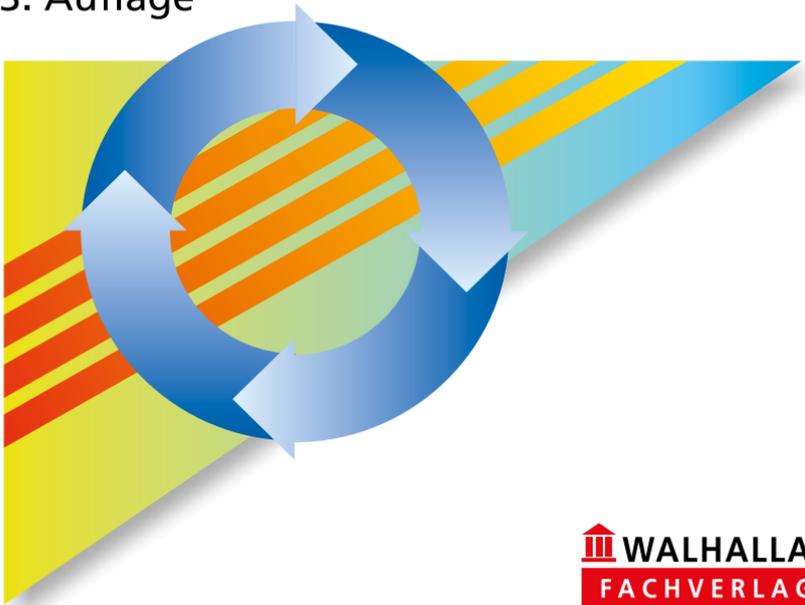


Bettina Stoll

# Balanced Scorecard für Soziale Organisationen

Qualität und Management durch  
strategische Steuerung  
Arbeitshilfe mit Beispielen

3. Auflage



 **WALHALLA**  
FACHVERLAG



### **Dr. Bettina Stoll,**

Dipl.-Päd. (Univ.), Dipl.-Sozialpäd. (FH), mehrfach ausgezeichnet, beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Theorie und Praxis der Balanced Scorecard, insbesondere mit Anwendungsmöglichkeiten für Non-Profit-Organisationen und der Integration sozialer Komponenten in Wirtschaftsunternehmen.

Fachautorin, unter anderem zur Betrieblichen Sozialarbeit (BSA) und zur Corporate Social Responsibility; seit 2008 Geschäftsführerin der Regensburg International School GmbH.

## **Soziale Organisationen erfolgreich führen**

Wer im Wettbewerb überleben will, muss dienstleistungsorientiert denken und handeln.

Praxisnah zeigt dieses Handbuch, wie das Steuerungsinstrument Balanced Scorecard (BSC) für das ausgewogene ziel- und qualitätsorientierte Management in Sozialen Organisationen effektiv genutzt werden kann.

Die konstruktive und gewinnbringende Umsetzung ist einfach und überzeugend. Insbesondere für die Praxisnähe wurde die Autorin vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung mit dem ConSozial Wissenschafts-Preis ausgezeichnet.

„Das Buch stellt eine anschauliche, wissenschaftliche und gleichzeitig praxisnahe Arbeit dar. Praktiker und Studierende werden gleichsam bedient und die Ausführungen mit Gewinn lesen.“

*Socialnet*

Bettina Stoll

# Balanced Scorecard

---

# für Soziale

---

# Organisationen

---

Qualität und Management durch  
strategische Steuerung

Arbeitshilfe mit Beispielen

3. Auflage

 **WALHALLA**  
**FACHVERLAG**

**Hinweis:** Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Werk 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.  
Rechtsstand: April 2013

**WALHALLA Digital:**

Mit den WALHALLA E-Books bleiben Sie stets auf aktuellem Stand!

Auf [www.WALHALLA.de](http://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 nicht erlaubt.

Sollten Sie an einer Serverlösung interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-Kundenservice; wir bieten hierfür attraktive Lösungen an: Tel. 0941 5684-209

- © 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: 7519600

*Nutzen Sie das Inhaltsmenü:  
Die Schnellübersicht führt Sie zu Ihrem Thema.  
Die Kapitelüberschriften führen Sie zur Lösung.*

Gesamtinhaltsübersicht .....	7
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen .....	10
Abkürzungsverzeichnis .....	11
Vorwort .....	12
Prof. Dr. Elisabeth Wacker	
Balanced Scorecard als Instrument für das qualitätsorientierte strategische Sozialmanagement .....	15
<b>1</b> Management in Sozialen Organisationen .....	21
<b>2</b> Aspekte der Qualität in Sozialen Organisationen .....	45

# Schnellübersicht

3	Qualitätsorientiertes strategisches Management – Handlungsbasis der Balanced Scorecard . . . . .	69
4	Die Balanced Scorecard – Grundlagen und Begriffe . . . . .	77
5	Die Anwendung der BSC im Kontext Sozialer Organisationen . .	93
6	Management- und Qualitätsfunktionen der BSC in Sozialen Organisationen . . . . .	135
	Resümee: Potenziale der BSC für das qualitätsorientierte Management Sozialer Organisationen . . . . .	160
	Anhang . . . . .	162
	Anmerkungen . . . . .	165
	Literaturhinweise . . . . .	172
	Stichwortverzeichnis . . . . .	182

# Gesamtinhaltsübersicht

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen . . . . .	10
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	11
Vorwort . . . . .	12
Balanced Scorecard als Instrument für das qualitätsorientierte strategische Sozialmanagement . . . . .	15
<b>1 Management in Sozialen Organisationen . . . . .</b>	<b>21</b>
1. Abgrenzung und Definition der Sozialen Organisation . . . . .	22
2. Spezifika und aktuelle Tendenzen in den Rahmenbedingungen Sozialer Organisationen . . . . .	24
Zielsetzungen und Zielsystem Sozialer Organisationen . . . . .	24
Operationalisierung und Quantifizierung von Zielen und Leistungen . . . . .	26
3. Management – Definition . . . . .	31
4. Konzepte und Merkmale des Sozialmanagements . . . . .	32
Das „Soziale“ des Sozialmanagements . . . . .	35
Grundlegende Managementfunktionen und -aufgaben . . . . .	36
Die ManagerInnen im Sozialmanagement . . . . .	39
5. Managementdefizite in Sozialen Organisationen . . . . .	40
Gründe für ein Managementdefizit . . . . .	41
Die Stabilisierungsfunktion des Missmanagements . . . . .	43
<b>2 Aspekte der Qualität in Sozialen Organisationen . . . . .</b>	<b>45</b>
1. Die Qualitätsdiskussion im Kontext Sozialer Organisationen . . . . .	46
2. Auffassungen von Qualität . . . . .	49
3. Spezifische Aspekte der Qualität in Sozialen Organisationen . . . . .	54
Soziale Dienstleistungen und ihre Qualitätsebenen . . . . .	55

## Gesamtinhaltsübersicht

Qualitätsrelevante Spezifika sozialer Dienstleistungen . . . . .	58
Qualität in Sozialen Organisationen – Definition . . . . .	62
4. Qualität und Management . . . . .	63
Qualität als Managementaufgabe – qualitätsorientiertes Management . . . . .	64
Grundlegende qualitätsbezogene Aufgaben des Managements . . . . .	66
<b>3 Qualitätsorientiertes strategisches Management –     Handlungsbasis der Balanced Scorecard . . . . .</b>	<b>69</b>
1. Verortung des strategischen Managements . . . . .	70
2. Definition und Funktionen . . . . .	71
3. Strategien und ihre Bedeutung . . . . .	72
4. Der Prozess des strategischen Managements . . . . .	73
5. Ebenen des Strategiebildungsprozesses . . . . .	75
<b>4 Die Balanced Scorecard –     Grundlagen und Begriffe . . . . .</b>	<b>77</b>
1. Originärer Kontext und Funktion der Balanced Scorecard . . . . .	78
2. Grundlagen der BSC als Managementinstrument . . . . .	82
Klärung und Herunterbrechen von Vision und Strategie . . . . .	82
Kommunikation und Verknüpfung von strategischen Zielen und Maßnahmen . . . . .	83
Planung, Festlegung von Zielen und Abstimmung strategischer Initiativen . . . . .	84
Verbesserung von strategischem Feedback und Lernen . . . . .	85
3. Perspektiven der Balanced Scorecard in Profitunternehmen . . . . .	86
4. Einsatzebenen der BSC in der Organisation . . . . .	90

<b>5 Die Anwendung der BSC im Kontext Sozialer Organisationen</b> . . . . .	93
1. Generelle Eignung der BSC für Soziale Organisationen . . . . .	94
2. Diskussion von Modellen der BSC für Soziale Organisationen . . . . .	95
3. Inhalte und Aufbau der Perspektiven in Sozialen Organisationen . . . . .	101
4. Entwicklung einer BSC am Beispiel der Betrieblichen Sozialarbeit der Siemens AG . . . . .	109
Betriebliche Sozialarbeit . . . . .	110
Entwicklung der Rahmen-BSC für die BSA . . . . .	112
5. Inhalte einer BSC am Beispiel von Schulen . . . . .	124
Aktueller Kontext . . . . .	124
Inhalte einer Schul-BSC . . . . .	126
6. Strukturelle Umsetzungskomponenten einer BSC . . . . .	131
<b>6 Management- und Qualitätsfunktionen der BSC in Sozialen Organisationen</b> . . . . .	135
1. Spezifika und Managementdefizite als Ansatzpunkte der BSC . . . . .	136
2. Managementfunktionen und -aufgaben als Ansatzpunkte der BSC . . . . .	142
3. Das Instrument BSC und das Sozialmanagement . . . . .	148
4. Qualitätsorientierte und -integrierende Funktionen der BSC . . . . .	153
Resümee: Potenziale der BSC für das qualitätsorientierte Management Sozialer Organisationen . . . . .	160
Anhang . . . . .	162
Anmerkungen . . . . .	165
Literaturhinweise . . . . .	172
Stichwortverzeichnis . . . . .	182

# Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

<b>Abbildungen</b>	
Management und Führung . . . . .	32
Management- und Sachfunktionen . . . . .	37
Die Komplexität der Qualität in Sozialen Organisationen . . . . .	63
Die Umsetzung der Vision und Strategie durch die Balanced Scorecard . . . . .	79
Aufbau der Perspektiven . . . . .	110
Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen strategischen Zielen . . . . .	121
Ursache – Wirkungsbeziehungen . . . . .	130
Umsetzungskomponenten einer Balanced Scorecard . . . . .	133
Funktionen der BSC als Qualitätsinstrument . . . . .	157

<b>Tabellen</b>	
Perspektiven der BSC im Vergleich 1 . . . . .	95
Perspektiven der BSC im Vergleich 2 . . . . .	97
Perspektiven der BSC im Vergleich 3 . . . . .	98
Interne Perspektivenstruktur im Vergleich . . . . .	100
Exemplarische strategische Ziele und Kennzahlen der BSC in Sozialen Organisationen . . . . .	104
Auszug aus der Rahmen-BSC der Betrieblichen Sozialarbeit der Siemens AG . . . . .	116
Stakeholder Perspektive . . . . .	127
Prozessperspektive . . . . .	128
Finanzperspektive . . . . .	129
Lern- und Entwicklungsperspektive . . . . .	129
Rahmen-BSC der Betrieblichen Sozialarbeit der Siemens AG . . . . .	162

## Abkürzungsverzeichnis

BSA	Betriebliche Sozialarbeit
BSC	Balanced Scorecard
BSHG	Bundessozialhilfegesetz
DIN	Deutsches Institut für Normung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäische Norm
GK	Gesamtkosten
ISO	International Standard Organisation
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz
MA	MitarbeiterIn(nen)
MFT	MitarbeiterInnen-, Führungskräfte- und Teamberatung
NPO	Not-for-Profit-Organisation
PO	Profit-Organisation
QM	Qualitätsmanagement
SCP	Service Center Personal
SGB	Sozialgesetzbuch
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SozB	Sozialberatung
TQM	Total Quality Management

## Vorwort

„Würdest du mir bitte sagen,  
wie ich von hier aus weitergehen soll?“

„Das hängt zum großen Teil davon ab,  
wohin du möchtest.“

*Lewis Carroll, Alice im Wunderland (1865)*

Soziale Organisationen verstanden sich lange Zeit als eine Welt für sich und „Unternehmen besonderer Art“. In ihnen wurden unter der Obhut Freier Wohlfahrt und nach den Maßgaben christlicher Einstellungen Richtungsentscheidungen getroffen; das betriebliche Miteinander schien so gut aufgehoben. Diese Eigenwelt erweist sich nun allerdings mehr und mehr als Fiktion. Denn Politik und Bürger erwarten, dass soziale Unternehmen eigene Visionen entwickeln, und dass Organisationen ihre Mission explizit (be)kennen und auch so formulieren können, dass dies der Prüfung der Öffentlichkeit standhält. Kommunikation wird somit nach außen, aber ebenso nach innen der Königsweg, um eine geeignete und eigene Qualität der Angebote zu entwickeln und kontinuierlich weiter zu verfolgen. Eine neue Kultur des Miteinander muss dazu wachsen, die humanitäre Grundsätze wahrt und zugleich offen ist für das zunehmende „Benchmark“ effektiven und effizienten Mitteleinsatzes.

Als Lewis Carroll vor 140 Jahren Alice durch eine fiktionale Welt – das Wunderland – streifen ließ, wusste er wohl nichts von unternehmerischer Betriebsführung. Als Mathematiker war ihm aber klar, dass Orientierung in unbekannter Umgebung eine komplexe Aufgabe ist, die man nur fremdbestimmt oder mit Richtungsentscheidungen lösen kann. Und so lässt er in dem berühmten Kinderbuch seine kluge Grinsekatze der kleinen Streunerin, die nach dem rechten Weg fragt, antworten: „Das hängt zum großen Teil davon ab, wohin du möchtest.“

Zu wissen, wo es langgehen soll, ist für soziale Unternehmen heute in einer global orientierten Welt existenzentscheidend und schwierig. Sie müssen dazu – einerlei ob soziale Dienste passend erbracht oder Bildung hochwertig vermittelt werden soll – Informationen umsetzen und zum Teil gegenläufige Anliegen und Anstrengungen abwägen: In einem Bedingungsgefüge komplexer Kundenstrukturen – die Nutzer,

die Gesellschaft, die Kostenträger – sind Organisationen aufgefordert und zunehmend auch frei, die passenden Balancen selbst zu finden. Sie müssen diese Verantwortung aber auch tragen können, Entscheidungen tatsächlich anbahnen und für sich leben. Wie solche Steuerungsmaßnahmen wirken, müssen sie wahrnehmen, interpretieren und sich dabei immer weiter entwickeln. In modernen Fahrzeugen geben Navigationsgeräte Orientierungshilfen. Um ein entsprechendes Instrument für soziale Organisationen geht es im vorliegenden Buch: Es hilft, mit komplexen Informationen und Interessenvielfalt umzugehen.

Die Autorin, Dr. Bettina Stoll, lernte ich 2005 als Siegerin beim ConSozial-Wettbewerb kennen. Die gebürtige Kaufbeurerin erhielt dort den renommierten Wissenschaftspreis für ihre Transformation der Balanced Scorecard auf Soziale Organisationen. Ich konnte die studierte Diplom-Sozialpädagogin (FH), Diplom-Pädagogin (Univ.) und mittlerweile auch promovierte Soziologin als Lehrbeauftragte gewinnen, so dass nun meine Dortmunder Studierenden der Rehabilitationswissenschaften von ihrer Fach- und Lehrkompetenz profitieren. Auf beeindruckende Weise öffnet sie den Blick für soziale Anliegen und Aufgaben, aber ebenso für die Basis und Abstraktion eines wissenschaftlichen Zugangs in die soziale und betriebliche Lebens- und Arbeitswelt. Diese außergewöhnliche perspektivische Allianz zeichnet auch das vorliegende Buch aus. Nicht nur Unternehmen, sondern auch Menschen als Arbeitskräfte und Akteure ihres Lebens sind angesprochen, nicht nur Faktoren qualitätsvoller Organisationsabläufe werden betrachtet, sondern ebenso der Eigensinn von Systemen, die Menschen dienen wollen.

Mit der „Balanced Scorecard für Soziale Organisationen“ beschreibt Frau Dr. Stoll von der Pike an zunächst die Erfolgsgeschichte eines Managementinstrumentes, das durch seine Ausgewogenheit in sozialen Dienstleistungsunternehmen ebenso wie in Bildungseinrichtungen großen Anklang finden kann. Sie führt zugleich in kleinen Schritten in die Elemente und Anwendungsmöglichkeiten dieses „strategischen Steuers“ ein. Die noch fragilen Brücken zwischen erwerbswirtschaftlichen Unternehmenstrategien und sozialen Organisationen stärkt sie mit hohem Reflexionsniveau.

## Vorwort

Der Einzug des Konzepts der Balanced Scorecard in qualitätsorientiertes Management kann das betriebliche Management und soziale Organisationen nicht nur miteinander versöhnen, sondern den einander misstrauenden Systemen sogar vermitteln, dass beide profitieren werden von einer Symbiose, die über ein Verfahren systematischer abgewogener Informationsverwertung gesteuert wird. – Ein aktueller und praxisorientierter Leitfaden, den ich vielen Interessierten empfehlen will.

*Prof. Dr. Elisabeth Wacker*  
Rehabilitationssoziologie  
TU Dortmund

## **Balanced Scorecard als Instrument für das qualitätsorientierte strategische Sozialmanagement**

Vielfach wurde (und wird immer noch) bei der Diskussion um das Management in Sozialen Organisationen bzw. allgemein im Nonprofit-Bereich von einem unüberwindbaren Gegensatz zwischen einer guten und einer bösen Welt gesprochen. Der Nonprofit-Bereich wird als „Welt des Guten und der Moral“ verstanden, das Management ist der „bösen Welt“ zuzuordnen, in der wirtschaftliche vor humane Aspekte in den Vordergrund gestellt werden (vgl. Hanfland/Spinola 1997, S. 67). Diese vereinfachende und wenig differenzierende Betrachtungsweise führte lange Zeit dazu, dass das Management für Soziale Organisationen (= Sozialmanagement) nicht thematisiert wurde. Erst seit Ende der 80er-Jahre (vgl. Müller-Schöll/Priepke 1989) wird das Sozialmanagement intensiv diskutiert, einhergehend mit einem Paradigmawechsel von der bürokratischen bzw. inputorientierten zur outputorientierten Steuerung Sozialer Organisationen (zum Beispiel resultierend aus und einhergehend mit der Verknappung von Geldern und neuen gesetzlichen Vorgaben).

Da das Management in und für Soziale Organisationen erst seit Ende der 80er-Jahre thematisiert wird, stellt sich für diese immer noch die Frage nach geeigneten Managementinstrumenten. Heute sind betriebswirtschaftliche Steuerungselemente und Konzepte des Managements notwendig, um mittel- und langfristig das Überleben einer Sozialen Organisation bzw. Einrichtung zu sichern und um vorhandene Ressourcen effizienter zu nutzen (vgl. Puch 2000, S. 56). „Ökonomische Kategorien und Strukturierungsverfahren für die Soziale Arbeit“ werden nach Merchel (2006, S. 72) auch weiterhin zu einem integrativen Bestandteil der Gestaltung sozialer Einrichtungen und Dienste heranwachsen. Unter diesen Gesichtspunkten wird mit dieser Arbeit ein aus dem betriebswirtschaftlichen Kontext stammendes Management- und Qualitätsinstrument – die Balanced Scorecard – vorgestellt und auf seine Eignung für den Sozialbereich überprüft.

Die Balanced Scorecard (BSC – ausgewogener Berichtsbogen) ist ein zu Beginn der 90er-Jahre entwickeltes Managementinstrument, das bisher hauptsächlich in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen eingesetzt wird. Mit diesem Instrument wird grundlegend davon ausgegan-

## Balanced Scorecard als Instrument

gen, dass zur Steuerung und für den Erfolg von Organisationen in gleichem Maße Ziele bezüglich der Finanzen, der KundInnen, der internen Prozesse und des Lern- und Entwicklungspotenzials der Organisation zu setzen und zu erreichen sind. Die wichtigsten und zentralen strategischen Ziele der Organisation, die in einer Ursache-Wirkungsbeziehung stehen sollten, werden mit Maßgrößen und Zielvorgaben verbunden, anhand derer die Zielerreichung überprüft werden kann. Die notwendigen Maßnahmen zur Zielerreichung werden ebenfalls in der Balanced Scorecard festgehalten.

An sich ist die BSC als Managementinstrument bekannt. Da der Aspekt der Qualität der Leistungen Sozialer Organisationen derzeit einen zentralen Faktor in Managementkonzepten darstellt, wird mit dieser Arbeit auch überprüft, inwiefern die BSC ein qualitätsorientiertes Management unterstützt.

Wie weit der mit dem qualitätsorientierten Management verbundene betriebswirtschaftliche Terminus bereits Eingang in den Sozialbereich gefunden hat, stellt Schernus (1997, S. 21) in pointierter Form dar:

### **Rotkäppchen im Modul-Zeitalter**

Eine marktorientierte, qualitätsgesicherte Übersetzung

Die Story beginnt fokussierend auf die Interaktion zweier Elemente eines familiären Subsystems: Mutter und Tochter.

*Mutter:* „Rotkäppchen, zu unserem familiären Network gehört Grandma. Ihre Produktionskraft ist zwar erlahmt, ihre Kaufkraft jedoch intakt. Sie kann Dienstleistungen zielorientiert in Anspruch nehmen und entsprechend vergüten. So trägt sie zur Stabilität unseres Gesamtsystems bei. Allerdings erzwingt ihr psychophysischer Gesamtzustand einigen Aufwand in den Betreuungsleistungen. Ein Fall von Case-Management. Nimm's in deine Hand. Bring ihr ein paar adressatengerechte Produkte.“

*Rotkäppchen:* „Ziemlich top down gemanagt, Mum. Hast du in deinem Qualitätszirkel nicht gelernt, dass ein produktives Arbeitsklima einen dialogischen Führungsstil erfordert? Menschenbild überprüfen, Ma'am, don't forget it!“

Fortsetzung: Rotkäppchen im Modul-Zeitalter

*Mutter* (etwas affektiv dereguliert): „Damned kid! Grandma trägt effektiv zur Standardverbesserung deines Outlooks bei. Dein roter Hut hätte unsere Kaufkraft total überfordert.“

*Rotkäppchen*: „Nicht gerade trendy, das Rot! Na denn, im Sinne von total business partnership übernehme ich die Prozessverantwortung für diesen kundenorientierten Service. Wie sieht dein Angebotsprofil eigentlich aus?“

*Mutter*: „Cake und eine bottle Jonny Walker.“

*Rotkäppchen*: „Da war wohl die Bedürfnisorientierung dein zentrales Gestaltungsprinzip. ISO 9001, wenn ich nicht irre.“

*Mutter*: „Vor allem: Prozessqualität vor Ergebnisqualität. Deshalb bewege dich. Besinn dich auf deine Innovationsfreundlichkeit, die Grandma so liebt, mein Kind, und geh das Projekt zielorientiert an. Und pass auf: Ohne critical pathways und practice guidelines kann der Weg zu enormen Fallverlusten führen.“

*Rotkäppchen*: „O.k., Ma’am. Let us die Qualitätsdiskussion finishen. Das Procedere ist genannt, die Ergebnisrelevanz erkannt. Allerdings finde ich, dass Grandma fehlplatziert ist. Mitten im Wald, das ist doch gegen jedes Normalisierungsprinzip.“

*Mutter*: „Vergiss nicht die modulbegleitende Kommunikation und sag Grandma guten Tag. Nur so kannst du die zufriedene Ausgleichlichkeit bei ihr erzeugen, die gleichzeitig eine Weiterentwicklungsoption enthält. Weich in keinem Fall vom Projektstrukturplan ab, indem du modulüberschreitende Interessen zeigst.“

*Rotkäppchen*: „Relax, Ma’am. Bin voll am Wert-Kosten-Quotienten orientiert.“

So ging Rotkäppchen in die komplexe Natur (Wald) hinaus.

Da kam der böse hungrige Wolf und starrte sie voller Sozialneid an ...

## Balanced Scorecard als Instrument

Auch mit der Balanced Scorecard werden betriebswirtschaftliche Begrifflichkeiten aufgegriffen. Mit dieser Arbeit soll jedoch der Sprache und dem Wesen sozialer Arbeit insofern entsprochen werden, dass die BSC zum einen auf eine Art und Weise erläutert wird, dass sie auch den vorwiegend (sozial-)pädagogisch, soziologisch und psychologisch ausgebildeten Tätigen im sozialen Bereich verständlich ist, und zum anderen auch den Besonderheiten Sozialer Organisationen entspricht.

Die spannende Frage ist dabei: Ist der erste Eindruck, dass die BSC ein Managementinstrument ist, welches auch für soziale Organisationen Sinn macht, haltbar? Dieser Eindruck entsteht zunächst, da die BSC differenziert zu sein scheint: Nicht nur die Finanzen einer Organisation sollen zukunftsweisend gesteuert werden (können), sondern auch der Umgang mit Kunden, mit MitarbeiterInnen, mit dem Lern- und Entwicklungspotenzial der Organisation allgemein und den internen Geschäftsprozessen.

Zur Beantwortung dieser Frage und damit für die Untersuchung und Darstellung der Balanced Scorecard als Management- und Qualitätsinstrument im Kontext Sozialer Organisationen ergibt sich folgender Aufbau der Arbeit:

Die Darstellung und Abgrenzung der Institutionen, welche in der vorliegenden Arbeit unter Sozialen Organisationen verstanden werden, wird in Kapitel 1 („Management in Sozialen Organisationen“) vorgenommen. Zudem wird in diesem Kapitel dargestellt, welche Spezifika Soziale Organisationen, zum Beispiel im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, aufweisen. Diese Besonderheiten und Strukturen der Organisationen stellen den Handlungsrahmen für das „soziale“ Management dar und sind zudem der Kontext, auf den sich Überlegungen zur Qualität in dieser Arbeit beziehen. Daran anschließend wird das Management in Sozialen Organisationen erläutert, welches in der Regel als Sozialmanagement bezeichnet wird. Der Schwerpunkt liegt in der Darstellung dessen, wodurch sich das Sozialmanagement auszeichnet und welche Funktionen und Aufgaben durch das Management zu erfüllen sind. Dieses Kapitel verweist bereits indirekt darauf, welche Anforderungen sich an ein Managementinstrument für Soziale Organisationen stellen.

In Kapitel 2 („Aspekte der Qualität in Sozialen Organisationen“) wird begründet, warum die Qualität in Sozialen Organisationen für diese derzeit ein zentrales Thema ist, was unter Qualität – vor allem im Kontext Sozialer Organisationen – verstanden werden kann und welche Eigenheiten sozialer Dienstleistungen den Qualitätsbestimmungen zugrunde liegen. Zudem wird explizit auf die Verbindung von Qualität und Management eingegangen. Die Erfüllung bestimmter Anforderungen und Aufgaben hinsichtlich der Qualität in Sozialen Organisationen wird als integraler Bestandteil des Managements verstanden.<sup>1</sup> Deutlich wird, welche Schwierigkeiten sich für das Management (und die MitarbeiterInnen) ergeben, wenn Qualität in Sozialen Organisationen definiert, erreicht und überprüft werden soll.

Davon ausgehend, dass eine Verbindung zwischen Qualität und Management grundsätzlich gegeben ist (auch wenn nicht ausdrücklich von Qualitätsmanagement gesprochen wird), wird in Kapitel 3 („[Qualitätsorientiertes] strategisches Management – Handlungsbasis der Balanced Scorecard“) eine bestimmte Vorgehensweise des (qualitätsorientierten) Managements näher erläutert: das strategische Management. Mit der Erläuterung des strategischen Managements wird der direkte Bezugsrahmen für die Balanced Scorecard dargestellt, da diese als strategisches Managementinstrument in diesem Kontext zu verorten ist.

Über die Darstellung der „Entstehungsgeschichte“ der Balanced Scorecard, durch die Erläuterung wesentlicher Begriffe und der grundlegenden Funktionen derselben als Managementinstrument, erfolgt mit Kapitel 4 („Die Balanced Scorecard – Grundlagen und Begriffe“) die Einführung in die Balanced Scorecard.

Mit Kapitel 5 („Die Anwendung der BSC im Kontext Sozialer Organisationen“) wird die Adaption der BSC auf den Sozialbereich vorgenommen: Es wird sowohl die grundlegende Eignung der BSC für Soziale Organisationen untersucht als auch die Anpassung des Aufbaus der BSC und bestimmter Inhalte an den Kontext dieser Organisationen vollzogen. Darüber hinaus wird die Entwicklung einer BSC für eine Soziale Organisation exemplarisch an einem BSC-Entwicklungsprozess der Betrieblichen Sozialarbeit der Siemens AG dargestellt. Mittels dieses praktischen Beispiels soll nicht – wie der Bezug zur Betrieb-