

## WIRKUNGSORIENTIERTES CONTROLLING

# Unternehmenssteuerung mit Zielen und Zahlen

VON STEFAN LÖWENHAUPT  
UND KATHARINA HEIDER

Stefan Löwenhaupt ist Geschäftsführer der xit GmbH forschen.planen.beraten. Katharina Heider ist Beraterin bei xit GmbH forschen.planen.beraten. Die Organisation unterstützt in einem multidisziplinären Beratungsansatz in allen Fragen der Unternehmenssteuerung und Angebotsentwicklung in der Sozialwirtschaft.  
www.xit-online.de

**Die Steuerung eines sozialen Unternehmens kann sich nicht allein an monetären Größen orientieren, sondern muss fachliche Wirkungsziele einbeziehen. Wie ein wirkungsorientiertes Controlling in der Praxis aussehen kann, soll an einem Beispiel gezeigt werden.**

»Nichts ist so beständig wie der Wandel« (Heraklit von Ephesus) – das gilt auch für soziale Organisationen. Sie befinden sich regelmäßig in Anpassungsprozessen an interne (Prozesse, Qualität, Kultur) und externe (gesetzliche Neuregelungen, Märkte, Konkurrenten, Zielgruppen) Herausforderungen, die letztlich auch immer das Controlling berühren.

Eine zentrale Herausforderung für die Eingliederungshilfe stellt derzeit das Bundesteilhabegesetz dar, das teilweise bereits in diesem Jahr in Kraft treten soll. Dabei soll insbesondere sichergestellt werden, dass Leistungen der neu formatierten Eingliederungshilfe passgenau bei den betroffenen Menschen ankommen sowie sparsam und wirtschaftlich erbracht werden.

Um dies zu gewährleisten, sollen die Steuerungsmöglichkeiten der Leistungsträger gegenüber den Leistungserbringern gestärkt werden. Hierzu erhält der Leistungsträger zukünftig ein Prüfungsrecht und die Leistungserbringer werden einer Wirkungskontrolle unterzogen. Wirkung lässt sich dann nicht mehr behaupten, sie muss nachgewiesen werden.

Die Steuerung von sozialen Organisationen über Wirkung, findet man in sozialen Organisationen bislang noch selten. Dies wird häufig damit begründet, dass die Wirkungen Sozialer Arbeit, die aus der unmittelbaren persönlichen Interaktion von Mitarbeitenden und Klienten resultieren, nur schwer zu greifen und aufwendig zu messen seien (u.a. weil die kausale Zuordnung der Wirkungen auf den professionellen Akteur schwierig ist).

Wenn diese Messung allerdings gelingt, bilden Wirkungen eine ausgezeichnete Bezugsgröße für die interne Steuerung und damit auch für das Controlling. Steuerung beschränkt sich dann nicht mehr nur auf monetäre Größen, sondern umfasst auch fachliche Wirkungsziele. Inzwischen gibt es – zumindest für einzelne Arbeitsfelder – Instrumente zur Wirkungsmessung Sozialer Arbeit, so dass die Implementation eines wirkungsorientierten Controllings in Angriff genommen werden kann.

Das Sozialwerk St. Georg e. V. hat sich mit Unterstützung der xit GmbH auf den Weg gemacht ein wirkungsorientiertes Controlling aufzubauen.

## Das Konzept: Wirkungen zeigen – aber wie?

In der Sozialwirtschaft wurden in den letzten Jahren einige Verfahren und Instrumente zur Wirkungsmessung für verschiedene Arbeitsfelder erarbeitet. Neben dem Social Return on Investment (SROI) (1) und der Personal Outcomes Scale (POS) (2), die den Fokus auf Lebensqualität und Teilhabe lenken, finden sich auch Instrumente (wie z. B. WIMES [3] für die Kinder- und Jugendhilfe), die die Ergebnisqualität in speziellen Kontexten beleuchten.

Die Instrumente haben unterschiedliche Ansätze und Schwerpunkte (SROI: Wirkungsreporting, POS: Teilhabebegleitung, WIMES: Hilfeplanung und Dokumentation), gemeinsam ist aber allen, dass sie Wirkungen sichtbar machen. →



