

NPO-Controlling

Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen

Bearbeitet von
Maria Laura Bono

1. Auflage 2006. Buch. XV, 238 S. Hardcover
ISBN 978 3 7910 2541 4
Format (B x L): 17 x 24 cm
Gewicht: 563 g

[Wirtschaft > Wirtschaftssektoren & Branchen: Allgemeines > Non-Profit
Organisationen](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Vorwort

Der Begriff »Controlling« hat in den letzten Jahren eine nahezu inflationäre Verwendung erlebt. Jenseits vom Modewort bringt jedoch »to control« im Sinne von »steuern/lenken« Inhalte zum Ausdruck, die auch für soziale Dienste maßgeblich geworden sind.

Hand in Hand mit der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung und der entsprechenden Neugestaltung der Beziehungen zu den Systempartnern verbreitet sich im sozialen Bereich die Notwendigkeit zur Steuerung als Inbegriff der wirkungsorientierten Planung, Durchführung und Kontrolle von Maßnahmen. Die vorliegende Arbeit will theoretische Hintergrundinformationen mit praxisnahen Hinweisen und Erfahrungsberichten verbinden, um es NPOs zu erleichtern, bevorstehende Entwicklungen aktiv mitzugestalten: Im Mittelpunkt von Vereinbarungen mit der öffentlichen Hand stehen zunehmend Produkte statt einzelner Leistungen, Kontrakte lösen Pauschalförderungen ab und über den Erfolg sozialer Dienste entscheiden vermehrt auch die erreichten Wirkungen und nicht nur inputorientierte Nachweise. Dazu kommt die berechtigte Forderung der AdressatInnen sozialer Angebote, in den Diskurs zwischen der öffentlichen Hand als Finanzier und den NPOs als Leistungsanbietern miteinbezogen zu werden.

All diese Veränderungen stellen neue Anforderungen an das Management von Nonprofit-Unternehmen, welches sich verstärkt mit dem Thema der wirkungsorientierten Steuerung auseinandersetzen muss. Möge dieses Buch dafür ein nützliches Instrument sein¹.

Mein Dank geht an alle, die durch ihre Unterstützung, Erfahrungen und Kenntnisse wesentlich zum Entstehen dieser Publikation beigetragen haben. Auf den unterschiedlichsten Ebenen sind mir so viele interessierte und hilfsbereite Menschen zur Seite gestanden, dass ich keinen Namen nennen möchte. Gewidmet sei das Buch Luis, der mich auf seine ganz spezielle Art und Weise auf meinem Weg von der Konzeption des Buches bis zur Veröffentlichung begleitet hat.

Bregenz, Juli 2006

Maria Laura Bono

1 In dieser Publikation wird explizit zur Kenntnis genommen, dass gerade im sozialen Bereich überwiegend Frauen ehrenamtlich wie hauptamtlich tätig sind und daher eine gender-gerechte Formulierung besonders angebracht ist. Für die eine oder andere gewöhnungsbedürftige Schreibweise bitten wir um Verständnis. Der Lesbarkeit halber wurden zusammengesetzte Wörter sowie Institutionen in der maskulinen Form belassen.

1 Warum Controlling für NPOs? – Eine Einführung

Die Veränderungen, die seit über 20 Jahren den öffentlichen Sektor prägen, haben auch für den sozialen Bereich tief greifende Konsequenzen. Die Maxime »Mehr Markt – weniger Staat« hat zur Folge, dass die Beziehung zwischen der öffentlichen Hand als Finanzier sozialer Dienstleistungen und den NPOs als Anbietern derselben auf eine neue Basis gestellt worden ist. Marktorientierung, Leistungsverträge, Wirkungskennzahlen sind nur einige Schlagworte einer neuen Realität, die sich von Jahr zu Jahr etabliert. Für die NPOs bedeutet diese Entwicklung einen grundlegenden Paradigmenwechsel: vom Hilfeangebot nach dem Gießkannenprinzip zum zielgerichteten Hinterfragen der Wirkung, von der fachlichen Intuition zur wirtschaftlichen Argumentation. Für das Management ist ein wirkungsorientiertes Controlling mehr denn je ein unersetzliches Führungsinstrument geworden.

In dieser Einführung werden als Erstes die Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung und die daraus entstehenden Auswirkungen auf die Anbieter sozialer Dienstleistungen geschildert. Der Wettbewerb, der im sozialen Bereich am Entstehen ist, kommt dem Markt teilweise sehr nahe und erfordert von NPOs neue Denkansätze. Vom Forprofit-Sektor übernommene Führungsinstrumente müssen angepasst und erweitert werden. Es folgt eine Abgrenzung des Begriffs »Controlling«: Was sind seine Kernaufgaben? Worin besteht seine Rolle im Unternehmen? Speziell hervorgehoben werden soll das Zusammenwirken zwischen Management und Controlling, welche sich im Idealfall gegenseitig so ergänzen und bestärken wie der Kapitän eines Schiffes und sein Lotse. Mit der Darstellung des Controlling-Kreislaufes schließt der zweite Teil dieses Einführungskapitels ab. Der dritte Abschnitt ist den spezifischen Rahmenbedingungen des Controllings in NPOs gewidmet: Die Vielfalt an Systempartnern sowie die Komplexität des Zielsystems erschweren die Steuerung von Nonprofit-Unternehmen und erfordern vom Controlling eine multidimensionale Perspektive. Das Kapitel endet mit einer Übersicht über die Schwerpunkte des Buches sowie mit einer Kurzpräsentation der darin enthaltenen Fallbeispiele.

1.1 Der soziale Bereich im Umbruch

1.1.1 Die Ökonomisierung des öffentlichen Sektors

Seit den 1980er-Jahren erleben wir im deutschsprachigen Raum eine Neuorientierung des öffentlichen Sektors, die in wissenschaftlichen Kreisen durch das Schlagwort »Ökonomisierung« beschrieben wird (Hoon 2003, S. 15 f.; Harms/Reichard 2003, S. 13 f.) und auch auf NPOs erhebliche Auswirkungen hat. Der Staat konzentriert sich zunehmend auf den Hoheitsbereich und lagert Tätigkeiten privatwirtschaftlicher Natur aus. Die Erfüllung nicht-hoheitlicher Aufgaben wird auf der Basis von vorweg festgelegten Rahmenbedingungen Dritten überlassen. Der Trend zur Privatisierung betrifft keineswegs nur die Wirtschaft, sondern auch Bereiche wie Kultur, Freizeit und Soziales, die bis vor kurzem zu den Kernaufgaben des Staates zählten. Dazu kommt eine allgemeine Ausrichtung der Gesellschaft nach ökonomischen Denkmustern, wodurch soziale Werte durch wirtschaftliche Rationalität ersetzt werden und politische Entscheidungen verstärkt unter dem Gesichtspunkt des »shareholder-value« getroffen werden.

Die Ökonomisierung des öffentlichen Sektors ist zum einem auf einen politisch-ideologischen Wandel zurückzuführen: Der altvertraute Sozialstaat wurde seit der Machtübernahme liberal-konservativer Regierungen in Deutschland, den USA und Großbritannien Ende der 1970er- bzw. Anfang der 1980er-Jahre Schritt für Schritt abgebaut, auch wenn in weiterer Folge andere politische Kräfte das Steuer übernommen haben (Harms/Reichard 2003, S. 14). Zum anderen ist die Neuorientierung der Verwaltung durch finanzielle Engpässe verstärkt und beschleunigt worden. Anhaltend steigende Ausgaben – gerade auch im sozialen Bereich – fordern den Abschied von einer pauschalen Erfüllung gesellschaftlicher Ansprüche.

Die ersten Reformversuche der Verwaltung im deutschsprachigen Raum entstanden in den frühen 1990er-Jahren. In Deutschland als »Neues Steuerungsmodell« (NSM) bezeichnet und in der Schweiz unter dem Namen »Wirkungsorientierte Verwaltungsführung« (WVO) bekannt, entwickelte jedes Land Kernelemente des New-Public-Management-Ansatzes weiter. Ein Rückblick auf die Verwaltungsreformen ergibt folgende Zwischenbilanz (Reichard 2003, S. 397 f.): In der Schweiz konnten vor allem in den letzten Jahren beachtliche Reformergebnisse durch intensive Bemühungen und eine sehr pragmatische Grundeinstellung erreicht werden. Besonders aktiv zeigten sich die Kantone, die sich gegen Ende des letzten Jahrtausends nahezu alle mit Reformprogram-

men befassten. Integrative Managementansätze zur Zusammenführung von finanz- und leistungsbezogener Steuerung standen im Mittelpunkt der Diskussion, insbesondere in den Kantonen Bern, Zürich, Luzern und Solothurn. Auf der Ebene der Gemeinden dagegen wurden vor allem Aspekte der Wirkungserfassung und des Personalmanagements behandelt, während der Bund durch eine Reihe von Einzelprojekten und ohne klare Linie hinter dem allgemeinen Reformprozess hinterherhinkt. Auch in Deutschland fällt die Zwischenbilanz, je nach betrachteter Verwaltungsebene, unterschiedlich aus. Hier sind es vor allem die Gemeinden, die sich reformfreudig zeigten – insbesondere in den Bereichen Produktsteuerung, Budgetierung sowie Kosten- und Leistungsrechnung. Sie sind es, die im Unterschied zu den deutschen Ländern und zum Bund den Innovationsprozess vorantreiben. Im Allgemeinen wurde in Deutschland der konzeptionellen Qualität der Verwaltungserneuerungen mehr Gewicht beigemessen als in der Schweiz – zum Nachteil jedoch der Umsetzbarkeit der Maßnahmen. In Österreich hat die Verwaltungsreform etwas später begonnen: 1997 wurde zum ersten Mal ein »Leistungsbericht der Bundesverwaltung« herausgegeben, um die Perspektive der Führungskräfte von den vorhandenen Ressourcen zu den erbrachten Leistungen zu verschieben (Dearing 2005, S. 104). Dem Beispiel des Bundes folgten die ersten Bemühungen der Bundesländer, Elemente des New Public Management (NPM) zu übernehmen. Der Rechnungshof hält in seinem Bericht vom Herbst 2002 fest, dass – abgesehen von Wien – drei österreichische Bundesländer den vollen Einsatz von NPM-Instrumenten planen, vier Länder Aspekte des Reformansatzes übernehmen wollen und ein Bundesland noch keine Anstrengungen unternommen hat (Bauer H. 2003, S. 11 f.). Mit etwas Zögern hat auch in Österreich eine Reformbewegung eingesetzt; es dürfte jedoch zu früh sein, um eine Zwischenbilanz zu ziehen.

1.1.2 Die Auswirkungen auf soziale Dienste

Soziale Dienste sind wie keine anderen Nonprofit-Unternehmen abhängig von der öffentlichen Hand. Eine Umfrage unter sozialen Organisationen Österreichs zeigt, dass für die Hälfte der Befragten der Finanzierungsanteil aus öffentlichen Quellen mindestens 85 % ausmacht (Trukeschitz/Schneider 2003 zitiert nach Meyer/Lange 2005, S. 28). Im deutschsprachigen Raum existieren wenige abgeschlossene Studien über die konkreten Auswirkungen der Ökonomisierung des Staates auf soziale Dienste. Wie so oft bei Forschungsfragen des Nonprofit-Bereichs kommt auch bei diesem Thema den anglo-amerikanischen Ländern eine Vorreiterrolle zu. Dort stellen seit mindestens 25 Jahren die Beziehungen zwischen privaten NPOs und der öffentlichen Hand einen vitalen Forschungs-

gegenstand dar. Ausschlaggebend waren die Privatisierungsbemühungen der Reagan- und Thatcher-Regierungen, die in den 1980er- und 90er-Jahren den Sozial- und Gesundheitssektor in den USA bzw. in Großbritannien umkrempten. Seither wird das Thema des »service contracting« häufig von sozialwissenschaftlichen Untersuchungen aufgegriffen (Zauner/Heimerl/Mayrhofer/Meyer/Nachbagauer/Praschak 2006, S. 9). Die jüngsten Studien im anglo-amerikanischen Raum weisen darauf hin, dass Leistungsaufträge bei NPOs zahlreiche Veränderungen hervorrufen. Während Visionen und Ziele von NPOs durch die neuen Rahmenbedingungen unbeeinflusst bleiben, werden Anpassungen bzw. Weiterentwicklungen auf folgenden Ebenen festgestellt (Rufin 2004):

- **Formale Organisation:** Angesichts der von Leistungsverträgen formulierten Anforderungen ist für viele NPOs eine Überprüfung und Verbesserung der eigenen Organisation unerlässlich. Abläufe müssen überarbeitet bzw. neu eingeführt werden, insbesondere in Hinblick auf das Qualitätsmanagement. Zuständigkeiten und Kompetenzen von Personen sowie von Organisationseinheiten werden geklärt.
- **Personal:** Was die Veränderungen beim Personal betrifft, sind unterschiedliche Tendenzen erkennbar: Der grundsätzlich erhöhte Kompetenzbedarf (in fachlicher wie in sozialer Hinsicht) wird einerseits durch die Qualifikation des bestehenden Personals andererseits durch die Besetzung von Führungspositionen durch betriebswirtschaftlich ausgebildete Arbeitskräfte erreicht. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Leistungsvereinbarungen mit der öffentlichen Hand das Kostenbewusstsein von NPO-MitarbeiterInnen wesentlich stärken.
- **Finanzielle Absicherung und Innovation:** NPOs profitieren von der erhöhten Sicherheit und Planbarkeit, die mit Leistungsverträgen verbunden sind. Allerdings ist damit der Nachteil verknüpft, dass Erträge aus Spenden im Allgemeinen zurückgehen, nicht zuletzt weil dem Fundraising weniger Ressourcen gewidmet werden können. Um mit den knapp kalkulierten Leistungsverträgen über die Runden zu kommen, sind sämtliche Kräfte im operativen Geschäft gebunden. Rückstellungen, Investitionen und Innovation leiden darunter.
- **Kundenorientierung:** Die Orientierung an den Bedürfnissen der KundInnen ist zwar ein zentrales Element der Neuausrichtung vieler Verwaltungen, doch was die Einbeziehung von EmpfängerInnen sozialer Dienste betrifft, zeigen die Erfahrungen im anglo-amerikanischen Raum, dass Kontrakte nicht unbedingt die Beteiligung der Hilfe suchenden Menschen erhöhen. Im Gegenteil, wie im Bereich der Altenpflege belegt, verringern die administrativen und standardisierenden Anforderungen von Leistungsverträgen die Möglichkeit, sich tiefer gehend mit den individuellen Bedürfnissen ausein-

ander zu setzen. Darüber hinaus werden Personen mit überdurchschnittlich intensiven Bedürfnissen tendenziell von den leistungsanbietenden Organisationen vermieden, da deren Betreuung nicht adäquat verrechnet werden kann.

Im deutschsprachigen Raum sind die Auswirkungen von Leistungsverträgen auf NPOs unter Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen zu sehen: In Deutschland, Österreich und der Schweiz war der Finanzierungsanteil der öffentlichen Hand in den Bereichen Gesundheit und Soziales traditionell hoch – sowohl über die Budgets der Gebietskörperschaften als auch über jene der öffentlichen Sozialversicherungsträger. Diesen Umständen entsprechend ist hier die Tendenz festzustellen, dass Leistungsverträge im Unterschied zu den anglo-amerikanischen Ländern nicht private Finanzierungen, sondern andere Formen der öffentlichen Finanzierung ersetzen. Im Mittelpunkt der Forschung stehen also weniger die Folgen der zunehmenden Abhängigkeit der NPOs vom Staat als vielmehr die Auswirkungen der neuen Finanzierungsstrukturen auf die sozialen Dienste (Zauner/Heimerl/Mayrhofer/Meyer/Nachbagauer/Praschak 2006, S. 9 f.).

Die Folgen des Kontraktmanagements auf den sozialen Dienstleistungssektor Deutschlands wurden im Rahmen eines 2002–2004 durchgeführten Forschungsprojektes der Hans-Böckler-Stiftung untersucht. Es zeigte sich, dass die Modernisierung der Verwaltung tief greifende Veränderungen auf die Binnenorganisation und die Beschäftigten von NPOs mit sich bringt (Dahme/Kühnlein/Wohlfahrt 2005, S. 93 f. und 159 f.). Das mit dem Kontraktmanagement Hand in Hand gehende Wirtschaftlichkeitsdenken lässt bisherige Leitbilder als überholt erscheinen. Eine neue »corporate identity« ist gefragt, um die veralteten Organisationsprinzipien und die alltäglichen Handlungsanforderungen wieder in Einklang zu bringen. Der Entwicklung eines neuen Leitbildes kommt besonders dann eine grundlegende Bedeutung zu, wenn neben betriebswirtschaftlichen Umstellungen auch rechtliche Umstrukturierungen die NPO verändern. Dann muss eine völlig neue Organisationskultur geschaffen werden. Von den Beschäftigten des Nonprofit-Sektors wird infolgedessen zunehmend die Bereitschaft erwartet, zeitlich und örtlich flexibel zu arbeiten. Wie im Pflegebereich und bei Kindergärten schon länger üblich, so entstehen auch in anderen Bereichen sozialer Dienste neue Formen der Arbeitszeitgestaltung: Teilzeit ersetzt Vollzeit und Jahresarbeitskonten werden eingeführt (ebenda, S. 179 f.).

1.1.3 Formen des Wettbewerbs im sozialen Bereich

Durch die veränderten Geschäftsbeziehungen zwischen der öffentlichen Hand und den NPOs ist im sozialen Sektor ein Wettbewerb entstanden, der dem Markt teilweise sehr nahe kommt. Eine solche Öffnung des sozialen Bereichs wird insofern begrüßt, als dem Wettbewerb eine entscheidende ökonomische Funktion zur Lösung des Koordinations- und Motivationsproblems in einer auf Arbeitsteilung aufbauenden Wirtschaft zugeschrieben wird (Theuvsen 2001, S. 28 f.). Die Koordinationsfunktion wird durch die Preise erreicht, welche den Unternehmen Auskunft über die Präferenzen der AbnehmerInnen geben und den ständigen Anpassungsprozess zwischen Angebot und Nachfrage im Gange halten. So werden in stark nachgefragten Bereichen mehr Ressourcen eingesetzt, während dort Mittel eingespart werden, wo die KonsumentInnen weniger Interesse zeigen. Die Motivationsfunktion des Marktes dagegen findet ihren Ursprung im Bemühen jedes einzelnen Marktteilnehmers, die knappen Ressourcen für sich zu sichern. Diese Konkurrenz führt zur fortlaufenden Optimierung der Produktionsprozesse, die letztendlich – so sehr vereinfacht die Botschaft der Wettbewerbstheorie – den gesellschaftlichen Wohlstand maximiert. Kritisch anzumerken ist andererseits, dass in der Diskussion rund um die Einführung bzw. die Verschärfung des Wettbewerbs immer noch »das bunte Treiben am Marktplatz« als Bild im Vordergrund steht und die Aufmerksamkeit insbesondere auf die Vorteile der nachfragenden Seite gerichtet ist, die sich an einer größeren Auswahl günstigerer Produkte erfreut (Hartmut 2006, S. 83). Die andere Seite des Marktes, nämlich wie sich der Wettbewerb auf die leistungserbringenden Organisationen und deren MitarbeiterInnen auswirkt, ist dagegen erst in jüngster Zeit ins Blickfeld der gesellschaftspolitischen Analyse gerückt (ebenda).

Ob Wettbewerb und in welcher Form hängt davon ab, mit welcher Intensität Marktteilnehmer um begrenzte Mittel ringen. Realer, marktlicher Wettbewerb liegt vor, wenn die Beteiligten effektiv um Ressourcen kämpfen und erfolgreichere Unternehmen schwächere Mitbewerber verdrängen können bis hin zum erzwungenen Ausscheiden der Konkurrenten. Denn ausschlaggebend für das Vorliegen realen Wettbewerbs sind niedrige Markteintrittsbarrieren, so dass kein Anbieter seine momentane Marktposition als unangefochten sehen kann, sondern sich ständig um den Ausbau seiner Potentiale bemühen muss. Das Herzstück jeglicher New-Public-Management-Konzepte verkörpern Ausschreibungen, die eine authentische Konkurrenzsituation entstehen lassen. Die öffentliche Hand gibt Ziele, Standards und Rahmenbedingungen vor, die Unternehmen bemühen sich, mit ihrem möglichst attraktiven Angebot den Zuschlag zu

bekommen. Diese Vorgangsweise, die in der Bauwirtschaft etwa schon längst zum Tagesgeschäft gehört, bedeutet für soziale Dienste ein tief greifendes Umdenken. Sie müssen sich an Kriterien wie Preis, Qualität, Wirtschaftlichkeit, Betriebskosten, Kundenfreundlichkeit und Terminplan orientieren – Aspekte, die bei den bisher üblichen Pauschalförderungen nie ins Gewicht gefallen sind. Zu Ausschreibungen können entweder nur private oder auch öffentliche Unternehmen zugelassen werden. Wird infolgedessen die Leistungserstellung von der öffentlichen Hand an Dritte delegiert, spricht man von »contracting out«.

Beim fiktiven Wettbewerb dagegen handelt es sich um eine Simulation: Marktteilnehmer werden verglichen, die in der Realität gar nicht in Konkurrenz zueinander stehen. Der Vergleich dient auch nicht dazu – wie es im realen Wettbewerb der Fall ist – Ressourcen zu Gunsten der Stärkeren zu verteilen, sondern soll Impulse zur Weiterentwicklung aller Beteiligten liefern. Fiktiver Wettbewerb umfasst Leistungsanreize, die sich in einem geschützten Rahmen abspielen. Die NPO ist nicht effektiv mit Konkurrenten konfrontiert, sie erhält jedoch Impulse, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln. Interne Leistungsverrechnungen fördern das NPO-interne Kostenbewusstsein, indem Leistungen, die zwischen Organisationseinheiten erbracht werden, auch entsprechend monetär bewertet und im Stellenbudget berücksichtigt werden. Wenn die Tischlerei eines Arbeitsprojektes die Sanierung der Böden für die Wohngemeinschaft übernimmt, wird der Wert der Leistung als Ertrag für die eine Stelle bzw. als Aufwand für die andere berücksichtigt. Der Anreiz, wirtschaftlich zu handeln, ist besonders groß, wenn auch externe Anbieter zugelassen werden, wenn also die Wohngemeinschaft entscheiden kann, ob sie die Leistung intern oder von außen zukaft. Dann muss sich die hauseigene Tischlerei um den Auftrag bemühen, als stünde sie im offenen Wettbewerb mit anderen Betrieben. Auch interne Vergleiche von Leistungen und Kosten führen dazu, dass sich Einrichtungen ihrer Stärken und Schwächen bewusst werden und um Verbesserungen bemühen. Der Anreiz besteht in diesem Fall allein aus der Information über Unterschiede und Gemeinsamkeiten, die oftmals Anlass für interne Analysen und weiterführende Maßnahmen ist.

Ähnliche Ziele verfolgt Benchmarking, also der Vergleich zwischen Organisationen: Lernen aus der Gegenüberstellung der eigenen Leistungsfähigkeit mit jener der anderen. Vergleichspartner brauchen nicht unbedingt NPOs zu sein; im Gegenteil, gerade Know-how aus anderen Branchen kann zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen führen. Nicht selten schließen sich Organisationen zusammen und gründen Vergleichsringe, wodurch systematisch und über Jahre ein anhaltender Entwicklungsprozess einsetzt.

Zwischen den zwei genannten Extremen – dem realen Wettbewerb einerseits und dem fiktiven Wettbewerb andererseits – hat sich in der Praxis auch eine abgeschwächte Variante von Wettbewerb etabliert, die im Folgenden als markt-ähnlicher Wettbewerb bezeichnet werden soll: Diese Form von Wettbewerb zielt zwar nicht explizit auf die Verdrängung schwächerer Marktteilnehmer ab, bedingt jedoch reale Vergleiche zwischen Organisationen bis hin zu einer entsprechenden Zuordnung von Ressourcen. Diese etwas eingeschränkte Form des Wettbewerbs entsteht durch die Einführung von Produktdefinitionen und den damit verbundenen Kontrakten – auch Leistungsvereinbarungen genannt. Anders als bei Ausschreibungen ist in diesem Fall die Geschäftsbeziehung zwischen dem Finanzier und den NPOs in Form von Rahmenvereinbarungen im Voraus strukturiert, so dass Letztere dem rauhen Wind des Wettbewerbs nur bedingt ausgesetzt sind. Die Erfüllung der vereinbarten Ziele und die Einhaltung der Standards spielt aber auch bei Kontrakten eine entscheidende Rolle. Spätestens an diesen Hürden wird sich die Überlebensfähigkeit des Sozialunternehmens zeigen.

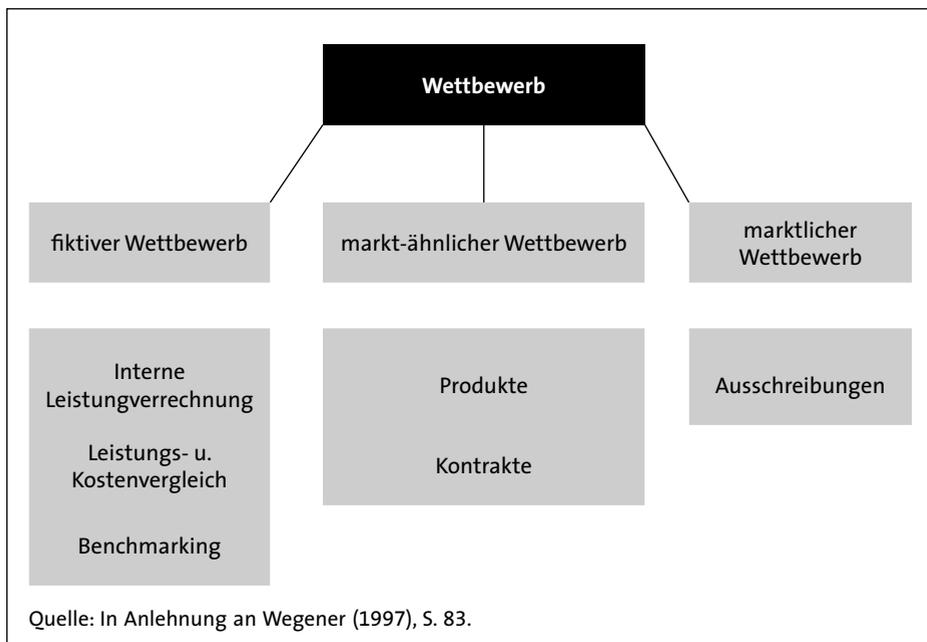


Abbildung 1/I: Wettbewerbsformen des sozialen Bereichs

Unter solchen Bedingungen verstärkten Wettbewerbs ist das Management von NPOs mehr denn je auf steuerungorientierte Informationen angewiesen. Die Aufgabe, diese Informationen zu liefern, übernimmt das Controlling.

1.2 Abgrenzung des Begriffs »Controlling«

1.2.1 Aufgaben und Merkmale des Controllings

Der Begriff »Controlling« ist facettenreich: Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis werden darunter sehr unterschiedliche Aufgaben und Rollen verstanden. Je nach Wirkungsbereich des Unternehmens und der spezifischen Problemstellung innerhalb der Organisation übernimmt das Controlling sehr vielfältige Aufgaben und bedient sich unterschiedlicher Instrumente. Die Abhängigkeit des Controllings von den konkreten, von der Praxis vorgegebenen Rahmenbedingungen wird auch als Kontextabhängigkeit des Controllings bezeichnet (Homann 2005, S. 3).

Die zahlreichen Rollenverständnisse, die seit Beginn der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zum Thema Controlling vertreten worden sind, lassen sich auf drei, sich ergänzende Perspektiven zusammenfassen: Controlling als Informationsversorgung, als spezielle Form der Führung und als Koordination von Führungsprozessen. Alle genannten Aspekte sind für die Praxis von Relevanz, wobei besonders die Sicht des Controllings als koordinierendes Element im Unternehmen an Bedeutung gewinnt.

Controlling-Perspektiven

Die Kernaufgabe des Controllings	Informationsbeschaffung und -vermittlung	Besondere Form der Führung	Koordination innerhalb der Führungsebene
Das Rollenverständnis des/der ControllerIn	»gehobener« Buchhalter	Navigator	interner Berater

Quelle: Mundhenke (2003)

Abbildung 1/II: Die Perspektiven des Controllings

Erst in den letzten zehn Jahren hat im deutschsprachigen Raum ein Prozess zur Unterstützung eines einheitlichen Verständnisses von Controlling und einer standardisierten Terminologie eingesetzt. Diese Bemühungen, vorangetrieben von namhaften Vertretern aus Wissenschaft und Praxis, führten 1995 zur Gründung des Vereins »International Group of Controlling« mit Sitz in St. Gallen, welcher das Ziel verfolgt, »eine übereinstimmend getragene Controlling-Konzeption« zu fördern (IGC 2005). Dem Leitbild des IGC ist folgendes Verständnis von Controlling zu entnehmen: »Controller gestalten und begleiten

den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung«. Daraus leitet das IGC fünf Aufgabenfelder für ControllerInnen ab:

1. Sicherstellung der Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz und somit Förderung der Effizienz;
2. Koordination von Teilzielen und -plänen und Organisation des Berichtswesens;
3. Moderation der organisationsinternen Managementprozesse der Zieldefinition, der Planung sowie der Steuerung;
4. Versorgung der Entscheidungsträger mit betriebswirtschaftlichen Daten und Informationen;
5. Pflege des gesamten Controllingssystems.

Das Controlling unterstützt also das Management in der Entscheidungsfindung durch Informationen und Vorschläge sowie durch die Abstimmung der internen Planungs- und Steuerungsprozesse. Controlling hat somit weniger mit Kontrolle als mit zielgerichtetem Vorgehen zu tun. Während die ex-post Kontrolle als »Lernen aus der Vergangenheit« verstanden werden kann, bedeutet Controlling »Steuern in die Zukunft« (Berger 1997, S. 32).

In der Praxis wird der Begriff Controlling in Verbindung mit zahlreichen Dimensionen genannt. Je nachdem, welches Kriterium der Untergliederung herangezogen wird, ergeben sich folgende geläufige Controlling-Kategorien:

- Zeitbezogene Gliederung: Strategisches vs. Operatives Controlling;
- Funktionsbezogene Gliederung: u.a. Beschaffungs-, Produktions-, Absatz- oder Finanzcontrolling;
- Faktorbezogene Gliederung: u.a. Personal-, Material- oder Informationscontrolling;
- Organisationsbezogene Gliederung: u.a. Abteilungs-, Projekt- oder Geschäftsfeldcontrolling;
- Branchenbezogenes Controlling: u.a. Forprofit- oder Nonprofit-Sektor.

Ein Blick in den Werkzeugkasten des/der ControllerIn verdeutlicht, welche vielfältigen Instrumente zur Steuerung des Unternehmens herangezogen werden können.