

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einleitung	10
Warum ist die Steuerung von Non-Profit-Organisationen wichtig?	10
Zu den einzelnen Kapiteln	14
Aufbau der Kapitel	16
Dank	17

Teil 1

Grundlagen der Steuerung von Organisationen – Was NPO-Führungskräfte wissen sollten 18

1 Unterschiedliche Blickwinkel integrieren	20
1.1 Steuerungsverständnis aus unterschiedlichen Blickwinkeln	20
1.2 Strukturelle Brille: Systeme und Prozesse	22
1.3 Mitarbeitendenbrille: Motivation, Lernen und Selbstorganisation	24
1.4 Politische Brille: Machtbasen, Interessen und Konflikte	26
1.5 Kulturelle Brille: Werte, Symbole und Sprache	28
1.6 Entwicklung und Steuerung: Integration der vier Brillen	30
Zusammenfassung	31
2 Veränderungen ermöglichen	32
2.1 Erneuerung der Organisation	32
2.2 Was heisst es, Organisationen zu transformieren? Das Wesen radikaler Veränderungen	33
2.3 Wie wird der Prozess in Gang gehalten? Die Quellen der Veränderungsenergie	35
2.4 Die Phasen eines (radikalen) Veränderungsprozesses	36
Zusammenfassung	38
3 Steuerung von Non-Profit-Organisationen	39
3.1 NPO als Organisationen zwischen den Sektoren	39
3.2 Grundkategorien von NPO	41
3.3 Besonderheiten der Steuerung von NPO aus unterschiedlichen Blickwinkeln	43
Zusammenfassung	44
4 Performance Measurement als Steuerungskonzept	45
4.1 Was ist Performance Measurement?	45
4.2 Entwicklung der Performance Measurement-Ansätze	47
4.2.1 Traditionelle Kennzahlensysteme	47
4.2.2 Performance Measurement-Systeme	48
4.2.3 Balanced Scorecard	49
4.3 Performance Measurement und Controlling	50
4.3.1 Der Führungskreislauf als Grundlage des Performance Measurement	50
4.3.2 Controlling	51
4.4 Besonderheiten des Performance Measurement im NPO-Bereich	53
4.4.1 Probleme der Erfolgsmessung	54
4.4.2 Möglichkeiten der Erfolgsmessung	55
4.5 Stand der Anwendung von Steuerungssystemen in NPO	59
Zusammenfassung	61

Teil 2

Der NPO-Kompass – Wie NPO ihre Strategien wirksam umsetzen können	62
5 Den NPO-Kompass entwickeln	64
5.1 Nutzen des NPO-Kompasses	64
5.2 Eigenheiten des NPO-Kompasses	67
5.2.1 Anspruchsgruppenorientierung	67
5.2.2 Prozesssicht	68
5.3 Der NPO-Kompass im Überblick	73
5.4 Schritt für Schritt zum NPO-Kompass	77
5.4.1 Erster Schritt: Die Entwicklung des NPO-Kompasses planen	77
5.4.2 Zweiter Schritt: Den NPO-Kompass auf Mission und Strategie ausrichten	83
5.4.3 Dritter Schritt: Die wichtigsten Anspruchsgruppen auswählen	85
5.4.4 Viertes Schritt: Eine Landkarte der Wechselwirkungen erarbeiten	89
5.4.5 Fünfter Schritt: Strategische Ziele bestimmen und strategische Projekte ableiten	102
5.4.6 Sechster Schritt: Kennzahlen und Zielwerte festlegen	105
5.4.7 Siebter Schritt: Kennzahlen und Zielwerte für Teams und Mitarbeitende ableiten	113
5.4.8 Achter Schritt: Das Berichtswesen weiterentwickeln	117
5.4.9 Neunter Schritt: Den NPO-Kompass an die Strategie rückkoppeln	121
Zusammenfassung	124
6 Steuerung von Klientenprozessen	125
6.1 Modellierung der Klientenprozesse: Logisches Modell	127
6.1.1 Methode zur Modellierung der Logik von Klientenprozessen	128
6.1.2 Logik von Klientenprozessen: Drei Fallbeispiele	129
6.2 Input-Steuerung der Klientenprozesse	132
6.2.1 Assessment-Instrumente zur Messung der Ressourcen der Klientinnen und Klienten	132
6.2.2 Input-Toolbox Klientenprozess	136
6.3 Throughput-Steuerung der Klientenprozesse	136
6.3.1 Messung der Beiträge von Fachpersonen mittels Standards	138
6.3.2 Überprüfung der Servicequalität	142
6.3.3 Throughput-Toolbox Klientenprozesse	147
6.4 Output-Steuerung der Klientenprozesse	147
6.5 Outcome-Steuerung der Klientenprozesse	150
6.5.1 Wirkungsmessung während der Intervention: Phasen- oder Stufenmodell	152
6.5.2 Wirkungsmessung am Ende der Intervention: Überprüfung der vereinbarten Wirkungsziele	153
6.5.3 Messung der mittel- oder langfristigen Wirkung: Überprüfung der Lebensqualität	154
6.5.4 Outcome-Toolbox Klientenprozess	157
Zusammenfassung	158
7 Steuerung von Mitarbeitendenprozessen	159
7.1 Modellierung der Mitarbeitendenprozesse: Logisches Modell	160
7.2 Input-Steuerung der Mitarbeitendenprozesse	161
7.2.1 Arbeitsbedingungen und geeignete Mitarbeitende	161
7.2.2 Input-Toolbox Mitarbeitendenprozesse	163
7.3 Throughput-Steuerung der Mitarbeitendenprozesse	164
7.3.1 Messung der Personalentwicklungsmassnahmen	164
7.3.2 Throughput-Toolbox Mitarbeitendenprozesse	167
7.4 Output-Steuerung der Mitarbeitendenprozesse	167
7.4.1 Messung der eingesetzten Ressourcen der Mitarbeitenden	167
7.4.2 Output-Toolbox Mitarbeitendenprozesse	170

7.5	Outcome-Steuerung der Mitarbeitendenprozesse	170
7.5.1	Messung der Mitarbeitendenzufriedenheit	170
7.5.2	Outcome-Toolbox Mitarbeitendenprozesse	172
	Zusammenfassung	172
8	Steuerung von Zuweiserprozessen	173
8.1	Modellierung der Zuweiserprozesse: Logisches Modell	173
8.2	Input-Steuerung der Zuweiserprozesse	174
8.2.1	Infrastruktur und konzeptionelle Ressourcen	174
8.2.2	Input-Toolbox Zuweiserprozess	175
8.3	Throughput-Steuerung der Zuweiserprozesse	175
8.3.1	Ansätze zur Messung der Servicequalität von Organisationen	176
8.3.2	SERVQUAL	177
8.3.3	Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP)	179
8.3.4	Throughput-Toolbox Zuweiserprozess	180
8.4	Output-Steuerung der Zuweiserprozesse	180
8.5	Outcome-Steuerung der Zuweiserprozesse	181
8.5.1	Das Konzept der Kundenbindung	181
8.5.2	Outcome-Toolbox Zuweiserprozess	183
	Zusammenfassung	183
9	Steuerung von Finanziererprozessen	184
9.1	Modellierung der Finanziererprozesse: Logisches Modell	184
9.2	Input-Steuerung der Finanziererprozesse	188
9.2.1	Nachweis der Effizienz	189
9.2.2	Messung des Nutzens der Freiwilligenarbeit	191
9.2.3	Input-Toolbox Finanziererprozess	193
9.3	Throughput-Steuerung der Finanziererprozesse	193
9.3.1	Professionelle Standards aus der Sicht der Finanzierer	194
9.3.2	SWISS GAAP FER 21 als Voraussetzung für das ZEWÖ-Gütesiegel	195
9.3.3	Der Leistungsbericht	196
9.3.4	Bilanz und Betriebsrechnung	197
9.3.5	Throughput-Toolbox Finanziererprozess	201
9.4	Output-Steuerung der Finanziererprozesse	202
9.4.1	Steuerung mittels Kennzahlen zur Liquidität und Stabilität	202
9.4.2	(Mehrjährige) Mittelflussrechnung	206
9.4.3	Output-Toolbox Finanziererprozess	209
9.5	Outcome-Steuerung der Finanziererprozesse	210
	Zusammenfassung	211
10	Den Kompass mit den anderen Steuerungssystemen und Managementinstrumenten verknüpfen	212
10.1	Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen NPO-Kompass und Qualitätsmanagement	213
10.1.1	Unterschiede zwischen NPO-Kompass und Qualitätsmanagement	213
10.1.2	Gemeinsamkeiten von NPO-Kompass und Qualitätsmanagement	214
10.2	Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen NPO-Kompass und finanzwirtschaftlichem Controlling	215
10.3	Gedanken zur Integration unterschiedlicher Steuerungssysteme	216
	Zusammenfassung	218

Teil 3	
Fallstudien	220
11 Performance Measurement bei Pro Infirmis Schweiz	222
11.1 Strategische und operative Steuerung der Pro Infirmis	223
11.2 Finanzielle Steuerung und Berichterstattung	224
11.3 Input-/Throughput-/Output- und Outcome-Kennzahlen am Beispiel der Sozialberatung	225
12 Sozialhilfemissbrauch	227
12.1 Vorbemerkungen	227
12.2 Relevante Aspekte und Zusammenhänge des Sozialhilfemissbrauchs: Ein Modell	228
12.3 Input-Qualität	229
12.4 Prozessqualität	230
13 Prozessoptimierung als Instrument der Qualitätsentwicklung	234
14 Benchlearning-Workshop zum Risikomanagement in der geschlossenen Wohngruppe von Jugendheimen	239
15 HeBeS Heim Benchmarking Schweiz	243
Anhang	251
Stichwortverzeichnis	252
Abbildungsverzeichnis	257
Literaturverzeichnis	260