ist. Sie ermöglicht viel für die Organisationen, verlangt aber auch dementsprechend viel von den Personen, die sie warten und mit Kennzahlen befüllen müssen. Die BSC ist auch kein Instrument, das Probleme und Fehler löst. Vielmehr zeigt sie diese auf und macht sie transparent, sodass die beteiligten Personen dazu aufgerufen sind zu handeln. Daher sollte man sich im Vorhinein bereits Gedanken machen, was mit diesem Instrument erreicht werden soll und wofür dieses zu verwenden ist.

Im Weiteren ist die BSC auch eine Kostenfrage. Es ging aus den Ergebnissen nicht hervor, wie teuer die Einführung des Instrumentes war. Dennoch kann man vermuten, dass die Implementierung einer BSC sehr kostspielig ist.

Jedenfalls ist eine strategische Ausrichtung bei sozialen Einrichtungen überlegenswert. Vor allem, um ein langfristiges Überleben der Organisation zu sichern. Ferner auch, um organisationsintern strukturierter und fokussierter arbeiten zu können. Durch eine Strategie können sich NPOs auf strategisch relevante Maßnahmen und Aktionen konzentrieren. Somit werden nur jene Dinge behandelt, die auch wirklich strategisch notwendig sind.

Ob dies nun mittels einer Balanced Scorecard unterstützt werden soll, oder nicht, obliegt den Organisationen selbst. Letztlich muss die Einrichtung selbst entscheiden, welches Instrument für sie am besten geeignet ist und welches am besten zu ihrer Organisationskultur passt.

Literatur

Arveson, P. (2008): Top Ten Reasons for a Performance Measurement System. <http://www.balancedscorecard.org/appl/top_ten.html> 25.12.2008.

Alt, Jens Michael (2002): Balanced Government – Die Eignung der Balanced Scorecard als Organisationsentwicklungsprozess in der Öffentlichen Verwaltung. In: Scherer/Alt (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart. S 43-72.

Anheier, Helmut K. /Salamon, Lester M. (1996): The International Classification Of Nonprofit Organizations: ICNPO Revision 1. The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. <<http://www.jhu.edu/~ccss/publications/pdf/icnpo.pdf>> 26.12.2008.

Anheier, Helmut K./ Priller, Eckhard/ Seibel, Wolfgang/ Zimmer, Annette (1997): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Berlin.

Anheier, Helmut K./ Priller, Eckhard / Seibel, Wolfgang / Zimmer, Annette (2002): Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In: Badel, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 3. Aufl. Stuttgart. S 19-44.

Bachstein, W. (2000): Nonprofit Organisationen im Bereich sozialer Dienste: Beschäftigung und sozialpolitische Implikationen. Abteilung für Sozialpolitik. Wirtschaftsuniversität Wien.

Badel, Christoph (2002): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 3. Aufl. Stuttgart.

Badelt, Christoph (2002): Zielsetzungen und Inhalte des Handbuchs der Nonprofit Organisation. In: Badel, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 3. Aufl. Stuttgart. S 3-18.

Badelt, Christoph (2002): Der Nonprofit Sektor in Österreich. In: Badel, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 3. Aufl. Stuttgart. S 63-86.

Badelt, Christoph (2002): Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors In: Badel, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 3. Aufl. Stuttgart. S 659-691.

Bahle, Thomas (2007): Wege zum Dienstleistungsstaat. Deutschland, Frankreich und Großbritannien im Vergleich. 1. Aufl. Wiesbaden.

Berens, Wolfgang/ Karlowitsch, Martin/ Mertes, Martin (2000): Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Non-Profit-Organisationen. In: Controlling. Heft 1. S 23-28.

Bergmann, Michael (2004): Balanced Scorecard in Non-Profit-Organisationen. Einsatzmöglichkeiten und Adaptionserfordernisse. In: Controlling Heft. 16.Jahrgang. 4/5. München. S 229-236.

Beyer, Rainer/ Horneber, Markus (2002): Einführung der Balanced Scorecard in einer großen diakonischen Wohlfahrtseinrichtung. In: Scherer/Alt (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart. S 191-210.

Bobens, Claudia (2006): Das ExpertInneninterview. In: Flaker, Vito/ Schmid, Tom (Hrsg.): Von der Idee zur Forschungsarbeit. Forschen in Sozialarbeit und Sozialwissenschaft. Wien. Köln. Weimar. S319-332.

Bono, Maria Laura (2006): NPO-Controlling. Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen. Stuttgart.

Dimmel, Nikolaus (2005): Perspektiven der Sozialwirtschaft 2005-2015. Vergaberecht - Leistungsverträge – Sozialplanung. Wien.

Donabedian, Avedis (1980): The definition of quality and approaches to its assessment. Explorations in quality assessment and monitoring. Health Administration. Michigan.

Duden (2004): Duden. Die deutsche Rechtschreibung. Band 1. 23. Aufl. Mannheim.

Eschenbach, Rolf/ Horak, Christian (2003): Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Auflage. Stuttgart.

Esslinger, Adelheid Susanne (2002): Einsatz strategischer Steuerungssystem für stationäre Pflegedienste. In: Scherer/Alt (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart. S 211-238.

Evers, Adalbert (1990): Im intermediären Bereich – Soziale Träger und Projekte zwischen Haushalt, Staat und Markt. In: Journal für Sozialforschung 2/1990.S. 189-210.

Flaker, Vito/ Schmid, Tom (2006): Von der Idee zur Forschungsarbeit. Forschen in Sozialarbeit und Sozialwissenschaft. Wien. Köln. Weimar.

Friebertshäuser, Barbara (1997): Interviewtechniken – ein Überblick. In: Friebertshäuser, Barbara/ Prengel, Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim und München. S 371-395.

Friebertshäuser, Barbara/ Prengel, Annedore (1997): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim und München.

Gmür, Markus/ Brandl, Julia (2002): Die Steuerungsfähigkeit wiedererlangen – Die Balanced Scorecard für das Management von Non-Profit-Organisationen. In: Scherer/Alt (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart. S 27-42.

Graudenz, Susanne (2008): Der Pflegeprozess in der Pflegedokumentation von Krankenhäusern. Vorstellung eines Instrumentes zur Beurteilung und exemplarische Studie. Hamburg.

Helmig, Bernd/ Purtschert, Robert (2005): Nonprofit-Management. Wiesbaden.

Horak, Christian (o.J): Controlling Grundlagen. <http://www.sozialwirtschaft.at/_TCgi_Images/sozialwirtschaft/20050214122607_Horak_Controlling.pdf> 27.12.2008.

Horak, Christian/ Heimerl, Peter (2002): Management von NPOs – Eine Einführung. In: Badel, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 3. Aufl. Stuttgart. S 181-196.

Horak, Christian/ Haddad, Tarek/ Ebner, Heinz/ Prisching, Erich/ Tweraser, Stefan/ Nowak-Tran, Thy (2003): Instrumente für das strategische Management in NPOs. In: Eschenbach, Rolf/ Horak, Christian (Hrsg): Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Auflage. Stuttgart. S 13-66.

Horak, Christian/ Matul, Christian/ Scheuch, Fritz (2002): Ziele und Strategien von NPOs. In: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 3. Aufl. Stuttgart. S 197–224.

Horváth & Partner (2000): Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart.

Horváth & Partner (2001): Balanced Scorecard umsetzen. 2. Aufl. Stuttgart.

Hungenberg, Harald (2004): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 3. Aufl. Wiesbaden.

Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (1996): The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Massachusetts. United States of America.

Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (2001): The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment. Boston, Massachusetts. United States of America.

Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (2004): Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston, Massachusetts. United States of America.

Kelle, Udo/ Kluge, Susann (1999): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Opladen.

Kleinfeld, Ralf/ Zimmer, Annette/ Willems, Ulrich (2007): Lobbying. Strukturen. Akteure. Strategien. Bürgergesellschaft und Demokratie. 1. Aufl. Wiesbaden.

Kunz, Gunnar (2001): Die Balanced Scorecard im Personalmanagement. Ein Leitfaden für Aufbau und Einführung. Frankfurt/Main.

Leeb, Wolfgang (2003): Die Situation der Sozialwirtschaft in Österreich. Studie im Rahmen des EQUAL-Projektes: EQ – Engagement mit Qualität für Steyr-Kirchdorf (Regionale Sozialwirtschaft als Chance für Frauen). <http://www.eqnet.at/dl/sowi_in_oesterreich.pdf> 13.12.2008.

Littich, Edith/ Wirthensohn, Christian/ Culen, Monica E./ Vorderregger, Michaela/ Bernhard, Stefan (2003): Instrumente für das Finanzmanagement in NPOs. In: Eschenbach, Rolf/ Horak, Christian (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Aufl. Stuttgart. S175-214.

Maelicke, Bernd (2005): Innovation und Management in der Sozialwirtschaft – Den Wandel gestalten. München.

Merchel, Joachim (2004): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. 2. Aufl. Weinheim und München.

Niven, Paul R. (2003): Adapting the Balanced Scorecard to fit the Public and Nonprofit Sectors. <<http://www.fovea.com/Demofiles/White%20Papers/CPM/BalancedScorecardForPublicAndNonprofitSectors.pdf>> 13.10.2008.

Probst, Hans-Jürgen (2007): Balanced Scorecard leicht gemacht: Zielgrößen entwickeln und Strategien erfolgreich umsetzen. 2. Aufl. Heidelberg.

Salamon, Lester M./ Anheier, Helmut K. (1996): Working Papers of the The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. The international classification of nonprofit organizations: ICNPO-REVISION 1, 1996. The Johns Hopkins University. Institute for Policy Studies. <<http://www.jhu.edu/~ccss/publications/pdf/icnpo.pdf>> 26.12.2008.

Scherer, Andreas Georg (2002): Besonderheiten der strategischen Steuerung in Öffentlichen Institutionen und der Beitrag der Balanced Scorecard. In: Scherer/Alt (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart. S 3-26.

Scherer, Andreas Georg / Alt, Jens (2002): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart.

Schierenbeck, Henner (2003): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 16. Auflage. Oldenburg.

Schlager, Melanie (2007): Voraussetzungen für eine erfolgreiche Anwendung der Balanced Scorecard am Beispiel der Gesundheitseinrichtung Pro Mente Kärnten. Diplomarbeit an der IMC Fachhochschule Krems.

Schneider, Jürgen/ Minnig, Christoph/ Freiburghaus, Markus (2007): Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. 1. Aufl. Bern. Stuttgart. Wien.

Schober, Christian/ Schober, Doris (2005): Nonprofit Organisationen im sozialen Dienstleistungsbereich. Bedeutung, Rahmenbedingungen, Perspektiven. Studie im Auftrag der BAG „Freie Wohlfahrt“. <<http://www.npo.or.at/downloads/texte/freiestudien/NPOs%20im%20sozialen%20Dienstleistungsbereich.pdf>> 26.12.2008.

Simsa, Ruth (2002): NPOs und die Gesellschaft: Eine vielschichtige und komplexe Beziehung – Soziologische Perspektiven. In: Badel, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 3. Aufl. Stuttgart. S 129-152.

Simsa, Ruth (2006): Navigation auf rauer See: Gegenwärtige Veränderungen und Herausforderungen an NPOs. <http://www.ruthsimsa.at/pdf/pdf_1.pdf> 26.12.2008.

Speckbacher, Gerhard/ Ruthner, Raoul (2002): Balanced Scorecard Johanniter Wien. Wirtschaftsuniversität Wien.

Stoll, Bettina (2008): Balanced Scorecard für soziale Organisationen: Qualität und Management durch strategische Steuerung. 2. Aufl. Regensburg.

Thommen, Jean-Paul/ Achleitner, Ann-Kristin (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 4. Aufl. Wiesbaden.

Vahs, Dietmar (2001): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 3. Aufl. Stuttgart.

Weigel, Hans-Georg (2008): Dritter Sektor. In: Kreft, Dieter/ Mielenz, Ingrid (Hrsg.): Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 6. Aufl. Weinheim. S 211- 213

Wetendorf, Hans-Wilhelm (2005): Organisationsmodelle. In: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Innovation und Management in der Sozialwirtschaft – Den Wandel gestalten. München. S39-56.

Worschiscek, Michael (2002): Die Balanced Scorecard als Grundlage für ein integratives kennzahlengestütztes Controlling in der Jugendhilfe. In: Scherer/Alt (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart. S 165-190.

Zauner, Alfred (2002): Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen. In: Badel, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 3. Aufl. Stuttgart. S 153-177.

Zauner, Alfred/ Heimerl, Peter/ Mayrhofer, Wolfgang/ Meyer, Michael/ Nachbagauer, Andreas/ Praschak, Susanne/ Schmidtmayr, Hartmut (2006): Von der Subvention zum Leistungsvertrag. Neue Koordinations- und Steuerungsformen und ihre Konsequenzen für Nonprofit-Organisationen – eine systemtheoretische Analyse. 1. Aufl. Bern.

Zimmer, Annette/ Priller, Eckhard (1997): Die Zukunft des Dritten Sektors in Deutschland. In: Anheier, Helmut K./ Priller, Eckhard/ Seibel, Wolfgang/ Zimmer, Annette (Hrsg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Berlin. S249-283.

Zollondz, Hans-Dieter (2006): Grundlagen Qualitätsmanagement: Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. 2. Aufl. Oldenburg.

Internetquellen:

Bundeskanzleramt Rechtsinformationssystem (2008): Artikelsuche: §221 UGB. <<http://www.ris.bka.gv.at/Bundesrecht/>> 17.03.2009.

Bundeskanzleramt Rechtsinformationssystem (2008): Artikelsuche: VerG. <<http://www.ris.bka.gv.at/Bundesrecht/>> 17.03.2009.

Fonds Soziales Wien (2007): <<http://www.fsw.at/>>

Meyers Lexikon (2009): Begriffsuche: Monitoring.
<[http://lexikon.meyers.de/wissen/Monitor+\(Sachartikel\)+Informatik](http://lexikon.meyers.de/wissen/Monitor+(Sachartikel)+Informatik)> 04.02.2009.

Lexikon der Unternehmensführung (2009): Indexsuche: formale Organisation.
<<http://www.steuerlinks.de/organisation/lexikon/formale-organisation.html>>
13.04.2009.

Weitere Quellen:

Bachler, Monika (2006): Erarbeitung und Einführung der Balanced Scorecard im Verein X [anonymisiert, Anm. d. Verf.] – Welche Impulse und Spielräume ergeben sich dadurch für das Hauptangebot der KlientInnen/ den Hauptauftrag der MitarbeiterInnen? Projektarbeit an der Donauuniversität Krems. [Nicht veröffentlichte Arbeit, Anm. d. Verf.]

Contrast Management Consulting (2007): Balanced Scorecard Infoday. Die Balanced Scorecard (BSC) als integratives Element in der Unternehmensplanung.
<http://www.oeci.at/fileadmin/user_upload/070222_BSC_und_Planung.pdf>
10.02.2009.

Horak, Christian/ Furtmüller, Stefan (2003): Integration von Controlling und Qualitätsmanagement mit der Balanced Scorecard. Wien. [Dokument von Einrichtung F, Anm. d. Verf.]

Trukeschitz, Birgit/ Schneider, Ulrike (2003): New forms of financing social services: The impact of service-contracting on the provision of social services in Austria. Paper prepared for presentation at the Cambridge Journal of Economics Conference "Economics for the Future" – Cambridge (UK) 17-19 September 2003.
<<http://131.111.165.101/cjeconf/delegates/trukeschitz.pdf>> 17.03.2009

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Abb.	Abbildung
Anm.d.Verf.	Anmerkung des Verfassers
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
EFQM	European Foundation for Quality Management
et al	et alii (und andere)
ebd.	Ebendiese/r
etc.	et cetera (und so weiter)
f.	folgende
FIBU	Finanzbuchhaltung
GF	Geschäftsführung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ICNPO	International Classification of Nonprofit Organizations
KL	KlientInnen
MA	MitarbeiterInnen
NPO	Non-profit Organisationen
ÖAMTC	Österreichischer Automobil-, Motorrad- und Touring Club
ÖCI	Österreichisches Controller Institut
QM	Qualitätsmanagement
S.	Seite
SV	Supervision
SWAT	Stärken-Schwächen, Chancen-Risiken Analyse
uä.	Und ähnliche
UGB	Unternehmensgesetzbuch
uvm.	Und viele mehr
VerG	Vereinsgesetz
vgl.	vergleiche
vs	versus
WU	Wirtschaftsuniversität
Z	Zeile
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wohlfahrtsdreieck.....	3
Abbildung 2: Zielsystem der NPO	9
Abbildung 3: Die vier Dimensionen der Balanced Scorecard	17
Abbildung 4: Die BSC als Managementkonzept.....	23
Abbildung 5: Die BSC in NPOs	26
Abbildung 6: BSC für NPOs	27
Abbildung 7: Vergleich klassische Dimension mit Dimensionen für NPOs.....	29
Abbildung 8: Modifizierte Grundstruktur einer BSC in NPOs.....	30
Abbildung 9: 5-Phasen-Modell zur Implementierung einer BSC.....	32
Abbildung 10: Vorgehensweise bei der Einführung einer BSC	34

Glossar

Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation beschäftigt sich mit der Strukturierung eines Unternehmens, in Organisationseinheiten, wie Stellen und Abteilungen und liefert somit den organisatorischen Rahmen um Arbeitsprozesse festlegen zu können. (vgl. Thommen/Achleitner 2003:752f)

Ablauforganisation

Aufbauend auf der Aufbauorganisation regelt die Ablauforganisation die „optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe unter Berücksichtigung der Arbeitsmenge, des Leistungsvermögens der (gedachten) Arbeitskräfte und der verfügbaren Sachmittel.“ (Vahs 2001:54)

Balanced Scorecard (BSC)

Die BSC ist ein Instrument, ursprünglich aus dem privatwirtschaftlichen Bereich, für die strategische Steuerung. Dabei baut die BSC auf eine bereits formulierte Strategie einer Organisation auf. Ihr innovativer Ansatz beruht darauf, dass sie sich nicht nur auf monetäre Kennzahlen bezieht, wie traditionelle Kennzahlensysteme, sondern auch nicht-finanzielle Faktoren, wie z.B. MitarbeiterInnenzufriedenheit, berücksichtigt. Dabei werden Ziele und Maßnahmen aus der bereits vorhandenen Strategie einer Organisation abgeleitet und einer Betrachtung, in den unterschiedlichen Perspektiven unterzogen und anhand von Kennzahlen messbar gemacht. Diese werden miteinander verknüpft und mittels Ursache-Wirkungs-Ketten in Beziehung gestellt. Um die strategischen Ziele umsetzen zu können, werden Maßnahmen bzw. Aktionen festgelegt. Insofern ist die BSC ein Instrument, welches das strategische Management mit dem operativen Management verbindet.

Weiterführende Literatur: Kaplan/Norton (1996)

Bottom-up Ansatz

Dieser besagt, dass Veränderungsprozesse von der untersten Hierarchieebene, sprich bei den einzelnen MitarbeiterInnen, ausgehen. Von dort also, sollen sich Veränderungsprozesse bis zur Führungsebene fortsetzen. Dieses Prinzip beruht darauf, dass MitarbeiterInnen, die im operativen tätig sind, genau sehen, welche Veränderungen in der Ausführung notwendig, bzw. dringend sind. Dieses Vorgehen ist in der Praxis eher selten anzutreffen, da bei Veränderungsprozessen eine Unterstützung, durch die oberste Führungsebene notwendig ist. Aus diesem Grund wird bei initiierten Veränderungen eher ein Top-down Ansatz bevorzugt. (vgl. Vahs 2001:307)

Budgetieren

Hierunter das systematische Zusammenstellen von erwarteten Mengen- und Wertgrößen, innerhalb einer Periode zu verstehen. Aufgabe des Budgetierens ist, „den unternehmerischen Erfolg auf der Basis von Annahmen über die zukünftige Entwicklung der Umwelt und des Unternehmens zu schätzen.“ (Thommen/Achleitner 2003:497)

In der Managementlehre zählt das Budget zu den wichtigsten Führungsinstrumenten. (vgl. ebd. 2003:497)

Change Management Prozess

Das Change Management umfasst mehrere theoretische Ansätze, die eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Veränderung in einer Organisation verfolgen. Dieser Prozess beinhaltet somit „die zielgerichtete Planung, Realisierung und Evaluierung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen.“ (Vahs 2001:238)

Weiterführende Literatur: Vahs (2001:227f), Schneider et al. (2007:205f)

Controlling

Controlling ist eine Kernfunktion der Führung, die sich aus unterschiedlichen Teilfunktionen zusammensetzt und der Koordination dient. Die Funktion des Controllings ist die Vernetzung, bzw. Steuerung von Planungs- und Kontrollsystemen mit dem Berichtswesen (Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen für das Management). (vgl. Thommen/Achleitner 2003:462f)

Dimension (Perspektive)

Diese sind unternehmensspezifische Darstellungen, bzw. Denkraster, die gewährleisten sollen, dass die wesentlichen Aspekte des Geschäftes, der Dienstleistung etc., in einem ausgewogenen Verhältnis berücksichtigt werden. (vgl. Horváth & Partner 2000:343)

DIN EN ISO 9000

Die DIN EN ISO 9000f beinhaltet Normen, nach der „International Organization of Standardization“ (ISO) festgelegt, für das Qualitätsmanagement.

Hierbei wird anhand eines Leitfadens mit 20 vorgeschriebenen Elementen, die Ablaufprozesse einer Organisation betrachtet und bewertet. Dieser Leitfaden, bzw. dieses Handbuch beinhalten Qualitätskriterien, nach denen die Ablaufprozesse gestaltet werden sollen.

Zu einer Zertifizierung einer Organisation, mittels eines Gütesiegels, kommt es dann, wenn es zu einer positiven Bewertung durch eine unabhängige Zertifizierungsstelle kommt.

Zweck der ISO Reihe ist die Qualitätssicherung. Hierbei wird großer Wert auf die Dokumentation für die Sicherung der Qualität gelegt. (vgl. Merchel 2004:61f)

Effizienz

Effizienz ist das Verhältnis zwischen dem eingesetzten Aufwand (Ressourcen) und der Wirkung der Leistung. (vgl. Merchel 2004:49)

Demnach ist eine Organisation dann effizient, wenn sie die richtigen Mittel zur Zielerreichung einsetzt. (vgl. Vahs 2001:12)

Effektivität

Effektivität beschreibt das Handeln, bzw. die Zielerreichung in Hinblick auf die erreichte Wirkung, also die richtigen Dinge tun. (vgl. Merchel 2004:48)

Eine Organisation ist somit dann effektiv, wenn sie die richtigen Ziele umsetzt und erreicht. (vgl. Vahs 2001:12)

EFQM

European Foundation for Quality Management (Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement)

Mit dieser Abkürzung ist eigentlich die Stiftung gemeint, wird aber im sprachlichen Gebrauch, auch als ein bestimmtes System der Qualitätsbewertung verstanden. Hierbei wird mehr auf die inhaltliche Kriterienbildung bei der Qualitätsbewertung geachtet. Dieses beruht auf neun Kriterienbündel, anhand derer „eine umfassende, regelmäßige und systematische Bewertung der Tätigkeit und Ergebnisse einer Organisation erfolgen soll“ (Merchel 2004:71). Diese Kriterien setzen sich aus qualitätsfördernden Gestaltungsfaktoren und Ergebnisse der Qualitätsaktivitäten zusammen.

Das EFQM-Konzept ist somit auf die Bewertung des Qualitätsstandes ausgerichtet und fordert zu einer systematischen Qualitätsbewertung auf, in Form einer Selbstbewertung, oder durch eine externe Bewertung mit einer Zertifizierung. (vgl. Merchel 2004:71f)

Ergebnisqualität

Diese beschreibt konkret die Wirkung der Leistung auf die KlientInnen, sowie die Zufriedenheit der KlientInnen, Zeitaufwand und Kosten, aus Sicht der KlientInnen und der Auftraggeber. (vgl. Graudenz 2008:13)

Formale Organisation

Man spricht dann von einer formalen Organisation, wenn sie über bewusst geschaffene Strukturen und Regelungen verfügt, um ihre Ziele erreichen zu können. Diese beinhalten Regeln zur Aufgabenverteilung, Koordination, Verfahrensrichtlinien, Weisungsrechte, uvm. (vgl. Unternehmenslexikon 2009, Vahs 2001:46)

Gründungsphase (Pionierphase)

Diese Phase beruht auf dem Unternehmensentwicklungs-Modell von Bleicher (1991). Dieses Modell geht davon aus, dass die Organisationen von einer unternehmerischen Idee geprägt sind, die sich am Markt erfolgreich umgesetzt hat, wodurch es schrittweise zu einem Wachstum des Unternehmens gekommen ist.

Aufgrund einer Idee, basierend z.B. auf einer Versorgungslücke am Markt, kommt es zu einer Unternehmensgründung, wobei die Dienstleistung, oder das Produkt noch nicht sehr bekannt sind. Der/Die GründerIn ist meist ein und dieselbe Person. Im Mittelpunkt des Unternehmens steht alleine die Dienstleistung, oder das Produkt. Die Abläufe der Organisation sind kaum organisiert, sondern mehr improvisiert, da es weder ein Management, noch formale Regelungen gibt. Diese Phase ist sehr kritisch, da ein hohes Krisenpotential, sowie auch eine hohe Risikobereitschaft vorherrschend ist, andererseits ist diese Phase von sehr viel Innovation geprägt. (vgl. Vahs 2001:257f)

Kennzahlen

Kennzahlen werden synonym auch als Messgrößen bezeichnet. Kennzahlen dienen der Informationsvermittlung und erleichtern auch die Kommunikation. Im Weiteren schaffen sie Transparenz, weil Erfolge und Misserfolge damit sichtbar werden. Insofern verfügen Kennzahlen auch über eine Motivationsfunktion. Vorrangig dienen sie aber der Überprüfungsfunktion.

Kennzahlen lassen sich anhand unterschiedlicher Gesichtspunkten klassifizieren: in absolute und relative Zahlen, in normative und deskriptive Kennzahlen, in objektive und subjektive Zahlen. (vgl. Bono 2006:152f)

Leitbild

Das Leitbild einer Organisation kann als Visitenkarte verstanden werden. Dieses ist mit einem Missionstatement zu vergleichen, wobei das Leitbild grundsätzlich umfangreicher ist. Das Missionstatement kann somit als Grundlage „für die detaillierter Ausformulierung der Grundsätze und Werte im Rahmen des Leitbilds“ (Horak 2003:16) dienen. Ein Leitbild beinhaltet Stellungnahmen der NPO, also wie sie sich sieht, welche Werte wichtig sind, welche Aufgaben sie erfüllt, etc.

Im Weiteren sollen im Leitbild bereits „grobe strategische Stoßrichtungen für die angestrebten Leistungserbringungsziele“ (ebd. 2003:16) enthalten sein.

Measurementansatz

Der Performance Measurementansatz beschreibt den Einsatz und den Aufbau von Kennzahlen unterschiedlicher Dimensionen (z.B. Kosten, Qualität, Zeit, Zufriedenheit der KundInnen etc.), die ein Unternehmen, in Hinblick auf die

Effektivität und Effizienz der Leistung, sowie die Leistungspotenziale bzw. -ebenen eines Unternehmen (z.B. MitarbeiterInnen, Prozesse, Organisationseinheiten etc. bewerten. (vgl. Horváth & Partner 2000:343)

Mission

Die Mission ist das Oberziel einer Organisation und beeinflusst somit das restliche Zielsystem. Die Mission beinhaltet grundlegende Dinge, wie z.B. in welche Richtung sich eine Organisation bewegt und welchen Zweck sie erfüllt. Alle Aktivitäten der NPO werden somit auf die Mission ausgerichtet. (vgl. Horak/Matul/Scheuch 2002:198)

Missionstatement

Das Missionstatement ist die schriftlich verfasste Form der Mission. (vgl. Horak/Matul/Scheuch 2002:198)

Dieses dient der Orientierung und bietet einen normativen Rahmen für alle Aktivitäten in der Einrichtung. Dabei wird die Aufgabe der NPO vermittelt. Wichtig dabei ist, dass in diesem, der Sinn und Zweck der Einrichtung in einem kurzen Satz ausgedrückt wird. Je kürzer desto besser. (vgl. Horak 2003:15)

Monitoring

Monitoring kommt von dem englischen Wort „to monitor“ („beobachten“) und bedeutet im Allgemeinen eine kontinuierliche Beobachtung eines Systems. (vgl. Meyers Lexikon 2008)

Organisationsanalyse

Diese wird auch als Unternehmensanalyse bezeichnet und gibt eine objektive, interne Einschätzung von strategischen Möglichkeiten einer Organisation, in Hinblick auf die eigenen Kompetenzen und Ressourcen. Dies beinhaltet die Überprüfung der organisationsinternen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Ressourcen und Leistungen. (vgl. Schneider et al. 2007:116f)

Organisationskultur

Ist die Gesamtheit aller Werte, Normen und Einstellung einer Organisation. Innerorganisatorisch beinhaltet dies das Denken, die Entscheidungen und das

Verhalten der Mitglieder einer Organisation „und nach außen die Art und Weise der Interaktion zwischen der Organisation und ihrer Umwelt“ (Vahs 2001:269).

Operatives Management

Unter operativem Management wird die Umsetzung des strategischen Managements verstanden, also die Führung und Steuerung, auf Grundlage der strategischen Vorgaben. (vgl. dazu Thommen/Achleitner 2003:841)

Prozessqualität

Die Prozessqualität beschäftigt sich mit allen Aktivitäten, die für die Erbringung der Leistung notwendig sind, sprich die Art und Weise der Durchführung, im Rahmen der KlientInnenarbeit. (vgl. Zollondz 2006:162f)

Qualitätsmanagement (QM)

Beim QM gibt es eine Reihe von Konzepten, Verfahren und Methoden.

Prinzip des QM ist es, dass „jeder Ablauf, jedes Produkt, jede Technologie und jede Dienstleistung konsequent zur Steigerung des gestifteten Kundennutzens weiterzuentwickeln ist“ (Kunz 2001:244).

Um diese Zielsetzungen zu erreichen, werden die Abläufe in einer Organisation, sowie die Ergebnisse der Aktionen kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert. Dabei steht immer der KundInnennutzen im Vordergrund. Zu den QM-Modellen zählen z.B. das EFQM-Modell, die DIN EN ISO 9000er Reihe, uvm. (vgl. Merchel 2004:53f, Vahs 2001:235-236)

Ressourcen

Bei Ressourcen handelt es sich um Fähigkeiten einer Organisation. In der Literatur wird zwischen materiellen (tangible) Ressourcen und den immateriellen (intangiblen) Ressourcen unterschieden.

Zu den materiellen Ressourcen zählen, finanzielle (das Vermögen etc.), physische (Maschinen, Ausstattung etc.) und IT-basierte Ressourcen (Software, Vernetzung, Hardware etc.).

Immaterielle Ressourcen setzen sich aus Bestands- (Patente, Daten etc.), Human- (Ausbildung und. Qualifizierung der MitarbeiterInnen etc.), strukturelle (z.B. Aufbau- oder Ablauforganisation, Managementsysteme etc.) und kulturelle

Ressourcen (Unternehmenskultur, Kooperationen etc.) zusammen. (vgl. Schneider et al. 2007:131-133)

Strategie

Die Etymologie des Begriffs ‚Strategie‘ ist auf die griechischen Wörter „stratos“ (Heer) und „agos“ (Führer) zurückzuführen und wurde bis ins 20. Jahrhundert im Kontext der Kriegs- und Heeresführung verwendet. Die Strategie kann man auch als „Wegweiser“ bezeichnen, der eine generelle Richtung vorgibt. (vgl. Horak/Matul/Scheuch 2002:206)

Die Nutzung dieses Begriffs im wirtschaftlichen Kontext ist im Allgemeinen auf die Harvard Business School zurückzuführen. Ab den 60er Jahren entwickelte sich die Strategielehre zu einem eigenständigen Gebiet. (vgl. Schneider et al. 2007: 35-36)

Strategisches Management

Dieser Begriff umfasst „die Summe aller Führungsaufgaben, die sich mit Planung und Ausführung von Strategien beschäftigen. Strategisches Management ist zielorientiert, zukunftsorientiert, in vielen Fällen langfristig ... und stärkenorientiert.“ (Horak/Matul/Scheuch 2002:206)

Das strategische Management ist eine Führungsaufgabe, die darauf abzielt das Unternehmen effizient und effektiv zu leiten, um somit den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Strategisches Management ist somit ziel-, zukunfts-, stärkenorientiert und auf langfristige Sicht ausgerichtet. (vgl. Horak/Matul/Scheuch 2002:206f)

Strategische Entscheidungen können beispielsweise die Wahl der Rechtsform, der Finanzierung, die Dienstleistung der Organisation, Aufgabenverteilung bei den MitarbeiterInnen, Vorgehensweise bei den KlientInnen uvm. betreffen.

Weiterführende Literatur: Hungenberg 2004

Strukturqualität

Die zur Produkterstellung notwendigen Fähigkeiten, bzw. Rahmenbedingungen der Organisation, wie z.B. Qualifikation der MitarbeiterInnen, Organisationsstruktur, Ausstattung, Konzepte für die Leistungserbringung etc. werden als Strukturqualität beschrieben. (vgl. Zollondz 2006:161f)

Top-down Ansatz

Dieser Ansatz geht, im Gegensatz zum bottom-up Ansatz, davon aus, dass Veränderungsprozesse in einer Organisation von der obersten Führungsebene ausgehen. Das heißt, dass initiierte Veränderungen von der obersten Ebene in untere Ebenen getragen werden. In der Praxis wird diese Vorgehensweise gerne herangezogen, weil somit Unterstützungsmaßnahmen, durch das Top-Management, sichergestellt werden können. (vgl. Vahs 2001:306-307)

Umfeldanalyse

Dies wird auch als Umweltanalyse bezeichnet und ist Teil der Analyse der strategischen Situation, im Rahmen der strategischen Planung. Dabei wird das Umfeld (rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Kostenträger, KlientInnen etc.) einer Organisation identifiziert und systematisiert. Sie zeigt auf, mit welchen Veränderungen und Folgen die Organisation zu rechnen hat und zeigt somit deren Chancen und Risiken auf. Die Umfeldanalyse führt in Verbindung mit einer Stärken-Schwächen-Analyse zu einer strategischen Ausrichtung der Organisation. (vgl. Wetendorf 2005:39, Schneider et al. 2007:60)

Unternehmensstrategie

Mittels einer Unternehmensstrategie wird die optimale Positionierung des Unternehmens verstanden, also die angestrebten Ziele mit einer erfolgsversprechenden Strategie zu erreichen. Dabei soll das Unternehmen einen langfristigen Erfolg sichern, ohne dass durch Veränderungen in der Umwelt dieser gefährdet wird. (vgl. Thommen/Achleitner 2003:892, 922, Horváth & Partner 2000:347)

Strategic map

Anhand einer strategic map (strategische Landkarte) werden die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der strategischen Ziele, aus einer BSC, dargestellt. Die strategic map ist eine erweiterte Form der Ursache-Wirkungs-Ketten.

Kaplan/Norton (2004:9) beschreiben diese als „a visual representation of the cause-and-effect relationships among the components of an organization's strategy“.

Weiterführende Literatur: Kaplan/Norton (2004)

SWOT-Analyse

SWOT steht für ‚Strengths‘ (Stärken), ‚Weaknesses‘ (Schwächen), ‚Opportunities‘ (Chancen) und ‚Threats‘ (Risiken) und ist ein Instrument der strategischen Analyse.

Das Ziel einer SWOT-Analyse ist es, den Ist-Zustand einer Organisation zu erheben. Dabei versucht man innerhalb einer Organisation die Stärken und Schwächen und außerhalb der Organisation, Chancen und Risiken zu erkennen.

(vgl. Schneider et al. 2007:153f)

Anhang

a. Forschungsfeld

Einrichtung A

Rechtlicher Status	großer Verein (§ 221 HGB)
Typ	Fremdleistungs-NPO Verwaltungsnahe NPO
Finanzierung	hauptsächlich staatlich finanziert
Organisationsstruktur	Matrixorganisation
Dienstleistung	Prävention, Diversion, Opferschutz, Konfliktregelung, etc.
Standort	Österreich, Deutschland
Einführung der BSC	2004

Einrichtung B

Rechtlicher Status	gemeinnützige GmbH
Typ	Fremdleistungs-NPO Verwaltungsnahe NPO
Finanzierung	hauptsächlich staatlich finanziert (Tagsatzfinanzierung der Wohnplätze)
Organisationsstruktur	funktionale Organisation
Dienstleistung	Betreuung und Unterstützung in Wohngemeinschaften und Tageszentren
Standort	Österreich
Einführung der BSC	2005

Einrichtung C

Rechtlicher Status	mittelgroßer Verein (§ 221 HGB)
Typ	Fremdleistungs-NPO Verwaltungsnahe NPO
Finanzierung	hauptsächlich staatlich finanziert (Tagsatzfinanzierung der Wohnplätze)
Organisationsstruktur	Matrixorganisation
Dienstleistung	Betreutes Wohnen, Beschäftigungstherapie (Werkstätten)
Standort	Österreich
Einführung der BSC	2003

Einrichtung D

Rechtlicher Status	großer Verein (§ 221 HGB)
Typ	Fremdleistungs-NPO wirtschaftsnahe NPO
Finanzierung	hauptsächlich staatlich finanziert (Tagsatzfinanzierung der Wohnplätze)
Organisationsstruktur	divisionale Organisation
Dienstleistung	breit gefächerte Dienstleistungen: Betreutes Wohnen, Ausbildungsstätten, Obdachlosenhilfe, Familienhilfe, etc.
Standort	Österreich
Einführung der BSC	2003

Einrichtung E

Rechtlicher Status	großer Verein (§ 221 HGB)
Typ	Fremdleistungs- und Eigenleistungs-NPO Wirtschaftsnahe NPO
Finanzierung	Beitragsfinanzierung
Organisationsstruktur	funktionale Organisation
Dienstleistung	Rettungsdienst, Pflegedienst, Katastrophenhilfe
Standort	Österreich
Einführung der BSC	2002

Einrichtung F

Rechtlicher Status	gemeinnützige GmbH
Typ	Fremdleistungs-NPO Verwaltungsnahe NPO
Finanzierung	hauptsächlich staatlich finanziert (Tagsatzfinanzierung der Wohnplätze)
Organisationsstruktur	funktionale Organisation
Dienstleistung	Betreutes Wohnen, Beschäftigungstherapie
Standort	Österreich
Einführung der BSC	2000-2001

Einrichtung G

Rechtlicher Status	großer Verein (§221 HGB)
Typ	Fremdleistungs-NPO Verwaltungsnahe und wirtschaftsnahe NPO
Finanzierung	staatlich finanziert, Einkommen aus Erlösen
Organisationsstruktur	Matrixorganisation
Dienstleistung	Therapie, Prävention, Betreutes Wohnen, Arbeitsprojekte, etc.
Standort	Österreich
Einführung der BSC	2002

b. Gesetzestexte

§ 221 UGB (für Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung):

(1) Kleine Kapitalgesellschaften sind solche, die mindestens zwei der drei nachstehenden Merkmale nicht überschreiten:

1. 4,84 Millionen Euro Bilanzsumme;
2. 9,68 Millionen Euro Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag;
3. im Jahresdurchschnitt 50 Arbeitnehmer

(2) Mittelgroße Kapitalgesellschaften sind solche, die mindestens zwei der drei in Abs. 1 bezeichneten Merkmale überschreiten und mindestens zwei der drei nachstehenden Merkmale nicht überschreiten:

1. 19,25 Millionen Euro Bilanzsumme;
2. 38,5 Millionen Euro Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag;
3. im Jahresdurchschnitt 250 Arbeitnehmer

(3) Große Kapitalgesellschaften sind solche, die mindestens zwei der drei in Abs. 2 bezeichneten Merkmale überschreiten. Eine Kapitalgesellschaft gilt stets als groß, wenn Aktien oder andere von ihr ausgegebene Wertpapiere an einem geregelten Markt im Sinne des § 1 Abs. 2 BörseG oder an einem anerkannten, für das Publikum offenen, ordnungsgemäß funktionierenden Wertpapiermarkt in einem Vollmitgliedstaat der OECD zum Handel zugelassen sind.

§ 21 VerG Rechnungslegung:

(1) Das Leitungsorgan hat dafür zu sorgen, dass die Finanzlage des Vereins rechtzeitig und hinreichend erkennbar ist. Es hat ein den Anforderungen des Vereins entsprechendes Rechnungswesen einzurichten, insbesondere für die laufende Aufzeichnung der Einnahmen und Ausgaben zu sorgen. Zum Ende des Rechnungsjahrs hat das Leitungsorgan innerhalb von fünf Monaten eine Einnahmen- und Ausgabenrechnung samt Vermögensübersicht zu erstellen. Das Rechnungsjahr muss nicht mit dem Kalenderjahr übereinstimmen, es darf zwölf Monate nicht überschreiten.

(2) Die Rechnungsprüfer haben die Finanzgebarung des Vereins im Hinblick auf die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung und die statutengemäße Verwendung der

Mittel innerhalb von vier Monaten ab Erstellung der Einnahmen- und Ausgabenrechnung zu prüfen. Das Leitungsorgan hat den Rechnungsprüfern die erforderlichen Unterlagen vorzulegen und die erforderlichen Auskünfte zu erteilen.

(3) Der Prüfungsbericht hat die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung und die statutengemäße Verwendung der Mittel zu bestätigen oder festgestellte Gebarungsmängel oder Gefahren für den Bestand des Vereins aufzuzeigen. Auf ungewöhnliche Einnahmen oder Ausgaben, vor allem auf Insichgeschäfte (§ 6 Abs. 4), ist besonders einzugehen.

(4) Die Rechnungsprüfer haben dem Leitungsorgan und einem allenfalls bestehenden Aufsichtsorgan zu berichten. Die zuständigen Vereinsorgane haben die von den Rechnungsprüfern aufgezeigten Gebarungsmängel zu beseitigen und Maßnahmen gegen aufgezeigte Gefahren zu treffen. Das Leitungsorgan hat die Mitglieder über die geprüfte Einnahmen- und Ausgabenrechnung zu informieren. Geschieht dies in der Mitgliederversammlung, sind die Rechnungsprüfer einzubinden.

(5) Stellen die Rechnungsprüfer fest, dass das Leitungsorgan beharrlich und auf schwerwiegende Weise gegen die ihm obliegenden Rechnungslegungspflichten verstößt, ohne dass zu erwarten ist, dass im Verein in absehbarer Zeit für wirksame Abhilfe gesorgt wird, so haben sie vom Leitungsorgan die Einberufung einer Mitgliederversammlung zu verlangen. Sie können auch selbst eine Mitgliederversammlung einberufen.

§ 22 VerG qualifizierte Rechnungslegung für große Vereine

(1) Das Leitungsorgan eines Vereins, dessen gewöhnliche Einnahmen oder gewöhnliche Ausgaben in zwei aufeinander folgenden Rechnungsjahren jeweils höher als eine Million Euro waren, hat ab dem folgenden Rechnungsjahr an Stelle der Einnahmen- und Ausgabenrechnung einen Jahresabschluss (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung) aufzustellen. § 21 und die §§ 190 bis 193 Abs. 1 und 193 Abs. 3 bis 216 UGB sind sinngemäß anzuwenden. Die Verpflichtung zur Aufstellung eines Jahresabschlusses entfällt, sobald der Schwellenwert in zwei aufeinander folgenden Rechnungsjahren nicht mehr überschritten wird.

(2) Das Leitungsorgan eines Vereins, dessen gewöhnliche Einnahmen oder gewöhnliche Ausgaben in zwei aufeinander folgenden Rechnungsjahren jeweils höher als 3 Millionen Euro waren oder dessen jährliches Aufkommen an im Publikum gesammelten Spenden in diesem Zeitraum jeweils den Betrag von einer Million Euro überstieg, hat einen erweiterten Jahresabschluss (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang) aufzustellen und überdies für die Abschlussprüfung durch einen Abschlussprüfer gemäß Abs. 4 zu sorgen. Dabei sind zusätzlich die §§ 222 bis 226 Abs. 1, 226 Abs. 3 bis 234, 236 bis 239, 242, 269 Abs. 1 und 272 bis 276 UGB sinngemäß anzuwenden. Im Anhang sind

jedenfalls Mitgliedsbeiträge, öffentliche Subventionen, Spenden und sonstige Zuwendungen sowie Einkünfte aus wirtschaftlichen Tätigkeiten und die ihnen jeweils zugeordneten Aufwendungen auszuweisen. Der Abschlussprüfer übernimmt die Aufgaben der Rechnungsprüfer. Diese Verpflichtungen entfallen, sobald die im ersten Satz genannten Schwellenwerte in zwei aufeinander folgenden Rechnungsjahren nicht mehr überschritten werden.

(3) Wenn und soweit ein öffentlicher Subventionsgeber zu einer gleichwertigen Prüfung verpflichtet ist, bleibt ein hievon erfasster Rechnungskreis von der Berechnung der Schwellenwerte gemäß Abs. 1 und 2 und von der Prüfung durch den Abschlussprüfer oder durch die Rechnungsprüfer ausgenommen. Auf einen solchen Rechnungskreis sind die Rechnungslegungsbestimmungen entsprechend dem darin erreichten Schwellenwert anzuwenden. Das Ergebnis der Prüfung durch den öffentlichen Subventionsgeber ist im Fall des Abs. 2 dem Abschlussprüfer, sonst den Rechnungsprüfern innerhalb von drei Monaten ab Aufstellung des Jahresabschlusses beziehungsweise ab Erstellung der Einnahmen- und Ausgabenrechnung mitzuteilen.

(4) Als Abschlussprüfer können beeidete Wirtschaftsprüfer und Steuerberater oder Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften, beeidete Buchprüfer und Steuerberater oder Buchprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften sowie Revisoren im Sinne des § 13 Genossenschaftsrevisionsgesetz 1997, BGBl. I Nr. 127/1997, herangezogen werden.

(5) Stellt der Abschlussprüfer bei seiner Prüfung Tatsachen fest, die erkennen lassen, dass der Verein seine bestehenden Verpflichtungen nicht erfüllen kann, oder die erwarten lassen, dass der Verein in Zukunft zur Erfüllung seiner Verpflichtungen nicht in der Lage sein wird, so hat er dies der Vereinsbehörde mitzuteilen. Die Vereinsbehörde hat diesen Umstand im Vereinsregister ersichtlich zu machen. Die Eintragung ist wieder zu löschen, wenn der Abschlussprüfer mitteilt, dass die ihr zu Grunde liegenden Tatsachen nicht mehr bestehen. Die Eintragung ist in einer Weise zu löschen, dass sie - abweichend von § 16 Abs. 2 - nicht weiter abfragbar ist.

c. Beispiel für strategische Ziele und Kennzahlen einer BSC in einer sozialen Organisation

Perspektive	Strategisches Ziel	Kennzahl
KundInnen	KlientInnen sind mit der Leistung zufrieden	Ergebnisse aus einem Feedback-Bogen Anzahl der Beschwerden Beteiligung an Freizeitgestaltungen Anzahl von neuen KL, die von zufriedene KL an die Einrichtung weiterempfohlen wurden
	Ausweitung des Angebotes an Wohnplätzen	Anzahl/Auslastung der Wohnplätze Anzahl abgewiesener Anfragen aus Kapazitätsmangel
	Für KlientInnen und Auftraggeber zuverlässiger und professioneller Partner sein	Anzahl der BetreuerInnenwechsel in einer Maßnahme
MitarbeiterInnen	MA können sich mit ihrer Organisation und Aufgabe identifizieren	Ergebnisse aus MitarbeiterInnen-Gespräche Ergebnisse aus Feedback-Bogen Durchschnittliche Krankenstandstage Fluktuation der MA
	Aufbau und Erwerb neuer Qualifikationen	Anzahl der Fortbildungen pro MA pro Jahr
	Der fachspezifischen Belastung der MA wird entsprochen	Anzahl der angebotenen Supervisionseinheiten Nutzung des SV-Angebotes pro MA

Interne Prozesse	Beratungsprozesse optimieren	Anzahl von Team-Besprechungen Anzahl von Fallbesprechungen Dauer von Beratungen Zielerreichungsgrad von Beratungen
	Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen verbessern	Anzahl von Helferkonferenzen Anzahl von Vernetzungstreffen
	Interne Kommunikation verbessern	Anzahl von Team-Besprechungen mit allen MA Vollständige Dokumentation – Aktualisierung der Dokumentation
Lernen und Entwicklung	Ausstattung der MA-Büros mit technischen Geräten Online Dokumentation	Anzahl von Computer vs. Anzahl MA Anzahl von Diensttelefone Anzahl der Labtops für Hausbesuche
	Qualität der Leistung	Anzahl Ehrenamtlicher MA vs. Hauptamtlicher MA Anzahl der Weiterbildungen
Finanzen	Kostendeckung gewährleisten	Budget (Ausgaben/Einnahmen pro KL)
	Anforderungen der Geldgeber erfüllen	Einhaltung der Standards Einhaltung der Nachweispflicht

Quelle: in Anlehnung an Stoll (2008:104-108), Esslinger (2002:231-232),
Worschiscek (2002:182-184)

d. Interviewleitfäden

Interviewleitfaden für die Leitung/Geschäftsführung

Mein Name ist Karima Bencheikh und ich studiere an der FH St. Pölten im Studiengang Sozialarbeit im 7. Semester.

Mein Diplomarbeitsthema befasst sich mit der Balanced Scorecard in Non-profit Organisationen.

Dabei interessiert mich vor allem ob durch das Einsetzen dieses Managementinstruments die Effizienz und Effektivität in sozialen Einrichtungen gesteigert bzw. verbessert werden kann und welchen Einfluss die BSC auf die soziale Arbeit bzw. KlientInnen Arbeit hat.

Für dieses Interview habe ich einen Zeitraum von 30 bis 45 Minuten eingeplant. Das Interview würde ich gerne mit einem Tonbandgerät aufzeichnen und zudem werde ich mir auch handschriftliche Notizen machen.

Fragen

Zur Person:

Wie lange arbeiten Sie bereits in dieser Einrichtung? Welchen Aufgabenbereich übernehmen Sie?

Inwieweit haben Sie durch Ihren Aufgabenbereich mit dem Management zu tun?

Bevor wir in die Materie der Balanced Scorecard näher eingehen, möchte ich Sie gerne fragen, wie Ihr persönlicher Zugang bzw. Ihre Meinung zum Thema Management in sozialen Einrichtungen im Allgemeinen ist.

Zur Organisation:

Verfügt diese Einrichtung über ein strategisches Management bzw. seit wann gibt es dieses?

Wie kam es dazu, dass sich die Einrichtung dazu entschloss ein Managementinstrument zu verwenden? (Beweggründe)

Wird die Organisation subventioniert?

Zur Entscheidung für die BSC:

Wieso hat man sich für die Implementierung einer Balanced Scorecard entschlossen und nicht für ein anderes Instrument des strategischen Managements?

Wie war das Vor-Verständnis für die Implementierung dieses Managementinstrumentes bei den einzelnen Professionsgruppen (MitarbeiterInnen)?

Zum Implementierungsprozess:

Wurde die Einrichtung bei der Einführung der BSC von außenstehenden Personen unterstützt bzw. angeleitet? War dies hilfreich?

Wie gestaltete sich der Prozess der Implementierung? Welche Erfahrungen wurden dabei gemacht?

Inwieweit wurden MitarbeiterInnen, KollegInnen und ev. KlientInnen in diesen Prozess miteinbezogen? Wie wurde dies von diesen aufgenommen?

Wie lange dauerte dieser Prozess?

Welche und wie viele Perspektiven hat die BSC?

Zu den Mitarbeitern:

War im Vorfeld die BSC für die MitarbeiterInnen ein Begriff?

Wenn nicht, hat es Informationen bzw. Seminare zu diesem Thema gegeben?

Wenn ja, wurden diese von allen MitarbeiterInnen besucht bzw. waren diese verpflichtend?

Wie denken Sie, war die Einstellung der MitarbeiterInnen in Hinblick auf die Implementierung einer BSC vor bzw. nach deren Einführung?

Zu den Ergebnissen:

Welche Veränderungen waren nach der Implementierung der BSC ersichtlich bzw. spürbar? Welche Auswirkungen (positiv als auch negativ) zeigten sich in Hinblick auf die Geschäftsführung, MitarbeiterInnen, KundInnen/KlientInnen, Geldgeber und die Organisation selbst? Was hat sich verbessert/verschlechtert?

Denken Sie, dass Ihre KollegInnen/MitarbeiterInnen/KlientInnen auch eine Veränderung festgestellt haben? Und woran konnten Sie dies erkennen?

Wie zufrieden sind Sie mit der BSC?

Würden Sie dieses Instrument auch an andere soziale Einrichtungen weiterempfehlen? Und warum?

Möchten Sie noch andere Aspekte erwähnen, die noch nicht thematisiert worden sind?

Ich möchte mich abschließend bei Ihnen bedanken, dass Sie sich für dieses Interview Zeit genommen haben!

Interviewleitfaden SozialarbeiterInnen

Mein Name ist Karima Bencheikh und ich studiere an der FH St. Pölten im Studiengang Sozialarbeit im 7. Semester.

Mein Diplomarbeitsthema befasst sich mit der Balanced Scorecard in Non-profit Organisationen.

Dabei interessiert mich vor allem ob durch das Einsetzen dieses Managementinstruments die Effizienz und Effektivität in sozialen Einrichtungen gesteigert bzw. verbessert werden kann und welchen Einfluss die BSC auf die soziale Arbeit bzw. KlientInnen Arbeit hat.

Für dieses Interview habe ich einen Zeitraum von 30 bis 45 Minuten eingeplant. Das Interview würde ich gerne mit einem Tonbandgerät aufzeichnen und zudem werde ich mir auch handschriftliche Notizen machen.

Fragen

Zur Person:

Wie lange arbeiten Sie bereits in dieser Einrichtung? Welchen Aufgabenbereich übernehmen Sie?

Inwieweit haben Sie durch Ihren Aufgabenbereich mit dem Management zu tun?

Bevor wir in die Materie der Balanced Scorecard näher eingehen, möchte ich Sie gerne fragen, wie Ihr persönlicher Zugang bzw. Ihre Meinung zum Thema Management in sozialen Einrichtungen im Allgemeinen ist.

Zur Organisation:

Verfügt diese Einrichtung über ein strategisches Management bzw. seit wann gibt es dieses?

Was glauben Sie waren die Beweggründe, dass sich die Einrichtung dazu entschloss ein Managementinstrument zu verwenden?

Einstellung zum Management:

Wie war Ihr Vor-Verständnis/Einstellung zur Implementierung eines Managementinstrumentes?

War die BSC für Sie im Vorfeld ein Begriff?

Wenn nicht, hat es Informationen bzw. Seminare zu diesem Thema gegeben?

Wenn ja, wurden diese von allen MitarbeiterInnen besucht bzw. waren diese verpflichtend? Wie war das für Sie?

Zum Implementierungsprozess:

Wurde die Einrichtung bei der Einführung der BSC von außenstehenden Personen unterstützt bzw. angeleitet? War dies für Sie hilfreich?

Wie gestaltete sich der Prozess der Implementierung? Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?

Inwieweit wurden Sie als MitarbeiterIn in diesen Prozess miteinbezogen? Wie haben Sie dies empfunden?

Wie lange dauerte dieser Prozess?

Hat sich während dieses Prozesses Ihre Einstellung zur BSC verändert?

Welche Einstellung haben Sie gegenüber der BSC nach deren Implementierung (jetzt)?

Zu den Ergebnissen:

Welche Veränderungen waren nach der Implementierung der BSC für Sie ersichtlich bzw. spürbar?

Welche Auswirkungen (positiv als auch negativ) konnten Sie feststellen?

Was hat sich für Sie als MitarbeiterIn bzw. SozialarbeiterIn verbessert/verschlechtert?

Denken Sie, dass Ihre KollegInnen/MitarbeiterInnen/KlientInnen auch eine Veränderung festgestellt haben? Und woran konnten Sie dies erkennen?

Aus sozialarbeiterischer Sicht: Wie zufrieden sind Sie mit der BSC? Ist sie für soziale Einrichtungen notwendig?

Würden Sie dieses Instrument auch an andere soziale Einrichtungen weiterempfehlen? Und warum?

Möchten Sie noch andere Aspekte erwähnen, die noch nicht thematisiert worden sind?

Ich möchte mich abschließend bei Ihnen bedanken, dass Sie sich für dieses Interview Zeit genommen haben!

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Karima Bencheikh, geboren am 06. Juni 1983 in Wien, erkläre,

1. dass ich diese Diplomarbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Diplomarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

St. Andrä-Wördern, am 4. Mai 2009

Unterschrift