

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	13
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	15
1 Einführung	19
1.1 Die Werte-Debatte in Diakonie und Gesellschaft	19
1.2 Ansatz und Ziel der Arbeit	22
1.3 Überblick zum Gang der Argumentation	25
2 Werte – Verständnis, Bezüge und Perspektiven	27
2.1 Werte – Zugänge zu einem schillernden Begriff	27
2.1.1 Verständnis des Werte-Begriffs	28
2.1.2 Aspekte zur Entstehung von Werten	37
2.1.3 Ansätze zur Systematisierung von Werten	39
2.1.4 Ethik und Ökonomie – eine Verhältnisbestimmung	41
2.2 Werte in der Diakonie	49
2.2.1 Verständnis und Verwendungskontexte des Diakonie-Begriffs	49
2.2.2 Zur Bedeutung von Werten für die Diakonie	51
2.2.3 Zur Problematik diakonischer Wertekataloge	57
2.2.4 Diakonisches Profil – Verständnisse und Missverständnisse	60
2.3 Bedeutung von Werten für das Leiten von Unternehmen	63
2.3.1 Management als Leiten, Steuern und Führen	63
2.3.2 Werte in umfassenden Management-Konzeptionen	68
2.3.2.1 Strategische Unternehmensführung nach Hinterhuber	69
2.3.2.2 Das neue Sankt Galler Management-Modell	74
2.3.2.3 Das Freiburger Management-Modell	79
2.3.3 Werte in abgeleiteten Managementkonzepten	83
2.3.3.1 Corporate Governance	83
2.3.3.2 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen	84
2.3.3.3 Governanceethik und EthikManagementSystem	88
2.3.3.4 NPO-Zielsystem	92
2.3.3.5 Qualitätsmanagement	94
2.3.3.6 Normatives Management - Werte gestalten	100

2.3.4	Diakoniespezifische Perspektiven	102
2.3.4.1	Diakonie als christliches Unternehmen	103
2.3.4.2	Das Bielefelder Diakonie-Management-Modell	106
2.3.4.3	Diakonische Corporate Governance	110
2.3.5	Zusammenfassung: Bedeutung von Werten im Management	112
2.4.	Werte und Kennzahlen	112
2.4.1	Grundlagen zum Verständnis von Kennzahlen	112
2.4.2	Messprobleme und Gütekriterien	116
2.4.2.1	Arten und Bezugspunkte von Kennzahlen	116
2.4.2.2	Anforderungen an Kennzahlen	121
2.4.3	Entwicklung von Kennzahlensystemen	124
2.4.3.1	Eindimensionale Kennzahlensysteme	125
2.4.3.2	Die Balanced Scorecard	127
2.5	Zusammenfassung Kapitel 2: Konzeptionelle Grundlagen	131
3 Analyse vorliegender Kennzahlensysteme für NPO		134
3.1	Ansatz: Maximale Variationsbreite unterschiedlicher Zugänge	134
3.2	Untersuchung vielfältiger und prägnanter Ansätze	136
3.2.1	Balanced Scorecard-Varianten	136
3.2.1.1	Lean Controlling mit der BSC	136
3.2.1.2	BSC mit strategischen Stoßrichtungen	137
3.2.1.3	BSC für Pflegeeinrichtungen	138
3.2.1.4	Controlling in karitativen NPO	140
3.2.1.5	BSC in der Behindertenhilfe	141
3.2.1.6	Ganzheitliche Unternehmensführung in NPO	143
3.2.1.7	Sustainable Balanced Scorecard	144
3.2.1.8	Balanced Valuecard	145
3.2.2	Weitere branchenübergreifende Ansätze	148
3.2.2.1	Steuerung sozialer Unternehmen mit Kennzahlen	148
3.2.2.2	Performance Management in NPO	151
3.2.2.3	Performance Measurement in NPO	154
3.2.2.4	FMM-Kennzahlensystem	155
3.2.2.5	Normatives Controlling	157
3.2.2.6	Wertekompass	161
3.2.2.7	Rahmenbedingungen christlicher Unternehmenskultur	163
3.2.3	Weitere branchenspezifische Ansätze	164
3.2.3.1	Kooperation für Transparenz und Qualität (KTQ)	164
3.2.3.2	proCum Cert (pCC)	169

3.2.3.3	Qualitätsindikatoren für Kirchliche Krankenhäuser (QKK)	174
3.2.3.4	Diakonie-Siegel Pflege	181
3.3	Ergebnis: Pragmatische Zugänge mit konzeptionellen Schwächen	186
4	Konzeption eines werteorientierten Managements mit Kennzahlen	188
4.1	Bedeutung von Werten in diakonischen Unternehmen	190
4.1.1	Relevante Wertekategorien in diakonischen Unternehmen	190
4.1.1.1	Werte, die <i>erreicht</i> werden sollen	190
4.1.1.2	Werte, die <i>praktiziert</i> werden sollen	191
4.1.1.3	Werte, die <i>gesichert</i> werden sollen	193
4.1.2	Funktionen von Werten in und für Unternehmen	195
4.1.2.1	Eingrenzung möglicher Handlungsoptionen	195
4.1.2.2	Unterstützung vorhandener Handlungsoptionen	196
4.1.2.3	Eröffnung zusätzlicher Handlungsoptionen	197
4.1.2.4	Diakonie als Dienstleistung und Sorge	197
4.1.2.5	Die Effizienzfalle	198
4.1.3	Zur Wirkung von Werten als Normen	201
4.1.4	Formen der Absicherung von Werten	205
4.1.5	Werte in Kennzahlen abbilden – Risiken und Chancen	208
4.1.5.1	Kennzahlen als Kulturbruch in sozialen Unternehmen	208
4.1.5.2	Vorbehalte gegenüber Kennzahlen in der Literatur	212
4.1.5.3	Chancen und Möglichkeiten von Kennzahlen mit Wertebezug	215
4.1.6	Kennzahlen in der Diakonie – spezifische Herausforderungen	219
4.2.	Exemplarische Vertiefung am Beispiel der Teilhabeplanung	221
4.2.1	Verständnis und Einordnung des Teilhabebegriffs	221
4.2.2	Akteure im Netzwerk der Teilhabeplanung	223
4.2.3	Bedarf und Bedürfnis als Schlüsselbegriffe zur Teilhabe	227
4.2.3.1	Ebene des überörtlichen Trägers der Sozialhilfe	230
4.2.3.2	Ebene der diakonischen Unternehmen als Anbieter	234
4.2.3.3	Ebene der individuellen Unterstützungsleistungen	236
4.2.4	Ableitung von Zielen als Weichenstellung	237
4.2.5	Matrix der Perspektiven zur Teilhabeplanung	240
4.2.6	Ableitung von Kennzahlen zur Teilhabeplanung	243
4.3	Konzeptionelle Bausteine werteorientierten Managements	248
4.3.1	Werteorientierung als grundlegendes Merkmal von Kennzahlen	248

4.3.2	Leistungen als zentrale Ansatzpunkte für Werte	251
4.3.2.1	Kernleistungen	253
4.3.2.2	Ergänzende Leistungen	254
4.3.2.3	Rahmenleistungen	255
4.3.2.4	Nebenleistungen	256
4.3.2.5	KeRN für unterschiedliche Stakeholder	256
4.3.2.6	Die KeRN-Leistungsmatrix	259
4.3.3	Systematisierung von Werten mit Blick nach außen und innen	260
4.3.3.1	Aktionsfeld Adressaten	263
4.3.3.2	Aktionsfeld Angebote	266
4.3.3.3	Aktionsfeld Organisationstechnologie	267
4.3.3.4	Aktionsfelder in Balance halten	268
4.3.4	Ausbalancierung von Zielen statt Hierarchiebildung	270
4.3.4.1	Zur Problematik einer Hierarchie von Zielen	270
4.3.4.2	Wettbewerbsstärke, Ertragskraft und Arbeitswelt als Zielfelder	276
4.3.4.3	Zusammenwirken von Werten, Domäne und WEA	281
4.3.5	Zusammenfassung: Bausteine für normatives Management	283
4.4	Anwendungsfragen im Blick auf Kennzahlen	286
4.4.1	Methodische Möglichkeiten zum Messen von Werten	286
4.4.1.1	Messung theoretischer Konstrukte mittels Indikatoren	287
4.4.1.2	Messung mittels Festlegung idealtypischer Abläufe	291
4.4.1.3	Dekomposition theoretischer Konstrukte	293
4.4.1.4	Wertebezogene Prozess- und Strukturanalyse	294
4.4.1.5	Wertebezogene Datenanalyse	297
4.4.2	Anwendungskontexte von Kennzahlen	298
4.4.2.1	Bezugspunkte von Kennzahlen	299
4.4.2.2	Zielrichtungen wertorientierter Anwendung von Kennzahlen	301
4.4.2.3	Unterscheidung von Bericht, Datenvergleich und Benchmarking	305
4.4.3	Anforderungen und Fallstricke	309
4.4.3.1	Beachtung grundlegender Gütekriterien	309
4.4.3.2	Begrenzung und Strukturierung von Kennzahlen	311
4.4.3.3	Ermittlungsprobleme	314
4.4.3.4	Methodische Fallstricke am Beispiel der Mitarbeiterzahl	318
4.4.3.5	Zur Notwendigkeit präziser Festlegungen	321

4.5	Konkretionen wertorientierter Anwendung von Kennzahlen	323
4.5.1	Wertorientierte Interpretation einzelner Kennzahlen	323
4.5.1.1	Anteil geringfügig beschäftigter Mitarbeitender	323
4.5.1.2	Blickrichtungen zur Krankheitsquote	326
4.5.1.3	Relevanz und Wirkung eines Leitbildes	327
4.5.2	Abbildung qualitativer Werte durch Index-Kombination	329
4.5.2.1	Bedarfs-Index als Maß für Unterstützungsbedarf	329
4.5.2.2	Mitarbeiter-Index als Maß des Mitarbeitereinsatzes	331
4.5.2.3	Qualitäts-Index als mathematische Verfeinerung	334
4.5.2.4	Anwendungen und wertorientierte Interpretationen	334
4.5.3	Datenvergleich zur Steuerung eines Angebotsfeldes	336
4.5.4	Management-Bericht zur Steuerung des Gesamtunternehmens	340
4.5.5	Wertorientierte Interpretation am Beispiel AUW	346
4.5.5.1	Die Entwicklung der AUW-Angebote in der DSW	346
4.5.5.2	Fachleistungsstundenindex	347
4.5.5.3	Analyse des Indexverlaufs	348
4.5.5.4	Interpretation und Schlussfolgerungen	350
4.6	Zusammenfassung: Erarbeitungsschritte eines wertorientierten Managements	355
5	Fazit: Erkenntnisse und Ergebnisse	358
5.1	Ausgangspunkte und Vorgehensweisen	358
5.2	Elemente eines neuen Ansatzes für wertorientiertes Management	360
5.2.1	Verständnis von Werten in der Diakonie	360
5.2.2	Konzeptionelle Elemente wertorientierten Managements	361
5.2.3	Konkretionen wertorientierter Anwendung von Kennzahlen	363
5.3	Theoretische und praktische Anschlussfähigkeit der Ergebnisse	365
	Literaturliste	367