

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XIX
Tabellenverzeichnis .....	XXI
Abkürzungsverzeichnis .....	XXIII
<b>A Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1 Problemstellung .....	2
2 Zentrale Fragestellung und Zielsetzung .....	6
3 Methodische Vorgehensweise .....	8
4 Aufbau der Arbeit .....	12
<b>B Theoretische Ausgangsbasis .....</b>	<b>15</b>
1 Die systemorientierte Perspektive als Basis für die Strukturierung des wirkungsorientierten Kontraktsystems .....	15
1.1 Systeme zwischen Autonomie und Integration .....	17
1.2 Das kybernetische Regelkreismodell .....	19
2 Das Kooperationssystem als organisationales Feld im Lichte der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie .....	21
2.1 Das organisationale Feld .....	22
2.2 Das Akteursverständnis .....	23
2.3 Zentrale Konzepte der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie .....	25
2.3.1 Institutionen .....	25
2.3.2 Legitimität .....	28
2.4 Der institutionelle Wandel .....	31
2.4.1 Formen des institutionellen Wandels .....	32
2.4.2 Stadienmodell des institutionellen Wandels .....	34
2.4.3 Akteursspezifische Aktivitäten im Zuge des institutionellen Wandels vor dem Hintergrund lokalstruktureller und kultureller Ausgangssituationen .....	34
2.4.3.1 Die Schaffung von Institutionen .....	36
2.4.3.2 Aufrechterhaltung bestehender Institutionen .....	37
2.4.3.3 Aufbrechen von Institutionen .....	38
<b>C Akteure im System des wirkungsorientierten Kontraktmanagements .....</b>	<b>41</b>
1 Das System der Nonprofit-Organisation .....	41
1.1 Institutionelle und typologische Grundlagen .....	41
1.1.1 Merkmale von Nonprofit-Organisationen .....	42
1.1.2 Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen .....	45
1.1.3 Soziale Nonprofit-Organisationen .....	48
1.2 Steuerungskreislauf einer Nonprofit-Organisation .....	50
1.2.1 Steuerungsinstanzen in ideellen Vereinen .....	51

1.2.1.1 Zielsetzendes System des ideellen Vereins .....	52
1.2.1.1.1 Die Mitgliederversammlung.....	53
1.2.1.1.2 Das Leitungsorgan.....	54
1.2.1.2 Realisierungssystem des ideellen Vereins .....	56
1.2.2 Steuerungsinstanzen in einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung .....	57
1.3 Schnittstellenproblematik des zielsetzenden und realisierenden Systems einer Nonprofit-Organisation .....	59
<b>2 Das politisch-administrative System .....</b>	<b>62</b>
2.1 Die Politik als zielsetzende Instanz im politisch-administrativen System .....	63
2.1.1 Dimensionen des Politikbegriffs .....	64
2.1.2 Das Parlament als Volksvertretung .....	66
2.1.2.1 Funktionen des Parlaments .....	67
2.1.2.2 Die Abgeordneten als Basis der Willensbildung .....	68
2.1.3 Die Regierung .....	69
2.1.3.1 Positionierung der Regierung im politisch-administrativen System .....	69
2.1.3.2 Funktionen der Regierung .....	71
2.1.3.2.1 Entscheidungsvorbereitung .....	71
2.1.3.2.2 Steuerungsfunktion innerhalb des politisch-administrativen Systems .....	74
2.1.3.2.3 Koordinations- und Kontrollfunktion.....	75
2.2 Die Verwaltung als Realisationsebene im politisch-administrativen System .....	78
2.2.1 Die Verwaltungsorganisation zwischen verfassungsrechtlichen Grundsätzen und informellen Arrangements .....	81
2.2.1.1 Die Struktur des Realisationssystems .....	81
2.2.1.2 Die Spitzen des Verwaltungsapparates und deren Schnittstellen zur Politik .....	83
2.2.2 Aufgaben der öffentlichen Verwaltung im Zuge des Gewährleistungsstaates .....	85
<b>3 Zusammenfassung Kapitel C .....</b>	<b>89</b>
<b>D Die Kooperation zwischen dem politisch-administrativen System und NPO.....</b>	<b>91</b>
1 Der Kooperationsbegriff .....	91
2 Gestaltungshintergrund für eine wirkungsorientierte Kooperation.....	94
2.1 Tradition der Kooperation .....	94
2.2 Komponenten des Zielsystems der Sozialpolitik .....	95
2.3 Typologie der Wohlfahrtsstaaten .....	97
2.4 Anreize der öffentlichen Hand für eine Kooperation mit NPO .....	100
3 Einflüsse des New Public Management auf die Kooperationsgestaltung .....	104
3.1 Zentrale Ansatzpunkte des New Public Management.....	104
3.2 Der Public Governance-Ansatz als Voraussetzung der Kontraktbeziehung zwischen politisch-administrativem System und NPO .....	106
3.2.1 Ursachen für die Dominanz der Markt-Hierarchiekonstellation .....	107
3.2.2 Aufgabekritik auf Basis strategischer Ziele .....	111

3.3	Der Kontrakt als zentrales Instrument der Ergebnisorientierung .....	115
3.3.1	Kontrakt und Kontraktmanagement .....	116
3.3.2	Ebenen des Kontraktmanagements .....	117
3.3.3	Vom Produkt zum Kontrakt .....	119
3.3.3.1	Die Produktdefinition .....	120
3.3.3.2	Das Produkt als Basis für die Outputorientierung .....	123
3.3.4	Produktbudgetierung und Globalbudget .....	124
3.3.5	Kontraktschließung .....	125
3.3.6	Kontraktbezogene Veränderungen in der Kooperationsgestaltung .....	127
4	Zusammenfassung Kapitel D .....	131
<b>E</b>	<b>Das wirkungsorientierte Kontraktssystem .....</b>	<b>133</b>
1	Produktbedingte Herausforderungen eines wirkungsorientierten Kontraktssystems ..	135
1.1	Die personenbezogene Dienstleistung als Produkt der Kooperationsbeziehung .....	135
1.2	Die personenbezogene Dienstleistung im Lichte des Vergaberechts .....	140
1.2.1	Nicht-Prioritäre Dienstleistungen .....	141
1.2.2	Standardisierung als Reaktion auf die Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten .....	142
1.3	Problematik einer potential- und regelorientierten Ergebnissesteuerung .....	144
2	Definitions- und Gestaltungsrahmen auf Basis der Wirkungsebene .....	148
3	Rationalitätsverständnisse innerhalb des wirkungsorientierten Kontraktssystems ..	151
3.1	Ziele als Ansatzpunkt verschiedener Rationalitätsverständnisse .....	151
3.2	Divergierende Rationalitätsausrichtungen zwischen zielsetzendem und realisierendem System .....	153
3.3	Perspektiven der politischen Rationalität .....	154
3.4	Managementrationalität .....	159
4	Das gemeinsame Wirkungsverständnis des wirkungsorientierten Kontraktssystems ..	161
4.1	Konzepte der Wirkungsbetrachtung .....	161
4.1.1	Wirkung im politisch-administrativen System .....	161
4.1.1.1	Das 3-E-Konzept (Budäus/Buchholtz, 1997) .....	162
4.1.1.2	Das Input/Output Modell (Pollitt/Bouckaert, 2004) .....	163
4.1.1.3	Der Steuerungsprozess im politisch-administrativen System (Mäder/Schedler, 1994) .....	165
4.1.1.4	Der politisch-administrative Steuerungskreislauf (Thom/Ritz, 2008) ....	168
4.1.2	Wirkung in Nonprofit-Organisationen .....	169
4.1.2.1	Wirkung = Effect + Impact + Outcome (Schröder/Kettiger, 2001) .....	170
4.1.2.2	Der Wirkungsbegriff im Freiburger Management-Modell .....	172
4.2	Das Wirkungsobjekt als Orientierungspunkt .....	174
4.2.1	Individuelle Wirkungsobjekte .....	176
4.2.1.1	Leistung .....	176

4.2.1.2 Leistungsadressat.....	177
4.2.2 Kollektive Wirkungsobjekte .....	178
4.2.2.1 Zielgruppe.....	178
4.2.2.2 Gesellschaft .....	179
4.3 Das mehrdimensionale Wirkungskonzept des WKS .....	182
4.3.1 Die Ursache-Wirkungsbeziehung .....	183
4.3.2 Der Zeitfaktor als dynamische Komponente.....	188
4.3.3 Multiple Betrachtungs- und Zielebenen der Wirkungsobjekte .....	188
4.4 Verortung der mehrdimensionalen Wirkungsobjekte im wirkungsorientierten Kontraktsystem.....	190
5 Zusammenfassung Kapitel E.....	196
<b>F Fallstudien zum wirkungsorientierten Kontraktmanagement in Österreich....</b>	<b>199</b>
I Methoden.....	199
1.1 Der Fallstudienansatz .....	200
1.2 Forschungsdesign und Fallauswahl.....	201
1.3 Erhebungsinstrumente.....	205
1.3.1 Dokumentenanalyse .....	206
1.3.2 Gruppendiskussion .....	207
1.3.3 Problemzentriertes Interview .....	209
1.3.3.1 Gestaltung des problemzentrierten Interviews .....	210
1.3.3.2 Auswertung der problemzentrierten Interviews .....	213
1.4 Zusammenfassende Darstellung des Forschungsablaufs .....	214
2 Fallstudie A: Wirkungsorientierung in der Kooperation zwischen dem politisch-administrativen System des Bundes und einer Nonprofit-Organisation .....	217
2.1 Das politisch-administrative System der Fallstudie A .....	217
2.1.1 Das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz.....	217
2.1.1.1 Struktur und Aufgabenbereiche des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz .....	218
2.1.1.2 Wirkungsorientierte Verwaltungsführung auf der Bundesebene .....	220
2.1.1.3 Die arbeitspolitischen Zielsetzungen des Bundesministeriums aus der Perspektive der Wirkungsorientierung .....	225
2.1.1.3.1 Regierungsprogramm 2008 – 2013 .....	226
2.1.1.3.2 Arbeitsmarktpolitische Zielvorgaben 2010 .....	232
2.1.2 Das Arbeitsmarktservice Österreich als Realisationseinheit des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz.....	239
2.1.2.1 Struktur und Aufgabenbereiche des Arbeitsmarktservice .....	239
2.1.2.2 Die arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen und ihre Kommunikationsmittel im Rahmen des AMS .....	244
2.1.2.2.1 Bundesgesetz über das Arbeitsmarktservice .....	244
2.1.2.2.1.1 Gesetzliche Regelungen zum Steuerungs- und Kontrollkreislauf .....	245

2.1.2.2.1.2	Zielsetzung des Arbeitsmarktservice laut § 29 Arbeitsmarktservicegesetz aus der Perspektive der Wirkungsorientierung .....	247
2.1.2.2.2	Richtlinien des Arbeitsmarktservice.....	250
2.1.2.2.2.1	Vorstandsrichtlinie zur Vergabe von Bildungsmaßnahmen (BM I) .....	253
2.1.2.2.2.1.1	Regelung der Vergabeverfahren in der Richtlinie BM I ....	254
2.1.2.2.2.1.2	Zuschlagskriterien, Maßnahmenziele und Bewertungskriterien der Richtlinie BM I .....	256
2.1.2.2.2.2	Bundesrichtlinie Arbeitsmarktbezogener Beratungs- und Betreuungseinrichtungen (BBE).....	267
2.1.2.2.2.2.1	Regelung der Vergabeverfahren in der Richtlinie BBE ....	268
2.1.2.2.2.2.2	Fördervoraussetzungen, Zieldimensionen und Bewertungskriterien.....	270
2.2	Ergebnisse der Datenanalyse des politisch-administrativen Systems der Fallstudie A .....	276
2.3	Das NPO-System der Fallstudie A.....	281
2.3.1	Die gemeinsame Interessenvertretung als bundesweites Bindeglied der einzelnen Leistungsersteller im NPO-System .....	281
2.3.1.1	Struktur und Aufgabenbereich der bundesweiten Interessenvertretung..	282
2.3.1.2	Informations- und Kommunikationsschnittstellen auf der Bundesebene der Leistungsersteller.....	283
2.3.1.3	Wirkungsziele und Wirkungsorientierung aus der Perspektive der bundesweiten Interessenvertretung.....	285
2.3.2	Der Verein Alpha als zentraler Kooperationspartner und Leistungsersteller	288
2.3.2.1	Struktur und Aufgabenbereich des Vereins Alpha.....	289
2.3.2.1.1	Die zielsetzende Ebene des Vereins Alpha .....	290
2.3.2.1.2	Die Realisationsebene des Vereins Alpha .....	292
2.3.2.2	Die Ziel- und Wirkungsorientierung des Vereins Alpha.....	295
2.3.2.2.1	Die Ziele des Vereins Alpha aus der Perspektive der Vorstandsebene .....	295
2.3.2.2.2	Die Ziele des Vereins Alpha aus der Perspektive der Realisationsebene.....	299
2.3.2.2.3	Der Zielgestaltung des Vereins Alpha anhand aktueller Reformprozesse .....	301
2.4	Ergebnisse der Datenanalyse des NPO-Systems der Fallstudie A .....	304
2.5	Das Kooperationssystem der Fallstudie A .....	308
2.5.1	Die Fördervereinbarung der Fallstudie A .....	308
2.5.1.1	Leistungs- und Wirkungsorientierung im Rahmen der Fördervereinbarung .....	309
2.5.1.2	Finanzierung, Reporting und Kontrolle im Rahmen der Fördervereinbarung .....	312
2.5.2	Die Systemstruktur der Fallstudie A und seine akteursübergreifenden Schnittstellen .....	315

2.5.3 Wirkungsziele und Wirkungsorientierung aus der Perspektive des Gesamtsystems .....	319
2.6 Ergebnis der Fallstudie A .....	322
3 Fallstudie B: Wirkungsorientierung in der Kooperation zwischen dem politisch-administrativen System des Landes Oberösterreich und einer Nonprofit-Organisation .....	324
3.1 Das politisch-administrative System der Fallstudie B .....	324
3.1.1 Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in der oberösterreichischen Landesverwaltung .....	325
3.1.2 Struktur und Aufgabenbereiche des Landes Oberösterreich .....	328
3.1.2.1 Die zielsetzende Ebenen des politisch-administrativen Systems des Landes Oberösterreich .....	328
3.1.2.2 Das Amt der Oberösterreichischen Landesregierung als Realisationsebene .....	330
3.1.3 Kontraktbezogene Zielsetzungen und ihre Kommunikationsmittel im Rahmen des politisch-administrativen Systems des Falles B .....	333
3.1.3.1 Das Landesgesetz betreffend die Chancengleichheit von Menschen mit Beeinträchtigungen .....	334
3.1.3.1.1 Zielsetzung des Oö. Chancengleichheitsgesetzes aus der Perspektive der Wirkungsorientierung .....	334
3.1.3.1.2 Planungs- und Prozessstruktur im Oö. Chancengleichheitsgesetz ...	335
3.1.3.2 Rahmenrichtlinie Leistungs- und Qualitätsstandards Geschützte Arbeit	340
3.1.3.2.1 Die dienstleistungsorientierten Inhaltspunkte der Rahmenrichtlinie Geschützte Arbeit .....	341
3.1.3.2.2 Die Zielsetzungen der Rahmenrichtlinie Geschützte Arbeit aus der Perspektive der Wirkungsorientierung .....	344
3.1.3.3 Kostenrechnungs- und Controlling-Richtlinie .....	346
3.1.3.3.1 Gestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung nach der Kostenrechnungs- und Controlling-Richtlinie .....	347
3.1.3.3.2 Ausgestaltung des Controllings und Berichtswesens im Rahmen der Kostenrechnungs- und Controlling-Richtlinie .....	348
3.1.3.4 Die Normkostenrichtlinie .....	349
3.1.3.4.1 Kalkulationsschema „Geschützte Werkstätte“ .....	350
3.1.3.4.2 Kalkulationsschema „Supported Employment“ .....	351
3.2 Ergebnisse der Datenanalyse des politisch-administrativen Akteurs der Fallstudie B .....	352
3.3 Das NPO-System der Fallstudie B .....	354
3.3.1 Struktur und Aufgabenbereich der Beta gGmbH .....	354
3.3.2 Die Ziel- und Wirkungsorientierung der Beta gGmbH .....	357
3.4 Ergebnisse der Datenanalyse des NPO-Systems der Fallstudie B .....	360
3.5 Das Kooperationssystem der Fallstudie B .....	361
3.5.1 Die Leistungsvereinbarung der Fallstudie B .....	362

3.5.2 Die Systemstruktur der Fallstudie B und seine akteursübergreifenden Schnittstellen .....	369
3.5.3 Wirkungsziele und Wirkungsorientierung aus der Perspektive des Gesamtsystems .....	372
3.6 Ergebnis der Fallstudie B .....	374
<b>4 Fallübergreifende System- und Wirkungsbetrachtung.....</b>	<b>377</b>
4.1 Systemstruktur der politisch-administrativen Systeme im Vergleich.....	377
4.2 Wirkungsorientierung der politisch-administrativen Systeme im Vergleich.....	379
4.3 Systemstruktur der NPO-Systeme im Vergleich.....	381
4.4 Wirkungsorientierung der NPO-Systeme im Vergleich.....	382
4.5 Systemstruktur der Kooperationssysteme im Vergleich .....	383
4.6 Wirkungsorientierung der Kooperationssysteme im Vergleich .....	385
<b>5 Implikationen für das Modell des wirkungsorientierten Kontraktsystems .....</b>	<b>389</b>
<b>G Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>395</b>
1 Gestaltungsempfehlungen für den theoretischen Diskurs .....	395
2 Handlungsempfehlungen für die Praxis .....	398
<b>H Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>403</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>411</b>
<b>Anhang I .....</b>	<b>437</b>
<b>Anhang II.....</b>	<b>453</b>