

CONTROLLING-STANDARDS

IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Die Sozialwirtschaft unterscheidet sich in etlichen Punkten von der Erwerbswirtschaft. Das bedeutet aber nicht, dass ein zielführendes Controlling nicht möglich oder, noch weniger, nicht nötig ist. Diese grundlegenden Spezifika begründen besondere Anforderungen, die auch im Controlling zu berücksichtigen sind.

Das DGCS-Modell

Die DGCS (Deutsche Gesellschaft für Management und Controlling in der Sozialwirtschaft e. V.) hat einheitliche Controlling-Standards entwickelt, um einen praxisnahen Bezugsrahmen zu schaffen, der sich an die Bedürfnisse einzelner sozialwirtschaftlicher Organisationen anpassen lässt. Grundsätzlich sind die DGCS-Controlling-Standards an die allgemeinen Grundlagen des Controllings nach DIN SPEC 1086:2008 angelehnt. Allerdings berücksichtigen sie insbesondere folgende Spezifika, die die Sozialwirtschaft kennzeichnen:

- ▶ **Die Mehrdimensionalität von Zielen/Erfolgsmaßen**
In der Sozialwirtschaft existieren neben ökonomischen Zielen auch ideelle Ziele. Dieses Spannungsverhältnis muss ständig ausbalanciert werden.
- ▶ **Eine nichtschlüssige Austauschbeziehung**
In der Sozialwirtschaft stehen Kunden und Leistungserbringer in keinem direkten Austauschverhältnis. Für erbrachte Leistungen zahlen in der Regel Finanzierungsträger und nicht die Kunden.
- ▶ **Die Zugehörigkeit der Sozialwirtschaft zum Dritten Sektor**
Unternehmen der Sozialwirtschaft erfüllen quasi staatliche Aufgaben unter marktähnlichen Bedingungen. Die Finanzierung erfolgt jedoch hauptsächlich durch staatliche Mittel und unter einem engen staatlichen Kontrollregime.

▶ **Die Eigenschaften von Sozialdienstleistungen**
Bei Sozialdienstleistungen existiert nur ein schwacher direkter Zusammenhang zwischen Input, Output und tatsächlicher Verbesserung beim Kunden. Trotzdem wird bislang vor allem über Input- und Outputfaktoren gesteuert. Die Wirkung sozialer Dienstleistungen gerät erst langsam in den Fokus.

▶ **Die Merkmale der Leistungserbringung**
Die Leistungserbringungsprozesse der Sozialwirtschaft sind nicht nur auf wirtschaftliche Ziele ausgerichtet. Die damit verbundene Komplexität stellt eine besondere Herausforderung für die Prozessorganisation sowie für das Controlling (z. B. die Bildung von Kennzahlen) dar.

Die DGCS-Controlling-Standards erweitern die DIN SPEC 1086:2008 deshalb um zwei Ebenen:

Auf der ersten Ebene wird dabei die Frage gestellt, was die allgemeinen Spezifika der Sozialwirtschaft für das Controlling bedeuten. Auf der zweiten Ebene werden daraufhin die Anforderungen an das Controlling für einzelne Geschäftsmodelle in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern der Sozialwirtschaft beschrieben und die Frage nach den Erfolgstreibern gestellt. Auf Basis dieser Überlegungen lässt sich die Logik der DGCS-Controlling-Standards in folgendem Schaubild darstellen, welchem die Idee eines Drilldowns von den allgemeinen (Ebene 1) zu den spezifischen/besonderen Anforderungen (Ebenen 2, 3) an das Controlling zu Grunde liegt. ●

1. DIN SPEC 1086:2008 Qualitätsstandards im Controlling

2. Spezifika des Controllings in der Sozialwirtschaft

z. B. in den Bereichen Wirkungscontrolling, Kalkulation, Personalcontrolling, Kostenrechnung/Reporting

3. Spezifika des Controllings in der Sozialwirtschaft im Hinblick auf die Geschäftsmodelle in einzelnen Geschäftsfeldern

Altenhilfe,
Jugendhilfe,
Eingliederungshilfe
Krankenhäuser,
berufliche
Qualifizierung
u. a.

DIE DGCS-CONTROLLING-STANDARDS

LEITBILD

DIE DGCS HAT HIERFÜR EIN LEITBILD ENTWORFEN, AUS DEM VIER PRINZIPIEN ABGELEITET WURDEN, DIE FÜR DAS CONTROLLING IN SOZIALWIRTSCHAFTLICHEN ORGANISATIONEN KONSTITUTIV SIND:

- ▶ Die Sozialwirtschaft hat unterschiedlichste Stakeholder-Interessen und deshalb auch mehrdimensionale Zielsysteme, die systematisch und kontinuierlich ausbalanciert werden müssen. Controlling wird dementsprechend nicht als Prozess gesehen, der ausschließlich an einer betriebswirtschaftlichen Rationalität ausgerichtet ist.
- ▶ Controlling verstehen wir nicht als Kontrolle, sondern vor allem als Steuerungsprozess, der Ziel- und Soll-Werte formuliert. Controlling in diesem Sinne meint: Gestalten von Zukunft.
- ▶ Controlling benötigt strukturelle Voraussetzungen im Unternehmen. Nur wo Controlling auf Unterstützung durch die Unternehmensleitung, klare Prozesse und Aufgaben trifft, kann es auch seine Wirkung entfalten.
- ▶ Gutes Controlling benötigt darüber hinaus auch qualifizierte Controller, die sich ihrem Rollenverständnis nach als (Ansprech-)Partner für die Unternehmensleitung und die Leiter operativer Einheiten verstehen, sowie ein Verständnis der sozialwirtschaftlichen Geschäftsmodelle haben.

Auf Basis der DIN SPEC 1086:2008, des Leitbilds und der daraus abgeleiteten Prinzipien hat die DGCS 14 konkrete Controlling-Standards formuliert. Diese erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, decken aber zunächst alle relevanten Aspekte des Controllings in sozialwirtschaftlichen Unternehmen ab. Jeder dieser Controlling-Standards wird in drei Abschnitten bearbeitet:

1. Der einleitende Abschnitt liefert zunächst eine Begriffsdefinition für einen spezifischen Standard, z. B. die Wirtschaftsplanung oder die Erfolgs- bzw. Wirkungsmessung.
2. Anschließend werden für diesen spezifischen Standard in einem zweiten Abschnitt „Besondere Aspekte der Sozialwirtschaft“ herausgearbeitet, die z. B. speziell bei der Wirtschaftsplanung oder bei der Wirkungsmessung für soziale Organisationen zu berücksichtigen sind.
3. In einem dritten Abschnitt werden dann die für diesen DGCS-Controlling-Standard relevanten Anforderungen an Inhalte und Instrumente definiert.

FAZIT

Der Begriff „DGCS-Controlling-Standard“ impliziert, dass der Einsatz oder die Anwendung der dargestellten Methoden, Verfahren, Konzepte und Ansätze an sich einen Standard darstellt. Grundsätzlich ist jeder einzelne der 14 Standards für sich und in Kombination mit den anderen relevant. Die Ausprägung der einzelnen Standards ist jedoch unternehmensindividuell unterschiedlich und an den jeweiligen Bedarf anzupassen.

Ankündigung

2021 werden wir erstmals zu einer Controlling-Studie für die Sozialwirtschaft aufrufen. Das seit vielen Jahren erkenntnis- und erfolgreiche Konzept der Krankenhaus-Controlling-Studie wird mit starken Partnern nun auf das Sozialwesen übertragen. Wir halten Sie auf dem Laufenden.

Der Controlling-Standard kann auch als Print- oder Digitalversion bestellt werden unter: www.dgcs.de



Stefan Löwenhaupt
Vorstandsmitglied DGCS e.V. und Geschäftsführender
Gesellschafter der xit GmbH
loewenhaupt@dgcs.de



Alexandra Mehrrens
alexandra.mehrrens@curacon.de