

WIRKUNGSORIENTIERUNG UND WIRKUNGSMESSUNG IN DER REGIONALEN INTEGRATIONSARBEIT

Ein Praxisbeispiel mit Handlungsempfehlungen

MANAGEMENT SOZIALES & GESUNDHEIT

Wirkungsziele erarbeiten und nutzen

Input-Orientierung und Messmethoden der klassischen, quantitativen Kennzahlen sind für die zu erreichenden Sachziele im Sozialbereich oft nicht mehr befriedigend bzw. werden der Fülle an Aufgaben und Vorgaben nicht gerecht. Ein Ansatz, der dagegen immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist die Wirkungsorientierung und damit verbunden die Wirkungsmessung.

Die Autorin zeigt anhand des österreichischen Projekts „Regionales Kompetenzzentrum für Integration und Diversität (ReKI)“ Handlungsempfehlungen auf, wie die Arbeit mit Wirkungszielen zum Organisationsalltag werden kann. Für das Projekt ReKI sind exemplarisch konkrete Gestaltungshinweise für ein Wirkungsmodell dargestellt.

In der Auseinandersetzung mit dem Thema werden

- leistungs- und wirkungsorientierte Erfolgsmessung erläutert und gegenübergestellt,
- gängige Wirkungsmodelle vorgestellt,
- wichtige Begrifflichkeiten wie Erfolg, Leistung und Nutzen im Zusammenhang mit sozialen Organisationen erklärt sowie
- Begrifflichkeiten wie „Integration“ und „Diversität“ diskutiert, um Anknüpfungspunkte der inhaltlichen Arbeit der ReKI an die Wirkungsziele herzustellen.

Beantwortet werden insbesondere folgende Fragestellungen:

- Welche Methoden und Instrumenten sind geeignet, um Wirkungen sichtbar zu machen und in weiterer Folge zu messen?
- Was unterscheidet dabei Wirkungsorientierung von Leistungsorientierung?
- Wie kann wirkungsorientiertes Arbeiten in der Organisation durchgeführt werden?

Christina Pree hat Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in Linz studiert und arbeitet als Referentin für das Freiwillige Soziale Jahr in Österreich. Sie ist zudem in der NPO „Beratung und Begleitung“ mit dem Schwerpunkt Wirkungsorientierung tätig.

Christina Pree

WIRKUNGSORIENTIERUNG UND WIRKUNGSMESSUNG IN DER REGIONALEN INTEGRATIONSARBEIT

Ein Praxisbeispiel mit Handlungsempfehlungen



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

Pree, C. (2019): Wirkungsorientierung und Wirkungsmessung in der regionalen Integrationsarbeit, Walhalla Fachverlag, Regensburg

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 Leihgabe 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: 5480600

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	8
Vorwort	11
1. Einleitung: Warum beschäftigen sich Nonprofit-Organisationen mit Wirkungsorientierung?	13
1.1 Zentrale Fragestellung und Zielsetzung	14
1.2 Gliederung des Buches	15
2. Zielsystem und Erfolg in Nonprofit-Organisationen ...	17
2.1 NPOs im Spannungsfeld	17
2.2 Zielsystem in Nonprofit-Organisationen	21
2.3 Erfolg, Nutzen, Leistung	24
3. Erfolgsmessung in Nonprofit-Organisationen	29
3.1 Leistungsorientierte Erfolgsmessung	31
3.1.1 Kennzahlen	33
3.1.2 Grenzen der leistungsorientierten Erfolgsmessung	34
3.2 Wirkungsorientierte Erfolgsmessung	36
3.2.1 Wirkungen, Wirkungsorientierung und Wirkungsziele	36
3.2.2 Wirkungsmessung und -steuerung	39
3.2.3 Funktionen und Anforderungen an Messgrößen	41
3.2.4 Indikatoren	42
3.2.5 Grenzen der wirkungsorientierten Erfolgsmessung	44

4.	Wirkungsmodelle	49
4.1	Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge	49
4.2	Wirkungsmodell nach Schober/Rauscher	52
4.3	Wirkungsmodell nach Halfar	54
4.4	Weitere Wirkungsmodelle	56
4.5	Zusammenfassung	60
5.	Integration und Diversität	61
5.1	Begriffsdiskussion Integration und Diversität	61
5.2	Rahmenbedingungen in Deutschland und Österreich im Vergleich	68
5.3	Das Integrations-Leitbild des Landes Oberösterreich	70
6.	„Regionales Kompetenzzentrum für Integration und Diversität“ (ReKI)	75
6.1	Rahmenbedingungen und Entwicklung	76
6.2	Strategische Zielsetzung	79
6.3	Tätigkeitsfelder und Kernleistungen	80
6.4	ReKI innerhalb der Volkshilfe FMB GmbH	83
7.	Methodisches Vorgehen	87
7.1	Dokumentenanalyse	87
7.2	Expert*innen-Interviews	89
7.3	Fokusgruppen	91
8.	Projektanalyse „Regionales Kompetenzzentrum für Integration und Diversität“ (ReKI) der Volkshilfe FMB GmbH	93
8.1	Darstellung der Ziele-Sammlung aus den Dokumenten	93
8.2	Ergebnisse aus den Expert*innen-Interviews	96
8.3	Impact-Ziele	104

8.4	Stakeholder- und Zielgruppen-Analyse	105
8.5	Zusammenfassung	118
9.	Gestaltungshinweise für ein Wirkungsmodell	121
9.1	Stakeholder Land Oberösterreich	126
9.2	Stakeholder Einrichtungen der lokalen Infrastruktur	128
9.3	Stakeholder Bewohner*innen auf Gemeinde- und Bezirksebene	130
9.4	Stakeholder Verwaltung auf Gemeinde- und Bezirksebene	132
9.5	Stakeholder Politik auf Gemeinde- und Bezirksebene	134
9.6	Stakeholder Regelsysteme	136
9.7	Stakeholder Freiwillige/engagierte Zivilbevölkerung	138
9.8	Anmerkungen zu den Gestaltungshinweisen.....	140
9.9	Maßnahmen und Handlungsempfehlungen	141
10.	Fazit und Ausblick	145
11.	Eine Handlungsanleitung für die Praxis	149
11.1	Wirkungsorientierung in der Vorbereitung	151
11.2	Wirkungsorientierung in der Umsetzung	154
11.3	Handlungsanleitung in der Übersicht	155
Literatur- und Quellenverzeichnis		157
Fachbeiträge, Monografien, Sammelbände		157
Internetquellen		168
Abkürzungsverzeichnis		172
Stichwortverzeichnis		173

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Zielsystem der Nonprofit-Organisation nach Horak (1995)	22
Abbildung 2:	Wirkungskette nach Schober/Rauscher (2014a)	30
Abbildung 3:	Grundgerüst Wirkungskette	50
Abbildung 4:	Wirkungsbox nach Schober/Rauscher (2014a)	53
Abbildung 5:	Wirkungskette mit Wirkungsbox nach Schober/Rauscher (2014a)	54
Abbildung 6:	NPO-Wirkungsmodell nach Halfar	55
Abbildung 7:	Die Wirkungstreppe nach Phineo	56
Abbildung 8:	Wirkungsmodell nach Bono	59
Abbildung 9:	Systemintegration und die vier Dimensionen der Sozialintegration nach Esser	63
Abbildung 10:	Einordnung strategisches Ziel im Zielsystem ReKI	79
Abbildung 11:	3-Ebenen-Modell des oberösterreichischen Integrationsressorts	81
Abbildung 12:	Projekt ReKI	82
Abbildung 13:	Organigramm der Volkshilfe Flüchtlings- und MigrantInnenbetreuung GmbH	84
Abbildung 14:	Übersicht identifizierte Stakeholder und Zielgruppen	107
Abbildung 15:	Das Kernstück – eine einfache, lineare Wirkungskette	121
Abbildung 16:	Das Zielsystem von ReKI erweitert um die Elemente der Wirkungskette	122
Abbildung 17:	Gestaltungshinweise für ein Wirkungs- modell – Stakeholder Land Oberösterreich	127

Abbildung 18: Gestaltungshinweise für ein Wirkungsmodell – Stakeholder Einrichtungen der lokalen Infrastruktur	129
Abbildung 19: Gestaltungshinweise für ein Wirkungsmodell – Stakeholder Bewohner*innen auf Gemeinde- und Bezirksebene	131
Abbildung 20: Gestaltungshinweise für ein Wirkungsmodell – Stakeholder Verwaltung auf Gemeinde- und Bezirksebene	133
Abbildung 21: Gestaltungshinweise für ein Wirkungsmodell – Stakeholder Politik auf Gemeinde- und Bezirksebene	135
Abbildung 22: Gestaltungshinweise für ein Wirkungsmodell – Stakeholder Regelsysteme	137
Abbildung 23: Gestaltungshinweise für ein Wirkungsmodell – Stakeholder Freiwillige/engagierte Zivilbevölkerung	139
Abbildung 24: PDCA-Zyklus nach Deming	143
Tabelle 1: Übersicht Dokumentenanalyse	88
Tabelle 2: Exemplarischer Auszug der Bausteine aus den zur Verfügung gestellten Dokumenten	95
Tabelle 3: Impact-Ziele im Projekt ReKI	105
Tabelle 4: Durchgeführte Stakeholder- und Zielgruppen-Analyse	117
Tabelle 5: Handlungsempfehlungen (Katalog)	156

Vorwort

Für Nonprofit-Organisationen (NPOs) ergeben sich aufgrund ihrer spezifischen Charaktermerkmale, beispielsweise hinsichtlich ihres Zielsystems, bestimmte Gesetzmäßigkeiten. Veränderte Rahmenbedingungen für Nonprofit-Organisationen und eine damit veränderte Kooperationsbeziehung zum politisch-administrativen System, also der öffentlichen Hand, führten zu einem steigenden Kostendruck im Dritten Sektor. Diese Forderung nach ressourcenschonendem Mitteleinsatz und (finanzieller) Erfolgsorientierung erreicht in den letzten Jahren auch den Sozialbereich, einhergehend mit der zunehmenden Nachfrage nach Erfolgsnachweisen und der Thematisierung von Mängeln bei der Wirkungskontrolle im Rahmen der öffentlichen Verwaltung.¹

Zur im Buch behandelten Thematik ist bereits unterschiedliche Literatur vorhanden. Allerdings ist das weite Untersuchungsfeld Wirkungsorientierung, Wirkungsmessung und -steuerung, Social Impact Measurement in der deutschsprachigen Literatur relativ jung; damit finden sich noch viele Lücken im Forschungsfeld. Die Forschungen im Rahmen der klassischen Betriebswirtschaftslehre mit den damit verbundenen Profit-Organisationen im Mittelpunkt setzten lange Zeit ihren Schwerpunkt im Zusammenhang mit der Erfolgsmessung und -steuerung auf traditionelle Kennzahlensysteme und klassische Kosten-Nutzen-Vergleiche. Dass diese begrenzte Sichtweise nicht weit genug greift, gerade, wenn es um Wirkungen abseits des Monetären geht, führte ab dem Ende der 1980er Jahre zu einem erweiterten Verständnis der Erfolgsmessung unter dem Terminus *Performance Measurement*.² Im Forschungsfeld der Nonprofit-Organisationen kamen die Fragen nach Erfolgsmessung und den möglichen Methoden zu einem späteren Zeitpunkt auf die Agenda. Ab den 1990er Jahren rückten die Spezifika der Erfolgsmessung im Dritten Sektor ins Interesse der Forscher*innen, seit wenigen Jahren vermehrt in Zusammenhang mit Wirkungsorientierung.³

Für die nachstehende Ausarbeitung wurden sowohl betriebswirtschaftliche, soziologische als auch politikwissenschaftliche Forschungsansätze verwendet und als Basis herangezogen. Wichtig anzumerken ist an dieser Stelle insbesondere die Herangehensweise aus dem

¹ vgl. Plé (2015), 25 ff. & Schober/Rauscher (2014b), 261.

² Gleich (2011), 17 & zur Definition dieses Begriffs siehe 3.

³ Detailliertere Darstellung des Forschungsinteresses siehe Kapitel 3.2.

Blickwinkel des Themenfelds Controlling in Verbindung mit der NPO-Forschung.⁴

Grundlage dieser Publikation ist die Arbeit, die im Rahmen des Studiengangs Gesundheit-, Sozial- und Public-Management an der FH Oberösterreich, dem Institut für angewandte Sozialwissenschaften, erstellt und in einer ersten Fassung im Mai 2018 als Masterarbeit angenommen wurde. Eine Reihe von Personen hat den Entstehungsprozess dieser Arbeit wohlwollend und kritisch begleitet. Dabei danke ich FH-Prof. Mag. Dr. Thomas Prinz für den fachlichen und inspirierenden Austausch. Frau FH-Prof. Dr. Renate Sabine Kränzl-Nagl stand ebenfalls für Fragen, gerade in methodischer Hinsicht, immer bereit, wofür ich sehr dankbar bin.

DSA Volker Atteneder, Leiter der Kommunalen Integration der Volkshilfe Flüchtlings- und MigrantInnenbetreuung GmbH, eröffnete den Zugang für die fallbezogenen Netzwerke und half gemeinsam mit Bereichsleiter Mag. Stefan Thurner, in diversen Diskussionen zentrale Ergebnisse zu schärfen.

Ein Dankeschön geht auch an meinen Lebensgefährten Sven Janson, MA, der immer wieder als interessanter Partner eine emotionale Stütze für mich war. Der abschließende Dank gilt meiner Familie und meinen Freunden, ohne deren unterstützende Rücksichtnahme ich mein Studium nicht absolvieren und die Publikation nicht hätte verfassen können.

Christina Pree, im Februar 2019

Im Rahmen des vorliegenden Buches kommt zur geschlechtergerechten Formulierung der Stern* zum Einsatz. Das verwendete Zeichen * soll dabei ein schriftliches Stilmittel verkörpern, dessen Ziel es ist, soziale Geschlechtsidentitäten angemessen zu fassen, ohne dabei das hegemoniale System der Zweigeschlechtlichkeit zu reproduzieren.

⁴ Eine klare Abgrenzung zur Forschungsperspektive der Evaluationsforschung erfolgt in Kapitel 3.

1. Einleitung: Warum beschäftigen sich Nonprofit-Organisationen mit Wirkungsorientierung?

Organisationen, die soziale Dienstleistungen anbieten und deren Ziele nicht vorrangig ökonomischer Natur sind, wie das Erwirtschaften von Gewinn oder Rentabilität, sind in der gegenwärtigen politischen Situation zunehmend einem steigenden Legitimationsdruck ausgesetzt. Förderstellen sind an Nachweisen für die verwendeten finanziellen Mittel interessiert und bedienen sich dabei immer öfter dem Grundsatz der wirkungsorientierten Steuerung. Dieser Aspekt des verstärkten Legitimationsdrucks erhöht sich einmal mehr, wenn das Sachziel der Nonprofit-Organisation etwas mit Integration oder der gesellschaftlichen Teilhabe aller zu tun hat. Schließlich wird das Themenfeld „Integration“ gegenwärtig politisch hoch brisant diskutiert und öffentliche Ausgaben in diesem Zusammenhang einer – im metaphorischen Sinne – doppelten Prüfung unterzogen.

Nonprofit-Organisationen werden, alleine durch das oft vorhandene Merkmal der hohen finanziellen Abhängigkeit von staatlichen Förderungen, erheblich durch die unterschiedlichen Stakeholder-Interessen geprägt, wodurch sich zunehmend Herausforderungen ergeben. Wesentlich hervorzuheben ist hier der Rechtfertigungsdruck im Hinblick auf die Mittelverwendung, der steigende Kosten- druck und die zunehmende Forderung nach Transparenz und Offenheit. Was sich daraus ergibt, ist die systemimmanente Forderung nach einer effektiveren und effizienteren Steuerung. Fest steht, dass für Nonprofit-Organisationen wirkungsorientiertes Arbeiten gegenwärtig weniger eine Option darstellt, sondern mehr zu einer Bedingung⁵ wird – eine Herausforderung sowohl für die wissenschaftliche Auseinandersetzung⁶ als auch für die Praxis⁷.

Fest steht aber auch, dass die Input-Orientierung sowie die Messmethode der klassischen, quantitativen Kennzahlen für die vorhandenen Sachziele im Sozialbereich oft nicht befriedigend sind und auch der Fülle an vorhandenen Wirkungen nicht gerecht werden. Sie

⁵ siehe dazu: Schober/Rauscher (2014b), 261 ff. & Greiling (2009), 70 & Rechberger (2013), 403 & Amt der OÖ Landesregierung (2015), 69&73.

⁶ Schober/Rauscher (2014b) plädieren beispielsweise für eine „stärkere theoriegeleitete Diskussion“ (Schober/Rauscher (2014b), 276) in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung & Rauscher/Schober (2015), 102.

⁷ Rauscher/Schober (2015), 102 & Bono (2010), 81 f. (fehlende Standards, fehlende konkrete Vorgaben, ...).

greifen nur unzureichend vorhandene Indikatoren auf, qualitative Elemente bleiben auf der Strecke. Aus diesem Grund wird zunehmend auf wirkungsorientiertes Arbeiten gesetzt und Wirkungsmessung als das Legitimationsinstrument der Zukunft angesehen. Für das Projekt „Regionales Kompetenzzentrum für Integration und Diversität“ (ReKI), unter anderem durchgeführt von der Volkshilfe Flüchtlings- und MigrantInnenbetreuung GmbH, ist die Arbeit mit Wirkungszielen bereits zum Alltag geworden und Voraussetzung, um Förderungen beziehen zu können. Die Herausforderung besteht dabei in der Komplexität der Wirkungsorientierung, denn schließlich geht es um nichts Geringeres als subjektive Empfindungen, Zustände und deren Auswirkungen zu operationalisieren und in weiterer Folge für die Gesellschaft sichtbar zu machen.

1.1 Zentrale Fragestellung und Zielsetzung

Das im Mittelpunkt stehende Forschungsfeld dieses Buches kann als lückenreich und ausbaufähig beschrieben werden. Gerade im Hinblick auf die konkrete und beispielhafte Ausarbeitung von Gestaltungshinweisen für Wirkungsmodelle sind keine vertiefenden Studien oder Arbeiten bekannt. Das Hauptziel dieses Buches ist die Erstellung eines praxistauglichen Modells sowie die Darstellung der Nutzung jener Vorteile, die sich durch wirkungsorientiertes Arbeiten ergeben.

Dazu wird zunächst der notwendige Theoriebezug erarbeitet. Es werden ausgewählte und bereits vorhandene Methoden und Instrumente der Wirkungsorientierung vorgestellt und das vorhandene Zielsystem des Projektes ReKI ausführlich analysiert. Als Ergebnis werden die erarbeiteten Elemente im Rahmen der Gestaltungshinweise für ein Wirkungsmodell zusammengeführt. Hinweise zur Wirkungsmessung und -steuerung fließen in dieses Werk mit ein, bilden aber nicht den Schwerpunkt. In einem letzten Schritt werden Handlungsempfehlungen zur Wirkungsorientierung für das Gesamtprojekt „Regionales Kompetenzzentrum für Integration und Diversität“ (ReKI) abgeleitet und allgemeingültige Handlungsanleitungen für die Praxis herausgearbeitet.

Um die Ausführungen nicht zu überfrachten, werden die „herkömmlichen Methoden“⁸ der Erfolgsmessung nur im Überblick

⁸ Gemeint sind in diesem Zusammenhang Methoden der leistungsorientierten Erfolgsrechnung, mehr dazu siehe Kapitel 3.1.

dargestellt. Es sollen vor allem die Wirkungsorientierung und ihre Methoden aus der Perspektive des Controllings im Mittelpunkt des Buches stehen.

Der Inhalt dieses Buches liefert Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Methoden und Instrumente sind geeignet, um Wirkungen von Projekten wie ReKI sichtbar zu machen und in weiterer Folge zu messen?
- Was unterscheidet dabei die wirkungsorientierte Erfolgsmessung von der leistungsorientierten Erfolgsmessung?
- Wie kann das Projekt ReKI der Volkshilfe FMB GmbH wirkungsorientiertes Arbeiten durchführen und welche Gestaltungshinweise für ein ReKI-Wirkungsmodell lassen sich ableiten?

Dieses Praxisbuch zeigt somit die Möglichkeiten und Vorteile wirkungsorientierter Arbeit auf und ermöglicht eine fundierte Auseinandersetzung mit diesem Themenfeld.

1.2 Gliederung des Buches

Zunächst werden in Kapitel 2 wichtige Begrifflichkeiten wie Erfolg, Leistung und Nutzen im Zusammenhang mit NPOs und deren Charakteristika im Überblick dargestellt und das Zielsystem in diesen Organisationen erläutert.

In Kapitel 3 werden allgemeine Aspekte der Erfolgsmessung beschrieben. Darin enthalten ist auch die Abgrenzung der leistungsorientierten Erfolgsmessung von der wirkungsorientierten Erfolgsmessung, welche im Anschluss daran genauer erläutert wird.

Kapitel 4 beschreibt das Feld der Wirkungsmodelle, vom Ursprung bis zu einer exemplarischen Darstellung der gängigsten Modelle.

In Kapitel 5 werden die Begriffe „Integration“ und „Diversität“ im Überblick diskutiert werden, um Anknüpfungspunkte der inhaltlichen Arbeit der ReKIs an diese Theoriefelder herzustellen.

Kapitel 6 beschreibt das Projekt ReKI inhaltlich in den Grundzügen und ordnet dieses in die Organisationsstruktur der Volkshilfe FMB GmbH ein.

Der zweite Teil des Buches – die Kapitel 7 bis 9 – widmen sich der empirischen Forschung. Hier wird zunächst in Kapitel 7 die methodische Vorgehensweise genauer erläutert. Darauffolgend wird die

durchgeführte Projektanalyse unter dem Gesichtspunkt der Wirkungsorientierung dargestellt (Kapitel 8). Kernstück dieser Arbeit bilden die in Kapitel 9 vorgestellten Gestaltungshinweise für ein Wirkungsmodell des Projektes ReKI. Den Abschluss dieses Kapitels bilden Empfehlungen hinsichtlich möglicher Maßnahmen.

Abschließend werden die zentralen Ergebnisse diskutiert und ein Fazit gezogen (Kapitel 10). In Kapitel 11 wird eine Handlungsanleitung für die Praxis entwickelt.

2. Zielsystem und Erfolg in Nonprofit-Organisationen

2.1 NPOs im Spannungsfeld

Die Position von Nonprofit-Organisationen wird in der Literatur oft als eine zwischen den Stühlen beschrieben und dem Dritten Sektor zugeordnet, neben dem Staat auf der einen Seite und dem Markt auf der anderen. „Obwohl sich NPOs also häufig auf Märkten bewegen und oft auch in hohem Maße öffentliche Aufgaben übernehmen, sind sie weder Wirtschaftsorganisationen noch Organisationen der öffentlichen Hand.“⁹

Da sich auf der Seite der Nachfrage von NPOs sowohl der Staat als auch die Gruppe der Leistungsempfänger*innen findet, ergibt sich daraus eine Position in einem Spannungsfeld zwischen genau diesen beiden Anspruchsgruppen.¹⁰ Die öffentliche Hand gestaltet den Kontext in Form von Rahmenbedingungen, Standards und Finanzierung in einem wesentlichen Ausmaß. Auf der anderen Seite stehen die Leistungsempfänger*innen, die auf die Dienste der NPOs in unterschiedlichem Ausmaß angewiesen sind und ihre individuellen Ziele verfolgen. Dazwischen steht die NPO, die sich an den vorgegebenen Rahmen zu halten hat, die Leistungsempfänger*innen – mit Dienstleistungen „bedient“ und dabei ihrem eigenen Zielsystem folgt.¹¹ Was sich aus dieser Position für NPOs ergibt, ist die Notwendigkeit eines ständigen Ausgleichs der Interessen und damit der Bearbeitung potentieller Konfliktfelder.¹² Die Organisationen stehen somit in einem ständigen Prozess der Ausverhandlung. Sei es um die Anpassung der Dienstleistungen an gesellschaftlich veränderte Bedürfnisse, um den Abgleich der Definition von Erfolg mit den Förderstellen oder um die Erhaltung der eigenen Autonomie.

Besondere Behandlung findet an dieser Stelle die Kooperationsbeziehung zwischen NPOs und dem politisch-administrativen System. Rechberger beschreibt diese Beziehung als eine divergierende, die in Österreich, einem „konservativ-korporatistisch geprägten wohlfahrtsstaatlichen System“¹³, eine lange Tradition hat¹⁴ und von

⁹ Meyer/Simsa (2013), 10.

¹⁰ vgl. Bono (2006), 33 f.

¹¹ vgl. ebd., 36.

¹² vgl. ebd., 34.

¹³ Rechberger (2013), 2.

¹⁴ vgl. Rechberger (2013), 91.

einem hohen Grad der gegenseitigen Abhängigkeit gekennzeichnet ist, „welcher sich in der finanziellen Abhängigkeit auf der Seite der NPO und in der Form des Know-how-Verlusts auf der Seite der öffentlichen Hand“¹⁵ zeigt.

Diese Kooperationsbeziehung ist dabei verschiedenen Einflüssen in unterschiedlichen Ausmaßen ausgesetzt. So muss in diesem Zusammenhang auf den Wandel vom Leistungsstaat zum Gewährleistungsstaat ab Mitte der 1990er Jahre¹⁶ unter der Reformbewegung des New Public Managements (NPM) hingewiesen werden, da diese für das im Rahmen dieses Buches bearbeitete Themenfeld von enormer Bedeutung war. Im Zuge des NPM kam es zu einer grundlegenden Neu-Ausrichtung der öffentlichen Verwaltung, weg von der Inputorientierung hin zur Outputorientierung.¹⁷ Die öffentliche Verwaltung sah sich zu diesem Zeitpunkt einem hohen Legitimationsdruck ausgesetzt. Grundprämissen des NPM ist die Anwendung betriebswirtschaftlicher Konzepte (insbesondere Effizienz und Effektivität) auf die öffentliche Verwaltung bei einer konsequenten Orientierung an den Anforderungen der Kund*innen, den Bürger*innen.¹⁸ Ein zentrales Element des NPMs ist dabei die Wirkungsorientierung, auf deren Definition in Kapitel 3.2 noch einmal genauer eingegangen wird. In der österreichischen Bundesgesetzgebung ist ein solcher Grundsatz der Wirkungsorientierung seit 2013 festgehalten.¹⁹

Das neue Staatsverständnis ist neben der Wirkungsorientierung geprägt durch die „Gewährleistungsverantwortung“²⁰, wobei die Erbringung der zu gewährenden Leistungen nicht mehr zwingend beim Staat selbst liegt, sondern dafür zunehmend Leistungsverträge mit Profit- oder Nonprofit-Organisationen abgeschlossen werden.²¹ Diese durch die Orientierung an den Handlungsprinzipien des NPMs beschriebenen Veränderungen auf der Ebene des politisch-administrativen Systems führten

¹⁵ Rechberger (2013), 93.

¹⁶ Angabe des Jahreszeitraums bezieht sich in diesem Fall auf Österreich (vgl. Pleschberger (2004), 302.).

¹⁷ vgl. Schedler/Proeller (2009), 5.

¹⁸ vgl. Schedler/Proeller (2009), 8 ff. & vgl. Rechberger (2013), 104 ff. Auf eine weitere Ausführung zentraler Handlungsprinzipien und konkreter Instrumente des New Public Managements wird an dieser Stelle ausdrücklich verzichtet. Weiterführende Literatur siehe Schedler/Proeller (2009), Klug (2003).

¹⁹ Siehe Bundeshaushaltsgesetz 2013.

²⁰ Schedler/Proeller (2009), 35.

²¹ vgl. ebd., 35 f.

Stichwortverzeichnis

AAbbau von Ressentiments 99
Anspruchsgruppen 23
Anti-Diskriminierungsrichtlinien 66
Assimilationsmodelle 62
Asylkompromiss 68
Asylrecht 70
Aussagekraft 46

BBalanced Scorecard 35
Bausteine für Wirkungsketten 152
Berichtswesen 32
Betriebswirtschaftliche Instrumente 47
Bono, Wirkungsmodell 59

CControlling 29, 54, 146

DDatenanalyse 87
Deadweight 42
Dimensionen 53
Diskriminierungen 66
Diversität 65
Diversitätspolitik 67
Dokumentenanalyse 87
Dritter Sektor 17, 19

EEffect 37, 38, 122, 125
Effects 55
Effektivität 31
Effektivitätsnachweise 149
Effizienz 55
Ehrenamt 100, 127, 131
Eingliederung 62
Empirische Sozialforschung 47
Empirisch-induktive Wirkungsketten 51
Empowerment 98

Erfolg 25
Erfolgskonzeptionalisierung 25
Erfolgsmessung 29, 47
Erfolgsverständnis 101
Erhebungsaufwand 46
Experteninterviews 89

FFinanzierung 17
Fokusgruppen 91
Fördervertrag 78
Forschungsfeld 11, 14
Freiwillige 26, 112, 138
Fremdenrecht 68, 70

GGebrauchswert 27
Gemeinnützigkeit 20
Gesamtstrategie 98
Gestaltungshinweise, Wirkungsmodell 121
Gewährleistungsverantwortung 18
Gewinnausschüttung, Verbot 20
Globalisierung 64

HHalfar, Wirkungsmodell 54
Horak, Zielsystem 22

IIdentifikation 63
Impact 37, 39, 46
Impact Map 40
Impact-Ziele 104, 142, 152
Indikatoren 33, 42, 144, 153
Indikatoren-Entwicklung 43
Inhaltliche Dimension 53
Input-Orientierung 13
Integration 61, 72
Integrationsarbeit vor Ort 100
Integrationsbegriff 62, 64, 71, 140

- Integrationsleitbild 68, 123
Integrationspolitik 77
Interaktion 63
Interkultur 65
Interkulturelle Öffnung 95
- K**ennzahlen 33, 144, 149, 153
Kennzahlen im Sozialbereich 13
Kennzahlensysteme 32, 34
Kernleistungen 100
Kommunale Integration 85
Kommunikationserleichterung 33
Komplexitäts-Reduktion 35
Kooperationsbeziehung 17
Koordinierungsfunktion 101
Kosten-Leistungsrechnung 28, 32
Kostenwirtschaftlichkeit 23
Kulturation 63
Kultur der Teilhabe 99
- L**ebenswelt Gemeinde 75
Legitimationsinstrument 14
Legitimierung nach Außen 150
Leistung 28
Leistungsbeschreibung 78
Leistungserbringungsziele 100
Leistungsnachweise 47
Leistungsorientierte Erfolgsmes-
sung 31, 34
Leistungsorientierung 57
Leistungsportfolio 48
Leistungsprozess 28
Leistungswirkungsziele 22, 24,
31, 39, 97
Leitbild 151
Lernen der Organisation 150
Logische Modelle 49
- M**essgröße 41
Migranten, Eingliederung 62
Misserfolg 25
- Mission 23, 149
Mitarbeiter als Erfolgsfaktor 102
Moderation 101
- N**etzwerke 101, 149
New Public Management 18
Nicht-monetäre Kennzahlen 35
Nonprofit-Organisation 13, 17,
20
Nutzen 26
- Ö**ffentliche Hand 17
Ökonomischer Reduktionismus
47
Operatives Controlling 151
Organisationsziele 24
Outcome 37, 46, 51
Outcome-Steuerung 45
Outcome-Ziele 152
Output 28, 37, 51, 100
Output-Messung 32, 35
Output-Orientierung 31
- P**artizipationschancen 99, 103
Performance Measurement 11,
29, 58
Phineo, Wirkungstreppe 56
Plazierung 63
Politische Dimension 140
Projektanalyse 93
Prozessbegleitung 100
- Q**ualitative Kennzahlen 35
- R**ahmenbedingungen 17
Rauscher, Wirkungsmodell 52
Rechentechnische Verknüpfungen
51
Regionales Kompetenzzentrum
für Integration und Diversität
75

- S**achlogisch-deduktive Wirkungsketten 51
Schober, Wirkungsmodell 52
Selbstwert einer Organisation 45
Sicherstellung der Teilhabe 79, 103
Soziale Arbeit 46
Soziale Dienstleistungen 13
Soziale Integration 63
Staatsverständnis 18
Stakeholder 23
Stakeholder-Analyse 105, 123
Stakeholder-Ansatz 25
Stakeholder Bewohner auf Gemeinde- und Bezirksebene 130
Stakeholder Einrichtungen der lokalen Infrastruktur 128
Stakeholder Freiwillige 138
Stakeholder Land Oberösterreich 126
Stakeholder Politik auf Gemeinde- und Bezirksebene 134
Stakeholder Regelsysteme 136
Stakeholder Verwaltung auf Gemeinde- und Bezirksebene 132
Steuerung der Organisation 150
Steuerungsfunktion 33, 101
Steuerungsmodelle 45
Steuerung sozialer Organisationen 30
Strategieplanung 45
Strukturelle Dimension 53
Subjektiver Gebrauchswert 28
Systemintegration 63
- T**eilhabe 66
- Ü**berprüfungsfunction 33
Unterstützungsangebot, Rahmenrichtlinie 78
Unterstützungsleistungen 101
Ursache-Wirkungsbeziehungen 145
Ursache-Wirkungsketten 50, 121
Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge 49
- V**erbot der Gewinnausschüttung 20
Verknüpfung von Systemen 154
Vernetzung 76, 101
Volkshilfe 83
- W**eiterentwicklung 142, 154
Wenn-Dann-Zusammenhang 49, 58, 121
Wertvorstellungen 46, 140
Wirkungen 23, 31, 34, 36, 97, 141
Wirkungsbox 52
Wirkungscontrolling 55, 145
Wirkungsdimensionen 59
Wirkungsketten 30, 50, 96, 121
Wirkungsmessung 14, 39, 41
Wirkungsmodelle 49
Wirkungsmodell, Gestaltungshinweise 121
Wirkungsorientierte Erfolgsmessung 31, 36, 44
Wirkungsorientiertes Arbeiten 14, 145
Wirkungsorientierte Steuerung 144
Wirkungsorientierung 36, 38, 44, 57, 143, 149
Wirkungssteuerung 39
Wirkungsstufen 57
Wirkungstreppe 56
Wirkungsziele 36, 39

Zeitliche Dimension 53	Zielorientiertes Handeln 52
Ziele des Projekts ReKI 105	Zielsystem 22
Ziele-Sammlung 93	Zielvereinbarungsgespräche 142
Zielgruppen-Analyse 105, 108	Zugangsbarrieren 64