
Unternehmens**F**ührung & **C**ontrolling **UF&C**

Professor Dr. Wolfgang Becker

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge
– Band 133 –

Controlling in karitativen Nonprofit-Organisationen

Wolfgang Becker und Heike Moses

ISBN 3-931810-32-1



Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Impressum

Herausgeber

Professor Dr. Wolfgang Becker
Lehrstuhl **UnternehmensFührung&Controlling**
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstrasse 21
D-96052 Bamberg
Fon 0049.(0)951.863.2507
Fax 0049.(0)951.39705
Mail ufc@sowi.uni-bamberg.de
Internet www.professorwbecker.de

Druck

Copyright © by Professor Dr. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!
DIFO-Druck GmbH, Bamberg 2004, Printed in Germany.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Karitative Nonprofit-Organisationen	7
1.1 Begriff der Nonprofit-Organisation	7
1.2 Karitative Nonprofit-Organisationen als spezielles Segment von Nonprofit-Organisationen	9
1.3 Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden in karitativen Nonprofit-Organisationen	12
2 Erfolg in karitativen Nonprofit-Organisationen	17
2.1 Ermittlung der Wertschöpfung in karitativen Nonprofit- Organisationen	17
2.2 Erfolgsmessung in karitativen Nonprofit-Organisationen	18
2.2.1 Zielerreichung in karitativen Nonprofit-Organisationen	19
(1) Zielsystem karitativer Nonprofit-Organisationen	20
(2) Messung von Zielerreichungsgraden	24
2.2.2 Qualität der Leistungen karitativer Nonprofit- Organisationen	29
(1) Eigenschaften sozialer Leistungen	30
(2) Ressourcen-, Prozess- und Produktqualität	32
(3) Probleme im Rahmen der Qualitätsbeurteilung	36
3 Effektivität und Effizienz als Ausdruck der Wertschöpfung karitativer NPOs	39
3.1 Effektivität und Effizienz in karitativen Nonprofit-Organisationen	39
3.2 Konzept eines Effizienzmodells für karitative Nonprofit- Organisationen	41
4 Schlussbetrachtungen	45
Literatur	47
BBB-History	59

Vorwort

Karitative Nonprofit-Organisationen als Segment innerhalb der nach Tätigkeitsfeldern und Organisationsformen sehr heterogenen Gruppe der Nonprofit-Organisationen (NPOs) verstehen sich traditionell als Erbringer sozialer (Dienst-)Leistungen und als Anwalt benachteiligter Gruppen der Gesellschaft.¹ Aus dieser sozialen Verantwortung heraus stießen bislang in karitativen NPOs betriebswirtschaftlich geprägte Begriffe wie Effizienz, Wirtschaftlichkeit, Kostendenken oder Strategie auf mehr oder weniger große Widerstände, da sie oft mit dem Ziel der Gewinnmaximierung, mit Rentabilitätsstreben und mit sozialer Ungerechtigkeit verbunden wurden.² Auch und erst Recht der Begriff des Controlling provozierte Abwehrhaltungen und Ängste aufgrund vielfältiger eher negativ besetzter Assoziationen dieses Begriffs.³

In den letzten Jahren taucht jedoch sowohl in der einschlägigen Literatur als auch in der Praxis der Begriff des Sozialmanagements auf, der den Transfer etablierter betriebswirtschaftlicher Konzepte und Methoden auf den so genannten „Dritten Sektor“⁴ und damit eine Professionalisierung des Managements von NPOs beinhaltet.⁵ Anlass für diese Professionalisierungsdebatte ist die Erkenntnis, dass das Soziale nicht verwirklicht werden kann, wenn ihm eine gesunde und solide Wirtschaftsgrundlage mit den dazugehörigen Managementmethoden fehlt.⁶ Zudem bewirkt auch politischer Druck, dass soziale Arbeit mit effizientem Wirtschaften einhergehen muss.⁷ Der Widerspruch zwischen effizientem Wirtschaften und sozialer Arbeit soll sich auflösen,⁸ wobei das Leitmotiv „wirtschaftlich denken und sozial handeln“⁹ ist.

Ein Großteil der Managementinstrumente ist in gewinnorientierten Unternehmen entwickelt worden,¹⁰ weshalb eine pauschale und undifferenzierte

1 Vgl. Badelt, C. (1997a), S. 4; Otte, E. (2002), S. 15.

2 Vgl. Badelt, C. (1997b), S. 416; Burla, S. (1989), S. 52; Horak, C. (1997), S. 123; Klingebiel, N. (1999), S. 373; Schwarz, P. (1992), S. 47.

3 Vgl. Meyer, K. (2001), S. 7; Ott, M. C. (1992), S. 87.

4 Der Begriff des Dritten Sektors wird häufig synonym für die Gesamtheit der Nonprofit-Organisationen gebraucht. Vgl. Kapitel 2.1.

5 Vgl. Schubert, H. (2001), S. 14-15; Weber, M. (1998), S. 1.

6 Vgl. Burla, S. (1989), S. 13; Kübler, J. C. (1994), S. 11.

7 Vgl. Knorr, F./Offer, H. (1999), S. 2-3; Rüh, S. (1997), S. 122; Weber, M. (1998), S. 1.

8 Vgl. Kübler, J. C. (1994), S. 11.

9 Kübler, J. C. (1994), S. 11.

10 Vgl. Badelt, C. (1997b), S. 416; Burla, S. (1989), S. 13 und S. 51.

Übertragung auf die NPOs allein schon aufgrund ihrer besonderen Merkmale nicht möglich ist.¹¹

Der vorliegende Beitrag will aufzeigen, was unter einem wertschöpfungsorientierten Controlling in karitativen NPOs zu verstehen ist. Die Besonderheiten karitativer NPOs, die im Abschnitt 1 erläutert werden, bedingen, dass Wertschöpfung per se in karitativen NPOs schwer ermittelbar ist. Um dennoch Aussagen über die Wertschöpfung karitativer NPOs machen zu können, wird daher in Abschnitt 2 zunächst auf den ökonomischen Erfolg als dem der Wertschöpfung übergeordneten Begriff eingegangen. Abschnitt 3 stellt einen darauf aufbauenden Ansatz zu einer ganzheitlich geprägten Betrachtung der Wertschöpfung karitativer NPOs vor. Die Schlussbetrachtungen im vierten Abschnitt fassen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammen.

11 Vgl. Badelt, C. (1997b), S. 416; Boden, G. (1997), S. 10; Burla, S. (1989), S. 13; Horak, C. (1996b), S. 656; Merchel, J. (2001b), S. 7.

1 Karitative Nonprofit-Organisationen

Dieser Abschnitt wird zunächst ein Begriffsverständnis über die NPOs im Allgemeinen und die karitativen NPOs im Speziellen vermitteln. Dazu werden in Abschnitt 1.1 die für zumindest eine Vielzahl von NPOs zutreffenden Merkmale dargelegt, während Abschnitt 1.2 die besonderen Charakteristika der karitativen NPOs aufgreift. Abschnitt 1.3 zeigt die Gründe für die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden in karitativen NPOs auf.

1.1 Begriff der Nonprofit-Organisation

Wie bereits angedeutet wurde, handelt es sich bei den NPOs um einen grundsätzlich sehr heterogenen Objektbereich.¹² NPOs erbringen meist (Dienst-)Leistungen im Kultur- und Erholungsbereich (z.B. private Museen, Kulturvereine), im Sportbereich (z.B. Sportvereine), im Bildungs- und Erziehungswesen (z.B. nichtstaatliche Kindergärten, Kinderdörfer, Jugendheime) oder auch im Gesundheits- und Katastrophenhilfswesen (z.B. Wohlfahrtsverbände, Ordensspitäler). Das weite Spektrum umfasst ebenso Interessenvertretungen, Parteien oder kleine Selbsthilfegruppen.¹³

Aufgrund dieser Heterogenität ist keine einheitliche, begriffliche Definition für diesen Objektbereich in der Literatur zu finden.¹⁴ Die Autoren fassen die englischsprachige, negativ abgrenzende Umschreibung¹⁵ des Begriffs „nonprofit“ unterschiedlich auf: Einige Verfasser heben die fehlende Gewinnorientierung als begriffsbildendes Merkmal hervor.¹⁶ Andere Autoren betonen das Non-Distribution-Constraint als Hauptmerkmal von NPOs,¹⁷ d.h., es dürfen zwar Gewinne erwirtschaftet werden, nur sind diese nicht an Mitglieder oder Träger auszuschütten.¹⁸ Nahezu völlig unbestritten ist die Gültigkeit

12 Vgl. Oster, S. M. (1995), S. 8.

13 Vgl. Badelt, C. (1997a), S. 3-4.

14 Vgl. z.B. Badelt, C. (1997a), S. 6; Filliger, O. (1995), S. 9; Potocnik, R. (1994), S. 293; Wilkens, I. (1999), S. 586.

15 Vgl. Burla, S. (1989), S. 51; Horak, C. (1993), S. 11.

16 Vgl. Anthony, R. N./Young, D. W. (1984), S. 35; Burla, S. (1989), S. 72 und S. 75; Pappas, A. T. (1996), S. xi.

17 Vgl. Oster, S. M. (1995), S. 5; Schwarz, P. (2001), S. 35; Weisbrod, B. (1988), S. 1; Zukunft, D. (2000), S. 9.

18 Dies ist eines der gesetzlichen Kriterien (§ 55 AO), um den Status der Gemeinnützigkeit und damit verbundene Steuerbegünstigungen zu erhalten.

des Merkmals der Bedarfswirtschaftlichkeit, d.h. die Ausrichtung der Organisationstätigkeit an der Erbringung spezifischer Leistungen.¹⁹

Um die Definitionsproblematik zu lösen, wird in der Literatur teilweise auf einen Merkmalskatalog zurückgegriffen, der das auch hier zugrunde gelegte Verständnis von NPOs beschreibt. NPOs zeichnen sich dabei insbesondere durch die nachfolgend angeführten Merkmale aus. Sie sind formale²⁰, private²¹ Organisationen, die sich durch ein Minimum an Selbstverwaltung²² und Freiwilligkeit²³ kennzeichnen lassen und die ihre eventuell erzielten Gewinne reinvestieren müssen.²⁴ Oft fehlen Marktpreise für die größtenteils immateriellen Leistungen der NPOs, die in nicht-schlüssigen Tauschbeziehungen²⁵ den Klienten²⁶ der NPOs zur Verfügung gestellt werden.²⁷ Da NPOs häufig gemeinnützige, mildtätige bzw. kirchliche Wohlfahrtszwecke im Sinne der

-
- 19 Die Bedarfswirtschaftlichkeit wird auch mit der Sachzieldominanz beschrieben. Vgl. Burla, S. (1989), S. 72-73; Heyd, R. (1997), S. 557. *Schulze* widerspricht dieser Sachzieldominanz und plädiert dafür, eine NPO als Organisation zu sehen, „die neben dem Gewinnziel mindestens ein weiteres Organisationsziel ... gleichberechtigt verfolgt“ und möchte demzufolge den Begriff „Nonprofit“ durch „Not-only-for-Profit“ ersetzen. Vgl. Schulze, M. (1997), S. 224. Dies ist m.E. keine trennscharfe Abgrenzung gegenüber Forprofit-Organisationen, die neben dem Gewinnziel auch andere Ziele - wie z.B. Sicherung der Liquidität - verfolgen.
 - 20 Eine formale Organisation äußert sich in einer juristischen Registrierung. Vgl. Anheier, H. K./Seibel, W. (2001), S. 22-23; Badelt, C. (1997a), S. 8. NPOs treten häufig in folgenden Rechtsformen auf: eingetragener/nicht-eingetragener Verein, gemeinnützige GmbH, Genossenschaft und Stiftung. Vgl. Ettl, M./Nowotny, C. (1997), S. 171-187; Maelicke, B. (1998), S. 247.
 - 21 Privat wird hier im Sinne von nicht-staatlich gesehen. Dies schließt nicht aus, dass NPOs von öffentlichen Geldern mitgetragen werden. Vgl. Anheier, H. K./Seibel, W. (2001), S. 23; Badelt, C. (1997), S. 8.
 - 22 Selbstverwaltung bedeutet, dass die wichtigsten Entscheidungen innerhalb der Organisation selbständig gefällt werden können. Vgl. Anheier, H. K./Seibel, W. (2001), S. 23-24; Badelt, C. (1997), S. 9.
 - 23 Das Merkmal der Freiwilligkeit bezieht sich auf die geleistete ehrenamtliche Arbeit oder die Überlassung von Sach- und Geldspenden an die NPOs. Vgl. Anheier, H. K./Seibel, W. (2001), S. 24; Badelt, C. (1997), S. 9; Oster, S. M. (1995), S. 7; Pappas, A. T. (1996), S. xi; Smith, D. H./Baldwin, B. R./White, E. D. (1980), S. 1-3.
 - 24 Vgl. Anheier, H. K./Seibel, W. (2001), S. 24; Badelt, C. (1997a), S. 8; Pappas, A. T. (1996), S. 1-2; Priller, E./Zimmer, A. (2001), S. 7; Salamon, L. M./Anheier, H. K. (1999), S. 9.
 - 25 Leistungen werden nicht an jene abgegeben, die dafür bezahlen. Vgl. Burla, S. (1989), S. 72 und S. 108-109; Öhlschläger, R. (1995), S. 36.
 - 26 Im Folgenden soll der Begriff des Klienten für die Empfänger der Leistungen der NPOs verwendet werden. Vgl. Filliger, O. (1995), S. 11; Kotler, P. (1978), S. 20; Schwarz, P. (1986), S. 8; Worschischek, M. (2002), S. 168.
 - 27 Vgl. Burla, S. (1989), S. 72.

Abgabenordnung (§§ 51-68 AO) verfolgen,²⁸ kommen die NPOs²⁹ selbst, aber auch die Spender³⁰ in den Genuss von Steuerbegünstigungen.

Gesamtwirtschaftlich gesehen nehmen die NPOs die Stellung des „Dritten Sektors“ ein, d.h., sie existieren neben dem Staat und den Forprofit-Organisationen (kommerziellen, gewinnorientierten Unternehmen).³¹ Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung ergibt sich nicht nur aus ihrer kulturellen, sozialen und politischen Rolle, sondern auch aus ihrer wirtschaftlichen: Die NPOs sind eine bedeutende Wirtschaftskraft³² und haben hohe arbeitsmarktpolitische Bedeutung³³.

1.2 Karitative Nonprofit-Organisationen als spezielles Segment von Nonprofit-Organisationen

In dem Bestreben, die Vielfalt der NPOs zu strukturieren, wurden unterschiedliche Typologien entwickelt.³⁴ *Schwarz* unterscheidet im Rahmen der privaten NPOs³⁵ wirtschaftliche (z.B. Wirtschaftsverbände, Arbeiternehmerorganisationen), soziokulturelle (z.B. Sport- und Freizeitvereine), politische (z.B. Parteien, Umweltschutzorganisationen) und karitative Organisationen (z.B. Hilfsorganisationen für Betagte, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme; Entwicklungshilfeorganisationen; Selbsthilfegruppen). Karitative NPOs

28 Vgl. Badelt, C. (1997), S. 7.

29 Die Steuerbegünstigung befreit die NPOs im Wesentlichen von der Verpflichtung der Zahlung von Körperschaftsteuer (§ 5 KStG) und Gewerbesteuer (§ 3 GewStG). Außerdem sind nur 7 % Umsatzsteuer zu entrichten (§ 12 UStG).

30 Nach § 10b EStG sind Ausgaben für Organisationen mit steuerbegünstigten Zwecken als Sonderausgaben abzugsfähig und mindern somit das zu versteuernde Einkommen.

31 Diese Gliederung stammt aus der amerikanischen Literatur. Vgl. Connors, T. D. (1980), S. XIV; Tiebel, C. (1998), S. 7; Werther, W. B., Jr./ Berman, E. M. (2001), S. 3. *Hayes* schreibt Theodore Levitt die Einführung des Begriffs des Dritten Sektors in die Literatur zu. Vgl. Hayes, T. (1996), S. 13.

32 In 1995 hatten die NPOs mit 3,9 % am Brutto-Inlandsprodukt einen erheblichen Anteil an der Volkswirtschaft. Vgl. Priller, E./Zimmer, A. (2001), S. 16.

33 Der Anteil an der Gesamtbeschäftigung betrug 1995 fast 5 % (ehrenamtliche Mitarbeiter unberücksichtigt). Hervorzuheben ist die beachtliche Zahl neuer Arbeitsplätze: So stieg die Anzahl der Beschäftigten von 1990 (=100 %) bis 1995 auf 162 %. Vgl. Priller, E./Zimmer, A. (2001), S. 16-17.

34 Vgl. u.a. Burla, S. (1989), S. 78; Eichhorn, P. (2001), S. 49; Horak, C. (1993), S. 61; Pappas, A. T. (1996), S. 2; Smith, D. H./Baldwin, B. R./White, E. D. (1980), S. 1-4 – 1-15; Weisbrod, B. A. (1988), S. 9-10.

35 *Schwarz* unterscheidet primär zwischen staatlichen im Sinne von gemeinwirtschaftlichen NPOs (z.B. öffentliche Verwaltungen und Betriebe) und privaten NPOs. Er folgt

verfolgen den sie charakterisierenden Zweck, soziale Unterstützungsleistungen für bedürftige Bevölkerungskreise zu erbringen.³⁶ *Seufert* typologisiert NPOs u. a. nach dem Kriterium der Leistungsadressaten in Selbsthilfe-Organisationen und Fremdhilfe-Organisationen.³⁷ Selbsthilfe-Organisationen erbringen ihre Leistungen hauptsächlich für die eigenen Mitglieder; das Selbsthilfeprinzip kommt somit meistens in soziokulturellen und politischen NPOs vor, jedoch auch teilweise in karitativen NPOs (z.B. Bundesverband Frauenselbsthilfe nach Krebs e. V., Aids-Selbsthilfeorganisationen). Besonders in sozialen Verbänden wie der Caritas oder dem Deutschen Roten Kreuzen ist das Fremdhilfeprinzip vorherrschend, d.h., Leistungen werden für außerhalb der Organisation stehende Personen erbracht.

Demnach sind karitative NPOs dadurch gekennzeichnet, dass sie hauptsächlich Dritt-orientierte³⁸ soziale (Dienst-)Leistungen erbringen.³⁹ Der Begriff der sozialen (Dienst-)Leistung wird in Literatur und Politik jedoch nicht einheitlich definiert.⁴⁰ Als pragmatische Überwindung des Definitionsproblems wird die Aufzählung typischer Merkmale empfohlen⁴¹ Soziale Leistungen umfassen demnach die pflegenden, erziehenden, beratenden und betreuenden Tätigkeiten zur Prävention oder Kuration, zur Verhinderung oder Lösung sozialer Probleme und Konflikte.⁴² Die Fachbereiche sozialer Leistungen umfassen die Gesundheits-, Jugend-, Familien-, Alten-, Behindertenhilfe, Selbsthilfegruppen sowie weitere soziale Dienste (z.B. Flüchtlingshilfe, Suchdienste).⁴³

In Deutschland beruht das Leistungssystem sozialer Hilfen auf drei Säulen, nämlich den öffentlichen Trägern (Bund, Länder, Landkreise, Kommunen), den karitativen Organisationen und den kommerziell ausgerichteten Unter-

somit nicht der in Kapitel 1.1 erläuterten Merkmalskategorisierung. Vgl. Schwarz, P. (1986), S. 7.

36 Vgl. Schwarz, P. (1986), S. 7.

37 Vgl. Seufert, G. (1999), S. 24.

38 Dritt-orientiert bedeutet, dass Leistungen für Nicht-Mitglieder einer NPO erbracht werden. Vgl. Burla, S. (1989), S. 81.

39 *Öhlschläger* betont, dass nicht nur karitative NPOs soziale Dienstleistungen erbringen. Auch von den gemeinwirtschaftlichen, wirtschaftlichen, soziokulturellen und politischen NPOs werden teilweise soziale Dienstleistungen angeboten. Vgl. *Öhlschläger*, R. (1995), S. 30.

40 Vgl. *Badelt*, C. (2001), S. 25; *Johne*, G. (1993), S. 123.

41 Vgl. *Badelt*, C. (2001), S. 25; *Matul*, C. (1995), S. 43.

42 Vgl. *Matul*, C. (1995), S. 43.

43 Vgl. *Johne*, G. (1993), S. 124; *Öhlschläger*, R. (1995), S. 62-63.

nehmen.⁴⁴ Karitative NPOs werden überwiegend durch die sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege repräsentiert (Arbeiterwohlfahrt, Deutscher Caritasverband, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband, Deutsches Rotes Kreuz, Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland), denen zum Stichtag 01.01.2000 über 1 Mio. haupt- und 2,5 bis 3 Mio. geschätzte ehrenamtliche Mitarbeiter angehörten.⁴⁵ Diese Verbände verfügen über eine dominierende Position gegenüber öffentlichen und kommerziell ausgerichteten Trägern (gemessen an der Höhe der vollzeitäquivalenten Beschäftigungszahlen, ehrenamtliche Mitarbeiter nicht mitberücksichtigt) im Bereich der Behindertenhilfe (83,6%), Jugendheime (73%), Altenwohnheime (67,6%), humanitären und Flüchtlingshilfen (63,1%), Pflegeheime (63%) und Kindertagesstätten (62,3%).⁴⁶

Die Freie Wohlfahrtspflege finanziert sich über drei wesentliche Quellen: Leistungsentgelte, öffentliche Zuwendungen und Eigenmittel.⁴⁷ Leistungsentgelte bzw. Pflegesätze erhält die Freie Wohlfahrtspflege in einigen Bereichen (vor allem Krankenhäuser, Heime, ambulante pflegerische Dienste) im Rahmen des sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses.⁴⁸ Öffentliche Zuwendungen bestehen vor allem in Zuschüssen an die Verbände aufgrund gesetzlicher Bestimmungen (z.B. § 10 BSHG, § 74 SGB VII) zur Förderung und Unterstützung der freien Träger.⁴⁹ Eigenmittel stammen vorwiegend aus den Leistungen freiwilliger Arbeit, Geld- und Sachspenden der Bevölkerung,

44 Vgl. Öhlschläger, R. (1995), S. 58; Zimmer, A./Nährlich, S. (1998), S. 67. Auch hier findet sich das in Kapitel 2.1 erwähnte „Drei-Sektoren-Modell“.

45 Vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (Hrsg., 2001), S. 7. Daneben zählen zu den karitativen NPOs noch Selbsthilfegruppen, private Stiftungen und Ordensgemeinschaften mit ihren angeschlossenen sozialen Einrichtungen. Vgl. Theis-Born, K. (1997), S. 7; Zimmer, A./Nährlich, S. (1998), S. 73; Zukunft, D. (2000), S. 14.

46 Vgl. Anheier, H. K. (1997), S. 44. Diese Zahlen beziehen sich auf das Jahr 1990. Sie wurden im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector-Project ermittelt, welches zum Ziel hatte, systematisch eine international vergleichbare Datenbasis zum Dritten Sektor zu schaffen. Vgl. Anheier, H. K. et al. (Hrsg., 1997), S. 14.

47 Vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (Hrsg., 2001), S. 53.

48 Vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (Hrsg., 2001), S. 53. Das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis besteht zwischen Leistungsempfänger (Hilfesuchendem), Kostenträger (z.B. Krankenkassen oder Kommunen) und Leistungsträger (z.B. Kreisverband eines Wohlfahrtsverbandes), wobei dem Leistungsträger die Kosten für die Dienstleistung (z.B. Unterbringung in einem Altenheim) vom Kostenträger erstattet wird. Vgl. Fesca, D. F. (1996), S. 23; Zimmer, A./Nährlich, S. (1998), S. 71.

49 Vgl. Zimmer, A./Nährlich, S. (1998), S. 70.

Mitgliedsbeiträgen und dem Verkauf von Wohlfahrtsmarken.⁵⁰ Im Unterschied zu Forprofit-Organisationen stimmen somit Leistungsempfänger und Financier nicht überein.⁵¹ Dies versetzt das Management karitativer NPOs in eine Situation, die durch hohe Komplexität gekennzeichnet ist. Auch resultieren spezifische Schwierigkeiten, da ein Kompromiss zwischen den Ansprüchen der Zahler und denen der Nutznießer der Leistung gefunden werden muss.⁵²

1.3 Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden in karitativen Nonprofit-Organisationen

Trotz der grundlegenden Unterschiedlichkeit zwischen bedarfswirtschaftlichen (Nonprofit) und erwerbswirtschaftlichen (Forprofit) Organisationen gibt es auch Gemeinsamkeiten zwischen diesen Organisations- bzw. Betriebstypen, die eine zumindest teilweise Übernahme von Erkenntnissen aus dem klassischen Lehrgebiet Unternehmensführung und Controlling zulässig und zweckmäßig erscheinen lassen.⁵³ Beide Organisationstypen setzen sich Ziele, die sie unter Einsatz von Ressourcen erfüllen wollen.⁵⁴ Diese Ressourcen werden aus der Umwelt beschafft und müssen in arbeitsteiligen Prozessen zur optimalen Wirkung zusammengefügt werden.⁵⁵ Führung bedeutet in beiden Organisationstypen, Strukturen zu schaffen, Prozesse zu lenken, und die Effektivität und Effizienz⁵⁶ der Organisationen sicherzustellen.⁵⁷ Soziale Arbeit stellt aus ökonomischer Sicht eine immaterielle Leistung, also das Ergebnis eines Produktions- bzw. Leistungserstellungsprozesses (Output), dar. Die im Rahmen dieses Prozesses eingesetzten Produktionsfaktoren sind prinzipiell knapp; somit ist seitens des Managements für eine bestmögliche Allokation zu sorgen.⁵⁸

50 Vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (Hrsg., 2001), S. 53; Zimmer, A./Nährlich, S. (1998), S. 70.

51 Dies ist ein inhärentes Merkmal nicht-schlüssiger Tauschbeziehungen, die bereits in Kapitel 2.1 Erwähnung fanden. Vgl. Johne, G. (1993), S. 124.

52 Vgl. Badelt, C. (1994), S. 92; Burla, S. (1989), S. 109-110; Witt, D./Sturm, H. (2001), S. 34.

53 Vgl. Scheuch, F. (1997), S. 76 und S. 80; Schwarz, P. (2001), S. 18; Schwarz, P. (1992), S. 24-25.

54 Vgl. Anthony, R. N. (1977), S. 13.

55 Vgl. Schwarz, P. (1992), S. 24.

56 Der Abschnitt 4.3 beschäftigt sich mit der Effektivität und Effizienz in karitativen NPOs.

57 Vgl. Anthony, R. N. (1977), S. 13; Schwarz, P. (1992), S. 24.

58 Vgl. Badelt, C. (1994), S. 91.

Neben diesen intern bedingten Gründen, die zur Anwendung betriebswirtschaftlichen Wissens auffordern, sind in den letzten Jahren die NPOs im Allgemeinen und die karitativen NPOs im Speziellen externen Strukturanpassungsproblemen ausgesetzt, die in der so genannten „Professionalisierung des Managements“⁵⁹ in NPOs und in einem Herausbilden eines Sozialmanagements⁶⁰ resultierten.

Erstens wurde durch die Novellierung des § 93 BSHG (zum 01.07.1994 und erweitert zum 01.01.1999) das klassisch sozialrechtliche Dreiecksverhältnis nach wettbewerbsähnlichen Prinzipien neu gestaltet. Das bis dahin geltende Selbstkostendeckungsprinzip⁶¹ bei der Abrechnung der Leistungsentgelte bzw. Pflegesätze wurde durch die prospektiven Leistungsentgelte ersetzt, die einen Kostenrahmen für einen zukünftigen Zeitraum definieren, der nicht mehr überschritten werden darf.⁶² Die Kostenträger dürfen keine Leistungsvereinbarung mehr mit einer Einrichtung abschließen, deren Kosten höher sind als die einer vergleichbaren anderen Einrichtung.⁶³ Der bedingte Vorrang der Freien Wohlfahrtspflege gegenüber öffentlichen und privaten Trägern wurde zunächst implizit durch die Neuregelung des § 93 BSHG, explizit im Pflegeversicherungsgesetz (§ 11 Abs. 2 SGB XI) aufgehoben.⁶⁴ Dadurch und durch die neu entstandene flächendeckende Transparenz und Vergleichbarkeit der Kosten⁶⁵ entwickelte sich eine Konkurrenz zwischen den karitativen NPOs selbst und zwischen ihnen und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen.⁶⁶ Diese neue Wettbewerbssituation⁶⁷ trägt neue Anforderun-

59 Burla, S. (1989), S. 52.

60 Nach Bader intendiert das Sozialmanagement eine Steigerung der Effektivität und Effizienz der Dienstleistungserbringung einer karitativen NPO. Es umfasst typische Managementaufgabenfelder wie z. B. Optimierung der Finanzierung, Analyse der Wirtschaftlichkeit, Wahl der Organisationsstruktur und Gestaltung der Organisationsabläufe, Personalmanagement, Beziehungspflege mit Kostenträgern, Klienten und Wettbewerbern, Kommunikation nach innen und außen. Vgl. Bader, C. (1999), S. 41-42.

61 Das Selbstkostendeckungsprinzip war Grundlage der Abrechnung der Pflegesätze. Über die anzuerkennenden Kosten enthielt die Pflegevereinbarung zwischen Leistungsträgern und Kostenträgern detaillierte Vorschriften, z.B. auch Personalschlüssel, die je nach Einrichtung (z.B. Alten- vs. Pflegeheim) gestaffelt waren, jedoch nicht den individuellen Betreuungsaufwand nach Art und Grad der Behinderung berücksichtigten. Vgl. Breyer, F. (1994), S. 18.

62 Vgl. Meyer, K. (2002), S. 7.

63 Vgl. Gödicke, P./Meyer, K. (2002), S. 95.

64 Vgl. Pabst, S. (1998), S. 98 und S. 104-105.

65 Vgl. Schwenkglens, P. H. (1996), S. 50.

66 Vgl. Buber, R./Fasching, H. (1999), S. 9; Gödicke, P./Meyer, K. (2002), S. 95.

gen an das Management heran, so z. B. gewinnt die betriebswirtschaftlich fundierte Kalkulation der angebotenen Leistungen in zunehmendem Maße an gesellschaftspolitischer Bedeutung.⁶⁸

Zweitens findet in der Öffentlichkeit ein Perspektivenwechsel statt. Einerseits erweisen sich Kranke, Pflegebedürftige, Ratsuchende und hilfs- und unterstützungsbedürftige Personen sowie deren Angehörige zunehmend als anspruchsvolle Klienten sozialer Leistungen, die Angebote und Vertragsgestaltungen der karitativen NPOs kritisch hinterfragen.⁶⁹ Andererseits sind die Entscheidungsträger in karitativen NPOs einem starken Legitimations- und Erfolgsdruck ausgesetzt.⁷⁰ Aktivitäten müssen gegenüber der Öffentlichkeit im Allgemeinen und den Spendern im Speziellen durch den Nachweis der Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit im Sinne der widmungsgemäßen Verwendung der Ressourcen gerechtfertigt werden.⁷¹

Drittens droht den gemeinnützigen Einrichtungen neben den allgemeinen Sparmaßnahmen der sozialen Sicherung in Deutschland⁷² ein finanzieller Engpass, wenn die Klagen am europäischen Gerichtshof bezüglich ihrer Steuerbegünstigungen, die als wettbewerbsverzerrende Subventionen deklariert werden, Erfolg haben sollten.⁷³

Diese Rahmenbedingungen begründen die inzwischen besonders hohe Notwendigkeit der Anwendung betriebswirtschaftlichen Wissens über den effektiven und effizienten Umgang mit Ressourcen. Das hier zur Diskussion gestellte Konzept eines wertschöpfungsorientierten Controlling kann die nachhaltige Zukunftssicherung karitativer NPOs durch die Optimierung von Effektivität und Effizienz sicherstellen.

67 Der Wettbewerb findet nicht nur um Klienten, sondern auch um Mitglieder, Spender und ehrenamtliche Mitarbeiter statt. Vgl. Buber, R./Meyer, M. (1997), S. 9; Matul, C./Scharitzer, D. (1997), S. 387; Otte, E. (2002), S. 16.

68 Vgl. Gödicke, P./Meyer, K. (2002), S. 96.

69 Vgl. Heyd, R. (1997), S. 560; Kattnigg, A. (1994), S. 781; Lung, H. (1998), S. 53-54; Rütth, S. (1997), S. 88 und S. 98. Falls die Kunden nicht mehr gesundheitlich in der Lage sind, die ihnen angebotenen Leistungen zu evaluieren, treten an ihre Stelle deren Angehörige und Verbraucherschützer. Vgl. Otte, E. (2002), S. 15.

70 Vgl. Blümle, E.-B. (1994), S. 801-802; Bower, M. (1980), S. 2-3; Filliger, O. (1995), S. 83; Horak, C. (1997), S. 126; McConkey, D. D. (1980), S. 2-12; Pappas, A. T. (1996), S. 163.

71 Vgl. Pappas, A. T. (1996), S. 163; Zischg, K. (1998), S. 22.

72 Vgl. Meyer, K. (2002), S. 7; Mitschke von, T./Böhlich, S. (1997), S. 4.

73 Vgl. Oppl, H. (2000), S. 16-19; Otte, E. (2002), S. 16.

In der Wirtschaftspraxis hat sich Controlling mittlerweile als eine spezifische Führungsfunktion etabliert, die komplexitätsbedingte Risiken durch das Sicherstellen einer konsequenten Wertorientierung unternehmerischen Handelns (im Sinne eines Total Value Management-Ansatzes) garantieren soll. Diese Controllingkonzeption ist in charakteristischer Weise auf zwei unterschiedlich orientierte Grundfunktionen ausgerichtet. Die originäre Funktion, die im Wesentlichen durch das Management selbst wahrzunehmen ist, beinhaltet das initialisierende Anstoßen und das permanente Ausrichten des Handelns von Organisationen auf deren bestandssichernde Zwecksetzung, nämlich die betriebliche Wertschöpfung⁷⁴. Die derivativen Funktionen decken demgegenüber spezifische Informations- und Abstimmungserfordernisse der Unternehmensführung ab, die durch Controller im Sinne des Schaffens der Voraussetzungen für ein existenzsicherndes Management zu erfüllen sind.⁷⁵

74 Wertschöpfung stellt eine Erfolgsgröße dar, die dem durch die Produktion von Gütern und/oder Dienstleistungen in einer bestimmten Periode geschaffenen Mehrwert oder Wertzuwachs entspricht. Dabei wird die Vorstellung zugrunde gelegt, dass der Betrieb den von anderen Organisationseinheiten bezogenen Vorleistungen durch ihren eigenen Leistungsbeitrag einen zusätzlichen Wert hinzufügt. Vgl. insbesondere Becker, W. (2000), S. 51, aber auch Boemle, M. (1992), S. 354; Weber, H. K. (1993), Sp. 2173.

75 Vgl. Becker, W. (2000), S. 9.

2 Erfolg in karitativen Nonprofit-Organisationen

Definition und Ermittlung der Wertschöpfung sind in NPOs nicht ohne weiteres möglich. Daher wird in diesem Abschnitt – in einem gedanklichen Zwischenschritt – zunächst der ökonomische Erfolg, der als Oberbegriff der Wertschöpfung anzusehen ist⁷⁶, terminologisch näher charakterisiert und im Hinblick auf seine Verwendung in NPOs präzisiert. Dieses Vorgehen ermöglicht es, die unterschiedlichen Erfolgsperspektiven anschließend zu einem ganzheitlichen Wertschöpfungsverständnis für NPOs zu aggregieren.

2.1 Ermittlung der Wertschöpfung in karitativen Nonprofit-Organisationen

Wertschöpfungsbetrachtungen und erst Recht Wertschöpfungsrechnungen finden in NPOs kaum Anwendung.⁷⁷ Dies ist wohl darin begründet, dass recht grundsätzliche Probleme existieren, den Begriff der Wertschöpfung für NPOs überhaupt zu definieren und die Wertschöpfung dann auch konkret zu erfassen.⁷⁸ Einerseits ist die bewertete Bestimmung von Vorleistungen aufgrund der oft ehrenamtlich geleisteten Arbeit mit nicht unerheblichen Schwierigkeiten behaftet,⁷⁹ andererseits werden auch nicht alle erstellten Leistungen entgeltlich, sondern oftmals eben unentgeltlich abgegeben.⁸⁰ Weiterhin stellte sich in der Vergangenheit die Frage nach dem Nachweis der (quantifizierten) Wertschöpfung nicht, da aufgrund der karitativen Zwecksetzung per

76 Wertschöpfung wurde als Erfolgsgröße definiert. Erfolg ist hier weiter zu fassen als der (operative) monetäre Saldo aus Erlösen und Kosten bzw. Erträgen und Aufwendungen und gilt übertragen im Sinne des Gelingens der Organisationstätigkeit als Ganzes. Vgl. Seufert, G. (1999), S. 290.

77 Vgl. Filliger, O. (1995), S. 58. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ermitteln *Priller/Zimmer* die Wertschöpfung der NPOs über die Summe der Löhne und Gehälter sowie den anteiligen Wert der ehrenamtlichen Zeitaufwendung. Detaillierte Hinweise und Anleitungen zur Berücksichtigung der ehrenamtlichen Arbeit werden jedoch nicht gegeben. Vgl. Priller, E./Zimmer, A. (2001), S. 16.

78 Vgl. Zukunft, D. (2000), S. 20.

79 Vgl. Badelt, C. (1994), S. 88 und Kapitel 5.2.1.

80 Vgl. Anthony, R. N./Young, D. W. (1984), S. 41-42; Zukunft, D. (2000), S. 18. Teilweise werden Leistungen erbracht, die nicht von Kostenträgern bzw. Klienten vergütet werden, aber trotzdem einen Wert für die Klienten darstellen (z.B. Spaziergänge oder längere Gespräche mit den Bewohnern eines Altenheimes; Erleben des Zusammengehörigkeitsgefühls in Selbsthilfegruppen, um daraus neuen Lebensmut zu schöpfen).

se angenommen wurde, dass NPOs stets Wert für eine Gesellschaft schaffen.⁸¹

In den letzten Jahren wuchs jedoch der Legitimationsdruck seitens einer zunehmend kritischer werdenden Öffentlichkeit. Wenn auch der Begriff der Wertschöpfung als Erfolgsgröße nicht explizit in NPOs im Allgemeinen und in karitativen NPOs im Speziellen auftaucht, so müssen solche Organisationen dennoch zunehmend ihren Erfolg belegen können.⁸² In erwerbswirtschaftlichen Forprofit-Organisationen kann der Gewinn als Maßstab des Erfolgs herangezogen werden.⁸³ Für NPOs scheidet der Gewinn als Kriterium des Erfolgs allerdings per Definition aus.⁸⁴ Es ist somit für NPOs wesentlich schwieriger, ihren Erfolg an einer einzigen, noch dazu ultimativen Kennzahl wie dem Gewinn auszumachen.⁸⁵

2.2 Erfolgsmessung in karitativen Nonprofit-Organisationen

Erfolg als ein mehrdimensionales Phänomen kann mit unterschiedlichen Methoden identifizierbar, messbar und damit auch für das Controlling greifbar gemacht werden. Für *Eschenbach/Horak* hat eine NPO Erfolg, „wenn die Mission erfüllt wird, was sich durch die erzielte Wirkung bei den relevanten Anspruchsgruppen näher definieren lässt.“⁸⁶ Es wird der Grad der Zielerreichung als allgemeines Erfolgsmerkmal zugrunde gelegt.⁸⁷ Controlling hat in diesem Sinne die Aufgabe, für die angemessene Erfüllung der Mission Sorge zu tragen, wobei die Mission die Existenzgrundlage der Organisation reprä-

81 Vgl. Drucker, P. F. (1990), S. 81; Kübler, J. C. (1996), S. 79; Rütth, S. (1997), S. 97.

82 Vgl. Kapitel 2.3. *Horak* stellt fest, dass Erfolg je nach Situation und Organisation individuell definierbar ist, aber prinzipiell jede Organisation nach Erfolg strebt. Vgl. Horak, C. (1993), S. 170.

83 Jedoch herrscht bei den erwerbswirtschaftlichen Forprofit-Organisationen keine Einigkeit darüber, welche Kennzahl die Performance eines Unternehmens am besten abbilden kann. Diskutiert werden hauptsächlich (traditionelle) gewinnorientierte Performancemaße wie der Return on Investment (RoI; Kapitalrendite) oder der Return on Sales (RoS; Umsatzrendite) und residualgrößenbasierte (wertorientierte) Performancemaße wie der Economic Value Added (EVA) oder der Cash Value Added (CVA). Vgl. z.B. Gladen, W. (2001), S. 32; Günther, T./Landrock, B./Muche, T. (2000), S. 71-74.

84 Vgl. Drucker, P. F. (1990), S. 8; Schwarz, P. (2001), S. 72; Weber, J. (1983), S. 86.

85 Vgl. Drucker, P. F. (1990), S. 81.

86 *Eschenbach, R./Horak, C. (1997), S. 292. Friedmann* hebt hervor, dass neben einer begeisternden Mission eine klare Zielorientierung und die Überprüfung der Ziele notwendig sind, damit eine NPO erfolgreich ist. Vgl. Friedmann, W. (2002), S. 60.

87 Vgl. Eichhorn, P. (2001), S. 52; Seufert, G. (1999), S. 290.

sentiert⁸⁸ und daher die Erwartungen und Wünsche der Anspruchsgruppen beinhaltet.⁸⁹ *Anthony/Young* betonen die gemeinnützigen (Dienst-) Leistungen karitativer NPOs: "Success is measured primarily by how much service the organizations provide and by how well these services are rendered. More basically, the success of a nonprofit organization should be measured by how much it contributes to the public well-being."⁹⁰ Controlling hat sich demnach (zumindest) auf qualitätssichernde Maßnahmen zu konzentrieren, um die notwendigen Voraussetzungen für die Sicherstellung von Erfolg und damit eine in der Gesellschaft wertschöpfende Rolle von NPOs zu schaffen.

2.2.1 Zielerreichung in karitativen Nonprofit-Organisationen

Der ökonomische Erfolg einer Organisation kann allgemein als Grad der Zielerreichung verstanden werden.⁹¹ Der Erfolgsbegriff wird damit an das Zielsystem einer Organisation gekoppelt.⁹² Dieses System stellt selbst in erwerbswirtschaftlichen Forprofit-Organisationen keine eindimensionale Größe, sondern ein Zielbündel aus unterschiedlich gewichteten Teilzielen dar,⁹³ in denen sich die Interessen aller relevanten Anspruchsgruppen wieder finden sollten, um deren Identifikation mit der Organisation und damit eine ausreichende Motivation zur Unterstützung erfolgreichen Arbeitens sicherzustellen.⁹⁴ Karitative NPOs zeichnen sich regelmäßig durch die Existenz einer

88 Vgl. Horak, C. (1993), S. 166.

89 Vgl. Imboden, F. (1987), S. 101; Oster, S. M. (1995), S. 22-25. Unter Anspruchsgruppen versteht man alle Personen und Institutionen, die gewisse Erwartungen und Vorstellungen bezüglich des Zwecks und der Leistung von Organisationen haben. Vgl. Horak, C. (1993), S. 168. Dem liegt die Stakeholder-Definition von *Freeman* zugrunde („A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.“). Freeman, R. E. (1984), S. 46.

90 Anthony, R. N./Young, D. W. (1984), S. 35-36. Ebenso Anthony, R. N. (1977), S. 7.

91 Vgl. Raffée, H./Fritz, W. (1991), S. 1214; Seufert, G. (1999), S. 290; Urselmann, M. (1998), S. 55-56. Der Inhalt des Erfolgsbegriffs hängt eng mit dem zugrundegelegten Erfolgsansatz zusammen. Man unterscheidet hauptsächlich den Zielansatz, der Erfolg als Erreichungsgrad der Organisationsziele definiert, den System-Ansatz, der zusätzlich Beziehungen der Organisation als System mit der Umwelt berücksichtigt, den interessenpluralistischen Ansatz, der die Ansprüche der Interessengruppen explizit einbezieht, und den Management-Audit-Ansatz, der die Suche nach quantifizierbaren ökonomischen Erfolgskriterien fokussiert. Vgl. Fritz, W. (1995), S. 218-221; Matul, C. (1995), S. 74-77; Staehle, W. H. (1991), S. 411-419; Urselmann, M. (1998), S. 54-58.

92 Vgl. Urselmann, M. (1998), S. 57.

93 Vgl. Raffée, H./Fritz, W. (1991), S. 1214; Wöhe, G. (2000), S. 119.

94 Vgl. Urselmann, M. (1998), S. 57-58.

Vielzahl von unterschiedlichen Anspruchsgruppen aus⁹⁵. Dazu zählen beispielsweise Klienten als Leistungsempfänger, Mitarbeiter, Spender und die breite Öffentlichkeit. Jede dieser einzelnen Anspruchsgruppen bringt unterschiedliche Erwartungen und Wertvorstellungen in den Zielauswahlprozess ein.⁹⁶ Der ökonomische Erfolg einer karitativen NPO muss sich daher an der Erreichung der Ziele möglichst aller berechtigten, internen und externen Anspruchsgruppen messen lassen.⁹⁷

(1) Zielsystem karitativer Nonprofit-Organisationen

Karitative NPOs können als zielgerichtet arbeitende Betriebe definiert werden.⁹⁸ Unter Zielen versteht man die normativen Aussagen eines Entscheidungsträgers, die einen gewünschten, zukünftigen Zustand der Realität festlegen, der von dem Entscheidungsträger angestrebt wird.⁹⁹ Die Ordnung von Zielen nach den Dimensionen Zielbeziehung¹⁰⁰, Zielhierarchie¹⁰¹ und Zielpriorität¹⁰² mündet in einem Zielsystem, dessen Elemente die Organisationsziele darstellen.¹⁰³ Aufgrund der Heterogenität der Ziele von internen Anspruchsgruppen (vor allem Gründer, Mitglieder, Mitarbeiter) und von externen Anspruchsgruppen (vor allem Klienten, Spender, Öffentlichkeit) besitzen karitative NPOs kein einheitliches, sondern eher ein heterogenes Zielsystem¹⁰⁴, das zudem partiell konfliktäre Zielbeziehungen enthält. Diese Zielsysteme werden in der Regel in starkem Maße durch die Sachziele,

95 Vgl. Drucker, P. F. (1990), S. 83; Schwarz, P. (1985), S. 102.

96 Vgl. Horak, C. (1993), S. 164 und S. 168-169; Newcomer, K. E. (1997), S. 8-9.

97 Vgl. Schönig, W. (2000), S. 7; Urselmann, M. (1998), S. 67. In diesem Sinne wird hier der Ziel- mit dem interessenpluralistischen Erfolgsansatz vereint.

98 Vgl. Horak, C. (1993), S. 18-19 und S. 164; Schwarz, P. (1984a), S. 134.

99 Vgl. Bidlingmaier, J. (1964), S. 28-29; Hauschildt, J. (1980), Sp. 2419; Kirsch, W. (1975), S. 86; Schmidt, R.-B. (1977), S. 113.

100 Zielbeziehungen äußern sich - in Abhängigkeit des Erfüllungsgrads eines Ziels in Relation zu einem anderen Ziel - in Zielkonflikten (negative Beeinflussung), in Zielkomplementaritäten (positive Beeinflussung) und Zielindifferenzen (neutrale Beeinflussung). Vgl. Heinen, E. (1976a), S. 94-102; Kupsch, P. (1979), S. 26-30; Schwarz, P. (1984a), S. 139.

101 Ziele, die in ein hierarchisches (vertikales) Verhältnis gebracht werden können, sodass über- und untergeordnete Ziele gemäß einer Zweck-Mittel-Beziehung identifiziert werden können, bilden eine Zielhierarchie. Vgl. Heinen, E. (1976a), S. 102-107; Kupsch, P. (1979), S. 33-38; Schwarz, P. (1984a), S. 139.

102 Durch Zielprioritäten kommen unterschiedliche Gewichtungen der Ziele zum Ausdruck. Hauptzielen wird ein höheres Gewicht als Nebenzielen bei der Entscheidung eingeräumt. Vgl. Heinen, E. (1976a), S. 107-113; Kupsch, P. (1979), S. 30-33; Schwarz, P. (1984a), S. 139.

103 Vgl. Schmidt, R.-B. (1977), S. 117; Schwarz, P. (1984a), S. 138-139.

104 Vgl. Heyd, R. (1997), S. 558.

durch welche die aus der Mission abgeleiteten karitativen sozialen Leistungen zum Ausdruck kommen, geprägt.¹⁰⁵ Sachziele bzw. Leistungsziele haben die konkreten Leistungen einer Organisation zum Inhalt¹⁰⁶ und schließen die Aspekte zur Erstellung immaterieller (Dienst-)Leistungen zur Befriedigung des an die Organisation gestellten Bedarfs ein.¹⁰⁷ Insbesondere lassen sich folgende Teilziele unterscheiden:

- *Leistungsziele*¹⁰⁸

Sie beschreiben vornehmlich die von karitativen NPOs erbrachten Leistungen¹⁰⁹, aber ggf. auch die Art der Tätigkeiten, mit deren Hilfe die von den Anspruchsgruppen – insbesondere von den Klienten – gestellten Aufgaben gelöst werden.¹¹⁰

- *Prozessziele*

Nicht nur die Erbringung akzeptabler Leistungen sollte als Ziel herausgestellt werden, sondern auch effiziente Vorgehensweisen und Verfahren zur Leistungserstellung.¹¹¹ Prozessziele beziehen sich insofern auf die internen Leistungserstellungsprozesse und geben insbesondere an, wie bestimmte Leistungen durch die eingesetzten Ressourcen erbracht werden.¹¹²

- *Ressourcenziele*

Als Ressourcen bezeichnet man alle betrieblichen Kapazitäten, über welche eine NPO verfügt, um sie zur Leistungserbringung einzusetzen.¹¹³ In karitativen NPOs hat das Ressourcenziel der Gewinnung, des Einsatzes und der Motivation der Mitarbeiter aufgrund der intensiven Interaktion zwi-

105 Vgl. Blümle, E.-B. (1994), S. 802; Klingebiel, N. (1999), S. 375; Seufert, G. (1999), S. 32-33.

106 Vgl. Hamel, W. (1992), Sp. 2638; Heinen, E. (1976a), S. 90; Kosiol, E. (1972), S. 223; Schubert, B. (2000), S. 156.

107 Vgl. Heinen, E. (1976a), S. 90.

108 Als Synonyme dieser Zielart treten auch Aufgaben-, Leistungs- und Leistungsartenziele auf. Vgl. Roggo, J. (1983), S. 83; Schwarz, P. (1984a), S. 157.

109 Vgl. Roggo, J. (1983), S. 83.

110 Vgl. Horak, C. (1993), S. 167; Schwarz, P. (1984a), S. 157-158. Probleme bei der Formulierung der Leistungserbringungsziele ergeben sich insofern, als dass die verschiedenen Ziele sehr heterogen ausfallen können, aber sie dennoch ebenbürtig nebeneinander stehen und daher hinsichtlich der Mittelzuteilung konfliktäre Beziehungen bestehen. Vgl. Schwarz, P. (1985), S. 101.

111 Vgl. Roggo, J. (1983), S. 84.

112 Vgl. Horak, C. (1993), S. 167.

113 Vgl. Horak, C. (1993), S. 167; Roggo, J. (1983), S. 83; Schwarz, P. (1984a), S. 158.

schen den Mitarbeitern und den Klienten eine besonders herausragende Bedeutung.¹¹⁴

Die Erfüllung dieser Teilziele – also der zugrunde liegenden Leistungs-, Prozess- und Ressourcenziele¹¹⁵ – ist eine notwendige Voraussetzung zur Erreichung der so genannten Leistungswirkungsziele¹¹⁶, der Oberziele der karitativen NPOs.¹¹⁷ Die Leistungen sind nicht Zweck, sondern lediglich Mittel zum Erzielen bestimmter Wirkungen.¹¹⁸ Leistungswirkungsziele legen fest, welche Zustands- bzw. Verhaltensänderung bei den betreuten Personen durch die sozialen (Dienst-)Leistungen erreicht werden soll,¹¹⁹ und sind als qualitative Formalziele karitativer NPOs anzusehen.¹²⁰

Formalziele stellen generelle Imperative des Organisationshandelns dar, durch die auf abstrakte Weise der eigentliche Sinn der Organisation und der Willensantrieb der Gründer bzw. Träger der Organisation zum Ausdruck kommt¹²¹ und welche die allgemeinen Wertvorstellungen der Organisationsträger reflektieren.¹²² Während in erwerbswirtschaftlichen Forprofit-Organisationen quantitative Formalziele (Gewinn-, Rentabilitäts- und Liquiditätsziele) das Zielsystem dominieren,¹²³ stehen bei NPOs eher qualitative Formalziele wie die Steigerung der Lebensqualität der Klienten im Vordergrund.¹²⁴ Grundlage zur Ableitung dieser Ziele ist die formale Zielsetzung der langfristigen Überlebensfähigkeit¹²⁵ und die Mission der karitativen NPO,

114 Vgl. Roggo, J. (1983), S. 84.

115 Vgl. ähnlich Krönes, G. V. (2001), S. 64; Matul, C. (1995), S. 80.

116 Vgl. Blümle, E.-B. (1979), S. 29.

117 Vgl. Horak, C. (1993), S. 166-167.

118 Vgl. Pappas, A. T. (1996), S. 171; Roggo, J. (1983), S. 81; Schubert, B. (2000), S. 20; Schwarz, P. (1984a), S. 155.

119 Vgl. Krönes, G. V. (2001), S. 64; Matul, C. (1995), S. 80; Schubert, B. (2000), S. 20; Schwarz, P. (2001), S. 72.

120 Vgl. Horak, C. (1993), S. 21.

121 Vgl. Heinen, E. (1976a), S. 90; Kosiol, E. (1972), S. 54.

122 Vgl. Horak, C. (1996a), S. 96; Roggo, J. (1983), S. 84.

123 Vgl. Becker, W. (2001), S. 73; Kosiol, E. (1972), S. 223-226.

124 Vgl. Horak, C. (1993), S. 21-22. In diesem Sinne wird bei der in Kapitel 2.1 erwähnten und oft in der Literatur herausgehoben Sachzieldominanz als essentielles Merkmal der NPOs diese übergeordnete Zielsetzung nicht mitberücksichtigt. Die Sachzieldominanz beschreibt somit die Zielsysteme von NPOs nur unvollständig. Vgl. Schubert, B. (2000), S. 20.

125 Vgl. Schubert, B. (2002), S. 156.

wobei die Ansprüche der diversen Interessengruppen Berücksichtigung finden.¹²⁶

Die nachfolgende Abbildung 1 zeigt das Zielsystem einer karitativen NPO, das hier aus Gründen der Anschaulichkeit exemplarisch für ein Altenheim entwickelt wurde.

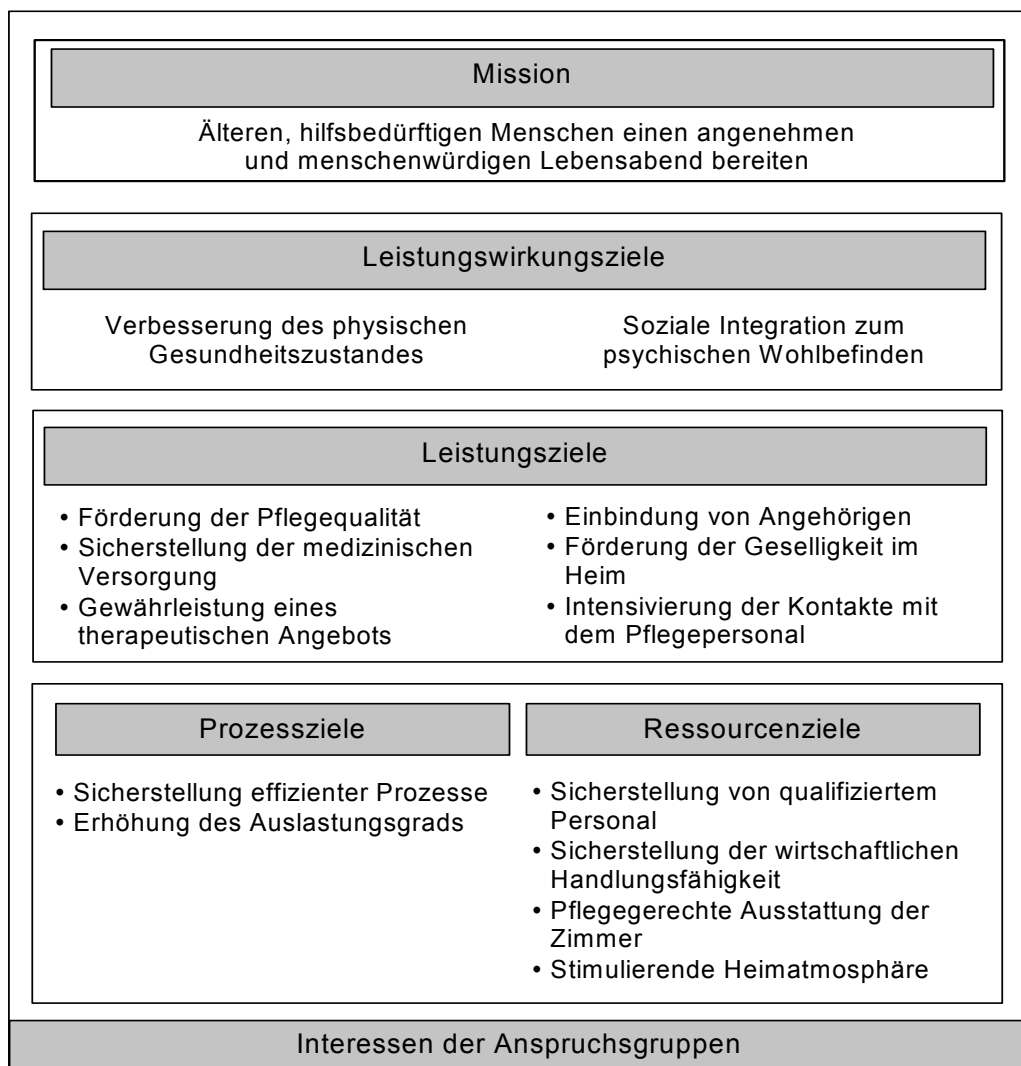


Abbildung 1: Zielsystem karitativer Nonprofit-Organisationen¹²⁷

126 Vgl. Horak, C. (1993), S. 166 und S. 168.

127 In Anlehnung an Horak, C. (1993), S. 165; Horak, C./Matul, C./Scheuch, F. (1997), S. 142; Matul, C. (1995), S. 139; Roggo, J. (1983), S. 82; Schubert, B. (2000), S. 161; Schwarz, P. (1984a), S. 156. Vgl. weiterführend insbesondere auch Klausegger, C./Zuba, R. (1997), S. 56; Seufert, G. (1999), S. 306-310.

(2) Messung von Zielerreichungsgraden

Die Phase der Zielformulierung ist häufig durch einen sehr komplexen Konfliktlösungsprozess bestimmt. Dies resultiert im Wesentlichen aus der kollektiven Zielbildung in den verschiedenen Interessengruppen¹²⁸ sowie aus psychologischen Hemmnissen, die ihrerseits insbesondere durch eine fehlende Bereitschaft zur Operationalisierung von Zielen und der damit gegebenen Möglichkeit zur Fixierung kontrollierbarer Anspruchsnormen¹²⁹ entstehen.

Die methodisch-technischen Schwierigkeiten der Messung der Zielerreichungsgrade stellen jedoch karitative NPOs meist vor die weitaus größeren Probleme.¹³⁰ Nicht nur allgemein fachliche Ziele müssen in den karitativen NPOs realisiert werden, sondern auch ökonomisch schwer konkretisierbare Ziele wie beispielsweise das Ziel „Förderung der sozialen Integration“, das kaum exakt definierbar und noch schwerer überprüfbar ist.¹³¹ Trotz solcher Schwierigkeiten sind Ziele nicht nur aufzustellen und genau zu definieren, sondern eben auch zu überprüfen.¹³² Denn erst die laufende Kontrolle der Zielerreichung garantiert das Aufdecken von Zielabweichungen und deren Ursachen. Die Kenntnis der Ursachen wiederum ermöglicht es, durch entsprechend verändertes Handeln zukünftig Zielabweichungen zu vermeiden.¹³³ Hinzu kommt, dass die laufende Zielüberprüfung positive Wirkungen auf Mitarbeiter und Spender haben kann, die im Falle der Zielerreichung explizit erkennen, dass ihre Interessen und Bemühungen auch die Klienten erreichen.¹³⁴ Im Folgenden werden Denkanstöße vermittelt, wie die Schwierigkeiten einer Erfolgsmessung in karitativen NPOs in Angriff genommen werden können.

Die Leistungswirkungsziele als zentrale Zielkategorie des Zielsystems karitativer NPOs heben die Bedeutung der Erzielung einer bestimmten Wirkung bei den Klienten hervor und sind daher durch einen Vergleich zwischen geplanter und tatsächlicher Wirkung bei den Adressatengruppen zu überprü-

128 Vgl. Horak, C. (1993), S. 23; Meyer, K. (2001), S. 20-21; Roggo, J. (1983), S. 7.

129 Vgl. Roggo, J. (1983), S. 7-8.

130 Vgl. Roggo, J. (1983), S. 8; Schildknecht, M./Erb, A. (1987), S. 207.

131 Vgl. Maelicke, B./Reinbold, B. (1992), S. 20.

132 Vgl. Heinen, E. (1976a), S. 22-23.

133 Vgl. Plantz, M. C./Taylor Greenway, M./Hendricks, M. (1997), S. 23; Wild, J. (1982), S. 44.

134 Vgl. Plantz, M. C./Taylor Greenway, M./Hendricks, M. (1997), S. 23.

fen.¹³⁵ Dies ist jedoch mit mehreren Problemen behaftet: Erstens kann die von der Organisation beabsichtigte Wirkung bei den Klienten nicht nur von den eigenen Anstrengungen, sondern auch von externen Einflüssen (wie z. B. der intensiven Mitbetreuung seitens der Familie und/oder der Bekannten der Klienten) abhängig sein.¹³⁶ Zweitens findet die Wirkung oft erst mit einer gewissen Zeitverzögerung statt, deren Ausmaß von Klient zu Klient unterschiedlich sein kann.¹³⁷ Drittens können die Leistungen karitativer NPOs bei den Klienten verschiedene Wirkungen aufgrund der Unterschiede im Gesundheitszustand der Klienten hervorrufen, so dass ein personenübergreifender Vergleich keine Aussagekraft besitzt.¹³⁸ Viertens interpretieren die Klienten - wenn sie physisch und psychisch noch dazu in der Lage sind - ihre persönlichen Erwartungen und Wertvorstellungen in die erzielten Wirkungen hinein, sodass eine objektive Beurteilung sich nahezu als unmöglich gestaltet.¹³⁹ Aufgrund dieser Probleme des direkten Soll-Ist-Vergleichs der qualitativen Formalziele werden in der Literatur unterschiedliche Indikatoren zur Messung der Zielerreichung vorgeschlagen.¹⁴⁰

Indikatoren stellen grundsätzlich ein „Messinstrument zur Operationalisierung eines selbst nicht direkt messbaren Sachverhaltes, um diesen Sachverhalt einer empirischen Einschätzung zugänglich zu machen“¹⁴¹ dar. Man unterscheidet insbesondere Input- und Outputindikatoren.¹⁴² Während Inputindikatoren die zur Leistungserstellung zur Verfügung stehenden Ressourcen abbilden und somit für die Beurteilung der Leistungswirkungszielerreichung nicht in Frage kommen, können Outputindikatoren die unmittelbar gewollten Wirkungen der Handlungen auf die Klienten beschreiben.¹⁴³ Zur Anwendung von Outputindikatoren im Zuge der Messung der Leistungswirkungszielerreichung muss Folgendes bedacht werden: Einerseits muss ein grundsätzlicher

135 Vgl. Horak, C. (1993), S. 265. Auch *Weber* erkennt an, dass die Wirkung einer Leistung gemessen werden sollte; allerdings bezieht er sich bei seinen Ausführungen auf die Leistungen und Wirkungen eines Studentenwerkes. Vgl. Weber, J. (1983), S. 87.

136 Vgl. Badelt, C. (1994), S. 103; Newcomer, K. E. (1997), S. 7; Schauer, R. (2000), S. 116; Schwarz, P. (1984b), S. 38.

137 Vgl. Klingebiel, N. (1999), S. 375; Pappas, A. T. (1996), S. 165; Schauer, R. (2000), S. 116.

138 Vgl. Horak, C. (1993), S. 265.

139 Vgl. Horak, C. (1993), S. 265.

140 Vgl. Eschenbach, R./Badelt, C. (1997), S. 292; Horak, C. (1993), S. 177 und S. 265-266; Krönes, G. V. (2001), S. 64; Schwarz, P. (2001), S. 72; Schwarz, P. (1985), S. 101.

141 Reichard, C. (1989), S. 172.

142 Vgl. Horak, C. (1993), S. 267; Kattnigg, A. (1994), S. 785; Reichard, C. (1989), S. 173.

Wirkungszusammenhang zwischen Indikator und Ziel bestehen.¹⁴⁴ Andererseits müssen die Indikatoren empirisch überprüfbar und intersubjektiv vergleichbar sein, damit eine Quantifizierung und in dem Sinne ein Soll-Ist-Vergleich¹⁴⁵ möglich ist.¹⁴⁶ Horak schlägt Outputindikatoren zur Analyse der tatsächlichen, objektiv feststellbaren Wirkung vor.¹⁴⁷ Dies stellt sich allerdings für manche Zielbereiche als problematisches Unterfangen dar, da z. B. die Erhöhung der sozialen Integration der Bewohner eines Altenheims mit objektiven Größen nur schwer erfassbar ist. Aus diesem Grunde wird die Beurteilung der Leistungswirkungsziele nur subjektiv erfolgen können, wobei die Klienten und die Angehörigen der Klienten - falls die Klienten gesundheitlich nicht mehr in der Lage sind - befragt werden.¹⁴⁸ Objektive Kriterien zur Beurteilung der Leistungswirkungszielerreichung setzen an Outputindikatoren an, die im Rahmen der Überprüfung der Leistungserbringungsziele gewonnen werden.¹⁴⁹ Voraussetzung dafür ist der nachweisliche Zusammenhang zwischen Leistung und Wirkung beim Klienten.¹⁵⁰

Leistungsziele, die als Sachziele die Zielvorstellungen bezüglich der von der karitativen NPO zu erbringenden Leistungen beinhalten, werden mit Hilfe von Indikatoren messbar gemacht, die aggregiert quantitative Leistungsvolumina zum Ausdruck bringen (z. B. Anzahl der Betreuungsfälle pro Zeitabschnitt)

143 Vgl. Kattnigg, A. (1994), S. 785.

144 Vgl. Kattnigg, A. (1994), S. 785; Reichard, C. (1989), S. 175.

145 Um einen Soll-Ist-Vergleich der Indikatoren vornehmen zu können, ist es notwendig, die im Zielbildungsprozess formulierten Ziele durch Indikatoren zu präzisieren und quantitativ zu operationalisieren, sodass dokumentierbare Soll-Werte ermittelt werden, die mit zeitlich späteren Ist-Werten verglichen werden können. Abweichungen sind auf ihre Ursachen hin zu analysieren, und gegebenenfalls sind Anpassungs- und Korrekturmaßnahmen zu treffen. Vgl. Kattnigg, A. (1994), S. 785-786; Reichard, C. (1989), S. 173-174; Weber, J. (1983), S. 115.

146 Vgl. Reichard, C. (1989), S. 175.

147 Vgl. Horak, C. (1993), S. 266.

148 Vgl. Eschenbach, R./Badelt, C. (1997), S. 292; Horak, C. (1993), S. 266; Matul, C. (1995), S. 155-160. Ein quantitativer Soll-Ist-Vergleich lässt sich aus der Beantwortung der Fragebögen nicht herleiten. Es handelt sich vielmehr um Tendenzaussagen im Sinne der subjektiv empfundenen Wertschätzung, die jedoch in die Erfolgsanalyse dringend qualitativ einzubeziehen sind, da für Dienstleistungsorganisationen Zufriedenheitsgrade eine sehr große Aussagefähigkeit für den Erfolg besitzen. Vgl. Weber, J. (1983), S. 99.

149 Vgl. Matul, C. (1995), S. 150-151.

150 Vgl. Plantz, M. C./Taylor Greenway, M./Hendricks, M. (1997), S. 18-19. Angemerkt werden muss, dass diese Bedingung sicherlich nicht immer gegeben sein muss. Darum hat die sorgfältige Auswahl der Indikatoren eine herausragende Stellung, um einerseits die Objektivität zu wahren und um andererseits auch die Leistungswirkung zumindest ansatzweise realitätsgerecht abzubilden.

und deren Messung durch diverse Hilfsmittel ermöglicht wird (z. B. durch Stundenabrechnungen, Arbeitsprotokolle). Eine relativ einfache Erfassbarkeit ist damit gewährleistet und ein der Kontrolle der Zielerreichung dienender Soll-Ist-Vergleich lässt sich durchführen.¹⁵¹

Prozessziele, die nicht den Handlungserfolg, sondern bereits den Handlungsvollzug in den Mittelpunkt rücken, können oftmals direkt quantitativ oder indirekt über Indikatoren gemessen und damit überprüfbar gemacht werden.¹⁵²

Die Überprüfung der Ressourcenziele, die eine optimale Ressourcenausstattung zur Erfüllung der Leistungserbringung gewährleisten sollen, kann auf einfache Weise mittels geeigneter Inputindikatoren (z. B. Finanzen, Personalbeschaffung) erfolgen. In diesem Zusammenhang ist eine Fokussierung auf knappe Ressourcen zu empfehlen.¹⁵³

In Anknüpfung an das in Abschnitt 2.1.1 dargestellte Zielsystem (vgl. Abbildung 1) zeigt die nachfolgende Abbildung 2 Ansätze für den Aufbau von Indikatoren zur Messung der Zielerreichung. Die Beurteilung der Leistungswirkungsziele erfolgt – wie bereits erläutert – objektiv über die Überprüfung der Leistungsziele mittels Indikatoren¹⁵⁴ und subjektiv über eine Befragung der Klienten bzw. Angehörigen der Klienten. Mögliche Fragen zur Einschätzung des physischen Gesundheitszustandes beziehen sich auf den vom Klienten wahrgenommenen körperlichen Zustand und auf die Zufriedenheit mit der medizinischen Versorgung. Fragen zu Problemen mit anderen Bewohnern im Heim, zum Empfinden von Einsamkeit und zur Kontakthäufigkeit mit Angehörigen und Bekannten bilden den Rahmen der persönlichen Befragung zur sozialen Integration.¹⁵⁵

151 Vgl. Eschenbach, R./Horak, C. (1997), S. 292; Horak, C. (1993), S. 266-268 und S. 373.

152 Vgl. Horak, C. (1993), S. 268 und S. 374.

153 Vgl. Eschenbach, R./Horak, C. (1997), S. 292; Horak, C. (1993), S. 268; Kattnigg, A. (1994), S. 785. Traditionell lag das Augenmerk auf der Überprüfung der Ressourcenziele. Erst in den letzten Jahren wuchs die Erkenntnis, dass die Überprüfung des Erreichens der Leistungswirkungs- und Leistungserbringungsziele notwendig ist, um die Wirksamkeit sozialer Arbeit zu ermitteln. Vgl. Meyer, K. (2001), S. 22-23; Newcomer, K. E. (1997), S. 6-7.

154 Darum treten in der Tabelle Leistungswirkungs- und Leistungserbringungsziele zusammen auf.

155 Vgl. Matul, C. (1995), S. 156-157.

		Ziele	Indikatoren
Leistungswirkungsziele	Verbesserung des physischen Gesundheitszustands	Förderung der Pflegequalität	Durchschnittlicher Arbeitszeitaufwand für Pflegeleistungen; Anzahl der regelmäßigen Stationsbesprechungen
		Sicherstellung der medizinischen Versorgung	Anzahl und Rhythmus der Sprechstunden der Ärzte im Heim; Transportmöglichkeiten zum Hausarzt; Anzahl der Visiten und Untersuchungen
		Gewährleistung eines therapeutischen Angebots	Anzahl der Verfügbarkeit an Stunden pro Zeiteinheit für Physio- und Ergotherapie
	Soziale Integration zum psychischen Wohlbefinden	Einbindung von Angehörigen	Anzahl der Einladungen Angehöriger zu Veranstaltungen; Anzahl mithelfender Angehörigen bei der Pflege/Betreuung; Anzahl der Übernachtungsmöglichkeiten für Angehörige im Heim
		Geselligkeit im Heim	Art, Ausmaß und Regelmäßigkeit der angebotenen Freizeitveranstaltungen
		Kontakte mit dem Pflegepersonal	Anzahl der Kontakte des Personals mit den zu betreuenden Klienten pro Zeiteinheit; Zeit des Personals für Gespräche, Spaziergänge
Prozessziele	Sicherstellung effizienter Prozesse	Prozessdurchlaufzeiten; optimale Schichtstärken; Anteil der Verwaltung an Gesamtstunden; Anzahl der Prozessschnittstellen	
	Erhöhung des Auslastungsgrades	Anzahl der Tage, an denen keine 100%-ige Platzauslastung gegeben ist	
Ressourcenziele	Sicherstellung von qualifiziertem Personal	Anzahl des diplomierten Personals (Ärzte, Therapeuten, Sozialarbeiter) pro Heimbewohner; Art der vom Personal besuchten internen und externen Weiterbildungsveranstaltungen	
	Sicherstellung der wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit	Liquidität; Anteile der Finanzierungsquellen	
	Pflegegerechte Zimmerausstattung	Anzahl der Zimmer mit Notrufanlage; Anzahl der pflege- und rollstuhlgerechten Zimmer	
	Stimulierende Heimatmosphäre	Anzahl der Quadratmeter von Grünanlagen; Anzahl der Sitzgruppen auf den Gängen	

Abbildung 2: Indikatorensystem karitativer Nonprofit-Organisationen ¹⁵⁶

156 In Anlehnung an Horak, C. (1993), S. 165; Matul, C. (1995), S. 152-153 und S. 174-176; Pfau, C. (1986), S. 111-139; Schubert, B. (2000), S. 161 und S. 165.

2.2.2 Qualität der Leistungen karitativer Nonprofit-Organisationen

Qualität lässt sich grundsätzlich als wesentliche Voraussetzung für das Entstehen ökonomischen Erfolgs karitativer NPOs auffassen. Insofern wird gerade in karitativen NPOs der internen Qualitätsbeurteilung, verstanden als Hilfsmittel zur Erfolgsmessung, eine besonders hohe Bedeutung beigemessen. Dies erscheint nicht zuletzt auch deshalb zweckmäßig, da im Gegensatz zu Forprofit-Organisationen der Marktmechanismus als externer Qualitätscheck nicht oder nur unvollkommen existiert.¹⁵⁷ Klienten karitativer NPOs befinden sich meist in einem Abhängigkeitsverhältnis zu den Leistungen einer speziellen NPO.¹⁵⁸ Sie können daher nicht ohne weiteres zu anderen Anbietern wechseln, um so ihre Unzufriedenheit auszudrücken.¹⁵⁹ Neben diesem Grund, stärker die Qualitätsanforderungen der Klienten zu berücksichtigen, spielen gesetzliche Bestimmungen¹⁶⁰ eine Rolle, die ein Qualitätsdenken, besonders in solchen karitativen NPOs, die sich größtenteils aus öffentlichen Zuschüssen finanzieren oder Leistungen mit Kostenträgern abrechnen, erforderlich machen.¹⁶¹ Qualitätsbeurteilungen und darauf aufbauende Qualitätsmaßnahmen haben demnach in karitativen NPOs hauptsächlich folgende Gründe:¹⁶²

- Erhöhung der Zufriedenheit der anvertrauten Klienten;
- nachweisliche Erfüllung gesetzlicher Anforderungen;
- Schaffung von Transparenz über die Strukturen und über die Prozesse innerhalb der Organisation;
- Erhöhung der Motivation und Bindung der Mitarbeiter sowie die Zufriedenstellung der Informationsbedürfnisse der Spender.

157 Vgl. Grünig, R. (1994), S. 787; Schwarz, G. (2001), S. 60.

158 Vgl. Lung, H. (1998), S. 36.

159 Vgl. Anthony, R. N./Young, D. W. (1984), S. 476; Eversheim, W. (Hrsg.)/Jaschinski, C./Reddemann, A. (1997), S. 5.

160 Das Qualitätsthema ist mittlerweile in allen Sozialgesetzen enthalten, die für die Anbieter sozialer Dienstleistungen Bedeutung haben, z.B. im Krankenversicherungsrecht (SGB V), Arbeitsförderungsrecht (SGB III), Pflegeversicherungsgesetz (SGB XI), Bundessozialhilfegesetz (BSHG) und im Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG bzw. SGB VIII). Vgl. Merchel, J. (2001b), S. 15 und S. 19-23; Voigt, W. (1996), S. 13.

161 Vgl. Kraemer-Fieger, S./Roerkohl, A./Kölsch, R. (1996), S. 5.

162 Vgl. Kölsch, R./Roerkohl, A. (1996), S. 36; König, J. (2000), S. 16; Smith, D. H. (1980), S. 2-97 – 2-98; Voigt, W. (1996), S. 14-15.

Im Folgenden wird gezeigt, wie Qualität in karitativen NPOs definiert und operationalisiert werden kann. Da sich soziale (Dienst-)Leistungen durch spezifische Eigenschaften auszeichnen, die bei dem Vorgehen zur Qualitätsbeurteilung Berücksichtigung finden müssen, wird zunächst auf diese eingegangen.

(1) *Eigenschaften sozialer Leistungen*

Soziale Dienste zeichnen sich durch die gleichen Merkmale aus, durch die sich auch immaterielle (Dienst-)Leistungen von Forprofit-Organisationen kennzeichnen lassen. Allerdings treten einige Besonderheiten durch die Tätigkeiten karitativer NPOs auf:

- *Immaterialität*¹⁶³

Aufgrund des immateriellen bzw. intangiblen Charakters einer sozialen Leistung kann diese nicht vorgezeigt werden.¹⁶⁴ Es kann also letztlich nur der Leistungsempfänger die soziale Leistung beurteilen.¹⁶⁵ Häufig tritt jedoch der Bedarf zur Inanspruchnahme der Leistung plötzlich aufgrund einer Notlage auf, so dass keine echte Entscheidung für eine bestimmte Leistung gegeben¹⁶⁶ ist.¹⁶⁷

- *Integration des externen Faktors*¹⁶⁸

Soziale Leistungen entstehen durch die Interaktion zwischen Leistungsanbieter und Leistungsempfänger,¹⁶⁹ was zeitlich und räumlich synchrone Kontakte zwischen den beiden Parteien voraussetzt (uno-actu-Prinzip¹⁷⁰).¹⁷¹ Die Leistungsempfänger beeinflussen durch ihre Bereit-

163 Vgl. Arnold, U. (1998), S. 258; Benkenstein, M. (1993), S. 1097-1098; Bruhn, M. (1997), S. 11; Eversheim, W. (Hrsg.)/Jaschinski, C./Reddemann, A. (1997), S. 27; Hofemann, K. (2001), S. 36; Matul, C. (1995), S. 71; Meyer, A./Mattmüller, R. (1987), S. 188-189; Schubert, B. (2000), S. 58; Seufert, G. (1999), S. 34; Tiebel, C. (1998), S. 50.

164 Vgl. Arnold, U. (1998), S. 258; Matul, C. (1995), S. 71.

165 Vgl. Scheuch, F. (1982), S. 77.

166 Vgl. Badelt, C. (2001), S. 30; Hofemann, K. (2001), S. 36-37.

167 Vgl. Matul, C. (1995), S. 71.

168 Vgl. Arnold, U. (1998), S. 258; Benkenstein, M. (1993), S. 1098; Bruhn, M. (1997), S. 12; Eversheim, W. (Hrsg.)/Jaschinski, C./Reddemann, A. (1997), S. 27-28; Hofemann, K. (2001), S. 36; Johne, G. (1993), S. 124; Matul, C. (1995), S. 72-73; Meyer, A./Mattmüller, R. (1987), S. 189; Schubert, B. (2000), S. 57; Schwarz, G. (2001), S. 61; Seufert, G. (1999), S. 35; Tiebel, C. (1998), S. 50.

169 Vgl. Johne, G. (1993), S. 124.

170 Das uno-actu-Prinzip bezeichnet das Zusammenfallen von Produktion und Konsum einer Dienstleistung, was zur Nicht-Lagerfähigkeit von Dienstleistungen führt. Vgl. Ar-

schaft, an der durch die soziale Leistung beabsichtigten Wirkung mitzuarbeiten (sozusagen als Mitproduzenten), das Leistungsergebnis.¹⁷² Damit die Klienten in den Prozess der Leistungserstellung adäquat eingebunden werden können, bedarf es der klaren Artikulierung ihrer Bedürfnisse. Dies ist jedoch besonders bei Betreuungs- und Pflegeleistungen nicht immer der Fall.¹⁷³

- *Individualität*¹⁷⁴

Aufgrund der heterogenen Bedürfnisse der Leistungsempfänger, die als Koproduzenten den Leistungsprozess mitbestimmen, bestehen nur in bestimmten Bereichen Möglichkeiten zur Standardisierung. Die häufig anzutreffenden Einzelschicksale der Klienten erfordern insbesondere bei Betreuungsleistungen ein differenziertes Vorgehen.¹⁷⁵ Somit besteht für die karitativen NPOs die Notwendigkeit zur flexiblen Anpassung ihrer Leistungsfähigkeiten an die individuellen Anforderungen ihrer Klienten.¹⁷⁶

Diese wesentlichen Eigenschaften sozialer Leistungen bedingen die Schwierigkeiten im Rahmen der Operationalisierung immaterieller Leistungsergebnisse in Form von Output- bzw. Leistungsmessung.¹⁷⁷ Die Interaktionsintensität und die Individualisierungsbedarfe bei sozialen Leistungen legen eine Qualitätsbeurteilung aus Sicht des Klienten als Leistungsempfänger nahe, wodurch keine Objektivität mehr gegeben ist.¹⁷⁸ Jedoch besitzt nicht nur das Ergebnis einer (Dienst-)Leistung Relevanz, sondern auch der Prozess der Leistungserstellung selbst.¹⁷⁹ Um sowohl das Ergebnis als auch den Prozess zu ermöglichen, bedarf es bestimmter Ressourcen, die zum Einsatz kommen. Daher ist es sinnvoll, im Rahmen der Qualitätsbeurteilung sozialer Leistungen auf diese drei Kategorien der Potential-, Prozess- und Ergebnis-

nold, U. (1998), S. 258; Hoeth, U./Schwarz, W. (2002), S. 13-14; Hofemann, K. (2001), S. 36; Matul, C. (1995), S. 72; Seufert, G. (1999), S. 35; Tiebel, C. (1998), S. 50.

171 Vgl. Arnold, U. (1998), S. 258; Matul, C. (1995), S. 72.

172 Vgl. Matul, C. (1995), S. 72.

173 Vgl. Matul, C. (1995), S. 72-73.

174 Vgl. Bruhn, M. (1997), S. 12; Eversheim, W. (Hrsg.)/Jaschinski, C./Reddemann, A. (1997), S. 28; Matul, C. (1995), S. 70-71; Schubert, B. (2000), S. 57; Theis-Born, K. (1997), S. 224-225; Tiebel, C. (1998), S. 50.

175 Vgl. Arnold, U. (1998), S. 258; Matul, C. (1995), S. 70-71; Schubert, B. (2000), S. 57.

176 Vgl. Matul, C. (1995), S. 73.

177 Vgl. Badelt, C. (2001), S. 31; Matul, C. (1995), S. 73; Schubert, B. (2000), S. 57.

178 Vgl. Matul, C. (1995), S. 73.

179 Vgl. Hofemann, K. (2001), S. 36.

qualität, die hier als Ressourcen-, Prozess- und Produktqualität bezeichnet werden, zurückzugreifen.¹⁸⁰

(2) Ressourcen-, Prozess- und Produktqualität

Bevor die Qualität aus ihren drei Dimensionen beleuchtet wird, ist kurz auf den in der Literatur uneinheitlich abgegrenzten Qualitätsbegriff einzugehen.¹⁸¹ Im naturwissenschaftlich-technischen Anwendungsbezug versteht man unter Qualität regelmäßig den objektiv-überprüfbaren Erfüllungsgrad technischer Spezifikationen.¹⁸² Die Qualität von immateriellen (Dienst-)Leistungen ist jedoch gleichsam ein subjektives Phänomen. Diese tritt als Ergebnis eines Wahrnehmungs- und Bewertungsvorganges auf, in dessen Zusammenhang der Empfänger der Leistung diese Leistung hinsichtlich des von ihm gesetzten Zwecks beurteilt.¹⁸³ Qualität liegt somit nicht in der Leistung selbst, sondern entsteht durch die Zweckeignung einer Leistung zur Befriedigung der Bedürfnisse des Leistungsempfängers.¹⁸⁴ In dem Bemühen, die Dimensionen der (Dienst-)Leistungsqualität, die sich im Vergleich zur Produktqualität tendenziell weniger auf die objektiven Qualitätskomponenten stützen kann,¹⁸⁵ herauszuarbeiten, wurden verschiedene Modelle entwickelt (z.B. der Ansatz von *Parasuraman/Zeithaml/Berry*¹⁸⁶ oder der Ansatz von *Grönroos*¹⁸⁷).¹⁸⁸ Eine zentrale Rolle nimmt das Modell von *Donabedian* ein, in dem die elementare Unterscheidung zwischen Potentialqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität als bedeutsame Dimensionen der (Dienst-)Lei-

180 Vgl. Benkenstein, M. (1993), S. 1098; Corsten, H. (2001), S. 295-296; Eversheim, W. (Hrsg.)/Jaschinski, C./Reddemann, A. (1997), S. 36; Maelicke, B./Reinbold, B. (1992), S. 20; Matul, C. (1995), S. 73; Schubert, B. (2000), S. 83.

181 Vgl. Corsten, H. (2001), S. 292.

182 Vgl. Benkenstein, M. (1993), S. 1100; Bezold, T. (1996), S. 37-38; Corsten, H. (2001), S. 292; Meffert, H. (1998), S. 265. Die DIN EN ISO 9004 bestimmt Qualität als „Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung festgelegter und vorausgesetzter Erfordernisse beziehen.“

183 Vgl. Corsten, H. (2001), S. 292; Meffert, H. (1998), S. 265; Wimmer, F. (1975), S. 3.

184 Man spricht in diesem Sinne vom teleologischen Qualitätsbegriff. Vgl. Haller, S. (1995), S. 6; Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1997), S. 212-213.

185 Vgl. Benkenstein, M. (1993), S. 1099.

186 Vgl. Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1986), S. 6-7; Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1984), S. 6-18; Zeithaml, V. A./Parasuraman, A./Berry, L. L. (1992), S. 34-38.

187 Vgl. Grönroos, C. (1984), S. 46-49.

188 Vgl. Bezold, T. (1996), S. 45-49; Corsten, H. (2001), S. 294-308; Haller, S. (1995), S. 70-87.

stungsqualität erfolgt.¹⁸⁹ Dieses Modell soll hier auf karitative NPOs übertragen werden.

Die Potential- bzw. Ressourcendimension umfasst die relativ stabilen Charakteristika der karitativen NPOs in Form der ihnen zur Verfügung stehenden humanen, finanziellen und technischen Mittel und Ressourcen, der physisch wahrnehmbaren Umgebung sowie den organisatorischen Rahmen, in dem sie tätig sind.¹⁹⁰ Die Ressourcenqualität, die sich zwar durch Elemente wie z.B. Personalstruktur, Qualifikation der Mitarbeiter, Verfügbarkeit an finanziellen Mitteln oder technische Ausstattung relativ einfach darstellen lässt,¹⁹¹ hat zwar nur indirekten Einfluss auf die Qualität der eigentlichen Leistung der karitativen NPOs. Dennoch erhöht oder senkt sie die Wahrscheinlichkeit für eine qualitativ hochwertige Leistung, indem sie Voraussetzungen zum optimalen Prozessablauf schafft.¹⁹²

Die Prozessdimension bezieht sich auf die Gesamtheit aller interaktionsorientierten Aktivitäten zwischen Leistungserbringern (z.B. Pflegepersonal, Therapeuten) und Leistungsempfängern (Klienten).¹⁹³ Aufgrund der Integrativität sozialer Leistungen¹⁹⁴ sollten bei Analysen der Prozessqualität die Eingriffsdimensionen (Eingriffstiefe, -intensität, -dauer, -häufigkeit und -zeitpunkte) des externen Faktors Berücksichtigung finden.¹⁹⁵ Die Eingriffstiefe kennzeichnet die Höhe der Einflussmöglichkeit des externen Faktors auf den Prozess,¹⁹⁶ wobei z. B. im Falle einer Betreuung der Klient stets einbezogen wird, hingegen im Rahmen der Bereitstellung der Leistung „Essen auf

189 Vgl. Bezold, T. (1996), S. 45; Burger, S./Johne, G. (1994), S. 117; Matul, C. (1995), S. 84; Merchel, J. (2001b), S. 39. *Donabedian* unterscheidet zwischen „structure-process-outcome“, wobei die deutsche Übersetzung teilweise anstelle der Struktur das Potential einer Organisation setzt. Dies erscheint m.E. sinnvoll, da diese Qualitätsdimension sich nicht nur auf die Strukturen, sondern auch auf die Ressourcen einer Organisation bezieht. Vgl. Donabedian, A. (1980), S. 83; Haller, S. (1995), S. 70.

190 *Donabedian* fasst die Potentialdimension sehr weit und schließt auch die strukturellen Rahmenbedingungen (z.B. Existenz einer Krankenversicherung), denen die Organisationen unterworfen sind, ein. Vgl. Donabedian, A. (1980), S. 81. Diese strukturellen Rahmenbedingungen sollen jedoch im Folgenden nicht Gegenstand der Betrachtung sein, da die Einflussnahme auf diese Gegebenheiten durch die karitativen NPOs sich z.B. auf eine geeignete Lobbyarbeit beschränken muss.

191 Vgl. Rehermann, P. (1994), S. 70.

192 Vgl. Donabedian, A. (1980), S. 81-82 und S. 84; Matul, C. (1995), S. 102.

193 Vgl. Donabedian, A. (1980), S. 79.

194 Vgl. Kapitel 3.2.2.1.

195 Vgl. Berens, W./Karlowsch, M./Mertes, M. (2000), S. 26; Engelhardt, W. H./Freiling, J. (1995), S. 908-911.

196 Vgl. Engelhardt, W. H./Freiling, J. (1995), S. 908.

Rädern“ der Leistungsempfänger allein bei der vorzeitigen Auswahl des Menüs in den Leistungserstellungsprozess eingreifen kann.¹⁹⁷ Wie stark sich die Ressourcen und Prozesse der karitativen NPOs an die spezifische Bedarfssituation einzelner Klienten anpassen müssen, wird durch die Eingriffsintensität gekennzeichnet.¹⁹⁸ Die Eingriffsdauer spiegelt die zeitliche Länge der Integrativität wider; demgegenüber quantifiziert die Eingriffshäufigkeit die absolute Anzahl von Eingriffen.¹⁹⁹ Die Analyse der Eingriffszeitpunkte zeigt an, wann der Klient als externer Faktor in den Erstellungsprozess der sozialen Leistung eingreift.²⁰⁰ Mit Hilfe dieser Eingriffsdimensionen lassen sich die Klientenkontaktpunkte ermitteln, deren wirkungsoptimaler Gestaltung²⁰¹ die karitativen NPOs eine hohe Bedeutung beimessen sollten,²⁰² da Änderungen in den Prozessen und damit in der Prozessqualität das Ergebnis der sozialen Leistung beeinflussen.²⁰³ Das intendierte Ergebnis, also der „outcome“, sollte sich dann in Form der Veränderung des physischen und psychischen Gesundheitszustandes oder von Verhaltensweisen bei den Klienten einstellen.²⁰⁴

Abbildung 3 veranschaulicht einen Bezugsrahmen für die Qualitätsbeurteilung in karitativen NPOs. Die Produktqualität stellt demnach eine eindeutige Bezugsbasis zur generellen Qualitätsbeurteilung dar.²⁰⁵ Allerdings bestehen hier auch die größten Messprobleme aufgrund mangelnder Operationalisierbarkeit der Leistungsergebnisse,²⁰⁶ da sich der Gesundheitszustand nicht exakt definieren und eindeutig messen lässt.²⁰⁷ Subjektiv-geprägte Befra-

197 Vgl. Berens, W./Karlowsch, M./Mertes, M. (2000), S. 26.

198 Vgl. Engelhardt, W. H./Freiling, J. (1995), S. 909.

199 Vgl. Engelhardt, W. H./Freiling, J. (1995), S. 910.

200 Vgl. Engelhardt, W. H./Freiling, J. (1995), S. 910.

201 Durch ein so genanntes Blueprinting können Musterprozesse als zukünftige Standards entwickelt werden, die einerseits auf differenzierten Arbeitsablauf- und Arbeitszeitstudien für das Erbringen einzelner Leistungen und andererseits auf Klienten- und Mitarbeiterbefragungen basieren. Vgl. Schubert, B. (2000), S. 96-98 und S. 219. Zum Blueprinting, vgl. Reckenfelderbäumer, M. (1995), S. 146-150 und die dort angegebene Literatur.

202 Vgl. Berens, W./Karlowsch, M./Mertes, M. (2000), S. 26-27; Schubert, B. (2000), S. 86.

203 *Donabedian* unterstellt somit einen fundamentalen Wirkungszusammenhang zwischen den Potentialen, den Prozessen und den Ergebnissen einer Organisation. Vgl. Donabedian, A. (1980), S. 83-84.

204 Vgl. Donabedian, A. (1980), S. 82-83; Matul, C. (1995), S. 103.

205 Vgl. Burger, S./Johne, G. (1994), S. 118.

206 Vgl. Matul, C./Scharitzer, D. (1997), S. 399.

207 Vgl. Burger, S./Johne, G. (1994), S. 119; Matul, C. (1995), S. 104.

gungen der Klienten zur Zufriedenheit²⁰⁸ lassen Hinweise auf die Produktqualität erkennen, die zudem teilweise objektiviert werden kann.²⁰⁹ In diesem Sinne besitzt die Produktqualität größtenteils subjektive Qualitätsmerkmale, während die Ressourcenqualität anhand objektiver Kriterien definierbar ist. Die Prozessqualität befindet sich im Kontinuum zwischen subjektivem und objektivem Qualitätsbegriff.

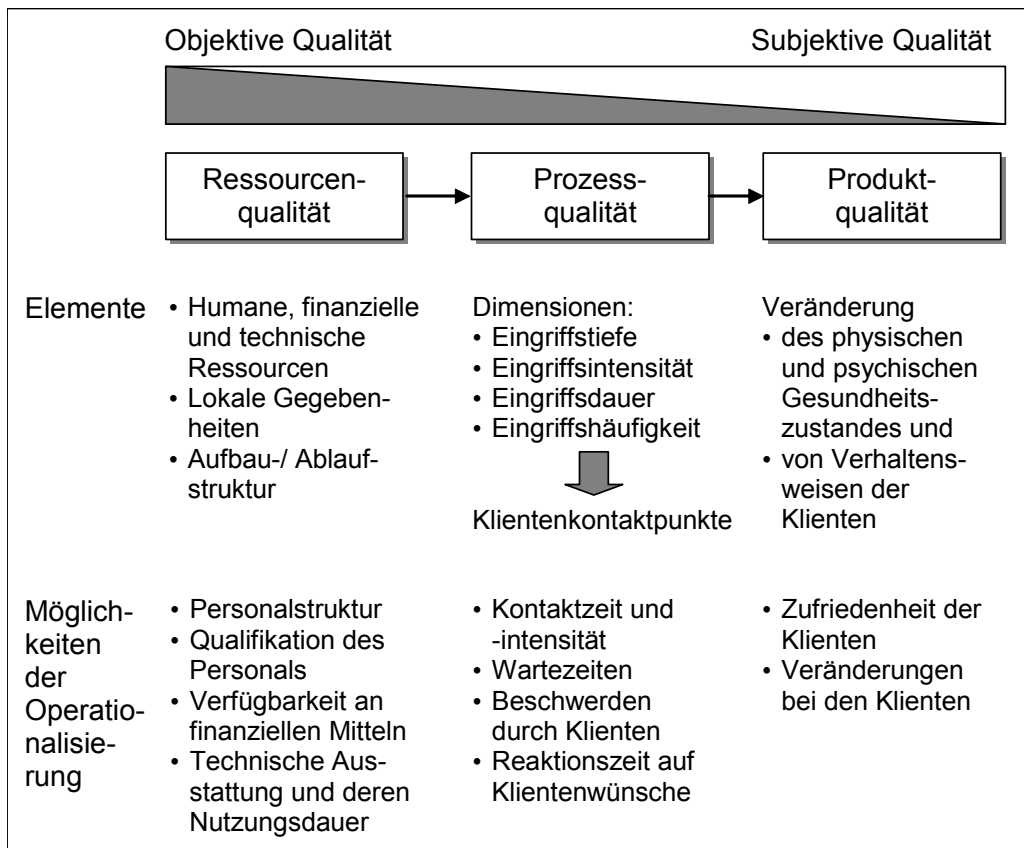


Abbildung 3: Qualitätsdimensionen in karitativen Nonprofit-Organisationen²¹⁰

208 Scharitzer/Sinkovics erläutern am Beispiel von Krankentransporten beim Österreichischen Roten Kreuz, wie die Erhebung der Klientenzufriedenheit durchgeführt werden kann und welche Schwierigkeiten dabei zu lösen sind. Vgl. Scharitzer, D./Sinkovics, R. (1997), S. 232-240.

209 Vgl. Schubert, B. (2000), S. 93-94.

210 In Anlehnung an Anthony, R. N./Young, D. W. (1984), S. 477-478; Burger, S./Johne, G. (1994), S. 118; Engelhardt, W. H./Freiling, J. (1995), S. 908-911; Schubert, B. (2000), S. 90-91 und S. 93-103.

(3) Probleme im Rahmen der Qualitätsbeurteilung

Die Beurteilung der Qualität von (Dienst-)Leistungen ist allerdings nicht nur in NPOs, sondern auch in Forprofit-Organisationen mit Problemen behaftet.²¹¹ Gleichwohl treten im Rahmen der Qualitätsbeurteilung sozialer Leistungen besondere Schwierigkeiten auf, die einerseits auf methodischen Problemen und andererseits auf den Eigenschaftsmerkmalen der Leistungserbringung karitativer NPOs beruhen. Unter methodischen Gesichtspunkten ist der kausale Zusammenhang zwischen Ressourcen-, Prozess- und Produktqualität in Frage zu stellen, bei dem explizit angenommen wird, dass die Verbesserung der Ressourcenqualität zu einer erhöhten Prozessqualität führt, die sich in einer Steigerung der Produktqualität niederschlägt.²¹² Zum einen muss z. B. die Erhöhung der Beschäftigtenzahl in einer karitativen NPO nicht unbedingt die Zufriedenheit der Klienten positiv beeinflussen. Zum anderen werden bei dem *Donabedianischen* Ansatz besondere Qualitätsaspekte nicht berücksichtigt, die eine Bedeutung für die Qualität karitativer NPO erlangen. Beispielsweise wird nicht die Notwendigkeit und Adäquanz der sozialen Leistung beleuchtet, obwohl objektiv nicht erforderliche, aber trotzdem durchgeführte Maßnahmen nicht nur zur Verschwendung ökonomischer Ressourcen führen, sondern auch belastend für die Klienten sein und damit deren Zufriedenheit schmälern können.²¹³ Auch haben externe Variablen - wie die konsequente (Mit-)Betreuung durch Familienangehörige und Bekannte des Klienten - Einfluss auf die Produktqualität.²¹⁴

Neben diesen methodischen Schwierigkeiten bedingen Besonderheiten in der Leistungserbringung sozialer Dienste Problemfelder bei der Qualitätsbeurteilung. Zum einen kann die Produktqualität z. B. einer Suchtberatung erst mit erheblicher Zeitverzögerung festgestellt werden.²¹⁵ Zudem hängt die Qualität einer sozialen Leistung stark vom Eigenbeitrag des Klienten als externem Faktor ab.²¹⁶ Für den Fall einer Suchtberatung bedeutet dies, dass der Betreuungserfolg dadurch bestimmt wird, ob der Klient kooperativ am

211 Vgl. Reichwald, R./Möslein, K. (1995), S. 13.

212 Vgl. Burger, S./Johne, G. (1994), S. 120; Merchel, J. (2001b), S. 45.

213 Vgl. Burger, S./Johne, G. (1994), S. 123-124.

214 Vgl. Burger, S./Johne, G. (1994), S. 123-124; Klingebiel, N. (1999), S. 375; Matul, C. (1995), S. 104. Trotz dieser Kritikpunkte besitzt das Qualitätsmodell von *Donabedian* hohe Bedeutung und wurde von anderen Wissenschaftlern (z.B. Corsten, Meyer/Mattmüller) übernommen und erweitert. Vgl. Corsten, H. (1988), S. 85; Meyer, A./Mattmüller, R. (1987), S. 191-194.

215 Vgl. Anthony, R. N./Young, D. W. (1984), S. 480-481; Klingebiel, N. (1999), S. 375.

216 Vgl. Burger, S./Johne, G. (1994), S. 119.

Erstellungsprozess mitarbeitet. Dies kann sich darin zeigen, inwieweit Informationen vom Klienten an den Betreuer weitergegeben werden²¹⁷ und ob der Klient die ihm von der professionellen Seite empfohlenen Handlungsanregungen aufgreift, übernimmt und in seiner täglichen Lebenssituation umsetzt.²¹⁸ Die Beziehung zum Betreuer beeinflusst maßgeblich die Kooperationsbereitschaft des Klienten, wobei die Kooperationsbereitschaft sowohl die positive Einstellung gegenüber der Therapie als auch die Bereitwilligkeit zur Beteiligung an ihr einschließt.²¹⁹ Die subjektiven Faktoren des Leistungserbringers spielen eine große Rolle beim Aufbau der Beziehung zum Klienten: Neben den individuellen fachlichen Kompetenzen ist vor allem die persönliche Haltung zum Beruf, die sich in Form von Engagement, Charisma etc. widerspiegelt, bedeutsam.²²⁰ Schließlich können der Ermittlung der Klientenzufriedenheit als Möglichkeit zur Bestimmung der Produktqualität Grenzen gesetzt sein aufgrund der mangelnden Kompetenz der Klienten.²²¹ Dies ist insbesondere in solchen karitativen NPOs der Fall, in denen geistig behinderte Menschen betreut werden.²²² Dennoch sollte zumindest teilweise der Klientenzufriedenheit als Maßstab der subjektiven Qualitätsbeurteilung Beachtung geschenkt werden, da die Akzeptanz einer Einrichtung das aktive Mitwirken am Gesundheitsprozess wesentlich beeinflusst.²²³

Die genannten Probleme sollen das im vorherigen Abschnitt beschriebene Qualitätsmodell nicht obsolet erscheinen lassen, sondern vielmehr Sensibilität für jene besonderen Aspekte wachrufen, die im Rahmen der konkreten Qualitätsbeurteilung einer karitativen NPO zwingend beachtet werden müssen.

217 Vgl. Klingebiel, N. (1999), S. 375.

218 Vgl. Peter, J. (2002), S. 134.

219 Vgl. Matul, C. (1995), S. 103; Peter, J. (2002), S. 134; Volkert, J. (1999), S. 52.

220 Vgl. Merchel, J. (2001b), S. 44.

221 Die mangelnde Kompetenz zur Qualitätsbeurteilung kann sich z.B. darin zeigen, dass Klienten Leistungen fordern, die aus fachlichen Gründen nicht notwendig sind, oder zu hohe Zufriedenheitsgrade von den Klienten aus Gründen der sozialen Erwünschtheit angegeben werden. Vgl. Elkeles, T. (1991), S. 112; Schwarz, G. (2001), S. 61.

222 Vgl. Marik, M. (1997), S. 183.

223 Vgl. Rehmann, P. (1994), S. 69. *Eversheim/Jaschinski/Reddemann* betonen besonders das klientenorientierte Qualitätsverständnis karitativer NPOs, die ihre Leistungen an die Erwartungen und Ansprüche der Klienten anpassen müssen. Vgl. Eversheim, W. (Hrsg./Jaschinski, C./Reddemann, A. (1997), S. 6.

3 Effektivität und Effizienz als Ausdruck der Wertschöpfung karitativer NPOs

Im vorangegangenen Abschnitt wurde bereits implizit das Themenfeld Effektivität und Effizienz angesprochen. Der vorliegende Abschnitt hat die begriffliche Abgrenzung und die Relevanz von Effektivität und Effizienz in karitativen NPOs explizit zum Inhalt. Des Weiteren wird der Versuch unternommen, ein Effizienzmodell für karitative NPOs zu entwickeln, welches das in Abschnitt 2.2.1 beschriebene Zielsystem mit den verschiedenen Qualitätsdimensionen aus Abschnitt 2.2.2 verbindet. Darauf aufbauend können Aussagen gewonnen werden, wie wertschöpfungsorientiertes Controlling in karitativen NPOs versteht werden kann.

3.1 Effektivität und Effizienz in karitativen Nonprofit-Organisationen

Die Förderung von Effektivität und Effizienz gilt als zentrale Aufgabe des Managements sowohl in Forprofit- als auch in Nonprofit-Organisationen.²²⁴

Unter Effektivität²²⁵ wird die Wirksamkeit oder Zielgerichtetheit einer Handlung verstanden.²²⁶ Eine karitative NPO handelt folglich umso effektiver, je stärker sie ihre Aktivitäten und somit ihr Leistungsangebot in Art, Menge und Zeitbezug auf den Bedarf ihrer Klienten ausrichtet.²²⁷ Im Falle karitativer NPOs, die sich durch nicht-schlüssige Tauschbeziehungen auszeichnen, verfügt der Klient über keine echte Tauschgröße (wie sie z.B. der Preis im Rahmen von Tauschgeschäften mit Forprofit-Organisationen darstellt), mit welcher der Wert der erbrachten Leistung angezeigt werden kann. Es besteht mithin die Gefahr, dass Effektivität zu einer aushandelbaren Größe wird, die von den verschiedenen Anspruchsgruppen gemäß ihrer Interessen unterschiedlich beurteilt und durch interne Machtverteilungen bestimmt

224 Vgl. Burla, S. (1989), S. 89.

225 Die Definition der Begriffe Effektivität und Effizienz ist in der Literatur nicht einheitlich. Vgl. Grabatin, G. (1981), S. 17-18; Imboden, F. (1987), S. 9-11. Eine Diskussion der verschiedenen Autorenmeinungen soll hier nicht erfolgen, sondern es wird sich auf die Übertragung häufig aufzufindender Definitionen auf die karitativen NPOs beschränkt werden.

226 Vgl. Albinus, M. (1999), S. 110; Berman, E. M. (1998), S. 5-6; Eichhorn, P. (2000), S. 140; Schwarz, P. (1986), S. 27; Werther, W. B., Jr./Berman, E. M. (2001), S. 117.

227 Vgl. Burla, S. (1989), S. 87; Seufert, G. (1999), S. 292-293.

wird.²²⁸ Aus diesem Grunde ist einerseits das Zielsystem stets unter dem Blickwinkel der aus der Mission abgeleiteten Bedarfsdeckung zu überprüfen. Andererseits muss die Produktqualität, durch welche die Wirkung des Tätigseins der karitativen NPO zum Ausdruck kommt, fokussiert werden, um nicht an den Klientenbedürfnissen vorbei zu arbeiten.²²⁹

Effizienz i. e. S. bezieht sich auf die Bewertung des Verhältnisses zwischen Input (Miteinsatz) und Output (Handlungsergebnis) einer Organisation.²³⁰ Effizientes, wirtschaftliches Handeln zeichnet sich dadurch aus, dass mit gegebenen Mitteln ein größtmögliches Ergebnis (Maximalprinzip) oder ein gegebenes Ergebnis mit dem geringstmöglichen Miteinsatz (Minimalprinzip) erreicht wird.²³¹ Für die Pflege bedeutet dies z. B., dass die verfügbaren Mittel derart einzusetzen sind, dass die Klienten, die Pflegebedürftigen, die bestmögliche Betreuung bekommen, die mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar ist.²³² Die Effizienzbeurteilung²³³ ist in karitativen NPOs jedoch mit Problemen behaftet.²³⁴ Einerseits werden Leistungen oftmals unter Marktpreisen abgegeben oder sogar kostenlos für Hilfsbedürftige (z. B. in Selbsthilfegruppen) bereitgestellt, so dass der Output²³⁵ schwer in monetären Größen fassbar ist.²³⁶ Andererseits können an ehrenamtliche Mitarbeiter, die neben ihrem Beruf noch Zeit und Engagement für eine karitative NPO aufwenden, keine „normalen“ Effizienzanforderungen gestellt werden, so dass

228 Vgl. Burla, S. (1989), S. 87-88; Imboden, F. (1987), S. 189; Öhlschläger, R. (1995), S. 36.

229 Vgl. Burla, S. (1989), S. 136.

230 Vgl. Albinus, M. (1999), S. 110-111; Berman, E. M. (1998), S. 6; Eichhorn, P. (2000), S. 140; Schwarz, P. (1986), S. 27.

231 In diesen Bedingungen zeigt sich das so genannte Rationalprinzip. Vgl. Heinen, E. (1976b), S. 95; McConkey, D. D. (1980), S. 2-11 – 2-12; Werther, W. B., Jr./Berman, E. M. (2001), S. 117; Wöhe, G. (2000), S. 1-2.

232 Vgl. Meßmer, A./Stier, B. (2002), S. 66.

233 Wenn Output und Input mengenmäßig gegenübergestellt werden, spricht man von Produktivität. Wenn ein wertmäßiges Verhältnis gebildet wird, handelt es sich um (Kosten-)Wirtschaftlichkeit. Im Allgemeinen ist die wert- der mengenmäßigen Betrachtung vorzuziehen, da dadurch das Problem der Dimensionsverschiedenheit gelöst wird. Vgl. Heinen, E. (1991), S. 18.

234 Vgl. Heyd, R. (1997), S. 560.

235 Schon die Beschränkung auf den bewerteten Output, die erbrachten Leistungen, bereitet Schwierigkeiten. Um ein Vielfaches problematischer wäre es, die beabsichtigte Wirkung einer karitativen NPO, somit den „outcome“, ins Verhältnis zu den Inputs zu setzen. Vgl. Kapitel 3.2.1 zu den Schwierigkeiten bei der Ermittlung der Erreichung der Leistungswirkungsziele.

236 Vgl. Badelt, C. (1994), S. 88.

dieser Teil des Inputs, also des Faktoreinsatzes, nicht ausschließlich unter wirtschaftlichen Aspekten eingesetzt werden kann.²³⁷

Die integrative Kombination aus Effektivität und Effizienz i. e. S. stellt den Begriff der Effizienz i. w. S. dar²³⁸ und ist Ausdruck des Erfolgs karitativer NPOs. Vielfach wird in der Literatur die Gewichtung zwischen Effektivität und Effizienz diskutiert. In diesem Zusammenhang wird an der Relevanz der Effektivität regelmäßig nicht gezweifelt, hingegen das Streben nach Effizienz i. e. S. für karitative NPOs teilweise kategorisch abgelehnt,²³⁹ teilweise als essentiell empfunden.²⁴⁰ Aufgrund des steigenden Erfolgsdrucks, dem karitative NPOs heutzutage ausgesetzt sind,²⁴¹ sollte Effizienz i. e. S. zumindest als notwendige, wenn auch nicht als hinreichende Bedingung zur Erfüllung der Mission angesehen werden.²⁴² Eine Vernachlässigung des wirtschaftlichen Umgangs mit Ressourcen gefährdet die langfristige Existenz der karitativen NPOs und damit das karitative Handeln.²⁴³

3.2 Konzept eines Effizienzmodells für karitative Nonprofit-Organisationen

Eine karitative NPO ist dann erfolgreich, wenn sie die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder und insbesondere der Klienten zu deren Zufriedenheit effektiv (zielgerichtet) und effizient (wirtschaftlich) erfüllt.²⁴⁴ Diese Schlussfolgerung lässt sich aus den bereits vorhergehend aufgezeigten Überlegungen ableiten. Zur Beurteilung der Effizienz i. w. S. von NPOs wurden in der Literatur verschiedene Modelle entwickelt (Modell von Schwarz²⁴⁵,

237 Vgl. Heyd, R. (1997), S. 560; Klingebiel, N. (1999), S. 375.

238 Vgl. Albinus, M. (1999), S. 111; Berman, E. M. (1998), S. 5; Schwarz, P. (1986), S. 27; Werther, W. B., Jr./Berman, E. M. (2001), S. 117.

239 Vgl. Merchel, J. (2001a), S. 81-83; Müller-Schöll, A. (1993), S. 140-141. Die Ablehnung beruht auf den methodischen Schwierigkeiten, die Effizienz in einer Kennziffer wirklichkeitsgetreu abzubilden.

240 Vgl. Schwarz, P. (1992), S. 46.

241 Vgl. Kapitel 2.3.

242 Vgl. Werther, W. B., Jr./Berman, E. M. (2001), S. 117.

243 Vgl. Seufert, G. (1999), S. 294-295.

244 Vgl. Badelt, C. (2001), S. 37; Merchel, J. (2001a), S. 79; Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C. (1999), S. 108.

245 Vgl. Schwarz, P. (1984), S. 169-192.

*Imboden*²⁴⁶ und *Horak/Weigelhofer*²⁴⁷), auf die an dieser Stelle nur verwiesen sei.

Das hier vorzuschlagende Effizienzmodell ist grundsätzlich von der jeweils herrschenden situativen Bedingungskonstellation abhängig. Effizienz i. w. S. lässt sich aus dieser Sicht stets nur auf der Grundlage einer typologisch näher konkretisierten Organisation, speziell auf Basis des dort jeweils vorliegenden Zielsystems beurteilen. Daher wird hier exemplarisch auf das bereits in Abschnitt 2.2.1 näher beschriebene Zielsystem (vgl. dazu insbesondere nochmals Abbildung 1) zurückgegriffen.

Zudem ist aus der Perspektive eines auch in der Praxis anwendbaren Effizienzmodells zu beachten, dass zwischen den unterschiedlichen Zielkategorien und den in Abschnitt 2.2.2 ebenfalls bereits detaillierter erläuterten Qualitätsdimensionen bedeutsame Interdependenzen bestehen: Die Erfüllung der Leistungswirkungsziele und der Leistungsziele steht in einem positiven Verhältnis zur Produktqualität, die Erfüllung der Prozessziele führt zu einer positiv einzuschätzenden Prozessqualität, und die Erfüllung der Ressourcenziele hat signifikanten Einfluss auf eine positiv zu beurteilende Ressourcenqualität. Letztlich wird also einerseits mit den dargelegten Zielkategorien und andererseits mit den hier verwendeten Qualitätsdimensionen der gleiche Sachverhalt aus verschiedenen Blickrichtungen beleuchtet.

Der beschriebene Zusammenhang wird in Abbildung 4 auch schematisch verdeutlicht: Die Effektivität, d.h. das Ausmaß, mit dem eine adäquate Ausrichtung sozialer Dienste an den jeweiligen Klientenbedürfnissen gelungen ist, wird hauptsächlich durch die Leistungswirkungs- und Leistungsziele bzw. die damit korrespondierende Produktqualität repräsentiert. Effizienz i. e. S. spiegelt sich demgegenüber vor allem in der Erfüllung der Prozess- und der Ressourcenziele bzw. der mit diesen Zielen korrespondierenden Qualitätsdimensionen, also der Prozess- und Ressourcenqualität, wider.

246 Vgl. Imboden, F. (1987), S. 114-167.

247 Vgl. Horak, C. (1993), S. 179-187.

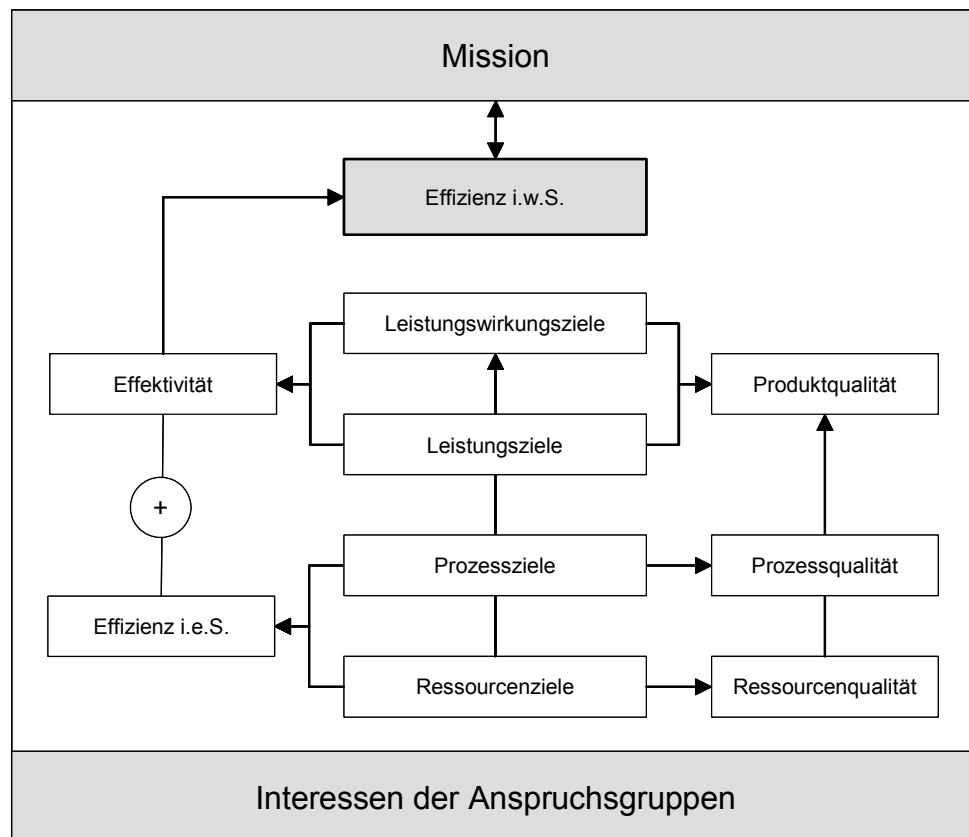


Abbildung 4: Effizienzmodell für karitative Nonprofit-Organisationen

Im Falle der Anwendung dieser Modellvorstellung bestehen zudem Ansätze zur Operationalisierung von Effizienzaussagen. Diese resultieren unmittelbar aus den bereits in den Abschnitten 2.2.1 und 2.2.2 aufgezeigten und erläuterten Möglichkeiten zur Konkretisierung der Zielkategorien und der entsprechenden Qualitätsdimensionen, die sich unmittelbar im Zuge der Beurteilung der Effektivität und Effizienz anwenden lassen. Im vorliegenden Konzept eines Effizienzmodells wird allerdings auf die Ermittlung der Gesamteffizienz verzichtet,²⁴⁸ da die Gewichtung der unterschiedlichen Ziele mit großen methodischen Schwierigkeiten verbunden ist.²⁴⁹ Hingewiesen sei jedoch gleichwohl darauf, dass sich durch die Anwendung einer Balanced Score-

248 Vgl. Schwarz, P. (2001), S. 72.

249 Erstens ist bei einer Vielzahl von Zielen die Einschätzung des relativen Gewichts kaum möglich. Zweitens liegen unterschiedliche Skalierungen (kardinal, ordinal, nominal) der Ziele vor, die eine Vergleichbarkeit verhindern. Drittens sind die Ziele oft voneinander abhängig (d.h., der Wert eines Ziels ist vom Grad der Zielerfüllung eines anderen abhängig), sodass die Gewichtung eine hochkomplexe Aufgabe darstellt. Vgl. Becker, W./Weber, J. (1984), S. 348; Imboden, F. (1987), S. 185-186; Weber, J. (1983), S. 88-94.

card²⁵⁰ zumindest pragmatische Wege zur Ableitung von validen Aussagen über die Gesamteffizienz einer Organisation finden lassen. Insbesondere schafft aber dieses Instrument zudem auch Möglichkeiten, eine handhabbare Umsetzung einer wertschöpfungsorientierten Controllingkonzeption in der Praxis karitativer NPOs sicherzustellen.

Die Leitidee des wertschöpfungsorientierten Controlling in karitativen NPOs sei ebenfalls anhand von Abbildung 4 nachfolgend beschrieben. Controlling hat grundsätzlich die Effektivität und Effizienz i. e. S. sicherzustellen, damit die NPOs durch Zufriedenstellen ihrer hilfsbedürftigen Klienten bei gleichzeitig wirtschaftlichem Ressourceneinsatz erfolgreich sein können und somit auch Wert für die Gesellschaft als Ganzes schaffen.

Effizienz i. w. S. leitet sich allerdings nicht explizit aus der Mission ab; dies gilt nur für die Effektivität. Allerdings erscheint unter dem Blickwinkel, dass eine Mission langfristig nur erfüllt werden kann, wenn die karitative NPO auch auf solider wirtschaftlicher Grundlage agiert, die Effizienz i. e. S. implizit als notwendige Nebenbedingung der Umsetzung der Mission. Effizienz i. w. S. gilt somit als Indikator der heutigen und zukünftigen Wertschöpfung karitativer NPOs. Die in der hier genutzten Controllingkonzeption verankerte Orientierung an der Wertschöpfung beinhaltet für karitative NPOs zudem einen auch gesamtwirtschaftlich bedeutsamen Aspekt: Durch die Erbringung hochwertiger, d.h. möglichst (objektiv) an den Klientenbedürfnissen ausgerichteter (Dienst-)Leistungen bei gleichzeitig wirtschaftlichem Ressourceneinsatz schaffen karitative NPOs nicht nur Wert für sich selbst, sondern – letztlich aufgrund ihrer karitativen Zwecksetzung – auch Wert für die gesamte Gesellschaft. Das Management karitativer NPOs, dem dieses Anstoßen und Ausrichten von Wertschöpfung als Aufgabe obliegt, steht somit nicht nur in der Verpflichtung der Klienten, Träger oder Spender karitativer NPOs, sondern auch in einer gleichgerichteten gesellschaftlichen Verantwortung.

250 Vgl. zur Balanced Scorecard Horváth & Partner (2001), Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997) und Weber, J./Schäffer, U. (2000).

4 Schlussbetrachtungen

Karitative NPOs existieren in der Gesellschaft, weil ihre Leistungen Vertrauensgüter²⁵¹ darstellen. Diese Leistungen werden seitens der Leistungsempfänger bevorzugt von solchen Organisationen bezogen, die nicht durch das Anbieten qualitativ schlechter Leistungen Kostensenkungen und somit Gewinnerhöhungen realisieren wollen.²⁵² Staatliche Institutionen²⁵³ sollten diese Aufgaben aufgrund der Heterogenität der Präferenzen der Bevölkerung nicht wahrnehmen, da die Verschiedenartigkeit der Bedürfnisse und deren qualitative Ausrichtung aufgrund der spezifischen Arbeitsweise der öffentlichen Verwaltung und der finanziellen Engpässe öffentlicher Haushalte keine adäquat Beachtung finden würde.²⁵⁴

Karitative NPOs müssen trotz ihrer besonderen Rolle in der Gesellschaft ihre Ziele effizient erfüllen. Dies ist gleichbedeutend mit einer Forderung nach wertschöpfendem Handeln in solchen Organisationen. Gelingt ein solches Handeln nicht, wird die Existenzberechtigung karitativer NPOs seitens der berechtigten Anspruchsgruppen in Frage gestellt; eine Bestandsgefährdung ist die unmittelbare Folge.

Dieser Beitrag sollte aufzeigen, wie das Konzept wertschöpfungsorientierten Controlling, das intendiert, Wertschöpfung anzustoßen und stets alle Aktivitäten der Organisation darauf auszurichten, für karitative NPOs interpretiert werden kann. In diesem Zusammenhang wurde ersichtlich, dass die Auslegung des Begriffs der Wertschöpfung in Nonprofit-Organisationen weiter zu fassen ist als in Forprofit-Organisationen. Controlling obliegt die Sicherstellung der Effektivität und der Effizienz i. e. S., somit der Effizienz i. w. S., die sich sowohl in der Erfüllung der Leistungswirkungsziele, der Leistungsziele,

251 Vertrauensgüter sind (Dienstleistungs-)Produkte, deren Qualität nicht oder nur unter hohem Aufwand beurteilt werden kann, auf die der Leistungsempfänger jedoch - z.B. aus gesundheitlichen Gründen - dringend angewiesen ist.

252 Diese Theorie wird in der volkswirtschaftlichen Literatur als Kontraktversagen bzw. Contract Failure Theory bezeichnet. Vgl. Salamon, L. M./Anheier, H. K. (1997), S. 24-25; Wilkens, I. (1999), S. 588.

253 Staatlichen Institutionen kommt prinzipiell die Produktion öffentlicher Güter zu, da aufgrund des Nichtausschließbarkeits- und des Nichtrivalitätscharakters der Leistung erwerbswirtschaftliche Organisationen mit Gewinnziel keine Veranlassung haben, als Anbieter auf dem Markt aufzutreten. Vgl. Wilkens, I. (1999), S. 588.

254 In der volkswirtschaftlichen Literatur wird dieser Sachverhalt mit der Staatsversagens- oder der Heterogenitätstheorie umschrieben. Vgl. Salamon, L. M./Anheier, H. K. (1997), S. 20-22; Wilkens, I. (1999), S. 588.

der Prozessziele und der Ressourcenziele karitativer NPO als auch – damit einhergehend - in der Ergebnis-, Prozess- und Ressourcenqualität wider spiegelt.

Die Einführung von Controlling in karitativen NPOs erfordert ein besonderes Einfühlungsvermögen seitens des Managements und der die Unternehmensführung unterstützenden Controller, um bestehende Berührungängste der Mitarbeiter zu diesen betriebswirtschaftlichen Methoden abzubauen. Gleichzeitig muss allerdings auch überzogenen Erwartungen hinsichtlich einer vermeintlich kurzfristigen Leistungsfähigkeit des Controlling entgegengewirkt werden. Der Aufbau eines sachgerechten und leistungsfähigen Controlling braucht Zeit und ist stets mit zusätzlichem (personellen und finanziellen) Mitteleinsatz verbunden.²⁵⁵

Die Übertragbarkeit betriebswirtschaftlicher Methoden vom Forprofit- auf den Nonprofit-Bereich ist möglich. Das Controlling-Konzept verlangt jedoch nach adäquaten Modifikationen, um den Besonderheiten bedarfswirtschaftlicher Organisationen gerecht zu werden. Jedoch können auch Forprofit-Organisationen von Nonprofit-Organisationen lernen, besonders was die Rekrutierung und Einbindung motivierter Mitarbeiter und die Menschlichkeit im Umgang miteinander und mit anderen betrifft.²⁵⁶

Ein gegenseitiger Erfahrungs- und Wissensaustausch kann somit für beide Organisationstypen von Vorteil sein. Respekt und Anerkennung für die Besonderheiten der anderen Partei sowie Neugier und Mut zum Ausprobieren der bisher unbekanntenen Methoden gehören zu diesem Prozess des gegenseitigen Kennenlernens dazu.

255 Vgl. Meyer, K. (2001), S. 32.

256 Vgl. Drucker, P. F. (1989), S. 88 und S. 93; Friedmann, W. (2002), S. 61; Horch, H.-D. (1997), S. 220-222.

Literatur

Albinus, Martin (1999)

Organisationsentwicklung und Controlling in Nonprofit-Organisationen, in: Imker, H. (Hrsg., 1999), S. 103-161

Anheier, Helmut K. (1997)

Der Dritte Sektor in Zahlen: Ein sozial-ökonomisches Porträt, in: Anheier, H. K. et al. (Hrsg., 1997), S. 29-74

Anheier, Helmut K. et al. (Hrsg., 1997)

Der dritte Sektor in Deutschland: Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel, Berlin 1997

Anheier, Helmut K./Seibel, Wolfgang (2001)

The Nonprofit Sector in Germany – Between state, economy and society, Manchester, New York 2001

Anthony, Robert N. (1977)

Can Nonprofit Organizations Be Well Managed?, in: Borst, D./Montana, P. (Hrsg., 1977), S. 7-15

Anthony, Robert N./Young, David W. (1984)

Management Control in Nonprofit Organizations, 3. Auflage, Homewood 1984

Arnold, Ulli (1998)

Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion, in: Arnold, U./Maelicke, B. (Hrsg., 1998), S. 257-276

Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg., 1998)

Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 1998

Badelt, Christoph (1997a)

Zielsetzungen und Inhalte des "Handbuchs der Nonprofit Organisation", in: Badelt, C. (Hrsg., 1997), S. 3-17

Badelt, Christoph (1997b)

Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors, in: Badelt, C. (Hrsg., 1997), S. 413-442

Badelt, Christoph (Hrsg., 1997)

Handbuch der Nonprofit Organisation – Strukturen und Management, Stuttgart 1997

Badelt, Christoph (2001)

Die Rolle von NPOs im Rahmen der sozialen Sicherung, in: Simsa, R. (Hrsg., 2001), S. 23-40

Bader, Cornelia (1999)

Sozialmanagement: Anspruch eines Konzepts und seine Wirklichkeit in Non-Profit-Organisationen, Freiburg im Breisgau 1999

Becker, Wolfgang (2000)

Funktionen und Konzepte des Controlling, Bamberg 2000

Becker, Wolfgang (2001a)

Planung, Entscheidung und Kontrolle, 2. Auflage, Bamberg 2001

Becker, Wolfgang/Weber, Jürgen (1984)

Scoring-Modelle, in: o. V. (1984), S. 345-359

Benkenstein, Martin (1993)

Dienstleistungsqualität: Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63. Jg. (1993) H. 11, S. 1095-1116

Berens, Wolfgang/Karlowitsch, Martin/Mertes, Martin (2000)

Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Non-Profit-Organisationen, in: Controlling, 12. Jg. (2000) H. 1, S. 23-27

Berman, Evan M. (1998)

Productivity in public and nonprofit organizations: Strategies and techniques, Thousand Oaks, London, New Delhi 1998

Bezold, Thomas (1996)

Zur Messung der Dienstleistungsqualität: eine theoretische und empirische Studie zur Methodenentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des ereignisorientierten Ansatzes, Frankfurt am Main et al. 1996

Bidlingmaier, Johannes (1964)

Unternehmensziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964

Blümle, Ernst-Bernd (1979)

Modell des verbandspolitischen Zielsystem, in: Die Unternehmung, 33. Jg. (1979) H. 1, S. 25-39

Blümle, Ernst-Bernd (1994)

Das Rechnungswesen in Nonprofit-Organisationen, in: Der Schweizer Treuhänder, 68. Jg. (1994) H. 10, S. 799-804

Boemle, Max (1992)

Der Jahresabschluss: Bilanz, Erfolgsrechnung, Anhang, Zürich 1992

Borst, Diane/Montana, Patrick J. (Hrsg., 1977)

Managing nonprofit organizations, New York 1977

Bower, Marvin (1980)

The Will to Manage the Philanthropic Organization, in: Connors, T. D. (Hrsg., 1980), S. 2-3 – 2-10

Braun, Hans/Johne, Gabriele (Hrsg., 1993)

Die Rolle sozialer Dienste in der Sozialpolitik, Frankfurt am Main, New York 1993

Breyer, Friedrich (1994)

Entgeltverfahren und Wirtschaftlichkeitsanreize bei sozialen Diensten, in: Knappe, E./Burger, S. (Hrsg., 1994), S. 13-29

Bruhn, Manfred (1997)

Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 2. Auflage, Berlin et al. 1997

Buber, Renate/Fasching, Harald (1999)

Zu diesem Buch ... , in: Buber, R./Fasching, H. (Hrsg., 1999), S. 9-14

Buber, Renate/Fasching, Harald (Hrsg., 1999)

Leitbilder in Nonprofit Organisationen: Entwicklung und Umsetzung, Wien 1999

Buber, Renate/Meyer, Michael (Hrsg., 1997)

Fallstudien zum Nonprofit Management: praktische BWL für Vereine und Sozialeinrichtungen, Stuttgart 1997

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (Hrsg., 2001)

Gesamtstatistik der Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege, Berlin 2001

Burger, Stephan/Johne, Gabriele (1994)

Die Qualität sozialer Dienste im Spannungsfeld zwischen sozialpolitischem Anspruch und ökonomischer Rationalität, in: Knappe, E./Burger, S. (Hrsg., 1994), S. 109-139

Burla, Stephan (1989)

Rationales Management in Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart 1989

Chmielewicz, Klaus/Schweitzer, Marcell (Hrsg., 1993)

Handbuch des Rechnungswesens, 3. Auflage, Stuttgart 1993

Connors, Tracy Daniel (Hrsg., 1980)

The Nonprofit Organization Handbook, New York et al. 1980

Corsten, Hans (1988)

Dienstleistungen in produktionstheoretischer Interpretation, in: Das Wirtschaftsstudium, 17. Jg. (1988) H. 2, S. 81-87

Corsten, Hans (2001)

Dienstleistungsmanagement, 4. Auflage, München, Wien 2001

Donabedian, Avedis (1980)

Explorations in Quality Assessment and Monitoring, Volume 1: The Definition of Quality and Approaches to its assessment, Ann Arbor 1980

Drucker, Peter F. (1989)

What Business Can Learn from Nonprofits, in: Harvard Business Review, 67. Jg. (1989) H. July-August, S. 88-93

Eichhorn, Peter (2000)

Das Prinzip Wirtschaftlichkeit, 2. Auflage, Wiesbaden 2000

Eichhorn, Peter (2001)

Konstitutive Merkmale von Non-Profit-Organisationen, in: Witt, D./Eckstaller, C./Faller, P. (Hrsg., 2001), S. 45-52

Elkeles, Thomas (1991)

Arbeitsorganisation in der Krankenpflege: zur Kritik der Funktionspflege, 3. Auflage, Frankfurt am Main 1991

Engelhardt, Werner Hans/Freiling, Jörg (1995)

Die integrative Gestaltung von Leistungspotentialen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg. (1995) H. 10, S. 899-918

Eschenbach, Rolf/Horak, Christian (1997)

Rechnungswesen und Controlling in NPOs, in: Badelt, C. (Hrsg., 1997), S. 275-297

Ettel, Matthias/Nowotny, Christian (1997)

Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs, in: Badelt, C. (Hrsg., 1997), S. 159-187

Eversheim, Walter (Hrsg.)/Jaschinski, Christoph/Reddemann, Andreas (1997)

Qualitätsmanagement für Nonprofit-Dienstleister: ein Leitfaden für Kammern, Verbände und andere Wirtschaftsorganisationen, Berlin et al. 1997

Fesca, Dietrich Felix (1996)

Qualitätsmanagement sozialer Organisationen – prospektive Kostensätze als Herausforderung an die Träger der freien Wohlfahrtspflege, in: Wilken, U. (Hrsg., 1996), S. 23-30

Filliger, Othmar (1995)

Rechnungswesen von privaten Nonprofit-Organisationen: Stand und Verbesserungsmöglichkeiten, Zürich 1995

Flösser, Gaby/Otto, Hans-Uwe (Hrsg., 1992)

Sozialmanagement oder Management des Sozialen, Bielefeld 1992

Freeman, R. Edward (1984)

Strategic Management – A Stakeholder Approach, Boston et al. 1984

Frese, Erich (Hrsg., 1992)

Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992

Friedmann, Wilhelm (2002)

Was können Nonprofit-Organisationen von der Wirtschaft lernen – und was nicht?, in: Meyer, K. (Hrsg., 2002), S. 47-62

Fritz, Wolfgang (1995)

Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, 2. Auflage, Stuttgart 1995

Gladen, Werner (2001)

Kennzahlen- und Berichtssysteme: Grundlagen zum Performance Measurement, Wiesbaden 2001

Gödicke, Paul/Meyer, Katharina (2002)

Leistungsgerechte Entgelte als Herausforderung für das Management Sozialer Dienste – Ergebnisse einer Befragung zu Problemen der Umsetzung des § 93 BSHG in Einrichtungen der Behinderten- und Eingliederungshilfe, in: Meyer, K. (Hrsg., 2002), S. 95-109

Grabatin, Günther (1981)

Effizienz von Organisationen, Berlin, New York 1981

Grochla, Erwin (Hrsg., 1980)

Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980

Grönroos, Christian (1984)

Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Lund 1984

Günther, Thomas/Landrock, Bert/Muche, Thomas (2000)

Teil 1: Grundlagen und Design der Studie, in: Controlling, 12. Jg. (2000) H. 2, S. 69-76

Haller, Sabine (1995)

Beurteilung von Dienstleistungsqualität: dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich, Wiesbaden 1995

Hamel, Wilfried (1992)

Zielsystem, in: Frese, E. (Hrsg., 1992), Sp. 2634-2651

Hauschildt, Jürgen (1980)

Zielsysteme, in: Grochla, E. (Hrsg., 1980), S. 2419-2430

Hauser, Albert/Neubarth, Rolf/Obermair, Wolfgang (Hrsg., 1997)

Handbuch soziale Dienstleistungen, Neuwied, Kriftel, Berlin 1997

Hayes, Treasa (1996)

Management, control and accountability in nonprofit/voluntary organizations, Hants 1996

Heinen, Edmund (1976a)

Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen: Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Auflage, Wiesbaden 1976

Heinen, Edmund (1976b)

Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München 1976

Heinen, Edmund (1991)

Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. Auflage, Wiesbaden 1991

Heyd, Reinhard (1997)

Notwendigkeit und Ausgestaltung eines Controlling-Systems in Non-Profit-Organisationen, in: Das Wirtschaftsstudium, 26. Jg. (1997) H. 6, S. 556-564

Hoeth, Ulrike/Schwarz, Wolfgang (2002)

Qualitätstechniken für die Dienstleistung, 2. Auflage, München, Wien 2002

Hofemann, Klaus (2001)

Handlungsspielräume des Neuen Steuerungsmodells – Zusammenhänge der aktuellen Diskussion, in: Schubert, H. (Hrsg., 2001), S. 25-44

Horak, Christian (1993)

Controlling in Nonprofit-Organisationen: Erfolgsfaktoren und Instrumente, Wiesbaden 1993

Horak, Christian (1997)

Management von NPOs – Eine Einführung, in: Badelt, C. (Hrsg., 1997), S. 123-133

Horak, Christian/Matul, Christian/Scheuch, Fritz (1997)

Ziele und Strategien von NPOs, in: Badelt, C. (Hrsg., 1997), S. 135-158

Horch, Heinz-Dieter (1997)

Was For-Profit-Organisationen von Nonprofit-Organisationen lernen können, in: Schauer, R./Anheier, H. K./Blümle, E.-B. (Hrsg., 1997), S. 213-232

Horváth und Partner (Hrsg., 2001)

Balanced Scorecard umsetzen, 2. Auflage, Stuttgart 2001

Imboden, Francis (1987)

Ansätze des Auditing in Verbänden, Dissertation, Universität Freiburg/Schweiz 1987

Imker, Henning (Hrsg., 1999)

Social Management: Aspekte der Personalführung, der Organisationsentwicklung und des Controlling in Nonprofit-Organisationen, Braunschweig 1999

Johne, Gabriele (1993)

Soziale Dienste als Forschungsgegenstand: Konzepte und Perspektiven, in: Braun, H./Johne, G. (Hrsg., 1993), S. 117-134

Kaplan, Robert S./Norton David P. (1997)

Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997

Kattnigg, Andreas (1994)

Controlling in Nonprofit-Organisationen, in: Der Schweizer Treuhänder, 68. Jg. (1994) H. 10, S. 781-786

Kirsch, Werner (1975)

Planung – Kapitel einer Einführung, München 1975

Klauegger, Claudia/Zuba, Reinhard (1997)

World Wide Fund for Nature: Entwicklung eines Zielsystems für eine internationale Umweltschutzorganisation, in: Buber, R./Meyer, M. (Hrsg., 1997), S. 39-61

Klingebiel, Norbert (1999)

Steuerungserfordernisse in Non-Profit Organisationen, in: Kostenrechnungspraxis, 43. Jg. (1999) H. 6, S. 372-379

Knappe, Eckhard/Burger, Stephan (Hrsg., 1994)

Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung in sozialen Diensten, Frankfurt am Main, New York 1994

Knorr, Friedhelm/Offer, Hans (1999)

Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen für die soziale Arbeit, Neuwied, Kriftel 1999

Kölsch, Roland/Roerkohl, Alfons (1996)

Zehn gute Gründe für QM-Systeme in Non-Profit-Organisationen, in: Kraemer-Fieger, S./Roerkohl, A./Kölsch, R. (Hrsg., 1996), S. 35-36

König, Joachim (2000)

Selbstevaluation: Qualität entwickeln und belegen, in: Social Management, 10. Jg. (2000) H. 6, S. 14-17

Kosiol, Erich (1972)

Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Reinbeck bei Hamburg 1972

Kotler, Philip (1978)

Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 1978

Kraemer-Fieger, Sabine/Roerkohl, Alfons/Kölsch, Roland (Hrsg., 1996)

Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen: Beispiele, Normen, Anforderungen, Funktionen, Formblätter, Wiesbaden 1996

Kübler, J. Christopher (1994)

Soziales Controlling: Baustein eines modernen Managements, Overath 1994

Kübler, J. Christopher (1996)

Wenn ich als Controller mitarbeiterorientiert wäre, in: Strunk, A. (Hrsg., 1996), S. 66-86

Kupsch, Peter (1979)

Unternehmensziele, Stuttgart, New York 1979

Lung, Helmut (1998)

Nonprofit-Management: Führen, Verwalten, ISO 9000, München, Basel 1998

Maelicke, Bernd (1998)

Rechtsformen sozialwirtschaftlicher Organisationen, in: Arnold, U./Maelicke, B. (Hrsg., 1998), S. 247-256

Maelicke, Bernd/Reinbold, Brigitte (1992)

Sozialmanagement und Organisationsentwicklung für Non-Profit-Organisationen, in: Flösser, G./Otto, H.-U. (Hrsg., 1992), S. 19-47

Marik, Monika (1997)

Ansatzpunkte für die Messung der Leistungsqualität in gemeinwirtschaftlichen Organisationen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 20. Jg. (1997) H. 2, S. 178-188

Matul, Christian (1995)

Stationäre Einrichtungen der Altenhilfe: Lösungsvorschläge zur Erfolgsmessung und Qualitätsbeurteilung in Alten- und Pflegeheimen, Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien/Österreich 1995

Matul, Christian/Scharitzer, Dieter (1997)

Qualität der Leistungen in NPOs, in: Badelt, C. (Hrsg., 1997), S. 387-412

McConkey, Dale D. (1980)

Increasing the Effectiveness of Nonprofit Organizations through Management by Objectives, in: Connors, T. D. (Hrsg., 1980), S. 2-11 – 2-18

Meffert, Heribert (1998)

Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 8. Auflage, Wiesbaden 1998

Merchel, Joachim (2001a)

Sozialmanagement, Münster 2001

Merchel, Joachim (2001b)

Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit: Ein Lehr- und Arbeitsbuch, Münster 2001

Meyer, Anton/Mattmüller, Roland (1987)

Qualität von Dienstleistungen: Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 9. Jg. (1987) H. 3, S. 187-195

Meyer, Katharina (2001)

Controlling – Ein Instrument zur Innovationssteuerung in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungsorganisationen, Wolznach 2001

Meyer, Katharina (2002)

Einführung: Aktuelle Herausforderungen an die Theorie und Praxis des Managements in Nonprofit-Organisationen, in: Meyer, K. (Hrsg., 2002), S. 7-11

Meyer, Katharina (Hrsg., 2002)

Nonprofit-Management auf dem Prüfstand: Konzepte – Strategien – Lösungen, Frankfurt am Main et al. 2002

Mitschke von, Thomas /Böhlich, Susanne (1997)

Modernes Management in Non-Profit-Organisationen, in: Hauser, A., Neubarth, R., Obermair, W. (Hrsg., 1997), S. 3-18

Moss Kanter, Rosabeth/Summers, David V. (1987)

Doing Well while Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-Constituency Approach, in: Powell, W. W. (Hrsg., 1987), S. 154-166

Müller-Schöll, Albrecht (1993)

Das Konzept „Sozialmanagement“ als Grundlage der Befähigung zur Organisationsentwicklung, in: Schönig, W./Brunner, E. J. (Hrsg., 1993), S. 138-160

Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette (Hrsg., 2000)

Management in Nonprofit-Organisationen: Eine praxisorientierte Einführung, Opladen 2000

Newcomer, Kathryn E. (1997)

Using Performance Measurement to Improve Programs, in: Newcomer, K. E. (Hrsg., 1997), S. 5-14

Newcomer, Kathryn E. (Hrsg., 1997)

Using Performance Measurement to Improve Public and Nonprofit Programs, San Francisco 1997

Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (1997)

Marketing, 18. Auflage, Berlin 1997

Öhlschläger, Rainer (1995)

Freie Wohlfahrtspflege im Aufbruch: Ein Managementkonzept für soziale Dienstleistungsorganisationen, Baden-Baden 1995

Oppl, Hubert (2000)

Ende der Gemeinnützigkeit, in: Social Management, 10. Jg. (2000) H. 4, S. 15-20

Oster, Sharon M. (1995)

Strategic Management for Nonprofit Organizations – Theory and Cases, New York, Oxford 1995

Ott, Marc C. (1992)

Controlling steigert die Leistung von Non-Profit-Organisationen, in: io Management Zeitschrift, 61. Jg. (1992) H. 12, S. 87-90

Otte, Eckhard (2002)

Herausforderungen und Zukunft der Freien Wohlfahrtspflege am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes, in: Meyer, K. (Hrsg., 2002), S. 13-21

o. V. (1984)

Management-Enzyklopädie, Band 8, 2. Auflage, Landsberg am Lech 1984

Pabst, Stefan (1998)

Privatisierung sozialer Dienstleistungen, in: Arnold, U./Maelicke, B. (Hrsg., 1998), S. 95-110

Pappas, Alceste T. (1996)

Reengineering Your Nonprofit Organization: A Guide to Strategic Transformation, New York et al. 1996

Parasuraman, A./Zeithaml, Valarie A./Berry, Leonard L. (1984)

A conceptual model of service quality and its implications for future research, Report No. 84-106, Marketing Science Institute Cambridge 1984

Parasuraman, A./Zeithaml, Valarie A./Berry, Leonard L. (1986)

SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality, Report No. 86-108, Marketing Science Institute Cambridge 1986

Peter, Jochen (2002)

Zu jung um mitzureden? Zur Beteiligung von Kindern an der Qualitätsgewährleistung in psychosozialen Einrichtungen, in: Meyer, K. (Hrsg., 2002), S. 133-154

Pfau, Cornelia (1986)

Zur Betriebsanalyse von Einrichtungen der offenen Altenhilfe, Berlin 1986

Plantz, Margaret C./Taylor Greenway, Martha/Hendricks, Michael (1997)

Outcome Measurement: Showing Results in the Nonprofit Sector, in: Newcomer, K. E. (Hrsg., 1997), S. 15-30

Potocnik, Rudolf (1994)

Controlling in Nonprofit-Organisationen (NPO), in: Controller Magazin, 19. Jg. (1994) H. 5, S. 293-297

Powell, Walter W. (Hrsg., 1987)

The Nonprofit Sector – A Research Handbook, Yale University 1987

Priller, Eckhard/Zimmer, Annette (2001)

Der Dritte Sektor: Wachstum und Wandel, Gütersloh 2001

Raffée, Hans/Fritz, Wolfgang (1991)

Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrieunternehmen im Vergleich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg. (1991) H. 11, S. 1211-1226

Reckenfelderbäumer, Martin (1995)

Marketing-Accounting im Dienstleistungsbereich: Konzeption eines prozesskostengestützten Instrumentariums, Wiesbaden 1995

Rehermann, Peter (1994)

Fallpauschalen und Qualitätssicherung, in: Knappe, E./Burger, S. (Hrsg., 1994), S. 57-84

Reichard, Christoph (1989)

Anwendung eines Indikatorensystems für das Controlling von Entwicklungsprojekten in der Technischen Zusammenarbeit, in: Weber, J./Tylkowski, O. (Hrsg., 1989), S. 157-201

Reichwald, Ralf/Möslein, Kathrin (1995)

Wertschöpfung und Produktivität von Dienstleistungen? – Innovationsstrategien für Standorticherung, in: Arbeitsberichte des Lehrstuhls für allgemeine und industrielle Betriebswirtschaftslehre, Band 6, München 1995

Reiss, Hans-Christoph (1990)

Controlling in Einrichtungen der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege, in: Verbands-Management, 15. Jg. (1990) H. 1, S. 11-18

Reiss, Hans-Christoph (1993)

Controlling und soziale Arbeit: ein Beispiel aus der freien Wohlfahrtspflege, Neuwied, Kriftel, Berlin 1993

Roggo, Joseph (1983)

Konzeptionelle Grundlagen für ein strategisches Management in Wirtschaftsverbänden, Dissertation, Universität Freiburg/Schweiz 1983

Rüth, Stefanie (1997)

Ideen für das Non-Profit Management, Köln 1997

Salamon, Lester M./Anheier, Helmut K. (1997)

Der Nonprofit-Sektor im internationalen Vergleich: Ein theoretischer Versuch, in: Schauer, R./Anheier, H. K./Blümle, E.-B. (Hrsg., 1997), S. 13-56

Salamon, Lester M./Anheier, Helmut K. (1999)

Der Dritte Sektor: aktuelle internationale Trends, Gütersloh 1999

Scharitzer, Dieter/Sinkovics, Rudolf (1997)

Österreichisches Rotes Kreuz, Bezirksstelle Korneuburg: Erhebung von KundInnenzufriedenheit bei Krankentransporten, in: Buber, R./Meyer, M. (Hrsg., 1997), S. 219-243

Schauer, Reinbert (2000)

Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen: ergebnisorientiertes Informations- und Steuerungsinstrument für das Management in Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien 2000

Schauer, Reinbert/Anheier, Helmut K./Blümle, Ernst-Bernd (Hrsg., 1997)

Der Nonprofit Sektor im Aufwind – zur wachsenden Bedeutung von Nonprofit-Organisationen auf nationaler und internationaler Ebene, Linz 1997

Scheuch, Fritz (1982)

Dienstleistungsmarketing, München 1982

Scheuch, Fritz (1997)

Gemeinnützigkeit oder Gewinnstreben? Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Badelt, C. (Hrsg., 1997), S. 71-81

Schildknecht, Markus/Erb, Andreas (1987)

Effizienzsteigerung in Nonprofit-Organisationen, in: io Management Zeitschrift, 56. Jg. (1987) H. 4, S. 206-209

Schmidt, Ralf-Bodo (1977)

Wirtschaftslehre der Unternehmung, Band 1: Grundlagen und Zielsetzungen, 2. Auflage, Stuttgart 1977

Schönig, Werner (2000)

Erfolge nachweisen, in: Social Management, 10. Jg. (2000) H. 6, S. 7-9

Schönig, Wolfgang/Brunner, Ewald Johannes (Hrsg., 1993)

Organisationen beraten – Impulse für Theorie und Praxis, Freiburg im Breisgau 1993

Schubert, Bernd (2000)

Controlling in der Wohlfahrtspflege: Entwicklung eines Konzeptes zur Unterstützung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von Sozialdienstleistungsunternehmen der stationären Eingliederungshilfe für Behinderte, als Bezugsrahmen für die Umsetzung der Anforderungen nach dem BSHG, Dissertation, Universität Hamburg 2000

Schubert, Herbert (2001)

Sozialmanagement zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen – Einführung, in: Schubert, H. (Hrsg., 2001), S. 13-24

Schubert, Herbert (Hrsg., 2001)

Sozialmanagement: Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen, Opladen 2001

Schulze, Marion (1997)

Profit in der Nonprofit-Organisation: ein betriebswirtschaftlicher Ansatz zur Klärung der Definitionsdiskussion, Wiesbaden 1997

Schwarz, Gotthart (2001)

Sozialmanagement, 4. Auflage, München 2001

Schwarz, Peter (1984a)

Erfolgsorientiertes Verbands-Management, Band 1: Grundlagen der Verbandsbetriebslehre und der Verbandsführung, Sankt Augustin 1984

Schwarz, Peter (1984b)

Effizienzanalyse – Grundstein für den Verbandserfolg, in: Verbands-Management, 9. Jg. (1984) H. 1, S. 32-40

Schwarz, Peter (1985)

Nonprofit-Organisationen: Problemfelder und Ansätze einer „Allgemeinen“ BWL von nicht-erwerbswirtschaftlichen (Nonprofit) Organisationen, in: Die Unternehmung, 39. Jg. (1985) H. 2, S. 90-111

Schwarz, Peter (1986)

Management in Nonprofit-Organisationen, Die Orientierung Nr. 88, Bern 1986

Schwarz, Peter (1992)

Management in Nonprofit Organisationen: Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw., Bern, Stuttgart, Wien 1992

Schwarz, Peter (2001)

Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen: eine Einführung in die besonderen Probleme und Techniken des Managements von privaten Nonprofit-Organisationen (NPO), unter Einbezug von Beispielen und Parallelen aus dem Bereich der öffentlichen NPO, Bern, Stuttgart, Wien 2001

Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles (1999)

Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), 3. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 1999

Schwenkglenks, Peter H. (1996)

Budgetierung und Qualitätssicherung aus der Sicht des überörtlichen Trägers der Sozialhilfe, in: Wilken, U. (Hrsg., 1996), S. 40-53

Seufert, Gernot (1999)

Verbandscontrolling: Ansätze einer operativen Führungskoordination, Wiesbaden 1999

Simsa, Ruth (Hrsg., 2001)

Management der Nonprofit Organisation: gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten, Stuttgart 2001

Smith, David Horton (1980)

Evaluating Nonprofit Activity, in: Connors, T. D. (Hrsg., 1980), S. 2-95 – 2-109

Smith, David Horton/Baldwin, Burt R./White, Eugene D. (1980)

The Nonprofit Sector, in: Connors, T. D. (Hrsg., 1980), S. 1-3 – 1-15

Staehe, Wolfgang H. (1991)

Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Auflage, München 1991

Strunk, Andreas (Hrsg., 1996)

Dienstleistungscontrolling: Strategien zur Innovationssteuerung im Sozial- und Gesundheitssystem, Baden-Baden 1996

Theis-Born, Kerstin (1997)

Management Sozialer Dienste, Dissertation, Universität München 1997

Tiebel, Christoph (1998)

Strategisches Controlling in Nonprofit-Organisationen: theoretische Konzeption und praktische Umsetzung am Beispiel des Deutschen Roten Kreuz, München 1998

Urselmann, Michael (1998)

Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 1998

Voigt, Wilfried (1996)

Qualitätsmanagement in der Altenpflege am Beispiel des Johannes Seniorendienstes e. V., in: Kraemer-Fieger, S./Roerkohl, A./Kölsch, R. (Hrsg., 1996), S. 13-24

Volkert, Jürgen (1999)

Soziale Dienste und Umverteilung in Deutschland, Berlin 1999

Weber, Helmut Kurt (1993)

Wertschöpfung, in: Chmielewicz, K./Schweitzer, M. (Hrsg., 1993), Sp. 2173-2181

Weber, Jürgen (1983)

Zielorientiertes Rechnungswesen öffentlicher Betriebe: dargestellt am Beispiel von Studentenwerken, Baden-Baden 1983

Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (2000)

Balanced Scorecard & Controlling, 3. Auflage, Stuttgart 2000

Weber, Jürgen/Tylkowski, Otto (Hrsg., 1989)

Controlling in öffentlichen Institutionen: Konzepte – Instrumente – Entwicklungen, Stuttgart 1989

Weber, Michael (1998)

Sozialmanagement in der Wohlfahrtspflege: Konzepte und Praxisberichte im Caritasbereich, Konstanz 1998

Weisbrod, Burton A. (1988)

The Nonprofit Economy, London 1988

Werther, William B., Jr./Berman, Evan M. (2001)

Third Sector Management: The Art of Managing Nonprofit Organizations, Washington, D. C. 2001

Wild, Jürgen (1982)

Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Auflage, Opladen 1982

Wilken, Udo (Hrsg., 1996)

Zwischen Ethik und Effizienz – Sozialmanagement und Marketingorientierung sozialer Organisationen, 3. Auflage, Hildesheim 1996

Wilkens, Ingrid (1999)

Private Nonprofit-Organisationen – Ein Überblick, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 28. Jg. (1999) H. 11, S. 586-590

Wimmer, Frank (1975)

Das Qualitätsurteil des Konsumenten – Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse, Frankfurt am Main

Witt, Dieter/Eckstaller, Claudia/Faller, Peter (Hrsg., 2001)

Non-Profit-Management im Aufwind?: Festschrift für Karl Oettle zum 75. Geburtstag, Wiesbaden 2001

Witt, Dieter/Sturm, Hilmar (2001)

Anforderungen an betriebswirtschaftliche Qualifikationen des Personals in Non-Profit-Organisationen und Möglichkeiten ihrer Deckung, in: Witt, D./Eckstaller, C./Faller, P. (Hrsg., 2001), S. 27-42

Zeithaml, Valerie A./Parasuraman, A./Berry, Leonard L. (1992)

Qualitätsservice, Frankfurt am Main, New York 1992

Zimmer, Annette/Nährlich, Stefan (1998)

Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft, in: Arnold, A./Maelicke, B. (Hrsg., 1998), S. 64-79

Zischg, Kurt (1998)

Controlling in Nonprofit-Organisationen: eine empirische explorative Studie, Frankfurt am Main et al. 1998

Zukunft, Detlef (2000)

Karitative Nonprofit Organisationen als intermediäre Güterproduzenten, Frankfurt am Main et al. 2000

BBB-History

Becker, W.

Begriff und Funktionen des Controlling, Band 106, Bamberg 1995

Becker, W./Wicke, J.M

Rechtsfragen der Vermögensverwaltung, Band 107, Bamberg 1995

Becker, W./Benz, K.

Effizienz des Controlling, Band 108, Bamberg 1996

Becker, W./Benz K.

Ergebnis einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, Band 114, Bamberg 1996

Becker, W./Sahl, N.

Erfüllbarkeit bedeutsamer Rechenzwecke durch die Prozeßkostenrechnung – dargestellt am Beispiel der Wirtschaftlichkeitskontrolle in administrativen Leistungsbereichen, Band 117, Bamberg 1997

Becker, W./Geisler, R.

Medienökonomische Grundlagen der Fernsehwirtschaft, Band 119, Bamberg 1998

Becker, W./Daniel K.

Wissensintensive Dienstleistungsbetriebe, Band 122, Bamberg 1999

Becker, W.

Begriff und Funktionen des Controlling, Band 106, Überarbeiteter Nachdruck, Bamberg 1999

Becker, W./Brinkmann F.

Gestaltungsdeterminanten von Funktionskostenrechnungen, Band 123, Bamberg 1999

Becker, W.

Wertorientierte Unternehmensführung, Band 125, Bamberg 2000

Becker, W.

Lexikon zur Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, Band 126, Bamberg 2000

Becker, W./Stephan, P.

Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen, Band 127, Bamberg 2001

Becker, W./Piser, M.

Strategische Kontrolle - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Band 131, Bamberg 2003

Becker, W./Piser, M.

Strategische Kontrolle - Fallstudien aus der Unternehmenspraxis, Band 132, Bamberg 2003

Becker, W./Fuchs, R.

Controlling-Informationen-Praxissysteme, Band 130, Bamberg 2004

Becker, W./Moses, H.

Controlling in karitativen Nonprofit-Organisationen, Band 133, Bamberg 2004

New Releases: www.professorwbecker.de

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Professuren und Lehrstühle für Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Wolfgang Becker - Unternehmensführung und Controlling

Prof. Dr. Günther Diruf - Logistik und logistische Informatik

Prof. Dr. Johann Engelhard - Internationales Management
mit Schwerpunkt Europäisches Management

Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß - Personalwirtschaft und Organisation

Prof. Dr. Peter Kupsch - Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung

Prof. Dr. Wolfgang Meinig - Automobilwirtschaft

Prof. Dr. Andreas Oehler - Finanzwirtschaft

Prof. Dr. Frank Wimmer - Absatzwirtschaft