

## INHALTSVERZEICHNIS

Editorial .....	179
-----------------	-----

## WISSENSCHAFTSJOURNAL

**Aushandlungsprozesse als Grundlage der Wirklichkeits- und  
Ordnungsherstellung in Unternehmen**

<i>Renate Meyer / Karl Sandner, Wien</i> .....	180
--	-----

**Beziehung zwischen Kontingenz- und Transaktionskostenansatz der  
Organisation**

<i>Josef Windsperger, Wien</i> .....	190
--------------------------------------	-----

**Motivation einer marktorientierten Produktentwicklungsarbeit**

<i>Christian Riegler, Graz</i> .....	203
--------------------------------------	-----

## SERVICEJOURNAL

**Journalbibliothek**

The Innovation Spiral .....	216
Total Quality Learning .....	217
Management virtueller Unternehmen .....	220
Technologietransfer für Klein- und Mittelbetriebe .....	221
Dienstleistungscontrolling .....	223
Sozialmarketing und Kommunikation .....	224

**Universitätsnachrichten**

Prof. Dr. Dr. h. c. Ernst-Bernd Blümle – 65 Jahre .....	226
Betriebswirtschaftliche Dissertationen im Jahre 1996 .....	227
Impressum / Hinweise für Autoren .....	232

Speichereinrichtungen (die Literatur, Patentinformation etc. speichern).

Die Arbeit schließt mit einer nochmaligen Darstellung von Hemmnissen und Barrieren, getrennt betrachtet nach den Feldern Technologienehmer, Technologieobjekt und Technologiegeber. Zuletzt werden Ansätze zur Überwindung dieser Barrieren durch Informations- und Kommunikationsmaßnahmen diskutiert.

Die Zielsetzung dieses Buches lag in der Darstellung der Bedeutung des Technologietransfers für Klein- und Mittelbetriebe, zugeschnitten auf den deutschsprachigen Raum. Seine Leistung liegt nicht in der Präsentation bahnbrechender Neuheiten oder empirischer Forschung, sondern in der übersichtlichen Zusammenstellung einer Auswahl von Formen, Partnern und Hemmnissen des Technologietransfers, diskutiert und bewertet in ihrer Eignung zur Lösung des dargestellten strategischen Problems.

Kritisch ist zu vermerken, daß die umfangreich aufgearbeitete Literatur größtenteils aus den achtziger Jahren stammt. Auch fällt es, bedingt durch den aufzählenden Charakter der Arbeit, manchmal schwer, in den langen, nicht tiefer gegliederten Abhandlungen zu Formen und Partnern des Transfers den durchgängigen roten Faden einer Argumentationslinie zu finden. Schließlich wirkt auch die Darstellung von Ansätzen zur Überwindung von Barrieren durch Informations- und Kom-

munikationsmaßnahmen etwas beliebig. Der Autor bleibt dem Leser schuldig, warum er gerade diesen Bereich zur Behandlung auswählte. Auch erscheint das entsprechende Kapitel etwas „hineingesetzt“, da es ohne weitere Herleitung einen Ausschnitt einigermaßen detaillierter Maßnahmen zur Überwindung von Transferbarrieren schildert. Dieser Umstand wird auch nicht relativiert, wenn der Autor feststellt, daß diese Ansätze, ohne Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen, „als Hinweise und Anregungen für eine weitere tiefere wissenschaftliche Diskussion dieser Problematik gedacht sind“.

Das Buch bietet Grundlagen und einen Überblick, vornehmlich für denjenigen, der sich – vielleicht vor dem Hintergrund eines eigenen Unternehmens, vielleicht als „Transferpolitiker“ – in einer ersten Annäherung über Aspekte des Technologietransfers aus einer strategischen Sichtweise, bezogen auf das einzelne Unternehmen, informieren will. Hierbei leistet die aufzählende Darstellung mit samt ausführlicher Diskussion der Vor- und Nachteile, Risiken und Barrieren Unterstützung.

*MMag. Dr. Gunter Hanel*

*Institut für Betriebswirtschaftslehre der  
Klein- und Mittelbetriebe  
Wirtschaftsuniversität Wien*

### **Andreas Strunk (Hrsg.):**

### **Dienstleistungscontrolling. Strategien zur Innovationssteuerung im Sozial- und Gesundheitssystem**

*Baden-Baden 1996: Nomos Verlag, 257 Seiten, öS 423,-, sfr, DM 58,-*

Der von Andreas Strunk herausgegebene Band enthält 17 Beiträge sehr unterschiedlicher praktischer und theoretischer Zugänge zu Fragen, Problemstellungen und Perspektiven des Controllings im Sozial- und Gesundheitsbereich. Einige von ihnen bieten eine sehr gelungene Verbindung von wissenschaftlicher Bearbeitung des jeweiligen Themas und Praxisbezug. Das Buch wendet sich

an Leser mit Controllingvorkenntnissen und setzt die Bereitschaft, Zeit und Geduld voraus, sich aus der vielfältigen Mischung der Beiträge das herauszusuchen, was einen interessiert, was man gebrauchen kann und gegebenenfalls weiterentwickeln will.

Gut getan hätte dem Buch eine einleitende Kommentierung und Einordnung der Beiträge, da diesen (in den meisten Fällen im-



plizit) sehr unterschiedliche Konzepte von Controlling zugrundeliegen. Ich will kurz auf die Beiträge eingehen, die mich besonders angesprochen haben. Einige Beiträge orientieren sich an einem klassisch-betriebswirtschaftlichen Verständnis von Controlling. Hierzu gehört z. B. der Beitrag von Rainer Wrenger „Controlling als Instrument der Wohnungspolitik“ (10 S.). Er beschreibt die Einführung des Kostencontrollings beim von der Stadt Frankfurt mitfinanzierten privaten Wohnungsbau. Das hier eingeführte Prozeßcontrolling (Kosten 3,7 Mio DM) führte 1993 bei einem Ausgabevolumen von 600 Mio DM zu Einsparungen von 81 Mio (= 15%). Andreas Kattinig erläutert „die Einführung der Portfolio-Technik als Instrument der Zielfindung im Krankenhausbereich“. Er bietet auf 20 Seiten eine praxisbezogene und theoretisch fundierte Darstellung, wie in acht Schritten die Konzentration des Leistungsangebotes eines Krankenhauses unter Berücksichtigung der Marktchancen und der Wettbewerbssituation erfolgen kann. Anderen Beiträgen liegt – wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen – ein systemischer Begriff von Controlling zugrunde. Controlling wird hier verstanden als umfassendes System der Planung, Information und Kontrolle zur Verbesserung der Steuerung komplexer Organisationen. Hans-Christoph Reiss beschreibt die „Implementierung und Durchsetzung von Controlling als Innovation in Sozialorganisationen“ (20 S.). Er knüpft an das von ihm entwickelte und beim Diakonischen Werk in Berlin-Brandenburg eingeführte Konzept des operativen und strategischen Controllings (ders., Controlling und soziale Arbeit, 1993) an und setzt sich vor allem mit den Verunsicherungen und Widerständen der MitarbeiterInnen bei der Einführung von Controlling auseinander. Die Implementierung von Controllingkonzepten bedeutet in seinem Verständnis immer die Veränderung von Organisationen, ihrer Organisationskulturen und der in ihnen arbeitenden Menschen. Dies stellt hohe und neue Anforderungen an das Management sozialer Organisationen und gelingt nur, wenn man die besondere Geschichte, die Normen und Werte der jeweiligen sozialen Einrichtung berücksichtigt. Mit den möglichen Widerständen gegen Controlling beschäftigen sich auch Wolfgang Gratz am Beispiel der

Straffälligenhilfe in Österreich (11 S.) und Georg Sieber am Beispiel der Krankenhaus„szene“ in München (5 S.). Beide verfügen offensichtlich über gute Insiderinformationen, verzichten auf jedwedes wissenschaftliche Beiwerk und lassen ihrer gut begründeten Skepsis gegenüber der erfolgreichen Einführung von Controlling, gewürzt mit einem Schuß Ironie, freien Lauf: „Das Beharrungsvermögen von bürokratischer Herrschaft begründet sich vor allem in der beamteten Erfolgsposition, so weiterzumachen wie bisher, gleichzeitig Gespür für aktuelle Terminologien und professionelle Methoden zu entfalten und innerlich unbeschadet nach außen Modernität zu demonstrieren“ (Gratz, S. 183). Eine dritte Kategorie von Beiträgen stellt weniger die organisationsinterne Steuerung als den Austausch zwischen System und (System-)Umwelt in den Mittelpunkt der theoretischen und praktischen Auseinandersetzung. Explizit und überzeugend nimmt der Herausgeber Andreas Strunk in seinem Eröffnungsbeitrag „Vom Dienstleistungscontrolling zum Socialdesign“ (13 S.) diese Position ein. Er kritisiert, daß in der „Controllingtheorie ... zu einseitig auf die Frage der Systemsteuerung abgehoben“ (S. 17) wird. Er hält dies für eine „problematische Engführung. Wer Aussagen machen will über Steuerung, muß ... Aussage(n) machen über die Grenzen und die Möglichkeiten der Modellierung von insgesamt drei Systemen“ (ebd.): der Dienstleistungsorganisation, deren (System-)Umwelt und den Steuerungsprozeß selbst. Was das konkret bedeuten kann, demonstriert er in seinem zweiten Beitrag „Designbedingungen für eine zukunftsfähige Apotheke“ (13 S.). Ausgehend von der aktuellen Situation des Gesundheitswesens und der Beschreibung der wesentlichen Trends entwickelt er sieben Apotheken-Modelle der Zukunft („Die Apotheke als Beratungszentrum“, „Die Apotheke als Automat“ usw.). Daß man in diesem Zusammenhang nicht mehr von Controlling sprechen kann, liegt auf der Hand. Was aber unterscheidet Design von sozialwissenschaftlicher Forschung oder Sozialplanung? Interessant – gerade auch unter diesem Gesichtspunkt – ist der Beitrag von Uwe Altmann über „Innovationstechniken in der Alten- und Pflegepolitik“ (26 S.). Er diskutiert sehr produktiv das Verhältnis von Controlling und Sozialplanung. Angesprochen hat



mich auch noch der Beitrag von Christian Horak „Stakeholder-Management für Non-Profit-Organisationen“ (16 S.). „To have a stake' kann mit ‚interessiert sein, Anteil haben' übersetzt werden“ (S. 88). Beim Stakeholder-Management geht es darum, die Beziehungen von Organisationen zu ihren jeweiligen Kontakt- und Einflußgruppen systematisch zu analysieren und zu gestalten. Dies ist für Non-Profit-Organisationen, in denen vielfach Nutzer, Zahler und Förderer auseinanderfallen, von besonderer Bedeutung.

Neben der schon eingangs erwähnten gelungenen Verknüpfung von theoretischer und

praxisbezogener Analyse einiger Beiträge liegt eine weitere Stärke des Buches in den mir in den meisten Fällen fundiert erscheinenden Praxisberichten, obgleich ich einige von ihnen etwas langatmig bzw. zu widerspruchsfrei fand. Zwei Aspekte der aktuellen Diskussion fehlen mir in diesem Sammelband: 1. die Auseinandersetzung mit der Theorie und Praxis der „neuen Steuerung“ in den Kommunen und 2. die Auswirkungen der Pflegeversicherung auf das Controlling ambulanter und stationärer Pflegedienste.

*Michael Schrader  
Bochum*

### **Michael Beilmann:**

### **Sozialmarketing und Kommunikation. Arbeitsbuch für eine Basismethode der Sozialarbeit.**

*Neuwied, Kriftel, Berlin 1995: Luchterhand Verlag, 328 Seiten, öS 321,-, sfr 38,-, DM 44,-*

„Marketing heißt nicht Vermarkten, sondern ist Denkbereitschaft, Handwerkszeug und Führungsinstrument zugleich. Marketing anwenden heißt Projekte und Organisationen mit Marketing führen.“ So pointiert Dieter Stemmler vom LAKO/Sozialforum (Schweiz) im Vorwort die Quintessenz von Michael Beilmanns Buch „Sozialmarketing und Kommunikation“. Ziel der Einführung von Sozialmarketing ist es, die Qualität der eigenen Leistungsangebote zu verbessern und damit die eigene Marktposition abzusichern. Marktgerechtes Handeln entsteht durch die zeitnahe und differenzierte Orientierung der eigenen Dienstleistungserbringung an der Marktentwicklung. Um das zu erreichen, muß man die MitarbeiterInnen für Sozialmarketing gewinnen.

Diese Kernaussage kann das Buch vermitteln. Es ist A. eine gut lesbare Einführung, gerade auch für Nicht-Betriebswirte, in den Themenbereich (Sozial-)Marketing. B. Es berücksichtigt bei der Übertragung des Marketing-Ansatzes in den Non-Profit-Bereich die wesentlichen Unterschiede zwischen Profit- und Non-Profit-Markt. C. Es bietet potentiellen

Anwendern im Teil II unter der Überschrift „Die Strategie des Sozialmarketing“ (S. 81 bis 130) praktische Arbeitshilfen in 7 Schritten mit Checklisten und Fragebögen, um in einer bestehenden Organisation den IST-Zustand des Marketing zu ermitteln, eine neue Vision zu erarbeiten und deren Umsetzung zu planen. Diese 50 Seiten sind das Kernstück des Buches. Die 7 Schritte im einzelnen: 1. Die Umfeldanalyse dient der Darstellung und Auseinandersetzung mit globalen und branchenspezifischen Trends, die die eigene Arbeit beeinflussen. 2. Die Zielgruppenanalyse liefert differenzierte Daten und Aussagen zu den Nutzergruppen sozialer Einrichtungen, aber auch zu den Geldgebern, Bewilligungsbehörden und anderen Einflußgruppen. Die Checkliste enthält Fragen wie „Welche Zielgruppen nehmen Ihre Leistungen in Anspruch?“ und „Welchen Nutzen (...) bieten Sie jeder einzelnen Gruppe?“. 3. Besonders wichtig ist die Eigensituationsanalyse. Hier werden die Stärken und Schwächen der eigenen Organisation ausgeleuchtet, Verbesserungsvorschläge zusammengetragen und auch Vorstellungen und Visionen der einzelnen Mitar-