

Soziales nachhaltig finanzieren

Eine ganzheitliche Unternehmensführung zielt vor allem auf den Nutzen für die Klientel sozialer Dienstleister

BERND SCHWIEN UND
BRITTA WAGNER

Prof. Dr. Bernd Schwien lehrt an der Fachhochschule Nordhausen Sozialmanagement mit dem Schwerpunkt »Finanzierung sozialwirtschaftlicher Organisationen«.
E-Mail schwien@fh-nordhausen.de

Dr. Britta Wagner ist Beraterin bei xit forschen. planen. beraten; sie bearbeitet dort schwerpunktmäßig Projekte zum Social Return on Investment.
wagner@xit-online.de

Ganzheitliche Unternehmensführung und Social Return on Investment können die strategische Basis zur nachhaltigen Finanzierung sozialer Dienstleitungen darstellen.

Die Sozialwirtschaft bewegt sich in den letzten zwanzig Jahren zunehmend weg vom Selbstkostenprinzip hin zu marktähnlichen Verhältnissen bei allerdings zumeist vorherrschendem Nachfrage-monopol. Diese zunehmende Ökonomisierung erfordert eine Professionalisierung des Managements insbesondere in modernen Komplexeinrichtungen, die die klassischen Bereiche Altenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe sowie Behindertenhilfe ambulant wie stationär häufig unter einem Dach vereinen.

Dieses multifaktorielle Wirkungsgefüge erfordert integrierte – sogenannte ganzheitliche – Managementsysteme, die alle Dimensionen eines Problems oder eines Handlungsaspekts betrachten und vor allem die Risiken und Chancen in die Unternehmensführung systematisch und ebenfalls quer über alle Funktionen zu integrieren.

In der ganzheitlichen Unternehmensführung werden die einzelnen Instrumente integriert, um auch Wechselwirkungen zu erkennen und Entscheidungen unter ganzheitlicher Betrachtung treffen zu können. Dieses schließt die Kontroll- und Überwachungsorgane in den Informationsfluss mit ein. Balanced Scorecard, Qualitätsmanagement und Chancen- und Risikomanagementsysteme sind Kerninstrumente der Ganzheitlichkeit.

Will man diese auf das Unternehmen zentrierte Betrachtung sinnvoll nach außen erweitern, dann ergibt sich die Notwendigkeit, die Qualität sozialer Dienstleistungen an Ergebnissen und Wirkungen zu messen, sowie die Finanzmittel der Kostenträger und Spender mehr und mehr an Wirkungs-

ergebnissen festzumachen. Es wird also immer wichtiger, auch Wirkungsdaten als feste Größen in die Regelkreise der Unternehmenssteuerung einzubeziehen.

Grundlagen

Neben dem Handelsgesetzbuch besteht seit 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und seit 2002 das Gesetz für Transparenz und Publizität (TransPuG), die auch sozialwirtschaftliche Organisationen mit einschließen. Diese Gesetze erforderten im Sinne von Transparenz nachvollziehbarer Steuerung für Geschäftsführung, Leitungs- und Verwaltungsorgane sowie die Einführung von Corporate Governance Kodices (verbindlicher Rahmen für Leitung und Überwachungsgremien einer Organisation), die mittlerweile für praktisch alle Organisationen in Wohlfahrtsverbänden spezifiziert und eingeführt wurden.

Vision und Leitbild können beispielsweise durch

- Balanced Scorecard (BSC)
- Qualitätsmanagementsystem
- Chancen- und Risikomanagementsystem mit interner Überwachung und Frühwarnsystem,
- Controlling und Berichtswesen
- kurz-, mittel- und langfristige Investitions- und Finanzierungspläne
- Managementinformationssystem (z. B. Dokumentenmanagementsystem)

gegebenenfalls ergänzt durch Benchmarking ganzheitlich abgebildet werden.

Die Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn integriert das Chancen- und Risikomanagement in die Balanced Scorecard. Zielkennwerte werden durch Beobachtungsbereiche ersetzt, die unter dem Risikoaspekt (Risikorelevanz größer als bestimmter Schwellwert) bewertet werden und Ausgangspunkt für vorab definierte Handlungen sind.

Zunehmend werden in den Kosten-satzverhandlungen auch Qualitätsvereinbarungen verpflichtend integriert, die es von den Dienstleistungserbringern zu erfüllen gilt. Dabei wird das System in der Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn ständig top down sowie bottom up weiterentwickelt: Das Management wie auch jeder Mitarbeitende können an der Strategieweiterentwicklung und ihrer Umsetzung aktiv mitwirken. Über eine jährliche Strategiekonferenz werden vorab ermittelte Chancen und Risiken neu bewertet, ergänzt oder verworfen und auf die aktuellen internen Rahmenbedingungen und die extern orientierte Umwelt- und Politikdimension ausgerichtet, Strategien werden erforderlichenfalls korrigiert, die Stiftung wird gegebenenfalls angepasst.

Das sogenannte Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch wird ausge-

hend vom Aufsichtsorgan zur Geschäftsführung durch alle Hierarchieebenen bis zum einzelnen Mitarbeitenden als Instrument von der Strategie hin zur spezifischen operativen Umsetzung systematisch im Jahreszyklus eingesetzt. Sinnvolle Ideen werden dabei von der Mitarbeiterebene bis zum Aufsichtsgremium weitergetragen und jeweils in die Zielvereinbarungen und neue strategische Ausrichtungen mit aufgenommen. So ist ein Strategiefindungs- und Entscheidungsprozess einschließlich operativer Umsetzung immer in beide Richtungen sichergestellt. Der Mitarbeitende wird kreativ zum Unternehmer seines Aufgabenbereiches. Ein »Meilensteingespräch« unterstützt und überwacht den Umsetzungsprozess.

Weitgehend außer acht bleibt bei dieser umfassenden internen wie auch externen und vernetzten Betrachtung und Umsetzung die Darstellung von Wertschöpfung und Wirkungsorientierung sozialer Dienstleistungen mit ihren schwerpunktmäßig externen Effekten, die einen wichtigen Motivationsfaktor zur Finanzierung für die Kostenträger und Spender darstellen kann (z. B. Schaffung von Arbeitsplätzen, Lebensglück der Klienten).

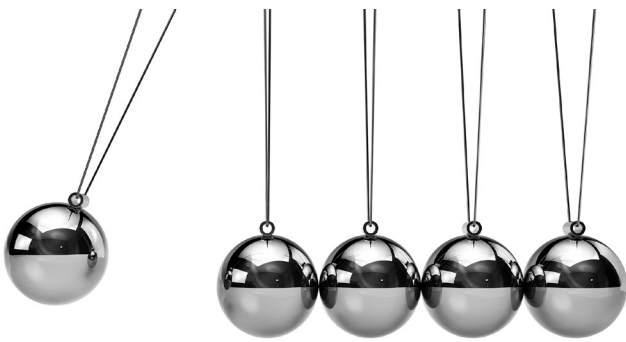
Wirkungsdaten

Der Ruf nach Wirkungskennzahlen wird vor diesem Hintergrund seit einigen Jahren immer lauter. Dieser Wunsch, das Ergebnis der sozialen Dienstleistung so greifbar wie möglich zu machen, ist aber mehr als eine Modeerscheinung. In der Frage nach der Ergebnisqualität kristallisieren sich vielmehr Allokationsprobleme öffentlicher Mittel, aber auch gesellschaftspolitische Diskussionen heraus:

- Zum einen will die öffentliche Hand immer genauer wissen, was mit dem Geld geschieht, weil Kommunalpolitiker handfeste Argumente in Haushaltsdiskussionen brauchen.
- Zum anderen ranken sich gesellschaftspolitische Themen um Fragen wie »Wie sieht Inklusion eigentlich aus? Und welche Angebote brauchen wir dafür? Und welche nicht?«, »Was kann und muss Pflege leisten? Wo wird Kostendruck unmenschlich oder unsozial?«, »Wie gehen wir mit steigenden Sozialausgaben um?«

Um diese Themen nicht ideologischen Grabenkämpfen zu überlassen, braucht

Was versteht man eigentlich unter »Wirkungen«?



Vier Wirkungsebenen können den Ausgangspunkt für die praktische Umsetzung eines wirkungsorientierten Controllings einer sozialen Organisation darstellen:

- **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 verschiedenen 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 oder 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.

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.

Quelle: www.xit-online.de/kompetenzen/social-return-on-investment

Was versteht man eigentlich unter Social Return on Investment?

Der Social Return on Investment (SROI) ist ein Verfahren zur Berechnung der gesellschaftlichen Wertschöpfung sozialer Unternehmen und Einrichtungen, das Erträge zum Aufwand ins Verhältnis setzt. Weil es die Wirkung einer sozialen Dienstleistung nicht gibt, hat die xit GmbH mit der KU Eichstätt-Ingolstadt mehrere Perspektiven des SROI entwickelt. So gibt es eine institutionelle (1) und eine individuelle (2) Perspektive. Des Weiteren fragen wir nach den gesellschaftlichen Kosten, die das Sozialunternehmen vermeidet (3), und nach der monetären Wirkung, die für die regionale Wirtschaft entstehen (4). Schließlich fehlt die Abbildung der Wirkung der Einrichtung auf die Lebensqualität der Klientel, die man nur mit nichtmonetären Größen messen kann, aber durchaus

in Bezug zu monetären Größen zu setzen ist (5). Die letztgenannte Frage nach der Wirkung auf die Lebensqualität der Leistungsnehmer ist die mit Abstand wichtigste. Denn ein Sozialunternehmen legitimiert sich nicht etwa durch seine Beschäftigungswirkung und erst recht nicht – das zeigte die Geschichte in erschütternder Weise – über vermiedene Kosten. Sie legitimiert sich durch die Qualität ihrer Arbeit, durch Steigerung der Lebensqualität der Klientel, was sich schwerer messen lässt. Auf der Website des Beratungsunternehmens xit GmbH finden sich zum Social Return on Investment zahlreiche Texte und Praxisbeispiele.

www.xit-online.de/kompetenzen/social-return-on-investment

es eine Transparenz sozialer Dienstleistungen, die über die Grenzen der betrieblichen Steuerung hinausgeht. Dies erfordert Mut und die Bereitschaft zum Wandel. Denn Wirkungskennzahlen, wenn sie richtig gewählt sind, lassen das Innere einer sozialen Organisation nicht unangetastet. Sie sind die wahren Anwälte der Klientel.

Die Stiftung St. Franziskus Heilgenbrunn hat in ihrer Balanced Scorecard bereits einen Platz eingerichtet, den man als natürliche Heimat für Wirkungskennzahlen bezeichnen könnte: Die fünfte Perspektive »Umwelt und Politik«. Man könnte meinen, unter all den wichtigen Organisationsperspektiven (Kunden, Finanzen, Entwicklung, Prozesse) wäre das eine periphere Erscheinung, um die man sich kümmert, wenn die anderen Dinge gut laufen. Geht man aber von einer Stakeholdersicht aus, wird klar, dass »Umwelt und Politik« indes so essenzielle Kunden sind, dass sie aus der Kundendimension ausgekoppelt werden und eine eigene Perspektive erhalten.

Wie kann nun die Einbindung von Wirkungsdaten in die ganzheitliche Unternehmensführung aussehen?

Eine umfassende Abhandlung würde hier den Rahmen sprengen, aber zumindest eine Systematik der Wirkungsdaten und der Steuerungsmöglichkeiten lassen sich beschreiben und Umsetzungsbeispiele darstellen.

Steuerungsmöglichkeiten

Die ganzheitliche Unternehmensführung eng mit Chancen und Risiken zu verknüpfen, lenkt den Blick auf zwei Bereiche, aus denen bedrohliche Gegenwinde auf das Unternehmen zukommen können, in denen aber auch Rückenwind entstehen kann.

Wirkungsdaten richtig einzusetzen, bedeutet zu wissen, welche Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten in welchem dieser Bereiche bestehen:

- Der innere Radius der Steuerungsmöglichkeiten lässt sich mit den vier klassischen Dimensionen der Unternehmenssteuerung in der Balanced Scorecard umschreiben. Hier ist direkte Steuerung über die beschriebenen einzuübenden Methoden möglich.
- Der äußere Radius zeichnet sich dadurch aus, dass Steuerung, wenn überhaupt, nur über politische und öffentliche Einflussnahme möglich ist. Es geht also um die Beeinflussung von Steuerungsprozessen Dritter.

Gemeint sind verflochtene Phänomene wie Zugangssteuerung, Belegungspraxis, Haushaltspolitik, gesetzliche Grundlagen, Leistungsvereinbarungen, Fachdiskussionen, Spendenverhalten,

Evangelischen Hochschule Nürnberg entwickelt hat (vgl. Kasten), analysiert Wirkungen immer bereits aus Stakeholderperspektive. Wie man die Ergebnisse des Social Return on Investment auch nennt – Wertschöpfung, Mehrwert, Wirkung –, am Ende steht nicht eine Kennzahl, sondern ein Strauß von Ergebnissen. Die Frage ist dann, welchem Stakeholder man am besten welche Blume überreicht.

Die SROI-Perspektiven differenzieren sich in Transferwirkungen, die die Form von Euro-Beträgen annehmen, und in durchschnittlicher Lebensqualitätswirkung, die in Form von Lebensqualitätspunkten (max. 100) erscheint.

- Die institutionelle Betrachtung (SROI 1) ermittelt: Von 100 Euro, die die soziale Organisation im Laufe eines Jahres von der öffentlichen Hand erhält, zahlt sie x Euro direkt wieder zurück. Diese Kennzahl misst

*»Die Analyse zeigt:
Sozialausgaben refinanzieren sich
zu einem großen Teil selbst«*

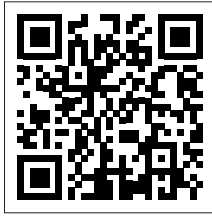
lokale Netzwerke, öffentliche Meinung etc. Wirkungsdaten können in beiden Radien wertvolle Dienste leisten, der äußere Radius ist aber meist der wichtigere Adressat.

Lebensqualitätswirkung

Der Ansatz des Social Return on Investment (SROI), wie ihn die xit GmbH gemeinsam mit der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und der

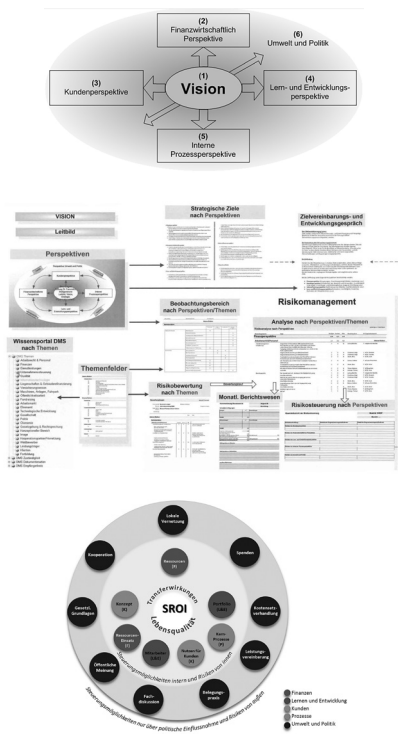
eine Art strukturellen Refinanzierungsgrad. Sie schwankt in arbeitsfeldspezifischen Korridoren und sagt häufig mehr über gesetzliche Rahmenbedingungen und lokale Indikatoren aus als über die Performance einzelner Organisationen. Aber sie bleibt eine handfeste Wirkung der Dienstleistung, die nicht zu unterschätzen ist: Sozialausgaben sind deutlich weniger teuer als sie auf den ersten Blick scheinen. Sie refinanzie-

Abbildungen im Internet



Für diesen Beitrag stehen auf der Website der Blätter der Wohlfahrtspflege einige ergänzende Grafiken zur Verfügung:

<http://www.bdw.nomos.de/archiv/2014/heft-1/>



ren sich zu einem großen Teil selbst. Das ist die Botschaft, die im äußeren Steuerungsradius einzusetzen ist. Im inneren Radius erweckt das Ergebnis Selbstbewusstsein für das Unternehmen und für dessen Mitarbeitende, die einen positiven Beitrag leisten, deren Arbeit aber zu Unrecht häufig als Kostenbelastung für die Gesellschaft gesehen wird.

- Die individuelle Betrachtung (SROI 2) sagt etwas darüber aus, in welchem Maße eine soziale Dienstleistung die Leistungsnehmer befähigt, erhaltene persönliche Transfers zurückzahlen zu können. Daran ist zum einen im Vergleich zur ersten Perspektive abzulesen, wie individualisiert oder institutionalisiert öffentliche Mittel eingesetzt und zurückgezahlt wer-

den (äußerer Radius), zum anderen ist diese Wirkung vor allem in Bereichen beruflicher Rehabilitation im Sinne des Empowerments ein Motivationsfaktor für die Kunden/Klienten (innerer Radius).

- Aus den ersten beiden Wirkungsergebnissen lassen sich die Nettokosten eines Angebots oder einer Organisation für die öffentliche Hand bestimmen (äußerer Radius). Des Weiteren bilden diese Analysen ab, welcher Kostenträger in diesem Gefüge am Ende stärker belastet wird als andere und welche von Rückflüssen am meisten profitieren. Dieses Resultat bildet erst die Grundlage für transparente Verteilungs- und Finanzierungsdiskussionen und die Vergleichsebene für vermiedene Kosten allgemein und innerhalb des Kostenträgergefüges (SROI 3). Dies eröffnet zugleich innovative Anreizmöglichkeiten zur rationalen Kostenminimierung (bei gleichem oder besserem Ergebnisniveau für den Leistungsnehmer): Die Kosten für die Gesellschaft zu minimieren kann für den Akteur, der an einer entscheidenden Stelle Einfluss hat, wirtschaftlich völlig unattraktiv sein. Hier gilt es ganz neue Wege zu finden, den Akteur, der von einer Gesamtkostenminimierung am meisten profitieren würde, dazu zu bringen, diese Entlastung mit den anderen Akteuren zu teilen. Die Impulse sind im äußeren Radius zu setzen, aber nicht ohne die Finanz- und Prozessperspektive des inneren Radius einzubeziehen.
- Die Wirkung von sozialen Dienstleistungen auf die (regionale) Wirtschaft (SROI 4) drückt sich aus in Arbeitsplätzen, die in der Region gesichert werden, sowie in Nachfrage, Einkommen und fiskalische Effekte, die durch das soziale Unternehmen entstehen. Diese Wirkungsdimension ist für die Kommunikation im äußeren Radius sehr wichtig; zu steuern ist sie im inneren Radius: Die lokale Verankerung entsteht durch konsequenten Einkauf vor Ort und Kooperation mit benachbarten Unternehmen. Auch familienfreundliche Arbeitszeitmodelle machen soziale Organisationen zum Standortfaktor für eine Region.

Bis auf die letzte Wirkungsperspektive, in der die Zahl der gesicherten Arbeitsplätze eine wichtige Rolle spielt,

ließen sich alle betrachteten Analyseergebnisse in Euro ausdrücken. Wie gezeigt, haben sie auch ihre Relevanz für die Balanced-Scorecard-Perspektive außerhalb der Finanzen: Kunden (Empowerment), Lernen und Entwicklung (Mitarbeitermotivation und Haltung, Unternehmenskultur der Transparenz) und Prozesse (Bewertung des Portfolios durch Alternativkostentransparenz).

Springender Punkt ist jedoch die Lebensqualität. Die Wirkungsergebnisse der Messung von Lebensqualität treffen den Kern der sozialen Dienstleistung: Sie sind Resultat einer nach festen Standards durchgeführten Selbsteinschätzung und Fremdbeobachtung der subjektiven Bewertung objektiver Lebensumstände, wobei Lebensqualität in acht verschiedenen Dimensionen abgebildet wird. Sie sind in beiden Radien zentrale Steuerungsinstrumente: Im inneren Radius dienen sie der Ausrichtung und Verbesserung von Kernprozessen, Ressourceneinsatz und Mitarbeitermotivation. Im äußeren Radius stellen sie – die Akzeptanz der Zweitwährung »Lebensqualitätspunkte« vorausgesetzt – die Berichterstattung über Ergebnisqualität jenseits von Input- und Outputkennzahlen, die häufig mangels Alternativen in qualitätsorientierten Leistungsvereinbarungen zu finden sind.

So ermöglicht die Einbindung der Wirkungskennzahlen in Form der oben dargestellten fünf Varianten des Social Return on Investment erstmalig, dass der innere Radius über die genannten integrierten Managementsysteme und jetzt auch der äußere Radius einer sozialwirtschaftlichen Organisation vollumfänglich – also auch wirkungsorientiert – dargestellt wird und die Informationsbedürfnisse von Klienten, Stakeholdern, Mitarbeitern sowie dem Management vollständig umfasst.

Diese Wirkungsdarstellungen für Gesellschaft und Wirtschaft vermitteln eine wichtige Ergänzung der ganzheitlichen Unternehmensführung zur Daseinsberechtigung und nachhaltig erfolgsorientierten Entwicklung sozialwirtschaftlicher Organisationen. Zugleich machen sie Systemgrenzen durchlässig und bieten die Chance, den anstehenden strukturellen und finanziellen Herausforderungen des Sozialstaats mit innovativen und ergebnisorientierten Konzepten zu begegnen. ■