

Soziales wirkt.

Teil II: Wirkungsorientiertes Controlling

Der Witz ist bekannt: Was ist der Unterschied zwischen einem Controller und einem Terroristen? – Antwort: Der Terrorist hat Sympathisanten. Controlling in Sozialunternehmen ist der Ort, an dem sich Sozialarbeiter und Pflegekräfte am wenigsten verstanden fühlen. Es geht um Kostenstellen, um Deckungsbeiträge, um Budgets, um Personalquoten, um Wirtschaftspläne. Die Welt der Sozialarbeit scheint in Tabellenform, in die Grammatik der Zahlen gepresst zu werden – und alles, was nicht tabellierbar, quantifizierbar und berechenbar ist, bleibt außerhalb der Analysen des Controllers.

Controlling als Rationalitätssteigerung

Dieser Zahlenblick des Controllings hat für Sozialunternehmen einige Konsequenzen. Zum einen kann das Controlling seine zentrale Funktion, nämlich die Rationalität der Managemententscheidungen durch aufbereitete Informationsversorgung zu verbessern, nicht gut erfüllen. Entscheidungsträger, ob Vorstand, Geschäftsführung, Abteilungsleitung oder Einrichtungsleitung, benötigen ja fast IMMER, wenn sie die Organisation rationaler, wirksamer, effizienter gestalten wollen, neben den Kosteninformationen auch fachliche Informationen über den Wirkungsgrad der Organisation. Der Wirkungsgrad eines Sozialunternehmens, insbesondere wenn es der Freien Wohlfahrtspflege zugehört, ist ja nicht nur durch ein Renditeziel charakterisiert, sondern durch eine starke Sachzieldominananz. Es geht darum, Sachziele wirtschaftlich zu erreichen, und nicht darum, Wirtschaftsziele durch irgendwelche Sachproduktionen zu realisieren.

Wie aber kann der Controller den Zielerreichungsgrad einer Organisation verfolgen, wie kann er den Führungskräften Informationen darüber zur Verfügung stellen, wenn er nur Daten hat, die das eigentliche Zielsystem des Unternehmens überhaupt nicht widerspiegeln? Aus Perspektive des Controllings ist es höchst unbefriedigend, wenn man zwar weiß, dass ein Wohnbereich, oder ein ambulanter Dienst, oder ein Werkstattbereich oder eine Beratungsstelle sich im vereinbarten Kostenrahmen bewegt, aber wenn jegliche Informationen über den fachlichen Erfolg und über die Wirksamkeit fehlen.

Wenn das Controlling nicht den Zielerreichungsgrad und somit den Organisationserfolg beobachten kann, weil schlichtweg keine operationalisierten fachlichen Ziele vorliegen, dann können auch die „Produktionsfaktoren“ einer sozialen Einrichtung nicht auf ihren Beitrag zur Zielerreichung beurteilt werden. Welchen Ertrag für die Klientenwirkung bringt Supervision? Führt die Fachkraftquote von 50 % für die Klienten in der Behindertenhilfe tatsächlich zu signifikant besserer Lebensqualität als eine Fachkraftquote von 30 % und einer insgesamt höheren Personalmenge? Sind Leitbilder produktiv? Kein Wunder, dass im Controlling normalerweise die Informationen aus dem Qualitätsmanagement fehlen, weil man auch dort – in der Regel – keine Qualitätsinformationen sammelt, sondern Normierungsinformationen. Welchen Einfluss hat denn die Qualität der Prozesse auf den wirtschaftlichen und fachlichen Organisationserfolg? Der Controller steht also gewissermaßen auf dem

Schlauch, wenn er seine eigentliche Aufgabe erledigen will, nämlich die Rationalität der Entscheidungen durch Informationsverdichtung für die Gremien und Führungskräfte zu verbessern. Wobei wir zugeben, dass der „normale Controller“ gar nicht so ungern auf dem Schlauch steht und den Weg fachlicher Informationen ins Controlling möglicherweise blockiert ...

Wirkungsberichterstattung an die Stakeholder – Zukunft des Controllings in sozialen Organisationen

Nun benötigt das Controlling für seine Operationen der Beobachtung und Informationsverdichtung aus den Entscheidungsebenen der Organisation Hinweise darauf, welche Zielstellungen formuliert sind, wie diese Ziele operationalisiert sind, welche Zielerreichungsgrade noch als akzeptabel gelten und mit welchen Arbeitsprozessen und Inputfaktoren man diese Ziele erreichen will. Um überhaupt als System warmlaufen zu können, benötigt das Controlling somit präzise Angaben über die mittel- und kurzfristigen Ziele der Organisation. Doch welche Angaben bekommt der Controller in der Regel von den Leitungen und mittleren Managementebenen in sozialen Einrichtungen über die Organisationsziele? Welche Zielerreichungsgrade und welche Prozesseffizienzen sollen in sozialen Organisationen systematisch beobachtet werden? Die Antwort ist unbefriedigend: auch das Controlling in sozialwirtschaftlichen Organisationen wird fast ausschließlich mit klassischen Wirtschaftszielen versorgt und versorgt die Organisation dann entsprechend engspurig mit relevanten Finanzdaten über Auslastungsquoten, Personalquoten, Erlöse und Erträge, Kostenstrukturen, Deckungsbeiträge.

Aber auch seine zweite zentrale Funktion, die Erstellung eines Jahresreports für die Stakeholder der Organisation, kann nicht richtig gut gelingen, wenn die Informationen über die Wirkungen fehlen. Nun haben wir mit dem Social Return on Investment (SROI)¹ ein Verfahren vorgestellt, mit dem sich die ökonomisch- gesellschaftlichen Effekte sozialer Einrichtungen „in Geld“ einfangen lassen. Aber auch diese Berechnung einer „gesellschaftlichen Sozialbilanz sozialer Unternehmen“ wird methodisch erst rund, wenn es gelingt, auch die „eigentlichen Wirkungen“ in die „Sozialbilanz“ zu integrieren. Neben den monetär betrachteten gesellschaftlichen Wirkungen, die wir in den SROI-Perspektiven SROI 1 (institutionelle, monetäre Perspektive), SROI 2 (individuelle, monetäre Perspektive), SROI 3 (Kosten und Erträge von Alternativen) und SROI 4 (regionalökonomische Wirkung) abgebildet haben, müssen im SROI 5 die klientenspezifischen Wirkungen eingefangen werden. Hierunter fallen Veränderungen oder Stabilisierungen der Lebensqualität, der Kompetenzen, des Selbstwertgefühls, der subjektiven Selbstwirksamkeit, der Gesundheit, der sozialen Integration in die Arbeitswelt, in Bildungsinstitutionen oder soziale Netzwerke ebenso wie

¹ siehe Teil I des Beitrages, BFS-Info 10/2011

Lebenszufriedenheit. Der SROI stellt unserer Auffassung nach eine echte Alternative zum üblichen Berichtswesen im Sozialbereich dar.

Denn die informative Verschattung der typischen Produktivität sozialwirtschaftlicher Einrichtungen zwingt dazu, den Jahresbericht eher in die Hände der Public Relations Abteilungen und Werbeagenturen zu geben. Man „reportet“ schöne Fotos, Texte, Berichte über Aktivitäten aller Art, betriebswirtschaftliche Erlöse und Personalstrukturen, aber die eigentliche Gretchenfrage „war das letzte Jahr erfolgreich?“ bleibt im Kern unbeantwortet, weil das Controlling hierzu keine fundierte Meldung abgeben kann. Auf dem heutigen Stand des Controllings in sozialwirtschaftlichen Unternehmen könnte man sich nur dadurch helfen, dass man alle anonymisierten Entwicklungsberichte aller Klienten in den Anhang des Jahresberichtes einheftet ...

Um über die Wirkungen der sozialpädagogischen, pflegerischen oder therapeutischen Arbeit einer Organisation systematisch Rechenschaft ablegen zu können, müsste man die individuellen Patienten- und Klientendokumentationen „irgendwie“ aggregieren, zusammenfassen und in „eine“ Kennzahl übersetzen können. Eine vergleichbare universelle Kennzahl, wie die Rentabilität im Marktsektor, an der auf einen Blick Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens abgelesen werden kann, ist methodisch nicht unkompliziert. Soll man zwischen einzelnen Wirkungsdimensionen gewichten? Wie beurteilt man im menschlichen Lebenslauf nicht unwahrscheinliche, zunehmende Defizite aus der Perspektive einer Zielerreichung? Es gibt eine Vielzahl von methodischen Nüssen, die in der Controllingtheorie geknackt werden müssten, um im fachlichen Bereich die methodische Sauberkeit zu erreichen, die das Finanz- und Kostencontrolling aufweist.

So wie es in den Arbeiten zur Wirtschaftsgeschichte der Hanse die plausible These gibt, dass der Niedergang der Hanse im 16. Jahrhundert durch die verzögerte Einführung der doppelten Buchführung erklärbar ist, so könnte ein Bedeutungsgewinn der Freien Wohlfahrtspflege durch die Einführung einer „sozialen Erfolgsrechnung“ befördert werden. Voraussetzung hierfür ist, ganz banal, die Übersetzung fachlicher Dimensionen in eine Sprache der Zahlen, mit der informiert und gerechnet werden kann. Informiert über Zielerreichungsgrade, und gerechnet in Produktivitätsgrößen. Das Controlling wird somit raffinierter, spezifischer, informativer und fruchtbarer für das Sozialmanagement.

Vier Wirkungsebenen einer sozialen Organisation

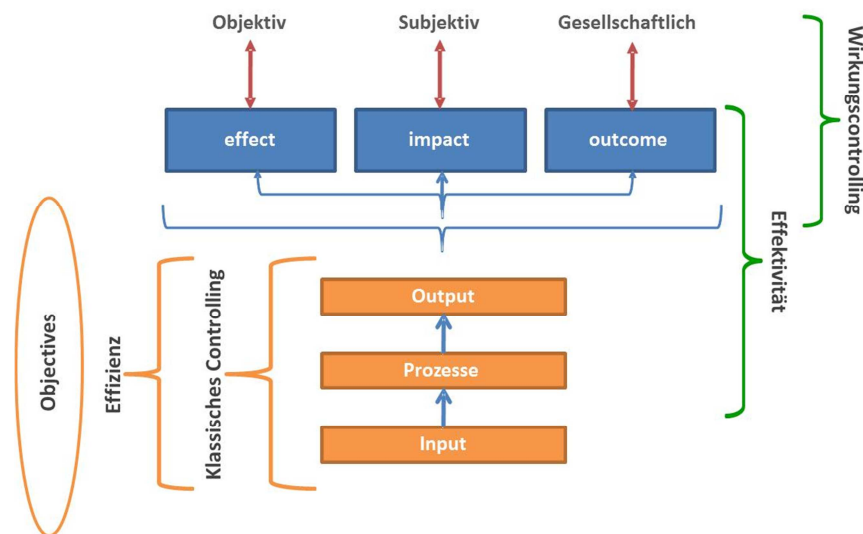
Ausgangspunkt für die praktische Umsetzung eines solchen Controllings ist die Unterscheidung von vier Wirkungsebenen einer sozialen Organisation:

- **Output:** quantitative Leistungsmenge, die letztlich die Basis für qualitative Wirkungseffekte (Impact, Outcome, Effect) darstellt. Der Output ist das mengenmäßige Produktionsergebnis der Organisation. Output ist eigentlich ein begrifflicher Zwitter: Er bezeichnet sowohl eine Seite der (quantitativen) Wirkung und gibt gleichfalls, in Bezug auf die

Inputs, einen Hinweis auf die interne Effizienz der Organisation. Beispiel: Anzahl der geleisteten Beratungsstunden einer Suchtberatungsstelle.

- **Outcome:** gesellschaftliche Wirkungen und Nutzen (objektive kollektive Effektivität), den die von der Organisation erstellten Güter oder Dienstleistungen haben. Die Leistungen der Organisation wirken sich bei verschiedensten Adressatengruppen, bei Dritten, in der Gesellschaft, allgemein: im Gemeinwohl, aus. Outcome bezieht sich somit auf die „wider effects“. Beispiel: vermiedene Krankenhauskosten durch ambulante Suchtberatung
- **Effect:** unmittelbare, objektiv ersichtliche und nachweisbare Wirkung (objektive Effektivität) für einzelne Stakeholder. Abgebildet werden hier zielgruppenspezifische, intendierte, von der Wahrnehmung und Deutung der Zielgruppen unabhängig bestehende Wirkungen. Beispiel: veränderte Leberwerte der Klienten nach einem Jahr Suchtberatung
- **Impact:** subjektiv erlebte Wirkung des Leistungsempfängers bzw. der Stakeholder (subjektive Effektivität) und somit eine Reaktion der Zielgruppen auf Leistungen (Output) und/oder auf die (objektiven) Wirkungen (Effects) der Leistungen. Impacts als subjektive Reaktionen sind Einstellungen, Urteile, Zufriedenheitsäußerungen, aber auch die Änderung bzw. Stabilisierung von Verhaltensweisen. Beispiel: Suchtpatient freut sich über sein gelerntes, kontrolliertes Trinken.

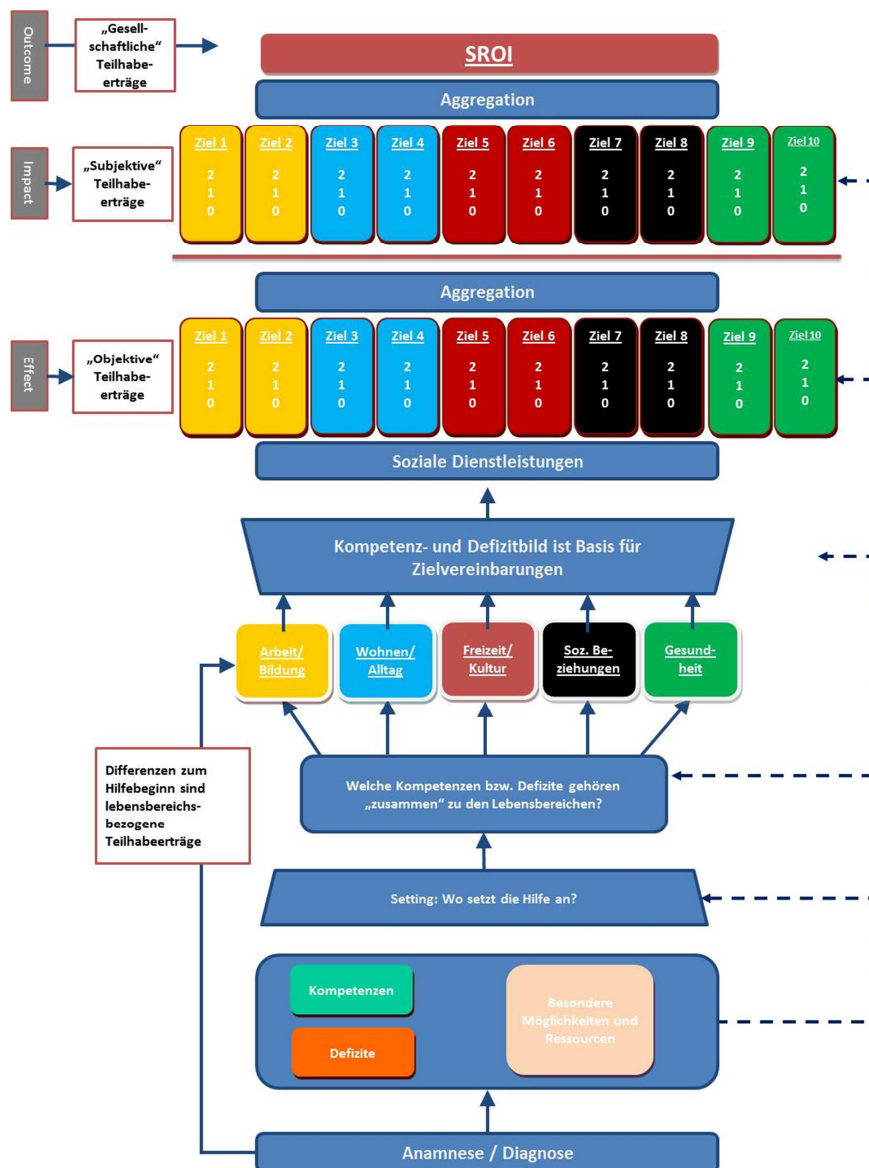
Abbildung 1: Aufbau eines wirkungsorientierten Controllings



So wie sich das „klassische Controlling“ seine Zahlen aus dem Rechnungswesen besorgt, holt sich das wirkungsorientierte Controlling seine Informationen aus den Hilfeplänen, den Anamnesebögen, Zielvereinbarungen, Entwicklungsberichten. Kurzum: aus vorhandenem Material der Organisation. Praktisch möglich wird das freilich erst, wenn Pflege, Sozialar-

beit oder Therapie auf der einen Seite und das Controlling auf der anderen Seite nicht nur die gleiche „Wirkungsbrille“ aufsetzen, sondern auch dieselbe Sprache sprechen: die Sprache der Zahlen. Der Controller ist hier der native Speaker, der Sozialarbeiter nuschelt vielleicht noch etwas und hat Sprachschwierigkeiten. Aber man wird sich immer besser verstehen, wenn man sich auf ein gemeinsames Verfahren einigt.

Abbildung 2: Fachliches Wirkungscontrolling



Nach unserem Modell wird das wirkungsorientierte Controlling direkt aus der operativen sozialen Arbeit gespeist. Es gibt keine Mehrererhebungen, keine zusätzlichen Befragungen, Datenschleifen oder Datendoppelungen, sondern „lediglich“ eine Zweitcodierung der fachlichen Informationen in Wirkungsgrade in Form von Zahlen. Diese patienten- und kundenbezogenen Daten berücksichtigen, dass jeder Mensch eine eigene Ausgangssituation, eigene Bedingungen, eigene Ressourcen, eigene Kompetenzen und eigene Beurteilungskriterien für Lebensqualität hat.

Die politische Kennzahl für behinderte Beschäftigte in Werkstätten „Integration in den ersten Arbeitsmarkt“ ist möglicherweise für den einen oder anderen Klienten gar nicht so interessant, weil er sich in der Werkstatt geborgen, akzeptiert und sozial integriert fühlt. Das eine Ziel wird verfehlt, weil das andere Ziel erreicht wird. In der Sozialarbeit gibt es nur in Ausnahmefällen stringente Zielsysteme, es wimmelt geradezu von Zielwidersprüchen. Im Controlling werden diese individuellen Daten entsprechend bilanziert, anonymisiert, individuell aggregiert und als „Impact-Summe“ und als „Effect-Summe“ organisationsbezogen dargestellt.

Es entsteht sozusagen eine Art „Zweitwährung“ in Form von „Integrationspunkten“ oder „Lebensqualitätspunkten“ oder „Wirkungspunkten“ oder welche Bezeichnung auch immer gewählt wird. Diese Wirkungspunkte werden den Stakeholdern sozialer Organisationen abgeliefert: den Finanzierungsträgern, der Sozialpolitik, den „internen Stakeholdern“ wie Vorstand, Vereinsmitgliedern oder Stiftungsrat. Nun ist der Controller in seinem Element: er kann rechnen, er kann Beziehungen zwischen den Wirkungspunkten und den Erlösen und den Kosten herstellen, er kann sich um die Produktivität kümmern.

*Autoren: Dr. Britta Wagner und Prof. Dr. Bernd Halfar, xit
GmbH forschen.planen.beraten, Nürnberg, www.xit-online.de*

Dieser Beitrag wurde in leicht gekürzter Form veröffentlicht in der BFS-Info 11/2011.