

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.

Vorwort

Veränderte Rahmenbedingungen, vor allem die Neuorientierung des öffentlichen Sektors, welche mit dem Begriff „Ökonomisierung“ treffend beschrieben werden kann, haben auf Social-Profit-Organisationen erhebliche Auswirkungen.

Diese Neuorientierung zeigt sich in der Entwicklung der öffentlichen Verwaltungen vom Bürokratiemodell zum, an Konzeptionen privatwirtschaftlicher Unternehmen angelehnten, New Public Management.

Dieser Paradigmenwechsel bewirkt eine Veränderung der Beziehung zwischen der öffentlichen Hand als Kostenträger sozialer Dienstleistungen und Social-Profit-Organisationen als deren Anbieter. Die Finanzierung dieser sozialen Dienstleistungen, die bisher häufig dem Gießkannenprinzip folgte, wird nun mehr und mehr von der wirtschaftlichen Argumentation und der Frage nach Wirkung abhängig gemacht.

Auch entsteht durch diese veränderten Beziehungen ein verstärkter Wettbewerb zwischen den Anbietern sozialer Dienstleistungen. Zudem drängen Start-Ups auf den Markt, die sich dem „Sozialunternehmertum“ verschrieben haben und den traditionellen sozialen Organisationen auf dem Sozialmarkt Konkurrenz machen.

Eine weitere Herausforderung für Social-Profit-Organisationen ist die – zumindest in Österreich – aktuell dominierende neoliberale Werthaltung der politischen Systeme und die daraus resultierenden Beschränkungen der Haushalte des Bundes, der Länder sowie der Kommunen, die sich in, zum Teil massiven, Kürzungen der Gesundheits- und Sozialbudgets ausdrückt.

Gleichzeitig lässt sich ein gesellschaftlicher Wandel feststellen, der auch zur Entsolidarisierung führt und mit einem einher gehenden Vertrauensverlust die Social-Profit-Organisationen letztlich einem gesteigerten Rechtfertigungsdruck seitens ihrer Stakeholder und auch der Steuerzahler aussetzt.

Die genannten Entwicklungen verlangen von Social-Profit-Organisationen nun verstärkt die Professionalisierung ihrer Zielsetzungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse, um ihre strategischen Ausrichtungen diesen veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Nur so werden sie weiterhin ihrem Auftrag und ihren Zielgruppen

effektiv und effizient entsprechen können und damit ihre Zukunftsfähigkeit sichern.

Um diesen vielfältigen Ansprüchen gerecht zu werden, ist es unumgänglich, ein System in die Organisation einzuführen, das die Leistungen und deren Wirkung misst. Ein solches Performance Measurement System muss dabei selbstverständlich auf die eben dargestellten neuen Entwicklungen und die daraus entstehenden Herausforderungen Rücksicht nehmen.

Dieses Buch soll nun einerseits Social-Profit-Organisationen bei der Entwicklung eines an ihre Bedürfnisse angepasstes, praxisrelevantes Performance Measurement System unterstützen und andererseits über aktuelle Möglichkeiten, aber auch Grenzen der wirkungsorientierten Leistungsmessung informieren. Dabei nehme ich Bezug auf meine Studien sowie den gemachten Erfahrungen nach mittlerweile 25-jähriger Beschäftigung in und mit Social-Profit-Organisationen.

Im vorliegenden Buch stelle ich die Entwicklung eines praxisrelevanten, wirkungsorientierten Performance Measurement Systems am Beispiel einer mittelgroßen Social-Profit-Organisation vor, die ich begleitet habe. Um dem Anspruch an Verschwiegenheit zu genügen, werde ich für diese Organisation das Synonym „Gemeinnützige Organisation“ verwenden; Namen von Personen, Projekten und Maßnahmen aus dem Projekt wurden selbstverständlich anonymisiert.

Diese neu entwickelte wirkungsorientierte Leistungsmessung nenne ich „Balanced Performance Report“. Nach meiner Überzeugung überwindet dieses Tool manche Nachteile bestehender Methoden und ermöglicht weitere erfolgsrelevante Implikationen. Es hebt sich daher – insbesondere aufgrund seines hohen Praxis- und Rückkopplungsbezugs innerhalb der Organisation – von bestehenden Instrumenten der wirkungsorientierten Leistungsmessung ab.

Meine Ziele bei der Entwicklung waren:

- Die co-kreative Entwicklung eines praxisrelevanten, wirkungsorientierten Performance Measurement Systems zusammen mit den Mitarbeitern der Gemeinnützigen Organisation auf Basis der in der Organisation bereits vorhandenen Steuerungs- und Kontrollinstrumente.
- Die Ableitung von Handlungsempfehlungen bei der Entwicklung von wirkungsorientierten Performance Measurement Systemen für andere Social-Profit-Organisationen.

Im Entwicklungsprozess spielte die Beantwortung folgender Fragen eine große Rolle:

- Welche Kennzahlen und Indikatoren scheinen geeignet, den durch die Sachzieldominanz geprägten Anforderungen einer Social-Profit-Organisation, im Speziellen der Gemeinnützigen 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?

Aufbau des Buches

Der Prozess der Zielverfolgung sowie die daraus resultierenden Ergebnisse werden in folgenden Kapiteln dargestellt:

- Im ersten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen zu Kennzahlen, Kennzahlensystemen bzw. Leistungswirkungsmessungsmodelle (Performance Measurement) dargelegt. Bestehende Modelle werden vorgestellt, kritisch analysiert und zueinander in Bezug gestellt. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Balanced Scorecard gelegt.
- Das zweite Kapitel beinhaltet empirische Untersuchungen, die mir als Grundlage für die Entwicklung eines Leistungswirkungsmessungssystems für eine österreichische Organisation – ich nenne sie im Folgenden Gemeinnützige Organisation dienen. Für Organisationen, die vor dem Schritt stehen, ein PM-System einzuführen oder ein bestehendes System zu „modernisieren“, sind diese Erkenntnisse und Schlussfolgerungen sicher dienlich.
- Im dritten Kapitel wird die Entwicklung eines praxisrelevanten und wirkungsorientierten Performance Measurement Systems die Gemeinnützige Organisation vorgestellt.

Aufgrund der vielfältigen Stakeholderinteressen, des Vorrangs der Gemeinwohl- vor den Finanzziele und gleichzeitig dem Bedürfnis (oder dem Zwang?), die Arbeit der Organisation bzw. deren Geschäftsfelder messen zu können, bestand bei der Gemeinnützigen Organisation Bedarf nach einem Performance Measurement System, welches diesen Rahmenbedingungen und

Anforderungen gerecht wird. Aus diesen Gründen entstand in der Organisation die Idee, ihre zukünftige strategische Ausrichtung mit einer Balanced Scorecard zu unterstützen.

Basierend auf dem Projekt „Führung mit ganzheitlichen Zielen“ wurden in einem ersten Projekt die Perspektiven und die strategischen Teilziele definiert, sowie deren Wirkungsgefüge dargestellt. In einem zweiten Projekt wurden die organisationsrelevanten Kennzahlen und Indikatoren identifiziert, deren Messdimensionen, Messfrequenzen und Methoden der Messung definiert, sowie die Verantwortlichkeit für ihre Erhebung festgelegt.

Im Laufe des Projektes zeigte sich, dass eine Balanced Scorecard mit den Bedürfnissen und Werthaltungen der Gemeinnützigen Organisation nicht zur Gänze vereinbar ist. Daher wurde von ihrer weiteren Verfolgung abgesehen.

Stattdessen wurde ein praxisrelevantes, wirkungsorientiertes Performance Measurement System gestaltet, welches aus organisations- und stakeholderrelevanten Perspektiven die in einem Wirkungsgefüge stehenden strategische Teilziele betrachtet. Ich bezeichne dieses System als „Balanced Performance Report“.

- Das vierte Kapitel zeigt den möglichen Nutzen und die Grenzen wirkungsorientierter Leistungsmessung für Social-Profit-Organisationen auf.
- Im fünften Kapitel werden, basierend auf den Erkenntnissen des theoretischen, des empirischen und des praxisbezogenen Kapitels Handlungsempfehlungen zur Entwicklung eines praxisrelevanten und wirkungsorientierten Performance Measurement Systems abgeleitet.

Ich hoffe und wünsche mir, dass die Vorstellung des Entwicklungsprozesses des Balanced Performance Reports Ihrer Organisation bei der Befassung mit Leistungswirkungsmessung weiter hilft. Auch wünsche ich mir, dass der Balanced Performance Report, angepasst auf Ihre individuellen Bedürfnisse, eventuell auch in Ihrer Organisation erfolgreich Anwendung findet.

Haslach, im September 2018

Gerhard Gruber

„Was man nicht messen kann,
kann man nicht managen“

(Peter F. Drucker)

1. Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen dargestellt, die notwendig sind, um zu verstehen, was Performance Measurement in sozialen Organisationen bedeutet und welche Methoden es bereits gibt. Die Vorstellung, kritische Analyse und die Darstellung der Beziehungen untereinander fördert das Verständnis, wie ein praxisrelevantes und wirkungsorientiertes Steuerungssystem aufgebaut und entwickelt sein sollte.

1.1 Performance Measurement

Die Konzepte des Performance Measurement entstanden aus dem Bedarf, Steuerungssysteme zu entwickeln, die – über die Möglichkeiten und Grenzen von Leistungsmanagement (Performance Management) und Führen durch Zielvereinbarung (Management by Objectives) hinaus – auf die Steuerung von Verbesserungsaktivitäten gerichtet sind und so zu Instrumenten der Strategieimplementierung werden sollten.

Die Basis des Performance Measurement bildet die Erfassung und Bewertung von Zuständen und Entwicklungen.⁴ Um dies zu ermöglichen, müssen Kennzahlen und Indikatoren definiert werden. Diese müssen in der Lage sein, diejenigen Sachverhalte zu erfassen, welche den Erfolg und so die Zukunftsfähigkeit der Organisation sicherstellen. Diese Kennzahlen und Indikatoren können in Kennzahlensystemen zusammengefasst werden, um die Bewertung zu erleichtern.

Um nun ein Performance Measurement System entwickeln zu können, das diesen Ansprüchen genügt, werden im Folgenden einige Überlegungen zu Kennzahlen und Indikatoren angestellt sowie einige ausgewählte Kennzahlensysteme vorgestellt.

⁴ Vgl. Bono (2010), 22.

1.1.1 Kennzahlen und Indikatoren

Kennzahlen können als das zentrale Instrument des Performance Measurement betrachtet werden. Indem sie die Aufgaben der Informationsvermittlung, Kommunikationserleichterung sowie Motivations- und Überprüfungsfunktionen erfüllen⁵, ermöglichen sie die Planung und Kontrolle der Organisationsaktivitäten und unterstützen dadurch die Entscheidungsträger in ihrer Steuerungsfunktion.⁶

Hinsichtlich der Aussagekraft ist es wichtig, zwischen Kennzahlen und Indikatoren zu unterscheiden.⁷

- Als Kennzahlen im engeren Sinn werden Maßgrößen bezeichnet, die willentlich stark zu absoluten oder relativen Zahlen verdichtet werden.
- Kennzahlen im weiteren Sinn umfassen für Organisationsanalyse- und -steuerung aufbereitete quantifizierte Informationen.
- Indikatoren sind Ersatzgrößen, welche auf Sachverhalte hinweisen, die sich der unmittelbaren Messung entziehen⁸ und daher die Realität nur unvollständig wiedergeben.

Arten und Klassifikation von Kennzahlen

Die Arten von Kennzahlen haben unterschiedliche Aussagekraft. Daher hier ein kurzer Überblick:

Da die methodische Grundlage möglicher Kennzahlenrechnungen die Statistik ist, sollten Kennzahlen der Sach- und der Zahlenlogik entsprechen.

- Die Sachlogik verlangt, dass äquivalente Sachverhalte gleichen Kennzahlenwerten entsprechen.
- Die Zahlenlogik verlangt, dass die sachlogisch eruierten Größen mit adäquaten statistischen Verfahren aufbereitet werden.⁹

⁵ Vgl. Bono (2006), 152.

⁶ Vgl. Bono (2010), 55.

⁷ Vgl. Gladen (2014), 9.

⁸ Vgl. Bono (2010), 55 f.

⁹ Vgl. Gladen (2014), 14 f.

Stichwortverzeichnis

- Absolute Zahlen** 21
 Analyse-Kennzahlensysteme 26
 Attraktiver Arbeitgeber 88
- Balanced Performance Report**
 15, 116
 Balanced Scorecard 32, 84, 116
 Balanced Scorecard in SPO 41,
 51
 Benchmarkingverfahren 47
 Berichts- und Dokumentations-
 wesen 87
 Beschwerdeanalyse 46
 Besprechungswesen 87
 Beziehungszahlen 21
 Bottom-up-Verfahren 39
 BSC-Perspektiven 43
- Commitment** 72
- Datenerhebung** 120
 DuPont-Kennzahlensystem 28
- Effect** 46, 73, 122
 EFQM-Modell 31
 Einbeziehung der Mitarbeiter 116,
 117
 Ergebniskennzahlen 38, 118
 Erwartungen an die BSC 55
- Finanzperspektive** 34, 43
 Flexibilität 118
 Fort- und Weiterbildung 87
- Gegenstromverfahren** 39, 117
 Gemeinwohl 88
 Gesellschaftlicher Mehrwert 88
 Gestaltungsmängel 40
 Gliederungszahlen 21
 Grenzen der wirkungsorientierten
 Leistungsmessung 120
- Handlungsempfehlungen** 122
 Handlungsempfehlungen zur
 Leistungswirkungsmessung 67
 Herausforderung bei der Leistungs-
 wirkungsmessung 64
- Impact** 46, 73, 122
 Implementierung einer BSC 38
 Indikatoren 20, 73, 84, 90
 Innovation 87, 88
- Kennzahlen** 20, 73, 84, 90
 Kennzahlensysteme 26
 Kompetenzen 87, 88
 Kostendeckung 88
 Kostenträger 69, 70
 Kosten-Wirksamkeits-Analyse 47
 Kunden 88
 Kundenperspektive 35, 42
- Leistungen** 88
 Leistungsangebote 87
 Leistungsmanagement 19
 Leistungstreiber 38, 118
 Leistungswirkung 45
 Leistungswirkungsmessung 13,
 118
 Leitbild 72
- Marketing** 87
 Merkmalsorientierte Verfahren
 47
 Messdimensionen 90
 Messfrequenz 100
 Messung der Leistungswirkung 46
 Messzahlen 21
 Methode der Messung 100
 Mission 72, 117
 Mitarbeiter 87
 Mitarbeiterbefragung 116
 Motivation 72

- N**ichtbefragbarkeit 120
- Nutzen von wirkungsorientierter Leistungsmessung 120
- Nutzwert-Analyse 47

- O**ptimierung einzelner Arbeitsabläufe 116
- Ordnungsrahmen 118
- Organisation des Wissens 116
- Outcome 46, 122
- outcome-orientierter Steuerungsansatz 48
- Output 45

- P**ädagogisches Handeln 87
- Performance Measurement 13, 19
- Performance Measurement Systeme 62
- Personalplanung 87
- Perspektiven 42, 81, 86, 117
- Potenzialperspektive 35, 43
- Preis-, Leistungsverhältnis 88
- Problembereiche der BSC 40
- Problemsituationen 120
- Produkte 88
- Prozesse 87
- Prozessmängel 41
- Prozessperspektive 35, 43

- Q**UALY-Konzept 48

- R**entabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem 30
- Ressourcen 87

- S**chlüsselkennzahlen 24
- Selektion 25

- Social-Profit-Organisationen 13
- Social Return on Investment 48, 63
- Sozialorganisationen 13
- Stakeholderorientierung 122
- Steuerungs-Kennzahlensysteme 27
- Strategie-Review 118
- Strategieverfolgung 117
- Strategische Landkarte 37
- Strategische Teilziele 81, 87, 117
- Strategy Map 37

- T**eilziele 87
- Top-down-Verfahren 39
- Transparenz 116

- U**rsache-Wirkungsbeziehungen 33

- V**erantwortlichkeiten 107
- Verdichtung 24

- W**achstum 88
- Wirkungsgefüge der strategischen Teilziele 89
- Wirkungsmessung 46
- Wirkungsorientierte Leistungsmessung 13
- Wirkungsorientierte Performance Measurement Systeme 71
- Wirkungsorientiertes Performance Measurement in SPO 59
- Wirkungsorientierte Steuerung 44
- Wirkungsprozesskette 48
- Wissensbasis 116

- Z**ahlungsbereitschaftsmessung 48
- Zielvereinbarung 19
- Zufriedenheit 88
- ZVEI-Kennzahlensystem 29