

Gerhard Gruber

WALHALLA

WIRKUNGSORIENTIERTE LEISTUNGSMESSUNG: DER BALANCED PERFORMANCE REPORT

Der Weg zu einem ganzheitlichen
Performance Measurement System
für Social-Profit-Organisationen

MANAGEMENT SOZIALES & GESUNDHEIT

BLAUE
REIHE

Wirkung Sozialer Arbeit messen und analysieren

Die rasante Veränderung der Rahmenbedingungen, die Erwartungen der Stakeholder und nicht zuletzt vermehrt rechtliche Vorgaben machen die Implementierung eines modernen Leistungsmessungssystems zu Analyse, Planung und Steuerung der Organisation unumgänglich.

Wie aber ein solches Performance Measurement System finden? Wie eine solche Aufgabe angehen?

Dieses Buch unterstützt bei der Auseinandersetzung und informiert über aktuelle Möglichkeiten, aber auch Grenzen der wirkungsorientierten Leistungsmessung.

Neben theoretischen Grundlagen wird die Entwicklung eines wirkungsorientierten Performance Measurement Systems – des Balanced Performance Reports – am Beispiel einer mittelgroßen gemeinnützigen Organisation vorgestellt. Hilfreich sind dabei die Aussagen von Praktikern, die im Rahmen von Befragungen erhoben wurden.

Der Balanced Performance Report basiert auf der Balanced Scorecard, entwickelt dieses System aber weiter bzw. passt dieses an moderne Vorgaben wie der Leistungswirkungsmessung an. Im Entwicklungsprozess spielte die Beantwortung folgender Fragen eine große Rolle:

- Welche Kennzahlen und Indikatoren sind geeignet, den durch die Sachziel-dominanz geprägten Anforderungen einer Social-Profit-Organisation an ein wirkungsorientiertes Performance Measurement System zu genügen?
- Stoßen Social-Profit-Organisationen bei der wirkungsorientierten Leistungsmessung an Grenzen?
- Welche Konsequenzen können oder müssen daraus gezogen werden?

Gerhard Gruber BA, MA, ist nach mittlerweile 25-jähriger Beschäftigung in und mit Social-Profit-Organisationen als Unternehmensberater mit den Beratungsschwerpunkten Strategieentwicklung, Prozessmanagement sowie Performance Measurement für Sozial- und Gesundheitseinrichtungen tätig.

Gerhard Gruber

WIRKUNGSORIENTIERTE LEISTUNGSMESSUNG: DER BALANCED PERFORMANCE REPORT

Der Weg zu einem ganzheitlichen
Performance Measurement System
für Social-Profit-Organisationen

**WALHALLA**

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Gruber, G. (2018): Wirkungsorientierte Leistungsmessung: Der Balanced Performance Report, Regensburg 2018

Herausgeber der BLAUEN REIHE sind:

- Prof. Dr. Paul Brandl, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Astrid Herold-Majumdar, Hochschule für angewandte Wissenschaften München
- Prof. Dr. Thomas Prinz, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Klaus Schellberg, Evangelische Hochschule Nürnberg
- Prof. Dr. Armin Schneider, Hochschule Koblenz

Weitere Infos zum Herausgeber-Team und zur BLAUEN REIHE finden Sie unter:

www.fokus-sozialmanagement.de

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

WALHALLA Digital:

Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder walhalla@walhalla.de. Weitere Informationen finden Sie unter www.walhalla.de/b2b.

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg

Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5479600

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	9
Tabellenverzeichnis	10
Abkürzungsverzeichnis	11
Begriffsdefinitionen	13
Vorwort	14
Aufbau des Buches	16
1. Theoretische Grundlagen	19
1.1 Performance Measurement	19
1.1.1 Kennzahlen und Indikatoren	20
1.1.2 Kennzahlensysteme	26
1.1.2.1 DuPont-Kennzahlensystem	28
1.1.2.2 ZVEI-Kennzahlensystem	29
1.1.2.3 Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem	30
1.1.2.4 EFQM-Modell	31
1.2 Die Balanced Scorecard	32
1.2.1 Die Perspektiven und die Strategy Map der Balanced Scorecard	34
1.2.2 Konzeption, Entwicklung und Implementierung der Balanced Scorecard	38
1.2.3 Problembereiche der Balanced Scorecard	40
1.3 Die Balanced Scorecard in sozialen Organisationen ...	41
1.3.1 Eignung der Balanced Scorecard für SPOs	41
1.3.2 Modelle der Balanced Scorecard für SPOs	42

1.4	Wirkungsorientierte Steuerung	44
1.4.1	Dimensionen der Leistungswirkung	45
1.4.2	Messung der Leistungswirkung	46
1.5	Schlussfolgerungen	49
2.	Herausforderungen und Bedürfnisse der Organisationen hinsichtlich ihrer Leistungsmessung ...	51
2.1	Forschungsergebnisse: Die Balanced Scorecard in SPOs	51
2.1.1	Charakteristische Merkmale der befragten Organisationen	52
2.1.2	Planung und Steuerung der Organisationen	52
2.1.3	Anwendung der Balanced Scorecard	53
2.1.4	Nichtanwendung der Balanced Scorecard	55
2.1.5	Demographische Daten der Antwortpersonen	57
2.1.6	Schlussfolgerungen	57
2.2	Forschungsergebnisse: Wirkungsorientiertes Performance Measurement in SPOs	59
2.2.1	Problem- und Fragestellung	59
2.2.2	Forschungsgegenstand	60
2.2.3	Forschungsmethode	60
2.2.4	Forschungsergebnisse	61
2.2.4.1	Die Auswirkungen des Anspruchs an Leistungs- wirkungsmessung	61
2.2.4.2	Aktuell verwendete Performance Measurement Systeme	62
2.2.4.3	Die kritische Reflexion des SROI	63
2.2.4.4	Die Herausforderungen bei der Leistungswirkungs- messung	64

2.2.4.5	Handlungsempfehlungen zur Leistungswirkungsmessung	67
2.2.4.6	Die Wünsche der SPOs an den Kostenträger	69
2.2.4.7	Der Anspruch des Kostenträgers an die SPOs	70
2.2.5	Schlussfolgerungen	70
2.3	Zusammengefasste Schlussfolgerungen für praxisrelevante wirkungsorientierte Performance Measurement Systeme	71
3.	Entwicklung des Performance Measurement Systems der Gemeinnützigen Organisation	75
3.1	Vorstellung der Gemeinnützigen Organisation	75
3.2	Ausgangssituation	76
3.3	Methodik	81
3.4	Entwicklung der strategische Teilziele und Perspektiven	81
3.5	Entwicklung der Kennzahlen und Indikatoren	84
3.6	Das PM-System der Gemeinnützigen Organisation: der Balanced Performance Report	85
3.6.1	Die Perspektiven	86
3.6.2	Die strategische Teilziele	87
3.6.3	Das Wirkungsgefüge der strategischen Teilziele	89
3.6.4	Die Kennzahlen und Indikatoren	90
3.6.4.1	Namen und Messdimensionen der Kennzahlen und Indikatoren	90
3.6.4.2	Messfrequenz und die Methode der Messung der Kennzahlen und Indikatoren	100
3.6.4.3	Verantwortlichkeiten der Erhebung der Kennzahlen und Indikatoren	107
3.6.5	Weiterer Gewinn für die Gemeinnützige Organisation	116
3.7	Vorteile des Balanced Performance Reports gegenüber der Balanced Scorecard	116

4.	Nutzen und Grenzen wirkungsorientierter Leistungsmessung	120
5.	Handlungsempfehlungen für die Entwicklung von wirkungsorientierten Performance Measurement Systemen	122
	Literaturverzeichnis	124
	Stichwortverzeichnis	127

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodik der Kennzahlenentwicklung	24
Abbildung 2: Architektur von Kennzahlensystemen	26
Abbildung 3: DuPont-Kennzahlensystem	28
Abbildung 4: ZVEI-Kennzahlensystem	29
Abbildung 5: Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem	30
Abbildung 6: EFQM-Modell	31
Abbildung 7: Strategy Map	37
Abbildung 8: BSC-Perspektiven 1	43
Abbildung 9: BSC-Perspektiven 2	44
Abbildung 10: BSC-Perspektiven 3	44
Abbildung 11: Dimensionen der Leistungswirkung	45
Abbildung 12: Ausgewogenheit und Zusammenhang von Kennzahlen in PM-Systemen	50
Abbildung 13: Die Perspektiven der Gemeinnützigen Organisation	86
Abbildung 14: Wirkungsgefüge der strategischen Teilziele	89

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Arten von Kennzahlen	21
Tabelle 2:	Klassifikation von Kennzahlen	22
Tabelle 3:	Möglichkeiten der Verdichtung von Kennzahlen ...	25
Tabelle 4:	Die vorläufigen Perspektiven der Gemeinnützigen Organisation	83
Tabelle 5:	Die strategischen Teilziele, gegliedert nach Perspektiven	88
Tabelle 6:	Namen und Messdimensionen der Kennzahlen und Indikatoren	99
Tabelle 7:	Messfrequenz und Messmethoden der Kennzahlen und Indikatoren	107
Tabelle 8:	Verantwortlichkeiten der Erhebung der Kennzahlen und Indikatoren	115

Abkürzungsverzeichnis

AG	Auftraggeber
AV	Arbeitsverhältnis
BH	Bezirkshauptmannschaft
BL	Bereichsleitung
BSC	Balanced Scorecard
CO	Controlling
DB	Deckungsbeitrag
DG	Dienstgeber
DM	Datenmanagement
DN	Dienstnehmer
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
F & E	Forschung und Entwicklung
FGK	Fertigungsgemeinkosten
FH	Fachhochschule
FK	Führungskraft
FS	Fachstelle
GF	Geschäftsführung
gGmbH	Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
h	Stunden
IKM	Informations- und Kommunikationsmanagement
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
Int	Interview
K	Krankenstand
KL	Klienten
KoRe	Kostenrechnung
K-P-L	Kunden, Produkte & Leistungen
LW	Leistungswirkung
LWM	Leistungswirkungsmessung
MA	Mitarbeiter

M-R-I	Mitarbeiter, Ressourcen & Innovation
NPO	Nonprofit-Organisation
OÖ	Oberösterreich
P	Prozesse
PE	Personaleinheit
PERS	Personalwesen
PM	Performance Measurement
PO	Profit-Organisation
PSP	Projektstrukturplan
rel	relative
RK	Reisekosten
ROI	Return on Investment
SPO	Social-Profit-Organisation
SROI	Social Return on Investment
TL	Teamleiter
VtGK	Vertriebsgemeinkosten
VVGK	Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten
VwGK	Verwaltungsgemeinkosten
W	Wirtschaftlichkeit
WB	Weiterbildung
Wo	Woche
WTg	Wohntage

Begriffsdefinitionen

Unter Sozialorganisationen werden im Folgenden diejenigen Institutionen verstanden, bei denen die Gewinnorientierung nicht das vorrangige Ziel ihrer Arbeit darstellt und mögliche Gewinne nicht an ihre Mitglieder ausgeschüttet werden dürfen.

Diese Institutionen werden im allgemeinen Sprachgebrauch Non-profit-Organisationen oder auch Not-for-Profit-Organisationen genannt.¹ Ich bezeichne diese in den nachfolgenden Ausführungen als Social-Profit-Organisationen (SPO), da diese Bezeichnung das Wesen dieser Institutionen besser beschreibt² sowie die negative Konnotation „kein Geld verdienen zu wollen oder zu können“ vermeidet.

Unter kleinen Social-Profit-Organisationen werden diejenigen verstanden, welche weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigen, unter mittleren diejenigen, welche weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen.

Unter Performance Measurement wird die mehrdimensionale Messung und Beurteilung von Leistungen, Leistungspotenzialen und Leistungsbereitschaft verstanden.³

Die Begriffe wirkungsorientierte Leistungsmessung und Leistungswirkungsmessung werden synonym verwendet.

Um den Lesefluss zu erleichtern wurde auf gendergerechte Schreibweise verzichtet.

¹ Vgl. Stoll (2013), 22 f.

² Vgl. Gaudiani (2007).

³ Vgl. Greiling (2009), 103 f.