

Wirkungsorientiertes Controlling

■ Bernd Halfar

Während im »Profitsektor« mit der Rentabilität eine universell geltende Zielgröße als Erfolgsgröße vorhanden ist, muss jede Non-Profit-Organisation ihre eigenen Zielgrößen finden. Diese Vorgaben sollten sich auf die Wirkungen der Organisation beziehen und somit dem Controlling ermöglichen, Aussagen über die organisationsspezifische Effizienz und Effektivität zu treffen. Ein internationale Arbeitsgruppe hat nun ein praktikables Konzept für ein angemessenes Controlling von Non-Profit-Organisationen vorgelegt.

So wie Rentabilität und Gewinn für Unternehmen, so bilden Wirkungen für Non-Profit-Organisationen (NPO) den Existenzsinn. Wirkungen sieht das Modell der International Group of Controlling in drei Schichten: im klassischen Output als Ausbringungsmenge; in den stakeholderbezogenen Wirkungen und in dem realisierten Selbstverständnis der Organisation bei der Herstellung der »eigentlichen« Außenwirkungen.



Prof. Dr. Bernd Halfar lehrt Management in sozialen Einrichtungen/Organisationsentwicklung an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und ist Partner der Unternehmensberatung *xit.forschen.planen.beraten* GmbH, Nürnberg.

E-Mail bernd.halfar@ku-eichstaett.de

Mit einem Spinnenmodell kann das NPO-Controlling die Differenz zwischen den Ziel-Werten des Selbstverständnisses der einzelnen Non-Profit-Organisationen und den Ist-Werten beobachten. Über die »Spinne« werden nicht die eigentlichen Wirkungen der Organisation gemessen, sondern zwei Aspekte beobachtet: Erstens die Übereinstimmung der tatsächlichen Organisationswerte mit dem Proprium und der Mission und zweitens die

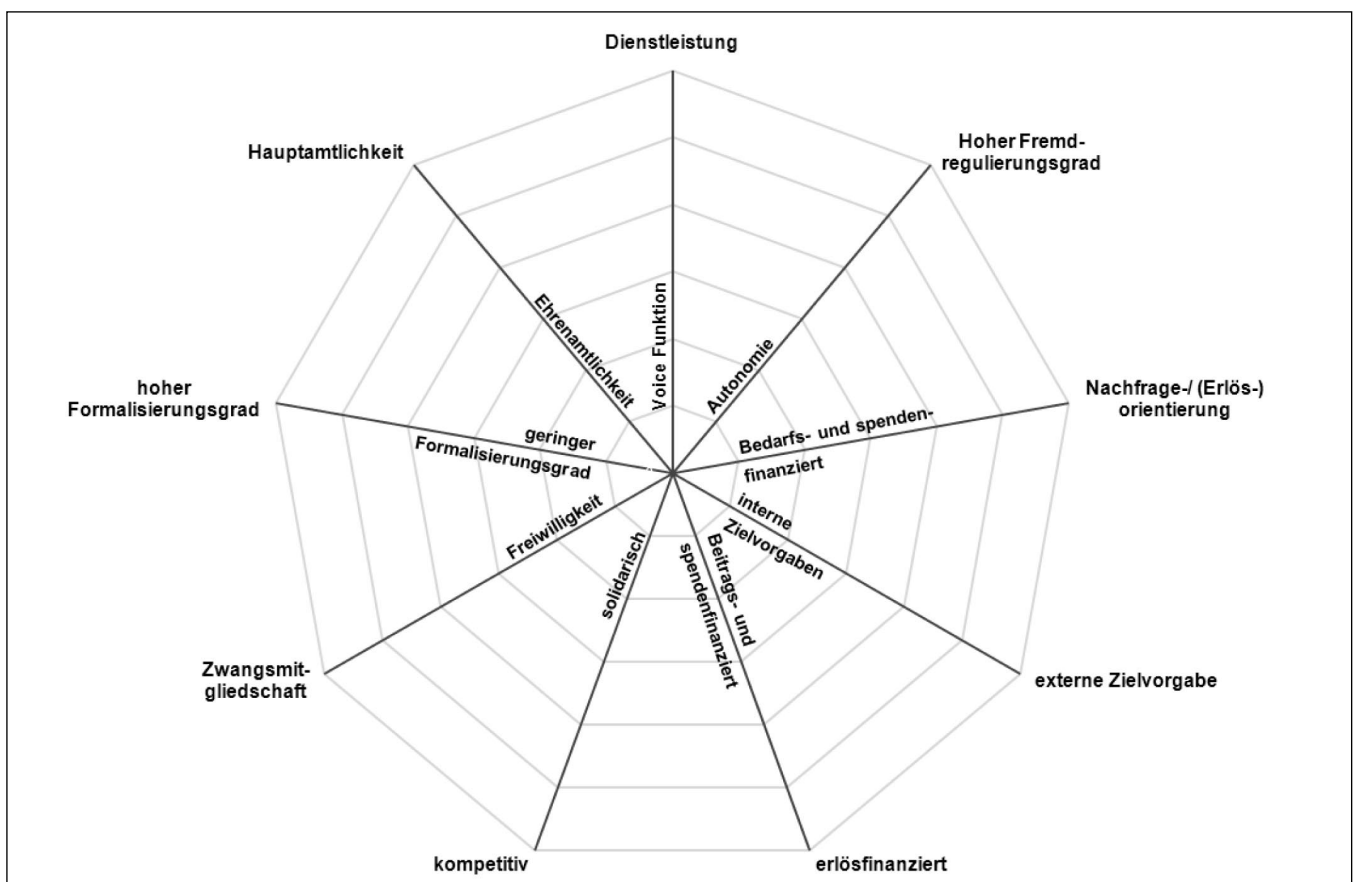


Abb. 1: Das Konzept für ein wirkungsorientiertes Controlling bei Non-Profit-Organisationen berücksichtigt neun Dimensionen.

Funktionalität der NPO-Konstruktion im Hinblick auf die gewünschten Wirkungen.

Die Spinnen-Dimensionen der Non-Profit-Organisationen

Nicht alle Spinnen-Dimensionen werden auf jede Non-Profit-Organisation anwendbar sein, aber unsere Vermutung ist, dass die vorgelegten Dimensionen erschöpfend zur Charakterisierung des Selbstverständnisses und Mission jeder Non-Profit-Organisation sind.

Als ersten Ansatzpunkt für das Controlling schlagen wir neun Dimensionen zur Charakterisierung von Non-Profit-Organisationen vor:

- Dimension 1: Voice Funktion – Dienstleistung
- Dimension 2: Autonomie – hoher Fremdregulierungsgrad
- Dimension 3: Bedarfs-/Werteorientierung – Nachfrage-/ (Erlös-) Orientierung
- Dimension 4: interne Zielvorgaben – externe Zielvorgaben
- Dimension 5: Beitrags- und spendenfinanziert – erlösfinanziert
- Dimension 6: solidarisch – kompetitiv
- Dimension 7: Freiwilligkeit – Zwangsmitgliedschaft
- Dimension 8: geringer Formalisierungsgrad – hoher Formalisierungsgrad
- Dimension 9: Ehrenamtlichkeit – Hauptamtlichkeit

Die Abbildung 1 zeigt das Grundmodell der »NPO-Spinne«.

Die stakeholderbezogenen Wirkungen der Non-Profit-Organisation

Auch wenn die einzelnen Non-Profit-Organisationen hinsichtlich ihrer Stakeholder, Arbeitsfelder und Wirkungen verschieden sind, so lässt sich diese Vielfalt im Controlling doch systematisch einfangen.

In der Kopfzeile der Abbildung 2 sind die typischen Stakeholdergruppen eingetragen. Hierzu zählen die »primary customers«, die direkten Wirkungsempfänger der von der Non-Profit-Organisation produzierten Güter und Dienstleistungen. Das können Patienten, Klienten, Schüler, Arbeitslose, Museumsbesucher, Bibliotheksnutzer, Mitglieder einer Rechtsanwaltskammer oder einer Freiwilligen Feuerwehr sein. Diese Stakeholder haben möglicherweise Erwartungen an die Wirkungsqualität, Leistungsmenge und Leistungsbereitschaft der Non-Profit-Organisation. Allerdings definieren Non-Profit-Organisationen durchaus auch solche Personengruppe zu ihren »primary customers«,

die subjektiv interesselos sind und keine Erwartungen an die Non-Profit-Organisation richten.

Als »weitere externe Stakeholder« tauchen solche gesellschaftliche Gruppen auf, die entweder indirekt, sozusagen als Nebenwirkung von der Leistung der Non-Profit-Organisation positiv betroffen sind oder kollektive Interessen repräsentieren.

Auch Finanziers sind häufig relevante Stakeholder für Non-Profit-Organisationen. Wenngleich die Zahlungen von Spendern, Sponsoren, staatlichen und halbstaatlichen Institutionen oder Stiftungen nur in seltenen Fällen mit einer klaren Erwartung an »social return on invest« verknüpft sind, so bestehen doch deutliche Erwartungen zumindest an die Wirkungsorientierung der Non-Profit-Organisation.

Und je nach organisatorischem Zuschnitt bedeutsam sind die Erwartungen der »internen Stakeholder«, der Organisationsmitglieder an die Non-Profit-Organisation.

Die Wirkungsdimensionen von Non-Profit-Organisationen

Die Wirkungen der Non-Profit-Organisation landen bei den verschiedenen Stakeholdergruppen – und das ist ein zusätzliches, spezifisches Controlling-Problem bei Non-Profit-Organisationen – auf verschiedenen Wirkungsebenen (vgl. Abb. 3).

In Anlehnung an die Literatur schlägt die Arbeitsgruppe der International Group of Controlling die Unterscheidung von vier Wirkungsarten vor:

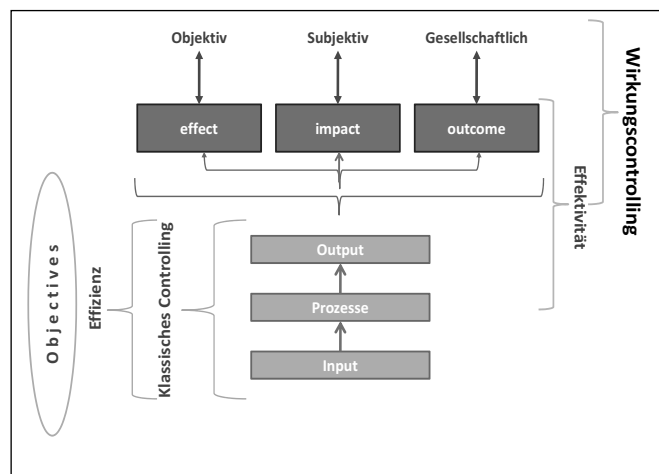


Abb. 3: Das Modell der Arbeitsgruppe der International Group of Controlling unterscheidet bei Non-Profit-Organisationen vier Wirkungsarten: Output, Outcome, Effect und Impact.



Abb. 2: Das Konzept für ein wirkungsorientiertes Controlling bei Non-Profit-Organisationen geht vier typischen Stakeholdergruppen aus.

- **Output:** quantitative Leistungsmenge, die letztlich die Basis für qualitative Wirkungseffekte (Impact, Outcome, Effect) darstellt. Der Output ist das mengenmäßige Produktionsergebnis der Non-Profit-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.
- **Outcome:** gesellschaftliche Wirkungen und Nutzen (objektive kollektive Effektivität), den die von der Non-Profit-Organisation erstellten Güter oder Dienstleistungen haben. Die Leistungen der Non-Profit-Organisation wirken sich bei verschiedensten Adressatengruppen, bei Dritten, in der Gesellschaft, allgemein: im Gemeinwohl, aus. Outcome bezieht sich somit auf die »wider effects«.
- **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.
- **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 oder Stabilisierung von Verhaltensweisen.

Angesichts der thematischen, organisatorischen und konzeptionellen Vielfalt bei Non-Profit-Organisationen stellt die nun vorliegende Tabelle (vgl. Abb. 4) ein systematisches Gerüst dar, das im Einzelfall freilich unterschiedlich zu bearbeiten ist. Nicht jede Zelle soll und kann von jeder Non-Profit-Organisation ausgefüllt werden, nicht jede Zelle hat für jede Non-Profit-Organisation eine Bedeutung. Die Tabelle dient dem Controlling als Erinnerung daran, die Wirkungen für die einzelnen Stakeholder ebenso präzise auseinander zu halten wie die unterschiedlichen Wirkungsdimensionen. ♦

	Direkte Wirkungsempfänger Primary Customer	Weitere externe Stakeholder	Finanziers	Mitglieder/interne Stakeholder
Outcome				
Impact				
Effect				
Output				

Abb. 4: Eine Tabelle führt Wirkungsdimensionen und Stakeholder zusammen.



Die International Group of Controlling

mit Sitz in St. Gallen in der Schweiz ist eine Interessengemeinschaft der auf dem Gebiet der Aus- und Weiterbildung sowie der Forschung und Entwicklung im Controlling tätigen Institutionen. Sie will u. a. das Berufs- und Rollenbildes des Controllers profilieren, ein Forum für fachlichen Meinungs- und Gedankenaustausch sein, eine Plattform bieten für die Abstimmung und Weiterentwicklung einer übereinstimmend getragenen Controlling-Konzeption sowie einer einheitlichen Controlling-Terminologie, die Schnittstellen zur Wissenschaft und themenverwandten Fachgebieten pflegen und Qualitätsstandards für die Aus- und Weiterbildung auf dem Gebiet des Controllings definieren und sichern.

Auf ihrer Jahrestagung 2007 in Danzig hat sich die International Group of Controlling den Auftrag gegeben, ein wirkungsorientiertes Controlling-Konzept für Not-for-Profit-Organisationen auszuarbeiten. Gegründet wurde eine Arbeitsgruppe mit folgenden Mitgliedern:

- Elisabeth Bauer (Zürich)
- Thomas Hegenauer (Innsbruck)
- Christian Horak (Wien)
- Peter Hörvath (Stuttgart)
- Horst Jobelius (Koblenz)
- Manfred Kölsch (Zürich)
- Marco Passardi (Winterthur)
- Istvan Rado (Budapest)
- Éva Révész (Budapest)
- Georg Zihl (Wien)

Als wissenschaftlicher Leiter wurde Prof. Dr. Bernd Halfar von der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und vom Beratungsunternehmen xit.forschen.planen.beraten GmbH gewonnen. Die IGC-Arbeitsgruppe traf sich in Bonn, Wien, Nürnberg, Budapest und Zürich und legte im Frühjahr 2009 dem Geschäftsführenden Ausschuss der International Group of Controlling ihren Abschlussbericht vor.

IGC International Group of Controlling, c/o CZSG Controller Zentrum St. Gallen, Engelaustraße 25, 9010 St. Gallen, Schweiz, Telefon +41-(0)71/244 93 33, Fax +41-(0)71/244 93 56, E-Mail info@igc-controlling.org, Internet <http://www.igc-controlling.org>