

Master-Arbeit

MAS Management im Sozial- und Gesundheitsbereich

**Das MAS-Programm ist ein Kooperationsangebot
der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und der Hochschule Luzern – Wirtschaft**

Kennzahlen in Sozialen Institutionen als Führungsaufgabe

Begünstigende Faktoren einer tragfähigen Koexistenz betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente und der Sachzielorientierung Sozialer Arbeit

Eingereicht am: **15. September 2021**
Vor- und Nachname/n: **Nicole Rüttimann**
E-Mail-Adresse: **nicole.ruettimann@realytix.ch**

Von dieser Master-Arbeit wurde am 15. September 2021 eine elektronische Fassung bei der Hochschule Luzern eingereicht.

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren. Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Weiterbildung der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Dieses Werk ist unter einem
Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz Lizenzvertrag
lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/>
Oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California
95105, USA.

Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle
Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz <http://creativecommons.org/>

Sie dürfen:



Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur
Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder
angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber
unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



Nicht kommerziell — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt
aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.
Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt,
mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers
dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

Abstract

Die Begrenzung und zunehmende Verknappung der finanziellen Mittel erfordern eine betriebswirtschaftlich geprägte Denkweise und Steuerung, um das Fortbestehen einer Nonprofit-Organisation (NPO) zu sichern und sich ändernde Rahmenbedingungen der Finanzmittelbeschaffung schnell genug zu adaptieren.

Im Nonprofitbereich ist die Akzeptanz von Controlling-Instrumenten längst nicht so selbstverständlich wie in gewinnstrebenden Unternehmen. Die im Vordergrund stehenden gemeinnützigen, sozialen oder kulturellen Ziele finden sich in einem Spannungsfeld aus Zielkonflikten der Sachzielorientierung und den Gesetzmässigkeiten der Betriebswirtschaft. Die Überwindung des Konfliktpotentials hin zur Schaffung einer tragfähigen Koexistenz von betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten und der Sachzielorientierung Sozialer Arbeit ist eine Führungsaufgabe, welche nicht an die Stab- oder Fachstelle Finanzen und Controlling delegiert werden kann, sondern von den Führungspersonen – insbesondere den Geschäftsführer*innen – von Sozialen Institutionen wahrgenommen werden soll.

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf dem Zusammenhang von Kennzahlen und der Sachzielorientierung Sozialer Arbeit mit Bezug zu Führungsaufgaben. Demnach müssen die Einflüsse von fachlichen, gesetzlichen und strukturellen Anforderungen sowie die Widersprüche in der Vereinbarkeit von Profession, Ökonomie und Stakeholder-Interessen berücksichtigt werden. Das gilt auch für die Forderungen nach Rechenschaft, Legitimation und Wertekohärenz und das Bewusstsein für Fehler der Führung beim Einsatz von Kennzahlen und Kennzahlensystemen.

Die Konzeption von fünf Faktoren, welche die Koexistenz von Betriebswirtschaft und Sachzielorientierung begünstigen, erfolgt zunächst mittels deduktiver, theoriegeleiteter Hypothesenbildung. Anschliessend wird anhand einer retrospektiven Fallstudie die begünstigende Wirkung der identifizierten Faktoren gezeigt. Im Rahmen von Interviews untermauern eine Fachexpertin und zwei Fachexperten die Praxistauglichkeit basierend auf ihren Erfahrungen.

Mit der gelebten Konsequenz in der Prozesssteuerung, mit der Berücksichtigung der Relevanz hinsichtlich der Kennzahlensystem-Gestaltung, mit dem Gewährleisten von Transparenz über den Kennzahleneinsatz, mit einer sichergestellten Stringenz in der Rollenklärung und im Rollenbewusstsein sowie mit einem Wertekohärenz begünstigenden Führungsverständnis, kann die oberste Leitung einer Organisation massgeblich zu einem gelungenen Einsatz von Kennzahlensystemen im spezifischen Spannungsfeld von NPO beitragen.

Vorwort

Als branchenfremde Bewerberin wurde mir seinerzeit am Vorstellungsgespräch Widerstand prophezeit – betriebswirtschaftliche Instrumente seien verpönt, mir als Fachperson für Finanzen und Controlling würde man ablehnend entgegentreten.

Während meiner beinahe zehn Jahre dauernden Tätigkeit (2011 bis 2020) als Finanz- und Controlling-Verantwortliche in einer Sozialen Institution für Menschen mit einer kognitiven Beeinträchtigung, durfte ich dann alle Phasen der Entwicklung eines Kennzahlensystems und der dafür notwendigen Grundlagen leiten. Als Fachperson habe ich mich dem Thema, basierend auf dem Tagesgeschäft mit meinem Hintergrund als Betriebsökonomin und Wirtschaftsprüferin, auf der technischen Ebene genähert. Als Führungspersönlichkeit habe ich intuitiv den Dialog mit den Fachpersonen gepflegt. Ich habe in einem zirkulären Prozess von der Datenerhebung über die Datenverarbeitung bis zur Berichtsbesprechung alle erforderlichen Komponenten mit den verantwortlichen Personen zusammen erarbeitet. Der angekündigte Widerstand ist mir gegenüber nicht eingetreten.

Die ausgebliebene Ablehnung liess den Gedanken aufkommen, diese Erfahrung wissenschaftlich zu ergründen, um sie anschliessend zu möglichst handfesten, expliziten und reproduzierbaren Erfolgsfaktoren zu verdichten und anderen zugänglich machen zu können.

Das MAS-Programm sowie meine Mitstudierenden haben mir viele Anregungen gegeben. Die Fragestellung als Thema der Führung zu verstehen und aus dieser Perspektive zu untersuchen hat sich als aufschlussreich erwiesen. Im Verlauf der Recherche und der systematischen Auseinandersetzung mit dem Thema fand ich zunächst enttäuschend wenig konkrete Quellen, sodass erst eine offenere Herangehensweise die Chance auf neue Aspekte und Ansätze hervorbringen konnte.

Die Reflexion des mir in der Berufspraxis intuitiv und aus der Situation heraus zurechtgelegten Gedankenkonstrukts hat mich als Führungsperson weiterentwickelt. Ein fundierteres Verständnis über das Umfeld zu erlangen und eine Sprache und Worte für die Spannungsfelder und komplexen Wechselwirkungen zu bekommen, haben das Fundament für mein Führungsverständnis erweitert und gestärkt.

Als letzte grosse Hürde stellte sich heraus, den Bogen zur konkreten Umsetzung schlagen zu können, um meinem Steckenpferd und meiner Motivation – dem Praxistransfer und dem tatsächlichen «Tun» – auch gerecht zu werden.

Für die kritische Auseinandersetzung mit den gebildeten Hypothesen und die wertvollen Anregungen und Praxisbezüge bedanke ich mich bei den interviewten Fachpersonen herzlich.

Luzern und Wetzikon, 15. September 2021

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	II
I FÜHRUNG IM SPANNUNGSFELD VON BETRIEBSWIRTSCHAFT UND	
SACHZIELORIENTIERUNG	1
1 Ambivalenz von Nonprofitorientierung und Wirtschaftlichkeit	1
2 Suche nach Ansätzen zur Erhöhung der Akzeptanz	1
3 Identifikation der Koexistenz begünstigenden Faktoren	2
II THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZUM ZUSAMMENHANG VON KENNZAHLEN UND DER	
SACHZIELORIENTIERUNG SOZIALER ARBEIT MIT BEZUG AUF FÜHRUNGSAUFGABEN	4
1 Begriffsklärungen	4
1.1 Nonprofit-Organisationen	4
1.2 Controlling	5
1.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	5
1.4 Sinngemässe Verwendung von Begriffen	6
2 Fachliteratur	7
2.1 Einflüsse der fachlichen, gesetzlichen und strukturellen Anforderungen	7
2.1.1 Rechnungswesen und Rechnungslegung	7
2.1.2 Kostenrechnung und Profitcenter-Rechnung	8
2.1.3 Controllingkonzepte und Kennzahlensysteme	8
2.1.4 Selbstverständnis und Rolle von Controlling-Fachpersonen	9
2.1.5 Bedarfe aus der Perspektive der Führungspersonen sowie der Mitarbeitenden	11
2.1.6 Organisatorische Aspekte	12
2.1.7 Fazit zu den Einflüssen der Anforderungen	13
2.2 Widersprüche der Vereinbarkeit von Profession, Ökonomie und Stakeholder-Interessen ...	14
2.2.1 Soziale Arbeit und Ökonomisierung	14
2.2.2 Hybride Organisationen	15
2.2.3 Erwartungen und Interessen der Stakeholder	16
2.2.4 Anspruchsgruppe Fachpersonal	18
2.2.5 Fazit zu den Widersprüchen der Vereinbarkeit	18

2.3	Verlangen nach Rechenschaft, Legitimation und Wertekohärenz.....	20
2.3.1	Rechenschaft	20
2.3.2	Legitimation	21
2.3.3	Wertekohärenz in der Führung	22
2.3.4	Fazit zum Verlangen nach Rechenschaft, Legitimation und Wertekohärenz	22
2.4	Fehler in der Führung mit Kennzahlen.....	24
2.4.1	Fehlanreize.....	24
2.4.2	Stolpersteine	25
2.4.3	Digitalisierung.....	26
2.4.4	Fazit zu den Führungsfehlern mit Kennzahlen	27
3	Methodisches Vorgehen	28
3.1	Deduktion und Hypothesenbildung	28
3.2	Retrospektive Fallstudie.....	28
3.2.1	Auswahl des Fallbeispiels	28
3.2.2	Vorgehen für die Bearbeitung der Fallbeispiele.....	29
3.3	Befragung Fachpersonen	29
3.3.1	Wahl der Methode und der Interviewpartner*in	29
3.3.2	Durchführung der Interviews	29
III	KONZEPTION BEGÜNSTIGENDER FAKTOREN ZUR KOEXISTENZ VON BETRIEBSWIRTSCHAFT UND SACHZIELORIENTIERUNG.....	30
1	Deduktion und Hypothesenbildung.....	30
1.1	Konsequenz in der Prozesssteuerung	31
1.1.1	Herleitung der ersten Hypothese	31
1.1.2	Faktor Nr. 1 – Konsequenz	31
1.2	Relevanz hinsichtlich der Kennzahlensystem-Gestaltung.....	32
1.2.1	Herleitung der zweiten Hypothese	32
1.2.2	Faktor Nr. 2 – Relevanz	32
1.3	Transparenz über den Kennzahleneinsatz	33
1.3.1	Herleitung der dritten Hypothese	33
1.3.2	Faktor Nr. 3 – Transparenz	33
1.4	Stringenz in der Rollenklärung und im Rollenbewusstsein.....	34
1.4.1	Herleitung der vierten Hypothese.....	34
1.4.2	Faktor Nr. 4 – Stringenz	34

1.5	Wertekohärenz begünstigendes Führungsverständnis	35
1.5.1	Herleitung der fünften Hypothese	35
1.5.2	Faktor Nr. 5 – Wertekohärenz.....	35
1.6	Übersicht und Zusammenfassung der Hypothesen.....	36
2	Retrospektive Fallstudie	37
2.1	Beschreibung Fallbeispiel	37
2.1.1	Ausgangslage und Gegebenheiten.....	37
2.1.2	Probleme und Entwicklungsprozess im zeitlichen Verlauf.....	38
2.1.3	Entwicklungsstand.....	39
2.2	Untersuchung des Fallbeispiels	41
2.3	Zusammenfassung zur Gültigkeit der Hypothesen im Fallbeispiel	44
3	Befragung Fachpersonen	46
3.1	Bedeutung der Fragestellung aus Sicht der Befragten.....	46
3.2	Diskurs der Interviews zu den Hypothesen.....	46
3.2.1	Hypothese zum Faktor Nr. 1 – Konsequenz	46
3.2.2	Hypothese zum Faktor Nr. 2 – Relevanz	46
3.2.3	Hypothese zum Faktor Nr. 3 – Transparenz.....	47
3.2.4	Hypothese zum Faktor Nr. 4 – Stringenz.....	47
3.2.5	Hypothese zum Faktor Nr. 5 – Wertekohärenz.....	47
3.3	Zusammenfassung zur Gültigkeit der Hypothesen nach den Interviews.....	48
IV	ERGEBNISSE UND AUSBLICK	49
1	Fünf begünstigende Faktoren.....	49
2	Steigende Bedeutung der fünf Faktoren.....	51
3	Reflexion und kritische Würdigung des Forschungsprozesses	51
4	Weiterführende Aspekte.....	52
	Literatur- und Quellenverzeichnis	53
	Anhang A – Übersicht und Sammlung sinngemäss verwendeter Begriffe.....	56
	Anhang B – Leitfaden Befragung Fachpersonen.....	58
	Anhang C – Protokolle Befragung Fachpersonen.....	59
	Protokoll Interview Experte RL.....	59
	Protokoll Interview Expertin PE	63
	Protokoll Interview Experte AT	67

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Zusammenfassung Hypothesen der begünstigenden Faktoren.....	36
Abbildung 2:	Übersicht Analyse Fallbeispiel.....	41
Abbildung 3:	Bewertung der Hypothesen im Fallbeispiel	44
Abbildung 4:	Angewendete Methoden und Erkenntnisgewinne	49
Abbildung 5:	Begünstigende Faktoren einer tragfähigen Koexistenz.....	50

Abkürzungsverzeichnis

BRK	Behindertenrechtskonvention
CCSS	Center für Civil Society Studies der Johns Hopkins University
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
NPO	Nonprofit-Organisation(en)
UNO	United Nations Organisation (Vereinte Nationen)

I FÜHRUNG IM SPANNUNGSFELD VON BETRIEBSWIRTSCHAFT UND SACHZIELORIENTIERUNG

1 Ambivalenz von Nonprofitorientierung und Wirtschaftlichkeit

Die sich mit dem Wandel der Gesellschaft entwickelnden ethischen und moralischen Vorstellungen wirken sich auch auf die Profession der sozialen Arbeit aus. So stellt beispielsweise das aktuelle Verständnis von Teilhabe und Mitwirkung wie auch die übrigen Errungenschaften und Ziele des durch die Schweiz ratifizierten Übereinkommens über die Rechte von Menschen mit Behinderungen der Vereinten Nationen (Behindertenrechtskonvention BRK der UNO)¹ bisherige Geschäftsmodelle und Konzepte der Leistungserbringung vieler Nonprofit-Organisationen (NPO) in Frage. Geld als Tauschmittel ist aus dem Wirtschaftsleben nicht wegzudenken, das gilt auch für NPO. Die Entwicklung zu mehr Ökonomisierung, zu mehr Wettbewerb und eine ständig drohende Verknappung der Finanzierung durch die öffentliche Hand sind allgegenwärtig. Finanzielle Ressourcen sind ein Mittel zum Zweck, welche nicht unbeschränkt verfügbar sind.

Soziale Institutionen müssen für diverse externe Stellen sowie aufgrund gesetzlicher Vorgaben Finanz- und andere Daten erheben, pflegen und rapportieren. Das Erheben von Daten zur Bereitstellung der obligatorischen Berichterstattungen ist aufwändig und teuer – warum also die Daten nicht auch für interne Zwecke zur Steuerung und Unterstützung der täglichen Entscheidungen und Handlungen auf allen Führungsstufen nutzen? Die in profitorientierten Unternehmungen verbreiteten Controlling-Instrumente und deren selbstverständlicher Transfer in die Führungsprozesse (beispielsweise in der Form von kennzahlenbasierten Zielvorgaben, welche unter Umständen auch Bonusrelevanz haben) sind längst etabliert und als zielführendes betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument zur Profitmaximierung legitimiert.

Im Nonprofitbereich ist die Akzeptanz längst nicht so selbstverständlich: Die Bewertung, die Messbarkeit und die Vergleichbarkeit der Leistung in der Sozialen Arbeit ist von vielen subjektiven Aspekten beeinflusst und somit begrenzt objektivierbar und noch weniger in eindeutigen finanziellen Werten abbildbar. Die Begrenzung und zunehmende Verknappung der finanziellen Mittel erfordern jedoch eine betriebswirtschaftlich geprägte Betrachtungsweise und Steuerung, um das Fortbestehen der NPO zu sichern und sich ändernde Rahmenbedingungen der Finanzmittelbeschaffung schnell genug zu adaptieren.

2 Suche nach Ansätzen zur Erhöhung der Akzeptanz

Die Arbeitshypothese geht davon aus, dass die Auseinandersetzung mit dem Zustandekommen, die Interpretation sowie die Kommunikation der Kennzahlen und Kennzahlensysteme nicht einfach an die

¹ Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (Behindertenrechtskonvention BRK), am 13. Dezember 2006 in New York von der Generalversammlung der UNO verabschiedet; von der Schweiz am 15. April 2014 ratifiziert und am 15. Mai 2014 in Kraft getreten (Eidgenössisches Departement des Innern, ohne Datum).

Stab- oder Fachstelle Finanzen & Controlling delegiert werden kann und soll. Vielmehr haben Geschäftsleitungsmitglieder und Geschäftsführer*innen eine Schlüsselfunktion inne, deren Führungstätigkeit ohnehin sehr interdisziplinär und von einem breiten Themenspektrum geprägt ist. Geschäftsführer*innen von Sozialen Institutionen kennen in der Regel das Führen und Steuern mit (finanziellen) Kennzahlen als klassisches Management-Instrument. Von ausgebildeten Controllerinnen und Controller darf man das Wissen zum Berechnen und Aufbereiten von Kennzahlen voraussetzen.

Im Fokus steht die Frage nach
den Merkmalen des Führungshandelns,
welche einen gelungenen Einsatz von Kennzahlensystemen
im spezifischen Spannungsfeld von NPO
ermöglichen.

Die vorliegende Arbeit möchte
Faktoren mit Bezug zur Führungsaufgabe der obersten Leitung
identifizieren und formulieren,
welche eine tragfähige Koexistenz von
betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten
mit der Sachzielorientierung der sozialen Arbeit
begünstigen.

3 Identifikation der Koexistenz begünstigenden Faktoren

Der Klärung von Begrifflichkeiten folgt eine Auseinandersetzung mit den Einflüssen von verschiedenen Anforderungen rund um die Controlling-Aktivitäten sowie der Nutzung von Kennzahlen und von Kennzahlensystemen. Die an Controlling-Fachpersonen gerichtete Literatur wird daraufhin untersucht, ob zusätzlich zur Gestaltung und Berechnung von Kennzahlen im engeren Sinn auch Ausführungen zu den übergeordneten Rahmenbedingungen im Sinne der Fragestellung enthalten sind. Auch die gängigen Management-Modelle und Management-Konzepte für NPO dienen als Informationsquellen.

Für ein vertieftes Verständnis der Umwelt der NPO fokussiert die Arbeit anschliessend auf verschiedene in der Literatur beschriebene Aspekte von Widersprüchen. Dazu liefern einerseits die gegensätzlich ausgerichteten Arbeits- und Denkweisen der Profession der sozialen Arbeit im Vergleich zu denjenigen der Ökonomen aufschlussreiche Ansätze. Andererseits ist auch das vielschichtige Geflecht von Wertvorstellungen und Interessen der zahlreichen Anspruchsgruppen eine Quelle von Hinweisen zur Erschliessung der komplexen Situation.

Leitungspersonen in NPO sehen sich angesichts der beleuchteten Widersprüche in ihrer Tätigkeit stets damit konfrontiert, dass ihr Handeln sowohl nach Aussen als auch nach Innen wirkend aufeinander abgestimmt werden muss. Themen wie Rechenschaft, Legitimation und Ressourcenallokation sind besonders anfällig auf fehlende Nachvollziehbarkeit und den Verlust der Glaubwürdigkeit und finden deshalb in dieser Arbeit ebenfalls Beachtung. Mit dem erschlossenen Wissen widmet sich die

Arbeit möglichen Bezugsrahmen und Konzepten, wie Führungspersonen die Spannungsfelder und Widersprüche in ihrem Führungsverständnis integrieren können.

Die explizite Suche nach Fehlerwarnungen, Misserfolg begünstigende Verhaltensweisen oder auch beschriebene Irrtümer über die vermeintlichen Eigenschaften und den erfolgsversprechenden Umgang mit Kennzahlen schliesst die theoretische Auslegeordnung mit einem Perspektivenwechsel ab.

Mit der deduktiven Hypothesenbildung identifiziert und beschreibt die Arbeit anschliessend Faktoren, welche eine effektive Wirkung von kennzahlenbasierter Steuerung in Sozialen Institutionen begünstigen und eine hohe Akzeptanz des betriebswirtschaftlichen Vorgehens bei den Führungspersonen auf allen Stufen wie auch beim Fachpersonal fördern. Berücksichtigt werden in der Theorie beschriebene Aspekte, welche ein funktionierendes Mit- und Nebeneinander von Sachzielen und der ökonomischen Notwendigkeit ermöglichen. Die fünf Faktoren fokussieren auf das Führungshandeln von Geschäftsführer*innen und das entsprechende Gestalten von kulturellen Rahmenbedingungen sowie auf dienliche Merkmale rund um Kennzahlen und Kennzahlensysteme.

In einem weiteren Schritt erfolgt ein Abgleich der aus der Theorie abgeleiteten Erkenntnisse mit der Praxis. Dieser wird als retrospektive Fallstudie im Sinne einer teilnehmenden Beobachtung durchgeführt. Die Fallstudie bezieht sich auf eine mittelgrosse Institution für Menschen mit einer kognitiven Beeinträchtigung im Kanton Zürich und illustriert die abstrakt formulierten Hypothesen anhand von konkreten Beispielen.

Eine kritische Würdigung der zusammengestellten Erfolgsfaktoren erfolgt mittels Befragung von zwei Experten und einer Expertin. Die Erfahrungen von verschiedenen Fachpersonen in ähnlichen Sozialen Institutionen trägt zu guter Letzt dazu bei, sich einer Allgemeingültigkeit anzunähern und weiteren Nachforschungsbedarf zu identifizieren.

II THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZUM ZUSAMMENHANG VON KENNZAHLEN UND DER SACHZIELORIENTIERUNG SOZIALER ARBEIT MIT BEZUG AUF FÜHRUNGSAUFGABEN

1 Begriffsklärungen

1.1 Nonprofit-Organisationen

Als anerkannte Kriterien für die Zuordnung von Organisationen zum NPO-Sektor beschreibt das Center for Civil Society Studies (CCSS) der amerikanischen Johns Hopkins University im Wesentlichen fünf Merkmale²:

Organisationsgrad: Die Organisation soll über gewisse minimale formale Strukturen sowie definierte Ziele verfügen sowie Aktivitäten nachweisen können. Die Institutionalisierung soll soweit gesetzlich möglich über Statuten oder andere rechtlich anerkannte Gründungsdokumente hergestellt werden. Ebenso solle die Trägerschaft und die formale Mitgliedschaft klar erkennbar sein.

Privater Charakter: Die Organisation hat eine eigene, regierungs- bzw. staatsunabhängige Identität, es besteht eine institutionelle Trennung vom Staat. Namhafte staatliche Finanzierungen sowie Staatsvertreter*innen im Leitungsgremium sind jedoch möglich.

Autonomie und Selbststeuerung: Sowohl die strategische als auch die operative Führung wie auch die Steuerung der Aktivitäten sind weder vom Staat noch von Profit-Unternehmen direkt beeinflusst. Die NPO ist sowohl juristisch als auch organisatorisch autonom verwaltet.

Gewinnausschüttungsverbot: Die erwirtschafteten Gewinne verbleiben in der Organisation, sie werden vollumfänglich im Sinne des Zwecks der Organisation zur Erreichung des Sachziels reinvestiert bzw. verwendet. Mitglieder, Leitungspersonen oder Mitarbeitende dürfen nicht am Gewinn der Organisation partizipieren.

Freiwilligkeit: Die ehrenamtlich erbrachte Mitarbeit in strategischen und operativen Bereichen sowie Sach- oder Geldspenden als Beitrag zur Erreichung des Sachziels der Organisation gelten als freiwilliges Engagement, welches eine NPO in gewissem Ausmass bekommen soll.

Während in For-Profit-Organisationen praktisch ausschliesslich monetäre Ziele, namentlich die Erwirtschaftung von Gewinnen zur Ausschüttung an die Eigentümer, über ein längerfristiges Fortbestehen entscheiden, stehen in NPO qualitative Ziele eher im Vordergrund (Michael Herzka, 2013, S. 13–14). Erwünschte Wirkungsziele und ein subjektiver Nutzen für Kundinnen und Kunden sind Leistungskriterien für die erbrachten Leistungen (ebd.).

Hans Lichtsteiner, Markus Gmür, Charles Giroud und Reinbert Schauer (2015) beschreiben die Palette an Betätigungsfelder von NPO u.a. mit kirchlichen Aktivitäten, sport- und freizeitorientierten sowie kulturellen Angeboten, politischen Parteien und weiteren Interessensvertretungen, Hilfswerken und

² Die Zusammenfassung folgt der Darstellung von Herzka (2013, S. 15–16).

Betreuung und Begleitung von Kindern, Jugendlichen sowie beeinträchtigten, kranken und alten Menschen. Unter den Sammelbegriff fallen demnach sehr unterschiedliche Themen mit vielen gemeinsamen Herausforderungen und Merkmalen. So stehen diese Organisationen in vielfältigen Beziehungen zu den Individuen der Gesellschaft wie auch zu den im klassischen Sinne marktwirtschaftlich agierenden Unternehmen und zum Staat. Sie nehmen in ihrer Gesamtheit eine solch tragende Rolle im Gesamtsystem wahr, dass sie als der dritte Sektor zusammengefasst und bezeichnet werden (S. 15).

Zusammenfassend beschreibt Jürg Krummenacher (2019) NPO als jene Organisationen, welche ergänzend zum Staat und dem Markt bestimmte Zwecke der Bedarfsdeckung und der Interessensvertretung (im Sinne einer Sachzieldominanz) für ihre Mitglieder (im Sinne der Selbsthilfe) oder für Dritte wahrnehmen (S. 18). Klaus Pfaffen (2005) spricht von einer Brückenfunktion der NPO zwischen Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor, die Definitionsmerkmale grenzen private wie öffentliche Institutionen aus dem Begriff der NPO aus. So sind staatliche Organisationen und öffentliche Unternehmen und Betriebe nach diesem Verständnis keine NPO (S. 234).

Eine detailliertere Auslegung des Begriffs der NPO würde für die Bearbeitung der Fragestellung keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn hervorbringen.

1.2 Controlling

Das Controlling soll die Effektivität (Zielwirksamkeit), die Effizienz (Wirtschaftlichkeit) und die Qualität sicherstellen sowie das Management bei dessen Steuerungsentscheidungen unterstützen (Alex Löttscher & Carsten Kuchler, 2019, S. 213). Werner Heister (2010) versteht Controlling als funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument mit einer Koordinationsfunktion zwischen Planung, Informationsversorgung und Kontrolle. Das Controlling verarbeitet Informationen von verschiedenen Lieferanten: So ist das Rechnungswesen – also die Buchhaltung – eine der wichtigsten Datenquellen. Zusätzlich werden Daten aus weiteren Quellen verarbeitet und kombiniert, beispielsweise aus der Personaleinsatzplanung (S. 171).

Worin sich die verschiedenen Autorinnen und Autoren einig sind: Controlling heisst nicht nur Kontrolle. Wie Kurt Zisch (2018) ausführt, würde es sich nach diesem Verständnis um eine Vergangenheits- und Fehlerorientierung handeln, deren Ziel und Zweck in der Identifikation und Sanktion von Schuldigen läge (S. 99). Dies hätte gemäss Günther Bauer (2015) eine Rechtfertigungsperspektive zur Folge, was der Offenheit und Kooperation mit allen Bereichen einer Organisation schaden und somit die Informationsbeschaffung erschweren und ein Nutzen im Sinne einer Lern- und Erkenntnisperspektive einschränken würde (S. 14).

Die verschiedenen Definitionen und Schwerpunkte des Controllings sind für die Fragestellung nicht wichtig und werden deshalb nicht weiter behandelt.

1.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Kennzahlen sind Zahlen, die sich auf bestimmte betriebliche Sachverhalte beziehen und eine besondere Aussagekraft beinhalten (Thomas Eisenreich, Bernd Halfar & Gabriele Moos, 2005, S. 20). Typischerweise ist der Begriff der Kennzahl mit der betriebswirtschaftlichen Steuerung eines

Unternehmens im Allgemeinen verbunden (Thomas Eisenreich, Bernd Halfar & Gabriele Moos, 2005, S. 20). Nach Eisenreich et al. (2005) informieren Kennzahlen in präziser und komprimierter Form über die Situation einer Organisation oder eines Unternehmensteils und deren Prozesse. Kennzahlen stellen somit für das Management eine wesentliche Grundlage für die erfolgreiche Steuerung der Organisation bzw. des Unternehmens dar (S. 21).

Viele Ausführungen der vorliegenden Arbeit beziehen sich auf Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Allgemeinen, d.h. auf finanzielle und andere Kennzahlen gleichermaßen.

1.4 Sinngemässe Verwendung von Begriffen

In der vorliegenden Arbeit werden verschiedene Begriffe gemäss Anhang A gleichwertig bzw. bedeutungsgleich verwendet. Graduelle Unterschiede werden an der entsprechenden Textstelle erläutert, sofern dies für die Bearbeitung der Fragestellung relevant ist. Die Verwendung der verschiedenen Begriffe gründet hauptsächlich in der sinngemässen Wiedergabe von Zitaten und der eingesetzten Begrifflichkeiten der jeweiligen Quellen bzw. Autoren.

2 Fachliteratur

Die Betriebswirtschaft als Teilbereich der Wirtschaftswissenschaften spielt auch für NPO eine wichtige Rolle (Lichtsteiner et al., 2015, S. 31). Die Nonprofit-Management-Lehre als spezialisierte Disziplin der Betriebswirtschaftslehre sucht und bietet überall dort Antworten, wo die auf erwerbswirtschaftliche Organisationen bezogene Konzepte keine adäquaten Lösungsansätze hervorbringen (ebd.). Die Berechnungsweisen von spezifischen Kennzahlen sowie fachliche Auseinandersetzungen mit deren Aussagekraft und Nutzen sind für die Beantwortung der Fragestellung nicht von Interesse. Der Fokus der fachliteraturbasierten Auslegeordnung liegt auf der Suche nach Anhaltspunkten zu Rahmenbedingungen und Verhaltensweisen, welche einer effizienten und effektiven Verwendung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen dienen.

2.1 Einflüsse der fachlichen, gesetzlichen und strukturellen Anforderungen

Ausgangspunkt der theoretischen Erschliessung bilden publizierte Anleitungen und Abhandlungen, welche im engen Zusammenhang mit der Beschreibung von für soziale Institutionen mögliche Kennzahlen und Controlling-Themen stehen. Controlling-Fachliteratur richtet sich an die Profession der Controller*innen, welche typischerweise als Stab- oder Fachstellen und nicht im Sinne eines Geschäftsleitungsmitgliedes eine operative Führungsverantwortung innehaben, sondern als Fachspezialisten und Fachspezialistinnen eher beratend und zudienend tätig sind. Das Fehlen von über die Berechnung und Auswahl von Kennzahlen hinausgehenden Ausführungen wäre so gesehen nachvollzieh- und begründbar. Man könnte ebenso erwarten, dass Controller*innen ein Bedürfnis nach einem erfolgreichen Einsatz von Kennzahlen und Controlling-Aktivitäten haben und deshalb zur Abrundung der spezifischen Fachliteratur etwa auch auf Dinge wie geeignete Rahmenbedingungen und mögliche Wirkungen eingegangen wird und beispielsweise Hinweise zu notwendigen Kommunikationsmassnahmen gemacht werden. Die an die Leitungspersonen von NPOs gerichteten Konzepte, welche sich mit der Steuerung und Führung von Nonprofit-Organisationen in umfassender und themenübergreifender Weise befassen, sind auch von Interesse. Diese branchenspezifischen Management-Handbücher, Konzepte und Sammelwerke enthalten typischerweise verdichtete Schilderungen und dienen eher der Gesamtübersicht. Gesucht werden dort Anhaltspunkte zur genaueren Erforschung.

2.1.1 Rechnungswesen und Rechnungslegung³

Aufgrund der kaufmännischen Buchführungspflicht gemäss Obligationenrecht Art. 957 ff. sind die meisten NPO in der Schweiz verpflichtet, eine Jahresrechnung mit der entsprechenden gesetzlich vorgeschriebenen Mindestgliederung zu erstellen. Entweder freiwillig oder aufgrund von Grössenkriterien obligatorisch, erstellen NPO die Jahresrechnung zudem nach dem Rechnungsstandard Swiss GAAP FER⁴. Mit dessen detaillierteren Vorschriften zur Offenlegung von diversen Informationen sowie mit der Pflicht zu einem Leistungsbericht entsteht Transparenz. Die kaufmännische Buchhaltung ist

³ Basierend auf der fachlichen Qualifikation der Autorin (Betriebsökonomin FH und Eidg. Dipl. Wirtschaftsprüferin).

⁴ Der Rechnungslegungsstandard Swiss GAAP FER erlässt umfangreichere Vorschriften als das Obligationenrecht. Es soll ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der finanziellen Lage vermittelt werden, was unter anderem eine gewisse Vergleichbarkeit von NPO ermöglicht (Stiftung für Fachempfehlung zur Rechnungslegung, 2020, FER R/1). Der Rechnungslegungsstandard Swiss GAAP FER kann auch als verbindliche Vorschrift durch Finanzierer vorgegeben werden.

demnach der beste Ausgangspunkt und eine umfangreiche – wenn auch nicht vollständige – Datenquelle für jegliche Art von Controlling-Aktivitäten. Die Datenerfassung durch das Rechnungswesen ist deshalb mit Vorteil so strukturiert, dass nicht nur die Vorgaben der Rechnungslegungsnormen eingehalten werden können. Zusätzlich sollten auch die Datenqualität und der Detaillierungsgrad derart sein, dass eine über die Rechnungslegung hinausgehende Verwendung ohne manuelle Korrekturen oder Ergänzungen möglich ist.

2.1.2 Kostenrechnung und Profitcenter-Rechnung⁵

Die Jahresrechnung gibt Auskunft über die finanzielle Situation der Organisation als Ganzes. Für die differenziertere Betrachtung benötigt eine Organisation eine feinere Unterteilung der finanziellen und leistungsbezogenen Daten, um die einzelnen Organisationsteile wie auch die einzelnen Tätigkeitsbereiche zu beurteilen und zu steuern. Häufig werden für eine oder mehrere Organisationseinheiten Profit-Center gebildet, welche wie eine Art Unternehmen im Unternehmen betrachtet werden. Für die wirtschaftliche Analyse der Leistungserbringung bedeutsam ist eine Kostenrechnung, welche je nach Produkt oder Dienstleistung verschieden aufgebaut ist und sich somit auf die Tätigkeit bezieht.⁶

Für viele NPO gibt es zusätzlich noch eine externe Anspruchsgruppe zu bedienen: So verlangen staatliche Stellen, welche beispielsweise mittels Leistungsvereinbarungen für einen wesentlichen Teil der Finanzierung der erbrachten Leistungen aufkommen, gegebenenfalls ebenso eine Kostenrechnung. Ein relevanter Aspekt zu diesem Umstand wird in der Fachliteratur wenig bzw. gar nicht behandelt: Finanzierende Stellen haben aufgrund ihrer Aufgabe andere Schwerpunkte und Blickwinkel als die operative Leitung einer Organisation. Daraus ergeben sich völlig unterschiedliche Anforderungen an die Struktur der Kostenrechnungen und die zu rapportierenden Kennzahlen. Als Konsequenz muss eine Organisation also in der Lage sein, sowohl die eine als auch die andere Logik zu bedienen. Das bedeutet, dass die Transaktions- und Leistungsdaten so erfasst werden müssen, dass sie jeweils nach den Vorgaben der Berichtsadressaten mehrdimensional verdichtet werden können. Das bedingt ein hohes Verständnis für den Aufbau der Struktur, mit welcher die Transaktionsdaten erhoben werden müssen.

Die an die finanzierenden Stellen zu rapportierenden Kennzahlen und andere Abrechnungen sind für die Organisation dann steuerungsrelevant, wenn die aktuelle und/oder zukünftige Höhe der finanziellen Entschädigung für die Leistungserbringung davon abhängig ist. So kann eine für bzw. durch externe Stellen bestimmte Kennzahl zwangsläufig auch in der internen Diskussion eine wesentliche Rolle spielen, unabhängig davon, ob die internen Anforderungen an die Kennzahl erfüllt sind oder nicht.

2.1.3 Controllingkonzepte und Kennzahlensysteme

Heister (2010) sieht als eine Grundlage für ein erfolgreiches Controlling in NPO ein geeignetes Controlling-Konzept. Demnach sei eine präzise Zielplanung ein Erfolgsfaktor: Indem man festlege, was

⁵ Basierend auf der fachlichen Qualifikation der Autorin (Betriebsökonomin FH und Eidg. Dipl. Wirtschaftsprüferin).

⁶ Die Literatur der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre enthält vielseitige weiterführende Beispiele und fachliche Erläuterungen.

das Ziel des Controllings sein bzw. was das Controlling bewirken solle, schaffe man eine Handlungsorientierung. Der angestrebte Zustand soll inhaltlich, bezüglich des Umfangs und hinsichtlich des zeitlichen Bezugs für alle involvierten Personen geklärt werden (S. 174–176). Die dem Sozialbereich zugeschriebene Konfliktaversion könne dazu führen, dass Zieldefinitionen wenig präzise ausfallen (Eisenreich et al., 2005, S. 32). Deshalb sei die Weichenstellung mit der Auswahl und der Akzeptanz der Kennzahlen wie auch bei der Definition der Zielwerte für eine gute Balance von Klarheit und Verbindlichkeit sowie Stressregulierung doppelt wichtig (ebd.). Eine andere kulturelle Eigenheit von Organisationen im Sozialwesen sei der starke Bezug zum Leitbild einerseits und andererseits die gegenwartsbezogenen Tätigkeiten, welche beide einen hohen Konsens aufweisen (ebd.). Hingegen bestünde häufig zu wenig Bezug zu einer Strategie – dieser müsste jedoch in den Kennzahlen auch zum Ausdruck gebracht werden (ebd.).

Ein weiterer Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches Controlling-Konzept ist die präzise Analyse und Prognose des Controlling-Bedarfs, um letztlich die richtigen Informationen im richtigen Umfang in der richtigen Form zur richtigen Zeit am richtigen Ort für die richtigen Adressaten bereitzuhalten (Heister, 2010, S. 176). Zur Entspannung rät Bauer (2015): Die absolute Klarheit könne in der Komplexität einer Organisation gar nie erlangt werden, ein angemessen nicht abschliessendes Bild sei hilfreich genug (S. 121). Bewusste Beachtung solle man nach Eisenreich et al. (2005) dem Umstand schenken, dass nicht durch Kennzahlen abgebildeten Tätigkeiten plötzlich mehr Raum einnehmen könnten, da für mittels Kennzahlensysteme gesteuerte Bereiche eine Kontrolle und somit eine vermeintliche Sicherheit durch das Controlling bestehe (S. 32). Da es meistens keine einfachen, linear-kausalen Zusammenhänge gebe, sondern Ursachen und Wirkungen in dynamischen Abhängigkeiten stünden solle man in Kreisen denken (Bauer, 2015, S. 121).

Nach Heister (2010) ist ein Controlling-Konzept erfolgreich, wenn für die ermittelten Daten bzw. Kennzahlen auch Schemata und Methoden für die Ableitung und Festlegung von Strategien und Massnahmen bestehen. Und schliesslich sei eine präzise Kontrolle der Massnahmen wichtig und es brauche eine Überprüfung, ob die ergriffenen Massnahmen gar verbessert werden müssten (S. 178–179).

Inwiefern die branchenspezifischen Voraussetzungen von NPOs für die Konzeption des Controllings eine andere Rolle spielen als bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, wird unterschiedlich beantwortet (Heister, 2010, S. 179). Gemäss Heister (2010) dürfte es wohl für jede Organisation wichtig sein, dass das Controlling die spezifischen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen aufnimmt und berücksichtigt. Für NPO sicherlich als Spezifika zu berücksichtigen seien jedoch einige bestimmte Bereiche. Mit der irrtümlichen Annahme, dass NPO keinen Gewinn erzielen dürften und deshalb Controlling unnötig sei, würde bei den Mitarbeitern die Notwendigkeit für und den Zugang zu betriebswirtschaftlichem Gedankengut fehlen. Häufig würde man auch zu stark und ausschliesslich auf die Finanzbuchhaltung abstützen – stattdessen sollte man ein geeignetes, für die Organisation relevantes Steuerungsinstrument erarbeiten (S. 179–180).

2.1.4 Selbstverständnis und Rolle von Controlling-Fachpersonen

Mit dem Ziel eines erfolgreichen Controllings in NPO eng verbunden sind die Fachlichkeit und Persönlichkeit sowie die organisatorische Eingliederung und die Rollenklärung der Controlling-Abteilung und

deren Mitarbeitenden (Heister, 2010, S. 172). Dabei spielt nach Heister (2010) das Controlling-Grundverständnis eine grosse Rolle – eine professionelle Controlling-Philosophie wird auch NPOs empfohlen. Die Steuerung der Organisation sei grundsätzlich die Aufgabe des Managements, also der Geschäftsleitung, welche auch die Ergebnisverantwortung zu tragen habe. Der/die Controller*in hingegen sei verantwortlich für die Bereitstellung der Informationen (S. 172). Bauer (2015) sieht die eigentliche Verantwortlichkeit für den Aufbau, den Ablauf und die Konzeption des Controllings bei den Führungskräften, wobei ein Einbezug der Stabstelle in die Überlegungen und Entscheidungen dem besseren Verständnis, einer höheren Wirksamkeit von Massnahmen und einem gemeinsamen Lernprozess zuträglich sei. Dabei sei jedoch darauf zu achten, dass die Rollenklarheit und Integrität für die Fachperson der Stabstelle gewahrt bleibt. Gute, vertrauensvolle Kommunikationsbeziehungen in die gesamte Organisation sollen aufgebaut werden (S. 86–87). Nur mit dem Willen zum Kontakt und Austausch mit anderen Beobachtern entstehe eine grosse Bandbreite an unterschiedlichen Beobachtungen (Bauer, 2015, S. 121).

Controller*innen sollen sich bewusst sein, dass die Resultate der Controlling-Tätigkeiten geprägt sind von der Person und deren Art und Weise zu beobachten, zu interpretieren und zu entscheiden (Bauer, 2015, S. 120). Die vermeintlich ermittelte Genauigkeit ist oft gar nicht so exakt, auch Finanzzahlen seien nur eine Annäherung (Bauer, 2015, S. 118). Eine Zahl – auch auf mehrere Kommastellen genau berechnet – vermöge oft auch nicht genauer als eine grob geschätzte Annahme sein, man solle deshalb den Zahlen auch misstrauen (ebd.). Bauer (2015) führt weiter aus, dass die ermittelten Controlling-Zahlen unbedingt plausibilisiert werden müssten. Unklaren Zusammenhängen und unerwarteten Entwicklungen oder Ergebnissen müsse auf den Grund gegangen werden. Entweder sei ein Fehler bei der Berechnung – Formelfehler in Kalkulationstabellen sind schnell passiert – oder dann ein bisher unbekannter Wirkzusammenhang in der Organisation Ursache für die komische Zahl. In beiden Fällen lohnt sich ein genaueres Hinsehen (S. 118). Von Erfahrungswissen solle Gebrauch gemacht werden, und doch solle jedes Mal überprüft werden, ob das Erfahrungswissen für die spezifische Situation tauglich ist oder ob neue Wege beschritten werden müssen (Bauer, 2015, S. 119). Die Akzeptanz von Widersprüchlichkeiten lasse unterschiedliche Perspektiven zu (ebd.). Anstatt widersprüchlichen Informationen aus dem Weg zu gehen, sollten sie als Erweiterung der Sichtweise integriert werden (ebd.).

Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter*innen in der Controlling-Abteilung bilden schliesslich auch einen Erfolgsfaktor für ein gelungenes Controlling (Heister, 2010, S. 185). Gerade für kleinere Organisationen kann es eine Herausforderung sein, auf wenigen Personen vereint die verschiedenen erforderlichen Fachkompetenzen adäquat zu gewährleisten. Es ist unter anderem auch eine finanzielle Frage. Das Selbstverständnis der Controlling-Abteilung solle jene eines Dienstleisters sein und mit dem Grundgedanken des internen Marketings begleitet werden (Heister, 2010, S. 185). Nach Heister (2010) behält man das Informationsbedürfnis von sämtlichen Empfänger*innen der Controlling-Berichte im Auge, indem man sie als interne Kunden betrachtet. Ebenso werden die zur Verfügung gestellten Informationen kundenorientiert gestaltet und die Schulung und Erläuterung der sachlichen Zusammenhänge bekommt eine Bedeutung (S. 186).

Controller*innen nehmen intern unter anderem auch die Rolle der/des betriebswirtschaftlichen Beraters/Beraterin ein (Heister, 2010, S. 185). Umso wichtiger und hilfreicher scheinen die Kompetenzen jenseits der Berechnung und technischen Datenverarbeitung zu sein. So solle man beispielsweise den Dingen auf den Grund gehen, um neue Aspekte zu entdecken und erweiterte Zusammenhänge zu erschliessen (Bauer, 2015, S. 120). Gerade bei widersprüchlichen oder unklaren Informationen sollte man offenbleiben für weitere Beobachtungen, um keine voreiligen Schlussfolgerungen zu ziehen (Bauer, 2015, S. 119). Auch wenn anscheinend alles klar ist, sollte man nochmals genauer und auf andere Weise auf die Dinge hinschauen (Bauer, 2015, S. 120). Die Suche nach neuen Erklärungen sollte man nie stoppen, alte und bewährte Erklärungsmuster verwehren das Erkennen von neuen Aspekten (ebd.).

Controller*innen im Sozialbereich sind aufgrund der ausgeprägt heterogenen Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen mehr als Moderator*innen gefordert als in anderen Branchen (Georg Kortendieck & Peter Stepanek, 2019, S. 11). Ein hohes Mass an Fingerspitzengefühl bei der Planung, Durchführung und auch in der Kommunikation der Controlling-Massnahmen ist gefragt (ebd.).

Die Fähigkeit zu einer systemischen Denkweise hilft Controller*innen mit Sicherheit, den Blick vom Detail auf das grosse Ganze zu richten und auch die Zusammenhänge und Wechselwirkungen der weichen Faktoren zu erfassen. Folglich ist es für Vorgesetzte von Controller*innen wichtig, die Kompetenzen bezüglich der Offenheit und der Gewissenhaftigkeit sowie beispielsweise der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit ebenso zu thematisieren und zu fördern wie die fachliche Expertise.

2.1.5 Bedarfe aus der Perspektive der Führungspersonen sowie der Mitarbeitenden

Eisenreich et al. (2005) warnen vor kulturellen Stolpersteinen: «Organisationen, die sich für eine kennzahlengestützte Steuerung entscheiden, holen sich eine Logik ins Haus, die sie so schnell nicht mehr loswerden» (S. 30).

Eisenreich et al. (2005) fügen an, dass mit der Einführung einer Organisationssteuerungs-Systematik unabhängig welcher Art viele andere Prozesse implizit auch davon beeinflusst würden. Dinge wie personelle Ergebnisverantwortung und internes Benchmarking bekämen eine Grundlage. So seien die kulturellen Stolpersteine dort zu suchen, wo auch die typischen Merkmale und Funktionsweisen von sozialen Organisationen zu finden sind (S. 30). Ein grosses Konfliktpotential bestehe dann, wenn zwischen der eingeübten Organisationskultur und der durch das Kennzahlensystem neuen Logik der Führung und Organisation ein «cultural lag», eine Art parallele Logik, entstehen kann (Eisenreich et al., 2005, S. 31). Die Geschäftsführung kann dieses Problem lösen oder gar vermeiden, wenn sie eindeutig kommuniziert, dass die Steuerung mittels Kennzahlen erfolgt (ebd.).

Selbst dann, wenn die Menschen vom Nutzen des Kennzahlensystems überzeugt sind, bestehen Herausforderungen im Umgang mit kennzahlenbasierter Steuerung. Wie Jürgen Weber (2018) festhält, ist die Annahme der vollständigen Rationalität der Akteure nicht tauglich. Es liegen Einschränkungen der Wahrnehmung vor, die Gefahr der kognitiven Überforderung (Information Overload) besteht und die Kommunikation birgt ständig das Risiko des Nicht- oder Missverstehens. Die Menschen filtern automatisch nach dem, was ins Bild passt. Bei Überschreitung der (individuell verschieden grossen)

Menge an verarbeitbarer Information kommt es zur Überforderung, die Entscheidungsqualität sinkt dadurch. Auch noch so klar definierte Kennzahlen sind nicht hinreichend genau und selbstredend genug, um für sich erfolgreich und klar zu kommunizieren. Es bedarf zusätzlich entsprechender Meta-Kommunikations- und Verständigungsprozesse. Erforderlich ist also eine Konzentration auf wenige Kennzahlen, von denen jeder weiss, was sie bedeuten, und die die Managementsituation hinreichend umfassend widerspiegelt. Dem daraus hervorgehenden Widerspruch bzw. ein Zielkonflikt kann nur mit einem guten Kompromiss entgegengekommen werden (S. 180).

Herzka (2013) erwähnt, dass man zwischen Transparenz schaffen durch genügend Information und Detaillierungsgrad und Transparenz verhindern mit fachlich anspruchsvollen und umfangreichen Berichterstattungen abwägen muss (S. 77). Der Aspekt wird im Kapitel 2.4.2 vertieft.

Aus der Perspektive der Empfänger*innen der Kennzahlenberichte sind die wichtigsten Qualitätsmerkmale die Verständlichkeit, die Übersichtlichkeit sowie die Zeitnähe (Heister, 2010, S. 180). Kortendieck und Stepanek (2019) stellen fest, dass im Sozialbereich oftmals Zahlen für Menschen aufbereitet werden müssen, die nicht täglich mit diesen zu tun oder gar eine Abneigung gegen betriebswirtschaftliche Analysen haben. Deshalb komme der Darstellung aus didaktischen Gründen eine wichtige Bedeutung zu (S. 37). Für die Empfänger*innen soll geklärt sein, in welchen Abständen und mit wem die Kennzahlen besprochen werden (Eisenreich et al., 2005, S. 32). Die Zuordnung von personeller Verantwortung zu den Kennzahlen ist dafür notwendig, die Festlegung von Verantwortlichkeiten geht mit der Definition von Erwartungen und allfälliger Konsequenzen einher (Eisenreich et al., 2005, S. 31–32). Die in sozialen Organisationen traditionell grosse Selbstverständlichkeit einer Kultur mit einer hohen Herrschaftsfreiheit und Folgenfreiheit kann dazu führen, dass die Umsetzungen und Wirkungen von Entscheiden aufgrund der Feststellungen aus der Besprechung der Kennzahlen zu wenig evaluiert und kontrolliert werden (Eisenreich et al., 2005, S. 31).

2.1.6 Organisatorische Aspekte

Für Eisenreich et al. (2005) gehört die Datenerhebung zu den wichtigsten organisatorischen Momenten: Falsche Kennzahlen entstehen, wenn die Prozesse für die Administration unverbindlich gestaltet sind. Dazu zählen einerseits die uneinheitlichen Verbuchungs-Schemata und dadurch möglicherweise falschen Zuordnungen zu Kostenstellen. Andererseits müssen die Abläufe und Zuständigkeiten zur Datenlieferung verbindlich festgelegt werden. Es liegt mitnichten ausschliesslich in der Zuständigkeit der Buchhaltungs- oder Controlling-Abteilung, die vollständige, korrekte und pünktliche Datenermittlung zu gewährleisten. Sowohl die Dateneinlieferungs- wie auch die Berichtspublikations-Termine sollen verbindlich geregelt sein (S. 29–30). Eisenreich et al. (2005) sprechen von einem Kulturwechsel, wenn eine Organisation Kennzahlen einzusetzen beginnt. Die Erarbeitung der Kennzahlen sei dabei die kleinere Hürde (S. 29).

Maria Laura Bono und Daniela Neubert (2013) betonen, dass es sich in der Implementierung von wirkungsorientierten Steuerungssystemen empfiehlt, neben der kognitiven Ebene, die sich in der konzeptuellen Neugestaltung von Strategien, Strukturen, und Prozessen äussert, auch auf die emotionale Ebene zu achten. Verhalten, Gefühle, Überzeugungen und mentale Modelle müssten ebenfalls bearbeitet werden, was meist zeitintensiver als die reine Konzeptarbeit sei. In der Praxis zeige sich jedoch,

dass bei der Entwicklung eines Steuerungssystems häufig die grösste Aufmerksamkeit der Konzeptarbeit geschenkt werde. Für die eigentliche Implementierung würden weniger Ressourcen eingesetzt, also ob die reine Definition von Kennzahlen bereits einen Steuerungseffekt bewirken könnten. Schulungsveranstaltungen würden nicht ausreichen, die Motivation und die Bereitschaft des Personals zur Anwendung des Kennzahlensystems zu wecken sowie das Verständnis für die Notwendigkeit zu erlangen (S. 97).

Heister (2010) erwähnt den Einsatz von geeigneten Controlling- und EDV-Systemen als ein Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches Controlling in NPO. Unter anderem sei bei der Beurteilung, welches EDV-System geeignet wäre, die konkreten Bedingungen einer bestimmten Organisation massgeblich, eine allgemein gültige Empfehlung gebe es daher nicht. Ausserdem sollen für die Auswahl einer Software zuerst strategische, kulturelle und organisatorische Fragen geklärt werden, erst dann kommen technologische Abklärungen zum Zuge (S. 181). Darüber hinaus betont Heister (2010), dass das Engagement der Geschäftsführung beim Umgang mit dem Informationsmanagement entscheidend sei, weil dessen Bedeutung unterdessen für jede Organisation sehr hoch sei (S. 185). Das Thema wird im Kapitel 2.4.3 weiter vertieft.

2.1.7 Fazit zu den Einflüssen der Anforderungen

Eine anschlussfähige Struktur der Datenerhebung im Buchhaltungssystem bildet die Grundlage für eine weiterführende Verarbeitung und Kombination der Daten. Das Verständnis der Zusammenhänge zwischen den Themen-Bereichen der Rechnungslegung, der Kostenrechnung sowie möglicher Kennzahlensysteme spielt für die Fragestellung insofern eine Rolle, als die Entscheidungen bezüglich der Organisationsstruktur und der Tätigkeiten einen Einfluss auf die Struktur und Prozesse der verwendeten Datenerfassungs- und Verarbeitungssysteme hat. Veränderungen müssen in die bestehende Struktur stringent eingeplant und eingepflegt werden können.

Im Kontext der Fragestellung sehr aufschlussreich sind die Ausführungen zum Rollenverständnis und zur Aufgabenverteilung innerhalb der Organisation. Der enge Zusammenhang zwischen einer gut etablierten, produktiven Interaktion der Controlling-Fachpersonen mit den Linienverantwortlichen auf allen Stufen und der zweckdienlichen Ausgestaltung und Definition der Kennzahlen und Kennzahlensysteme ist deutlich erkennbar.

Neben der allgemein festgestellten Bedeutung kultureller Fragen werden der fehlende Bezug zu bzw. die ablehnende Haltung gegenüber betriebswirtschaftlichen Instrumenten im Sozialbereich mehrfach erwähnt. Diese beiden Aspekte müssen im Hinblick auf die Beantwortung der Fragestellung als nächstes genauer verstanden werden, um die Notwendigkeit von Rückschlüssen auf die Führungstätigkeit zu ergründen und zu präzisieren oder auszuschliessen.

2.2 Widersprüche der Vereinbarkeit von Profession, Ökonomie und Stakeholder-Interessen

Es bietet sich nun ein genauerer Blick auf die speziellen Eigenschaften von NPO im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen an. Hier könnten Hinweise auf Besonderheiten mit einem zur Beantwortung der Fragestellung relevanten Einfluss zu finden sein. Ein vertiefteres Verständnis zu den Wirkzusammenhängen und den möglichen Spannungsfeldern aus dem Umfeld und der Tätigkeit von NPO, insbesondere hinsichtlich der die Wirtschaftlichkeit betreffenden Fragestellungen, erschliesst möglicherweise spezifische Lösungsansätze.

2.2.1 Soziale Arbeit und Ökonomisierung

Herzka (2013) spricht vom Grundwiderspruch zwischen Ökonomie und Solidarität als dem zentralen Merkmal sozialer Organisationen (S. 78).

Eisenreich et al. (2005) bringen die wesentlichen Spannungsfelder und Zielkonflikte auf den Punkt: Organisationen im Sozialbereich wurden in aller Regel nicht gegründet, um wirtschaftliche Ziele zu erreichen, sondern um Menschen in Not zu helfen. (...) Lange Zeit wurden soziale Angebote nach dem Bedarfsprinzip geplant, nach dem Kostendeckungsprinzip finanziert und in pluraler Ausgewogenheit der Träger erstellt. Die Entscheidungen darüber, welche Arten sozialer Dienstleistungen und Einrichtungen für welches Klientel geplant wurden, welche Qualität, Quantität und räumliche Streuung als akzeptabel galt, wurden nach der politischen Logik der Sozialplanung getroffen – und eben nicht nach der ökonomischen Investitionslogik. (...) Systemtheoretisch formuliert waren die Organisationen des Sozialwesens um die binär codierte Unterscheidung hilfebedürftig/nicht hilfebedürftig, Klient/Nichtklient strukturiert. Im Gegensatz zu Organisationen im Wirtschaftssystem, die sich durch den Zentralcode zahlungsfähig / nicht zahlungsfähig, Gewinn oder Verlust, charakterisieren lassen, und deren Operationen so entsprechend erklärbar sind, war und ist im Sozialbereich die Kostendeckung, wenn überhaupt, das (einzige) ökonomische Ziel. (...) Der spezifische Blick des Sozialen war immer stark geprägt durch den Hilfebedarf und weniger durch die Effizienz der Hilfe. Er war bestimmt durch die sprachliche Begründung, warum geholfen werden soll, weniger durch die messbare Zielbestimmung der Hilfe. (S. 18–19).

Ist diese Feststellung ohne Alternative oder besteht eine Chance und Raum für Organisationen, sich der beschriebenen Entwicklung zu entziehen? Im Rahmen ihrer Forschungsarbeit beschreibt Stefanie Fischbach (2011) die Transformation des Wohlfahrtsstaates in Deutschland. Sie sieht dadurch auf die sozialen Organisationen veränderte Anforderungen zukommen (S. 114).

Fischbach (2011) formuliert die Konsequenzen folgendermassen:

Die Einrichtungen müssen durch attraktive Leistungsangebote die Nachfrage der Leistungsempfänger wecken und deren individuellen Bedarfen entsprechen, den erweiterten Rechenschaftspflichten gegenüber den Kostenträgern nachkommen und die Dienstleistungen nach Kriterien einer kostengünstigeren Preis-Leistungs-Relation erstellen. Zu der Einnahme des betriebswirtschaftlichen Blicks gehört die Einübung des Markt Denkens, die Bestimmung der Kalkulationsgrundlagen, die Definition und Kalkulation verschiedener Leistungsmodulen und deren Effizienz, die Leistungs- und Preistransparenz sowie die Optimierung der Organisationsstrukturen und Arbeitsorganisation mit tiefgreifenden Folgen für die Organisations-, Dienstleistungs- und Professionskultur (S. 114).

Eisenreich et al. (2005) ordnen die entstehende Umkehr der führenden Kriterien für die Entscheidungsfindung innerhalb der Organisationen kritisch ein und beschreiben eine Art Zugzwang, welchem sich die Organisationen kaum entziehen können.

Eisenreich et al. (2005) äussern sich zu den befürchteten Folgen:

Wirtschaftliches Denken wird für Entscheidungen primär (...). In dem gleichen Masse, in dem sich in den sozialen Organisationen die Entscheidungskalküle verschieben, bedeuten die neuen, sozialwirtschaftlichen Fragestellungen für die Organisation selbst Infragestellungen, da sie als Organisationen nun mit dem zentralen Code des Wirtschaftssystems von Gewinn/Verlust ihre Entscheidung strukturieren, während die sozialen Dienste und Einrichtungen in ihrem Funktionieren darauf angewiesen sind, ihr professionelles Tun um das binäre Schema Hilfsbedürftigkeit/Nichthilfsbedürftigkeit organisiert ist. Für die Organisation resultiert daraus die Notwendigkeit, Daten, die Auskunft über Konzeptionen, Klientenverläufe, Diagnose, Anamnese, sozialpädagogische Interventionen, Pflege oder Outcome geben, ebenso zu verarbeiten wie Daten, die sich auf wirtschaftliche Effizienz und auf den Ertrag beziehen. (S. 20).

Das Messen und Quantifizieren von Leistungen als neue Leitwährung für nach wie vor in der professionsspezifischen Ausrichtung der sozialen Arbeit individuellen, bedarfsorientierten Arbeitsweisen muss offensichtlich wohl oder übel integriert werden können. Eva Douma und Frank-Olaf Brauerhoch (2011) befürchten gar, dass die Einführung neuer Steuerungsmodelle und Finanzierungsformen in der Sozialwirtschaft dazu führen, dass aus weltanschaulichen Verbänden zunehmend unternehmerisch agierende Dienstleistungsunternehmen werden. Die Verbetriebswirtschaftlichung der Sozialen Arbeit bringe die Gefahr, dass sich das Spezifische der Branche auflösen könnte (S. 9). Doch wie auch von Herzka (2013) angemerkt ist es wohl so, dass selbst wenn man nach einem erweiterten Verständnis von Wirtschaftlichkeit sucht, gerät man immer wieder an die Begriffe und Bedeutungen von Effizienz und Effektivität, welche ihren Ursprung in der gewinnorientierten Betriebswirtschaft haben (S. 60–61). Demgegenüber bleibt klientenbezogene Facharbeit im Sozialbereich immer emanzipatorisch ausgerichtet – die Unterstützung zu selbstbestimmter Lebensführung und zur Herbeiführung von mehr Gerechtigkeit steht stets im Vordergrund (ebd.).

Ruth Simsa und Michael Patak (2016) stellen fest, dass NPO vor spezifischen Widersprüchen stünden, welche ausbalanciert statt einseitig aufgelöst werden müssten. Für die hauptsächlich durch die Sachziele geprägten NPO spielen Mission, Zweck und Sinn sowie inhaltliche Werte eine zentrale Rolle. Für ihre Überlebensfähigkeit müssen sie gleichzeitig auch ökonomisch Erfolg haben. Gewinnorientierten Unternehmen können ihren Erfolg immer am Gewinn messen, während bei NPOs die Erfolgskriterien mehrdeutig sind (S. 21).

2.2.2 Hybride Organisationen

Herzka (2013) beschreibt eine Diffusität der Grenzen zwischen den verschiedenen Organisationstypen, vor allem, wenn man ökonomische Gesichtspunkte als Definitionskriterium zur Feststellung der NPO-Zugehörigkeit wählt. Er spricht dann von hybriden Organisationstypen (S. 19). In ihrem Forschungsbeitrag zur Identität hybrider Organisationen beschreiben es Joy Rosenow-Gerhard und Andreas Schröer (2017) als starkes Spannungsfeld zwischen mehreren Polen, wobei die Pole jeweils einer eigenen Logik nach funktionierten. Ein möglicher Pol könne die Zivilgesellschaft sein, ein anderer Pol wäre der Markt (S. 6).

Übertragen auf die Werkstätten von Institutionen für Menschen mit einer psychischen, kognitiven oder körperlichen Beeinträchtigung kann man also aus diesen Betrachtungen die Hybridität feststellen: Werkstätten sind typischerweise sowohl mit einem klassischen produktiven Angebot auf dem Markt präsent als auch als Anbieter von Betreuungs-Dienstleistungen tätig. Als Marktteilnehmer der Wirtschaft mit Produkten und Dienstleistungen sind sie, wie die übrigen Mitbewerber, nach marktwirtschaftlichen Kriterien dem Wettbewerb ausgesetzt. Das Preis- und Qualitätsniveau muss i.d.R. dem Drittvergleich standhalten, ein Mitleids- oder Sozialbonus kann grundsätzlich nicht oder bestenfalls in geringem Ausmass erwartet werden. Zeitgleich wird die Betreuungs- und Begleitdienstleistung erbracht: Die Klienten an ihrem geschützten Arbeitsplatz erhalten die für sie notwendige Unterstützung, agogische Begleitung und Anleitung sowie eine bedarfsorientierte Infrastruktur. Das Fachpersonal muss einen doppelten Auftrag erfüllen und mit vielen Anspruchsgruppen klarkommen.

Weitere Typisierungen von hybriden Organisationen und die dazu erforderliche Hybridität von Strategien werden an dieser Stelle nicht vertieft. Für die Fragestellung hilfreich ist die Feststellung einer Begrifflichkeit für das beschriebene Phänomen der «sowohl-als-auch»-Sektorzugehörigkeit, beispielsweise von Werkstätten mit geschützten Arbeitsplätzen und ein Grundverständnis über die Bedeutung und der damit einhergehenden Herausforderungen und Zielkonflikte.

2.2.3 Erwartungen und Interessen der Stakeholder

NPO sehen sich vielfältigen und oft auch widersprüchlichen Erwartungen von den unterschiedlichsten Anspruchsgruppen gegenüber, welche verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen angehören (Krummenacher, 2019, S. 23). NPO sind weder eindeutiger Teil des Marktes noch des Staates, nehmen aber eine wichtige Vermittlerrolle zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen wahr, sie agieren quasi als intermediäre Organisationen und haben damit eine Art Schnittstellenfunktion mit hohem Anpassungs- und Abstimmungsbedarf zwischen den verschiedenen Funktionslogiken (ebd.). Mit Anspruchsgruppen sind die im neuen St.Galler Management-Modell als Stakeholder einer Organisation bezeichneten Individuen, Communities oder Organisationen gemeint, die an der organisationalen Wertschöpfung dieser Organisation beteiligt oder davon (aktuell oder potentiell) betroffen sind (Johannes Rüegg-Stürm & Simon Grand, 2020, S. 62).

Die Stakeholderorientierung bringt Spannungsfelder und Dilemmata hervor. Fischbach (2011) spricht von einem Zieldilemma, wenn es darum geht, was durch das Management von Leitbild und der Strategie abgeleitet als Ziel zur Umsetzung für die Mitarbeitenden vorgegeben werden soll. Je klarer und präziser beschrieben die zu erreichenden Vorgaben sind desto einfacher ist die Umsetzung, der Anreiz zur Zielerreichung für die Mitarbeiter*innen ist gesetzt, die Steuerungsfähigkeit ist hoch. Als Nachteil erscheint eine eingeschränkte Flexibilität in der Wahl der Handlungsoptionen, um auf Veränderungen zu reagieren. Als zusätzliche Komponente sind die Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten und die Kompatibilität mit den durch das Management gesetzten Ziele zu berücksichtigen. Das Spannungsfeld zwischen der Möglichkeit einer höheren Autonomie dank eher grob definierter Ziele und der daraus resultierenden reduzierten Verpflichtungsfähigkeit des Personals in deren Umsetzung erhöht die Möglichkeiten zur Abstimmung der Ziele mit den Anforderungen der Klientinnen und Klienten. Demgegenüber sind eindeutig definierte Ziele geeignet, die Steuerungsfähigkeit des Managements zu

erhöhen, was aber Zielkonflikte sowie eine inhaltliche Überlagerung des Dienstleistungsprozesses provoziert (S. 187).

Mit dem Zieldilemma verbunden und ebenso die Steuerungsfähigkeit und die Einblicke des Managements betreffend hat Fischbach (2011) das Unbestimmtheitsdilemma benannt (S. 193). Eine erhebliche Erhöhung des Einblicks und damit auch eine Kontrolle durch das Management kann durch die Übersetzung der Leistungen in messbare Parameter herbeigeführt werden (Fischbach, 2011, S. 195). Die Vorgaben sind wohl nicht inhaltlich, jedoch bezüglich des Ablaufs der Dokumentationsschritte definiert, sodass einerseits Aufwand entsteht für eine den Vorgaben entsprechende Erfassung der Leistungen und andererseits ist die Flexibilität und situative Anpassung der geplanten Aktivität und Förderung eingeschränkt (ebd.). Damit übergeht dieser Steuerungsansatz den Bedarf an einer offenen und flexiblen Gestaltung der Dienstleistungsbeziehung zwischen dem Klienten und der Betreuungsperson (ebd.). Die sich aus den Grenzen dieses Steuerungsansatzes ergebenden Konflikte in der alltäglichen Praxis mit den behinderten Menschen muss das Personal zusätzlich bewältigen (Fischbach, 2011, S. 195).

Vom Kundendilemma spricht Fischbach (2011), weil Menschen mit einer Beeinträchtigung die direkten Empfänger*innen der Dienstleistung sind, während die Öffentlichkeit bzw. die Gesellschaft als Auftraggeberin der Dienstleistung angesehen werden kann (S. 187). Fischbach (2011) diskutiert, ob sich nun die inhaltliche und strukturelle Gestaltung der Leistungsangebote an den Bedürfnissen der betreuten bzw. begleiteten Menschen orientieren soll oder ob die wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Rahmenbedingungen massgeblich sind (S. 187–189).

Als Produktionsdilemma beschreibt Fischbach (2011) die Herausforderungen von geschützten Werkstätten (S. 190). Wie bereits besprochen besteht dort typischerweise ein hybrides Geschäftsmodell. Für das Betreuungspersonal hat die Frage, ob die Produktion ein Mittel für die Betreuung behinderter Menschen ist oder die behinderten Menschen ein Mittel für die Produktion sind nicht unerhebliche Brisanz (Fischbach, 2011, S. 190). Sowohl den Anforderungen und Bedürfnissen der behinderten Menschen wie auch den industriellen Kunden gerecht zu werden ist ein Dilemma (ebd.).

Und schliesslich stellt Fischbach (2011) das Effizienzdilemma fest (S. 195). Im Spannungsfeld der sich verknappenden finanziellen Ressourcen verfolgen die Sozialmanagement-Konzepte den Anspruch, einen effizienten und effektiven Mitteleinsatz sowohl hinsichtlich der Massnahmen als auch des Personaleinsatzes einer rationalen Steuerung zugänglich zu machen (Fischbach, 2011, S. 195). Dabei reduziert die Schwierigkeit, Input und Output einer sozialen Dienstleistung in eine eindeutige Beziehung zu setzen und zu vergleichen, den Anspruch der Effizienz auf die Verfolgung von Rentabilität, nach der die Dienstleistung nach dem wirtschaftlichen Ergebnis beurteilt wird (ebd.). Die Frage nach dem qualitativen Resultat und dem effektiven und effizienten Mitteleinsatz muss deshalb offenbleiben (ebd.). Die Arbeit wird so lange verdichtet und an Fachlichkeit eingespart, bis die Grenzen der Leistungsfähigkeit erreicht sind (ebd.). Kurzfristig führt diese Strategie wohl zu Einsparungen, langfristig werden jedoch die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Dienstleistung, beispielsweise die Zeit für Begegnung, Entwicklung von Vertrauen und flexibles Eingehen auf die Situation, ausgehöhlt (Fischbach, 2011, S. 198).

Für das Verständnis des Effizienzbegriffs wie auch der Effektivität ist im Kontext der sozialen Arbeit ein Bezug zum Begriff Qualität und damit zum Qualitätsmanagement naheliegend. Joachim Merchel (2013) setzt sich mit dem Qualitätsbegriff im Verhältnis zur Effektivität und zur Effizienz auseinander und hinterfragt, ob nun eine qualitativ gut arbeitende Organisation automatisch auch eine leistungsfähige Organisation sei – also mittels eines guten Qualitätsmanagements auch den Mitteleinsatz optimal unter Kontrolle habe (S. 66). Merchel (2013) stellt fest, dass Einrichtungen der sozialen Arbeit dann als leistungsfähig gelten, wenn sie mit den eingesetzten Ressourcen Wirkungen erzielen, also effektiv arbeiten, und wenn sie diese Ressourcen wirtschaftlich (d.h. effizient), also in einer möglichst günstigen Kosten-Nutzen-Relation einsetzen. Effektivität und Effizienz gelten allgemein als elementare Leitkategorien des Managements. Einrichtungen würden umso mehr dem Anspruch unterworfen, eine effektive und effiziente Ressourcenverwendung herbeizuführen, als damit mit den stets knappen Ressourcen möglichst viel Wirkung erzielt werden soll (S. 66–67).

2.2.4 Anspruchsgruppe Fachpersonal

Eine Anspruchsgruppe, welche dem Spannungsfeld zwischen dem professionstheoretischen Anspruch der sozialen Arbeit und dem ökonomischen Druck unmittelbar bei ihrer Tätigkeit spürbar ausgesetzt ist, ist das Personal. Christian Matul (2003) erwähnt die mit der Einführung von Managementinstrumenten einhergehende Ökonomisierung. Diese würde von Mitarbeiter*innen häufig als eine Art Entfremdungsprozess weg von den eigentlichen Arbeitsinhalten erlebt (S. 510). Berücksichtigt werden muss, dass gegenüber jeglichen Konzepten aus der Wirtschaft Vorbehalte bestehen und deren Einführung und Anwendung als Eingriff in die Autonomie empfunden werden kann (Merkel, 2013, S. 176). Es kann als Misstrauensvotum seitens des Managements und als Entwertung der Arbeit aufgefasst werden, auch Sanktionsbefürchtungen können damit einher gehen (ebd.). Fischbach (2011) hält fest, dass die Gefahr der Dehumanisierung durch Ökonomisierung besteht. Es gelte zu verhindern, dass die ökonomische Umgestaltung sozialer Organisationen auf Kosten des berufsethischen Verständnisses vorgenommen werde (S. 11). Für die Fragestellung kann das bedeuten, dass administrative Tätigkeiten generell mit der betriebswirtschaftlichen Denkweise assoziiert werden und deshalb abgelehnt oder zumindest kritisch betrachtet und hinterfragt werden.

2.2.5 Fazit zu den Widersprüchen der Vereinbarkeit

Dem Spannungsfeld zwischen der Sachzielorientierung und den ökonomischen Gesetzmässigkeiten ist eine NPO ohne Alternative ausgesetzt. Den einzelnen Anspruchsgruppen mit ihren sehr unterschiedlichen Anforderungen, Ansprüchen und Massstäben kann eine NPO nicht entfliehen oder sich entziehen. Mit dem Fokus auf den Einfluss bei der Gestaltung und den Umgang mit dem gewählten Kennzahlensystem werden gute Kenntnisse über die Anspruchsgruppen und deren Hintergründe und Motivationslagen betont als relevant eingeordnet. Oder wie es Matul (2003) formuliert, sind in NPO jene Managementinstrumente als erfolgsversprechend zur Einführung zu bevorzugen, welche eine «Multi-Stakeholder-Perspektive» gewährleisten (S. 504). Nur so könnten die verschiedenen Dimensionen des Erfolgsbegriffs in NPOs abgebildet werden und die Vielzahl und Komplexität unterschiedlichen Ansprüche angesprochen werden (ebd.).

Auf der Basis der festgestellten Widersprüchlichkeiten und der deshalb bestehenden unvermeidbaren Spannungsfelder stellt sich die Frage, wie die Leistungen und Entscheidungen einer Organisation von internen wie auch von externen Stakeholdern wahrgenommen und bewertet werden und welche Aspekte dabei zu beachten sind. Als Führungsperson möchte man nicht unglaubwürdig wirken, man möchte geradlinig erscheinen und entsprechend handeln können, ohne sich dabei in Floskeln zu verlieren.

2.3 Verlangen nach Rechenschaft, Legitimation und Wertekohärenz

Aus den bisherigen Betrachtungen geht hervor, dass es sowohl Anspruchsgruppen innerhalb als auch solche ausserhalb der Organisation gibt. Deshalb ist ein besseres Verständnis der Rechenschaftspflicht und des Legitimationsdrucks von Interesse. Gefragt sind auch Konzepte und mögliche Bezugsrahmen, welche man sich als Führungsperson zulegen kann, um allen Ansprüchen angemessen gerecht werden zu können.

2.3.1 Rechenschaft

Herzka (2013) fügt an: «So habe das Tun immer weniger Platz neben dem Rechenschaft ablegen über das Tun. Manchmal so schein es, sei für die Auftraggeber das Zählen und Messen der Leistungen wichtiger als die zu erbringenden Leistungen selbst» (S. 1).

Sowohl aus Effizienz- als auch aus Effektivitätsüberlegungen darf dies nicht zur Realität werden, weder Leistungserbringende noch Leistungsempfangende und auch nicht die Leistungsfinanzierenden wären zufrieden damit. Wer gemeinschaftsorientierte, sozialwirtschaftliche Leistungen finanziert, möchte den besten Gegenwert dafür erhalten (Herzka, 2013, S. 1). So sollen die Leistungserbringer nachweisen können, dass die vom Staat, von gemeinnützigen Stiftungen oder von Privatpersonen zur Verfügung gestellten Mittel effizient und effektiv eingesetzt wurden (ebd.). Sie müssen aufzeigen können, dass für eine bestimmte Investition ein möglichst grosser Return erzielt worden ist (ebd.). Aufgrund der Dreiecksbeziehung zwischen dem/der Leistungsempfänger*in und dem/der Leistungsfinanzierer*in hat der Anspruch auf das Darlegen (können), was mit den zur Verfügung gestellten Geldmitteln gemacht worden ist, eine durchaus logische Daseinsberechtigung. Dass es sich dabei eigentlich um eine Art fremdes Geld handelt und daraus allein schon moralisch eine Verpflichtung einhergeht, lassen verschiedene Autor*innen durchblicken. So stellt Matul (2003) fest, dass NPOs die Gelder anvertraut bekommen und ihnen deswegen eine spezielle Verantwortung übernehmen müssen (S. 517). Zischg (2018) weist darauf hin, dass der widmungsgemässen Verwendung der finanziellen Mittel nachgewiesen werden soll (S. 25).

Es stellt sich nun noch die Frage, ob neben der Rechenschaftspflicht gegen Aussen auch eine Art Rechenschaftspflicht gegen Innen festgestellt werden kann. Nachdem die Mitarbeiter*innen einer Organisation nach der allgemeinen Auffassung des diskutierten Stakeholder-Ansatzes als Anspruchsgruppe gelten ist die Vermutung naheliegend, dass die Frage mit ja beantwortet werden kann. Das Fazit der Autorin aus dem Praxiserleben zeichnet ein eindeutiges Bild: Mitarbeiter*innen haben ein Auge auf die interne Ressourcen-Allokation und sind gegenüber Entscheidungen der Geschäftsleitung immer dann kritisch, wenn Geldmittel nicht direkt für den Kernauftrag eingesetzt werden oder aber Geldmittel für mutmasslich verschwenderische und/oder als nicht sinnvoll bewertete Massnahmen oder Tätigkeiten eingesetzt werden. Den Mitarbeiter*innen ist es wichtig zu wissen, dass ein geregelter Prozess zur internen Verteilung der Geldmittel und der Erhebung der Verwendung besteht und eine neutrale, fachkompetente Stelle dafür einsteht und einen Nachweis liefern bzw. Transparenz herstellen kann. Folglich darf eine zumindest moralische Rechenschaftspflicht gegen innen angenommen werden.

Entscheiden ist es, ein Verständnis dafür zu schaffen, dass ein effizienter Einsatz der bereitgestellten Mittel zwingend notwendig ist, um die ideellen Ziele zu erreichen und die sozialen Dienstleistungen überhaupt langfristig und zielorientiert anbieten zu können (Alfred Biel, 2020, S. 53). Auch kann nur so gewährleistet sein, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter adäquat entlohnt werden können (ebd.).

2.3.2 Legitimation

Lichtsteiner et al. (2015) merken an: «Die Notwendigkeit der Legitimierung bedeutet, dass die NPO auf das Handeln und Verhalten der Beziehungspartner angewiesen ist, um handlungs- und überlebensfähig zu sein» (S. 42).

In der Beziehung zu den Anspruchsgruppen und deren Forderungen und Erwartungen spielt für soziale Institutionen die Frage nach der Legitimation eine wichtige Rolle. Nach Lichtsteiner et al. (2015) erlangt eine Organisation Legitimation, wenn es ihr gelingt, den durch die Anspruchsgruppen an sie gerichteten Erwartungen zu entsprechen. Dies kann sie auf verschiedene Arten erreichen. Mittels direkte Zwecklegitimierung, indem die Organisation für einen bestimmten Personenkreis Leistungen mit einem unmittelbaren Nutzen erbringt. Mittels indirekter Zwecklegitimierung, indem sie Leistungen für Personen erbringt, welche von anderen die Berechtigung zur Nutzung der Leistung zugesprochen erhalten. Dies trifft auf Organisationen zu, deren Ressourcengeber nicht identisch mit den Leistungsempfängern sind. Mittels Wertelegitimierung, indem eine Organisation ihre Ziele derart verfolgt, dass die Wertvorstellungen der legitimierenden Personenkreise eingehalten werden bzw. übereinstimmen. Zusätzlich kann auch die Traditionslegitimierung wirken, indem sich eine tief verwurzelte Verankerung der Organisation in der Gesellschaft zeigt, welche das Ergebnis eines Institutionalisierungsprozesses ist, bei dem eine Organisation mit ihren Aktivitäten zu einem festen Bestandteil der gesellschaftlichen Realität wird (S. 41–42).

Douma & Brauerhoch (2011) meinen:

Sozialwirtschaftliche Unternehmen legitimieren sich, indem sie am Bodensatz der sozialen Realität arbeiten. Der Erfolg ist hier eher selten in Form hoher pekuniärer Renditen zu messen. Und doch ist die klassische Soziale Arbeit nicht nur aus humanistischen Gründen notwendig. Sie ist das, was eine demokratische Gesellschaft zusammen und am Laufen hält. Sie schafft die Voraussetzungen und Grundlagen dafür, dass die [übrigen Mitglieder der Gesellschaft in Ruhe ihren Geschäften und ungestört ihren Tätigkeiten] nachgehen können. (S. 13).

Weber (2018) schreibt: «Unternehmen und die in ihnen agierende Manager wollen legitim handeln, sie streben nach Legitimität» (S. 181). Das legitime Handeln gerät auf verschiedene Weise unter Druck und wird negativ beeinflusst: Aufgrund von regulativem Druck, indem rechtliche, die Rechnungslegung betreffende oder sonstige Vorgaben einwirken und aufgrund von Nachahmungsdruck, indem das, was vergleichbare Unternehmen oder Organisationen machen, zu einer Art Best Practice wird (Weber, 2018, S. 182). Oder aufgrund von normativem Druck, indem was relevante Fachleute sowie die vorherrschende Meinung zu einem Thema schlecht abgelehnt werden kann (ebd.).

2.3.3 Wertekohärenz in der Führung

Nach Herzka (2013) sind Soziale Institutionen Organisationen der Moral, der Leitwert ist die Solidarität. Die sozialen Organisationen sind zwar wirtschaftlich tätig, aber es geht dabei nicht um Gewinnmaximierung, sondern um die Ausführung und Erfüllung eines von der Gemeinschaft erhaltenen und vergüteten Auftrages. Ihre Existenzberechtigung begründet sich darin, diejenigen Menschen zu unterstützen, welche diese materielle und psychosoziale Hilfe brauchen, wenn sie vorübergehend krank oder dauerhaft beeinträchtigt sind. Dann werden sie in ihrem Lernen und in ihrer persönlichen Entwicklung begleitet und gefördert (S. 123).

Simsa und Patak (2016) empfehlen zur Bewältigung des Spagats die Führung als Balanceakt zu verstehen, in welchem die Dilemmata und Widersprüche zu keiner einseitigen Auflösung kommen können. Sich Klarheit zu verschaffen, welche Widersprüche durch eigene Strategien entschärft und welche nicht gelöst werden können sei sinnvoll. Dem Widerspruch von ökonomischer Logik und Orientierung an Werten würden jedoch viele NPO nicht beikommen können. Deshalb sei es in der Praxis hilfreich und entlastend, den Widerspruch als strukturelles Phänomen und damit als ganz normale Arbeitsschwierigkeit zu verstehen (S. 27).

Herzka (2013) spricht von einer erforderlichen Wertekohärenz in der Führung:

Kohärent bedeutet 'zusammenhängend' oder 'folgerichtig'. Wertekohärenz in der Führung heisst also nicht, eine völlige Übereinstimmung (Kongruenz) zwischen aussen und innen, zwischen Auftrag und Umsetzung herzustellen, das wäre ohnehin illusorisch. Sondern es soll angestrebt werden, das Aussen und das Innen in einen dynamischen, gegenseitig sinnstiftenden Zusammenhang zu bringen, Werte nicht nur nach aussen zu vertreten, sondern auch nach innen zu leben sowie die eigenen Praxiserfahrungen über die Organisation hinaus zu teilen. (S. 124).

Nach Herzka (2013) steht die Frage im Zentrum, wie die Organisation geführt werden soll, damit die Vereinbarkeit mit dem Kernauftrag gewährleistet werden kann. Es sei also kein Konzept für eine Widerspruchsfreiheit, sondern ein Auftrag an die Führung, die auf allen Ebenen greifbaren wie unsichtbaren Spannungen so zum Gegenstand des Führungshandelns zu machen, dass ein Zusammenhang mit dem übergeordneten Auftrag hergestellt werden kann (S. 123).

Für Simsa und Patak (2016) ist es wichtig, regelmässig Zeit und Raum für die Austragung widersprüchlicher strategischer Orientierungen und alltäglicher operativer Entscheidungen zu schaffen und stets aufs Neue ein momentanes Gleichgewicht zu finden. Es sei die Aufgabe der Führung, die fortlaufende Sicherstellung von Orten und Zeiten zur Austragung von Widersprüchen und damit die Etablierung einer Konfliktkultur zu gewährleisten. Die Aufgabe bestehe weniger darin, die Lösung von Problemen zu liefern, sondern den Aushandlungs- und Entscheidungsprozesses zu gestalten (S. 27). Führung könne im Kern als produktive Handhabung von Unterschieden gesehen werden (Simsa & Patak, 2016, S. 20).

2.3.4 Fazit zum Verlangen nach Rechenschaft, Legitimation und Wertekohärenz

Die Frage der Legitimität von Organisationen ist fundamental und eng verknüpft mit der Daseinsberechtigung – also in extremis existentiell für soziale Organisationen. Das Konzept der Wertekohärenz bietet ein Denkschema, welches die einzelnen Widersprüche und Spannungsfelder nicht bewertet,

sondern als gleichberechtigt und gleich wichtig nebeneinander bestehen lässt. Es lässt zu und anerkennt, dass sich NPO mit Zielkonflikten und Dilemmata befassen können, ohne die Diskrepanzen aufheben oder neutralisieren zu müssen. Für eine Führungsperson ist das Wissen um diese Möglichkeit eine Option, die eigene Führungsrolle auf eine geeignete Balancefähigkeit auszurichten und danach orientiert zu reflektieren. Zielkonflikte und Spannungsfelder bestehen für Führungspersonen auch hinsichtlich anderer Themen, somit ist das Konzept möglicherweise auch über den Umgang mit finanziellen Steuerungs- und Kennzahlensystemen hinaus hilfreich. Erscheinen doch finanzielle Kennzahlen in Sozialen Institutionen wie der Inbegriff von Ökonomisierung und Wirtschaftlichkeitsdenken, so können sie als Paradebeispiel für die verschiedenen Dilemmata angesehen werden.

2.4 Fehler in der Führung mit Kennzahlen

Nachdem die Suche nach Erklärungen und Empfehlungen für den konstruktiven Umgang mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen im Kontext der Umwelt vielfältige und vielschichtige Ergebnisse geliefert hat, lohnt sich noch ein Blick auf die Kennzahlen im engeren Sinne, zur Abrundung mit einer Veränderung der Perspektive. Anstatt sich immerzu zu fragen, was man tun sollte, könnte die umgekehrte Frage – nämlich was man besser nicht tun sollte – ebenso aufschlussreiche und möglicherweise sogar explizitere Antworten zu Tage fördern. Die aufschlussreichsten Erkenntnisse liefert vor allem auch die Literatur zur allgemeinen Betriebswirtschaft, sowohl bezüglich verschiedener Stolpersteine als auch zur Gefahr der Manipulation.

2.4.1 Fehlanreize

Kann das Führen mit Kennzahlen auch unerwünschte Verhaltensweisen bei den ergebnisverantwortlichen Personen hervorrufen? Entstehen daraus negative Folgen für die Organisation? Besonders anfällig scheinen erfolgsabhängige Entlohnungen von Managern zu sein – ein Umstand, der in Sozialen Institutionen wenig bis gar nicht verbreitet ist.

Zu einer Beeinflussung oder gar Manipulation des Systems kann es kommen, wenn die verantwortlich gemachten bzw. mittels einer bestimmten Kennzahl beurteilten Personen die Kennzahl als nicht geeignete oder nicht nachvollziehbare Messgrösse für die Bewertung ihrer Leistung einstufen (Gunhild Posselt, 2014, S. 37). Durch entsprechendes Verhalten oder gar betrügerischer Manipulation wird alles getan, um den Zielwert der Kennzahl zu erreichen und somit die Erwartungen zu erfüllen (ebd.). Das generiert eine für die Entscheidungsfindung relevante Grundlage, welche falsch ist und der unheilvolle Kreislauf beginnt von vorne (ebd.). Nach Weber (2018) bestehe zum einen die Gefahr einer Fehlsteuerung, indem die Manager nur noch das verfolgen, was konkret incentiviert wird. Darüber würden andere Ziele vernachlässigt. Bei der Gestaltung der Kennzahlensysteme müsse daher der Fokus auf Verhaltenslenkung betont werden. Unter anderem sei das Kriterium der Manipulationssicherheit von Bedeutung (S. 178–179).

Könnte übertragen auf die Sozialen Institutionen dennoch ein Fehlanreiz entstehen, auch wenn kein monetäres Motiv besteht – sprich keine Bonuszahlungen für erreichte Kennzahlen-Ziele ausgerichtet werden? Beispielsweise indem die Beurteilung der Arbeitsleistung durch den Vorgesetzten aufgrund von Erreichen oder Nichterreichen bestimmter Zielwerte vorgenommen wird und anderen Merkmalen der geleisteten Arbeit nicht oder nur wenig beachtet werden. Damit würde dem mit der Kennzahl gemessenen Bereich der Arbeit ein hohes Gewicht gegeben und würde somit in der Gesamtbeurteilung viel Raum einnehmen. Das könnte dazu führen, dass es sinnbildlich zur Währung der durch den Vorgesetzten entgegengebrachten Wertschätzung wird. Kernaufgaben der sozialen Arbeit, welche durch das Fachpersonal mit intrinsischer Motivation zu Gunsten der bedürftigen Menschen ausgeführt werden, könnten verdrängt werden in der Prioritätenordnung, gerade weil der Wertschätzung als eine Art immateriellem Tauschgut eine hohe Wirkung zugeschrieben wird. Tätigkeiten und Verhalten, welche durch Kennzahlen erfasst werden, könnten zu Ungunsten der Klienten in den Vordergrund rücken.

2.4.2 Stolpersteine

Es scheint verlockend, eine Zahl als objektiven Wert zur Beurteilung der Zielerreichung heranziehen zu können. Doch was taugt dieses Konzept? Posselt (2014) bemängelt das fehlende Angebot der gängigen Führungsliteratur einer ihrer Meinung nach notwendigen «Führungstechnik», einem Verständnis, wonach die Mitarbeiterführung, nicht die Kennzahl, im Vordergrund stehen sollte: Das Führen mit Kennzahlen, nicht das Führen über Kennzahlen (S. 27).

Posselt (2014) warnt davor, das System gegen die Mitarbeiter zu wenden: Die Akzeptanz von Kennzahlen ist grundsätzlich vorhanden, denn bei einem guten Umgang mit Kennzahlen erhalten Mitarbeiter Einblick und verstehen den Zusammenhang ihrer Arbeit mit dem Erfolg der Gesamtunternehmung. Herrscht hingegen Intransparenz über Zusammensetzung und den Umgang mit den Kennzahlen entsteht Misstrauen. Sich widersprechende Ziele, doppelte Botschaften und eine oberflächliche, nicht zurückgekoppelte Bewertung und Offenlegung von Kennzahlen führt zu Problemen. Ein ausbleibender Dialog über die Kennzahlen führt zu einem Gefühl des sich ausgeliefert fühlen seitens der Mitarbeiter. Fehlende Kommunikation lässt wertvolle Rückmeldungen und Informationen, welche nicht aus den reinen Zahlen hervorgehen, zwischen dem Mitarbeiter an der Basis und der Führungsperson versanden. Das kann mitunter zu fatalen Fehlinterpretationen von Ursachen- und Wirkungszusammenhängen und in der Folge zu Fehlentscheidungen führen (S.30).

Nach Posselt (2014) kann Rechtfertigung und Schuldzuweisung aufkommen: Solange die Kennzahlen positive, der Planung und der Zielvorgabe entsprechende Entwicklungen zeigen, fühlt man sich kollektiv bestätigt und auf dem richtigen Weg und hinterfragt wenig oder gar nichts. Unter diesen Voraussetzungen wird die Verantwortung für die Zahlen gerne übernommen, die Akzeptanz der Zahlen ist hoch, das Vertrauen in die Führung ebenso. Anders ist es bei negativen Entwicklungen bzw. Abweichungen: Die Führungskraft kommt unter einen Rechtfertigungsdruck. Die Kennzahlen werden angezweifelt, es werden vergangenheitsorientiert Rechtfertigungsgründe und Ausreden zur Verteidigung gesucht, was viel Zeit und Raum einnehmen kann. Anstatt über die möglichen Lösungen zu reden werden Abgrenzungen und Schuldzuweisungen gesucht. Für konstruktive Lösungsansätze werden die Türen verschlossen. Die Energie fließt in die Beweisführung, indem zusätzliche, eigene Statistiken geführt werden. Besonders ungünstig wirken sich ungeklärte und somit nicht eindeutig zugewiesene Verantwortungen für Prozesse und Abläufe in Organisationen auf die lösungsorientierte Bearbeitung von Kennzahlen aus. Die Führungsperson hat es in der Hand, wie über Kennzahlen diskutiert wird: Eine interdisziplinäre, produktive Zusammenarbeit erforderte ein Klima der Offenheit, Hilfsbereitschaft und gegenseitiger Unterstützung (S. 33).

Nicht abgesicherte Entscheidungen zu treffen, d.h. ausschliesslich aufgrund von Kennzahlen zu entscheiden ist ebenso wenig hilfreich wie komplett auf Kennzahlen zu verzichten (Posselt, 2014, S. 39). Kennzahlen sind Indikatoren, welche angemessen berücksichtigt werden müssen (ebd.).

Posselt (2018) beschreibt auch die Gefahr des sich Verzetteln: Kennzahlen sind in der Regel verdichtete Daten, welche häufig auch kombiniert und verknüpft sind miteinander. Die Herausforderung besteht für Führungspersonen darin, nicht zu tiefe und detaillierte, aber auch nicht zu allgemeine und oberflächliche Analysen und Nachforschungen durchzuführen. Das Bedürfnis nach einem

Zahlenbeweis für Entwicklungen verleiten dazu, sich in der Analyse der Zahlen zu verlieren und die eigentliche Fragestellung aus den Augen zu verlieren. Eine Folge davon wäre, gar nicht mehr zur möglicherweise notwendigen Problemlösung und Massnahmenumsetzung vorzudringen. Statistiken und Datenerhebungen dürfen nicht um der Kennzahl willen geführt werden – die Daten zu besitzen lässt ein falsches Sicherheitsgefühl aufkommen. Eine Rückbesinnung auf die eigentliche Aufgabenstellung hilft, die relevanten und somit auch logischen Aspekte zu identifizieren und sich nicht dem Trugschluss einer absoluten Kontrolle von Prozessen und Mitarbeitern mittels Beherrschung der Kennzahlen hinzugeben. Dazu gehört auch die Gelassenheit, eine unerklärliche Zahl stehen zu lassen und mit anderen Techniken (z.B. mit Plausibilitätsprüfungen) eine Orientierungs- und Entscheidungsgrundlage zu schaffen (S. 28).

Mit dem von Claudia Ossola-Haring, Andreas Schlageter und Stephan Schöning (2019) als «Viel hilft viel» benannten Irrtum über die Kennzahlen lenken die Autorin und die Autoren den Blick auf die Entstehung des Problems und suchen Erklärungsansätze (S. 91). Die Führung eines Unternehmens bedeutet eine grosse Verantwortung, es müssen ständig auf der Basis von unvollständigem Wissen Entscheidungen gefällt werden (Ossola-Haring et al., 2019, S. 92). Die Projektion der Verantwortung auf ein umfangreiches Kennzahlensystem als Entlastung der Führungsperson birgt die Gefahr, eine Überfrachtung des Kennzahlensystems zu verursachen (ebd.). Ossola-Haring et al. (2019) weisen darauf hin, dass zur Verringerung der Komplexität (um die Transparenz und Steuerungsfähigkeit zu erhalten) ein zielgerichtetes Vorgehen, braucht (S. 94). Ob bestehende Kennzahlen aus Gewohnheit fortgeführt werden; ob der Nutzen einer Kennzahl deutlich höher als der Aufwand der Datenerhebung und -Verarbeitung ist, muss hinterfragt werden (Ossola-Haring et al, 2019, S. 93). Das Denken und Entscheiden kann niemals an ein Kennzahlensystem delegiert werden, eine grosse Vielfalt an Kennzahlen täuscht Sicherheit und Beherrschbarkeit vor (Ossola-Haring et al, 2019, S. 97).

Doch verleiten nicht gerade die immer leistungsfähigeren Datenerfassungs-, Datenspeicherungs- und Datenverarbeitungs-Systeme dazu, ungefiltert und unlimitiert Daten zu erheben und zu bewirtschaften? Inwiefern der Segen der aus technischer Sicht immer einfacher möglichen Zugänglichkeit und Hochverfügbarkeit von Daten und Systemen auch ein Fluch für einen guten Umgang mit Kennzahlensystemen ist, diskutiert das Kapitel Digitalisierung.

2.4.3 Digitalisierung

Ossola-Haring et al. (2019) fassen einen weiteren Irrtum über Kennzahlen mit «da gibt es bestimmt gute Software – das reicht» zusammen (S. 83). Die Digitalisierung verspricht grenzenlose Möglichkeiten, in der Realität bestehen verschiedene Grenzen: Bei gewachsenen Unternehmensstrukturen besteht häufig eine grosse Heterogenität der Softwarelandschaft und -Umgebung, was sich einschränkend auswirken kann (Ossola-Haring et al, 2019, S. 85). Zudem muss bei der Konfiguration der Anwendungen ein sorgfältiges Abwägen zwischen Standardisierung und Stabilität einerseits und der unternehmensspezifischen Individualität und Flexibilität andererseits stattfinden (ebd.).

Ossola-Haring et al. (2019) weisen darauf hin, dass Software als Hilfsmittel zur Verarbeitung und Darstellung von Daten nur so gut eingesetzt werden kann, wie die Qualität und Aktualität der Dateneingabe erfolgt. Die Floskel «Garbage in – Garbage out» bringt die Grundanforderung an

softwarebasierter Kennzahlenauswertung auf den Punkt. Der Detaillierungsgrad, die Vollständigkeit, die Aktualität und die Verlässlichkeit der eingegebenen Daten sind für das Erreichen des gewünschten Systemoutputs entscheidend (S. 86).

Nicht alles was die Software ermöglicht ist auch sinnvoll und zielführend (Ossola-Haring et al., 2019, S. 87). Mit der Auswahl muss auch sichergestellt werden, dass die gewählte Darstellung zu den Daten und zu den Aussagen passt. Erst damit können adäquate Schlüsse gezogen und geeignete Handlungsalternativen entwickeln und bewertet werden (ebd.).

Ossola-Haring et al. (2019) empfehlen, bei der Auswahl der Software die Prioritäten zu setzen – es werde sich keine Anwendung finden, welche alles abdecken kann. Der Nutzen der Kennzahl muss den Aufwand zur Generierung der Kennzahl deutlich übersteigen. Auch bei sogenannten Standard-systemen muss sich das Unternehmen mit den unternehmensspezifischen Gegebenheiten eingehend befassen. Die Grundüberlegungen zu den Inputdaten, zur Datenverarbeitung und vor allem zum gewünschten Output dem Softwarehersteller zu überlassen wäre wenig zielführend. Sofern die Datenmenge die Kapazität der Programme nicht übersteigt, sind Office-Programme bei entsprechender Unternehmensgrösse eine bedenkenswerte Alternative zu Standard-Kennzahlensoftware. Software verleitet leicht dazu, alles umzusetzen, was technisch möglich ist (S. 88–90).

Die Ausführungen von Ossola-Haring et al. (2019) beziehen sich nicht spezifisch auf Soziale Institutionen, sondern auf gewinnorientierte Unternehmen. Adaptiert auf die Eigenschaften von Sozialen Institutionen kann man interpretieren, dass wohl die Haupttätigkeit von Sozialen Institutionen aus Prozessen und Tätigkeiten besteht, welche hoch individualisiert durch Menschen für Menschen erbracht werden und somit nicht als Produktions- oder Dienstleistungsprozess im engeren Sinn erfasst werden. Der Hinweis auf die Thematik der Datenerfassung scheint deswegen eine nicht minder grosse Bedeutung zu haben.

2.4.4 Fazit zu den Führungsfehlern mit Kennzahlen

Der möglichen Verhaltensbeeinflussung muss unbedingt Beachtung geschenkt werden, denn auch ohne Relevanz für die Entlohnung kann sich das Handeln der einzelnen Person in unerwünschter Art und Weise verändern. Die Gefahr, dass Kennzahlen verfälscht werden oder die Interessen und Ziele der Organisation nicht genügend gewahrt und verfolgt werden, besteht auch in sozialen Institutionen.

Speziell beim Aufbau eines Kennzahlensystems kommt der prozess- und softwaretechnischen Gestaltung grosse Bedeutung zu, es werden in mehrfacher Hinsicht richtungsweisende Entscheide gefällt. Eine realistische Erwartung und eine aktive Gestaltungs- und Steuerungsrolle gegenüber den Chancen und Grenzen mittels Software unterstützter Kennzahlensysteme ist sowohl hinsichtlich der Kosten als auch des Nutzens entscheidend. Weder die Software noch das Kennzahlensystem selbst übernehmen die kognitive Leistung des Menschen, einen Entscheid zu fällen bzw. Massnahmen zu ergreifen. Kennzahlen bedürfen in jedem Fall eine qualifizierte Diskussion. Verständliche, nachvollziehbare und akzeptierte Kennzahlen erlauben einen konstruktiven Umgang.

3 Methodisches Vorgehen

Die im Kontext der Fragestellung vielfältig aufschlussreichen theoretischen Bezüge sind hergestellt worden. Nachfolgend wird nun die Vorgehensweise zur Identifikation von Faktoren, welche eine tragfähige Koexistenz betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente und die Sachzielorientierung Sozialer Arbeit begünstigen, skizziert.

3.1 Deduktion und Hypothesenbildung

Auf der Basis der Literaturrecherche werden Themengruppen hergeleitet. Auf deren Basis werden Faktoren identifiziert und beschrieben, welche eine effektive Wirkung von kennzahlenbasierter, insbesondere finanzieller Steuerung in Sozialen Institutionen begünstigen und eine hohe Akzeptanz bei den Führungspersonen auf allen Stufen wie auch beim Fachpersonal fördern. Die Faktoren sollen auf das Führungshandeln von Geschäftsführer*innen und das entsprechende Gestalten von kulturellen Rahmenbedingungen sowie auf Merkmale rund um den Umgang mit Kennzahlen und Kennzahlensysteme fokussieren.

3.2 Retrospektive Fallstudie

3.2.1 Auswahl des Fallbeispiels

Die gebildeten Hypothesen werden zunächst anhand eines Fallbeispiels diskutiert. Dadurch sollen die theoretischen Formulierungen mit der Realität in Bezug gebracht werden. Die Überprüfung der Praxistauglichkeit sowie die Illustration anhand von konkreten Sachverhalten sollen einen Mehrwert für die Erkenntnisgewinnung bringen.

Das Fallbeispiel bezieht sich auf eine mittelgrosse Institution für Menschen mit einer kognitiven Beeinträchtigung im Kanton Zürich, wo die Autorin während zehn Jahren (2011 bis 2020) als Leiterin der Fachstelle Finanzen & Controlling die Instrumente der finanziellen Steuerung und die Kostenrechnung völlig neu auf- und ausgebaut hat. Soziale Institutionen im Behindertenbereich bieten typischerweise Wohn- und Arbeitsplätze für Menschen mit einer kognitiven und oder körperlichen Beeinträchtigung an. Für das zur Verfügung stellen von Wohnplätzen und der Erbringung der erforderlichen Betreuungs-, Pflege- und Begleitleistungen wird die Institution mittels Wohntaxen, welche der Klient aus den seinerseits erhaltenen Sozialversicherungsleistungen oder Ergänzungsleistungen finanziert, sowie mittels direkter staatlicher Betreuungsbeiträgen, welche aufgrund einer Leistungsvereinbarung zwischen dem Staat und der Institution ausgerichtet werden, entschädigt (Stand 2020, Kanton Zürich). Bei den angebotenen Arbeitsplätzen sind die erbrachten und erhaltenen Leistungen komplexer: Für die produzierten Waren bzw. Dienstleistungen erzielt die Institution auf dem Markt einen Erlös und bezahlt den Klienten für die erbrachte produktive Leistung einen Lohn. Der behinderungsbedingte Mehraufwand – d.h. den für das zur Verfügung stellen eines Arbeitsplatzes sowie das Betreuen und Begleiten der Klienten Aufwand - wird die Institution aufgrund einer Leistungsvereinbarung mit dem Staat entschädigt. Die Institution entspricht somit einer hybriden Organisation und vereint die beschriebenen komplexen Anforderungen exemplarisch auf sich, was sie zu einem geeigneten Untersuchungsgegenstand macht.

3.2.2 Vorgehen für die Bearbeitung der Fallbeispiele

Die aus der Theorie abgeleiteten und beschriebenen begünstigenden Faktoren im Sinne der Fragestellung werden zu den praktischen Erfahrungen der Autorin in Bezug gesetzt. Die Autorin war zugleich als Beobachterin der übrigen Akteure wie auch in der Interaktion mit den verschiedenen Anspruchsgruppen innerhalb und ausserhalb der Organisation mit der Thematik beschäftigt. Im Sinne einer retrospektiven Fallstudie wird die konstruktivistische Sicht der Autorin und Expertin als teilnehmenden Beobachtung zum Vergleich von Theorie und Praxis eingesetzt. Die erste Gültigkeitsprüfung soll Hinweise auf die Praxistauglichkeit und damit auf die Praxisrelevanz liefern, allfällige zusätzliche Erkenntnisse werden zu diskutieren sein.

3.3 Befragung Fachpersonen

3.3.1 Wahl der Methode und der Interviewpartner*in

Ergänzend zum jeweiligen gewählten Fallbeispielen sollen andere Erfahrungen, aber auch die Einschätzung insgesamt von Expertinnen und Experten berücksichtigt werden. Die Auswahl der Interviewpartner*in wurde aufgrund deren operativen Tätigkeit im Bereich Controlling (ein Experte mit sehr langjähriger Berufs- und Branchenerfahrung, eine Expertin mit zweijähriger Branchenerfahrung und langjähriger Berufserfahrung) oder Erfahrung als gesamtverantwortliche Leitung einer Institution (ein Experte mit sehr langjähriger Branchenerfahrung, darunter mehrere Jahre als Gesamtleiter sowie als Bereichsleiter in verschiedenen Leistungsbereichen) getroffen.

3.3.2 Durchführung der Interviews

Die Befragung der Experten und der Expertin erfolgt in der Form eines halbstrukturierten Interviews, die Fragen sind im Anhang B ersichtlich. Die gebildeten Hypothesen werden den interviewten Personen vorab zur Lektüre zugestellt und im Interview nochmals kurz vorgestellt. Anschliessend werden die Expert*innen gebeten, ihre Einschätzung zur Gültigkeit der Hypothesen zu schildern und anhand von eigenen Erfahrungen oder Beispielen und ihren Beobachtungen zu diskutieren.

Diese zweite Gültigkeitsprüfung soll ebenfalls Hinweise zur Praxistauglichkeit liefern. Zudem wird damit auch die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der als Hypothesen formulierten Faktoren durch Experten getestet und der Zugang zu weiteren Erkenntnissen ermöglicht.

III KONZEPTION BEGÜNSTIGENDER FAKTOREN ZUR KOEXISTENZ VON BETRIEBSWIRTSCHAFT UND SACHZIELORIENTIERUNG

1 Deduktion und Hypothesenbildung

Die Analyse der literaturbasierend zusammengestellten Einflüsse aus fachlichen, gesetzlichen oder strukturellen Anforderungen und den festgestellten Widerständen aus der Vereinbarkeit von Profession, Ökonomie und Stakeholder-Interessen sowie dem Verlangen nach Rechenschaft, Legitimation und Wertekohärenz und den beschriebenen Fehlern im Umgang mit Kennzahlen wurde mittels Kodierung und Kategorienbildung durchgeführt.

Als erste Themengruppe ergibt sich die Frage nach den benötigten Rahmenbedingungen und Abläufen für eine optimale Erhebung sowie Bearbeitung der gesammelten Daten zur Gewährleistung einer guten Daten- und in der Folge Kennzahlenqualität. Die erste Hypothese heisst deshalb *Konsequenz in der Prozesssteuerung*.

Die zweite Themengruppe beleuchtet die entscheidenden Merkmale, welche bei der Auswahl und Dimensionierung der Kennzahlen bzw. des Kennzahlensystems insgesamt beachtet werden sollen. Die zweite Hypothese heisst deshalb *Relevanz hinsichtlich der Kennzahlensystem-Gestaltung*.

Die dritte Themengruppe sammelt und sortiert die essenziellen Aspekte einer integren, offenen Kommunikation über die Absichten und die Einschätzung der Auswirkungen bei der Verwendung der Kennzahlen. Die dritte Hypothese heisst deshalb *Transparenz über den Kennzahleneinsatz*.

Die vierte Themengruppe beschäftigt sich mit den wünschenswerten personenbezogenen Eigenschaften und funktionenbezogenen Aufgabenteilungen, welche der erfolgreichen Arbeit rund um die Kennzahlen dienlich sind. Die vierte Hypothese heisst deshalb *Stringenz in der Rollenklärung und im Rollenverständnis*.

Die fünfte und letzte Themengruppe bietet ein übergeordnetes Konzept, welches den Führungspersonen ermöglicht, die mannigfaltigen, bisweilen gegensätzlichen Ansprüche glaubwürdig in das Führungsverständnis zu integrieren. Die fünfte Hypothese heisst deshalb *Wertekohärenz begünstigendes Führungsverständnis*.

Nachfolgend werden zu jeder Themengruppe die wichtigsten Schlussfolgerungen gestützt auf den theoretischen Teil zusammengefasst und anschliessen die Hypothese ausformuliert.

1.1 Konsequenz in der Prozesssteuerung

Konsequenz = (feste) Entschlossenheit, Unbeirrbarkeit (Duden, ohne Datum)

1.1.1 Herleitung der ersten Hypothese

Die Qualität der verwendeten Kennzahlen ist für jede Art von Organisation wichtig, sobald auf deren Basis Zielerreichungsmessungen und Steuerungsentscheide gefällt werden. In NPO ist das Verhältnis zu betriebswirtschaftlichen Instrumenten seit je her ambivalent, sodass ein akzeptiertes Verwenden von Kennzahlen umso mehr auch auf deren Verlässlichkeit und letztlich das Vertrauen in die Datenqualität angewiesen ist. Falsche Kennzahlen und eine fehlerhafte Rechnungslegung als Output kommen hauptsächlich dann zustande, wenn der Datenerhebungsprozess ungenügend strukturiert gestaltet und die Einbindung aller Mitwirkenden unverbindlich definiert ist. Richtig gewählte und adäquat eingesetzte Hilfsmittel unterstützen den Prozess dann, wenn die Auswahl vom Bedarf und den kulturellen und organisatorischen Gegebenheiten her erfolgt.

Ein wichtiges Qualitätsmerkmal ist die zeitnahe Verfügbarkeit der Kennzahlen, was die Abhängigkeit der Controlling-Abteilung von einer rechtzeitigen Datenerfassung bzw. Datenablieferung durch die entsprechenden Stellen feststellen lässt. Gerade hierzu lässt sich der Effizienz-Gedanken auch auf Kennzahlenerhebung übertragen: Wiederholtes ermahnen und einfordern bedeutet Aufwand für die Controlling-Abteilung – eine unnötige Verwendung von Ressourcen sowie eine vermeidbare Verzögerung.

Auch das Nichteinhalten der Vorgaben zur Art und Weise der Datenerfassung und -Einlieferung bedeutet für die Controlling-Abteilung Kontroll- und Korrekturaufwand – eine ebenso aufwändige wie verzögernd wirkende Arbeit und damit ebenso unnötige Verwendung von Ressourcen. Die Vorgaben zur Art und Weise der Datenerfassung dienen der Sicherstellung der benötigten Struktur und materiellen Qualität der Daten, was für die Gewährleistung der Kennzahlen-Qualität sehr wichtig ist.

1.1.2 Faktor Nr. 1 – Konsequenz

Die Prozessgestaltung ausgehend von der Erhebung und Erfassung der Transaktionsdaten, über die Verarbeitung bis zur Bereitstellung und Präsentation als verdichtete Kennzahlen bedarf einer konsequenten und präzisen wie auch zeitlich und inhaltlich sorgfältig abgestimmten Vorgehensweise. Dazu gehören klar und verbindlich zugewiesene Rechte und Pflichten aller am Prozess beteiligten Funktionsträger*innen sowie die konsequente Einforderung derselbigen. Eine aktiv kommunizierte und gelebte Haltung gegenüber der Notwendigkeit und Wichtigkeit durch die oberste Leitung, die disziplinarische Durchsetzung (und gegebenenfalls Sanktionierung bei Nichteinhaltung) der Mitwirkungspflichten durch die Linienvorgesetzten auf allen Stufen schaffen ein effizientes und effektives Fundament für vertrauenswürdige Daten und ermöglichen einen differenzierten Umgang mit dem Kennzahlensystem.

Gelebte Konsequenz in der Prozesssteuerung, sowohl bei der Prozessgestaltung als auch in der Prozesseinhaltung, ist eine ständige Führungsaufgabe.

1.2 Relevanz hinsichtlich der Kennzahlensystem-Gestaltung

Relevanz = Bedeutsamkeit, Wichtigkeit in einem bestimmten Zusammenhang (Duden, ohne Datum)

1.2.1 Herleitung der zweiten Hypothese

Gerade weil NPO keinen Gewinn im Sinne der profitorientierten Unternehmen anstreben, sondern in der Regel ein ausgeglichenes Ergebnis als Zielvorgabe besteht, ist aus wirtschaftlicher Sicht eine zuverlässige Steuerung der finanziellen Ressourcen von höchster Bedeutung. Die Kennzahlen müssen deshalb so gut wie möglich erfassen und wiedergeben, was die Organisation ausmacht. Da die Tätigkeiten bei jeder Organisation individuell ausgeprägt und organisiert sind, braucht es eine dem eigenen «Geschäftsmodell» und den Gegebenheiten entsprechende Systematik. Veränderte Bedingungen oder Schwerpunkte der Organisation können auch einen Einfluss auf die Kennzahlen haben. Eine regelmässige Überprüfung der Notwendigkeit und der Zweckdienlichkeit der verwendeten Kennzahlen sowie der Vollständigkeit bezüglich der Erfassung der wesentlichen Tätigkeiten ist notwendig.

Für die Wahl der Kennzahlen ist von Bedeutung, auch die Gesamtzusammenhänge adäquat adressieren zu können. Neben den finanziellen Kennzahlen sind auch andere Messgrössen hilfreich, um alle wichtigen Dimensionen zu berücksichtigen. Bei allen Kennzahlen kann und muss nicht mit absoluter Genauigkeit bei der Abbildung einer Realität gerechnet werden.

Insgesamt ist eine Ausgewogenheit zwischen Menge, Häufigkeit und Detaillierungsgrad wichtig. Eine reduzierte Anzahl von Kennzahlen erlaubt eine fokussierte Arbeitsweise und verhindert die Überforderung der involvierten Personen. Massgeblich sind das Informationsbedürfnis und die Informationsverarbeitungsfähigkeit der Berichtsempfänger*innen, was sich auch in einer verständlichen und übersichtlichen Aufbereitung spiegeln sollte. Die Entscheidungsträger*innen sind verantwortlich, die notwendigen Steuerungsmassnahmen zu ergreifen. Klar definierte und gut kommunizierte Kennzahlen unterstützen dabei, ohne eine falsche Sicherheit zu vermitteln.

1.2.2 Faktor Nr. 2 – Relevanz

Die Festlegung und inhaltliche Definition der Kennzahlen im Einzelnen sowie des Konzeptes für das Kennzahlensystem in der Gesamtheit bedarf einer steuerungsrelevanten und selektiven Auswahl der relevanten Grössen wie auch einer sorgfältigen Umsichtigkeit und einem anspruchsgruppengerechten Wirkungsbewusstsein. Dazu gehört auch ein bewusst und begründet durch die oberste Leitung erarbeiteter Verzicht auf die Erhebung gewisser Daten und eine wohl dosierte Einschränkung des Berichtswesen in der Detaillierung und im Umfang. Eine beständige Struktur des Kennzahlensystems, welches von Zeit zu Zeit in einem geordneten Prozess auf seine Tauglichkeit überprüft wird, schafft für die Linienvorgesetzten auf allen Stufen ein verständliches, nachvollziehbares und kontinuierliches Kennzahlensystem als eine effiziente und effektive Grundlage für die Steuerungs-Entscheidungen in ihrem Verantwortungsbereich.

Das Kriterium der Relevanz für die Wahrung der Steuerungsfähigkeit der Organisation als Leitgedanken für die Neu- und Umgestaltung der Kennzahlen und des Kennzahlensystems anzuwenden ist eine wiederkehrende Führungsaufgabe.

1.3 Transparenz über den Kennzahleneinsatz

Stringenz = Logische Richtigkeit, Schlüssigkeit (Duden, ohne Datum)

1.3.1 Herleitung der dritten Hypothese

Die Offenlegung über den Einfluss der Kennzahlen auf den Entscheidungsfindungsprozess innerhalb der Organisationen ist wichtig, damit das Verhältnis zur in NPO typischerweise vorherrschenden Sachzielorientierung erkennbar und verständlich ist. Häufig sind NPO gegenüber finanzierenden Stellen verpflichtet, in Form von finanziellen Kennzahlen Rechenschaft über die Verwendung der finanziellen Mittel abzulegen. Diese Kennzahlen sind auch innerhalb der Organisationen relevant, da in der Regel ein direkter oder indirekter Zusammenhang mit der Finanzierung besteht. Die Sicherstellung der wirtschaftlichen Überlebensfähigkeit einer Organisation verleiht der Verwendung von Kennzahlen als Managementinstrument Legitimation.

Ihren vollen Nutzen entfalten Kennzahlen dann, wenn sie hinterfragt, aus unterschiedlicher Perspektive betrachtet und im Kontext von ergänzenden, nicht in Zahlen ausdrückbaren Aspekten diskutiert und interpretiert werden. Das Besprechen und Bearbeiten der Kennzahlen als Normalfall – und nicht etwa nur im Falle von unerwarteten oder negativ abweichenden Ergebnissen – ermöglicht eine Handlungsorientierung und aktive Wahrnehmung des Steuerungspotentials, indem aus den Erkenntnissen entsprechende Massnahmen abgeleitet und deren Wirkung überprüft werden kann.

Die notwendige Zuweisung personeller Ergebnisverantwortung erfordert auch eine Klärung der mit der Verantwortung verbundenen Erwartungen. Die Möglichkeiten zur Einflussnahme, die disziplinarische Relevanz und den Einfluss der kennzahlenorientierten Zielerreichung auf die gesamte Leistungsbeurteilung einer Führungsperson haben Auswirkungen auf die Führungsbeziehungen und können im ungünstigen Fall die gewünschte Steuerungswirkung ungünstig beeinflussen.

1.3.2 Faktor Nr. 3 – Transparenz

Die Implementierung der einzelnen Kennzahlen bzw. des festgelegten Kennzahlensystems als Managementinstrument in den Führungsprozess einer Organisation bedarf einer transparenten und ehrlichen Kommunikation über die Absichten und Konsequenzen des geplanten Einsatzes sowie über die Auswahl und Bedeutung der verwendeten Kennzahlen. Dazu gehören auch verbindliche Zuweisungen von Verantwortungen sowie nachvollziehbare Vorgehensweisen bei der Interpretation, Besprechung und Ableitung von Massnahmen sowie deren Überprüfung. Mit einem sachlichen, differenzierten und verlässlichen Umgang mit den Kennzahlen durch die oberste Leitung werden Fehlanreize vermieden und für die Linienvorgesetzten auf allen Stufen die kulturellen Voraussetzungen für einen effizienten und effektiven Einsatz des Kennzahlensystems zur Steuerung der jeweiligen Verantwortungsbereich und damit der Organisation als Ganzes geschaffen.

Die Gewährleistung von Transparenz bezüglich der Absichten und der Methoden des Kennzahleneinsatzes ist eine dauerhafte Führungsaufgabe.

1.4 Stringenz in der Rollenklärung und im Rollenbewusstsein

Transparenz = Durchschaubarkeit, Nachvollziehbarkeit (Duden, ohne Datum)

1.4.1 Herleitung der vierten Hypothese

Die festgestellte Wichtigkeit der identifizierten Führungsaufgaben rund um die Controlling-Tätigkeiten sowie bezüglich des Einsatzes von Kennzahlen und Kennzahlensysteme deutet an, dass den verschiedenen Rollen in der Controlling-Organisation die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken eine gute Investition ist. Ein funktionierendes Zusammenspiel der Akteure basiert auf einem gemeinsamen Verständnis und einer tatsächlichen Ausführung der zugewiesenen Aufgaben.

Die oberste Ergebnisverantwortung liegt beim Management, also bei der Leitung einer Organisation. Deshalb liegt die höchste operative Verantwortung für die Ausgestaltung des Controllings bei der gleichen Stelle. Eine enge Zusammenarbeit und ein offener Dialog ermöglichen einen wirklich breit abgestützten Erkenntnisgewinn.

Für Controlling-Fachpersonen ist es hilfreich, sich an den Informationsbedürfnissen der jeweiligen verantwortlichen Funktionsträger*innen zu orientieren. Das Selbstverständnis eines Sparring-Partners / einer Sparring-Partnerin mit betriebswirtschaftlichem Gedankengut einerseits und einem Fokus auf den Unterstützungsbedarf andererseits, bieten Controller*innen den Linienvorgesetzten zur Wahrnehmung der ihnen zugewiesenen Ergebnisverantwortung benötigte Hilfe.

1.4.2 Faktor Nr. 4 – Stringenz

Die Etablierung einer handlungsfähigen, akzeptierten und zweckdienlichen Controlling-Organisation bedarf eines professionellen Rollenverständnisses sowie einer stringent geklärten und gelebten Abgrenzung zwischen den Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der obersten Leitung und der/des Controlling-Verantwortlichen. Dazu gehört auch die aktive Mitwirkung der obersten Leitung bei der Konzeption der Controlling-Aktivitäten sowie die Positionierung der Controlling-Fachpersonen als betriebswirtschaftliche Berater*innen. Mit einem ausgeprägten Dienstleistungsverständnis und einer an den internen Kunden orientierten Kommunikation schaffen Controller*innen bestmögliche Bedingungen für die Linienvorgesetzten auf allen Stufen für eine effiziente und effektive Nutzung der Kennzahlen.

Die Sicherstellung der Stringenz bezüglich der Rollenklärung und im Rollenbewusstsein ist eine Führungsaufgabe.

1.5 Wertekohärenz begünstigendes Führungsverständnis

Wertekohärenz = Wertvorstellung: Vorstellung von ideellen Werten (Duden, ohne Datum)

Kohärenz: Zusammenhang; Abstimmung, Koordination (Duden, ohne Datum)

1.5.1 Herleitung der fünften Hypothese

An der kennzahlenbasierten finanziellen Steuerung der Organisation manifestiert sich in den Augen der Fachpersonen der sozialen Arbeit die betriebswirtschaftliche Denkweise und Handlungsorientierung. Die Skepsis und die Ablehnung gegenüber gewinnorientierten Konzepten bzw. marktwirtschaftlichen Methoden ist historisch verankert und materiell mit der inhärenten Logik der Sachzielorientierung in der sozialen Arbeit nachvollziehbar zu erklären und zu verstehen.

Soziale Institutionen müssen sich einem zunehmenden Wettbewerb und damit marktwirtschaftlichen Gesetzmässigkeiten stellen. Die Abhängigkeit von einigen wenigen Finanzquellen besteht unverändert, die finanziellen Ressourcen werden knapper oder müssen für eine grössere Anzahl Leistungsempfänger*innen reichen.

Als Geschäftsführer*in einer Organisation ist man als oberste operative Leitung naturgemäss mit unterschiedlichen Ansprüchen konfrontiert. Besonders ausgeprägt sind die Spannungsfelder in NPO deshalb, weil die Ansprüche und Anforderungen der Stakeholder an die Organisation, aber auch die Ziele und Absichten der Organisation in ihrem Selbstverständnis zueinander besonders widersprüchlich stehen können und daraus gar Unvereinbarkeiten festgestellt werden. Es ist praktisch unmöglich, diese auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen.

Im Bewusstsein der Hybridität der eigenen Organisation und mit einem multiperspektivischen Verständnis der Anspruchsgruppen braucht es ein funktionierendes «das eine tun und das andere nicht lassen» für einen belastbaren Umgang mit dem festgestellten Spannungsfeld.

1.5.2 Faktor Nr. 5 – Wertekohärenz

Die Bewältigung des inhärenten Widerspruchs zwischen der Sachzielorientierung Sozialer Arbeit und der mittels betriebswirtschaftlicher Methoden bewältigten Steuerungsnotwendigkeit der finanziellen Ressourcen bedarf eines wertekohärenten Führungsverständnisses. Dazu gehört die Anerkennung der Gleichwertigkeit und Gleichwichtigkeit der Anliegen wie auch diese als gemeinsame Aufgabe der ganzen Organisation zu betrachten. Indem die oberste Leitung die Zielkonflikte benennt sowie ihren Umgang damit in der Kommunikation und in der Zusammenarbeit mit allen internen und externen Stakeholdern offenlegt schafft sie für die Leitungspersonen auf allen Stufen eine tragfähige Koexistenz der Werte und damit die Ausgangslage für eine effiziente und effektive Verwendung der Kennzahlen.

Das Streben nach einem vom Primat der Wertekohärenz geprägten Führungsverständnis ist eine Führungsaufgabe.

1.6 Übersicht und Zusammenfassung der Hypothesen

Die auf der Basis der Literaturrecherche zusammengestellten Themengruppen sind zu fünf Faktoren verdichtet und beschrieben worden. Diese sind die vorläufig identifizierten begünstigenden Faktoren einer tragfähigen Koexistenz betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente und der Sachzielorientierung Sozialer Arbeit.

Zusammenfassung Hypothesen der begünstigenden Faktoren

Faktor	Kurzbeschreibung	Führungsaufgabe
1. Konsequenz	Konsequenz in der Prozesssteuerung	Gelebte Konsequenz in der Prozesssteuerung, sowohl bei der Prozessgestaltung als auch in der Prozesseinhaltung, ist eine ständige Führungsaufgabe.
2. Relevanz	Relevanz hinsichtlich der Kennzahlensystem-Gestaltung	Das Kriterium der Relevanz für die Wahrung der Steuerungsfähigkeit der Organisation als Leitgedanken für die Neu- und Umgestaltung der Kennzahlen und des Kennzahlensystems anzuwenden ist eine wiederkehrende Führungsaufgabe.
3. Transparenz	Transparenz über den Kennzahleneinsatz	Die Gewährleistung von Transparenz bezüglich der Absichten und der Methoden des Kennzahleneinsatzes ist eine dauerhafte Führungsaufgabe.
4. Stringenz	Stringenz in der Rollenklärung und im Rollenbewusstsein	Die Sicherstellung der Stringenz bezüglich der Rollenklärung und im Rollenbewusstsein ist eine Führungsaufgabe.
5. Wertekohärenz	Wertekohärenz begünstigen des Führungsverständnis	Das Streben nach einem vom Primat der Wertekohärenz geprägten Führungsverständnis ist eine Führungsaufgabe.

Abbildung 1: Zusammenfassung Hypothesen der begünstigenden Faktoren (eigene Darstellung)

Die Zusammenstellung in Abbildung 1 zeigt die Notwendigkeit, die Kennzahlen als weitreichende Führungsaufgabe zu verstehen. Erkennen lässt sich positiv formuliert das Potential, welches sich aus einem reziproken Verständnis der Zusammenarbeit und des Zusammenwirkens über die rein berechnungs- und interpretationstechnische Komponente der Kennzahlenanwendung hinaus erschliesst.

Die Bedeutung eines aktiven Beitrages der Führungspersonen zu einer gelungenen Controlling-Konzeption und einer im Sinne des Organisationszwecks zielführenden Controlling-Tätigkeit ist aufgrund der theoretischen Betrachtung bereits erkennbar. Noch besser verständlich werden die Auswirkungen anhand von Beispielen, welche im Rahmen der nachfolgend präsentierten Fallstudie gezeigt werden.

2 Retrospektive Fallstudie

2.1 Beschreibung Fallbeispiel

2.1.1 Ausgangslage und Gegebenheiten

Der im Leitbild verankerte Auftrag der Stiftung besteht darin, Menschen mit einer Behinderung einen geeigneten Wohn- und Arbeitsplatz anzubieten. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht muss die Stiftung Jahr für Jahr ein ausgeglichenes Ergebnis erreichen, damit das langfristige Bestehen gewährleistet ist. Im ausgewählten Fallbeispiel werden die Abläufe und Zusammenhänge von der Besetzung und der Auslastung der verfügbaren Wohn- und Arbeitsplätze der Institution mit der Steuerung bzw. der Bewirtschaftung der Leistungsvereinbarungen im Verlauf der Zeit beschrieben.

Die Summe aller erhaltenen Beiträge für die Betreuung und Begleitung der Klienten und Klientinnen sowie die Bereitstellung des Wohn- bzw. Arbeitsplatzes, inklusive aller Nebenleistungen, entsprechen rund 80 Prozent der gesamten Einnahmen der Stiftung. Die Beiträge können nur vereinnahmt werden, wenn ein Platz tatsächlich durch eine*n Klient*in belegt ist. Eine Defizitgarantie oder eine Entschädigung für die blossere Bereitstellung der Wohn- und Arbeitsplätze gibt es nicht. Je höher die Auslastung, desto grösser sind die Einnahmen. Die Bedeutung einer hohen Auslastung der vorhandenen Plätze ist für die Stiftung aus betriebswirtschaftlicher Sicht sachlich unbestritten.

Die angebotenen Wohn- und Arbeitsplätze der Stiftung sind nicht heterogen. Auf die sehr unterschiedlichen Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten ausgerichtet befinden sich die Wohn- und Arbeitsplätze in zentraler oder dezentraler Lage, weisen situativ bestimmte bauliche Merkmale (z.B. Rollstuhlgängigkeit) auf und verfügen über ein spezifisches Betreuungskonzept (z.B. Pflegefachpersonal im Team). Ein bestimmter freier Platz kann also nicht an eine beliebige Person vergeben werden.

Die Wahl des eigenen Wohn- und Arbeitsplatzes ist ein zentrales Element der eigenen Lebensgestaltung, was ein höchstmögliches Mass an selbstbestimmtem Entscheiden fordert. Durch die meist kollektiven Wohn- und Arbeitsformen sind von der Entscheidung auch Mitbewohner*innen und Mitarbeiter*innen betroffen. Angehörige sowie Beiständinnen und Beistände haben unter Umständen einen von der Stiftung abweichenden Zugang zum professionellen Verständnis von Selbstbestimmung und Teilhabe.

Die Finanzierung von rund 90 Prozent der Wohn- und Arbeitsplätze der Stiftung ist im Rahmen von Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton Zürich geregelt⁷. Eine Leistungsvereinbarung enthält eine maximale Anzahl Plätze und ein Beitragsdach⁸ sowie die für die einzelnen Leistungseinheiten entschädigten Tarife. Mit der Leistungsvereinbarung verbunden sind verschiedene Pflichten, beispielsweise die zeitnahe und formal korrekte Führung diverser Angaben⁹ zu den Klientinnen und Klienten in

⁷ Für die Wohn- und Arbeitsplätze werden jeweils separate Leistungsvereinbarungen abgeschlossen.

⁸ Die Entschädigung pro Klient*in umfasst den jeweiligen Einzeltarif gemäss Betreuungsbedarf (fünf Stufen) x Anzahl Leistungseinheiten (Tage, an welchem der Wohn- bzw. Arbeitsplatz vertraglich vereinbart an die Person vergeben ist). Die Summe der Entschädigungen aller Klienten und Klientinnen darf das Beitragsdach nicht überschreiten.

⁹ Neben Ein- und Austritts- sowie personenbezogenen Daten sind v.a. Änderungen des Betreuungsbedarfes relevant.

der kantonalen Datenbank. Werden die der Stiftung zugewiesenen Plätze über einen längeren Zeitraum nicht ausgelastet, kann es zu einer Kürzung des Kontingents kommen. Werden mehr Plätze besetzt als gemäss Leistungsvereinbarung zugewiesen, kann keine zusätzliche Entschädigung geltend gemacht werden. Diese Systematik wurde im Kanton Zürich ab 2012 schrittweise eingeführt.

2.1.2 Probleme und Entwicklungsprozess im zeitlichen Verlauf

In den ersten Jahren nach dem Systemwechsel (ab 2012) wurden die Beitragsdächer der Leistungsvereinbarungen nicht ausgeschöpft, was aber erst verzögert mit dem Jahresabschluss im vollen Ausmass festgestellt wurde. Die finanzielle Bedeutung von nicht besetzten Wohn- und Arbeitsplätzen war den Linienvorgesetzten der Organisationseinheiten nicht bewusst. Ob ein*e Interessent*in für einen Wohn- oder Arbeitsplatz in Frage kommen könnte wurde häufig bereits auf der Basis der Bewerbung verneint. Spätestens aufgrund von herausfordernden Betreuungssituationen, während dem Schnupperaufenthalt hat man bereitwillig auf «unpassend» plädiert oder den Betreuungsbedarf als nicht bewältigbar deklariert. Im alten Finanzierungssystem mit der (begrenzten) Betriebsdefizit-Deckung hatte dies im Einzelfall keine Auswirkung.

Nirgends in der ganzen Organisation bestand eine Datengrundlage, welche tagesaktuell und vollständig war. Zum einen lag es je nach Funktion am Zugang zu Informationen, zum anderen gab es keine systematische Datenhaltung. So führten verschiedene Personen die jeweils für die Ausübung ihrer Funktion notwendigen Angaben nach bestem Wissen. Es entstanden inkonsistente Diskussionsgrundlagen und somit Intransparenz, was zu nachteiligen Verzögerungen führte. Das hat im zeitlichen Ablauf zuletzt auch die Fachstelle Finanzen & Controlling betroffen, denn für die Belange der Rechnungslegung sind diese Daten wesentlich. Die vorangehenden Prozesse fanden in andere Organisationseinheiten oder Fachstellen statt, sodass zunächst die Aufbereitung der stichtagsbezogenen bzw. für die Abrechnungsperiode relevanten vergangenheitsbezogenen Daten als jährlich wiederkehrende manuelle Sisyphus-Arbeit zur Gewährleistung der korrekten Rechnungslegung erfolgen musste.

In kleinen Schritten konnten Verbesserungen in den Abläufen und eine Harmonisierung der Datenbestände herbeigeführt werden. Für Mutationen (Eintritte, Austritte und interne Wechsel sowie Veränderungen von den tarifrelevanten Betreuungsbedarfs-Stufen) wurde ein Formular geschaffen, welches durch die Teamleitenden der jeweiligen Wohn- oder Arbeitsgruppe bei der Klienten-Administration eingereicht werden musste. Dort konnten dann zeitnah in allen relevanten internen und externen Datenbanken die erforderlichen Anpassungen vorgenommen werden. Damit entstand grundsätzlich die Voraussetzung für eine gesamtbetriebliche Übersicht und eine konsistente Datengrundlage.

Die Klienten-Administration konnte wohl die administrativen Abläufe organisieren, die Einhaltung derselbigen hat jedoch gerade zu Beginn häufig zu Wünschen übriggelassen und war von der Kooperationsbereitschaft der Ressortleitungen¹⁰ abhängig. Bei Nichteinhalten der Vorgaben hatte die Klienten-Administration keine disziplinarische Handhabe. Eine Verbesserung wurde erreicht, als die Geschäftsleitung die Verbindlichkeit von Terminen, Vorgaben und Abläufen zu einem Jahresziel und damit zur

¹⁰ Als Ressortleitende werden Führungspersonen der auf die Geschäftsleitung folgenden nächstunteren Führungsstufe bezeichnet.

Verpflichtung aller Linienvorgesetzten gemacht hatte. Die fachliche Kompetenz und der Gesamtüberblick über die Tarife, Leistungsvereinbarungen und die finanziellen Zusammenhänge und damit implizit auch die Verantwortung lagen bei der der Fachstelle Finanzen & Controlling, die Klienten-Administration war jedoch einer anderen Fachstelle zugeordnet und disziplinarisch unterstellt.

Mit der Zeit wurde deutlich, dass es eine zentrale Koordination braucht, welche über die reine Datenaufbereitung hinaus geht. Die mittlerweile eingeführte Profitcenter-Rechnung hat die Profitcenter-Verantwortlichen sensibilisiert, auf die Einnahmen zu achten und somit auch einen gewissen Verteilungskampf um die Klientinnen und Klienten eröffnet. Hierzu mussten Spielregeln zur Priorisierung und als Hauptgradmesser und Beurteilungskriterium die gesamtbetrieblich optimale Belegung bzw. Auslastung festgelegt werden. Die am besten geeigneten Mechanismen wurden ausprobiert. Welche Sitzungsgefässe für welche Inhalte; welche Vor- und Nachbereitungsleistungen sind durch wen zu erbringen; wie häufig und in welcher Form werden die Sitzungen durchgeführt; wer bereitet Entscheidungen vor und wer fällt sie; wie werden die Steuerungsmassnahmen eingebaut und wo liegt die oberste Verantwortung.

2.1.3 Entwicklungsstand

Mit der vollständigen Etablierung des Steuerungsinstruments der Belegungsplanung ab 2018 findet die Steuerung und Koordination der Platzbelegung der ganzen Organisation nun im Wesentlichen in zwei Gremien statt: Zum einen werden die personenbezogenen Absprachen und Erwägungen an einer regelmässigen Intake-Sitzung¹¹ aller Ressortleitenden unter der Leitung der für die Klienten-Administration verantwortlichen Person getroffen. Zum anderen bespricht die Geschäftsleitung monatlich die Belegungssituation. Beide Gremien stützen sich auf verlässliche, strukturiert erhobene und vollständige Datengrundlagen und kennen und verstehen die finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen. Die Mutationen werden zeitnah gemeldet und können durch die Klienten-Administration in allen relevanten internen und externen Datenbanken erfasst werden. Die Fachstelle Finanzen & Controlling pflegt und prüft die Stammdaten wie beispielsweise die Anzahl vorhandene Plätze und die aktuell gültigen Tarife und nimmt eine monatliche Kontrolle und Plausibilisierung fortgeschriebenen Belegungsplanung vor. Die Berichterstattung an die Geschäftsleitung erfolgt durch die Fachstelle Finanzen & Controlling.

Während an der Intake-Sitzung eher die Einzelfälle (also die Menschen und die konkreten Plätze) im Vordergrund stehen, hat die Geschäftsleitung den Fokus auf der Gesamtsituation der Auslastung und veranlasst genauere Abklärungen und/oder Massnahmen bei ungünstiger Entwicklung. Die Intake-Sitzungsteilnehmenden tragen die Dossiers der interessierten Klientinnen und Klienten eigenverantwortlich mit dem Auftrag in die Betreuungs-Teams, die Platzbesetzung grundsätzlich anzustreben und möglich zu machen oder dann eine Ablehnung aufgrund der Auswertung des Schnupperaufenthaltes fundiert zu begründen. Die Geschäftsleitungsmitglieder sehen demgegenüber von einer Politik der

¹¹ Das als Intake-Sitzung bezeichnete Gremium bespricht Bewerbungen und Dossiers von internen und externen Interessentinnen und Interessenten für einen Vakanten Platz, planen und koordinieren die Schnupperaufenthalte zwischen dem fraglichen Wohn- und Arbeitsplatz.

Platzbelegung um jeden Preis ab, sie übernehmen die durch die Intake-Mitglieder und deren Mitarbeitenden vorgenommenen fachlichen Beurteilungen und Abklärungsresultate.

Als direkte Massnahme seitens der Geschäftsleitung werden beispielsweise die Kommunikationsbemühungen intensiviert, indem veranlasst wird, dass spezifische Inserate für die vakanten Wohn- und Arbeitsplätze publiziert werden. Strukturell kam es beispielsweise einmal zu einer grundsätzlichen Überprüfung und Infragestellung eines Angebots, was schliesslich zur Aufgabe von bestimmten Mietwohnungen geführt hatte, weil sich diese für die Klientinnen und Klienten als nicht attraktiv herausgestellt hatten und deshalb schwer zu besetzen waren.

Nun werden die Gesetzmässigkeiten der Belegungsplanung sehr selbstverständlich diskutiert und gemeinsam zwischen den Anspruchsgruppen und verschiedenartigen Zielen balanciert. Das interne Arbeitspapier über die agogischen Grundsätze enthält Aussagen und Haltungen zu den möglichen Zielkonflikten wirtschaftlicher Gegebenheiten und den Bedarfen der Klientinnen und Klienten. Alle internen Akteure können innerhalb ihrer Funktionen und Aufgabengebiete ihren Teil dazu beitragen. Die Planungs- und Steuerungsgenauigkeit ist hoch, Überraschungen im Nachhinein bleiben aus. Zudem besteht zu jedem Zeitpunkt eine gut strukturierte Datenbasis, welche jederzeit beispielsweise für Szenario-Planungen herbeigezogen werden kann.

2.2 Untersuchung des Fallbeispiels

Das dargelegte Fallbeispiel zeigt exemplarisch ein mögliches Spannungsfeld einer NPO zwischen der Sachzielorientierung (im Beispiel: für die behinderte Person den einen bestens geeigneten Wohn- und/oder Arbeitsplatz anbieten, Selbstbestimmung und Teilhabe ermöglichen) und der ökonomischen Seite (im Beispiel: die vorhandenen Plätze müssen möglichst besetzt werden).

Die Abbildung 2 zeigt die Analyse des Fallbeispiels: In einem ersten Schritt werden die im Fallbeispiel geschilderten Probleme und Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dem zunächst fehlenden Steuerungsinstrument der Belegungsplanung identifiziert. Danach werden die von der Organisation ergriffenen Massnahmen zur Verbesserung der Situation gegenübergestellt und die damit erzielte Wirkung zugeordnet. Dadurch wird im Sinne eines Vorher-Nachher-Vergleichs die Entwicklung festgestellt. Anhand des Vorher-Nachher-Vergleichs werden anschliessend die Hypothesen diskutiert.

Übersicht Analyse Fallbeispiel

Problem/Schwierigkeit der Organisation	Umgang der Organisation mit den Problemen/Schwierigkeiten und erzielte Wirkung
A. Verzögert bzw. zu spät festgestellt, dass das Beitragsdach nicht ausgeschöpft wurde, deshalb entgangene Einnahmen verzeichnet.	Notwendigkeit eines Instrumentes zur frühzeitigen Steuerung festgestellt und beauftragt; die regelmässige Besprechung der Situation findet statt. Die Überwachung der Auslastung der Wohn- und Arbeitsplätze durch die Geschäftsleitung stellt das frühzeitige Ergreifen von Massnahmen sicher.
B. Bedeutung der Platzbesetzung (Auslastung) in der Organisation nicht oder zu wenig bekannt.	Einführung der Profitcenter-Rechnung hat bei den Profitcenter-Verantwortlichen das Verständnis für die betriebswirtschaftlichen Aspekte gefördert. Der Einbezug der Kadermitarbeitenden in den Sitzungsgefässen und die stufengerechte Information bewirkt Sachkenntnis zur Finanzierung.
C. Hohe Bereitschaft zur Ablehnung von Klienten/Klientinnen, dadurch Plätze nicht besetzt.	Präzise Formulierung der Erwartung an das Betreuungspersonal bezüglich Wichtigkeit der Platzbesetzung sowie des fachlichen Auftrages (Bedarfsorientierung). Eine fundierte Ablehnung wird durch die Geschäftsleitung nicht übersteuert. Was mit vertretbarem Aufwand bewerkstelligt werden kann, wird im Sinne der Belegung eines Platzes ermöglicht.
D. Fehlen einer geeigneten (einheitlichen, vollständigen, zeitnahen) Datengrundlage.	Einführung eines Meldeprozesses für Mutationen (Formular und weiterfolgende Schritte) sowie Schaffung des zentral gepflegten und geordnet bewirtschafteten Steuerungsinstrumentes (Belegungsplanung). Die Datenqualität ist vertrauenswürdig und als Entscheidungsgrundlage geeignet.
E. Nichteinhalten der formalen Vorgaben (Verwendung Mutationsformular), dadurch fehlende Informationen bzw. Daten.	Die Durchsetzung des vorgegebenen Meldeprozesses für Mutationen wird erst mit der verpflichtenden Vorgabe und Betonung der Verbindlichkeit durch die Geschäftsleitung möglich. Die Datenqualität ist besser, die relevanten Angaben liegen frühzeitiger vor.
F. Verteilungskampf um Klienten/Klientinnen (bzw. Einnahmen) aufgrund Profitcenter-Rechnung, fehlende Gesamtkoordination.	Mit der Schaffung der Intake-Sitzung erfolgt eine koordinierte und faire Verteilung der Kontingente, welche die relevante Beurteilung auf die gesamtbetriebliche Belegung (Auslastung) abstützt. Die Berücksichtigung des Bedarfs tritt dadurch in den Vordergrund.

Problem/Schwierigkeit der Organisation	Umgang der Organisation mit den Problemen/Schwierigkeiten und erzielte Wirkung
G. Matrixorganisation zwischen verschiedenen Fachstellen, unklare Weisungsbefugnisse. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen passten nicht zusammen.	Die Abgrenzung der Aufgabengebiete und die Erteilung von themenbezogenen Fachweisungsbefugnissen haben die Zusammenarbeit vereinfacht, da die Zuständigkeiten geregelt sind.
H. Zunächst fehlender, dann ungeeigneter und unklarer Steuerungsprozess.	Die eingeführte Intake-Sitzung war geeignet für die Koordination der Eintritte und internen Wechsel. Bei strategischen Fragen gab es Uneinigkeit und unklare Zuständigkeit. Mit der geklärten Abgrenzung (Intake-Sitzung durch Klienten-Administration geleitet; monatliches Belegungs- und Auslastungs-Reporting an die Geschäftsleitung durch die Fachstelle Finanzen & Controlling) funktioniert das Zusammenspiel nun.

Abbildung 2: Übersicht Analyse Fallbeispiel (eigene Darstellung)

Für die ursprünglichen Probleme und Schwierigkeiten konnte die Organisation – teilweise in mehreren Etappen – einen gut funktionierenden Umgang finden. Die dargestellten konkreten Probleme bzw. die aus dem Umgang damit erzielten Wirkungen werden nun mit den zuvor formulierten Hypothesen zu den begünstigenden Faktoren einer tragfähigen Koexistenz von betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten und der Sachzielorientierung in Zusammenhang gebracht.

- A. Die Hypothese der Relevanz geht aus dem Vorher-Nachher-Vergleich besonders deutlich hervor: Der Jahresabschluss bzw. das Rechnungswesen hat vergangenheitsbezogen und dadurch erst verzögert die Information über den Grad der Ausschöpfung des Beitragsdaches hervorgebracht. Die mit Abstand grösste Einnahmenposition ist massgeblich von der effektiven Platzbelegung beeinflusst. Mit der Identifikation der grossen Relevanz für die Steuerung der wichtigsten Einnahmenposition und der entsprechenden Konzipierung des Instrumentes der Belegungsplanung erfolgt die Anwendung nun erfolgreich. Die Hypothese der Stringenz trifft hier insofern zu, als dass die oberste Leitung die Notwendigkeit einer Kennzahlenmessung festgestellt und für die Controlling-Aktivitäten die Priorität daraufgelegt hat.
- B. Mit der Auswahl des Instruments Belegungsplanung wurde der grossen Relevanz der Auslastung Rechnung getragen, denn die Bedeutung der Platzbelegung für die einzelnen Organisationseinheiten ist wirtschaftlich hoch. Mit dem Instrument der Belegungsplanung kann die aktuelle Situation übersichtlich dargestellt werden. Mittels der Profitcenter-Rechnung werden die Zusammenhänge sichtbar und für die jeweiligen Leitungspersonen nachvollziehbar und von ihrer Organisationseinheit aus auf die gesamte Organisation übertragbar. Es ist daraus folgend klar, warum die Belegung regelmässig diskutiert wird und was die materiellen Konsequenzen einer schlechten Auslastung wären.
- C. Von der regelmässigen Messung und Überwachung der Belegungssituation haben alle Führungspersonen Kenntnis. Es herrscht Transparenz über die Absicht und die Notwendigkeit – sowohl die äusseren Faktoren wie die Bedingungen der Leistungsvereinbarung als auch die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge werden regelmässig kommuniziert und erläutert. Die Verankerung

der möglichen Widersprüche zwischen der Sachzielorientierung und der finanziellen Begrenzungen in den agogischen Grundsätzen der Organisation ist ein gutes Beispiel für die Schaffung einer wertekohärenten Führung, die positive Entwicklung ist auch darauf zurückzuführen.

- D. Die ursprünglich fehlende einheitliche und umfassende Datengrundlage und die dadurch mangelnde Übersicht bestätigt die Hypothese der Konsequenz, denn die Genauigkeit und inhaltliche Konsistenz hat gefehlt. Weitere Gültigkeit findet die Hypothese in der Tatsache, dass erst die Organisation der notwendigen Prozesse durch die Fachstellen eine geeignete Datenbasis hervorgebracht hat. Auch die Hypothese der Relevanz bekommt in diesem Zusammenhang Aufwind: Die Sicherstellung einer für eine gute Datenqualität zeitnahe und strukturierte Erhebung der Mutationen legitimiert die formalen Vorgaben.
- E. Weitere Gültigkeit findet die Hypothese der Konsequenz in der Tatsache, dass erst mit der explizit kommunizierten und durchgesetzten Haltung der Geschäftsleitung bezüglich der Verbindlichkeit in der Einhaltung von Terminen und jeglichen Prozessvorgaben, insbesondere derjenigen der Fachstellen, die zeitnahe und korrekte Datenführung gewährleistet werden konnte.
- F. Die Hypothese der Transparenz zeigt an diesem Beispiel ihr Potential: Das Gremium Intake-Sitzung arbeitet auf der Basis der guten Datenqualität und nachvollziehbaren Relevanz für die Organisation mit dem Instrument Belegungsplanung. Die Profitcenter-Verantwortlichen wissen, dass ihre finanziellen Ergebnisse wichtig sind, jedoch eine differenzierte Diskussion über die einzelnen Profitcenter Raum hat, weil das oberste Ziel der Belegungssituation der Gesamtorganisation betrifft. Zumal diese Messgrösse die Sachzielorientierung besser gewährleisten und berücksichtigen lässt, nämlich indem ein interner Wechselwunsch und damit der Bedarf eines Klienten/einer Klientin nicht torpediert wird. Die Arbeitsgrundlage der Intake-Sitzung umfasst ferner Klarheit über die Zielvorgaben und den möglichen Massnahmenkatalog der Geschäftsleitung. Die Sinnhaftigkeit der Hypothese der Wertekohärenz zeigt sich am Konsens über die Notwendigkeit der hohen Belegung, was sich im Gremium an einer fundierten, sachlichen Diskussion über die Machbarkeit oder Ablehnung einer bestimmten Aufnahme zeigt. Dies im Wissen darum, dass unter der Berücksichtigung der Sachzielorientierung die Platzbelegung nicht um jeden Preis durchgesetzt wird.
- G. Die Ausgangslage zeigt die Bedeutung einer gut organisierten Vorgehensweise bei der Datenerhebung und damit die in der Hypothese der Konsequenz formulierten Forderung. Die zunächst unklaren und nicht durchgehend geklärten Zuständigkeiten haben viel Reibungsverlust erzeugt und den Bedarf nach einer einheitlichen und vor allem korrekten Datenbasis torpediert. Die Hypothese der Stringenz findet ihre Bestätigung, indem erst mit der übergeordneten Klärung der Aufgabenteilung zwischen den Fachstellen auf optimale Weise gearbeitet werden konnte.
- H. Am Beispiel der Organisation des eigentlichen Steuerungsprozesses zeigt sich die Wichtigkeit der Hypothesen der Relevanz, der Transparenz und der Stringenz. Die einnahmenseitige Relevanz für die wirtschaftliche Situation der Organisation ist wie bereits mehrfach dargelegt das

Kriterium für die Etablierung eines Steuerungsinstrumentes, bei dessen Anwendung die Zuständigkeiten transparent geklärt werden müssen. Eine stringente Rollenteilung zwischen der Controlling-Verantwortlichen und der Fachverantwortlichen für die Klienten-Administration einerseits und die Abgrenzung des auf der operativen Ebene tätigen Gremiums Intake-Sitzung und die Überwachung und bezüglich der Auslastung strategischen Steuerung durch die Geschäftsleitung andererseits.

2.3 Zusammenfassung zur Gültigkeit der Hypothesen im Fallbeispiel

Die vom Praxisbeispiel ausgehend festgestellten und diskutierten Mechanismen, welche offenbar zu einer tragfähigen Koexistenz des betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumentes der Belegungsplanung mit der Sachzielorientierung des Betreuungsbedarfes und Wahrung der Selbstbestimmung der Klientinnen und Klienten beigetragen haben, werden in der Abbildung 3 den als Hypothese formulierten Faktoren gegenübergestellt und anschliessend kommentiert.

Bewertung der Hypothesen im Fallbeispiel

Faktor	Bewertung am Fallbeispiel (Verweis in Klammern auf Problem/Schwierigkeit aus Abbildung 2)
1. Konsequenz	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Datengrundlage erst mit administrativ geklärtem Prozess verbessert (D) • Durchsetzung der Einhaltung administrativer Prozesse erforderte Mitwirkung der Geschäftsleitung (E) • Klare Regelung der Zuständigkeiten zwischen den Fachstellen ermöglichte funktionierende Prozesse (G)
2. Relevanz	<ul style="list-style-type: none"> • Erst ein zentrales, strukturiertes Instrument (Belegungsplanung) schaffte den Überblick (A) • Die identifizierte Wichtigkeit als objektives Argument in der Kommunikation schafften Akzeptanz (B) • Legitimation für administrativen Aufwand, damit wichtigste Grösse verlässlich gesteuert werden kann (D)
3. Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> • Sichtbarkeit der Bedeutung der Einnahmen in der Profitcenter-Rechnung in Übereinstimmung mit dem Steuerungsinstrument erreicht (B) • Klar begründete Erwartung an das Fachpersonal, im Gegenzug wird die Fachbeurteilung im Einzelfall übernommen (C) • Für Gesamtorganisation optimierte Belegung und Sachzielorientierung dank differenzierter Profitcenter-Beurteilung (F) • Geklärte Absichten und Zuständigkeiten im Steuerungsprozess stärken die Rollen aller Akteure (H)
4. Stringenz	<ul style="list-style-type: none"> • Die Geschäftsleitung nimmt die Rolle der Überwachung und Anordnung von Massnahmen wahr; die Fachstellen sind beratend tätig, gewährleisten Datenqualität (A) • Klare Regelung der Zuständigkeiten zwischen den Fachstellen ermöglichte die Zuordnung von Verantwortlichkeiten (G) • Die Gremien Intake-Sitzung und Geschäftsleitung funktionieren gut dank abgestimmten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (H)
5. Wertekohärenz	<ul style="list-style-type: none"> • Sachliche Zusammenhänge können dargestellt und kommuniziert werden (B) • Balance zwischen Notwendigkeit bzw. Erwartung und Fachlichkeit wird gesucht und offengelegt, was ein Miteinander fördert (C) • Differenzierte Betrachtung und offene Diskussion verhindert Fehlanreize (G) • Beide Gremien berücksichtigen beide Dimensionen angemessen und entscheiden begründet (H)

Abbildung 3: Bewertung der Hypothesen im Fallbeispiel (eigene Darstellung)

Die Gegenüberstellung (siehe Abbildung 3) der Beobachtungen aus der Fallstudie mit den formulierten Hypothesen führt für die Faktoren eins bis fünf zu den folgenden Feststellungen:

1. Erst mit der aktiven Beteiligung der Geschäftsleitung an der Klärung der Zuständigkeiten und der Durchsetzung der Mitwirkungspflichten konnte das beschriebene Steuerungsinstrument optimal funktionieren. Die Konsequenz in der Prozesssteuerung hat im Beispiel ihre Wirkung gezeigt.
2. Das Beispiel beschreibt die materielle Relevanz der mit dem Steuerungsinstrument kontrollierten Position der Erfolgsrechnung exemplarisch. Die Klarheit der Notwendigkeit wie auch die Tauglichkeit dieses Steuerungsinstrumentes objektivierten die Diskussion und schuf die Akzeptanz für den administrativen Aufwand.
3. Das dank der Transparenz geschaffene gemeinsame Verständnis über die Bedeutung und die Zusammenhänge der Platzbelegung bzw. Auslastung der Wohn- und Arbeitsplätze hat ermöglicht, dass die Ziele gemeinsam verfolgt werden. Es konnte Gewissheit und Verlässlichkeit im Handeln und Entscheiden geschaffen werden, sodass bestmögliche Voraussetzungen für die involvierten Personen herrschen.
4. Nach verschiedenen Klärungsschritten ist nun eine stimmige Aufteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen erreicht. Anhand der gezeigten Probleme erkennt man, wie hilfreich eine stringente Zuordnung von Rollen und das ebenso klare wahrnehmen der zugewiesenen Rolle ist.
5. Der als Balance-Akt anerkannte Zielkonflikt als solchen zu benennen und alle Dimensionen von Argumenten ausgewogen zu betrachten hat dank einem wertekohärenten Führungsverständnis die gemeinsame Arbeit gestärkt und das Resultat unter den gegebenen Voraussetzungen für alle Beteiligten verbessert.

Das Fallbeispiel konnte anhand der Probleme und Schwierigkeiten der Ausgangssituation aufzeigen, wie die ergriffenen Massnahmen im Verlaufe der Zeit – in einem zirkulären Prozess insgesamt über sechs Jahre – das gewünschte Resultat erzielen konnten. Die begünstigende Wirkung der identifizierten Faktoren konnte in den Zusammenhang gebracht und anhand der Beispiele nachvollziehbar gezeigt werden. Das Fallbeispiel illustriert die überlappenden Effekte der benannten Faktoren und stellt damit zwar den Sinn der Einzelbetrachtung in Frage, was jedoch für die Praxis vermutlich von untergeordneter Wichtigkeit ist. Die Gespräche mit den Fachpersonen können unter anderem dazu sicher einen weiteren Eindruck vermitteln.

3 Befragung Fachpersonen

3.1 Bedeutung der Fragestellung aus Sicht der Befragten

Kaum ins jeweilige Interview gestartet bejahten alle drei befragten Personen die Wichtigkeit der Fragestellung für sie als Fachpersonen, aber auch für die eigene Organisation sowie für die Branche und untermalten die Aussagen unaufgefordert mit prägnanten Beispielen, Bildern und Begründungen. Der Bezug zum Steuerungsbedarf – insbesondere der finanziellen Steuerung – ist für alle klar gegeben, ebenso diskussionslos wie die anspruchsvolle Situation der NPO im beschriebenen Spannungsfeld. Die ausführlichen Protokolle der Interviews befinden sich im Anhang C.

3.2 Diskurs der Interviews zu den Hypothesen

3.2.1 Hypothese zum Faktor Nr. 1 – Konsequenz

Eine wichtige Voraussetzung zur Vermeidung einer Fehlinterpretation der Kennzahlen betreffe die Datenqualität – oder wie es RL dezidiert als «Datenwahrheit» bezeichnet, auf welche er sich verlassen müsse. AT erläutert, dass man bei den datenerfassenden Personen dafür sorgen müsse, dass sie die Erhebungen konstant und genau nach den Vorgaben vornehmen. Dazu müssten sie die Zusammenhänge aufgezeigt bekommen, aber auch merken, dass mit ihren Angaben gearbeitet werde. Gerade mit der Einforderung der Verbindlichkeit von Terminen und Vorgaben durch das Management würde hier ein wichtiges Zeichen gesetzt. Speziell in kleineren Organisationen wäre ein gemeinsames, durch die Geschäftsleitung gestütztes und durchgesetztes Verständnis von Deadlines und Pünktlichkeit hilfreich, bemerkt PE. Bereits zur ersten Hypothese wird sowohl von PE als auch von AT betont, dass eine Organisation gut beraten sei, bereits bei der Rekrutierung von Führungspersonen deren Einstellungen und Kenntnisse zum Umgang mit Deadlines und der Verbindlichkeit einerseits, aber auch zur Wichtigkeit und Notwendigkeit von betriebswirtschaftlichen Instrumenten andererseits zu beachten und ein gewisses Mass an diesbezüglichen Kenntnissen als Kriterium zu etablieren.

3.2.2 Hypothese zum Faktor Nr. 2 – Relevanz

Bei den Erörterungen zum Faktor Relevanz betont PE die Bedeutung des bewussten Handelns – sei es bei der erstmaligen Auswahl einer Kennzahl oder dann bei der späteren Überprüfung. Die Unterscheidung von eher dauerhaft relevanten Kennzahlen und vielleicht nur temporär benötigten Zahlen findet AT wichtig, denn ist die Notwendigkeit nicht mehr vorhanden, soll eine Kennzahl auch wieder weggelassen werden. Nur weil ein bestimmter Sachverhalt einmalig – auf Anfrage von irgendjemandem aus der Organisation – ausgewertet würde, sei das dann nicht automatisch auf alle Zeiten wiederholt als Kennzahl bereitzustellen, es brauche eine klar zugewiesene Verantwortung für einen solchen Entscheid findet PE. RL merkt an, dass es eine Ausgewogenheit brauche – ein roter Faden, welcher dann die Kennzahlen insgesamt zu einem Werkzeug zur Sicherung des Fortbestandes der Organisation machen kann. Weiter führt RL aus, dass die Leitungspersonen sich deshalb darauf einigen müssten, welche Kennzahlen wichtig seien – geschehe das nicht, würde eher zu viel Verschiedenes ausgewertet. Es dürfe nicht sein, dass die Leitungspersonen Reports zwar erhalten, aber nichts damit machen – das sei ein Hinweis darauf, dass die Kennzahl keinen Mehrwert bringe, findet PE.

3.2.3 Hypothese zum Faktor Nr. 3 – Transparenz

Im Gedankenaustausch zur Bedeutung eines transparenten Umgangs mit den ermittelten Kennzahlen hat AT betont, dass gerade bei der erstmaligen Einführung von Kennzahlen die Kulturfrage sehr relevant ist und man gut beraten sei, die Kennzahlen positiv zu besetzen. Grundsätzlich solle man merken können, dass eine offene und frühzeitige Kommunikation nur hilfreich und entlastend sei, indem man auftretende Probleme oder Entwicklungen frühzeitig erkennen, ergründen und allenfalls lösen könne. PE spricht von einer Kultur des Vertrauens und des Dialogs, welche als wichtigste Grundvoraussetzung gelebter Transparenz herrschen solle. Wiederholt betont wird auch das grosse Potential der Transparenz. So merkt RL pointiert an, dass eine fehlende Transparenz verhindere, dass alle teilhaben und mitverantworten können. Nicht geteilte Information führe dazu, dass man an der Basis «die da oben» bzw. deren Entscheidungen nicht nachvollziehen könne und die Zusammenhänge und die Auswirkung des eigenen Handelns auf die Zahlen nicht kenne. Dabei – und dies schildern sinngemäss alle interviewten Personen – seien fast alle Menschen daran interessiert, an einer positiven Entwicklung mitzuwirken, wenn sie denn nur ihren Handlungsspielraum verstehen würden. Gerade die Akzeptanz von vielleicht auch unangenehmen Massnahmen sei viel höher, bemerkt AT dazu. Die Möglichkeit zum Dialog über die Kennzahlen sei wichtig, fügt PE an. Es sei auch wichtig, die Kommunikation auf Augenhöhe zu gestalten und Rückkopplungen zum Verständnis der Erklärungen zu machen, meint RL.

3.2.4 Hypothese zum Faktor Nr. 4 – Stringenz

In der Debatte zur Gewichtigkeit des Faktors Stringenz haben sich verschiedene Aspekte ergeben. Konsens besteht darin, dass die Rolle des Controllers/der Controllerin als Sparringpartner für die Geschäftsleitung einerseits, aber auch für alle Führungspersonen mit entsprechender Verantwortung andererseits sein soll. Wie AT bemerkt, sollte die Zusammenarbeit auf Augenhöhe stattfinden und dürfe nicht auf die reine Kontrolle reduziert werden. Oder wie PE bemerkte, sei der Controller/die Controllerin nicht nur für das Zahlen zusammenrechnen da, sondern habe dadurch auch die bestmögliche Übersicht über die ganze Organisation. RL spricht davon, miteinander am Ziel der sichergestellten Existenz der NPO zu arbeiten. Als Controller*in müsse man aber die Entscheidungen der Geschäftsleitung überlassen und diese auch dann akzeptieren können, wenn die eigene Empfehlung anders lautete, meint AT.

3.2.5 Hypothese zum Faktor Nr. 5 – Wertekohärenz

Zum Faktor der Wertekohärenz bemerkt RL, dass dies eine Frage der Haltung, der Normen und der Werte sei – diese müssten sowohl bezüglich finanzieller als auch agogischer Fragen in einer stimmigen Argumentationskette sein. PE befürwortet die Gleichgewichtigkeit, auch deshalb, weil das Betriebswirtschaftliche und das Soziale gar nicht getrennt betrachtet werden könnten. Kennzahlen und die Arbeit mit Menschen seien keine separaten Systeme – genauso wie Zahlen ohne Hintergrundwissen und ergänzende Angaben wenig aussagen sei die Zufriedenheit der Klientinnen und Klienten keine geeignete Messgrösse für die Beurteilung der Zielerreichung. AT ordnet die Kohärenz als wichtig ein. Sie sei geeignet, denn es dürfe nicht dazu kommen, dass die Anliegen der Stakeholder – namentlich das Wohle und die Interessen der Klientinnen und Klienten – und auch die betriebswirtschaftlichen Anliegen gegeneinander ausgespielt werden.

3.3 Zusammenfassung zur Gültigkeit der Hypothesen nach den Interviews

Alle Befragten stellen fest, dass die Nutzung von Kennzahlen zur Steuerung der Organisation von zunehmender Bedeutung sei. So ordnet etwa RL die zeitnahe Verfügbarkeit und damit die Reaktionsfähigkeit des Managements als immer wichtiger ein. Auch AT äussert sich dahingehend, als dass die knapper werdenden Mittel bei gleichzeitig steigenden Aufgaben und Ansprüchen an die Institutionen die Gewichtung des aktiven Steuerns und Lenkens erhöhen würden. Für PE sind Kennzahlen eine Möglichkeit, die Zielerreichung zu messen, denn schliesslich seien die NPOs keine Inseln, man dürfe nicht an der Gesellschaft vorbeileben und müsse mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen bewusst umgehen.

AT stellt fest, dass die Faktoren sich auf die Führungsebene beziehen würden und sich damit befassen, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssten und wie die Zusammenarbeit sein sollte. Weiterführend wäre seiner Meinung nach spannend, mit welchen Kennzahlen eine NPO wirksam und erfolgreich sein könne – respektive wie man schnell zu den konkreten für die Organisation relevanten Kennzahlen komme.

Für RL wäre eine erfolgsversprechende Methode des Praxistransfers, wenn man die Wertschöpfung aufzeigen könnte, welche sich mit dem Verfolgen der als Hypothesen formulierten Faktoren erschliessen liesse. Dann würden – so seine Einschätzung – die meisten hellhörig, und führt weiter aus, dass wer die Existenz seiner Organisation sichern wolle, sicher offen für den roten Faden der vorgestellten Hypothesen sei.

PE sieht die Chance des Praxistransfers im Rahmen der Heimleitungs-Ausbildung für Personen mit einem sozialpädagogischen oder pflegerischen Hintergrund. Hier käme der finanzielle Teil viel zu knapp vor, das eigentliche Lernen fände dann erst im Job statt. Hierzu seien die Hypothesen schon einmal eine gute Grundlage, welche das Bewusstsein für die Führungsaufgabe schaffe.

«Es fällt mir auf, dass alle genannten Faktoren ein Zusammenspiel sind. Man kann nicht einfach an einem Ort drehen und dann kommt es sicher gut» (AT).

«Wie es mit der Führungsaufgabe gekoppelt ist, gefällt mir sehr gut» (PE).

«Ich denke, diese Frage wird immer wichtiger» (RL).

So unterschiedlich die Interviewten den Fokus ihrer Gedankengänge und Praxisbezüge gelegt haben, so einig waren sie sich in der Gesamtbeurteilung der Hypothesen: Es wurden weder komplett fehlende Komponenten festgestellt noch gegenteiligen Meinungen geäussert. Wohl aber waren die weiterführenden Themenvorschläge gleichermassen substanziell wie auch sinnvoll.

IV ERGEBNISSE UND AUSBLICK

1 Fünf begünstigende Faktoren

Gesucht waren

Merkmale des Führungshandelns,
 welche einen gelungenen Einsatz von Kennzahlensystemen
 im spezifischen Spannungsfeld von NPO
 ermöglichen.

Das mehrstufige Vorgehen zur Identifikation und zur Verifizierung von Merkmalen des Führungshandelns mit Bezug zum Einsatz von Kennzahlensystemen in Sozialen Institutionen und der daraus erschlossenen Erkenntnisgewinne zeigt die Abbildung 4 zusammenfassend.

Angewendete Methoden und Erkenntnisgewinne

Methoden	Merkmale, Vorgehen, Absichten	Erkenntnisgewinn
Fachliteratur-Studium	<ul style="list-style-type: none"> NPO-spezifische Controlling-Literatur studieren Innen- und Aussensicht von NPO beleuchten Kennzahlenspezifische Fach-Literatur auch zum ersten Sektor mit Bezug zum Führungshandeln und zu möglichen Irrtümern sichten 	<ul style="list-style-type: none"> Einflüsse von fachlichen, gesetzlichen und strukturellen Anforderungen sind erfasst Widersprüche in der Vereinbarkeit von Profession, Ökonomie und Stakeholder-Interessen sind erkannt Forderungen nach Rechenschaft, Legitimation und Wertekohärenz werden berücksichtigt Fehler der Führung mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen sind bewusst gemacht
Deduktion zur Hypothesenbildung	<ul style="list-style-type: none"> Systematische Analyse der Literatursammlung Mittels Kodierung und Kategorienbildung Verdichtung von Themengruppen 	<ul style="list-style-type: none"> pro Themengruppe ein Faktor identifiziert und prägnant formuliert zu allen Aspekten von Kennzahlen (Erhebung, Gestaltung, Kommunikation, Organisation und Haltung) je ein Faktor zugeordnet
Fallstudie	<ul style="list-style-type: none"> Anhand eines zusammenhängenden Beispiels im zeitlichen Verlauf die Entwicklung zeigen Beispiel repräsentiert Spannungsfeld der Betriebswirtschaft und der Sachzielorientierung von NPO exemplarisch 	<ul style="list-style-type: none"> Faktoren sind nicht streng getrennt, am selben Sachverhalt zeigen sich mehrere Aspekte gleichzeitig Wirksamkeit der Faktoren ist an den Beispielen erkennbar
Befragung von Fachpersonen	<ul style="list-style-type: none"> Langjährige Berufs- und Branchenerfahrung der Befragten Professionelle, kritische Überprüfung und Aussenblick Halbstrukturiertes Interview für offene Diskussion 	<ul style="list-style-type: none"> Bedeutung für die eigene Praxis bestätigt Erfahrungsbasiert die Tauglichkeit attestiert Ergänzende Beispiele und Sachverhalte zur Bestätigung

Abbildung 4: Angewendete Methoden und Erkenntnisgewinne (eigene Darstellung)

Gefunden wurden

fünf Faktoren mit Bezug zur Führungsaufgabe der obersten Leitung, welche eine tragfähige Koexistenz von betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten mit der Sachzielorientierung der sozialen Arbeit begünstigen.

Begünstigende Faktoren einer tragfähigen Koexistenz

Faktoren	Beschreibung und Bezug zur Führungsaufgabe
1. Konsequenz	Gelebte Konsequenz in der Prozesssteuerung, sowohl bei der Prozessgestaltung als auch in der Prozesseinhaltung, ist eine ständige Führungsaufgabe.
2. Relevanz	Das Kriterium der Relevanz für die Wahrung der Steuerungsfähigkeit der Organisation als Leitgedanken für die Neu- und Umgestaltung der Kennzahlen und des Kennzahlensystems anzuwenden ist eine wiederkehrende Führungsaufgabe.
3. Transparenz	Die Gewährleistung von Transparenz bezüglich der Absichten und der Methoden des Kennzahleneinsatzes ist eine dauerhafte Führungsaufgabe.
4. Stringenz	Die Sicherstellung der Stringenz bezüglich der Rollenklärung und im Rollenbewusstsein ist eine Führungsaufgabe.
5. Wertekohärenz	Das Streben nach einem vom Primat der Wertekohärenz geprägten Führungsverständnis ist eine Führungsaufgabe.

Abbildung 5: Begünstigende Faktoren einer tragfähigen Koexistenz (eigene Darstellung)

Die zunächst theoriegeleitete Hypothesenbildung brachte die in Abbildung 5 zusammengefasst beschriebenen fünf Faktoren hervor. Für alle fünf Faktoren konnte anhand einer praktischen Fallstudie die vermutete begünstigende Wirkung anhand von jeweils drei bis vier Beispielen gezeigt werden. Im Rahmen der Interviews wurden dann die Faktoren kritisch diskutiert, die Einschätzungen und Erfahrungen der Fachexpertin und der Fachexperten haben deren Gültigkeit bestätigt und vielfältig untermauert. Die in der Herleitung und Beschreibung der Hypothesen dargelegten Details der identifizierten fünf Faktoren sind geeignet, die Tragfähigkeit der Koexistenz betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente und der Sachzielorientierung signifikant zu erhöhen. Die beiden Untersuchungen – die Fallstudie sowie die Fachpersonenbefragungen – haben keine Hinweise auf ein Nichtzutreffen oder gar eine mögliche kontraproduktive Auswirkung hervorgebracht.

Basierend auf den Untersuchungsergebnissen kann den fünf identifizierten Faktoren eine in hohem Mass begünstigende Wirkung zur Schaffung einer tragfähigen Koexistenz von betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten und der Sachzielorientierung Sozialer Arbeit attestiert werden. Der Umkehrschluss im Sinne einer Erfolgsgarantie – wenn man nur alle fünf Faktoren befolgt, funktioniert es sicher – ist aber wie bei Führungsthemen üblich, auch in diesem Fall ein Wunschgedanke.

2 Steigende Bedeutung der fünf Faktoren

Paula Lotmar und Edmond Tondeur (2004) erklären: «Führen heisst, in vernetzten Bezügen bewusst handeln» (S. 31). Diese Führungskonzeption ist zutreffend wie nie zuvor – stehen doch die fünf begünstigenden Faktoren in Bezug zur Führungsaufgabe im komplexen Spannungsfeld von Betriebswirtschaft und Sachzielorientierung.

Ein konstruktiver Umgang mit betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten in NPO wird in Zukunft aufgrund des steigenden finanziellen Drucks an Bedeutung gewinnen. Die Arbeit konnte zeigen, dass es sich nicht um eine Frage von entweder Sachzielorientierung oder betriebswirtschaftliche Steuerung handelt. Vielmehr können die Führungsverantwortlichen durch ihre aktive und bewusste Wahrnehmung der Führungsaufgaben im Kontext der Controlling-Organisation eine kulturell und operativ verankerte Gemeinschaft aller Mitarbeitenden einer Organisation schaffen, welche einem effektiven und effizienten Ressourceneinsatz und damit letztlich der Sachzielorientierung bzw. den Empfängerinnen und Empfänger der Leistungen dienlich ist.

Die vorliegende Arbeit ist für Controlling-Fachpersonen ebenfalls von Interesse, denn auch für ihre Rolle und ihren Arbeitsauftrag sind fundierte Kenntnisse über die Zielkonflikte und Dilemmata von hybriden Organisationen im dritten Sektor gleichermassen bedeutend wie entlastend. Im Wissen um die fünf Faktoren brauchen und nutzen sie Fingerspitzengefühl und einen guten Zugang zu didaktischen und kommunikativen Methoden, um ihre fachtechnischen Anliegen und Arbeitsergebnisse im Sinne der Sache und in enger Zusammenarbeit mit der operativen Leitung transportieren zu können.

3 Reflexion und kritische Würdigung des Forschungsprozesses

Während sich die Erschliessung der theoretischen Grundlagen auf die ganze Palette der NPO bezieht, beschränken sich sowohl die Fallstudie als auch die Experteninterviews auf denselben Zweig. Somit könnte in Frage gestellt werden, ob die Ergebnisse für alle NPO repräsentativ sind. Als Mehrwert der doppelten Überprüfung innerhalb der gleichen NPO-Gruppe kann jedoch gezeigt werden, dass sich die Beispiele aus der Fallstudie unabhängig in den Argumenten der Expertin und der Experten wiederfinden. Dadurch wird die Belastbarkeit der Ergebnisse zumindest für einen Teil der NPOs erhöht.

Der professionelle Umgang mit der vielschichtigen und langjährigen Praxiserfahrung im Themengebiet von mir persönlich als Autorin der vorliegenden Arbeit war eine Herausforderung. Mit einem stetigen Hinterfragen des differenzierten Vorgehens bei der Selektion und Interpretation der Fachliteratur und dem kritischen Blick auf die Neutralität und Sachlichkeit bei der Schilderung und Analyse des Fallbeispiels bin ich dem Risiko einer getrübbten Objektivität entgegengetreten. Mit der doppelten Überprüfung der Hypothesen habe ich dem Risiko der subjektiven Wahrnehmung und Beeinflussung der Resultate entgegengewirkt. Zugleich habe ich meine fachliche Expertise auch als Chance erlebt, indem die Verknüpfung von Theorie und Praxis, aber auch die thematisch breite Erforschung und Einbettung der angewendeten Methoden ergebnisorientiert zusammengeführt und verdichtet werden konnten. Ein starker Fokus auf ein strukturiertes, methodisch geleitetes Vorgehen hat mir geholfen und schliesslich

auch verhindert, dass die Arbeit eine Scheinfrage mit einem zum Vornherein feststehenden Resultat beantwortet. Ich konnte auch für mich persönlich für die praktische Arbeit neue Erkenntnisse und vor allem fundierte Argumentationen und Erklärungsansätze erschliessen. Spät im Erarbeitungsprozess der vorliegenden Arbeit ist mir bewusst geworden, dass der an meiner Praxis erlebten Wirksamkeit der fünf Faktoren eine intuitiv gelebte, zutiefst systemische Denkweise zugrunde liegt.

4 Weiterführende Aspekte

Die Kompetenzen einer Führungsperson zur Schaffung und Anwendung eines wertekohärenten Führungsstils bzw. eines wertekohärenten Führungshandelns sind – nach der Feststellung der vorliegenden Arbeit – ein wesentlicher begünstigender Faktor. Eine mögliche Folgefrage wäre nun: Wie kann die Wertekohärenz-Fähigkeit von Leitungspersonen entwickelt, gefördert und auch gewartet werden? Eine Anleitung zur Reflexion über den eigenen Umgang mit der Wertekohärenz im täglichen Handeln und in Bezug auf die wahrgenommene Funktion könnte für Führungspersonen themenübergreifend aufschlussreich sein.

Für den Praxistransfer der dargelegten Erkenntnisse gibt es weitere Stossrichtungen zu bearbeiten. So haben die befragten Fachpersonen angeregt, im Rahmen branchenspezifischen Ausbildungen von Führungspersonen das Wissen zu den betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten und das Bewusstsein ihrer Rolle zu verbessern. Als Anreiz sollte man vielleicht – dies ebenfalls ein Vorschlag aus den Interviews – den materiellen Nutzen messen, welcher unter Berücksichtigung der fünf Faktoren erzielt werden kann, was mutmasslich wiederum mehr verfügbare Ressourcen zugunsten der Leistungsempfänger*innen freisetzen würde.

Und damit schliesst sich ein Kreis: Das eine tun (die betriebswirtschaftlichen Instrumente und Steuerungsmöglichkeiten nutzen) und das andere nicht lassen (die Sachzielorientierung der Sozialen Arbeit bewahren) ist zielführender als das Eine gegen das Andere auszuspielen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Bauer**, Günther (2015). *Einführung in das systemische Controlling*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Biel**, Alfred (2020). Wie passt Controlling in eine humanitäre Hilfsorganisation?. *CONTROLLER Magazin*, 2020 (Januar / Februar), 52–57.
- Bono**, Maria Laura & **Neubert**, Daniela (2013). Wirkungsorientiertes Controlling zwischen Legitimation und organisationalem Lernen
In Andreas Strunk (Hrsg.), *Leitbildentwicklung und systemisches Controlling* (S. 83–103). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Douma**, Eva & **Brauerhoch**, Frank-Olaf (2011). Sozialwirtschaft am Scheideweg. *Sozialwirtschaft*, 2011 (5), 7–13.
- Duden** (ohne Datum). **Kohärenz**. Gefunden unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Kohärenz>
- Duden** (ohne Datum). **Konsequenz**. Gefunden unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/Konsequenz>
- Duden** (ohne Datum). **Relevanz**. Gefunden unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Relevanz>
- Duden** (ohne Datum). **Stringenz**. Gefunden unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Stringenz>
- Duden** (ohne Datum). **Transparenz**. Gefunden unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Transparenz>
- Duden** (ohne Datum). **Wertvorstellung**. Gefunden unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Wertvorstellung>
- Eidgenössisches Departement des Innern** (ohne Datum). *Übereinkommen der UNO über die Rechte von Menschen mit Behinderungen*. Gefunden unter <https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/ebgb/recht/international0/uebereinkommen-der-uno-ueber-die-rechte-von-menschen-mit-behinde.html>
- Eisenreich**, Thomas, **Halfar** Bernd & **Moos** Gabriele (Hrsg.). (2005). *Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Fischbach**, Stefanie (2011). *Auf dem Weg zur Professionalisierung? Die ‚Verbetriebswirtschaftlichung‘ Sozialer Arbeit am Beispiel einer Behinderteneinrichtung*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Heister**, Werner (2010). Erfolgsfaktoren des Controllings in Nonprofit-Organisationen.
In Hans-Christoph Reiss (Hrsg.), *Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen* (S. 171–188). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Herzka**, Michael (2013). *Führung im Widerspruch. Management in Sozialen Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Kortendieck**, Georg & **Stepanek**, Peter (2019). *Controlling in der deutschsprachigen Sozialwirtschaft: Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Krummenacher**, Jürg (2019). Einführung und Überblick.
In Jürg Krummenacher, Christoph Buerkli, Paul Bürkler & Albert Schnyder (Hrsg.), *Management von Nonprofit-Organisationen. Das Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 15–34). Zürich: Seismo Verlag.
- Lichtsteiner**, Hans, **Gmür**, Markus, **Giroud**, Charles & **Schauer**, Reinbert (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Lotmar**, Paula & **Tondeur**, Edmond (2004). *Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln* (7. Aufl.). Bern: Haupt.
- Lötscher**, Alex & **Küchler**, Carsten (2019). Finanzielle Führung von NPOs.
In Jürg Krummenacher, Christoph Buerkli, Paul Bürkler & Albert Schnyder (Hrsg.), *Management von Nonprofit-Organisationen. Das Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 197–219). Zürich: Seismo Verlag.
- Matul**, Christian (2003). Besonderheiten der Implementierung von Management-Instrumenten in NPOs.
In Rolf Eschenbach & Christian Horak (Hrsg.), *Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz* (2. Aufl., S. 503–514). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Merchel**, Joachim (2013). *Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung* (4. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Ossola-Haring**, Claudia, **Schlageter**, Andreas & **Schöning**, Stephan (2019). *11 Irrtümer über Kennzahlen. Mit den richtigen Erkenntnissen führen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pfaffen**, Klaus (2005). Balanced Scorecards – Ein Aspekt der Corporate Governance-Kultur in Nonprofit-Organisationen.
In Rudolf X. Ruter, Karin Sahr & Georg Graf Waldersee (Hrsg.), *Public Corporate Governance. Ein Kodex für öffentliche Unternehmen* (S. 233–251). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Posselt**, Gunhild (2014). *Mitarbeiter führen mit Kennzahlen – Attention Leadership*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rosenow-Gerhard**, Joy & **Schröer**, Andreas (2017). Identität hybrider Organisationen – Zwei Fallbeispiele. *Verbands-Management*, 2017 (3), 6-12.
- Rüegg-Stürm**, Johannes & **Grand**, Simon (2020). *Das St.Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt* (2. Aufl.). Bern: Haupt.

Simsa, Ruth & Patak, Michael (2016). *Leadership in Non-Profit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken* (2. Aufl.). Wien: Linde Verlag.

Stiftung für Fachempfehlung zur Rechnungslegung (2020). *Fachempfehlung zur Rechnungslegung: Stand: 1. Januar 2020*. St.Gallen: Stiftung für Fachempfehlung zur Rechnungslegung.

Weber, Jürgen (2018). Kennzahlen – eine multiperspektivische Betrachtung.
In Andreas Wiesehan & Martin Kissler (Hrsg.), *Erfolgreiches Controlling. Theorie, Praxis und Perspektiven* (S. 173–185). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Zischg, Kurt (2018). *Controlling im Nonprofit-Sektor. Theoretische Grundlagen, empirische Studie, Praxistransfer*. Wien: LIT Verlag.

Anhang A – Übersicht und Sammlung sinngemäss verwendeter Begriffe

Begriffe	sinngemässe Verwendung
Soziale Organisationen	Nonprofit-Organisationen; im Umfeld, im Rahmen von bzw. im Zusammenhang mit NPO
Soziale Institutionen	
Träger	
Einrichtung	
Sozialwesen/Organisationen im Sozialwesen	
Sozialbereich	
dritter Sektor	
Sozialwirtschaft/sozialwirtschaftlich	Nonprofit-Organisationen und ihre Tätigkeiten und Leistungen als Teil des Wirtschaftssystems
Sozialmanagement	
das Soziale	
Soziale Arbeit	Begriffe zu den im Rahmen von NPO zur Zweckerfüllung typischerweise ausgeübten Tätigkeiten und Berufe
Sachziel (Mission, Zweck)	
Sachzielorientierung	
Profession der sozialen Arbeit	
Berufsethisches Verständnis der sozialen Arbeit	
Fachpersonal (im Kontext)	
Behinderte	Personen mit Unterstützungsbedarf, direkte Leistungsempfänger*innen der NPO
Beeinträchtigte	
Hilfsbedürftige	
Klienten, Klientinnen	
Betreuungsleistungen	Durch das Fachpersonal erbrachte Dienstleistungen zu Gunsten der Personen mit Unterstützungsbedarf
Begleitung und Betreuung	
Hilfe	
Agogische Begleitung bzw. Anleitung	
Ökonomie	Alles, was der gewinnoptimierten Herstellung und dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen einer einzelnen Organisation dient und im Gesamtsystem dem Gesetz von Angebot und Nachfrage unterliegt
ökonomisch	
Ökonomisierung	
Wirtschaftssystem	
die Wirtschaft	
Marktwirtschaft	
wirtschaftliches Denken	
Wirtschaftlichkeit	
erster Sektor	

Begriffe	sinngemässe Verwendung
Betriebswirtschaft	Das wirtschaften einer Unternehmung bzw. einer Organisation.
betriebswirtschaftlich	
Wirtschaftliches Ergebnis	Wichtigstes bzw. in letzter Konsequenz einziges Ziel einer Organisation, den grösstmöglichen Ertragsüberschuss (=Gewinn) zu erwirtschaften
Gewinnmaximierung	
Gewinnorientierung	
gewinnorientiertes Unternehmen	
erwerbswirtschaftliche Organisationen/Unternehmungen	
For Profit Organisationen/Profit-Unternehmen	
Management	(Gesamt-) Leitung einer Organisation, gesamtverantwortlich Führungsfunktion
Manager	
Geschäftsleitung/Geschäftsleitungsmitglieder	
Geschäftsführer*innen	
Oberste (operative) Leitung	
Führungspersonen	
Berichterstattungen	Endprodukt der Kennzahlen-Aufbereitung
Controllingberichte	
Kennzahlenberichte	
Finanzierer	Staatliche oder andere Stellen und Instanzen, welche als nicht direkte Leistungsempfänger die finanziellen Mittel zur Verfügung stellen
Kostenträger	
Ressourcengeber	

Anhang B – Leitfaden Befragung Fachpersonen

1. Kannst du kurz erzählen, was deine Funktion ist und welche Berufserfahrung du in Bezug auf das Thema Kennzahlen und Controlling hast?
2. Was kommt dir zum Titel der Arbeit in den Sinn? Kannst du damit etwas anfangen?
3. Denkst du die Fragestellung hat Relevanz – für dich, für deine Organisation, für die Branche?
4. Leitfragen zur Diskussion der Faktoren 1–5
 - Was denkst du zur Hypothese?
 - Fallen dir konkrete Beispiele dazu ein, welche die Hypothese bestätigen oder eher das Gegenteil beweisen?
 - Hast du in deiner beruflichen Laufbahn erlebt, dass es eben nicht funktioniert hat, weil etwas von der Hypothese gefehlt hat? Wenn ja, was hat gefehlt? Eine Mutmassung: Glaubst du, dass die Einhaltung der Hypothese dazumal geholfen hätte, und warum bzw. warum nicht?
 - Fehlt deiner Meinung nach etwas bei den Hypothesen oder hättest du spontan sogar eine weitere Hypothese anzufügen?
 - Welche weiterführenden Fragen wären für dich relevant?
 - Was denkst du wäre für einen Praxistransfer nötig bzw. woran scheitert/fehlt es?

Anhang C – Protokolle Befragung Fachpersonen

Protokoll Interview Experte RL

Interviewpartner:	Bereichsleiter dezentrales Wohnen Stiftung für Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung, Kanton ZH (Ehemaliger Leiter einer Institution für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen)
Zitate gekennzeichnet mit:	RL
Datum:	19. August 2021, 13:30 – 14:30 Uhr
Ort:	per Telefon

Was kommt dir zum Titel in den Sinn – kannst du damit etwas anfangen?

Hat die Fragestellung Relevanz?

Der Titel spricht mich sehr an. Es wird in jeder Institution anders gemacht, weil es keinen festgelegten Status an Kennzahlen gibt - es ist spannend, welche Leit- und Kennzahlen für die jeweiligen Institutionen wichtig oder sehr wichtig sind. Klar gibt es die KSA-Vorgaben [Kantonales Sozialamt], aber die internen Kennzahlen legt jede Institution selbst fest. Wichtig wäre, dass man sich nicht verliert vor lauter Kennzahlen, sondern festlegt, welche fünf bis sieben Kennzahlen wichtig sind und dass diese immer monitort werden (monatlich, wöchentlich, oder quartalsweise). Es ist nichts anderes als das Steuerungsinstrument und zugleich auch die Überlebenssicherung der Institution, das man durch Kenntnis der Kennzahlen hat.

Ich denke, die Frage wird immer wichtiger, vor allem, wie schnell man zur Kennzahl kommt. Je nach System, welches man hat, kann man alles Mögliche auswerten. Relevant ist, wie schnell man die Zahlen zur Hand und ausgewertet hat, vor allem wie schnell man reagieren und agieren kann mit den Zahlen. Auffallend ist, dass das Thema Forecast noch lange nicht überall verankert ist. Zum Beispiel zur Belegung: Sind geplante Austritte monitort und was passiert, wenn man das nicht macht. Das merke ich in der Detailtiefe, dass es hier ein Instrumentarium braucht, damit man rasch handeln kann. Was bedeutet es für die Institution, wenn in zwei bis drei Monaten Klienten austreten? Wenn man das weiss, soll man schon anfangen können, die Wiederbelegung in die Wege zu leiten – im Sinne von Aktion statt Reaktion. Für die Branche werden Benchmark und Kostendach wichtiger. Die Administration bzw. die Rechtfertigung der Institution wird weiterhin wachsen. Z.B. im Wohnbereich ist es aufgrund der Selbstbestimmungsthematik sowie der Subjektfinanzierung sehr relevant, mit welchen Werkzeugen man wie agieren kann. Heisst auch: Wie prozessflexibel man ist bzw. wie schnell man reagieren kann.

Was denkst du zur Hypothese 1 (Konsequenz)?

Was jetzt läuft in den Institutionen ist der Projekt-Wahnsinn, wo man 1'000 Projekte hat. Die wichtigsten Werkzeuge, um zu überleben, wären eigentlich genau die Steuerungsmechanismen, damit man den Steuerfaktor nicht ausser Acht lässt vor lauter Projektfokus. Flexibel und agierend wirken, das wird manchmal ausser Acht gelassen. Dann kommt die verpflichtende oder die Hauptaufgabe von der Führung. Je nach dem wo angesiedelt, muss das gewährleistet sein, damit das Controlling ausgeführt werden kann. Es ist ein Miteinander und ein Füreinander im Sinne des Überlebens der NPO, und dafür braucht es beide Seiten. Der eine ist Dienstleister, der andere arbeitet damit. Was mir auffällt: Es ist noch nicht in allen Institutionen klar, wie eine Finanzierung funktioniert, damit dementsprechend die

Relevanz von solchen Kennzahlen überhaupt verstanden werden kann. Eigentlich müssen alle das Wissen haben, was sagen die Kennzahlen, warum sind sie wichtig, warum arbeiten wir damit, damit sich alle daran orientieren können. Viele Leute in Institutionen können das Ganze noch nicht schlüssig erklären, das fällt mir auf. Dementsprechend werden Kennzahlen zum Teil sogar belächelt oder überhaupt nicht verstanden. Wenn die Kennzahlen nur bis auf mittlere Führungsebene kommuniziert worden sind, dann kann man das Ganze nicht zusammenziehen. Das heisst, wenn in Institutionen dann Konsequenzen aus den Zahlen gezogen werden, wird die Argumentation nicht verstanden. Was bei Konsequenz wichtig ist: die Datenwahrheit muss man haben, die Zahlen müssen stimmen. Es nützt nichts, wenn man Kennzahlen hat, und auf einmal herausfindet, dass die Zahlen aus dem System gezogen werden, aber dann nicht stimmen, weil z.B. in der Struktur noch Fehler sind, was zu sehr falschen Zahlen bzw. zur falschen Interpretation von Zahlen führt. Es geht um den roten Faden: Etwas muss von A bis Z fertig gedacht werden und es braucht eine Vier-Augenkontrolle. Ein Beispiel: Es gibt ein Standort mit sechs Arbeitsgruppen. Das System möchte sehen, welche der sechs Gruppen rentieren und welche nicht. Aber: Die Kostenstelle des Standorts ist nur der Standort, nicht die einzelnen Gruppen. Also kann man nicht auf die Ebene der Gruppen die Kosten und Erträge zuordnen. Wie will ich mit den hundert Umlagen herausfinden, was wirklich rentiert. Wie wird z.B. das Personal zugeführt. Wenn man das nicht hat, muss man auch nicht in die Tiefe gehen wollen. Kartoffeln mit Karotten vergleichen - das geht nicht.

Was denkst du zur Hypothese 2 (Relevanz)?

Wichtig ist die Bedeutung der Kennzahl zu kennen - warum welche Kennzahl für das Überleben der jeweiligen Organisation wichtig ist. Die Ausgewogenheit zwischen Menge, Häufigkeit Detaillierungsgrad ist sehr wichtig. In der Praxis erlebe ich, dass sehr viel Verschiedenes ausgewertet wird. Es fehlt der rote Faden, weil man sich nicht auf gewisse Werte festgelegt hat. Die Geschäftsleitung untereinander hat schon unterschiedliche Meinungen, welche Kennzahlen und Werte überhaupt wichtig sind, deshalb wird eher zu viel Verschiedenes ausgewertet. Da gilt auch: Glaub keiner Liste, welche du nicht selbst gefälscht hast. Es ist ein Werkzeug, welches einem unterstützend hilft, um aus der Finanzsicht zu sagen, wie wir aktuell unterwegs sind und wo das hinführt, wenn dies oder das eintrifft. Es unterstützt die Sicherung des Unternehmens. Das Wissen und die Transparenz der Kennzahlen müssen da sein, somit können alle miteinander mitentwickeln und teilhaben.

Was denkst du zur Hypothese 3 (Transparenz)?

Der Belegschaft aktuell zu zeigen, wo der Betrieb steht, ist viel besser als drei bis vier Monate später, wenn es die Leute schon lange gemerkt haben. Die Leute stehen im Leben (sie sind im Verein Präsident*in, haben Ämter, haben Familie), es sind intelligente Leute, denen darf man auch sagen, wo man steht und an was man ist. Mit der Kommunikation über die Zahlen habe ich damals als neuer Leiter zeigen können, dass die Zahlen wichtig sind (warum und wieso), weil die Auswirkung gross ist. Z.B. für ein ganzes Jahr einen Platz nicht belegt zu haben. Man soll aufzeigen, wie der Mecano ist, welche Kostenträger für ein Betrieb bestehen. Die Leute konnten sich dementsprechend damit auseinandersetzen – diejenigen welche wollten, die andere bekamen anderweitig aufbereitete Infos, damit sie auch mit einsteigen konnten. So sind sie indirekt mit in die Verantwortung einbezogen worden, an der Entwicklung teilzunehmen, da haben die meisten wirklich mitgezogen. Das wurde den Leuten vorher nie erklärt, es war fulminant, als es dann gemacht wurde. Man hat die Zahlen lange unter dem Dach gehalten, damit man die Abteilungen nicht vergleichen konnte und als besser/schlechter einteilen konnte. Dem habe ich entgegengewirkt, erklärt, warum Unterschiede bestehen und auch den agogischen Wert eingeordnet. Argumentativ ist die Kausalkette wichtig. Nicht nur die Zahl, sondern auch die Wirkung erläutern und auf der Zeitachse, also die langfristige Betrachtung, einbeziehen. Mir fällt auf, dass die Transparenz – oder anders gesagt das Vertrauen in die Leute – fehlte. Es ist wie in der

Familie: Man sollte alle teilhaben und auch Verantwortung tragen lassen. Wenn man die Informationen nicht teilt, heisst es einfach «die da oben». Mit einer aktiven Kommunikation trägt man dazu bei, dass es nicht nur um «die da oben» geht, sondern darum, was wir positiv dazu beitragen können, damit wir ein Teil der Veränderung der Zahlen sein können, damit diese zum Guten kommen. Das habe ich das im jetzigen Betrieb selbst erlebt rund um die Belegung herum. Rationell war es klar, dass das wichtig ist – ich musste erst einmal aufzeigen, um welche Beträge es geht, mehrmals aufzeigen und diskutieren, in Bereichs- und Teamgesprächen, sogar in Einzelgesprächen, bis das dem Hintersten und Letzten klar war, dass wir uns das nicht leisten können, Plätze nicht besetzt zu lassen. Wenn wir also merken, dass sich eine Vakanz abzeichnet, müssen wir reagieren und schauen, dass wir wieder besetzen können. Die Leute stehen im Leben, haben vielleicht schonmal ein Kassenbuch gesehen. Man muss es auf dieser Ebene aufzeigen, mit Praxisbeispielen – wie beim eigenen Portemonnaie. Man muss auf Augenhöhe Rückkopplungen machen, damit man es erklären kann, was das für die Institution bedeutet. Ich muss abchecken, ob mein Gegenüber mich verstanden hat.

Was denkst du zur Hypothese 4 (Stringenz)?

Die Sache mit der Rolle: Vielleicht bin ich sensibilisiert, aber was immer mehr auffällt im Kontext von der Systemtheorie - es geht um Zugehörigkeit. Das Team rund um die Geschäftsleitung – wer gehört dazu und wer gehört nicht dazu – muss klar kommuniziert und als Vorbild gelebt werden. Das Controlling-Team soll stark dazugehören und dementsprechend gleichbehandelt werden und nicht nur ein Dienstleister sein, welcher gefälligst sein Job zu machen hat und sonst nichts. Das Controlling-Team soll nicht nur von A nach Z machen, sondern im Grossen Ganzen denken.

Die Reihenfolge und der Zeitachsenplan muss eingehalten werden, das muss verstanden und respektiert werden. Als Controller bist du darauf angewiesen, dass die Daten auch zu dir kommen. Wenn diese Verbindlichkeit nicht da ist, dann wird es sehr schwierig und herausfordernd. Das heisst auch Zugehörigkeit. Zugehörigkeit und Respekt für die Dienstleistung, die Leistung muss auch gewürdigt und wertgeschätzt werden. Es fällt mir auf, wie wichtig ein guter Sparringpartner ist, der mich dienstleistungsorientiert unterstützt. Wieder kommt der rote Faden – wenn ich den nicht verstehe, frage ich nach. Das oberste Ziel ist die Existenz der NPO, und dass man das miteinander herleitet und umsetzt. Es geht nicht nur um das Controlling, sondern um den ganzen Betrieb – es braucht alle dazu, es braucht von allen Personen Verständnis und Einverständnis dazu. Die Operative möchte sehr wohl gerne mitmachen. Auf einer höheren Ebene wird dann eher endlos diskutiert. Jedes System, welches stringente Kennzahlen hat, ist in der Lage, sich zu entwickeln. Wenn es Fuss fasst, dann zeigen sich die Entwicklungen im Sinne von positiven Ergebnissen.

Was denkst du zur Hypothese 5 (Wertekohärenz)?

Da springt mich die Praxis an: Im Projekt mit anderen Institutionen bezüglich der Werkstätten haben wir dem KSA aufzeigen können, dass ein selbständiger Klient genau gleich oder viel mehr unterstützende Massnahmen braucht, damit er seine Tätigkeit machen kann, als ein Klient in einer Montagewerkstatt, der immer wieder den gleichen Arbeitsschritt macht. Dass mehr Betreuungsaufwand zu betreiben für «stärkeren» Klienten dafür auf der Einnahmenseite eine höhere Wertschöpfung ermöglicht, weil die Arbeit für einen höheren Preis verkauft werden konnte. Zum Beispiel die Herausforderung von Agogik gegenüber der Betriebswirtschaft – man muss es miteinander in eine Parallele bringen, und schauen, wo es eine Berechtigung hat, dass es nicht parallel ist. Je nach agogischem Angebot und dementsprechender Ausführung der Arbeit ist die betriebswirtschaftliche Wertschöpfung da. Im jetzigen Betrieb erlebe ich den Hype mit der UNO BRK, die Individualisierung des Angebots oder auch die Durchmischung (z.B. im Wohnbereich) als langfristig nicht leistbar. Rein betriebswirtschaftlich ist die aktuelle Frage, ob man die Durchmischung halten kann oder ob man eine Spezialisierung (betreffend Struktur, Gebäude, Personal) braucht und wie man die Agogik (z.B. die funktionale Gesundheit) in

diesem Kontext bewertet oder bewerten kann. Schlussendlich ist es ein politischer Entscheid – im Stiftungsrat sind Leute, welche Eltern [von Bewohner*innen] und gleichzeitig Stiftungsratsmitglied sind. Der Betrieb muss sich überlegen, was man sich zu welchem Preis leisten will und wie man das Angebot nach aussen verkauft. Wir machen Standortentwicklung, wir machen Angebotsentwicklung und kommunizieren das. Verschiedene Stakeholder diskutieren mit – das ist ein spannender Prozess. Welche Haltung, welche Werte, welche Normen ein Betrieb hat ist die Frage – sowohl finanziell und auch agogisch, da muss die Argumentationskette stimmen. Wenn für den Betrieb klar ist, welches die Angebote sind, und welches sind nicht unsere Angebote. Vielleicht müssen wir weg vom Gemischtwarenladen, sondern eine spezialisierte Angebotsplanung, damit auch nach Aussen klar ist, was das Angebot ist.

Über alles gesehen – was braucht es für den Praxistransfer?

Es ist eine Frage der Haltung und der Offenheit, ob das Gegenüber den Inhalt der Hypothesen verstehen will und ob sich eine Institution weiterentwickeln will, dann geht es. Wer die Existenz seiner Organisation sicherstellen will, ist für roten Faden dieser Hypothesen offen. Die Frage ist: Was ist die Erkenntnis aus der Praxis, wenn man diesen Hypothesen nachgeht. Was ist der Impact, was ist die Wertschöpfung bzw. was könnte der Impact sein? Dann würden die meisten hellhörig, wenn man aufzeigen kann, was die Wertschöpfung ist. Die Messbarkeit ist die Frage, und zwar anhand der Entwicklung auf der Zeitachse.

Protokoll Interview Expertin PE

Interviewpartner:	Leiterin Finanzen/Administration Stiftung für Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen, Kanton ZH
Zitate gekennzeichnet mit:	PE
Datum:	20. August 2021, 13.30 – 14:15 Uhr
Ort:	Sitz der Stiftung

Was kommt dir zum Titel in den Sinn – kannst du damit etwas anfangen? Hat die Fragestellung Relevanz?

Ja, es hat grosse Relevanz, deshalb ein schnelles und überzeugtes Ja! Man sagt in der Führung, und das ist auch meine Erfahrung, wenn das oberste Level nicht überzogen ist, dass es die richtigen Kennzahlen sind und dass es relevant ist, dann ist es vergebene Liebesmühe. Dann wird das Thema Finanzen und Controlling an den Finanzer delegiert, welcher dann schauen darf, wie er die Zahlen in welchem Zeithorizont zusammenbekommt. Wenn aber die Führung überzogen ist, dass eben eigentlich alles auf eine Art messbar ist und sich auch einig ist, was gemessen werden muss, was die wichtigen Punkte sind, womit man die Unternehmung steuern kann (egal ob eine NPO oder einen Coiffeurladen), dann hat man schon viel erreicht. Nicht nur die Überzeugung selbst und dass sie das im stillen Kämmerlein machen, sondern dass sie nachher auch die Gruppen- und Teamleitenden mitnehmen. Wenn man z.B. ein Altersheim anschaut: Auch die Pflegerin hat einen Bezug dazu – sie bemerkt, wenn ein Zimmer leer ist, und sie weiss was das bedeutet. Meine Erfahrung ist, dass sich alle Level dafür interessieren können, wenn sie die richtigen Informationen haben.

Ich finde das Thema relevant. Im Sozialdepartement (...) wollten wir zusammen mit Sozialdepartementen anderer Städte ein Fallführungsinstrument aufbauen. Dort war meine Erfahrung sehr stark, dass gerade Leute im Sozialen Bereich – Sozialarbeiter, Sozialpädagogen – immer sagen: Es geht um Menschen, das ist nicht messbar. Wenn man sie dort mitnehmen kann und ihnen zeigen kann, dass sich in den Zahlen auch ein Teil der qualitativen Messkriterien zeigt, welche man zusammen festlegen kann, dann hilft es einfach, dass man die Diskussion auf eine andere Ebene bringen kann.

Was denkst du zur Hypothese 1 (Konsequenz)?

Absolut, gerade in einem Gemischtwarenladen – am Schluss läuft alles in der Konsolidierung zusammen, was hilft, das Unternehmen zu steuern. Dann ist klar, dass sich vielleicht der Marketingmensch für die Kennzahlen für den Einkauf interessiert, aber im Nachhinein Zahlen zu liefern findet der dann nicht so spannend. Der Einkäufer sagt, wenn ich das Budget noch nicht ausgeschöpft habe, interessiert es mich gar nicht. Das ist klar eine Führungsfunktion und dort auch die Kunst, die Leute einzubeziehen und die Überzeugung durch Erfahrung zu schaffen, dass es relevant ist und auch ihnen hilft. Die Klarheit und Verbindlichkeit und wie man diese schafft – das empfinde ich jeweils als einen anstrengenden Prozess und eine Herausforderung. Wir reden von Zahlen, und Darstellungen, aber es beinhaltet immer Menschen, welche die Prozesse umsetzen und verbindlich machen – oder auch nicht. Und wenn jemand ändert auf einer Funktion: Bis es dann wieder funktioniert... Das hat mich erstaunt als junge Berufsfrau, wie fest es vom einzelnen Menschen abhängt, der am Schluss den Prozess umsetzt. Die Klarheit und Verbindlichkeit – auch bei Diskussionen – da hat der Finanzer ein anderes Verständnis von Deadline und Pünktlichkeit – da ist es wichtig, dass es bei einer Eskalation von oben abgestimmt ist, was man unter Verbindlichkeit versteht (Rechte und Pflichten), dass es nicht immer wieder zu Diskussionen kommt. In grösseren Unternehmen hat man es meistens festgehalten,

aber in kleineren Betrieben werden die Terminvorgaben eher unverbindlich gehandhabt. Es wäre aber wichtig, dass die Geschäftsleitung das durchsetzt. Wo man vielleicht noch konsequenter sein könnte: Bei der Rekrutierung bzw. bei der Stellenbesetzung von Führungskräften sollte das mehr gewichtet werden, nämlich wie gehen sie mit Deadlines um. Es hat mit der Kultur zu tun – dass man da bewusster hinschaut. Kultur wird von der Geschäftsleitung geprägt, je nachdem wie dezentral die Unternehmung aufgestellt ist, würde das auch helfen.

Was denkst du zur Hypothese 2 (Relevanz)?

Ein Begriff gefällt mir sehr gut: Bewusst. Es tönt so selbstverständlich, aber man soll nicht nur beim Aufsetzen, sondern auch im Verlauf der Zeit bewusst hinterfragen. Ich glaube es macht Sinn – ob jährlich oder einfach regelmässig – mal wieder hinzuschauen und zu hinterfragen, ob sich das Geschäftsmodell und die Gegebenheiten verändert haben oder ob man die Zahlen anders darstellen oder abbilden muss. Meine Erfahrung bei einer internationalen Firma: Da hatte es eine ganze Abteilung, welche nur Kennzahlen erstellte, schon am dritten Tag des Monats Januar für das ganze vergangene Jahr. Die verarbeiten riesige Mengen, fragt man aber die banale Frage, wem das was dient, kriegt man keine Antwort, und das kann nicht das Ziel sein. Bei NPOs ist das von der Grösse her eher nicht das Thema, aber trotzdem ist es wichtig, dass man das System nicht einfach einführt und dann zehn Jahre unverändert weiterführt, sondern wie jedes System bewusst pflegt. Und auch klar die Verantwortung festlegt, wer das System steuern muss, wer hat die Kompetenz zu entscheiden, welche und wie neue Kennzahlen ins System kommen. Damit nicht jeder zum Finanzer läuft und irgendetwas auch noch will, sondern dass man sauber – wie in der These formuliert – ausgewogene Menge, Häufigkeit und Detaillierungsgrad festlegt. Ist das etwas Einmaliges, gehört es nicht automatisch auf alle Zeiten zu den Kennzahlen.

Das Ziel ist, dass man sich auf die relevanten Kennzahlen konzentriert. Wenn sich Organisationen verändern oder ihre Modelle, dann ist das ja ein Prozess, welcher mehr als ein Jahr dauert. Bewusst – es darf nicht sein, dass Leitungspersonen die Reports bekommen und nichts damit machen. Es soll ein Mehrwert sein, solange die Leitungspersonen diesen sehen, ist man auf dem richtigen Weg. Für was dient mir die Zahl oder gäbe es noch Dinge, welche relevanter wären?

Was denkst du zur Hypothese 3 (Transparenz)?

Ich glaube einer der wichtigsten Punkte und eigentlich die Grundvoraussetzung für eine gelebte Transparenz, so sagt die Hypothese: Es muss eine Kultur von Vertrauen und des Dialogs herrschen. Wenn man das nicht schafft, hat man zum Vornherein verloren. Kein System ist perfekt. Leute finden immer heraus, wie sie das System zu ihren Gunsten manipulieren können und werden das auch machen. Ein gutes Kennzahlen-System bzw. Reporting dient dazu, dass es nicht missbraucht wird. Wissen ist ein zweischneidiges Schwert, es schafft Klarheit, bringt Dinge aufs Tapet. Es kann auch missbraucht werden, indem man Zahlen missbraucht, um Zahlen zu erzwingen oder steuern, welche das Gegenüber nicht will. Wenn man es schafft, dass man abgebildete Klarheit erlangt, das Verständnis beider Seiten wie die Zahlen entstehen und sich zusammensetzen und gebildet werden, auch das Verständnis was will man damit, was sind die Absichten, dann schafft man es gut. Meine Erfahrung ist, dass die meisten – also die Menschen, welche gestalten wollen, und ich glaube das wollen fast alle gesunden Menschen – lieben es, wenn sie ihren Handlungsspielraum auch kennen, und sagen können, das sind die relevanten Punkte und das kannst du beeinflussen, wenn du willst (im positiven Sinne). Schwierig sind unrealistische Zielsetzungen (bezüglich Kennzahlen) eines Vorgesetzten und dann das Reporting dazu missbraucht wird, unrealistische Ziele durchzusetzen bzw. damit jemand der verantwortlich ist, zu disqualifizieren. Manchmal ist Intransparenz auch ein Vorteil, wenn es diffuse Sachen drin hat. Grundsätzlich will jedes Unternehmen vorwärtskommen und dafür braucht es Transparenz und Klarheit. Aber eben, die transparente und ehrliche Kommunikation ist ein Knackpunkt – ich

habe es auch schon erlebt, dass es die Leute gar nicht wissen. Oder manchmal Kennzahlen wie eine Geheimwaffe im Management Board verteilt werden, die Leute unten haben keine Ahnung und einmal im Jahr werden ihnen Zahlen um den Kopf gehauen. Das sollte es nicht sein, das Ziel muss sein, dass man die Leute mitnehmen kann. Ich erlebe, dass die Basis sehr interessiert ist. Geht es dem Unternehmen gut – was kann ich beitragen, dass es besser geht? Es gibt auch Leute, welche das nicht interessiert, das ist auch ok, aber das die Interessierten die Möglichkeit haben, an die Kennzahlen zu kommen, um in den Dialog mit Vorgesetzten treten zu können.

Wir wissen ja, wie man die Zahlen beeinflusst und die Leute finden das auch heraus. Ich habe beides schon erlebt, dass man den unrealistischen Umsatz erreichen muss (mit halblegalen bzw. illegalen Methoden). Gerade in grossen Unternehmen, wo so vieles konsolidiert hineinfliesst, ist es gang und gäbe, dass der Status quo nicht hinterfragt wird und sich jeder dadurch Spielraum schaffen kann.

Transparenz heisst auch, dass man den Überblick und Durchblick haben sollte und das auch verstehen sollte, sonst ist es nicht Transparenz. Gerade Intransparenz öffnet die Türen zur Beeinflussung vom System. Transparenz ist einer der Knackpunkte.

Was denkst du zur Hypothese 4 (Stringenz)?

Meine Erfahrung in Unternehmen der freien Wirtschaft ist, dass der CFO eng mit dem CEO zusammenarbeitet, oder der CEO kommt gar selbst aus der Sparte Finanzen. Dienstleistungs-Orientierung erlebte ich eigentlich immer. Manchmal kann es gerade in NPOs switchen – wenn die Geschäftsleitung nicht von den Finanzen kommt bzw. das Fachverständnis nicht hat oder mitbringt. Wenn man von den Finanzen kommt, kann man die richtigen Fragen stellen. Wenn der Financier dem CEO vorgibt, wie das Unternehmen zu führen ist, führt das zu Konflikten. Wenn die Geschäftsleitung nicht versteht, wie die Finanzen laufen (...), dann kommt der Controller in die Steuerungsrolle, und das gibt dann ein AKV-Problem [Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung], dann sind das Papier und die Realität abweichend. Die Rollenklärung – ist der Controller ein [Hilfsmensch] zum Zahlen zusammenrechnen, welche die «Siebensiechen» an der Front möglich gemacht haben, oder ist er Teil des Teams und macht es möglich, dass wir kritisch hinschauen dürfen? Ist das Vertrauen da? Das wird sicher durch die Führung gesteuert, aber auch durch die Person, welche die Funktion ausführt. Als Controller sieht man die Unternehmung wie ein Glaskonstrukt, du siehst durch und weisst mehr als alle anderen. Ich habe schon Streitgespräche erlebt, wo der CEO sagt: Das kann ja gar nicht sein, was der CFO sagt, weil er es nicht versteht. Wichtig ist, dass die CEO/CFO-Zusammenarbeit und -Aufteilung stimmig ist. Es wird nur ein Thema, wenn Irritationen auftreten. Man hat die Steuerungsmöglichkeit – wie wichtig man was nimmt und einordnet. Rollenbewusstsein ist wichtig!

Was denkst du zur Hypothese 5 (Wertekohärenz)?

Ich glaube auch, dass man es nicht trennen kann, gleichgewichtig ist richtig und wichtig. Ich kenne die Diskussion... Das erste Mal im Sozialen Bereich habe ich zu tun gehabt beim Sozialdepartement. Wir haben ein Managementinfosystem aufgebaut, weil es um die Ressourcensteuerung gegangen ist. Die Leute sagten immer, wir arbeiten ja mit Menschen, und Zahlen haben nichts damit zu tun. Aber man kann vieles quantifizieren, klar, die Sinnhaftigkeit muss man dann immer hinterfragen, aber wenn man einen Klienten betreut, kann man doch quantifizieren, wievielmals Kontakt hatte ich mit der Person, wie viele Stunden, wie viele Besuche, was ist das Angebot, wie viele der 50 Angebote werden wievielmals gemacht – also, wenn man es herunterbricht in die Bestandteile, kommen nackte und nicht so sexy Zahlen raus. Wenn man nicht darüber redet, welche Dienstleistung man erbringen will und wie man die Ressourcen einsetzt, kann man sich auch verlieren und lebt am Markt vorbei. So kann man dann die Leute wieder abholen, weil das auch am Bedürfnis des Klienten vorbei gehen kann. Ich habe Mühe, wenn man sagt, dass qualitativ gleich «soft» heisst. Dem ist nicht so absolut, man kann es als

System einfach nicht trennen, nackte Zahlen ohne Hintergrund helfen ebenso wenig wie nur Zufriedenheit des Klienten.

Kennzahlen sind eine Möglichkeit, um die Zielerreichung zu messen. Wir haben uns damals geeinigt auf gewisse Kennzahlen. Wir sagten das ist uns wichtig, wir messen das, weil wir es wissen wollen, und wenn wir merken, das entwickelt sich ungewollt, dann merken wir, dass die Ziele nicht erreicht werden. Die Steuerung funktionierte also nicht, da muss man hinsehen, weil etwas nicht verhebt. Es hilft uns, zielorientiert unterwegs zu sein, nicht mit dem gleichen Druck wie in der Privatwirtschaft, aber gerade im Sozialen haben wir die soziale Verantwortung, weil wir von Geldern leben, welche uns die Gesellschaft uns zur Verfügung stellt – wir erbringen die Dienstleistung. Wir haben die Pflicht, zielorientiert mit den Ressourcen umzugehen und Zielorientierung heisst für mich persönlich das Spannungsfeld von Ansprüchen des Klienten, der Gesellschaft und alle andere in Einklang zu bringen, ohne die Klienten weniger wichtig zu gewichten. Wir sollten nicht in einer Insel leben – das politische System ist nicht so schnell wie die Wirtschaft. Wir haben die Verpflichtung, dass wir nicht an der Gesellschaft vorbeileben, Kennzahlen helfen uns, unsere Zielerreichung zu überprüfen. Wir sind freier, wie wir die Ziele setzen. Ich arbeite so gerne mit Zahlen, weil es Klarheit bringt. Meine Erfahrung: Es hilft einen anderen Aspekt in die Diskussion zu bringen. Es ist dann nämlich nicht die Frage, ob es dir oder mir wichtig ist. Wenn von zwanzig Klienten zehn etwas als unwichtig finden und weitere fünf wissen es nicht: Müssen wir die Dienstleistung jetzt für alle erbringen? Es hilft Objektivierung zu bringen als Anhaltspunkt, Gradmesser und Orientierungspunkt – es geht nicht um ich oder du. Es hilft, das Spielfeld besser abzudecken. Ich bin ein grosser Fan von KUK – kurz und knackig, weniger ist mehr, welche ist dann das Wichtige.

Über alles gesehen – was braucht es für den Praxistransfer?

Es ist notwendig und relevant. In Sozialen Institutionen – von denen gibt es viele – kommen die Führungspersonen mit Heimleiterausbildung häufig aus der Betreuung und der Pflege. Darum ist es unbedingt relevant, denn in den Ausbildungen ist der finanzielle Teil zu wenig behandelt, sie lernen es erst im Job so richtig. Super wären Tipps zur Umsetzung – wie setzt man es in der Praxis um. Nur schon das geschaffene Bewusstsein und das klare Aufzeigen der Führungsaufgabe – man kann es nicht einfach dem Controller ab delegieren. Wenn es nicht geführt wird, ist der Controller alleine auf dem Posten, um z.B. die Leute auszubilden, damit sie z.B. bei der Budgeteingabe nicht einfach wirre Sachen reinschreiben.

Das Bewusstsein bei nicht aus dem Finanzbereich stammenden Führungspersonen: Es müsste bei den Ausbildungen eine Sensibilisierung stattfinden. Dort müsste man ansetzen, weil die Ausbildungen für Leitungsfunktionen zugenommen haben, da sähe ich den grössten und schnellsten Hebel. Auch für quereinsteigende CFOs in NPOs wäre ein Angebot wichtig für die Sensibilisierung. Bei der Basis: Das wirtschaftliche Denken ist eine Führungsaufgabe, egal auf welcher Stufe. Du musst wissen, dass du mit einer Bestellung etwas auslöst und Ressourcen beziehst und du dir überlegen musst, ob diese knappen Ressourcen auch zielgerichtet eingesetzt werden. Die ganze Branche wandelt sich. Die Kunst und das Ziel von mir: Wir sollten es in NPOs schaffen. Wir dürfen am Optimum arbeiten, müssen nicht Gewinn erzielen, das ist schön. Wir sollten bewusst und gut mit den uns zur Verfügung gestellten Ressourcen umgehen. Und im Moment werden wir von der Gesellschaft sehr geschätzt – das hat sicher auch mit dem Wohlstand zu tun, wir haben viel Ressourcen. Und wir müssen verantwortungsvoll damit umgehen, für das brauchen wir Kennzahlen zur Steuerung, sonst sehen wir ja gar nicht, wohin es geht. Die Relevanz von Kennzahlen ist da – es ist kein Unterschied, ob es ein grosser oder kleiner Laden ist – die Steuerung muss frühzeitig greifen können.

Wie es mit der Führungsaufgabe gekoppelt ist, gefällt mir sehr gut.

Protokoll Interview Experte AT

Interviewpartner:	Leiter Finanzen & Controlling Stiftung für Menschen mit Beeinträchtigungen, Kanton LU
Zitate gekennzeichnet mit:	AT
Datum:	23. August 2021, 10:30 – 11:45 Uhr
Ort:	Microsoft Teams

Was kommt dir zum Titel in den Sinn – kannst du damit etwas anfangen?

Hat die Fragestellung Relevanz?

Kennzahlen – das ist immer eine spannende Thematik, für NPO auch nicht immer einfach, deshalb ist die Frage spannend. Weil ich mich auch immer wieder stark mit der Frage auseinandersetze, welches denn die für uns relevanten und richtigen Kennzahlen sind, welche uns etwas bringen. Gespannt bin ich auf Antworten, welches wären nützliche Kennzahlen. Im profitorientierten Bereich kann man das nach dem Lehrbuch machen, bei uns könnte man auch, jedoch bleibt die Frage nach der Relevanz. Marktwirtschaftliche Gegebenheiten verfolgen ist auch richtig. Handkehrum ist es die Frage, wo ist es wirklich marktwirtschaftlich und wo ist es nur pseudo Marktwirtschaft, das ist die Schwierigkeit. Kennzahlen sind dann nicht nur erfolgsrechnungsorientierte Kennzahlen, das können auch andere Indikatoren sein, welche da wichtig sind. Für uns sind auch Auslastungen, Platzbelegungen, Platzentwicklungen ganz wichtige Kennzahlen und geben Indizien, ob etwas gut ist oder sich etwas abzeichnet, was ein Problem werden könnte. Die Relevanz des Themas ist gegeben.

Was denkst du zur Hypothese 1 (Konsequenz)?

Die Frage ist, ob man das auf alle NPO übertragen kann, dass man mit den Kennzahlen oder mit der Führung durch Kennzahlen zu wenig sorgsam ist – das könnte schon sein. Ist vielleicht stark abhängig von der Führungspersönlichkeit, mit wie viel betriebswirtschaftlichem Wissen ist der CEO unterwegs. Wenn dort das betriebswirtschaftliche Wissen mehr ausgebaut ist, dann ist die Chance, dass er so führen und steuern und lenken und entscheiden will, grösser. Sensibilisierung auf das ist für ein CEO mit weniger Background in Betriebswirtschaft auch wichtig. Man erlebt vielleicht auch eine gewisse Ohnmacht als Controller. Man bereitet alles auf – und schaut es dann auch jemand an und macht etwas damit oder kann man sich das sparen? Im Zusammenhang mit den knapperen Mitteln und den gleichzeitig grösser werden Aufgaben und Ansprüche, welche zunehmen bekommt das schon noch mehr Gewicht.

Es ist ein Branchenphänomen, häufig kommen CEOs aus der agogischen bzw. sozialen Welt, da hatte man in den letzten Jahren andere Gewohnheiten. Man schaute eher, was brauchen wir alles, was müssen wir alles machen können. Das hat sich gewandelt. Für eine Besetzung oder Wiederbesetzung von Stellen müsste es ein Kriterium sein, dass jemand Skills hat, welche in diese Richtung gehen, weil das wichtig ist. Der CEO soll eine Durchgängigkeit im Dialog mit dem Controller gewährleisten können. Der Controller bereitet auf, bringt alles zusammen, aber das Management selbst muss damit etwas machen und entscheiden – das muss gut funktionieren und im Bewusstsein der Leute verankert sein. Was ist relevant für die optimale Umsetzung unseres Auftrages? Das Kader muss bei der Stange behalten werden, die müssen wissen, dass man mit Kennzahlen arbeitet, danach steuert. Koexistenz – wie ist meine Arbeit hinsichtlich des Sachziels, aber auch den Finanzen – da hat man in den letzten Jahren mehr Steuerungsrelevanz bekommen. So ist es gegeben, dass die Koexistenz da

ist, das geht nicht mehr weg. Es geht immer mehr in die Richtung, dass wir die Kostenstellen-Verantwortlichen mit immer mehr Informationen, aber auch mit mehr Aufgaben versehen, was sie künftig liefern, anschauen, beurteilen und Stellung nehmen müssen. Das sind sie sich noch nicht so gewohnt. Dort muss das betriebswirtschaftliche Verständnis noch höher werden. Bei Vakanzen muss man nicht nur die am besten sozialpädagogisch bzw. agogisch gebildete Person suchen – eine Teamleitung muss als Kostenstellen-Leitung auch ein betriebswirtschaftliches Verständnis haben. Damit die Koexistenz auch bei den Leuten schon höher ist, und man nicht zuerst alles erarbeiten muss und die Leute zuerst von der Wichtigkeit überzeugen muss.

Was denkst du zur Hypothese 2 (Relevanz)?

Was sich bei uns abzeichnet – sicher die Relevanz und das Wissen, was es braucht. Auch das Hinterfragen machen wir aktuell gerade wieder – ist die aktuelle Steuerung State of the Art? Wo der Schuh ein bisschen drückt ist, dass die Leute vom Controlling zu lange brauchen, die Zahlen und Daten aufzubereiten. Und da sind wir im Moment dran, dass die Effizienz der Aufbereitung mit technischen Mitteln, mit BI [Business Intelligence] zum Beispiel, wesentlich verkürzt werden kann, damit wir den Kostenstellen-Verantwortlichen gerade tagesaktuelle Dinge mit einem Browser zur Verfügung stellen können. Das hilft den Controllern sehr, dass sie mehr Zeit bekommen für die eigentliche Arbeit, für das Hinterfragen, das Auswerten. Nicht nur Tabellen füllen und übergeben, so kommen sie gar nicht mehr als Sparringpartner in die Rolle, denn bis sie fertig sind mit Abfüllen der Tabellen kommt schon die nächste Reporting-Periode. So kann man gar keine Rückmeldung machen, ob es auf gewissen Kostenarten ungünstige Entwicklungen gibt. Der Dialog mit den Kostenstellen-Verantwortlichen durch das Controlling wäre wichtig, um das Gespür und die Feststellungen der Leute vor Ort zu hören. Es darf nicht zur Routine bei der Erstellung von Auswertungen kommen, welche man abhackt und fertig. Die Frage: Und was kann ich dem entnehmen, gibt es Handlungsbereiche oder ist alles im grünen Bereich, wäre wichtig. Gespräche aufgrund der Faktenlage – d.h. die Gründe kommen nicht über das Kennzahlensystem, der Erkenntnisgewinn wäre wichtig, man muss Zeit dafür haben (nicht nur Zahlen). Die Relevanz ist zweigeteilt: Es gibt stabilere Kennzahlen, welche nicht ständig hinterfragt werden. Andere sind dynamischer oder vielleicht nur für eine bestimmte Zeit. Z.B. Auslastung ist immer wichtig. Aktuell stehen die Kosten für Hygienemassnahmen im Fokus, aber irgendwann ist das dann auch nicht mehr nötig und kann weggelassen werden. Eine Kennzahl aufnehmen und nicht mehr hinterfragen wäre nicht gut.

Was denkst du zur Hypothese 3 (Transparenz)?

Ich glaube, Transparenz ist ein gutes Stichwort. Es ist eine Kulturfrage – wenn es noch am Entstehen und Entwickeln ist, tut man gut daran, dass man das positiv besetzt. Man soll merken, dass transparent sein, seien es gute oder schlechte Nachrichten, die Information ist gleich wichtig. Es entlastet und nimmt Druck, wenn man frühzeitig kommuniziert, denn es hat ja Gründe. Selbst wenn die Gründe mit mir als Führungsperson zu tun haben, kann es eine Entlastung geben, weil man dann das Problem analysieren kann. Ist es eine fachliche Problematik oder ist es eine Mengenproblematik oder eine Überforderung? Es ist besser, weil man viel früher Unterstützung bekommt. Für den Erfolg aller Hypothesen ist Transparenz zentral, weil damit die richtigen Entscheide gefällt werden können. Über Sachen, welche im Verborgenen sind oder nicht zugänglich sind, kann man gar keinen Entscheid fällen. Die Leute müssen merken, dass sie mit der Transparenz einen Gewinn haben, dass sie z.B. nicht für nächstes Jahr gestraft werden (z.B. Budgetkürzungen für nächstes Jahr, weil dieses Jahr Budget nicht aufgebraucht wurde – Vertrauen gehört auch zur Transparenz; man muss Versprechen einhalten). Wir machen gute Erfahrung mit Transparenz, wir probieren alles transparent zu machen – nicht nur nach innen, sondern auch nach aussen, auch gegenüber Kostenträger alles transparent darzulegen.

Wichtig sind auch Argumente für den Kanton, damit sie auch inhaltliche Substanz bekommen, um politische Argumente zu finden, warum mehr gebraucht wird – hier ist Transparenz auch wichtig.

Transparenz und eine Vertrauensbasis, dass über die Jahre die Dinge gehört werden. Es kann aber auch sein, dass Leistungen oder Mittel gekürzt werden müssen, aber dann muss man es transparent machen: Die Ausgangslage schildern und die Leute beim Entscheid, wo wieviel gekürzt wird, im Dialog einbeziehen und nicht einfach top down vorgeben. Technische Lösung für Effizienz einsetzen, aber der Dialog in der Sache bringt Qualität. Die Akzeptanz der Massnahmen ist nachher viel höher. Mit dem Geschäftsreglement hat die Stiftung die Kompetenzen geregelt, wer was darf.

Was denkst du zur Hypothese 4 (Stringenz)?

Ich denke auch, dass der Controller der Sparringpartner der Geschäftsleitung ist, die Ergebnisverantwortung liegt aber beim Management. Das muss man sehen und zulassen, damit man das auf Augenhöhe machen kann. Es darf nicht reduziert werden auf Kontrolle, es ist viel mehr als nur Excel-Tabellen ausfüllen. Auch die Meinung abholen, warum etwas so ist wie es ist. Das Rollenbewusstsein muss gestärkt werden. Der Controller muss aber auch den Entscheid des Managements akzeptieren – auch wenn eine andere Meinung besteht. Man tut gut daran, wenn die Controller auch einen Stellenwert haben und nicht einfach nur eine Stabstelle sind, dann sind sie auch gut. Letztlich muss man als Controller die Entscheidung der Geschäftsleitung überlassen, man kann einen Vorschlag machen, die Leute sind auch verantwortlich bzw. müssen durch den Controller in die Verantwortung genommen werden. Die Entscheidung muss im Management gefällt werden, dann kann man sie auch durchsetzen. Wichtig ist, dass man zu Entscheidungsgrundlagen kommt und auch entscheidet.

Bei der Rekrutierung von Controllern habe ich auf die Kommunikationsfähigkeit geachtet. Gerade jetzt mit dem Ausbau der Kostenstellenleiter, wo das Controlling mehr in den Dialog kommen soll, wird die effizientere Aufbereitung dazu führen, dass der Kostenstellenleitende Einträge machen muss und Begründungen abgeben muss. Dann braucht es seitens Controllings jemand, der erklären kann. Ich merke schon eine Bereitschaft bei den Kostenstellenleitenden, sie sind aber froh um Unterstützung. Es ist nicht so, dass sie das unwichtig finden – aber sie müssen sich noch mehr Forecast orientiert entwickeln. Das machen wir heute zu wenig, bzw. zu weit oben aggregiert. Nach wie vor das Entscheidende ist der Personalaufwand (rund 80% des Aufwands), wenn der sich gut entwickelt, ist alles gut. Bei den Entwicklungen in den Sachaufwänden ist der Einfluss nicht so gross. Gerade im Stellensteuerungsbereich haben wir aber viele Themen, z.B. mehr Leistung/weniger Leistung, Zuteilung von Stellen. Die Frage, ob z.B. bei vermehrten Absenzen die Teams «ausbluten» oder ob es ein Führungsproblem ist – diese Indizien muss man verfolgen. Wir verlangen immer mehr Abwesenheiten vom direkten Dienst vor Ort für interne Weiterbildungen und Workshops etc. – reicht dann der Stellen Schlüssel noch? Hier geht es um mehr als nur die Kennzahl. Hier geht es um die Frage: Erfassen wir es richtig (z.B. das Thema Abwesenheiten). Man muss sich auf die Kennzahl bzw. auf die Aussage verlassen. Machen wir es immer und überall gleich, damit die Werte stimmen, oder werden irgendwann gewisse Einträge nicht mehr nachgetragen oder angepasst? Dann machen auch individuelle kleine Anpassungen im grossen Ganzen eben doch einen wesentlichen Einfluss. Darum ist das Bewusstsein bei den Leuten für die Genauigkeit wichtig. Die Controller müssen die Abhängigkeiten aufzeigen, dann sehen das die Leute ein und machen es zuverlässig. Von Seiten des Managements die die gemachten Vorgaben auch einfordern und die Leute müssen merken, es wird auch angeschaut. Sonst eher etwas wieder weglassen, dafür das, was erhoben wird, auch verfolgen und durchgehend alle Beteiligten einbeziehen. In der Theorie ist es so einfach und logisch und in der Praxis ist es dann eine Herausforderung. Es braucht den Mut, das was man tut, auch in Frage stellen. Die Frage der Basis: «Braucht es das wirklich?» als Hinweis aufnehmen, das lohnt sich. Sich kurz Zeit nehmen, anstatt das Hamsterrad weiterdrehen zu lassen, bringt langfristig mehr. Das Verständnis der Leute für die

Zusammenhänge und was daraus gemacht wird (Mehrwert, Nutzen), hat einen Einfluss auf die Motivation. Jedoch bloss, weil nur ein einzelner Teamleiter etwas nicht sehen kann, muss man nicht alles in Frage stellen, wenn aber mehrere etwas hinterfragen, gilt es schon hinzusehen.

Es fällt mir auf, dass alle genannten Faktoren ein Zusammenspiel sind. Man kann nicht einfach an einem Ort drehen und dann kommt es sicher gut. Die alltäglichen Veränderungen spielen ja auch eine Rolle – Prozesse passen sich laufend an und verändern sich, dann muss man automatisch Kennzahlen und monitorierte Sachverhalte entsprechend anpassen. Die Basis merkt es als erstes, wo es nicht mehr genau passt. Wenn sie wissen, dass sie gehört werden, dann kommt es gut heraus.

Was denkst du zur Hypothese 5 (Wertekohärenz)?

Hier komme ich auf die Aussage «pseudomarktwirtschaftlich» zurück: Die Spannungsfelder, d.h. alle Stakeholder, müssen wohl bedient sein und die nicht gewinnorientierte Ausrichtung beachtet werden. Da merke ich: Gewisse marktwirtschaftliche Überlegungen (wie Budgeteinhaltungen, Erfolgsorientierung im Sinne einer Punktlandung) sind gegeben. Es hat sich in meinen Erfahrungsjahren mit dem Vorteil des Schwankungsfonds gebessert. Pseudomarktwirtschaftlich meine ich nicht negativ, mit dem Schwankungsfonds ist dem reinen Budgetdenken (Geld verbrauchen) der Nährboden entzogen. Weil man dem genau Rechnung tragen kann, dass man mit all den Ungewissheiten eines Jahres nicht einfach immer eine Punktlandung hinlegen kann. Der Schwankungsfonds erlaubt, dass anders als geplant laufende Dinge abgefedert werden können – wenn beim Kostenträger das Verständnis auch da ist. Es ist immer noch wichtig, dass der Klient zufrieden ist. Wir können rationale Beurteilung machen über eingekaufte Leistungen. Es besteht aber für die Klienten eine gewisse Abhängigkeit oder fehlende Vergleichbarkeit. Da kann ein Gemütszustand wichtig sein; es kann abhängig sein von Gruppenkonstellation (man hat sich nicht ausgesucht, mit wem man zusammenwohnt), deshalb kann das nicht einfach mit einer Schraubenfabrik verglichen werden. Kohärenz ist wichtig. Die Interessen und das Wohl der Klienten, aber auch das Betriebswirtschaftliche darf nicht gegeneinander ausgespielt werden. Beides hat Rahmenbedingungen.

Über alles gesehen – was braucht es für den Praxistransfer?

Die Arbeit beleuchtet die Führungsebene – deren Voraussetzungen und die Zusammenarbeit. Was natürlich spannend wäre, aber nicht Gegenstand der Arbeit ist: Mit welchen Kennzahlen kann eine NPO wirksam und erfolgreich sein, das wäre eine weitere Forschungsfrage. Grundlagen schaffen und was können wir tun, wie kommen wir bald auf die relevanten Sachen. Das ist ja immer das Schwierige, welche Kennzahlen sind dann für uns relevant. Ich denke eher in die Richtung von Indizien oder Tendenzen-Fragen. Über den Tellerrand hinaus schauen für Zukunftsentscheidungen mit Strategie-Fokus, was sind Prognosen für die Entscheidungen. Genau weil es so ist, ist es in unserem Umfeld wichtig, dass es bis zum CEO Leute hat, welche auch zur Betriebswirtschaft eine hohe Affinität haben. Das hat sich schon gewandelt. Klar haben wir die Kohärenz der Systeme, der ganze Teil aus Kennzahlen, Führung, Wirkung hat sich recht gewandelt – zum Glück auch im Bewusstsein der Führungskräfte. Wenn das vorhanden ist, dann sind die Faktoren als Basis wichtig und dienlich. Beim Neurekrutieren muss man sich bewusst sein, was für Leute rekrutiert werden müssen. Der Mensch ist nicht ausgeschlossen, es soll nicht zu dominant nur betriebswirtschaftlich sein, das ist es nicht. Man hinterfragt sich und legt Rechenschaft ab, ob der Entscheid auch zum Wohl oder im Interesse des Klienten ist. Die Schwierigkeit ist da, für jeden Betrieb individuell, weil jeder Betrieb ganz anders aufgestellt und verschieden unterwegs ist. Man kann nicht einfach ein Modell über jeden Betrieb stülpen, das macht den Managerjob auch interessanter.

Bestätigung Selbsterarbeitung

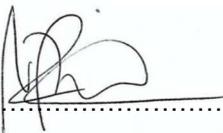
Ich versichere, dass ich die vorliegende Master-Arbeit selbständig erarbeitet habe und dass dabei keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet wurden.

Die Master-Arbeit hat einen Umfang von 149'321 Zeichen.

Ort, Datum:

Unterschrift:

Wetzikon, 15. September 2021


.....
Nicole Rüttimann

Einverständniserklärung Veröffentlichung

Master-Arbeiten, die im Rahmen eines Master of Advanced Studies erarbeitet und mit einer Punktzahl von 41 und mehr bewertet wurden, werden über die Zentral- und Hochschulbibliothek ZHB Luzern der Öffentlichkeit als PDF-Version zugänglich gemacht.

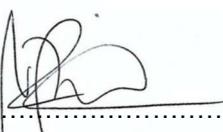
Ich als Autorin versichere, dass die Master-Arbeit bei den oben erwähnten Voraussetzungen veröffentlicht werden kann.

Die Master-Arbeit kann aus folgenden Gründen nicht veröffentlicht werden: n/a

Ort, Datum:

Unterschrift:

Wetzikon, 15. September 2021


.....
Nicole Rüttimann