

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. →

Produktivität bei sozialen Dienstleistungen bedeutet nicht nur ...

... mengenmäßig:
$$\frac{\text{Leistungsmenge}}{\text{Leistungsentgelt}}$$

... sondern auch:
$$\frac{\text{Wirkung}}{\text{Leistungsentgelt}}$$

Abb. 1: Wirkungsorientiertes Controlling verknüpft das klassische Controlling mit der fachlichen Wirkung Sozialer Arbeit.

Im Rahmen des Pilotprojekts zur Einführung eines wirkungsorientierten Controllings beim Sozialwerk St. Georg e. V. wurde zur Messung der fachlichen Wirkung die Personal Outcomes Scale verwendet. Dieses Instrument wird beim Sozialwerk St. Georg bereits für die Teilhabebegleitung und Teilhabepflege in der Eingliederungshilfe im Bereich Wohnen eingesetzt.

Die Bewohnerinnen und Bewohner beantworten jeweils Fragen zu sechs Sachverhalten in acht Lebensbereichen (Domänen), die Antworten werden in Punktwerte übersetzt und aufsummiert. Das Ergebnis bildet den POS-Wert (Wertebereich: 48-144 Punkte). (4) Dieses seit 2011 im Sozialwerk St. Georg eingesetzte Instrument misst verlässlich die Qualität des Lebens und die Teilhabe von Menschen, unabhängig davon, ob das Merkmal Behinderung vorliegt oder nicht.

Wirkungsorientiertes Controlling schaut in die Zukunft

Controlling bedeutet, dem Unternehmen eine Richtung zu geben und die Unternehmensbereiche zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. (5)

Die retrospektive Messung und Analyse von Zielerreichungsgraden ist dabei eine Facette des Controllings (die z. B. Lernen ermöglicht), die zentrale Steuerungsleistung des Controllings bezieht sich allerdings auf die Zukunft, also auf die intelligente und präzise Definition von Zielwerten. Beschränkt sich das Controlling dabei inhaltlich auf personal- und betriebswirtschaftliche Größen, wie dies in der Praxis noch häufig der Fall

ist, wird der eigentliche Gegenstandsbereich sozialer Organisationen – die Wirkungen von Sozialarbeit – ausgeblendet.

Das wirkungsorientierte Controlling hat deshalb das Ziel, das klassische Controlling mit der fachlichen Wirkung zu verknüpfen und somit auf Optimierungspotentiale im Sinne der intendierten Wirkungen aufmerksam zu machen. Genau darin unterscheiden sich ja gewerbliche und soziale Organisationen: Die Produktivität sozialer Einrichtungen erschöpft sich gerade nicht im mengenmäßigen Verhältnis von Leistungsmenge zu Leistungsentgelt, sondern ist auch als Verhältnis von Wirkung und Leistungsentgelt zu verstehen (vgl. Abb. 1).

Um Organisationen nachhaltig zu steuern, reicht die Beobachtung von Ist-Kennzahlen nicht aus. Notwendig ist vielmehr ein Vergleich von Ist- und Soll- oder Plan-Werten, um die gemessenen Ist-Werte interpretieren und Abweichungen vertieft analysieren zu können. Insofern kann man präzisierend die Wirkungen Sozialer Organisationen beschreiben (vgl. Abb. 2). Inhaltlich geht es beim wirkungsorientierten Controlling somit um folgende Fragen:

1. Welches Maß an Lebensqualität und Teilhabechancen kann man – bei

Kenntnis verschiedener Parameter – von einer sozialen Organisation erwarten?

2. Welches Maß an Lebensqualität und Teilhabe wird tatsächlich erreicht?

3. Mit welchem Mitteleinsatz ist ein bestimmtes Maß an Lebensqualität und Teilhabe erreicht worden?

Bereits bei der ersten Frage beginnen in der Praxis die Probleme: Gerade im Hinblick auf fachliche Wirkungen fehlen häufig qualifizierte Erwartungs- oder Prognosewerte, weil Prognosen über subjektiv erlebter Lebensqualität oder Handlungsspielräume zu unsicher oder riskant erscheinen. Im Projekt wurde aber eine Möglichkeit gefunden die erwartete Wirkung statistisch abzuleiten.

Ergebnisse des wirkungsorientierten Controllings

Ein erster Schritt im Rahmen des Projekts mit dem Sozialwerk St. Georg war, das Konzept des wirkungsorientierten Controllings verschiedenen Prüfungen zu unterziehen. Hierzu mussten folgende Fragen bearbeitet werden:

- Ist die Lebensqualität unabhängig von soziodemographischen und strukturellen Merkmalen?
- Welchen Teil der Lebensqualität kann das Sozialwerk St. Georg überhaupt beeinflussen?
- Können POS-Erwartungswerte ermittelt werden?
- Wie verhalten sich die prognostizierten und die tatsächlichen POS-Werte zueinander?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden die POS-Daten von rund 1.340 Klientinnen und Klienten in stationären Wohnsettings (Kerneinrichtung und Außenwohnbereich AWB, Jahr: 2013) analysiert. Neben den Lebensqualitätsdaten wurden für die Klientinnen und Klienten auch einige soziodemographische und

$$\frac{(\text{Wirkung „Ist“} - \text{Wirkung „Erwartungswert“})}{\text{Summe Leistungsentgelt}}$$

Abb. 2: Um Organisationen nachhaltig zu steuern, müssen Ist- und Soll-Werte verglichen werden.

strukturelle Merkmale in die Analyse eingeführt: u. a. Alter, Geschlecht, Familienstand, Unterbringungsdauer, Wohnform (AWB klassisches stationäres Wohnen).

Der Leistungserbringer kann mehr beeinflussen als man denkt

In einem ersten Schritt haben wir mit Hilfe einer linearen Regression den Beitrag wichtiger soziodemographischer und struktureller Faktoren (die wir nicht ver-

male wurden gewichtet (6), so dass ein POS-Erwartungswert prognostiziert werden konnte.

Der Abgleich von Prognose- und IST-Werten zeigt: Mit diesem Verfahren können auf individueller Ebene die POS-Werte für etwa 25 % der Klientinnen und Klienten sehr gut (+/-3 Punkte) und für 44 % gut (+/-5 Punkte) vorhergesagt werden.

Allerdings gibt es auch ein paar Fälle, bei denen der tatsächliche POS-Wert auf Basis von soziodemographischen und

Damit können Leitungsverantwortliche zielorientiert in den Diskurs treten, Better Practices anhand dieser Kennzahl auswählen sowie Veränderungsmöglichkeiten erarbeiten, die wiederum in der nächsten Runde des wirkungsorientierten Controllings auf ihre Wirksamkeit überprüft werden können.

Die dauerhafte Anwendung des wirkungsorientierten Controllings wird somit zeigen, welche Effekte ein von der Wirkung getriebenes Management im Sozialwerk St. Georg e. V. hervorruft.

»Die Produktivität sozialer Einrichtungen zeigt sich im Verhältnis von Wirkung und Leistungsentgelt«

ändern können, wie Alter, Familienstand oder Wohndauer etc.) auf die Personal-Outcomes-Scale-Werte identifiziert.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Lebensqualität von soziodemographischen und strukturellen Merkmalen abhängig ist. Beispielsweise sinkt die subjektiv wahrgenommene Lebensqualität mit dem Lebensalter, die zunehmende Wohndauer in stationären Einrichtungen wirkt sich negativ auf die Lebensqualität aus, im Durchschnitt ist der POS-Wert von Personen in Außenwohngruppen (stationäres Setting) höher als bei Personen in klassischen stationären Einrichtungen, Personen mit einer psychischen Erkrankung haben einen geringeren POS-Wert als Personen mit einer geistigen Behinderung (jeweils bei Kontrolle aller anderen Merkmale) etc. Die soziodemographischen und strukturellen Merkmale können, bezogen auf alle Klientinnen und Klienten, etwa 20 % der Varianz der POS-Werte erklären. Umgekehrt bedeutet dies aber auch: Das Sozialwerk St. Georg kann durch seine Arbeit im Durchschnitt bis zu 80 % der Ausprägungen des POS-Wertes beeinflussen. »Bis zu« bringt hier zum Ausdruck, dass es auch weitere Faktoren gibt, die das Sozialwerk St. Georg nicht beeinflussen kann.

In einem zweiten Schritt konnten mit Hilfe der Ergebnisse aus der Regressionsanalyse POS-Werte für jede betreute Person prognostiziert werden, wenn die soziodemographischen und strukturellen Merkmale bekannt waren. Diese Merk-

strukturellen Merkmalen nicht treffend vorhergesagt werden kann. Häufen sich Abweichungen nach oben oder unten in einer Organisationseinheit, werden die prognostizierten Werte im Ist also substanziell über- oder unterschritten, ist dies Hinweis für die Leitungskraft sich näher mit der betreffenden Organisationseinheit zu beschäftigen und die Ursachen für die beobachtete Abweichung zu ermitteln.

Im vorliegenden Test liegt die Differenz zwischen individuell erwartetem und tatsächlichem POS-Wert (bei Fällen, die nicht in der Regression berücksichtigt wurden) bei Einrichtungen und Wohngruppen bei mehr als der Hälfte der beobachteten Organisationseinheiten bei plus/minus zwei Lebensqualitätspunkten.

Ausblick

Das wirkungsorientierte Controlling ist somit ein echtes Management-Informationssystem, das Optimierungspotentiale aufdeckt. Leitungsverantwortliche können damit, ohne direkt in die alltägliche Förderung und Betreuung der Klientinnen und Klienten zu blicken, einen fundierten Überblick darüber erhalten, wo die Dienstleistungskonfiguration den Bedürfnissen der Klientinnen und Klienten entspricht und wo nicht.

Zudem gibt das wirkungsorientierte Controlling Hinweise auf die Produktivität einzelner Organisationseinheiten.

Anmerkungen

- (1) Der SROI misst monetäre und nicht-monetäre Wirkungen in sechs Perspektiven. Nicht-monetäre Wirkungen werden im SROI 5 im Sinne von Lebensqualität und Teilhabemöglichkeiten abgebildet. Weitere Informationen zum Social Return on Investment: www.xit-online.de/kompetenzen/social-return-on-investment.
- (2) Weitere Informationen zur Personal Outcomes Scale: www.sozialwerkst-georg.de/ueber-uns/das-unternehmen/qualitaet-des-lebens.
- (3) Weitere Informationen zu WIMES: www.els-institut.de/index.php/wimes-zwischen-jugendamt-und-einrichtung.html.
- (4) Van Loon, J.; Bernshausen, G.; Löbler, F.; Buchenau, M. (2012): POS – Personal Outcomes Scale. Individuelle Qualität des Lebens. Gelsenkirchen: BOB.
- (5) Barth, Thomas; Barth, Daniela (2008): Controlling – Managementwissen für Studium und Praxis. Oldenburg Verlag, S. 24 f.; Springer Gabler Verlag (Herausgeber): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Controlling. Online abrufbar unter: 35/Archiv/399/controlling-v7.html.
- (6) Hier kamen die im Rahmen der Regressionsanalyse ermittelten Gewichtungsfaktoren zum Tragen. ■