

## UNTERNEHMENSFÜHRUNG

# Das Ganze im Blick

VON FRANCESCA REINECKE,  
THILO KOCH UND  
BERND SCHWIEN



Francesca Reinecke studiert im BA-Studiengang Sozialmanagement an der Fachhochschule Nordhausen.



Thilo Koch studierte Innovations- und Change-Management (M. A.) an der Fachhochschule Nordhausen.



Prof. Dr. Bernd Schwien lehrt an der Fachhochschule Nordhausen Sozialmanagement mit dem Schwerpunkt »Finanzierung sozialwirtschaftlicher Organisationen«. Sein Forschungsbereich ist integrierte und ganzheitliche Unternehmensführung in sozialwirtschaftlichen Organisationen.  
[www.fh-nordhausen.de](http://www.fh-nordhausen.de)

**Die Verknüpfung mehrerer Komponenten bei der Unternehmensführung zu einer ganzheitlichen Sichtweise ist in einigen Sozialunternehmen bereits weit vorangeschritten, wie eine Befragung zu integrierten Managementsystemen in Non-Profit-Organisationen ergeben hat.**

Im Frühjahr 2014 wurden im Rahmen einer Masterarbeit zwölf deutsche Non-Profit-Organisationen zum Grad der Integrierung ihrer Managementsysteme und zur ganzheitlichen Unternehmensführung befragt. Ziel der Befragung war es zu zeigen, inwieweit die sogenannte »Ganzheitliche Unternehmensführung« mit einer damit einhergehenden Professionalisierung des Managements in Non-Profit-Organisationen in Deutschland verbreitet ist und fortschreitet. Hierzu wurde ein Fragebogen zu zentralen Steuerungsinstrumenten der ganzheitlichen Unternehmensführung entwickelt.

## Hintergrund

Krisen in deutschen Unternehmen in Deutschland treffen nicht nur klassische For-Profit-Organisationen. Auch der Non-Profit-Bereich ist zunehmend gefordert, mit Unterfinanzierungssituationen fertig zu werden. Er muss seine Daseinsberechtigung potentiellen Geldgebern und Stakeholdern vermitteln, um vorhandene und zum Teil existenzbedrohende Finanzierungslücken zu schließen.

Als Orientierungshilfe wurden in Deutschland verschiedene Gesetze (z. B. KonTraG, TransPuG) und Kodizes zur guten Unternehmensführung auf Grundlage des Deutschen Corporate Governance Codex geschaffen, die in ihrer Wirkung auch auf den Dritten Sektor und damit auf die einzelne Non-Profit-Organisation ausstrahlen (vgl. Literaturhinweise).

Für den Sozialbereich gibt es eigene Kodizes, damit eine transparente, nachhaltige und verantwortungsbewusste Ganzheitliche Unternehmensführung auch hier gewährleistet ist. Diese Kodizes zielen alle in die selbe Richtung: Betrachtung des ganzen Unternehmens und die frühe Erkennung sowie Bewältigung von Chancen und Risiken.

So sind in vielen sozialwirtschaftlichen Unternehmen betriebswirtschaftliche Begriffe und Steuerungsinstrumente wie Balanced Scorecard, Qualitätsmanagement oder Chancen- und Risikomanagement selbstverständlich geworden. Diese Begrifflichkeiten werden vereint im Ansatz der »Ganzheitlichen Unternehmensführung«. Bei diesem Ansatz werden verschiedene Managementinstrumente verzahnt (z. B. Balanced Scorecard und Risikomanagement), um das ganze Unternehmen betrachten und steuern zu können. Darüber hinaus werden zunehmend regelmäßige zielbezogene Mitarbeitergespräche durchgeführt, um die risikoorientierte Strategie operativ umzusetzen.

## Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die ganzheitliche Unternehmensführung vermitteln insbesondere das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG). →

## Kategorien im Fragebogen

1. Angaben zur Person
2. Angaben zur Organisation
3. Ganzheitliche Unternehmensführung und Integrierte Managementsysteme
4. Steuerungsinstrumente ganzheitlich geführter Unternehmen
5. Soziale Wertschöpfung und Wirkungsorientierung
6. Anmerkungen

Abb. 1.: Die Befragung von Komplexeinrichtungen zum Stand einer ganzheitlichen Unternehmensführung erfolgte anhand von sechs zentralen Kategorien.

In diesen beiden Gesetzen werden die Unternehmen dazu verpflichtet, ein Früherkennungssystem von Unternehmensrisiken einzurichten und die Transparenz der Unternehmensführung und Unternehmensüberwachung zu erhöhen. Obwohl die Gesetze nur für For-Profit-Unternehmen rechtliche verpflichtend sind, hat der Gesetzgeber eine Ausstrahlungswirkung auf alle Unternehmen vorgesehen.

Eine weitere Rahmenbedingung für eine ganzheitliche Unternehmensführung bieten die daraus entstandenen unterschiedlichen Corporate-Governance-Kodizes. Enthalten sind in ihnen Empfehlungen und Regelungen zur guten Unternehmensführung. Das Zusammenspiel der Organisationsorgane, deren Aufgaben und Haftungsfragen werden diesbezüglich erläutert. Weiterhin wird empfohlen, ein Risikofrühkennungssystem einzuführen.

## Befragung

Die Befragung zum Stand der Umsetzung einer ganzheitlichen Unternehmensführung in Deutschland erfolgte im Frühjahr 2014 bei zwölf sozialwirtschaftlichen Komplexeinrichtungen mit mehr als eintausend Mitarbeitern in Deutschland. Der in sechs Kategorien eingeteilte zehnseitige Fragebogen wurde in persönlichen Interviews mit Vertretern aus den oberen Führungsebenen oder den zuständigen Fachabteilungsleitern beantwortet (vgl. Abb. 1).

Nach der Erfassung der Basisinformationen über das jeweilige Sozialunternehmen in den ersten beiden Abschnitten zielte die dritte Kategorie auf Informationen zur Beschäftigung der Organisation mit dem Thema der ganzheitlichen Unternehmensführung und integrierten

Managementsystemen ab. Es wurde gefragt, wie lange sich die Organisation schon mit dem Thema beschäftigt, ob es im Leitbild verankert ist und welche Priorität die Ganzheitlichkeit aktuell hat und zukünftig haben wird.

Die vierte Kategorie befasst sich mit Steuerungsinstrumenten ganzheitlich geführter Unternehmen. Die Kategorie ist in sechs Unterabschnitte gegliedert:

- Zunächst wird danach gefragt, in welchem Umfang die Balanced Scorecard eingesetzt wird. Fragen nach dem Entwicklungsstand und der praktischen Anwendung der Balanced Scorecard folgten.
- Der zweite Abschnitt beinhaltet Fragen zum Einsatz und Umfang eines Risikomanagementsystems. Weiterhin wurden Informationen zu zukünftigen Herausforderungen der Organisation gesammelt.

- Der letzte Abschnitt erfasst den Grad der Integration von Managementinstrumenten in der Organisation und welche Vor- und Nachteile durch eine solche Kombination entstehen.

In der fünften Kategorie wird ermittelt, ob die Organisation den gesellschaftlichen Mehrwert ihrer Dienstleistungen im Sinne von Wertschöpfung und Wirkungsorientierung erfasst und inwieweit dies hilfreich ist.

## Ergebnisse

Nach der Befragung der zwölf Sozialunternehmen befassen sich die Organisationen seit Längerem mit dem Thema der ganzheitlichen Unternehmensführung und mit integrierten Managementsystemen. Mehr als die Hälfte der Organisationen beschäftigt sich schon seit sechs bis zehn Jahren und ein Viertel sogar schon mehr als zehn Jahre mit diesem Thema, auch wird diesem Managementansatz eine hohe Bedeutung eingeräumt. So haben zwei Drittel der Organisationen, zumindest teilweise, die ganzheitliche Unternehmensführung und die Verknüpfung von Managementsystemen in ihren Leitbildern verankert.

Mit der Balanced Scorecard haben sich fast alle Non-Profit-Organisationen intensiv auseinandergesetzt. Die Perspektiven der Balanced Scorecard wurden vielfach verändert und an die individuellen sozialen Bedürfnisse angepasst (z. B. Ergänzung einer Mitarbeiterperspektive

## »Das Risikomanagement spielt mittlerweile bei vielen Non-Profit-Organisationen eine große Rolle«

- Fragen zu der Einführung, dem Umfang und der Funktionsweise eines Qualitätsmanagementsystems werden im dritten Unterpunkt behandelt. Das Qualitätsmanagement und angestrebte Zertifizierungen werden anschließend abgefragt.
- Der vierte Abschnitt beschäftigt sich mit der Mitarbeiterführung einschließlich Personalentwicklung.
- Arbeitsmethoden des Berichtswesens und des Controllings werden im fünften Unterpunkt ermittelt.

oder Kostenträgerperspektive). Weitere Modifikationen der Balanced Scorecard umfassten die Einführung einer christlichen, politischen oder wissenschaftlichen Perspektive. Die Nutzung von ursachenwirkungsorientierten Verknüpfungen der Balanced Scorecard wird von vielen Organisationen praktisch verwendet.

Das Thema des Risikomanagements nimmt mittlerweile bei den Non-Profit-Organisationen eine große Rolle ein. Dieses Managementinstrument soll zukünftig in den Organisationen flächendeckend

zum Einsatz kommen. Aus diesem Grund werden auch Indikatoren entwickelt und zum Teil auch schon verwendet, mittels derer eintretende Risiken erkannt werden können. Weiterhin arbeitet ein Teil der Organisationen schon mit Maßnahmenkatalogen zur Bewältigung von Risiken. Die zukünftigen Risiken, denen sich die Organisationen stellen müssen, sind vielfältig und erfordern ein hohes Maß an Professionalität von Führung.

Bei fast allen Organisationen ist ein Qualitätsmanagementsystem implementiert worden. Dessen Einsatz soll zukünftig auf alle Bereiche der Organisation wirken, da ein funktionierendes System die Qualität der angebotenen Dienstleistungen zumeist verbessert und transparenter darstellt.

Die sehr gute Aufstellung der Organisationen im Bereich der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung zeigt sich darin, dass die meisten Organisationen einen partizipativen und kooperativen Führungsstil pflegen. Dass dies auch wirklich erfolgt, ist mit den erfolgten Mitarbeitergesprächen belegbar und dem regelmäßigen zielbezogenen Informationsaustausch zwischen Leitung und den Mitarbeitern.

In allen Organisationen funktioniert das Controlling und Berichtswesen. Das ergibt sich u. a. aus der Vielzahl der angewendeten Instrumente. Auch die einheitliche Form der Berichtserstattung ist ein Indiz hierfür.

In den befragten Unternehmen werden verschiedenen Steuerungsinstrumente miteinander verknüpft (vgl. Abb. 2). Es zeigt sich auch, dass nur ein Instrument – und zwar Controlling und Berichtswesen – in allen Organisationen mit mindestens einem anderen Steuerungsinstrument

verknüpft ist. Darüber hinaus werden das Chancen- und Risikomanagement und die Balanced Scorecard integriert. Des Weiteren ist die Mitarbeiterführung und Personalentwicklung zumeist mit anderen Steuerungsinstrumenten verbunden. Auffällig ist jedoch, dass die Integration des Qualitätsmanagementsystems nur bei vier Organisationen erfolgt ist, obwohl es bei fast allen Organisationen zum Einsatz kommt. Bisher haben sieben Organisationen vier oder fünf Instrumente miteinander verknüpft. Lediglich eine Organisation verknüpft keine Steuerungsinstrumente.

Obwohl es einen erheblichen Aufwand darstellt, die Steuerungsinstrumente zu integrieren, ist ein Trend zur ganzheitlichen Unternehmensführung bei sozialwirtschaftlichen Komplexeinrichtungen erkennbar. Die Vorteile sind der bessere und umfassendere Überblick über die Gesamtorganisation und die sich ergebene Transparenz durch verschiedene Sichtweisen. Diese Vorteile übersteigen im Nutzen die Nachteile von Aufwand und Systemüberfrachtung.

## Resümee

Die Befragungsergebnisse vermitteln deutlich einen Trend zur Professionalisierung der Managementsysteme in Non-Profit-Organisationen im Sinne von ganzheitlicher Betrachtungsweise und Steuerung.

Diese zunehmende Integration von Managementsystemen ist notwendig geworden, weil Non-Profit-Organisationen mittlerweile zum Teil noch komplexeren Einflüssen als For-Profit-Unternehmen ausgesetzt sind (z. B. viel-

fältige Adressierung der Stakeholder). Daher müssen sie die gleichen, auf sozialwirtschaftliche Belange angepasste Methoden und Instrumente anwenden.

Die großen Sozialunternehmen in Deutschland sind nach derzeitigem Stand auf einem guten Weg, ihr Management als Ganzes strategisch zu betrachten und zielgerichtet operativ umzusetzen. ■

## Literatur

**Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung:** Corporate Governance Kodex, Gute Unternehmensführung in der Lebenshilfe (Stand 2012)

**Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex:** Deutscher Corporate Governance Kodex, vom 13.05.2013.

## Inklusion und Teilhabe in Deutschland



### Inklusive Gesellschaft – Teilhabe in Deutschland

Herausgegeben von AWO Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. und Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V.

2015, 227 S., brosch., 44,- €

ISBN 978-3-8487-1950-1

(Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bd. 15)

[www.nomos-shop.de/24041](http://www.nomos-shop.de/24041)



Verknüpfte Steuerungsinstrumente												
Instrumente	Organisationen											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Balanced Scorecard	x	x	x	x	x	x	x	x		x		
Chancen u. Risikomanagement	x	x	x	x	x	x			x	x	x	
Qualitätsmanagement	x	x				x	x					
Mitarbeiterführung und Personalentwicklung	x	x	x	x	x		x	x	x			
Berichtswesen und Controlling	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

Abb. 2: in den meisten befragten Komplexeinrichtungen werden verschiedene Steuerungsinstrumente miteinander verknüpft.