

Controlling im Alten- und Pflegeheim

Informationsversorgung in der
Seniorenbetreuung Wels

Bachelorarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts in Business

FH Oberösterreich Studiengang:
Sozial- und Verwaltungsmanagement, Linz
Studienzweig: Sozialmanagement

Verfasser: Christoph Schierl
Studienkennzahl: 0810562087

Gutachter: Prof. (FH) Dr. Thomas Prinz

Wels, 10. Oktober 2011

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die Bachelorarbeit mit dem Titel „Controlling im Alten- und Pflegeheim, Informationsversorgung in der Seniorenbetreuung Wels“ selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und alle den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Wels, am 10. Oktober 2011

.....
Christoph Schierl

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen meine Wertschätzung aussprechen, die mich beim Verfassen dieser Arbeit unterstützt haben.

Persönlich erwähnen, möchte ich dabei Herrn Prof. (FH) Dr. Thomas Prinz, der mir während der ganzen Zeit mit Rat und Tat zur Seite gestanden ist und auch Frau Prof. (FH) Dr. Renate Kränzl-Nagl, die mir wertvolle Ratschläge für den empirischen Teil meiner Arbeit gegeben hat.

Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei allen Personen aus der Seniorenbetreuung Wels, die sich Zeit für viele interessante Gespräche genommen haben und die mir dadurch viel über die Arbeit in einem Alten- und Pflegeheim beigebracht haben. Besonderer Dank gilt dabei der Dienststellenleiterin der Seniorenbetreuung Wels, Frau Mag. Monika Geck, die mir schon im Rahmen meines Praktikums alle notwendigen Daten zur Verfügung gestellt hat und damit den Grundstein für diese Arbeit gelegt hat.

Weiters möchte ich mich bei Frau Karin Stöger BA und Herrn Mag. Leopold Ginner bedanken, die mir durch gemeinsame Interviews einen umfangreichen Einblick in ihre Alten- und Pflegeheime ermöglicht haben.

Ein besonderer Dank gilt zu guter Letzt natürlich auch meiner Familie, meinen Freunden und meiner Freundin, die nicht nur bei dieser Arbeit viel Geduld mit mir hatten, sondern schon während des ganzen Studiums eine wichtige Stütze für mich waren. Hervorheben möchte ich dabei meine Mutter Barbara, die viele Stunden in das Korrekturlesen dieser Arbeit investiert hat und sich somit mit nicht immer einfach zu lesenden Controllingbegriffen „herumschlagen“ musste.

Gendergerechtes Formulieren

Bei dieser Seminararbeit wird auf den gendergerechten Anhang von ‚-Innen‘ verzichtet. Dies soll vor allem dazu dienen, den Text flüssiger lesbar zu machen. Natürlich sind bei allen in Betracht kommenden Wörtern sowohl die männliche als auch die weibliche Form gemeint. Es liegt nicht im Ansinnen des Verfassers „gender-diskriminierend“ zu formulieren.

Kurzfassung

In der vorliegenden Bachelorarbeit steht die Auseinandersetzung mit dem Thema Controlling in einem Alten- und Pflegeheim, mit dem Fokus auf die Seniorenbetreuung Wels, im Vordergrund. Dabei soll besonders die Controllingfunktion der Informationsversorgung anhand eines bereits ausgearbeiteten Controllinginstrumentes beleuchtet werden.

Nach einer kurzen Einführung in die Thematik vermittelt der umfangreiche wissenschaftliche Teil ein solides Basiswissen zu den Hauptthemenbereichen Controlling und Informationsversorgung. Außerdem wird im theoretischen Teil die Öffentliche Verwaltung näher charakterisiert und im Rahmen dessen auch das Verwaltungscontrolling genauer betrachtet.

Im zweiten Teil wird zuerst die Seniorenbetreuung Wels vorgestellt und danach auf die bisherigen Aktivitäten und Instrumente bezüglich des Controllings in selbiger eingegangen. Der dritte Teil beschreibt den genauen Forschungsprozess des Verfassers für diese Bachelorarbeit und zeigt anschließend die ausgearbeiteten Ergebnisse aus den geführten Leitfadeninterviews.

Zum Abschluss fasst der Autor dieser Arbeit einerseits noch einmal die gewonnenen Erkenntnisse aus den eigenen Erfahrungen, wie auch jene aus den Leitfadeninterviews kompakt zusammen und gibt andererseits konkrete Handlungsempfehlungen für das weitere Vorgehen betreffend des Controllings – speziell in Hinblick auf die Informationsversorgung – in der Seniorenbetreuung Wels.

Abstract

This thesis concentrates on a detailed analysis of the topic controlling in a home for elderly people, focussed on the Seniorenbetreuung Wels. In this regard especially the controlling function “information supply” is described in detail based on the aid of an already prepared controlling tool.

After a brief introduction to the topic the scientific part offers a solid knowledge base on the main topics controlling and information supply. In addition the public management is characterized in the theoretical section and as a part of this the administrative controlling is explained.

At the beginning of the second part the Seniorenbetreuung Wels is presented. After that their previous activities and tools concerning the controlling will be closer considered. Then the third part describes the exact research process of the author for this thesis and follows with the results of the interviews.

In the final part on the one hand the author summarizes the gained findings from the personal experiences and those of the interviews once again. On the other hand the author gives concrete recommendations for the further procedure concerning the controlling – especially with regard to the information supply – in the Seniorenbetreuung Wels.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	II
Abstract.....	III
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
1.4 Wesentliche Begriffe	6
2 Controlling allgemein	10
2.1 Definitionen	10
2.2 Operatives und strategisches Controlling	11
2.3 Controllingfunktionen	12
2.3.1 Planung	12
2.3.2 Kontrolle	12
2.3.3 Steuerung.....	14
2.3.4 Informationsversorgung.....	15
2.3.5 Koordination	15
2.4 Anforderungen an das Controlling.....	16
2.5 Selbstcontrolling.....	17
2.6 Balanced Scorecard	18
2.6.1 Perspektiven.....	19
2.6.2 Einführung einer Balanced Scorecard.....	21
2.6.3 Problematik bei der Einführung und Anwendung	23

3	Informationsversorgung.....	24
3.1	Allgemeines	24
3.2	Aufbau eines Informationsversorgungssystems	27
3.3	Informationsbedarfsermittlung	28
3.3.1	Formen des Informationsbedarfs.....	28
3.3.2	Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage	29
3.3.3	Verfahren der Informationsbedarfsanalyse.....	31
3.4	Informationsbewertung	33
3.5	Informationsbeschaffung und Informationsaufbereitung	34
3.6	Kennzahlen.....	35
3.6.1	Charakterisierung und Aufgaben.....	35
3.6.2	Anforderungen.....	37
3.6.3	Funktionen.....	38
3.6.4	Kritikpunkte.....	39
3.6.5	Kennzahlensysteme	39
3.7	Informationsübermittlung	41
3.8	Berichtswesen.....	41
3.8.1	Allgemeines.....	41
3.8.2	Aufgaben	42
3.8.3	Anforderungen.....	43
3.8.4	Berichtsarten	44
3.8.5	Berichtszweck.....	47
3.8.6	Berichtsgestaltung und Berichtsinhalt.....	47
3.8.7	Problematik	49
3.9	Informationsspeicherung und Informationsverarbeitung	50
3.10	Problematik und Kritik an der Informationsversorgung.....	51
4	Öffentliche Verwaltung	53
4.1	Bürger.....	53
4.2	Verwaltungsführung und Verwaltungsmitarbeiter.....	54
4.3	Verwaltungscontrolling.....	54
4.3.1	Verwaltungskameralistik.....	56
4.3.2	Problematik	58

5	Seniorenbetreuung Wels	59
5.1	Allgemeines	59
5.2	Häuser der Seniorenbetreuung Wels	59
6	Controlling in der Seniorenbetreuung Wels.....	60
6.1	Aufbau eines Informationsversorgungssystems	60
6.2	Controlling Kalender	63
6.2.1	Aufbau	64
6.2.2	Funktionen.....	64
6.2.3	Kennzahlen und controllingrelevante Informationen.....	65
6.3	Controlling Workshop – Balanced Scorecard	69
7	Dokumentation des Forschungsprozesses	71
7.1	Forschungsanliegen	71
7.2	Wahl der Forschungsmethode.....	71
7.3	Interviewpartner	72
7.3.1	Auswahl.....	72
7.3.2	Beschreibung	72
7.3.3	Kontaktaufnahme	74
7.4	Interviewleitfaden.....	75
7.5	Durchführung der Interviews.....	76
7.6	Auswertungsmethode	76
8	Darstellung der empirischen Ergebnisse.....	77
8.1	Auswertung Seniorenbetreuung	78
8.2	Auswertung weiterer Alten- und Pflegeheime.....	88
8.3	Zusammenfassung und Vergleiche	93
9	Resümee und Ausblick.....	94
	Literaturverzeichnis.....	IX
	Anhang.....	XVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einführungsmodell für die Balanced Scorecard	21
Abbildung 2: Aufbau eines Informationsversorgungssystems.....	27
Abbildung 3: Informationsnachfrage, -bedarf und -angebot.....	29
Abbildung 4: Funktionen von Kennzahlen.....	38
Abbildung 5: Fragestellungen bei der Berichterstellung.....	46
Abbildung 6: Controlling Kalender.....	63

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterscheidung von Standard- und Ad-hoc-Reporting.....	45
Tabelle 2: Empfehlung für Kennzahlen	98

Abkürzungsverzeichnis

APH	Alten- und Pflegeheim
BAPH	Bezirksalten- und Pflegeheim
BSC	Balanced Scorecard
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
DGKS.....	Diplomierte Gesundheits- und Krankenschwester
d.h.....	das heißt
DL	Dienststellenleiterin
Doppik.....	Doppelte Buchführung in Konten
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
FH.....	Fachhochschule
HL	Heimleitung/en
i.d.R	in der Regel
IT.....	Informationstechnologie
Kap.	Kapitel
MA	Mitarbeiter
MbO	Management by Objectives
MD	Magistratsdirektor
NPO	Non Profit Organisation
PDL.....	Pflegedienstleitung
PwC	PricewaterhouseCoopers
SenB.....	Seniorenbetreuung
SHV	Sozialhilfeverband
tw.	teilweise
z.B.....	zum Beispiel

1 Einleitung

Controlling ist zunächst für privatwirtschaftliche Unternehmen entwickelt worden. Der gemeinsame Nutzen von den unterschiedlichsten Controllingkonzeptionen war klar. Es sollte durch die Einführung des Controllings ein ökonomischeres Handeln ermöglicht werden und dadurch in weiterer Folge das Hauptziel von privatwirtschaftlichen Unternehmen besser umgesetzt werden, und zwar die Gewinnmaximierung. Im Nonprofit-Bereich, sei es in sozialen Organisationen, wie auch in öffentlichen Verwaltungen, sind die Ziele bei weitem schwieriger zu definieren. Hier sind andere Faktoren von primärer Bedeutung, wie die Qualität der angebotenen Leistung, die Zufriedenheit der Kunden und deren Angehörigen oder speziell im Hinblick auf die öffentlichen Verwaltungen, die Verwirklichung gesellschaftspolitischer Ziele und die Förderung des Gemeinwohls.

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Controlling in den Alten- und Pflegeheimen der Seniorenbetreuung Wels (Dienststelle des Magistrates Wels). Aufgrund immer strafferer Budgetvorgaben und einem erhöhtem Kostendruck gewinnt ein zielorientiertes und effektives Handeln in Alten- und Pflegeheimen, wie auch in öffentlichen Verwaltungen, immer mehr an Bedeutung. Die Besonderheit des Controllings in einem Alten- und Pflegeheim liegt darin, dass neben der finanziellen Perspektive auch andere, qualitative Faktoren eine genau so entscheidende Rolle spielen. Damit sind zum Beispiel die Zufriedenheit und die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner, wie auch das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeint. Aus diesem Grund müssen für diese Bereiche auch aussagekräftige Kennzahlen entwickelt werden, wie zum Beispiel bewohnerbezogene Informationen über Stürze, Demenz und Dekubitus sowie personalbezogene Informationen wie Krankenstände, Mehrleistungstunden und Verweildauer der Mitarbeiter, was wiederum zu einer besseren Steuerung beiträgt. Für eine ordentliche Steuerung durch die Führungskräfte der Seniorenbetreuung Wels bedarf es außerdem einer funktionierenden Informationsversorgung. Mit dieser wichtigen Controllingfunktion setzt sich diese Bachelorarbeit auch intensiv auseinander.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Während das Bevölkerungswachstum in den meisten europäischen Ländern in den nächsten Jahren eher bescheiden bleiben dürfte, spielt das Älterwerden der Bevölkerung hingegen eine große Rolle.¹ Als Beispiel: Für die Stadt Linz wird bis zum Jahr 2018 eine Bevölkerungsabnahme um 2,02 Prozent prognostiziert. Der Anteil der älteren Menschen wird jedoch gleichzeitig auf über ein Fünftel steigen.²

Die Zunahme der Lebenserwartung ist in den meisten europäischen Ländern (auch in Österreich) signifikant. Die Zunahme an gesunden Lebensjahren wird künftig anteilmäßig jedoch gering bleiben. Altersbedingt wird daher auch in Zukunft ein Anstieg der Morbidität zu verzeichnen sein, welcher sich in einer erhöhten Nachfrage nach ambulant und stationär erbrachten Leistungen äußern wird.³ Die Begleitung älterer Menschen bzw. die Arbeit mit älteren Menschen stellt professionelle Dienstleister vor besondere Herausforderungen, weil individuelle Ziele, Kompetenzen und Einschränkungen in mehreren Bereichen zu berücksichtigen sind. Allgemein gültige Strategien und Planungen zur Problembewältigung im Alter sind daher zurückhaltend zu formulieren und in der Realität (der Alten- und Pflegeheime) kaum umsetzbar.⁴

Aufgrund dieser Entwicklungen ist es mitunter auch wichtig, wirkungsvolle Konzepte und Instrumente zu entwickeln und genau dabei kann und wird ein effektives Controlling in den verschiedensten Bereichen helfen. Controlling wird im Nonprofit-Bereich auch immer wichtiger, aber dennoch ist es nach wie vor für viele Mitarbeiter in sozialen bzw. öffentlichen Einrichtungen ein Fremdwort. Die Möglichkeiten und Vorteile, die sich durch die Einführung eines Controllings bzw. von verschiedenen Controllinginstrumenten ergeben, sind beträchtlich, aber noch immer zu wenig kommuniziert. Denn Controlling kann nur dann funktionieren, wenn sich die Mitarbeiter damit identifizieren können. In der Seniorenbetreuung Wels ist es so, dass zwar bereits controllingrelevante Informationen vorhanden sind, zum Teil Controlling-

¹ Vgl. Güntert (2010), 53.

² Makrotrends (2011), www.linz.at/images/Demographische_Entwicklung.pdf, 251.

³ Vgl. Güntert (2010), 53.

⁴ Vgl. Anders (2004), 9.

Instrumente (Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen, Budgetierung) angewendet werden und auch die Leiterin der Seniorenbetreuung vom Nutzen des Controllings überzeugt ist, aber dennoch viele Dinge im Rahmen des Controllings noch ausbaufähig bzw. verbesserungswürdig sind. Da die meisten Mitarbeiter kaum mit dem Controlling vertraut sind, setzen sie es oftmals mit Kontrolle gleich. Genau darin liegt das Hauptproblem. Wenn Controlling in der Seniorenbetreuung Wels funktionieren soll, dann müssen nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung sowie die Wohngruppenleitungen „mit an Bord sein“ und hinter den Vorstellungen betreffend Controlling stehen. Besonders wichtig ist das im Bereich der Informationsversorgung – die einen Schwerpunkt in dieser Bachelorarbeit darstellt – da nur so alle controllingrelevanten Informationen von allen betroffenen Mitarbeitern transparent zur Verfügung gestellt werden und auch nur dadurch von den Führungskräften wirkungsvoll gesteuert werden kann. Ein Controllinginstrument für eben eine bessere Informationsversorgung und Steuerung innerhalb der Seniorenbetreuung wurde letztes Jahr (September 2010) eingeführt, und zwar der Controlling-Kalender (siehe Anhang). Ersten Eindrücken des Autors zufolge wird dieser Controlling-Kalender jedoch noch kaum verwendet. Leitfadeninterviews mit Führungskräften und Mitarbeitern der Verwaltung der Seniorenbetreuung Wels sollen über die Verwendung dieses Tools genauer Auskunft geben.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Gegenstand und Hauptziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist eine eingehende Untersuchung des Controllings in einem Alten- und Pflegeheim. Zunächst werden für die Leser dieser Arbeit das Controlling und die Controllingfunktion der Informationsversorgung anhand zahlreicher wissenschaftlicher Quellen ausführlich herausgearbeitet. Weiters sollen die Notwendigkeiten und Besonderheiten der öffentlichen Verwaltungen anhand der Literatur aufgezeigt werden. Für ein besseres Verständnis wird danach die Seniorenbetreuung Wels mit ihren vier Häusern beschrieben. Durch die Leitfadeninterviews sollen auch die Kenntnisse der Befragten über das Controlling und über das vor einem Jahr eingeführte Controllinginstrument zur besseren Steuerung und Informationsversorgung, den Controlling-

Kalender, erfragt werden. Daher wird dieser für die Leser vor der Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews noch näher beschrieben.

Die Forschungsfragen sollen mitunter durch Befragungen mittels Leitfadeninterviews beantwortet werden. Leitfadeninterviews sollen mit Mitarbeitern und Führungskräften der Seniorenbetreuung Wels und zum Vergleich mit Heimleitungen aus weiteren Alten- und Pflegeheimen geführt werden. Die Auswertung der Interviews soll in Anlehnung an die Qualitative Inhaltsanalyse von Philipp Mayring erfolgen.

Die Hauptfragestellungen und Hypothesen, die es einerseits im Zuge der wissenschaftlichen Ausarbeitungen und andererseits durch das Führen von Leitfadeninterviews zu beantworten bzw. zu bestätigen/zu widerlegen gilt, lauten:

1. Welche Einstellungen und Erwartungen haben Führungskräfte und Mitarbeiter aus den Alten- und Pflegeheimen – speziell in der Seniorenbetreuung Wels – in Bezug auf das Controlling und auf Controllinginstrumente (Controlling-Kalender)?

- Controlling wird als Kontrolle erlebt.
- Controlling im Alten- und Pflegeheim kostet viel Zeit und Arbeitskraft. Der Nutzen daraus ist jedoch vergleichsweise gering (Kosten-Nutzen-Verhältnis).
- Der Controlling-Kalender ist an sich ein gutes Instrument zur Steuerung und Informationsversorgung, wird jedoch kaum in der Seniorenbetreuung Wels angewendet.

2. Was wird benötigt bzw. auf welche Faktoren / Einflüsse kommt es an, um ein wirkungsvolles Controlling in einem Alten- und Pflegeheim – speziell in der Seniorenbetreuung Wels – einführen und kontinuierlich ausbauen zu können?

- Die Führungskräfte kommunizieren die Wichtigkeit des Controllings.
- Die Mitarbeiter stellen controllingrelevante Informationen zur Verfügung, damit die Führungskräfte besser steuern können.

- Die Mitarbeiter stehen hinter der Idee des Controllings.
- Eine Controlling-Schulung ist für Führungskräfte und Mitarbeiter der Verwaltung für ein besseres Verständnis zum Controlling unverzichtbar.

Diese beiden Fragestellungen und die dazugehörenden Hypothesen sollen unter anderem über unterschiedliche Themenbereiche im Leitfaden (Ist-Zustand, Soll-Zustand, Controlling-allgemein, Controlling-Kalender) beantwortet und verifiziert werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Um sich der Beantwortung dieser Fragen zu nähern, ist es unerlässlich, sich zu Beginn der Arbeit intensiv mit dem Controlling auseinanderzusetzen. Weiters wird im wissenschaftlichen Teil in Kapitel 3 ausführlich auf die Controllingfunktion „Informationsversorgung“ eingegangen. In diesem Kapitel wird ein besonderes Augenmerk auf den Aufbau eines Informationsversorgungssystems gerichtet und welche Schritte dafür notwendig sind. Im Rahmen dessen werden unter anderem die Funktionen und Aufgaben von Kennzahlen sowie die Anforderungen an das Berichtswesen detailliert beschrieben. Anhand wissenschaftlicher Quellen wird anschließend in Kapitel 4 die öffentliche Verwaltung näher charakterisiert und auch hier Bezug auf das Controlling genommen.

Nach dem allgemeinen theoretischen Teil folgt eine Überleitung in den praktischen Teil. In Kapitel 5 werden die wichtigsten Daten und Fakten zur Seniorenbetreuung Wels kompakt angegeben. Kapitel 6 beschäftigt sich mit dem Stand des Controllings in der Seniorenbetreuung Wels. Dabei erfolgt einerseits eine Rückblende in das Vorjahr (Sommer 2010) als der Verfasser dieser Arbeit zum ersten Mal durch ein Praktikum mit dem Controlling in der Seniorenbetreuung Wels konfrontiert wurde und andererseits werden die Entwicklungen der letzten Monate in der SenB bzgl. des Controllings und dem derzeitigen Stand (September 2011) aufgezeigt. Weiters werden in diesem Kapitel ein Controllinginstrument zur besseren Steuerung und Informationsversorgung in der SenB (Controlling-Kalender) und ein für die Führungskräfte der SenB stattgefundener Controlling-Workshop näher beschrieben.

Im letzten Abschnitt wird zum einen der Forschungsprozess mit den gewählten Methoden dokumentiert (Kapitel 7) und zum anderen werden die erhaltenen Informationen aus den geführten Leitfadeninterviews ausgewertet und anschließend die Ergebnisse dargestellt, zusammengefasst, miteinander verglichen und interpretiert (Kapitel 8).

1.4 Wesentliche Begriffe

Zum besseren Verständnis werden nun grundlegende Begriffe angeführt, die in dieser Arbeit von Bedeutung sind.

Zuerst werden Grundbegriffe rund um das Thema „Alter“ erläutert:

Alter(n)

Der Begriff „alt“ geht auf den indogermanischen Wortstamm „al-“, zurück, was soviel bedeutet wie wachsen, reifen. Die damit verbundene positive Wirkung steht der negativen Auffassung vom Altern unserer Zeit gegenüber. Das naturwissenschaftliche Verständnis beschreibt Altern wertfrei als eine der Zeit unterworfenen Veränderung.⁵

Alten- und Pflegeheim

Diese Wohnform richtet sich an Senioren, die pflegebedürftig sind und ihren Haushalt nicht mehr selbstständig führen können. In der Regel werden Einzel- oder Doppelzimmer mit Bad/WC angeboten. Die Heime gewährleisten Unterkunft, Verpflegung und die notwendige Betreuung/Pflege.⁶

Alten- und Pflegeheime erfüllen trotz vieler Maßnahmen in häuslicher Pflege eine wesentliche Aufgabe in der Versorgung von pflegebedürftigen Menschen. In Oberösterreich sind die regionalen Sozialhilfeträger (das sind Sozialhilfeverbände und Städte mit eigenem Statut) dafür zuständig, dass für die in ihrem Bereich wohnhaften Menschen Alten- und Pflegeheime errichtet und betrieben werden. Daneben gibt es auch Gemeinden und Organisationen, die Rechtsträger von Alten- und Pflegeheimen sind.⁷

⁵ Vgl. Anders (2004), 3.

⁶ Wohnen im Alter (2011).

⁷ Land Oberösterreich (2011).

Nachstehend werden Grundbegriffe erklärt, die im Zusammenhang mit den Funktionen des Controllings stehen (siehe auch Kap. 2.3):

Information

Der Begriff „Information“ wird in der Praxis und Literatur in sehr unterschiedlicher Weise definiert und gebraucht.⁸ Als Information können z.B. Aussagen über Ereignisse, Entwicklungen und/oder Sachverhalte bezeichnet werden. Die Spannbreite des Begriffs Information ist jedoch beträchtlich. Sie reicht von einfachen Auskünften bis hin zu Aussagen über komplexe Zusammenhänge.⁹

Die Grundlage von Informationen sind Daten. Diese werden dann zu Informationen, wenn sie einen Zweckbezug erhalten und damit für Planungs-, Entscheidungs-, Kontroll-, Leistungs- und Lernprozesse verwertbar sind.¹⁰

Die drei wichtigsten Anforderungen an Informationen sind Relevanz, Genauigkeit und Wirtschaftlichkeit. Relevant ist eine Information, wenn sie in ihrer Aussage für eine optimale Entscheidung notwendig oder nützlich ist. Generell kann jedoch nicht gesagt werden, was für eine konkrete Organisation als relevante Information anzusehen ist. Genau ist eine Information hingegen, wenn sie in ihrer Aussage die relevanten Informationen wirklichkeitsgetreu aufzeigt. Diese Genauigkeit wird aber ihre Grenzen an jenem Punkt finden, wo sie unwirtschaftlich ist. Wirtschaftlich ist eine Information, wenn ihr Nutzen größer ist als die Kosten für die Informationsbeschaffung. Praktische Probleme gibt es sicherlich bei der Messung des Nutzens einer Information.¹¹

Da Informationen per se nicht vorhanden sind, sondern der Übermittlung bzw. Bereitstellung bedürfen, spielt außerdem eine funktionierende Kommunikation eine bedeutsame Rolle.¹²

Kommunikation

Kommunikation bedeutet Mitteilung bzw. Teilnahme. Im Falle des Controllings kommt dieser Teilnahme als Anteilnahme eine besondere Bedeu-

⁸ Vgl. Scheld (2000), 5.

⁹ Vgl. Fank (2001), 28.

¹⁰ Vgl. Ziegenbein (2007), 163.

¹¹ Vgl. Scheld (2000), 5f.

¹² Vgl. Fank (2001), 60.

tung zu, da es die Aufgabe des Controllers ist, als teilnehmender Beobachter sich in die jeweilige Arbeitssituation hineinzusetzen, um seine auf die gemeinsame Organisation bezogene ergebnisorientierte Sichtweise allen Beteiligten mitzuteilen.¹³

Vertrauen

Unter Vertrauen versteht man die einseitige Vorleistung (Vertrauensvorschuss) einer Person gegenüber einer anderen, ohne dabei sicher sein zu können, dass die erwartete Gegenleistung auch tatsächlich eintritt. Deshalb ist Vertrauen auch eine knappe Ressource, die sich aber im Unterschied zu manchen anderen Ressourcen durch ihren Gebrauch vermehrt. Vertrauen zielt außerdem darauf ab, Komplexität zu reduzieren und Transparenz zu schaffen. Zwei Aspekte, die auch im Controlling von großer Bedeutung sind.¹⁴

Transparenz

Kaum ein Wort wird aktuell sowohl im Controlling als auch in der Gesellschaft so häufig und vielfältig gebraucht wie „Transparenz“. Mit diesem Begriff wird oftmals assoziiert, dass eine Sache, ein Vorgang oder auch Zahlen, Daten und Fakten begreiflich, nachvollziehbar und damit insgesamt verständlich sind. „Transparenz“ steht jedoch nicht nur für eine Sachorientierung, sondern auch für eine Verhaltensorientierung. Denn im Zusammenhang mit dem Wort „Transparenz“ werden auch die Eigenschaften Aufrichtigkeit, Geradlinigkeit und Offenheit erwartet und verbunden.¹⁵

Transparenz stellt einen wesentlichen Faktor für die Informationsbeschaffung und Kontrolle durch die Öffentlichkeit dar. Transparenz sorgt für eine umfassende und authentische Information darüber, was in staatlichen Einrichtungen / öffentlichen Verwaltungen getan und geplant wird¹⁶ und „Transparenz schafft Sicherheit“ im öffentlichen Sektor.¹⁷

Gerade in diesen Tagen ist Transparenz ein oft zitierter Begriff in Politik und Wirtschaft. Daher wird auch vermehrt in den verschiedensten Medien über

¹³ Vgl. Neuhäuser-Metternich / Witt (1997), 7.

¹⁴ Vgl. Ziegenbein (2007), 84.

¹⁵ Vgl. Biel (2011), 27.

¹⁶ E-Demokratie (2011).

¹⁷ PwC Public Breakfast (2011)

www.kommunalkredit.at/uploads/20100519Gastinger_Public_Brunch_3258_DE_5224_DE.pdf, 1ff.

dieses derzeitige Modewort berichtet. Die Kleine Zeitung schreibt zum Beispiel am 27.09.2011 „Auf Kriegsfuß mit der Transparenz“¹⁸ oder „Der Österreichische Journalist“ verkündete folgende Schlagzeile in der Ausgabe 04+05/2011 „Nur Transparenz schafft Vertrauen“¹⁹.

Effizienz / Effektivität

Effektivität und Effizienz liefern die Bedingungen für zweckrationales Verhalten.²⁰

Effizienz ist das Verhältnis zwischen dem erzielten Ergebnis (Wirkungsgrad) und dem eingesetzten Mitteln (Kosten). Die Effizienz drückt also allgemein Output-Input-Relationen aus.²¹

Je größer der Quotient, desto effizienter ist das betriebliche Handeln.²² Jede Effizienzmaßgröße stellt letztlich darauf ab, die Ergiebigkeit (den Output) der eingesetzten knappen Ressourcen zu erhöhen.²³

Die Effektivität stellt auf die Erreichung eines vorgegebenen Zieles ab. Das Handeln ist effektiv, wenn ein vorgegebenes Ziel (Angestrebtes Soll) erreicht wird. Kennzahlen zur Effektivität sind daher immer Soll-Ist-Vergleiche.²⁴

Ziel

Unter dem Begriff „Ziel“ wird ein gewünschter Zustand in der Zukunft verstanden, der erreicht werden soll.²⁵

Abweichungen

Abweichungen sind Differenzen zwischen einer Plangröße und einer Istgröße und daher Anlass für Führungskräfte, über mögliche Steuerungsmaßnahmen nachzudenken und solche auch einzuleiten.²⁶

¹⁸ Kleine Zeitung (2011).

¹⁹ Der Österreichische Journalist (2011).

²⁰ Vgl. Küpper (2008), 22.

²¹ Vgl. Tauberger (2008), 128.

²² Vgl. Tauberger (2008), 128.

²³ Vgl. Krause / Arora (2010), 6.

²⁴ Vgl. Tauberger (2008), 129.

²⁵ Vgl. Brühl (2009), 16.

²⁶ Vgl. International Group of Controlling (2001), 8.

2 Controlling allgemein

Dieses Kapitel gibt zu Beginn einen Überblick über unterschiedliche Definitionen des Controllings aus verschiedenen wissenschaftlichen Quellen. Danach werden kurz die Unterschiede und das Zusammenspiel vom operativen und vom strategischen Controlling erörtert. Weiters wird auf die wichtigsten Funktionen des Controllings eingegangen. Dann werden die Problemstellungen und die damit verbundenen Anforderungen an den Controller beschrieben. Zum Abschluss dieses Kapitels werden noch die Ideen des Selbstcontrollings und der Balanced Scorecard näher behandelt.

2.1 Definitionen

Es gibt trotz inzwischen umfangreicher Literatur zum Thema Controlling kein einheitliches Controllingverständnis. Über den Gegenstand und die Abgrenzung des Controllings werden vielfältige, teilweise deutlich voneinander abweichende Auffassungen vertreten. Empirische Untersuchungen über die Aufgaben von Controllern in der Praxis zeigen ein umfangreiches und eher verwirrendes Bild. Die Diskrepanz zwischen dem teilweise schon selbstverständlichen Umgang mit dem Wort Controlling in der Praxis und der Unklarheit seiner Bedeutung bzw. der Zurückhaltung in der Betriebswirtschaftslehre erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit diesem Gebiet.²⁷

Nachstehend werden beispielhaft vier Definitionen des Controllings angeführt:

Controlling ist dasjenige Subsystem der Führung, das Planung, Kontrolle sowie Informationsversorgung ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.²⁸

Laut Weber bedeutet Controlling die Rationalitätssicherung der Führung im Kontext einer Koordination durch Pläne.²⁹

Controlling ist der gesamte Prozess der Zielfestlegung, der Planung und der Steuerung im finanz- und im leistungswirtschaftlichen Bereich.³⁰

²⁷ Vgl. Küpper (2008), 1ff.

²⁸ Vgl. Horváth (2009), 125.

²⁹ Vgl. Weber / Schäffer (2006), 41.

Controlling ist die zielgerichtete Steuerung eines Unternehmens bzw. einer Organisation. Ausgehend von der Planung der Aktivitäten und ihrer Ergebnisse, der Überwachung der tatsächlichen Ergebnisse und der bedarfsgerechten Information der Entscheidungsträger gilt es korrigierende und unterstützende Steuerungsmaßnahmen auszuwählen und zu realisieren.³¹

Funktional setzt sich das Controlling mit allen Aktivitäten zur Realisierung der ihm gestellten Ziele auseinander. Institutionell umfasst Controlling alle Struktur- und Prozessaspekte und instrumentell betrachtet, bedient es sich aller Hilfsmittel zur Erfassung, Strukturierung und Analyse von Informationen, die zur organisatorischen Gestaltung benötigt werden.³²

2.2 Operatives und strategisches Controlling

Es wird zwischen einem strategischen und einem operativen Controlling unterschieden. Das strategische Controlling beschäftigt sich mit der langfristig orientierten strategischen Planung und Kontrolle. Es ist außerdem im Wesentlichen auf die Märkte und die sonstige Umwelt eines Unternehmens bzw. einer Organisation ausgerichtet und dient darüber hinaus der Schaffung und Erhaltung gegenwärtiger sowie zukünftiger Erfolgspotentiale.³³

Die Aufgabe des operativen Controllings ist es hingegen, der Führungsebene Lösungsansätze für Probleme der kurz- und mittelfristig orientierten Planung und Kontrolle durch eine zeitnahe Beobachtung des Verlaufs zu liefern.³⁴ Außerdem geht es im operativen Bereich um ein funktionierendes Tagesgeschäft, um zu bestehen und um zukünftig an einem bestimmten, in der Strategie definierten Punkt zu sein. Die erwähnten Aufgaben sind abgeleitet aus der Strategie. Dies zeigt, dass die beiden Ebenen zusammenhängen und bedeutet folglich: „Was man strategisch versäumt, muss man operativ ausbaden!“³⁵

³⁰ Vgl. International Group of Controlling (2001), 46f.

³¹ Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (2006), 19.

³² Vgl. Reich (2010), 22.

³³ Vgl. Reichmann (2001), 542ff.

³⁴ Vgl. Homann (2005), 5.

³⁵ Vgl. Probst (2000), 29.

2.3 Controllingfunktionen

Auf Grundlage der oben angeführten Controllingdefinition lassen sich vier Grundfunktionen des Controllings definieren, und zwar die Planungsfunktion, die Kontrollfunktion, die Steuerungsfunktion und die Informationsfunktion.³⁶

Zur kontinuierlichen Abstimmung dieser vier Funktionen bedarf es zusätzlich noch der Koordinationsfunktion, die ebenfalls ein wichtiges Aufgabengebiet des Controllings und somit die fünfte Controllingfunktion darstellt.³⁷

2.3.1 Planung

Planung ist die systematisch vorbereitete Festlegung von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen, die zum Erreichen der Ziele erforderlich sind. Sie ist primär auf die Existenzsicherung und Flexibilität der Organisation in einer dynamischen Umwelt ausgerichtet. Unter Berücksichtigung der Ressourcen und Potentiale einer Organisation sollen ehrgeizige aber dennoch erreichbare Ziele definiert werden. Planung erfordert außerdem, dass sich Verantwortliche mit der Zukunft der Organisation auseinandersetzen.³⁸

Der Controller hat im Rahmen der Planungsfunktion unter anderem einen erfolgswirtschaftlich orientierten Gesamtplan aufzustellen, die verschiedenen Teilpläne zu koordinieren und die Gesamtarchitektur des Planungssystems zu gestalten bzw. weiterzuentwickeln.³⁹

2.3.2 Kontrolle

Planung ist eng mit Kontrolle verknüpft. Jede Planung muss durch eine Kontrolle ergänzt werden, denn Planung ohne anschließende Kontrolle macht keinen Sinn. Erst durch die Kontrolle kann eine Einschätzung der tatsächlichen Situation erfolgen. Kontrolle bedeutet Vergleiche anzustellen und die gegebenenfalls auftretenden Abweichungen auf ihre Ursachen hin zu analysieren.⁴⁰

³⁶ Vgl. Tauberger (2008), 22.

³⁷ Vgl. Weber / Schäffer (2006), 21ff.

³⁸ Vgl. Scheld (2000), 11f.

³⁹ Vgl. Jung (2007), 9.

⁴⁰ Vgl. Scheld (2000), 20.

Kontrolle ist an sich eine nichtdelegierbare Aufgabe von Führungskräften. Sie reicht vom Feststellen der Differenz von Soll- und Istwerten, über das Bestimmen von Korrekturmaßnahmen bis hin zur Überprüfung, ob die beschlossenen Maßnahmen greifen. Falls notwendig dann gehört auch das Durchführen von Sanktionen noch zu ihrem Aufgabengebiet.⁴¹

Der Grad der Zielerreichung lässt sich durch Vergleiche, wie zum Beispiel durch den Soll-Ist-Vergleich, erkennen. Zeigen sich größere Abweichungen, müssen diese näher analysiert werden. Diese **Abweichungsanalyse** gibt Hinweise auf die Ursachen und dient als Basis für spätere Korrektur- bzw. Steuerungsmaßnahmen und weitere Planungsprozesse.⁴² Des Weiteren wird durch die Abweichungsanalyse ermittelt, inwieweit sich der zu prüfende Wert von dem Normwert unterscheidet und welche Ursachen diese Differenz bewirken. Sie ist ein zentrales Element der Verknüpfung von Kontrolle und dem Informationssystem. Die im Informationssystem durchgeführten Abweichungsermittlungen und -analysen müssen zusätzlich auf die Kontrollzwecke abgestimmt sein.⁴³

Bei einem **Soll-Ist-Vergleich** werden Kennzahlen in Form von Soll- und Istwerten miteinander verglichen.⁴⁴ Die zu vergleichenden Werte müssen sich auf den gleichen Zeitraum bzw. Zeitpunkt beziehen. Festgestellte Abweichungen zwischen den Sollvorgaben und den tatsächlich realisierten Werten müssen auf ihre Ursachen hin untersucht werden. Diese Ergebnisse können Anlass für die Entwicklung und Umsetzung von Gegensteuerungsmaßnahmen sein.⁴⁵

Der Soll-Ist-Vergleich kann auf zwei Arten erfolgen. Einerseits wird vom Controller bis zum Ablauf der Planperiode gewartet, um dann eine Gegenüberstellung der Ist- und Sollwerte vorzunehmen. Andererseits besteht die Möglichkeit der Kontrolle mithilfe einer **Hochrechnung** zu einem früheren Zeitpunkt.⁴⁶

⁴¹ Vgl. International Group of Controlling (2001), 122.

⁴² Vgl. Scheld (2000), 20.

⁴³ Vgl. Küpper (2008), 227f.

⁴⁴ Vgl. Jung (2007), 158.

⁴⁵ Vgl. Homann (2005), 125.

⁴⁶ Vgl. Scheld (2000), 186.

Die Hochrechnung, auch Erwartungsrechnung, Forecast oder Vorausschau genannt, prognostiziert das voraussichtliche Ergebnis auf Basis der vorhandenen Istdaten. Diese ersetzt nicht die Planung, versucht aber Schieflagen zu erkennen und den Plan bei solchen noch zu retten. Wichtig dabei ist die Maßnahmenorientierung, darum darf der Controller nicht nur hochrechnen, sondern muss die Hochrechnung auch mit entsprechenden Maßnahmen hinterlegen. Sie sollten regelmäßig unterjährig gemacht werden (z.B. quartalsmäßig) und außerdem natürlich auch dann, wenn der Plan erkennbar nicht mehr zu erreichen ist.⁴⁷

An dieser Stelle sei ausdrücklich erwähnt, dass Controlling mit Kontrolle im Sinne von Überwachung nichts zu tun hat.⁴⁸ Denn eine Gleichsetzung von Controlling mit Kontrolle würde eine unzweckmäßige Verengung der Controllingaufgaben bedeuten und viele Impulse außer Acht lassen, die mit der Entwicklung des Controllings verbunden waren und sind.⁴⁹

Immer dann, wenn sich Kontrollen auf den Menschen beziehen, sind auch soziale, soziologische und psychologische Gesichtspunkte zu beachten, die um so mehr an Bedeutung gewinnen, je stärker sich die betroffenen Menschen Kontrollen ausgesetzt fühlen. Die Wirkung von Kontrollen auf betroffene MitarbeiterInnen kann sich entscheidend auf das Betriebsklima, die Abwesenheitszeiten, die Fluktuation und sich damit letztlich auch auf die langfristige Arbeitsproduktivität auswirken.⁵⁰

2.3.3 Steuerung

Steuerung umschreibt eine Menge von Maßnahmen, Regelungen und Verfahren, die bewirken sollen, dass der zu steuernde Bereich die ihm vorgegebenen Ziele bzw. die ihm übertragenen Aufgaben erfüllt. Die Steuerung baut auf der Planung und auf der Kontrolle auf.⁵¹ Die genaue Steuerung einer Organisation setzt vielmehr voraus, dass eine Planung vorhanden ist, die auf Zielen aufbaut, die von der Organisationsleitung gemeinsam mit den Führungskräften festgelegt werden.⁵²

⁴⁷ Vgl. Probst (2000), 207.

⁴⁸ Vgl. Reich (2010), 22.

⁴⁹ Vgl. Küpper (2008), 222.

⁵⁰ Vgl. Scheld (2000), 21.

⁵¹ Vgl. Scheld (2000), 21.

⁵² Vgl. Vollmuth (1997), 11.

Die Unterstützung des Steuerungsprozesses durch das Controlling kann unterschiedlich ausgeprägt sein. Sie reicht von der einfachen Datenaufbereitung über die Interpretation der Ergebnisse bis hin zur Erarbeitung von konkreten Handlungsvorschlägen.⁵³

2.3.4 Informationsversorgung

Damit das Controlling wirksam eingesetzt werden kann, muss ein Informationssystem aufgebaut werden. Voraussetzung dafür ist ein vorher eingeführtes, ergebnisorientiertes Planungs-, Kontroll- und Steuerungssystem.⁵⁴

Auf die Informationsversorgung als Controllingfunktion wird später im Kap. 3 noch ausführlich eingegangen.

2.3.5 Koordination

Koordination bedeutet eine Verknüpfung von Teilsystemen, insbesondere von Teilplänen. Sie kann durch Weisung, Selbstabstimmung oder Planung erfolgen.⁵⁵

Einen Schwerpunkt der Controllingaktivitäten bildet die systematische Koordination des Gesamtführungssystems, indem Controlling eine zweckbezogene Gebilde- und Prozessstruktur des Planungs-, Kontroll-, und Informationssystems herstellt und gewährleistet.⁵⁶ Die wesentlichen Probleme in einer Organisation entstehen an den Schnittstellen der Funktionsbereiche. Zentrale Koordinationsaufgaben sind somit die Abstimmung und Verknüpfung von Subsystemen, Teilplänen und -aktivitäten, die Abgrenzung von Teilfunktionen und die Kommunikationsunterstützung zwischen über- und untergeordneten sowie gleichen Hierarchieebenen.⁵⁷

Unterscheiden lassen sich die Koordinationsaufgaben in eine systembildende und eine systemkoppelnde Koordination. **Systembildende Koordination** bedeutet die Entwicklung und Einführung von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen (z.B. von Kennzahlen- und Reportingsysteme)

⁵³ Vgl. Scheld (2000), 21.

⁵⁴ Vgl. Vollmuth (1997), 11ff.

⁵⁵ Vgl. International Group of Controlling (2001), 122f.

⁵⁶ Vgl. Steinle (2007), 25.

⁵⁷ Vgl. Scheld (2000), 22.

durch das Controlling.⁵⁸ Mit der Bildung dieser Teilsysteme wird eine Arbeitsteilung im Führungssystem ermöglicht. Auf diese Weise soll die Effektivität und die Effizienz des Gesamtsystems verbessert werden. Allerdings sind die neugebildeten Teilsysteme relativ eigenständig und arbeiten nicht immer optimal zusammen, sodass ein zusätzlicher Koordinationsbedarf entsteht. Aus diesem Grunde ist weiters eine **system-koppelnde Koordination** erforderlich. Dabei handelt es sich um die laufende Abstimmung und Störungsbeseitigung innerhalb einer vorgegebenen Systemstruktur, um eben das Zusammenwirken der Teilsysteme zu gewährleisten.⁵⁹

Die Koordinationsfunktion des Controllings erstreckt sich ausschließlich auf die sekundäre Koordination, also auf die oben erwähnte Koordination der Teilsysteme innerhalb des Führungssystems. Die primäre Koordination (ausführende Tätigkeiten) ist hingegen ausschließlich Aufgabe der Führung.⁶⁰

Der Controllingprozess im Detail wird in dieser Arbeit nicht näher angeführt, da dies den Rahmen dieser sprengen würde. Auch wichtige Aufgabengebiete der einzelnen Controllingfunktionen wie die Budgetierung, die Erstellung von Planungsrechnungen, Vergleiche und Analysen usw. werden daher nicht näher erläutert.

2.4 Anforderungen an das Controlling

Die Einführung einer Controlling-Konzeption bzw. generell von Controllinginstrumenten stößt oft auf Widerstand. Mitarbeiter und auch Führungskräfte haben Angst, dass dadurch die bestehenden Funktionsbereiche in ihren Kompetenzen und ihrem Entscheidungsspielraum eingeschränkt werden. Abwehrreaktionen werden z.B. dadurch hervorgerufen, dass Controlling mit Kontrolle gleichgesetzt wird und sie sich so „bedroht“ fühlen und nichts bzw. kaum etwas von ihrer Arbeit preisgeben.⁶¹ Der Controller muss sich daher

⁵⁸ Vgl. Tauberger (2008), 2.

⁵⁹ Vgl. Horváth (2009), 116f.

⁶⁰ Vgl. Homann (2005), 3f.

⁶¹ Vgl. Vollmuth (1997), 28.

unbedingt fragen, was das Problem seiner internen Kunden ist und für diese die richtigen Problemlösungen zur Verfügung stellen.⁶²

Um die ihm gestellten Aufgaben erfüllen zu können, muss der Controller einerseits persönliche Qualitäten wie Kontaktfähigkeit, Überzeugungs-fähigkeit, Fingerspitzengefühl, psychologisches Einfühlungsvermögen, Verkäuferqualitäten usw. besitzen und andererseits ein ausgeprägtes fachliches Wissen aufweisen können. Dazu zählen Kenntnisse über betriebswirtschaftliche Konzeptionen, Instrumente und Techniken sowie Fähigkeiten zur systematischen und methodisch-konzeptionellen Vorgehens-weise.⁶³

Voraussetzung, dass ein Controller auf Dauer erfolgreich arbeiten kann, ist die volle Rückendeckung der Organisationsleitung / Geschäftsführung und dass diese die Controlling-Konzeption versteht, unterstützt und kommuniziert. Es muss außerdem auf das Verständnis und die Eigeninitiative der Mitarbeiter gebaut werden, was einen kooperativen Führungsstil voraussetzt, aber dazu nun mehr im folgenden Kapitel.⁶⁴

2.5 Selbstcontrolling

Selbstcontrolling beinhaltet die Übernahme von Controllingaufgaben durch z.B. einzelne Führungskräfte bzw. auch durch Mitarbeiter. Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des Selbstcontrollings ist die unbedingte Klärung, wer welche Controllingaufgaben zu übernehmen hat und wie das Controlling dabei Unterstützung leisten kann. Das betroffene Personal muss in den übernommenen Aufgaben des Controllings selbstverständlich geschult werden, damit sie über das erforderliche Controllingwissen verfügt.⁶⁵

Mit der Verbreitung des Selbstcontrollings verändert sich dementsprechend auch das Aufgabengebiet des Controllers. Die Moderation, die Wissensübermittlung, die Betreuung und die Schulung der Mitarbeiter / des Managements sowie die Verbreitung der neuen Controllingidee stehen dadurch vielmehr im Mittelpunkt. Der Nutzen des Selbstcontrollings liegt

⁶² Vgl. Probst (2000), 177.

⁶³ Vgl. Vollmuth (1997), 20f.

⁶⁴ Vgl. Vollmuth (1997), 29.

⁶⁵ Vgl. Horváth & Partners (2009), 294f.

hauptsächlich in einer verminderten Reaktionszeit bei Abweichungen, da wichtige Planungs- und Kontrollaufgaben aus dem Controlling von Entscheidungsträgern wahrgenommen werden. Eine Übernahme aller Controllingfunktionen durch Manager und/oder Mitarbeiter ist jedoch nicht sinnvoll.⁶⁶

Hilfreich für ein funktionierendes Selbstcontrolling in einer Organisation / einem Unternehmen ist unter anderem jene Tatsache, dass der Führungsstil „**Management by Objectives (MbO)**“ umgesetzt bzw. gelebt wird. Dieser Führungsstil wird als Konzept verstanden, in dem die Verantwortlichen einer Organisation gemeinsam Ziele aushandeln, die Verantwortung jedes Einzelnen in Form von erwarteten Ergebnissen definieren und dadurch sowohl den Bereich steuern als auch die Beiträge der beteiligten Personen messen. Bei dem Führungsstil MbO geht es um die Einführung erweiterter Handlungsspielräume in der Leistungserstellung bei gleichzeitiger Erhöhung von Eigenverantwortung, Leistung und Motivation. Denn Erfolg wird dort erzielt, wo Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch Beteiligung an der Führung und Identifikation mit den Organisationszielen gefördert wird.⁶⁷

Durch das Controlling stehen viele praktische und wirkungsvolle Instrumente zur Verfügung. Eines davon ist die Balanced Scorecard (BSC), die bei einer ordentlichen Handhabung eine bessere Steuerung und Informationsversorgung für Unternehmen und Organisationen ermöglicht. Die BSC wird im Folgenden näher erläutert:

2.6 Balanced Scorecard

Die BSC ist ein Kennzahlenmix, der Kennzahlen aus unterschiedlichen Sichtweisen der Organisation im Sinne einer ausgeglichenen Matrix zur Verfügung stellt. Sie soll hauptsächlich Verbesserungen bei der häufig kritisierten mangelnden Verbindung zwischen strategischer Formulierung und operativer Umsetzung durchsetzen. Einerseits wird dadurch die Strategie

⁶⁶ Vgl. Horváth & Partners (2009), 296.

⁶⁷ Vgl. Tauberger (2008), 116.

operationalisiert, indem zur Erreichung der strategischen Ziele konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Andererseits ermöglicht sie eine verständliche Kommunikation der Strategie an die Mitarbeiter.⁶⁸

Während die traditionellen, eher monetär und vergangenheitsorientiert ausgerichteten Kennzahlensysteme primär der Überprüfung des Realisierungsgrades finanzieller Ziele dienen, strebt die BSC eine auf die Kunden und die Zukunft bezogene Strategieberechnung sowie eine Überprüfung der Strategieumsetzung an.⁶⁹

Öffentliche Verwaltung

Die BSC ist gerade für öffentliche Verwaltungen besonders gut geeignet (und somit auch für die Bedürfnisse der Seniorenbetreuung Wels mit ihren APH'S), da sie nicht nur auf finanzielle Kennzahlen ausgerichtet ist, sondern Kennzahlen finanzieller und nicht finanzieller Art in systematischer Weise miteinander verbindet.⁷⁰

Als Beispiel für eine erfolgreiche Umstellung auf Doppik und die Einführung einer BSC für eine bessere Steuerung kann die öffentliche Verwaltung aus dem Landkreis Gießen (Hessen, Deutschland) genannt werden. Der Umstieg benötigte viel Geduld der Verantwortlichen und verursachte einen erhöhten Zeit- und Arbeitsaufwand. Bei allen Veränderungen, die die Umstellung mit sich brachten, spielten die Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. Diese standen den Neuerungen oft skeptisch gegenüber, doch letztendlich wurde die Einführung der BSC mit vereinten Kräften – wenn auch mit anfänglichen Umstellungsschwierigkeiten – erfolgreich gemeistert.⁷¹

2.6.1 Perspektiven

Beim BSC-Konzept sind keine strikten Vorgaben bezüglich Art und Anzahl der Perspektiven vorgesehen. Jedoch gibt es ein Standardmodell, welches aus vier Perspektiven besteht.⁷²

⁶⁸ Vgl. Tauberger (2008), 118.

⁶⁹ Vgl. Schmeisser / Claussen (2009), 75ff.

⁷⁰ Vgl. Homann (2005), 62ff.

⁷¹ Vgl. Gerhard / Pötzl (2011), 24ff.

⁷² Vgl. Homann (2005), 60.

Finanzperspektive: Welche Ziele leiten sich aus den finanziellen Erwartungen der Kapitalgeber ab? In dieser Perspektive spielen das Rechnungswesen und die Finanzierung eine entscheidende Rolle.⁷³

Kundenperspektive: Welche Ziele müssen hier gesetzt werden, um die finanziellen Ziele zu realisieren? Was haben die Kunden für Einstellungen und Bedürfnisse? Der Faktor Kundenzufriedenheit ist in dieser Perspektive entscheidend.⁷⁴

Interne Prozessperspektive: Welche Ziele sind hier zu setzen, um insbesondere die Finanz- und Kundenperspektive unterstützen zu können? Wie können die Prozesse optimiert werden? Hierbei sollten die Prozesse innerhalb einer Organisation / eines Unternehmens und ihre Schnittstellen aufgezeigt und mögliche Optimierungen erzielt werden.⁷⁵

Lern- und Entwicklungsperspektive: Welche Potentiale sind zu optimieren, um aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein? Wie können Veränderungspotentiale gefördert werden? Diese Phase beschreibt die notwendigen Voraussetzungen, um gemeinsam mit den Mitarbeitern die Ziele der anderen Perspektiven zu erreichen. Außerdem sind hier Investitionen in die Zukunft von großer Bedeutung. Die Qualifizierung, Motivation und Zielausrichtung der Mitarbeiter spielen auch eine wichtige Rolle.⁷⁶

Für jede Perspektive der BSC werden in der entsprechenden Reihenfolge Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen festgelegt.⁷⁷ Dies wird im Rahmen des folgenden Kapitels gleich noch näher erläutert.

⁷³ Vgl. Probst (2007), 84ff.

⁷⁴ Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (2006), 54f.

⁷⁵ Vgl. Probst (2007), 115ff.

⁷⁶ Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (2006), 56f.

⁷⁷ Vgl. Homann (2005), 60.

2.6.2 Einführung einer Balanced Scorecard

Für die Einführung einer BSC bedarf es fünf Phasen, die wie folgt lauten:

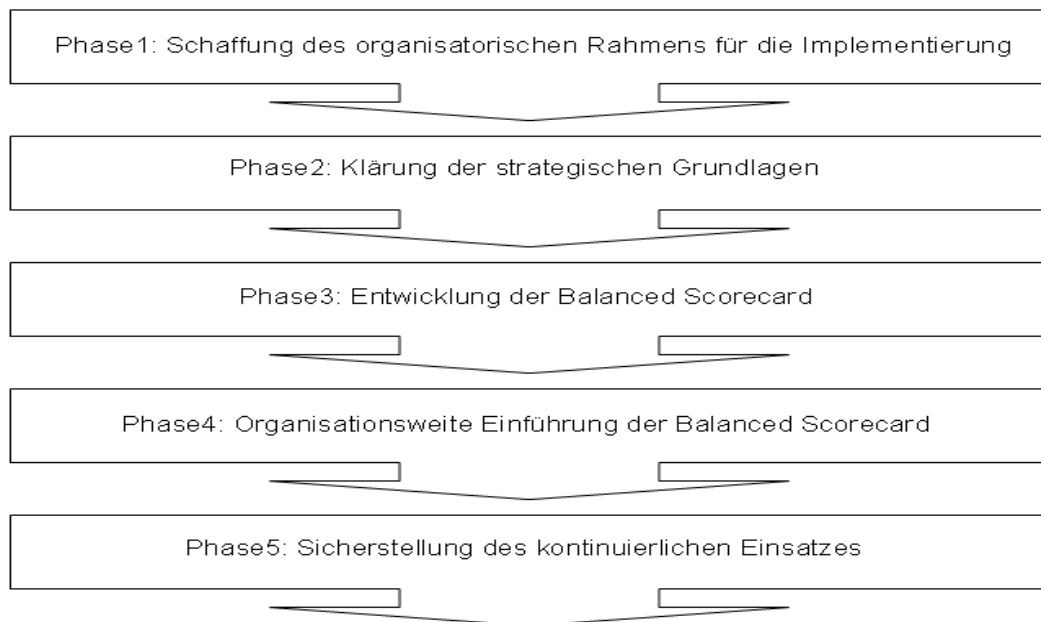


Abbildung 1: Einführungsmodell für die Balanced Scorecard⁷⁸

Phase 1: In dieser Implementierungsphase muss zunächst definiert werden, welche Organisationseinheiten mit der BSC geführt werden sollen und welche Zusammenhänge zwischen diesen Einheiten bestehen. BSC-Implementierungen sind in der Regel komplexe Projekte, die nach den Methoden des Projektmanagements durchgeführt werden sollten. Hierzu gehören vor allem die richtige Besetzung des Projektteams und die frühzeitige Erstellung einer detaillierten Ablaufplanung mit Festlegung von Arbeitsschritten, Verantwortlichen und Terminen. Besondere Sorgfalt bei der Implementierung einer BSC (in der öffentlichen Verwaltung) erfordert die Informationspolitik zu Beginn des Projektes. Denn steuerungsrelevante Projekte werden von Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung oftmals kritisiert („Wir haben einen gesetzlichen Auftrag und keine Strategie“) und aus folgenden Gründen teilweise sogar abgelehnt (Angst vor Kontrolle, Veränderung, Versagen, Mehrarbeit). Darum reicht eine reine Darstellung der Vorteile einer BSC nicht aus. Vielmehr müssen zuerst einmal emotionale

⁷⁸ Abb. entnommen aus: Tauberger (2008), 210.

Hemmnisse, die aus der jahrelangen Misstrauenskultur der öffentlichen Verwaltung stammen, überwunden werden.⁷⁹

Phase 2: Aufgabe einer BSC ist die Unterstützung bei der Umsetzung einer Strategie. Anzumerken ist hier jedoch, dass die Entwicklung der Strategie selbst nicht zum eigentlichen Aufgabenfeld der BSC gehört. Die BSC ersetzt auch nicht die Strategie, sondern ist ein wichtiges Bindeglied zwischen Strategie und operativer Durchführung. Deshalb muss vor der eigentlichen Implementierung der BSC eine Klärung der strategischen Grundlagen vorgenommen werden.⁸⁰

Phase 3: Dies ist die zentrale Phase der Implementierung einer BSC. Die Entwicklungsphase der BSC vollzieht sich in fünf Schritten:⁸¹

- **Ableitung der strategischen Ziele:** Die strategische Zielformulierung und Zielselektion sind die zentralen Schritte bei der Entwicklung der BSC. Dabei sollte auf die Handlungsorientierung geachtet werden.
- **Aufbau der Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge:** Dabei geht es um die Erstellung und Dokumentation von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen („Strategy Map“) zwischen den strategischen Zielen. Sie zeigen das Ineinandergreifen der einzelnen strategischen Ziele der unterschiedlichen BSC Perspektiven. Die Strategy Map ermöglicht die Beschreibung der strategischen Zusammenhänge in einer leicht verständlichen Sprache. Die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge werden durch sie explizit und testbar, da die Wirkungsbeziehungen transparent werden.
- **Auswahl geeigneter Messgrößen:** Messgrößen sorgen dafür, dass die strategischen Ziele operationalisiert werden und der Zielerreichungsgrad dargestellt wird. Außerdem präzisieren Messgrößen die strategischen Ziele und sollten den Charakter des betreffenden Ziels wiedergeben. Um die Eindeutigkeit bei der Beurteilung der Zielerreichung zu gewährleisten, sollen nicht mehr als zwei bis drei Messgrößen für jedes strategische Ziel festgelegt werden. Nachdem geeignete Messgrößen für die Zielmessung gefunden sind, müssen diese in das bereits bestehende Informations- und Berichtssystem implementiert werden.

⁷⁹ Vgl. Tauberger (2008), 210f.

⁸⁰ Vgl. Tauberger (2008), 211f.

⁸¹ Vgl. Tauberger (2008), 213ff.

- **Festlegung der Zielwerte:** Zur Bestimmung des Grades der Realisierung strategischer Ziele reichen Messgrößen nicht aus. Vielmehr müssen diese Messgrößen mit konkreten Zielwerten belegt werden, um ein strategisches Ziel vollständig zu beschreiben.
- **Formulierung der strategischen Aktionen:** Mit der Strategy Map, Messgrößen und Zielwerten ist die Strategie der Organisation detailliert beschrieben, dokumentiert und verständlich kommunizierbar. Allerdings reicht dies zur Umsetzung noch nicht aus. Erst die Tätigkeiten der MA führen zur Umsetzung der geplanten Ziele. Um die strategischen Ziele konsequent verfolgen zu können, bedarf es einer Zuordnung konkreter Maßnahmen („From strategy to action!“).

Phase 4: Bei der organisationsweiten Einführung einer BSC (in der öffentlichen Verwaltung) ist die Gewinnung von Machtpromotoren von großer Bedeutung. Dabei gilt, dass die BSC umso stärker Promotoren benötigt, je innovativer ihre Anwendung (in der öffentlichen Verwaltung) ist.⁸²

Phase 5: Erst durch die kontinuierliche Anwendung und Integration mit anderen Management-Tools entfaltet die BSC ihren Nutzen als Managementinstrument.⁸³ Da in der öffentlichen Verwaltung i.d.R. jedoch noch nicht alle Management-Instrumente voll entwickelt sind, empfiehlt sich eine Bestandsaufnahme der bereits verwendeten Systeme.⁸⁴

2.6.3 Problematik bei der Einführung und Anwendung

Bei der Einführung und Anwendung einer BSC können Gestaltungsfehler, Prozessfehler sowie Managementfehler passieren. Gestaltungsfehler sind zum Beispiel die Nichtberücksichtigung von anderen wichtigen Perspektiven (Lern- und Entwicklungsperspektive), die Bildung unrealistischer Ziele, die Verwechslung von Maßnahmen und Zielen und auch auftretende Zielkonflikte. Prozessfehler hingegen können z.B. durch Zeitdruck, mangelnde Kommunikation, mangelnde Objektivität bei der Zielerreichung, einer fehlenden Integration in das bestehende Reporting sowie durch ein mangelndes Vertrauen in nichtfinanzielle Kennzahlen entstehen. Manage-

⁸² Vgl. Horváth & Partners (2007), 83f.

⁸³ Vgl. Horváth & Partners (2007), 84.

⁸⁴ Vgl. Tauberger (2008), 224.

mentfehler werden unter anderem durch eine fehlende Abstimmung mit bestehenden Führungssystemen, eine mangelnde Verknüpfung mit Anreizsystemen sowie durch einen falschen inhaltlichen Aufbau der Perspektiven der BSC hervorgerufen.⁸⁵

3 Informationsversorgung

Auf diese, in Kap. 2.3.4 bereits kurz angeschnittene Controllingfunktion, wird nachstehend nun im Detail eingegangen. Der Grund für diese ausführliche Aufarbeitung ist jener, dass die Controllingfunktion der Informationsversorgung sehr wichtig für die Belange der Seniorenbetreuung Wels ist und diesbezüglich durchaus noch ein großer Handlungsbedarf besteht. Controllingrelevante Informationen sind in der Seniorenbetreuung Wels zu Genüge vorhanden. Es fehlt jedoch an einer Komprimierung und Strukturierung dieser Informationen. Dieses Kapitel soll aufzeigen, wie dieses Problem in der Literatur bewältigt wird.

Zuerst werden ein paar allgemeine Fakten zum Thema Informationsversorgung erläutert. Dann rückt die soziale Komponente der Informationsversorgung in den Fokus dieser Arbeit. Weiters wird ausführlich auf die Herangehensweise bei dem Aufbau eines Informationsversorgungssystems eingegangen. Dabei spielen die zwei Schwerpunkte „Kennzahlen und Berichtswesen“ eine gewichtige Rolle. Zum Ende dieses Kapitels werden dann noch kritische Stellungnahmen zur Controllingfunktion „Informationsversorgung“ angeführt.

3.1 Allgemeines

Der Bedarf an Informationen wird vom Planungs- und Kontrollprozess ausgelöst. Informationen sollen auf Chancen hinweisen und vor Risiken warnen. Von einer systematischen Informationsversorgung hängt sowohl der Erfolg der Planung und des Reportings als auch die anschließende Durchführung ab.⁸⁶

⁸⁵ Vgl. Waniczek (2009), 68ff.

⁸⁶ Vgl. Horváth & Partners (2009), 245.

Darum ist die Informationsversorgung einerseits eine der zentralen Aufgaben des Controllers⁸⁷ und stellt andererseits einen wesentlichen Bestandteil einer erfolgreichen und zukunftsgerichteten Organisationsführung dar.⁸⁸

Zumeist befinden sich Organisationen in der Situation, dass zum einen zu viele zu verarbeitende Informationen vorhanden sind, zum anderen aber ein Bedürfnis nach qualitativ hochwertigen Informationen besteht. Die Unmengen an Informationen, die täglich aufgenommen, verarbeitet und weitergeleitet werden, sind derart groß, dass es dafür zahlreiche Regeln und Abläufe geben muss, die den Informationsfluss bestimmen.⁸⁹

Ziel der Informationsversorgung ist es, aktuelle erfolgskritische Faktoren abzubilden, steuerungsrelevante finanzielle und nicht-finanzielle Informationen transparent darzustellen und zusätzlich vergangenheits- bzw. zukunftsorientierte Statements zu treffen.⁹⁰ Diese Ziele der Organisation sowie des Controllings sind eine komplexe Aufgabe und oftmals schwierig umzusetzen. Denn auch jeder Mitarbeiter hat unterschiedliche Ziele und Bedürfnisse an die Informationsversorgung, die er äußert und individuell bestimmt und an denen sich das Controlling zu orientieren hat.⁹¹

Faktor Mensch / Mitarbeiter

Der Anteil des Faktors Mensch ist zwar während der eigentlichen Informationsverarbeitung relativ gering, umso wichtiger ist er jedoch bei der Entwicklung und (Mit-)Gestaltung von Informationssystemen.⁹² Beim Aufbau eines Informationsversorgungssystems ist der Mensch Gegenstand und/oder Betroffener, für den es Lösungen zu erarbeiten gilt. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang auch, dass der Aufbau eines Informationsversorgungssystems bzw. generell Eingriffe in die Informationsversorgung zumeist auch Veränderungen für viele Mitarbeiter mit sich bringen. Gegenüber solchen Veränderungen bestehen häufig Abneigungen, die manchmal auch bis hin zu Sabotageakten seitens der Mitarbeiter führen. Diese Abneigungen und Widerstände treten z.B. häufig bei der Einführung computerunterstützter

⁸⁷ Vgl. Hummel (2007a), 503.

⁸⁸ Vgl. Horváth & Partners (2009), 245.

⁸⁹ Vgl. Fank (2001), 17.

⁹⁰ Vgl. Horváth & Partners (2009), 245.

⁹¹ Vgl. Fank (2001), 31.

⁹² Vgl. Fank (2001), 87f.

Informationssysteme auf. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Ressource „Information“ (bzw. Wissen) ist der Besitz von Informationen oftmals mit Machtpositionen gekoppelt, woraus sich die unterschiedlichsten Konflikte innerhalb einer Organisation entwickeln können.⁹³

Zusätzlich ist zu beachten, dass arbeitende Menschen gleichermaßen Stabilität, aber auch Veränderung brauchen. Wird dies nicht gewährleistet, dann können auch dadurch Widerstände entstehen. Widerstände seitens der Mitarbeiter entstehen immer dann, wenn ihre persönlichen Interessen verletzt werden.⁹⁴

Widerstände haben typische, immer wieder auftretende Ursachen, wie:⁹⁵

- die Abneigung gegenüber Neuerungen / Unbekanntem,
- mangelndes Problembewusstsein,
- die Erzeugung von Angst und womöglich auch von Kritik durch Veränderung und
- schlechte Erfahrungen.

Widerstände beeinflussen den Erfolg eines Informationsversorgungssystems, können aber nicht vollständig vermieden werden. Jedoch können diese durch verschiedene Maßnahmen reduziert werden, und zwar durch:⁹⁶

- Aufklärungsarbeit,
- die Beteiligung der Betroffenen am Informationsversorgungsprozess,
- die Steigerung der Motivation der Betroffenen und
- Schulungen / Workshops für betroffene Mitarbeiter.

Zeitbezug von Informationen

Unabhängig davon, ob der Faktor Zeit als Wettbewerbsvorteil genutzt wird, ist eine frühzeitige Verfügbarkeit von Informationen für alle Organisationen von großer Bedeutung. Nur wenn (brauchbare) Informationen rechtzeitig (und auch am richtigen Ort) zur Verfügung stehen, können Organisationen

⁹³ Vgl. Fank (2001), 272.

⁹⁴ Vgl. Fank (2001), 277ff.

⁹⁵ Vgl. Schmidt (2002), 169.

⁹⁶ Vgl. Fank (2001), 281.

und ihre Mitarbeiter bessere Entscheidungen treffen. Informationen können nach ihrem zeitlichen Bezug folgendermaßen eingeteilt werden:⁹⁷

- Vergangenheitsbezogene Informationen (z.B. Personalstand der letzten Jahre)
- Gegenwartsbezogene Informationen (z.B. aktuelle Personalsituation)
- Zukunftsbezogene Informationen (z.B. zukünftiger Personalbedarf)

3.2 Aufbau eines Informationsversorgungssystems

Folgende Abbildung zeigt die Vorgehensweise beim Aufbau eines Informationsversorgungssystems:

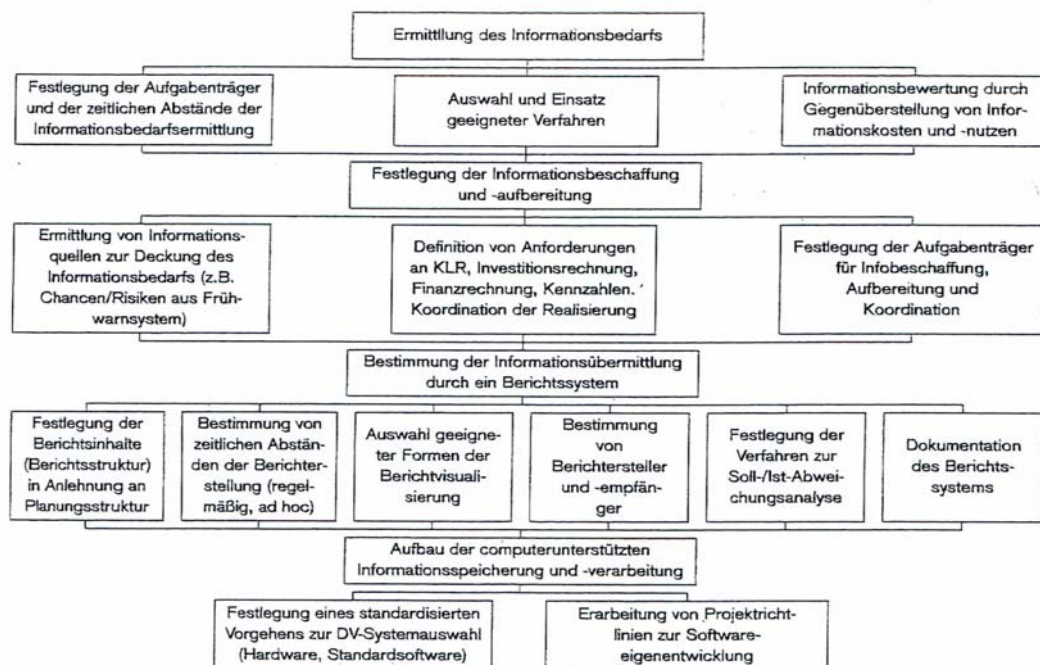


Abbildung 2: Aufbau eines Informationsversorgungssystems⁹⁸

Im Rahmen des Aufbaus eines Informationsversorgungssystems ergeben sich aufgrund unterschiedlichster Aufgabenbereiche auch mehrere Phasen mit verschiedensten Schwerpunkten. Der Informationsversorgungsprozess unterteilt sich in chronologischer Reihenfolge laut Abbildung 2 grundsätzlich in die Informationsbedarfsermittlung, die Informationsbewertung, die Informationsbeschaffung, die Informationsaufbereitung (Kennzahlen), die Informationsübermittlung (Berichtswesen) und die Informationsspeicherung

⁹⁷ Vgl. Fank (2001), 59f.

⁹⁸ Abb. entnommen aus: Horváth & Partners (2009), 246.

bzw. -verarbeitung. In jeder dieser Phasen hat der Controller verschiedenste Aufgaben zu erledigen und Maßnahmen zu setzen.⁹⁹

Außerdem muss der Controller vor Beginn dieses Prozesses eruieren, welche Informationstechnologie bereits vorhanden ist bzw. worauf er aufbauen kann.¹⁰⁰

3.3 Informationsbedarfsermittlung

In der ersten Phase des Informationsversorgungsprozesses erfolgt die Ermittlung und Deckung des Informationsbedarfs mithilfe einer Informationsbedarfsanalyse. Diese dient der Ermittlung des aktuellen und zukünftigen Informationsbedarfs, der für die Erfüllung von aktuellen und zukünftigen Aufgaben benötigt wird.¹⁰¹

Der Informationsbedarf ist die Art, Menge und Beschaffenheit der Informationen, die Führungskräfte / Mitarbeiter zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen.¹⁰²

3.3.1 Formen des Informationsbedarfs

Folgende Formen des Informationsbedarfs können unterschieden werden:

Der **objektive Informationsbedarf** besteht aus der Menge an Informationen, die einen sachlichen Zusammenhang zu einem bestimmten Problem aufweisen. Demgegenüber steht der **subjektive Informationsbedarf** in Beziehung zum Informationsempfänger und beeinflusst dessen Verhalten. Er wird über seine Auffassung und sein Empfinden definiert und welche Informationen er für seine Entscheidung und sein Handeln benötigt. Der **geäußerte Informationsbedarf** betrifft hingegen die konkrete Informationsnachfrage des Verwenders. Diese ist von subjektiven Größen beeinflusst. Sie kann mit dem objektiven Bedarf mehr oder weniger übereinstimmen. Jede dieser drei Formen des Informationsbedarfs ist für eine umfassende Koordination von Bedeutung.¹⁰³

⁹⁹ Vgl. Horváth & Partners (2009), 246ff.

¹⁰⁰ Vgl. Probst (2000), 29.

¹⁰¹ Vgl. Herrmann (2010), 178.

¹⁰² Vgl. Scheld (2000), 8.

¹⁰³ Vgl. Küpper (2008), 183f.

3.3.2 Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage

Um führungs- und entscheidungsrelevante Informationen liefern zu können, muss zum einen die Informationsnachfrage und zum anderen der tatsächliche Informationsbedarf bekannt sein. Beides muss dann mit dem Informationsangebot abgeglichen werden. Die Informationsnachfrage ist die vom Management geforderte Information bzw. die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter. Das Informationsangebot stellt hingegen die Summe aller vorhandenen bzw. zur Verfügung stehenden Informationen zu einem gewissen Zeitpunkt dar.¹⁰⁴

Die Beziehung zwischen diesen drei Größen zeigt die folgende Abbildung und die anschließende Beschreibung dieser:

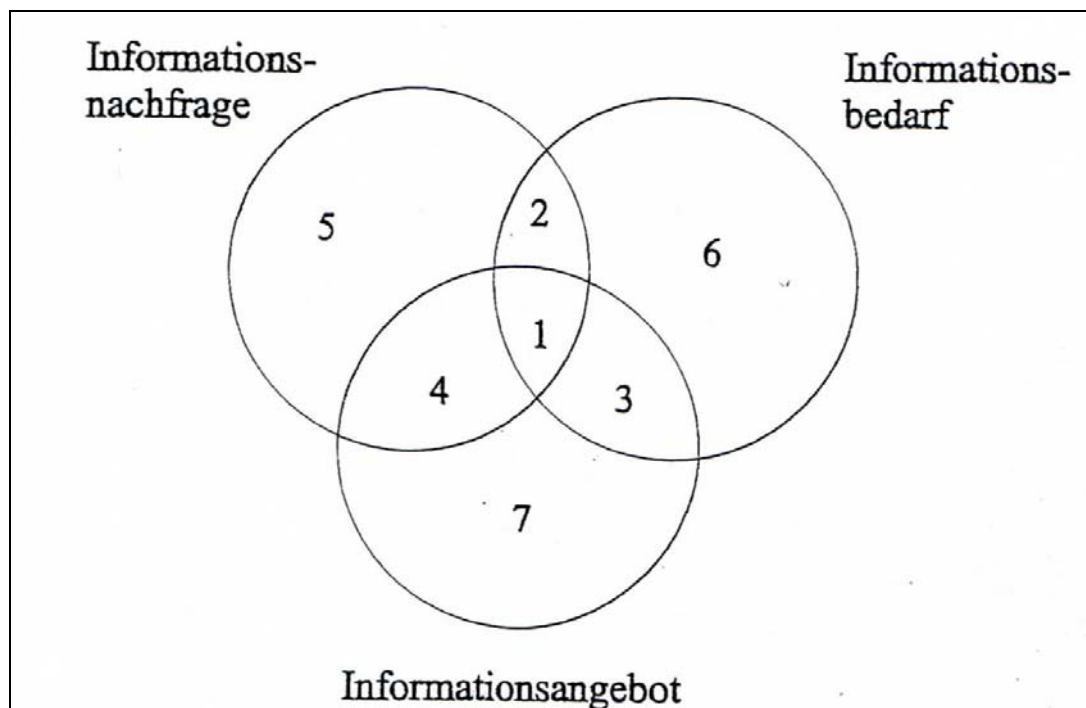


Abbildung 3: Informationsnachfrage, -bedarf und -angebot¹⁰⁵

Feld 1 zeigt die ideale und wünschenswerte Situation. Informationsnachfrage, -bedarf und -angebot stimmen überein. Diese Situation zu erreichen, ist Ziel des Controllings. Im Feld 2 liegen die potentiellen Informationsprodukte. Es besteht durchaus ein Informationsbedarf seitens des Managements, jedoch fehlt es noch an einer Informationsbereitstellung durch das Controlling. Primäre Controllingaufgabe ist dabei, die nachge-

¹⁰⁴ Vgl. Scheld (2000), 8.

¹⁰⁵ Abb. entnommen aus: Weber (1997), 353.

fragen Produkte anzubieten, sofern dieses unter Berücksichtigung der Kosten für die Informationsbeschaffung und -selektion sinnvoll ist. Oftmals ist es der Fall, dass das Management ohne entsprechende Kommunikation mit dem Controller nicht alle Informationsmöglichkeiten kennt, für die es prinzipiell einen Bedarf hätte (Feld 3). Während die Problematik von Feld 3 noch eher einfach zu erkennen und damit auch zu lösen ist, ist die Situation von Feld 4 schon schwieriger auszumachen. Hier werden vorhandene Informationen abgenommen, für die eigentlich kein Informationsbedarf besteht. Beim Feld 5 handelt es sich um eine Informationsnachfrage, für die weder ein Informationsangebot noch ein Bedarf besteht. Tritt dieser Fall ein, dann muss der Controller das Management über den richtigen Einsatz der Instrumente informieren, zusätzlich entsprechendes Know-how vermitteln sowie die richtigen Informationen anbieten. Feld 6 kennzeichnet dann versteckte und/oder neue Informationen, die vom Adressaten (noch) nicht nachgefragt, aber eigentlich benötigt werden. Aufgabe des Controllings ist es dabei, stets auf der Suche nach versteckten Informationsprodukten zu sein. Um den tatsächlichen Informationsbedarf zu ermitteln, darf es nicht bei einer eigenen Bedarfsvermutung des Controllers bleiben. Vielmehr sind hier intensive Gespräche mit verschiedensten, davon betroffenen Personen notwendig. Feld 7 beschreibt schließlich den Sachverhalt, dass zwar ein Informationsangebot vorhanden ist, jedoch weder eine Informationsnachfrage noch ein Informationsbedarf besteht. Es handelt sich hierbei also um eine überflüssige Informationsbereitstellung, die rationalisiert werden kann.¹⁰⁶

Zusammenfassend ist noch einmal festzuhalten, dass die Aufgabe des Controllings in diesem Kontext hauptsächlich darin liegt, die Informationsnachfrage, den Informationsbedarf und das Informationsangebot aufeinander abzustimmen.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Vgl. Weber (1997), 353ff.

¹⁰⁷ Vgl. Scheld (2000), 10.

Die Auffassungen darüber, welche Sachverhalte die Informationsversorgung ermitteln soll, haben sich im Laufe der letzten Jahre jedoch erheblich gewandelt.¹⁰⁸

3.3.3 Verfahren der Informationsbedarfsanalyse

Zur Informationsbedarfsanalyse gibt es zahlreiche Verfahren, die mit Bedacht ausgewählt und umgesetzt werden müssen.¹⁰⁹

Hinsichtlich der Mitwirkung des Bedarfsträgers bei der Informationsbedarfs-ermittlung wird zwischen folgenden Verfahren unterschieden:¹¹⁰

Befragung

Dieser Verfahrenstyp weist drei verschiedenen Erhebungstechniken auf, die einzeln oder in Kombination eingesetzt werden können, und zwar das Interview, den Fragebogen und den Bericht. Bei all diesen Techniken wird der Informationsbedarf direkt, d.h. auf Basis der Aussagen der Befragten erhoben.¹¹¹

Interview

Das Interview ist die mehr oder weniger strukturierte Befragung des Bedarfsträgers. Die Befragung per Interview und/oder Fragebogen ist die am häufigsten eingesetzte Methode zur Erhebung von Informationen. Das Interview (mündliche Befragung) ist eine besondere Gesprächssituation, die durch den Interviewer gelenkt wird. Interviews sind als Erhebungstechnik aufgrund ihrer Nähe zum Alltagsgespräch gut geeignet. Die Praxis hat jedoch gezeigt, dass Interviews eine umfangreiche Vorbereitung benötigen.¹¹²

Fragebogenmethode

Die Verwendung von Fragebögen dient der strukturierten Erhebung eines Informationsbedarfs durch eine schriftliche Befragung. Durch die Vorgabe eines Fragebogens ergibt sich einerseits der Nachteil, dass die Befragten durch die antizipierten Antwortmöglichkeiten in ihren Antworten eingeschränkt werden. Gleichzeitig wird andererseits diese Tatsache zum Vorteil,

¹⁰⁸ Vgl. Horváth (2009), 295.

¹⁰⁹ Vgl. Kendzia (2010), 99.

¹¹⁰ Vgl. Horváth & Partners (2009), 251.

¹¹¹ Vgl. Jung (2006), 104.

¹¹² Vgl. Fank (2001), 247.

denn die Fragebögen sind dadurch leichter auszuwerten und bei Befragungen mehrerer Personen leichter zu vergleichen.¹¹³

Berichtsmethode

Hierbei erstellt der Bedarfsträger einen Bericht über seine Aufgaben und die dafür erforderlichen Informationen. Dadurch werden die Interventionsmöglichkeiten des Befragenden auf ein Minimum reduziert. Dies kann sowohl von Vorteil (unverfälschte Antworten) als auch von Nachteil (unzweckmäßige Antworten) sein.¹¹⁴

Beobachtung

Beobachtung ist das systematische Erfassen, Festhalten und Deuten sinnlich wahrnehmbaren Verhaltens zum Zeitpunkt seines Geschehens. Das Ziel der wissenschaftlichen Beobachtung ist die Beschreibung sozialer Wirklichkeit vor dem Hintergrund einer leitenden Forschungsfrage. Dafür werden eigene, systematische Verfahrensweisen entwickelt und aufgrund gültiger Standards verwendet. Die Beobachtung ist ein prozesshaft-aktiver Vorgang, die hohe soziale und fachliche Anforderungen voraussetzt. Zur Auswertung qualitativer Felddaten bieten sich die im Rahmen qualitativer Sozialforschung entwickelten Verfahren wie z.B. die qualitative Inhaltsanalyse (siehe Kapitel 7.6) an.¹¹⁵

Ziel- und Aufgabenanalyse

Diese Erhebungsform ermittelt den notwendigen Informationsbedarf aus den Zielen und Aufgaben durch eine Analyse der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse.¹¹⁶

Dokumentenanalyse

Diese untersucht die Dokumente, die einem Aufgabenträger zur Verfügung stehen, wie z.B. Statistiken, Berichte, Dateien etc.¹¹⁷

¹¹³ Vgl. Jung (2006), 104.

¹¹⁴ Vgl. Jung (2006), 104.

¹¹⁵ Vgl. Atteslander (2010), 73ff.

¹¹⁶ Vgl. Horváth & Partners (2009), 251.

¹¹⁷ Vgl. Horváth & Partners (2009), 251.

Organisationsanalyse:

Hier wird eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Aufgaben- und Tätigkeitsstruktur vorgenommen, die sich sowohl auf die gesamte Organisation als auch auf einzelne Teilbereiche erstrecken kann. Außerdem werden bei diesem Verfahren die Kommunikationsbeziehungen in den jeweiligen Organisationsbereichen analysiert. Durch die Organisationsanalyse wird der Informationsbedarf für die definierten Entscheidungs- und Handlungsprozesse sowie das tatsächlich verfügbare Informationsangebot eruiert.¹¹⁸

Analogieschlussmethode

Diese Methode folgert aus dem Informationsbedarf eines Bedarfsträgers auf den eines anderen.¹¹⁹

Eine konkrete Empfehlung für eines dieser Verfahren ist nicht möglich. Sie werden im Rahmen der Informationsbedarfsermittlung in der Praxis in vielfältigen Kombinationen eingesetzt.¹²⁰

Obwohl es eine breite Auswahl an Verfahren zur Bedarfsermittlung gibt, besteht gerade beim Aufbau eines Informationsversorgungssystems die Schwierigkeit einer vollständigen und abschließenden Analyse des Informationsbedarfs. Der Grund dafür ist im Wesentlichen die Komplexität der Aufgaben vieler Informationsempfänger und die sich ständig ändernden Fragestellungen, für die die Informationen benötigt werden.¹²¹

3.4 Informationsbewertung

Oftmals neigen Informationsempfänger dazu, eine Fülle von Informationen anzufordern, ohne deren Kosten-Nutzen-Verhältnis zu bedenken. Deshalb muss im Rahmen einer Informationsbewertung die Frage gestellt werden, wie wichtig die einzelnen Informationen für die Informationsnachfrager sind.¹²²

¹¹⁸ Vgl. Homann (2005), 76.

¹¹⁹ Vgl. Horváth & Partners (2009), 251.

¹²⁰ Vgl. Horváth & Partners (2009), 251.

¹²¹ Vgl. Heinzlmann (2008), 96.

¹²² Vgl. Horváth & Partners (2009), 246f.

Es genügt also nicht, den Informationsbedarf nur zu ermitteln. Der definierte Informationsbedarf ist auch zu bewerten, da erst der Informationswert Aussagen darüber liefert, welche Nützlichkeit einer Information zugeordnet werden kann und wie wirtschaftlich bestimmte Informationsaktivitäten sind.¹²³

3.5 Informationsbeschaffung und Informationsaufbereitung

In dieser Phase wird festgelegt, wie die Informationsbeschaffung und die Informationsaufbereitung zur Deckung des vorher ermittelten Informationsbedarfs erfolgen sollen.¹²⁴

Die größte Herausforderung in diesem Schritt ist die Strukturierung der gewonnenen Informationen und der bedarfsgerechte Zugriff auf diese. Die Aufgabe des Controllings ist in der Informationsbeschaffungs- bzw. Informationsaufbereitungsphase sowohl die steuerungsrelevanten Informationen aus dem Informationsangebot zu selektieren und zu strukturieren, als auch diese für die Führungskräfte / betroffene Mitarbeiter aufzubereiten.¹²⁵ Außerdem bedarf es einer klaren Verantwortungszuweisung. Hier ist festzulegen, wer die Informationen beschafft, wer sie aufbereitet und wer den Gesamtprozess koordiniert.¹²⁶

Ein wesentliches Problem der Informationsaufbereitung, die die zentrale Phase des Informationsversorgungsprozesses darstellt, besteht in der sinnvollen und aussagekräftigen Verdichtung von den erhobenen Informationen.¹²⁷ Für den Planungs- und Kontrollprozess werden von der Führung nicht nur einzelne Informationen benötigt, sondern auch bestimmte Modelle und Methoden der Informationsverarbeitung.¹²⁸

Eine Möglichkeit der Informationsaufbereitung ist die Bildung von Kennzahlen bzw. Kennzahlensystemen¹²⁹, auf die nun näher eingegangen wird.

¹²³ Vgl. Horváth (2009), 323.

¹²⁴ Vgl. Horváth & Partners (2009), 247.

¹²⁵ Vgl. Horváth & Partners (2009), 252.

¹²⁶ Vgl. Bange (2004), 128f.

¹²⁷ Vgl. Horváth & Partners (2009), 252.

¹²⁸ Vgl. Horváth (2009), 295f.

¹²⁹ Vgl. Barth / Barth (2008), 136.

3.6 Kennzahlen

Zu Beginn dieses Abschnitts wird der Kennzahlenbegriff näher charakterisiert. Auf die Anforderungen an Kennzahlen bzgl. deren Erstellung und Umgang wird darauffolgend eingegangen. Mithilfe der Abbildung 4 werden anschließend die Funktionen der Kennzahlen erläutert. Im Anschluss wird die Verwendung von Kennzahlen kritisch betrachtet. Die Merkmale von Kennzahlensystemen, auch in Bezug auf öffentliche Verwaltungen, werden zum Ende dieses Kapitels beschrieben.

3.6.1 Charakterisierung und Aufgaben

Der Kennzahlenbegriff hat eine vielgestaltete Entwicklung durchlaufen. Nach intensiven begrifflichen Diskussionen besteht heute jedoch eine allgemein akzeptierte, relativ einheitliche Kennzahlendefinition.¹³⁰

Kennzahlen sind hochverdichtete Zahlen, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen. Sie sind eine auf den Zweck abgestimmte Form der Information und besitzen Quantifizierbarkeit.¹³¹

Aus der Vielzahl der operativen Informationen, die aus dem Rechnungswesen oder aus anderen Informationsquellen stammen, müssen in der Phase der Informationsverarbeitung / Informationsaufbereitung Kennzahlen entwickelt werden.¹³² Kennzahlen generieren dabei keine neuen Informationen, sondern konzentrieren eine große Menge an Daten auf eine überschaubare und informative Anzahl. Die wesentliche Aufgabe besteht darin, sowohl die internen Vorgänge als auch externe Zusammenhänge transparent zu machen und durch eine präzise Darstellung dieser Tatbestände eine bessere Handhabung und Steuerung zu erreichen.¹³³ Außerdem können Kennzahlen unmittelbar für betriebswirtschaftliche Entscheidungs- und Beurteilungszwecke herangezogen werden. Damit ist offensichtlich, dass sich Kennzahlen keineswegs ausschließlich auf finanzwirtschaftliche monetäre Zusammenhänge beschränken müssen¹³⁴, wie z.B. Kennzahlen bzgl. Mitarbeiter, Kunden und Qualität – aber dazu mehr

¹³⁰ Vgl. Reichmann (2006), 18.

¹³¹ Vgl. Reichmann (2006), 19.

¹³² Vgl. Homann (2005), 123.

¹³³ Vgl. Scheld (2000), 170.

¹³⁴ Vgl. Tauberger (2008), 118.

im Praxisteil dieser Arbeit anhand des dort beschriebenen Controlling-Kalenders.

In Abhängigkeit von ihrem Erkenntniswert sind Kennzahlen¹³⁵

- beschreibend, wenn sie Sachverhalte lediglich aufzeigen,
- erklärend, wenn versucht wird, Ursache-Wirkungs-Beziehungen herauszufinden, zu erfassen und darzustellen und
- vorhersagend, wenn sie sich auf zukünftige Sachverhalte beziehen.

Bezüglich der Verwendung lassen sich Kennzahlen danach unterscheiden, zu welchen Zwecken sie internen und externen Adressaten dienen:¹³⁶

- Informationszwecke stehen im Vordergrund wenn Kennzahlen zur Analyse von Sachverhalten oder als Indikatoren für andere meist nicht messbare Größen dienen.
- Steuerungszwecke sind hingegen vorherrschend, wenn Kennzahlen für die Planung, zur Verhaltensbeeinflussung von Handlungsträgern als Ziele oder zur Durchführung von Kontrollen (Reaktionen auf Abweichungen) benutzt werden.

Kennzahlen sind heute ein fester Bestandteil des Controllings und der Unternehmensführung. Häufig werden diese jedoch falsch eingesetzt.¹³⁷ Folgende Ausführungen sollen darüber Aufschluss geben, wie Kennzahlen richtig verwendet werden und worauf es bei der Gestaltung dieser ankommt.

¹³⁵ Vgl. Ziegenbein (2007), 164.

¹³⁶ Vgl. Ziegenbein (2007), 164.

¹³⁷ Vgl. Scheld (2000), 169.

3.6.2 Anforderungen

Bei der Erstellung von Kennzahlen und Kennzahlensysteme müssen folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Kennzahlen müssen die Ziele sowie deren wichtigsten Bestimmungsfaktoren berücksichtigen.¹³⁸
- Kennzahlen müssen alle steuerungsrelevanten Informationen bereitstellen. Was wirklich steuerungsrelevant ist, hängt von der Zielsetzung ab. Die Anzahl der Kennzahlen muss auf wenige, aber für die Organisation bedeutende, umfassend interpretierbare und anschauliche Kennzahlen reduziert werden. Besonders darin liegt die Kunst im Umgang mit Kennzahlen¹³⁹, denn für die Aussagekraft ist nicht die Quantität, sondern die Qualität der Kennzahlen ausschlaggebend.¹⁴⁰
- Kennzahlen müssen flexibel gestaltet werden, damit z.B. neue Tatbestände berücksichtigt werden können.¹⁴¹ Bzgl. Flexibilität ist zu erwähnen, dass es sinnlos ist, alle Kennzahlen in gleichen Intervallen zu aktualisieren. Die Intervalle sind abhängig von der betroffenen Kennzahl, denn Kennzahlen erfordern nun mal unterschiedliche Aktualisierungsfrequenzen.¹⁴²
- Kennzahlen müssen hinsichtlich ihrer Zusammensetzung und ihres Informationsgehaltes so gestaltet sein, dass die Gefahr einer Fehlinterpretation seitens der Entscheidungsträger minimiert wird. Jede Fehlinterpretation und die daraus resultierende Fehlsteuerung mindern die Akzeptanz und den Nutzen der Kennzahl, denn Kennzahlen werden von Führungskräften und Mitarbeitern nur dann akzeptiert und auch angewendet, wenn sie klar und verständlich sind.¹⁴³
- Kennzahlen, die der Steuerung dienen sollen, müssen kontinuierlich (je nach Anwendung monatlich, quartalsweise bzw. jährlich) erhoben werden.¹⁴⁴ Kennzahlen sind üblicherweise vergangenheitsorientiert. Zur Darstellung einer Entwicklungsdynamik eignet sich die zeitliche Gegen-

¹³⁸ Vgl. Tauberger (2008), 118.

¹³⁹ Vgl. Tauberger (2008), 118.

¹⁴⁰ Vgl. Preißler (2008), 6.

¹⁴¹ Vgl. Tauberger (2008), 119.

¹⁴² Vgl. Scheld (2000), 135.

¹⁴³ Vgl. Tauberger (2008), 119.

¹⁴⁴ Vgl. Tauberger (2008), 119.

überstellung im Sinne einer Entwicklungsreihe (mindestens 5 Jahre).¹⁴⁵ Es ist jedoch durchaus möglich und auch von Vorteil, wenn auf Basis von Hochrechnungen oder strategischen Informationen, Zukunftskennzahlen generiert werden.¹⁴⁶

- Der Controller muss dafür sorgen, dass die verfügbaren Kennzahlen optisch ansprechend aufbereitet sind, da die Visualisierung bei Kennzahlen zum besseren Verständnis eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt.¹⁴⁷

3.6.3 Funktionen

Abbildung 4 zeigt die zahlreichen Funktionen von Kennzahlen im Überblick:

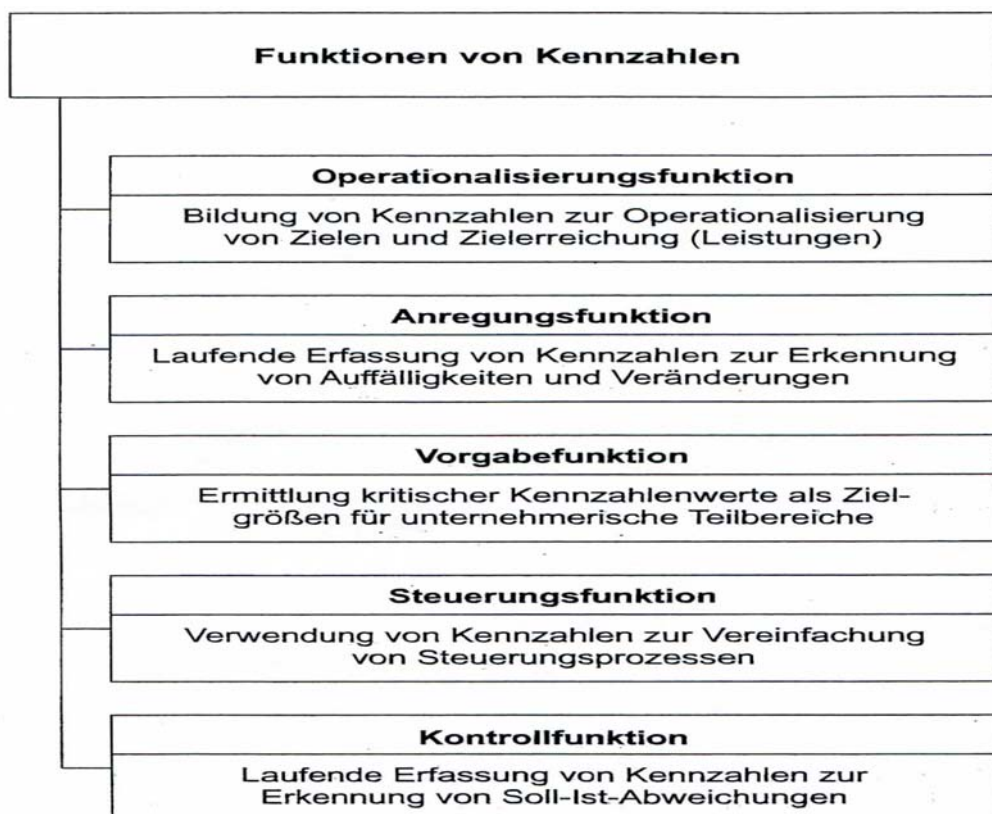


Abbildung 4: Funktionen von Kennzahlen¹⁴⁸

Neben den in Abbildung 4 erwähnten Funktionen der Kennzahlen sind diese auch hervorragend als Informationsinstrument geeignet. Der Informationszweck von Kennzahlen besteht unter anderem darin, dass sie Daten angeben, die für das Handeln wichtig sind. Aus der Menge der Daten, die bei

¹⁴⁵ Vgl. Bramseemann (1990), 340.

¹⁴⁶ Vgl. Probst (2000), 106.

¹⁴⁷ Vgl. Hummel (2007b), 520.

¹⁴⁸ Abb. entnommen aus: Hummel (2007b), 509.

Entscheidungen womöglich von Bedeutung sind, sind diejenigen als Kennzahlen auszuwählen und vom Informationssystem bereitzustellen, die für ihre Entscheidungsfindung und das Handeln ausschlaggebend sein können. Durch die Auswahl der wichtigsten Informationen und ihre Ausrichtung auf den jeweiligen Handlungsträger wird eine Informationsverdichtung erreicht. Der Zweck dieser Kennzahlen liegt in der benutzeradäquaten Informationsbereitstellung.¹⁴⁹

3.6.4 Kritikpunkte

Den oben genannten Funktionen der Kennzahlen stehen folgende Grenzen bzw. Schwachstellen gegenüber:

Es bestehen Schwachstellen bei der Bildung und Analyse von Kennzahlen, deren sich der Controller bewusst sein muss, wie z.B. der Verlust von bedeutsamen Einzelinformationen. Hierbei besteht die Gefahr, dass wichtige Erkenntnisse über verschiedenste Einzelposten verloren gehen.¹⁵⁰ Die Bildung von Kennzahlen ist stets mit der Gefahr verbunden, dass es zu einer **Kennzahleninflation** kommt, wenn zu viele Kennzahlen gebildet werden, deren Aussagekraft bzw. Nutzen im Verhältnis zum Erstellungsaufwand (Kosten) gering ist.¹⁵¹ Außerdem kann es sich als gefährlich herausstellen, einen Sachverhalt nur auf einer einzelnen Kennzahl zu bewerten. Dadurch können womöglich aus einer Einzelkennzahl die falschen Schlüsse gezogen werden. Daraus folgt, dass mehrere Kennzahlen oder auch qualitative Informationen zur Beurteilung benötigt werden.¹⁵²

3.6.5 Kennzahlensysteme

Kennzahlensysteme bestehen aus Kombinationen mehrerer Kennzahlen¹⁵³ und sind Kernbestandteil eines Controllingsystems. Sie dienen dazu, ein Maximum an (brauchbaren) Informationen in einer kompakten Form zu vermitteln, die sonst mühsam zusammengestellt werden müssten.

¹⁴⁹ Vgl. Küpper (2008), 393f.

¹⁵⁰ Vgl. Scheld (2000), 175ff.

¹⁵¹ Vgl. Ziegenbein (2007), 165.

¹⁵² Vgl. Reichmann (2006), 22.

¹⁵³ Vgl. International Group of Controlling (2001), 120.

Zusammenhänge und Problembereiche werden dadurch transparent dargestellt.¹⁵⁴

Sie bilden also die Gesamtheit der Kennzahlen ab, die in einem gewissen, analytischen Zusammenhang stehen und ermöglichen ein rasches Aufspüren von Besonderheiten durch ein systematisches Untersuchungsschema.¹⁵⁵ Der Aufbau eines Kennzahlensystems darf nicht willkürlich geändert werden, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse über einen längeren Zeitraum gewährleisten zu können.¹⁵⁶

Bei der Gestaltung eines Kennzahlensystems als Instrument koordinierender Informationsaufbereitung ist zu beachten, dass es in der Lage ist, Kommunikationsprozesse zu fördern. Was wiederum voraussetzt, dass die im System enthaltenen Kennzahlen verständlich sind, sich auf das Wesentliche beschränken und laufend aktualisiert werden. Erstrebenswert ist dabei eine Wirkungsbeziehung zwischen jeweils zwei Kennzahlen zu bestimmen. Möglich ist aber auch, dass zwischen zwei Kenngrößen nicht nur eine, sondern mehrere Beziehungen existieren. Werden für die Darstellung eines bestimmten Sachverhalts mehrere Kennzahlen ohne Verknüpfung zusammengestellt, dem sich bei Bedarf weitere Kennzahlen zuordnen lassen, dann wird von einem Ordnungssystem gesprochen.¹⁵⁷ So ein Ordnungssystem stellt zum Beispiel die **Balanced Scorecard** dar, die schon im Kap. 2.6 genauer erläutert wurde.

Öffentliche Verwaltung

Das Kennzahlensystem für öffentliche Verwaltungen sollte ein mehrdimensionales System sein, das sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Größen enthält. Alleine durch finanzielle Kennzahlen lässt sich die Situation öffentlicher Verwaltungen nicht umfassend beurteilen. Zumal die klassischen Finanzkennzahlen wie Gewinn, Umsatz oder Rentabilität für öffentliche Verwaltungen keine Bedeutung haben.¹⁵⁸

¹⁵⁴ Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (2006), 241.

¹⁵⁵ Vgl. Scheld (2000), 451.

¹⁵⁶ Vgl. Horváth & Partners (2009), 254.

¹⁵⁷ Vgl. Ziegenbein (2007), 167f.

¹⁵⁸ Vgl. Tauberger (2008), 62.

Öffentliche Verwaltungen arbeiten als Treuhänder der Bürger und sind schon deshalb zu größtmöglicher Transparenz verpflichtet – eben durch die Einführung von Kennzahlensystemen. Doch in der Realität wirkt der öffentliche Sektor nach wie vor nur selten transparent.¹⁵⁹

3.7 Informationsübermittlung

In der Phase der Informationsübermittlung werden die aufbereiteten Informationen an die jeweiligen Empfänger weitergeleitet.¹⁶⁰ Dabei ist zu beachten, je weiter oben sich der Empfänger in der Hierarchie befindet, desto verdichteter müssen die Informationen sein.¹⁶¹ Zusätzlich sind in dieser Phase die Abläufe zur Informationsübermittlung zu bestimmen. Die Zusammenstellung dieser Informationen in Berichtsform und ihre Weiterleitung sind Aufgaben des Berichtswesens, aber dazu nun mehr im Detail.¹⁶²

3.8 Berichtswesen

Die Informationsversorgung bzw. das Controlling ist ohne ein aussagefähiges Berichtswesen gar nicht vorstellbar.¹⁶³

Nachstehend wird auf die Aufgaben und Anforderungen im Rahmen des Berichtswesens eingegangen. Außerdem werden speziell die verschiedenen Berichtsarten, der Berichtszweck und die Berichtsgestaltung mit ihren Merkmalen näher erläutert.

3.8.1 Allgemeines

Das Berichtswesen bezeichnet eine dem betrieblichen Informationsbedarf angepasste und geordnete Struktur aller Berichte. Es ist der zentrale Auslöser steuernder Maßnahmen, da in Berichten den Soll-Werten aus der Planung die realisierten Ist-Werte gegenübergestellt werden.¹⁶⁴

Das Berichtswesen ist eines der Kernpunkte der Controllerarbeit.¹⁶⁵ Es wird auch als Reporting oder als Monitoring bezeichnet.¹⁶⁶

¹⁵⁹ Vgl. Seidel (2011), 19.

¹⁶⁰ Vgl. Homann (2005), 23f.

¹⁶¹ Vgl. Probst (2000), 112.

¹⁶² Vgl. Horváth & Partners (2009), 248.

¹⁶³ Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (2006), 242.

¹⁶⁴ Vgl. Horváth & Partners (2009), 248.

¹⁶⁵ Vgl. Neuhäuser-Metternich / Witt (1997), 109.

Am Controllingreport werden die Wirksamkeit und der Nutzen des Controllings unmittelbar abgelesen, was bedeutet, dass ein schlechter bzw. schwer verständlicher Bericht den Adressaten veranlassen kann, auch das Controlling abzulehnen. Der Report wirkt auf die Akzeptanz des Controllings. Er erhöht sie, wenn die Empfänger durch ihn Förderung und Unterstützung ihrer Arbeit erfahren und er mindert sie wenn er unverständlich ist und/oder die Erwartungen der Empfänger nicht erfüllt. Seine Funktion kann der Bericht eben nur erfüllen, wenn er von den Adressaten auch gelesen wird. Wichtig ist, dass es eine Balance zwischen Informationsdefizit und Informationsüberflutung gibt, denn beide Extreme veranlassen eine Demotivierung der Empfänger.¹⁶⁷ Auf die Problematik der Informationsversorgung wird später in Kapitel 3.10 noch genauer eingegangen.

3.8.2 Aufgaben

Das Aufgabenspektrum im Rahmen des Berichtswesens ist vielfältig.¹⁶⁸

- Berichtswesen als Informationsquelle: hat die Aufgabe der Visualisierung von Kosten, Leistungen und Kennzahlen, die in einer Periode zu verzeichnen sind.
- Berichtswesen als Früherkennungssystem: hat die Funktion, Risiken und Chancen rechtzeitig zu erkennen.
- Berichtswesen als Planungsgrundlage: dient sowohl als Ausgangspunkt der Planung als auch zur Dokumentation ihrer Ergebnisse.
- Berichtswesen als Kontrollgrundlage: hat die Aufgabe Vergleiche durchzuführen und auf Abweichungen zu reagieren. Das primäre Ziel ist dabei nicht die Suche nach einem Schuldigen, sondern das Selbstcontrolling der betroffenen Abteilungen (siehe Kap 2.5).
- Berichtswesen als Steuerungs- und Entscheidungsgrundlage: Führungskräften hilft das Berichtswesen bei Entscheidungen und ist Basis der Organisationssteuerung.

Außerdem muss der Controller im Rahmen des Berichtswesens zuerst einmal dafür sorgen, dass die Empfänger die Zahlen und Informationen überhaupt verstehen und dadurch kritisch beurteilen können.¹⁶⁹

¹⁶⁶ Vgl. Probst (2000), 197.

¹⁶⁷ Vgl. Neuhäuser-Metternich / Witt (1997), 109.

¹⁶⁸ Vgl. Scheld (2000), 127f.

3.8.3 Anforderungen

Die vielfältigen Anforderungen, die an das Berichtswesen gestellt werden, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Empfänger- bzw. Entscheidungsorientierung:** Die Berichte müssen sich inhaltlich und zeitlich nach den Bedürfnissen der jeweiligen Empfänger, Entscheidungsträger und maßgebenden Zielsysteme orientieren.¹⁷⁰ Es ist zweckmäßig und vorteilhaft, wenn die Berichtsinhalte mit steigender Entscheidungskompetenz und Verantwortung des Empfängers verdichtet werden.¹⁷¹
- **Standardisierung und Flexibilität:** Das Berichtswesen besteht aus kontinuierlich zu generierenden Standardberichten und aus fallweise anzufordernden Sonderberichten (siehe folgendes Kap. 3.8.4).¹⁷² Das Berichtswesen sollte zwar flexibel sein und sich neuen Anforderungen anpassen können, jedoch sollten Berichtsform und -inhalt auch eine gewisse Stabilität besitzen, ansonsten besteht eine erhöhte Wahrscheinlichkeit auf Fehlinformationen.¹⁷³
- **Verständlichkeit und Übersichtlichkeit:** Die Berichte sind verständlich zu formulieren und mit einheitlichen Begriffen zu versehen, um Klarheit zu schaffen und Missverständnisse zu verhindern. Zur Erhöhung der Aussagekraft müssen Kennzahlen, Vergleichswerte und Prognosedaten zur Relativierung der absoluten Werte zur Verfügung gestellt werden.¹⁷⁴
- **Verlässlichkeit:** Die Daten/Informationen müssen der Wahrheit entsprechen und dürfen nicht manipuliert werden.¹⁷⁵
- **Datenintegration:** Die Daten für das Berichtswesen sollen sich einfach aus den bestehenden Kosten- und Leistungsrechnungen sowie aus den Daten der Finanzbuchhaltung entnehmen und weiter verarbeiten lassen.¹⁷⁶

¹⁶⁹ Vgl. Probst (2000), 112f.

¹⁷⁰ Vgl. Tauberger (2008), 133f.

¹⁷¹ Vgl. Hummel (2007a), 504.

¹⁷² Vgl. Tauberger (2008), 133f.

¹⁷³ Vgl. Hummel (2007a), 506.

¹⁷⁴ Vgl. Jung (2007), 154.

¹⁷⁵ Vgl. Jung (2007), 154.

¹⁷⁶ Vgl. Tauberger (2008), 133f.

- **Zeitnähe/Aktualität:** Die erarbeiteten Informationen müssen zeitnah und konkret dargestellt und an die Verantwortlichen weitergeleitet werden. Der Schnelligkeit ist im Zweifelsfall der Vorzug gegenüber einer übertriebenen Genauigkeit zu geben, die eine möglichst zeitnahe Verfügbarkeit von Abweichungsinformationen verhindert.¹⁷⁷
- **Wirtschaftlichkeit:** Für das Berichtswesen ist eine hierarchische, stufenweise Unterteilung des Berichtsinhaltes notwendig. Das Berichtswesen soll den Informationsbedürfnissen, z.B. einer Abteilung entsprechen. Das bedeutet aber nicht, dass für jede Funktion oder auch für jede einzelne Abteilung ein individuell gestalteter Bericht vorhanden sein muss. Denn auch das Berichtswesen muss dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit genügen.¹⁷⁸

3.8.4 Berichtsarten

Ist von Reporting die Rede, so ist meistens das Standardreporting gemeint. Neben den Standardberichten existieren aber auch noch anlassbezogen erstellte Ad-hoc-Berichte, durch hohe Abweichungen hervorgerufene Exception Reports (Sonderberichte) und Bedarfsberichte.¹⁷⁹

Der **Standardbericht** liegt vor, wenn in regelmäßigen Zeitabständen (täglich, wöchentlich, monatlich) routinemäßig und nach einem festgelegten Schema einem meist gleichbleibenden Empfängerkreis bestimmte Informationen und Kennzahlen als Hard Copies, durch E-Mails oder über das Intranet zugestellt werden. Da in Standardberichten meistens keine Vorauswahl der Informationen getroffen wird, erlauben diese eine umfassende Berichterstattung, sodass jeder Empfänger die für ihn interessanten Informationen als seinen Berichtsteil selbst erkennen und auswählen kann. Ziel des Standardberichtswesens ist die weitgehende Abdeckung der Informationsbedürfnisse der diversen Managementebenen. Auf Basis der festgelegten Berichtsinhalte zielt ein standardisiertes Berichtswesen darauf ab, in der Standardisierung liegende Vorteile zum Nutzen der Adressaten umzusetzen. Diese Vorteile sind z.B. eine einfache Verständlichkeit durch hohe Wiedererkennung, eine einfache Verfügbarkeit von Berichten zu vereinbarten Terminen und eine

¹⁷⁷ Vgl. Vollmuth (1997), 66f.

¹⁷⁸ Vgl. Hummel (2007a), 504f.

¹⁷⁹ Vgl. Waniczek (2009), 22.

raschere Versorgung mit Informationen durch die Optimierung (z.B. Automatisierung) von Prozessen. Nachteilig ist, dass durch diese Berichtsart für das obere Management ein Überangebot an Informationen besteht, während beim mittleren und unteren Management ein Berichtsmissbrauch nicht ausgeschlossen werden kann.¹⁸⁰

Als Gegenpol zu den Standardberichten gibt es die inhaltlich weitestgehend individuellen, anlassbezogenen, an einen Interessenten gerichteten und vom Controlling aktiv bereitgestellten **Ad-hoc-Berichte**.¹⁸¹

Weitere Unterscheidungen können der folgenden Tabelle entnommen werden:

Kriterium	Standardreporting	Ad-hoc-Reporting
Anteil an Informationsbedarf	80-90 %	10-20 %
Zeitnähe	kritisch	extrem kritisch
Flexibilität	bewusst niedrig	sehr hoch
Adressatenkreis	breit	eng
Kommunikation der Information	tw. Selbstbedienung	Versorgung durch Controlling

Tabelle 1: Unterscheidung von Standard- und Ad-hoc-Reporting¹⁸²

Von einem **Abweichungsbericht** (Exception Report) wird dann gesprochen, wenn das Management aufgrund eines Ereignisses mit Informationen versorgt wird, weil der aktuelle Zustand von Vorgaben über die erlaubten Toleranzgrenzen hinaus abweicht. Toleranzgrenzen können absolut oder relativ vorgegeben werden.¹⁸³

Bedarfsberichte: Diese Sonderberichte werden dann erstellt, wenn das in Form der Standard- und Abweichungsberichte zur Verfügung stehende

¹⁸⁰ Vgl. Ziegenbein (2007), 513.

¹⁸¹ Vgl. Waniczek (2009), 23.

¹⁸² Vgl. Waniczek (2009), 23.

¹⁸³ Vgl. Ziegenbein (2007), 514f.

Informationsmaterial für eine Beurteilung und Lösung aufgetretener Probleme nicht ausreicht.¹⁸⁴

Im Rahmen des Berichtswesens müssen insbesondere die folgenden Fragen beantwortet werden:¹⁸⁵

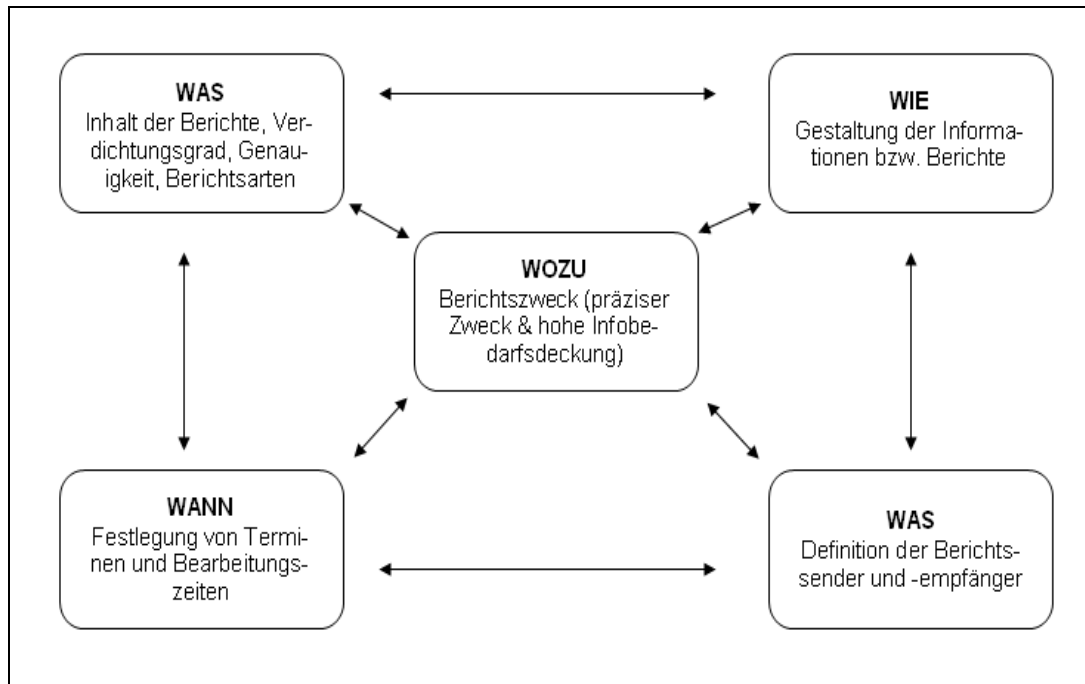


Abbildung 5: Fragestellungen bei der Berichterstellung¹⁸⁶

Wozu soll berichtet werden? Dies ist die zentrale Fragestellung, an der sich alle anderen Fragen orientieren. Je präziser der Berichtszweck bestimmt wird, desto besser kann der Informationsbedarf befriedigt werden.

Was und wie soll berichtet werden? Hier wird nach dem Berichtsinhalt (auch Verdichtungsgrad und Genauigkeit) und insbesondere nach der Berichtsgestaltung gefragt.

Wer soll an wen berichten? Dabei werden Berichtsempfänger und Berichtsteller konkretisiert.

Wann soll berichtet werden? Diese Fragestellung bezieht sich auf den zeitlichen Aspekt. Hier sind die Berichtstermine, die Bearbeitungszeiten der Berichte und die Berichtshäufigkeit / Frequenzen zu bestimmen.

¹⁸⁴ Vgl. Ziegenbein (2007), 515.

¹⁸⁵ Vgl. Jung (2007), 146ff.

¹⁸⁶ Abb. entnommen aus: Jung (2007), 146.

3.8.5 Berichtszweck

Das Berichtswesen erfüllt als Controllinginstrument in erster Linie die Funktion Informationen für die Steuerungsprozesse bereitzustellen. Mit Hilfe des Berichtswesens wird transparent gemacht, inwieweit die berichtenden Einheiten ihre Ziele erreicht haben, wovon sie abgewichen sind, was die wichtigsten Gründe dafür sind und mit welchen Korrekturmaßnahmen die Zielerreichung vorgenommen wird. Ein systematisches und aktuelles Berichtswesen fasst die Informationen aus allen Leistungsbereichen zusammen und verdichtet sie entscheidungsorientiert. Maßgebend ist hierbei, dass die Informationen die Steuerung der Realisierung der jeweils formulierten Ziele unterstützt.¹⁸⁷

Die Berichtszwecke leiten sich aus dem Informationsbedarf ab. Berichte werden dann von Empfängern am besten genutzt, wenn sie deren subjektiven Informationsbedarf (Kap. 3.3.1) voll befriedigen. Aus diesem Grund sind die Bestimmungsgrößen des Informationsbedarfs auch für die Gestaltung der Berichte entscheidend.¹⁸⁸

Die Qualität des Berichtswesens richtet sich hauptsächlich nach den Reaktionen, die es bei den Berichtsempfängern hervorruft. Sofern der Controller weder Sprache noch Verständnis der Zielgruppen mit den Berichten getroffen hat, muss er stets nachfragen, ob und was an Informationen angekommen ist. Ist die Informationsflut von den Empfängern nur schwer zu beherrschen, werden selbst „Schreckensmeldungen“ gelassen hingenommen. Es wird nur zur Kenntnis genommen, was vertraut ist.¹⁸⁹

Wie oben bereits erwähnt, bauen alle anderen Bereiche des Berichtswesens auf dem vorher definierten Berichtszweck auf:

3.8.6 Berichtsgestaltung und Berichtsinhalt

Ein (interner) Bericht sollte so knapp wie möglich, aber so ausführlich wie nötig sein. Der Empfänger soll von Anfang an das Gefühl haben, dass er den erhaltenen Bericht zu Ende lesen will bzw. kann, ansonsten fängt er womöglich gar nicht erst mit dem Lesen des Berichtes an. Widerstände

¹⁸⁷ Vgl. Tauberger (2008), 131.

¹⁸⁸ Vgl. Küpper (2008), 199f.

¹⁸⁹ Vgl. Ziegenbein (2008), 510.

gegen Berichte lassen sich auch dadurch vermeiden, dass sie einen vertrauten Eindruck vermitteln, was durch ein mehr oder weniger gleichbleibendes Aussehen der Berichte ermöglicht wird. Außerdem hilft ein ansprechendes Design bzw. eine ordentliche Aufmachung des Berichts, um zum Lesen anzuregen.¹⁹⁰

Die Gestaltung von Controllingberichten muss darauf ausgerichtet sein, dass die verschiedenen Berichtszwecke und die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse der Berichtsempfänger optimal erfüllt werden.¹⁹¹

Bei der Berichtsgestaltung sind im Wesentlichen drei Teilprobleme zu lösen: die Auswahl der wesentlichen Informationen (Berichtsinhalte), die Verdichtung der Einzelinformationen und die anschließende Darstellung in geeigneter Form. Die konkrete Lösung dieser Probleme ist hauptsächlich von den instrumentellen Gegebenheiten abhängig.¹⁹²

Ein weiteres Problem des Controllers besteht darin, dass er nicht genau weiß, wofür sich die Empfänger des Berichtes im Berichtszeitpunkt interessieren. Die Folge daraus besteht oftmals darin, dass dieser dazu verleitet wird, alles Mögliche und damit viel zu viele Informationen darzulegen. Doch welche Informationen sind wichtig und welche nicht? Welche Informationen sollen übermittelt werden und welche nicht? Diese Fragen müssen vor der Gestaltung eines Berichtswesens, eben im Rahmen der schon geschilderten Informationsbedarfsermittlung, beantwortet werden.¹⁹³

Berichtshierarchien

Hier ist die primäre Aufgabe des Controllings, Informationen entsprechend den Bedürfnissen des Informationsempfängers zu filtern und zu verdichten. Eben durch diese Informationsverdichtungen entstehen Berichtshierarchien, die dem Aufgabengebiet des jeweiligen Empfängers Rechnung tragen. Neben dieser individuellen Empfängerorientierung ist unbedingt auch auf eine Bereichsstandardisierung zu achten. Denn dadurch kann die Einheit-

¹⁹⁰ Vgl. Ziegenbein (2007), 516.

¹⁹¹ Vgl. Tauberger (2008), 144f.

¹⁹² Vgl. Horváth (2009), 547.

¹⁹³ Vgl. Scheld (2000), 130.

lichkeit der Darstellung von gleichen Informationen gewährleistet werden, was die Kommunikation erleichtert.¹⁹⁴

Frequenzen im Berichtswesen

Ein sinnvoll ausgebautes Berichtswesen liefert Informationen in unterschiedlichen Frequenzen. Der Monat stellt die Kernfrequenz dar, in der die Mehrheit der relevanten (finanziellen) Daten berichtet wird. Je kürzer die Frequenz ist, desto eher muss auch die Frage gestellt werden, inwieweit diese Berichtsinhalte noch Gegenstand jener Berichte sein sollen, die vom Controlling zu liefern sind.¹⁹⁵

Die Erfolgswahrscheinlichkeit von Steuerungsmaßnahmen ist stark von dem Zeitpunkt abhängig, an dem Informationen zur Verfügung stehen. Ein wesentliches Qualitätsmerkmal des Berichtswesens ist deshalb die Aktualität, mit der Berichte den Verantwortlichen übermittelt werden können.¹⁹⁶

3.8.7 Problematik

Gerade mit dem internen Berichtswesen ist man häufig unzufrieden. Sowohl die Berichtsinhalte, deren Qualität, Relevanz und Aufbereitung als auch die fehlende Zeitnähe des Reporting werden bemängelt.¹⁹⁷

Probleme im Berichtswesen können zum Beispiel sein:¹⁹⁸

- **Konzeptionelle Probleme:** Das Berichtswesen ist inhaltlich schlecht aufgestellt und liefert irrelevante und/oder nicht aussagekräftige Informationen. Konzeptionelle Probleme können durch verschiedene Faktoren verursacht werden, wie durch eine qualitativ schlechte Datenbasis, eine fehlende Orientierung an den Bedürfnissen der internen Kunden, eine problematische Strukturierung des Berichtswesens oder durch eine oberflächliche Abweichungsanalyse.
- Weiters können Probleme im Berichtswesen durch eine **mangelhafte optische Aufbereitung** entstehen, wie z.B. durch die Nutzung von zu

¹⁹⁴ Vgl. Horváth & Partners (2009), 267.

¹⁹⁵ Vgl. Waniczek (2009), 92f.

¹⁹⁶ Vgl. Horváth & Partners (2009), 267.

¹⁹⁷ Vgl. Waniczek (2009), 17.

¹⁹⁸ Vgl. Waniczek (2009), 18ff.

wenigen und falschen Grafiken oder schlecht gewählte optische Umsetzungselemente (Farben, Linien).

- Außerdem kann es **Probleme im Reporting-Prozess** geben. Hervorgerufen werden diese z.B. durch eine fehlende IT-Unterstützung beim Datenzugriff bzw. bei der Datenaufbereitung, durch eine fehlende konzeptionelle Verantwortung oder durch eine unzureichende Ergebniskommunikation zwischen dem Controlling und dem Management.

3.9 Informationsspeicherung und Informationsverarbeitung

Für die Informationsspeicherung und -verarbeitung stellen computerunterstützte Informationssysteme ein wichtiges Hilfsinstrument dar.¹⁹⁹

IT-Unterstützung

Die EDV hat die Möglichkeiten der Datenermittlung sowie -verarbeitung und damit die Nutzung von Controlling-Instrumenten enorm erhöht.²⁰⁰ Um das Informationsversorgungssystem überhaupt wirtschaftlich betreiben zu können, ist eine IT-Unterstützung heutzutage eine notwendige Voraussetzung.²⁰¹

Durch IT-Systeme wird dem Controller ermöglicht, die Informationsversorgung um ein Vielfaches zu verbessern (z.B. durch schnell erstellte Auswertungen) und die Funktionen Planung und Kontrolle wirksam zu unterstützen. Die zum Teil deutlich unterschiedlichen Notwendigkeiten (monatlicher Standardbericht mit aggregierten Daten versus detaillierte ad hoc Informationen zur Analyse einer Abweichung) setzen differenzierte IT-Architekturen voraus, die aber gleichzeitig auf eine einheitliche Datenspeicherung zugreifen müssen. Dies ist vor allem zur Realisierung einer guten Performance (kurze Antwortzeiten beim Aufruf von Berichten) Voraussetzung. Vorteilhaft sind darum Architekturen mit einem zentralen Data Warehouse. Davon werden dann nur die für den Entscheidungsprozess notwendigen Informationen in einzelne Datenwürfel extrahiert.²⁰² Ein Data

¹⁹⁹ Vgl. Fank (2001), 56.

²⁰⁰ Vgl. Küpper (2008), 26.

²⁰¹ Vgl. Horváth & Partners (2009), 248.

²⁰² Vgl. Horváth & Partners (2009), 274.

Warehouse ist die zentrale Datenquelle für das Berichtswesen und besteht aus einer Datenbank, in die Daten aus mehreren einzelnen, oftmals miteinander inkompatiblen Datenbanken einfließen, sowie aus Werkzeugen zur Auswertung der Daten.²⁰³

Kritikpunkte und womöglich auftretende Probleme zur Informationsversorgung werden im Folgenden genauer aufgezeigt.

3.10 Problematik und Kritik an der Informationsversorgung

Aufgrund der immerzu steigenden Anzahl an Informationen, die heutzutage in Organisationen / Unternehmen zur Verfügung stehen, besteht schnell die Gefahr einer Informationsüberflutung. Eine Informationsüberflutung bei womöglich gleichzeitigem Fehlen der tatsächlich benötigten Informationen ist auf eine mangelnde Abstimmung zwischen Informationsbedarf, Informationsbereitstellung und Informationserzeugung zurückzuführen.²⁰⁴

Problematisch ist auch, dass sich in der Praxis das Informationsangebot und die Informationsnachfrage meist nicht decken. Auf der Seite des Angebotes ist eine wachsende Informationsflut zu verzeichnen, während die Informationsnachfrage zumeist unzureichend ist. Eben diese Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage macht es notwendig, dass zunächst einmal der Informationsbedarf ermittelt werden muss (siehe Informationsbedarfsermittlung).²⁰⁵

Die Hauptkritikpunkte an einem Informationsversorgungssystem sind laut Horváth & Partners:²⁰⁶

Informationen

- kommen zu spät,
- sind zu detailliert,
- sind zu umfangreich,
- sind überwiegend vergangenheitsorientiert,
- enthalten nur Daten, die sich quantifizieren lassen und
- werden nicht gut visualisiert.

²⁰³ Vgl. Waniczek (2009), 166.

²⁰⁴ Vgl. Küpper (2008), 26.

²⁰⁵ Vgl. Fank (2001), 32.

²⁰⁶ Vgl. Horváth & Partners (2009), 247.

- Die einzelnen Führungsbereiche erhalten inkonsistente, häufig sogar sich widersprechende Informationen.

Aufgabe des Controllings ist es, diese Unzulänglichkeiten zu minimieren bzw. bei Möglichkeit vollständig zu beseitigen.²⁰⁷

Grundsätzlich muss sich das Controlling mit folgenden Informationsproblemen auseinandersetzen, und zwar dem Mengen,- Zeit,- Qualitäts- und dem Koordinationsproblem / Kommunikationsproblem.²⁰⁸

Mengenproblem: fragt nach dem erforderlichen Umfang von Informationen. Das Hauptproblem dabei ist das Phänomen der Informationsarmut trotz eines gleichzeitig bestehenden Informationsüberflusses, hervorgerufen durch eine asymmetrische Informationsübermittlung.

Zeitproblem: ist die Folge einer ständig dynamischer werdenden Umwelt. Immer kürzer werdende Planungs- und Kontrollzyklen setzen auch immer aktuellere Informationen über die momentane interne und externe Situation voraus.

Beim **Qualitätsproblem** geht es um die Entscheidungsrelevanz der vorhandenen Informationen. Dabei muss hinterfragt werden, wie sich die Zweckeignung messbar machen lässt und welche Einflussfaktoren sie bestimmen. Ein Problem dabei ist auch, dass die verfügbaren Informationen aufgrund z.B. mangelnder Aktualität nicht zu verwenden sind.

Folgende **Koordinations- bzw. Kommunikationsprobleme** können auftreten: Dem Informationsproduzenten ist nicht bewusst, dass die von ihm erstellten oder gespeicherten Informationen von anderen Mitarbeitern und/oder Führungskräften benötigt werden²⁰⁹ oder auch dass viele Mitarbeiter gar nicht wissen, welche Informationen für sie wichtig sind bzw. dass es diese überhaupt gibt. Es mangelt außerdem an Initiativen zur Kommunikation und es besteht keine oder kaum Bereitschaft zur Kommunikation.²¹⁰

Das Controlling allgemein sowie die Controllingfunktion der Informationsversorgung spielen auch in öffentlichen Verwaltungen eine immer größer

²⁰⁷ Vgl. Horváth & Partners (2009), 247.

²⁰⁸ Vgl. Horváth (2009), 299ff.

²⁰⁹ Vgl. Horváth (2009), 302.

²¹⁰ Vgl. Probst (2000), 112.

werdende Rolle. Im folgenden Kapitel wird auf die wichtigsten Charakteristika der öffentlichen Verwaltung – mit Blick auf das Controlling – eingegangen.

4 Öffentliche Verwaltung

Unter dem Oberbegriff „öffentliche Verwaltungen“ ist eine Vielzahl öffentlicher Institutionen unterschiedlichster Art zusammengefasst, die der Erfüllung öffentlicher Aufgaben dienen.²¹¹

Die öffentliche Verwaltung war über alle politischen Systeme hinweg wenig veränderungsbereit und bis in die Zeit nach dem zweiten Weltkrieg im Wesentlichen Ordnungs- und Fiskalverwaltung. Der Schwerpunkt der Aufmerksamkeit lag bei der Gesetzeserfüllung und -umsetzung. Die Politik hatte den Fokus weitestgehend auf kurzfristig realisierbare Einzelprojekte gerichtet. Umfassende, strategisch nachvollziehbare und transparente Zielvorgaben kamen von der Politik also eher selten. In den 80er Jahren bot dann der massive Einzug der informationstechnischen Unterstützung in die Verwaltungen die Chance, Produktivitätsverbesserungen auszulösen.²¹²

4.1 Bürger

Diese Entwicklung bzw. auch ein sich veränderndes Verhalten der Bürger war ein wichtiger Faktor für die Produktivitätssteigerung. Viele Jahrzehnte lang sahen Politik und Verwaltung die Bürger nicht als gleichberechtigte Partner. Diese waren aber immer schon im gewissen Maße die Arbeitgeber der Beschäftigten der Verwaltungen. Heutzutage ist es so, dass die Bewohner es einfordern, an der Gestaltung ihrer Stadt oder Gemeinde beteiligt zu werden. In einer Zeit, da die Belastungen der Bürger durch kommunale Abgaben steigen, achten sie vermehrt darauf, was mit diesen Mitteln geschieht. Deshalb wollen sie auch, dass Rechenschaft über das Handeln der Politik und der Verwaltung und die dafür eingesetzten Ressourcen abgelegt wird.²¹³

²¹¹ Vgl. Homann (2005), 9.

²¹² Vgl. Pook /Tebbe (2002), 4ff.

²¹³ Vgl. Pook / Tebbe (2002), 8.

4.2 Verwaltungsführung und Verwaltungsmitarbeiter

Die Verwaltungsführung ist den Politikern und den Bürgern gegenüber gleichermaßen verantwortlich. Diese Verantwortlichkeit kann nur dann wirksam wahrgenommen werden, wenn sich die Verwaltungsführung darüber bewusst ist, wo sie steht und was auf sie zukommt. Was für die Verwaltungsführung einerseits gilt, ist andererseits selbstverständlich auch für sämtliche anderen Führungskräfte innerhalb dieses Systems von Bedeutung, wie z.B. für die Leitung eines Alten- und Pflegeheims der öffentlichen Verwaltung. Auch sie müssen ein Interesse an einem funktionierenden Berichtswesen haben, um ihren Auftrag erfüllen zu können und damit auch die Entwicklung ihres Verantwortungsbereichs positiv steuern zu können. Das alles führt zu einem Bedarf an zeitnahen Informationen, nicht nur im Finanzwesen, sondern auch hinsichtlich aller anderen Einflussfaktoren, die den Daseinszweck von Kommunen berühren und zugleich von Bedeutung sind. Nur mit einem funktionierenden Berichtswesen kann sich eine Verwaltungsführung sicher sein, dass sie sich auf dem richtigen Weg befindet.²¹⁴

Die Mitarbeiter kennen im Allgemeinen ihren Arbeitsplatz und ihre Aufgabenstellung gut. Aus diesem Grund könnte man meinen, für sie seien Informationen entbehrlich, da sie durch ihre tägliche Arbeit über den Stand ihrer Auftragserfüllung, wie auch über den Mitteleinsatz informiert sind. Diese Information schließt jedoch nicht automatisch die fortlaufende Kenntnis der sich verändernden Umfeldbedingungen mit ein. Strategische Schwerpunkte, operative Ziele und insbesondere Besonderheiten bei deren Umsetzung sind unter anderem Informationen, die für Mitarbeiter immens wichtig sind. Im Übrigen benötigen die Mitarbeiter für die Steuerung der von ihnen verantworteten Leistungen detaillierte Informationen.²¹⁵

4.3 Verwaltungscontrolling

Seit einigen Jahren beschäftigt sich die wissenschaftliche Literatur verstärkt mit einer möglichen Übertragung des betriebswirtschaftlichen Controlling-

²¹⁴ Vgl. Pook / Tebbe (2002), 32.

²¹⁵ Vgl. Pook / Tebbe (2002), 34.

konzepts auf die öffentlichen Verwaltungen. Thematisiert werden dabei hauptsächlich die Gründe, die Rahmenbedingungen, die Aufgaben, die Instrumente und die organisatorischen sowie personellen Voraussetzungen für ein Verwaltungscontrolling. Die Notwendigkeit eines Verwaltungscontrollings entstand hauptsächlich durch einen erhöhten Druck innerhalb der öffentlichen Verwaltungen. Die Auslöser dieses Veränderungsdrucks waren größtenteils anhaltende finanzielle Engpässe im öffentlichen Sektor, als auch die immer dynamischer werdende Aufgabenentwicklung im Verwaltungsbereich.²¹⁶

Im Bereich der Wirtschaft ist Controlling längst etabliert. Dominierendes Ziel von Wirtschaftsunternehmen ist die Gewinnmaximierung. Kommunalverwaltungen sind hingegen Non-Profit-Organisationen. Hier sind die Zielsetzungen komplexer, wie z.B. die Daseinsfürsorge, der Gesetzesvollzug, die Verwirklichung gesellschaftspolitischer Ziele und die Förderung des Wohls der Einwohner. Zusätzlich muss das Verwaltungscontrolling auch die sachliche Erfolgskontrolle mitberücksichtigen und damit die Frage, ob die materiellen Leistungsziele und die Wirkungsziele erreicht werden. Ansonsten besteht die Gefahr, zwar den Ressourceneinsatz und -verbrauch zu steuern, aber möglicherweise völlig ungenügende Ergebnisse zu produzieren.²¹⁷

Besonders die Einflussnahme politischer Instanzen auf die Entscheidungen der Verwaltungsführung und die eingeschränkte Operationalität von Ziel- und Ergebnisgrößen lassen sich kaum beeinflussen und müssen als feste Vorgaben bei der Entwicklung von verwaltungsspezifischen Controllingkonzeptionen berücksichtigt werden.²¹⁸

Die Hauptaufgaben des Verwaltungscontrollings liegen in der zielorientierten Koordination des Führungssystems der öffentlichen Verwaltung²¹⁹ und in der Unterstützung der Steuerung zur Realisierung der Verwaltungsziele.²²⁰ Besonders die Steuerung von Organisationen der öffentlichen Verwaltung hat sich in den vergangenen Jahren zu einem zentralen Thema entwickelt.²²¹

²¹⁶ Vgl. Homann (2005), 10.

²¹⁷ Vgl. Pook / Tebbe (2002), 41f.

²¹⁸ Vgl. Homann (2005), 13.

²¹⁹ Vgl. Homann (2005), 13.

²²⁰ Vgl. Tauberger (2008), 3.

²²¹ Vgl. Tauberger (2008), 1f.

Weiters bedeutet Verwaltungscontrolling, Wirkungen, Zielgruppen und Leistungen neben Geschäftsprozessen, Finanzen, Kosten und Ressourcen in den Fokus zu stellen und systematisch Transparenz über geplante, realisierte und prognostizierte Entwicklungen dieser Steuerungsgrößen herzustellen.²²²

In vielen öffentlichen Verwaltungen befindet sich das Controlling (einschließlich Berichtswesen) in einem Einführungs- und Aufbaustadium. Die wichtige und notwendige Anforderung an das Controlling, im Entwicklungsprozess der Verwaltungsreform mitzuwachsen, bringt ein zusätzliches dynamisches Element in die Aufbauarbeit. In der Einführungs- und Aufbauphase sind für gewöhnlich aufwändigere Verfahren der Klärung von Anwendungsvoraussetzungen und der Erprobung einzelner Realisierungsschritte erforderlich als im späteren, schon jahrelang etablierten Controllingbetrieb.²²³

4.3.1 Verwaltungskameralistik

Die Kameralistik ist das traditionelle Buchführungssystem der öffentlichen Verwaltungen.²²⁴ Es handelt sich dabei um eine finanzwirtschaftliche Rechnung, die insbesondere der Haushalts- und Kassenkontrolle dient und darauf ausgerichtet ist, die Einnahmen und Ausgaben in den einzelnen Haushaltsperioden systematisch zu erfassen und zu dokumentieren. Sie liefert jedoch keine Informationen über Kosten, Leistungen und Wirtschaftlichkeit, die für eine erfolgsorientierte Steuerung und Kontrolle des Verwaltungshandelns eigentlich erforderlich sind.²²⁵ Die Kameralistik unterschätzt auch einerseits die Höhe der tatsächlichen kommunalen Verschuldung und den Umfang der tatsächlichen kommunalen Vermögenserhaltung und andererseits ist sie nicht in der Lage, die Gesamtsituation einer Kommune umfassend zu beurteilen.²²⁶ Darum können auf der Grundlage der von der Kameralistik bereitgestellten Daten keine verlässlichen Aussagen über die Effizienz des Verwaltungshandelns gemacht werden. Für ein funktionierendes und lückenloses Controlling

²²² Vgl. Pook / Tebbe (2002), 42.

²²³ Vgl. Pook / Tebbe (2002), 134.

²²⁴ Homann (2005), 79.

²²⁵ Vgl. Homann (2005), 12.

²²⁶ Vgl. Goldbach (2010), 13.

benötigen öffentliche Verwaltungen daher eine Buchführung auf doppischer Grundlage und zusätzlich eine entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung.²²⁷ Denn nur die Doppik liefert die Voraussetzung für die Beantwortung der Frage, welche Vermögensgegenstände für Staat oder Kommune erforderlich sind und welche nicht.²²⁸

Die Doppik bedient sich zweiseitiger Konten und trennt systematisch Bestands- und Erfolgsvorgänge. Doppische Rechnungen dokumentieren außerdem erfolgswirksame und erfolgsneutrale Geschäftsvorfälle, verarbeiten periodenbezogenen Ausgaben und Einnahmen und ermitteln den finanzwirtschaftlichen Periodenerfolg als Eigenkapital bzw. Reinvermögensänderung.²²⁹ Versuche öffentliche Institutionen über die Doppik zu steuern, sind jedoch kein neues Phänomen, denn bereits im 18. Jahrhundert wurde dies in Österreich nachweisbar versucht.²³⁰

Wichtig zu erwähnen ist auch noch, dass man Kameralistik und Doppik klar voneinander abgrenzen muss, denn der Versuch des Gesetzgebers, kameralistische und doppisch-kaufmännische Rechenkreise und ihre Rechnungslegungsstandards zu verbinden, stellte schon zahlreiche Kommunen vor enorme Probleme.²³¹

In den letzten Jahren ist es immer häufiger der Fall, dass sich öffentliche Verwaltungen mit der Reform ihrer bürokratisch organisierten Strukturen beschäftigen. Mit der Umstellung der Buchhaltung von der Kameralistik zur doppelten Buchführung, der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung (Erweiterte Kameralistik) und der dezentralen Ressourcenverantwortung ziehen zunehmend moderne Managementmethoden und betriebswirtschaftliches Denken in die öffentliche Verwaltung ein. Die Denk- und Verhaltensweise wandelt sich von der Mittelmaximierung und Inputorientierung hin zur Ergebnis- und Leistungsorientierung. Die Gründe dafür sind der Zwang zu Einsparungen durch schrumpfende Mittelbudgets, das Hinterfragen der Wirtschaftlichkeit durch den Bürger und die Forderung nach

²²⁷ Vgl. Homann (2005), 79ff.

²²⁸ Vgl. Eckstein (2010), 21.

²²⁹ Vgl. Bräunig (2010), 9f.

²³⁰ Vgl. Meynhardt / Schulze (2010), 27.

²³¹ Vgl. Eckstein (2010), 20.

mehr Bürgerfreundlichkeit und Bürgernähe.²³² Dennoch sind in erster Linie einmal grundlegende strukturelle Veränderungen erforderlich, um den öffentlichen Sektor für die zukünftigen Herausforderungen handlungsfähig zu machen.²³³

4.3.2 Problematik

Zu befürchten ist, dass in vielen öffentlichen Verwaltungen die erforderliche Bereitschaft zur Inanspruchnahme und Unterstützung des Controllings nicht ausreichend vorhanden ist, da Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes zumeist und nach wie vor von Arbeitseigenschaften wie Sicherheitsstreben, mangelnder Flexibilität, fehlender Innovationsbereitschaft, bürokratischem Führungsstil und Behördenmentalität geprägt sind. Anders gesagt, es wird mit Widerständen und Konflikten zu rechnen sein, die es abzubauen gilt. Passende Maßnahmen um Widerstände der Mitarbeiter/Führungskräfte in Akzeptanz und Motivation umzuwandeln, wurden bereits im Kapitel 3.1 geschildert.²³⁴

Hinzu kommen rechtliche Vorschriften, die den Handlungsspielraum des Verwaltungscontrollings zum Teil erheblich einschränken und die sich in den nächsten Jahren auch nicht verändern werden.²³⁵

Mitunter diesen Problemen müssen sich die Verantwortlichen der Seniorenbetreuung Wels (SenB) auch beschäftigen und sich Lösungsvorschläge bzw. Konzepte dafür überlegen. In den folgenden Ausführungen wird zuerst einmal die Seniorenbetreuung Wels vorgestellt und später ausführlich das Controlling und die Controllingfunktion der Informationsversorgung in der SenB betrachtet.

²³² Vgl. Tauberger (2008), 1.

²³³ Vgl. Bräunig (2010), 9.

²³⁴ Vgl. Homann (2005), 12.

²³⁵ Vgl. Bramsemann / Köster (1998), 32.

5 Seniorenbetreuung Wels

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Informationen zur Seniorenbetreuung Wels (SenB) genauer erläutert:

5.1 Allgemeines

Der Rechtsträger der Seniorenbetreuung in Wels ist der Magistrat der Stadt Wels. Mit insgesamt fast 1.600 Mitarbeiter ist der Magistrat der zweitgrößte Arbeitgeber in Wels (Stand: September 2011). Ungefähr 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bei der SenB Wels beschäftigt und ca. 475 Menschen wohnen in den, gleich im Anschluss näher beschriebenen, vier Alten- und Pflegeheimen (Stand: September 2011). Diese vier Häuser der Seniorenbetreuung haben eine unterschiedliche Kapazität an Heimplätzen. Im Frühjahr 2010 übersiedelte ein Großteil der Heimbewohner der Magazinstraße (Haus Leopold Spitzer) in das neugebaute Alten- und Pflegeheim in dem Stadtteil Vogelweide-Laahen. Seit Oktober 2007 leitet Frau Monika Geck (Details, siehe Interview) die Seniorenbetreuung der Stadt Wels. Außerdem gibt es 2 Heimleitungen, die jeweils für 2 Häuser zuständig sind und zusätzlich 4 Pflegedienstleitungen (Interview mit Frau Merkle, PDL Haus Neustadt).

5.2 Häuser der Seniorenbetreuung Wels

Haus Leopold Spitzer (zweigeteilt)

Linzer Straße 65

Heimleitung: Herr Andreas Moser

Anzahl der Heimplätze: 148



Haus Leopold Spitzer

Magazinstraße 5

Heimleitung: Herr Andreas Moser

Anzahl der Heimplätze: 73 (ein großer Teil ist in das Haus Vogelweide-Laahen übersiedelt)



Haus Neustadt
Flurgasse 40
Heimleitung: Frau Regina Lint
Anzahl der Heimplätze: 130



Haus Vogelweide-Laahen
Oberfeldstraße 52
Heimleitung: Frau Regina Lint
Anzahl der Heimplätze: 128



6 Controlling in der Seniorenbetreuung Wels

Dieses Kapitel gibt einerseits einen Überblick über den Controllingstand – speziell in Bezug auf die Informationsversorgung – vor einem Jahr (vor dem Praktikum des Verfassers dieser Arbeit in der SenB), des weiteren Auskunft über die Entwicklungen des letzten Jahres und den heutigen Stand des Controllings in der Seniorenbetreuung Wels (September 2011). Besonders wird auf die Informationsversorgung für eine bessere Steuerung und auf den im Vorjahr erstellten Controlling-Kalender eingegangen.

6.1 Aufbau eines Informationsversorgungssystems

Ziel des Aufbaus eines Informationsversorgungssystems ist es, steuerungsrelevante finanzielle und nicht finanzielle Informationen transparent darzustellen, damit sich dadurch einerseits die Führungskräfte wie auch die Mitarbeiter jederzeit über alle für die Seniorenbetreuung bedeutsamen Daten und Informationen erkundigen können und andererseits den Führungskräften eine bessere Steuerung ihrer Verantwortungsbereiche ermöglicht wird.

Controlling und dabei insbesondere die Informationsversorgung in Bezug auf controllingrelevante Informationen sind in der Seniorenbetreuung Wels noch in ihrer Entwicklungsphase. Jedoch wurden vom Autor dieser Arbeit im Rahmen eines Praktikums bereits die ersten Schritte in Richtung einer funktionierenden Informationsversorgung im Bereich des Controllings

getätigt. Dafür wurde größtenteils die in Kapitel 3 beschriebene Literatur zur Informationsversorgung verwendet und auf die Belange der Seniorenbetreuung Wels angepasst.

1. Schritt: Ermittlung des Informationsbedarfs: Durch zahlreiche Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern der Verwaltung wurde allmählich klarer, was einerseits vom Controlling allgemein und andererseits speziell von der Controllingfunktion der Informationsversorgung verlangt bzw. erwartet wurde und worin die persönlichen Interessen lagen. Nachdem dies geklärt war, galt es die wichtigsten Punkte aus den Unmengen an verfügbaren Informationen herauszufiltern und zu eruieren, welche für das Controlling von Bedeutung sind.

2. Schritt: Definition geeigneter Kennzahlen: Diese wurden in ständiger Rücksprache mit der Leiterin der Seniorenbetreuung Wels, Frau Geck, definiert. Nach einer gewissen Zeit wurde immer deutlicher, welche Informationen/Kennzahlen nun wirklich für die Seniorenbetreuung von Bedeutung sind und worauf verzichtet werden konnte. Denn es macht keinen Sinn, Informationen transparenter darzustellen, die niemanden interessieren und die keine Aussagekraft haben. Qualität vor Quantität! Diese Devise galt vor einem Jahr, als der Aufbau des Informationsversorgungssystems in der Seniorenbetreuung Wels begann und muss auch in diesen Tagen (September 2011), wie auch in Zukunft oberste Priorität in Bezug auf das Controlling haben. Um die Einstellungen und Erwartungen der Führungskräfte und Mitarbeiter bzgl. Controlling ein Jahr nach dem Aufbau einer controllinggestützten Informationsversorgung zu erheben, wurden Interviews mit Verantwortlichen und betroffenen Mitarbeitern durchgeführt.

3. Schritt: Informationsbeschaffung und -aufbereitung: In diesem Schritt mussten folgende Punkte beachtet werden:

Auswahl und Festlegung von Beschaffungsquellen: Woher bzw. von wem kommen die Informationen, die benötigt werden?

Bestimmung der Frequenz von Beschaffung und Aufbereitung: Dabei galt es hauptsächlich zu beachten, welche zeitlichen Intervalle sinnvoll sind, um

einen möglichst großen Nutzen zu gewährleisten, aber um den Mitarbeitern nicht zuviel zusätzliche Arbeit zuzumuten (Kosten-Nutzen-Verhältnis).

Strukturierung und Verdichtung der gewonnenen Informationen zu geeigneten Kennzahlen: Hierbei war es wichtig den Überblick zu behalten und strukturiert wirksame Informationen und Kennzahlen für die Belange der Seniorenbetreuung Wels zu definieren.

Verknüpfung und Spezifizierung der Informationen/Kennzahlen: Die einzelnen Informationen/Kennzahlen müssen miteinander verknüpft werden, um durch bestehende Zusammenhänge deren Aussagekraft zu erhöhen.

4. Schritt: Definition einer klaren Verantwortungszuweisung: Hier wurde definiert, wer wofür zuständig und verantwortlich ist und zukünftig sein wird (siehe 3. Spalte des Controlling-Kalenders).

5. Schritt: Informationsübermittlung: In diesem Schritt wurde festgelegt, wie und in welchem Format die gewonnenen und erarbeiteten Daten übermittelt werden sollen (Stichwort: Berichtswesen). Hier stellte sich auch die Frage, wofür die ausgearbeiteten Informationen/Kennzahlen abrufbar sein sollen. Wer also vom Personal der SenB dazu berechtigt ist, darauf zuzugreifen.

Um den Anforderungen einer übersichtlichen Darstellung controlling-relevanter Informationen und Kennzahlen gerecht zu werden, wurde folgender Controlling-Kalender im September 2010 erarbeitet:

6.2 Controlling Kalender

Häufigkeit	Informationen / Kennzahlen	
Monatlich	<u>Krankenstände</u>	SB
	<u>Mehrleistungsstunden</u>	SB
	<u>Personalschlüssel (Personalberechnung)</u>	HL
	<u>Personalfluktuaton (Eintritte, Austritte)</u>	SB
	<u>Überblick Finanzen / Budgethochrechnungen</u>	ASS.DL
	<u>Personalkosten, Sachkosten</u>	ASS.DL
	<u>Einnahmen: Sozialhilfeempfänger, Selbstzahler</u>	HL
	<u>Kostenstelle Verbr. Güter 4592 (Inkontinenzmaterial)</u>	ASS.DL
	<u>Kostenstelle Mietwäsche 7003</u>	ASS.DL
	<u>Kostenstelle Lebensmittel 4300; Lebensmittel-Verbrauchsstatistik: L/M, N</u>	ASS.DL
	<u>Außenstände Heimgebühren</u>	ASS.DL
	<u>Auslastungsgrad BewohnerInnen</u>	HL
	<u>Pflegegeld(stufen), Pflegegeldberechnungen</u>	HL
	<u>Dekubitus: Dekubitushäufigkeit</u>	PDL
	<u>Demenz: Anzahl der diagnostischen Demenzen</u>	PDL
	<u>Stürze: erhöhte Sturzgefahr, Sturzhäufigkeit</u>	PDL
	<u>Anzahl der Bewohner, die nicht mobilisiert werden können</u>	PDL
<u>Bewohner mit Freiheitsbeschränkenden Maßnahmen: L,M,N,V</u>	HL	
Quartalsweise	<u>Projekte/Prozesse/Optimierungen: Berichtswesen an MD</u>	ASS.DL
Halbjährlich	<u>Fortbildung: (Stand: 20.09.2010)</u>	DL
	<u>Inkontinenz</u>	ASS.DL
Jährlich	<u>Kostendeckendes Heimentgelt (Tarife)</u>	DL
	<u>Energiekennzahlen: Wasser- und Stromverbrauch, Heizungskosten</u>	TA
	<u>Sterberate im Krankenhaus</u>	PDL
	<u>Lieferanten</u>	TA
Alle 2-3 Jahre	<u>Bewohnerzufriedenheit: Fragebogen, Auswertung</u>	ASS.DL
	<u>Angehörigenzufriedenheit: Fragebogen, Auswertung</u>	ASS.DL
Personalkennzahlen, Finanzkennzahlen, Bewohnerkennzahlen, Qualitätskennzahlen		

Abbildung 6: Controlling Kalender

Der vollständige Controlling-Kalender mit Erläuterungen findet sich im Anhang wieder. Im Folgenden wird dieses Instrument der Informationsversorgung genauer erläutert:

6.2.1 Aufbau

Die unterstrichenen Passagen des Controlling-Kalenders zeigen die Verknüpfungen mit den jeweiligen Informationen, Kennzahlen sowie Auswertungen.

1. Spalte: Häufigkeit: Diese gibt an, in welchem Zeitraum die Informationen bzw. Kennzahlen überarbeitet werden sollen.

2. Spalte: Informationen/Kennzahlen: In der mittleren Spalte sind die einzelnen Informationen/Kennzahlen aufgelistet und farblich differenziert. Unterschieden wird dabei in Qualitätskennzahlen, Personalkennzahlen, Finanzkennzahlen, Bewohnerkennzahlen und sonstige Informationen (Aufstellung aller Lieferanten der Seniorenbetreuung Wels).

3. Spalte: Zuständigkeiten: Die rechte Spalte gibt an, wer für welche Kennzahlen zuständig ist, damit die Daten aktuell bleiben! Die Erklärungen zu den hier geschriebenen Abkürzungen sind auch dem vollständigen Controlling-Kalender im Anhang zu entnehmen.

6.2.2 Funktionen

Der Controlling-Kalender ermöglicht der Seniorenbetreuung Wels eine **übersichtliche und komprimierte Datenerfassung** und gibt eine Übersicht über wichtige Informationen betreffend Finanzen, Personal, Bewohner und speziell auch für den Pflegebereich. Für den Pflegebereich sind die Auswertungen zu Demenz, Inkontinenz, Dekubitus, Stürze und Freiheitsbeschränkenden Maßnahmen von größerer Bedeutung als etwa die Finanzkennzahlen. Die **Transparenz wird erhöht**, da aussagekräftige, brauchbare Informationen und Auswertungen dadurch viel sichtbarer und deutlich stärker kommuniziert werden. Außerdem soll der Controlling-Kalender einem „**Datenwirrwarr**“ **entgegensteuern** und somit den schnellen Zugriff auf wichtige Dateien/Informationen sowie ein effizienteres Arbeiten ermöglichen. Besonders für neue Mitarbeiter, die mit dem System noch nicht so gut vertraut sind, bietet dieser Controlling-Kalender eine große

Erleichterung, da ihnen dieser schnell und kompakt einen Überblick über wichtige Informationen verschafft.

6.2.3 Kennzahlen und controllingrelevante Informationen

Der Controlling-Kalender besteht in dieser Form aus 27 Kennzahlen und controllingrelevanten Informationen aus den verschiedensten Bereichen, die für die Seniorenbetreuung Wels von Bedeutung sind.

Personalkennzahlen

Krankenstände, Mehrleistungsstunden: Diese zwei Listen mit den aktuellen Auswertungen zu den Krankenständen und Mehrleistungsstunden bekommen die Führungskräfte der Seniorenbetreuung Wels (Dienststellenleitung, zwei Heimleitungen, vier Pflegedienstleitungen) im Rahmen des Jour Fixe jedes Monat in ausgedruckter Form überreicht. Hier werden die Krankenstände und Mehrleistungsstunden der letzten drei Jahre aufgezeigt, um noch besser die Entwicklungen sehen zu können. Die vier Häuser können dadurch ganz einfach miteinander verglichen werden.

Personalschlüssel: Hier können jederzeit die aktuellen Pflegegeldstufen der Bewohner eingegeben werden, um somit den aktuellen Bedarf an Pflegepersonal zu berechnen. Besonders zu den Stichtagen (1.4. und 1.10.) werden hier von der Dienststellenleitung die notwendigen Personaleinheiten berechnet und auf das Ergebnis dieser Berechnungen entsprechend reagiert.

Personalfuktuation: Dieser Posten gibt laufend Auskunft über die Fluktuation in den einzelnen Häusern, genauere Statistiken über die Anzahl der einzelnen Eintritte und Austritte, den Altersdurchschnitt austretender Mitarbeiter aus den einzelnen Bereichen innerhalb der Seniorenbetreuung sowie die Gründe für den Wechsel des Arbeitsplatzes.

Finanzkennzahlen

Überblick Finanzen: Hier sind die wichtigsten Finanzdaten (Einnahmen, Ausgaben, „Haupt“-Kostenstellen) aller vier Häuser, der Tagesheimstätten, des Tageszentrums und der Mobilien Dienste aufgelistet. Die eingegebenen Daten werden automatisch auf die im Controlling Kalender darunter stehenden Kennzahlen (Kosten, Einnahmen, Kostenstellen) durch erstellte Verknüpfungen übernommen.

Kosten: Diese Kennzahl gibt Auskunft über die gesamten Personal- und Sachkosten, die in der Seniorenbetreuung monatlich anfallen. Die monatlichen Kosten werden kumuliert und dem Kostenvoranschlag des jeweiligen Jahres gegenübergestellt.

Kostenstelle „Verbrauchsgüter“: Diese zeigt die Kostenentwicklung bezüglich Inkontinenzmaterial und den einzelnen Pflegeprodukten auf.

Kostenstelle „Wäsche“: Hier wird zwischen Flachwäsche (Geschirrtücher, Spannleintücher, Servietten), Dienstwäsche (Hosen und Poloshirts der Bediensteten) und Bewohnerwäsche (private Kleidungsstücke, Bettwäsche der einzelnen Bewohner) unterschieden.

Kostenstelle „Lebensmittel“: Dieser Posten zeigt einerseits die monatlich, halbjährlich und jährlich entstandenen Kosten für Lebensmittel in den Häusern und andererseits soll auch der Verlauf bzw. die Entwicklung des Wareneinsatzes täglich überprüft werden können.

Erklärung/Berechnung des Wareneinsatzes: Täglich werden die Lebensmittel-Ausgaben monetär berechnet und durch die anrechenbaren Verpflegungstage dividiert und kumuliert. Am 31.12. jedes Jahres kommt ein durchschnittlicher Endbetrag heraus und dieser Wert wird dann für das nächste Jahr fixiert. Abwesenheitstage der Bewohner (mehrtägige Krankenhausaufenthalte) werden mit diesem Betrag refundiert.

Außenstände Heimgebühren: Hier wird Auskunft über die aktuellen Rückstände gegeben, hervorgerufen durch ausstehende Zahlungen einzelner Bewohner. Grund dafür können Verlassenschaftsabhandlungen oder noch laufende Anträge auf Sachwalterschaft sein.

Kostendeckendes Heimentgelt: Dies beschreibt die zukünftigen Tarifverhandlungen und die Einnahmen laut Tariffberechnung. Außerdem zeigt diese Kennzahl die in Zukunft zu erwartenden Tarifentwicklungen.

Entstehung/Errechnung des Tagsatzes: Berechnung bzw. Schätzung der Ausgaben im nächsten Finanzjahr. Die geschätzten Einnahmen neben den Heimgebühren (z.B. Vermietungen, Rückzahlungen für überschüssiges Inkontinenzmaterial, usw.) ergeben eine Lücke zu den Ausgaben.

Kostendeckend wird von dieser Lücke unter Berücksichtigung der Auslastung (Anzahl der Pflegeplätze, belegte Betten) der Tagsatz errechnet.

Energieverbrauch: Dieser Posten zeigt die Entwicklung der anfallenden Kosten aller Häuser betreffend Heizungskosten, Wasserverbrauch, Stromverbrauch und Kanalkosten auf.

Bewohnerkennzahlen

Auslastungsgrad: Auch diese Statistik bekommen die Führungskräfte monatlich in ausgedruckter Form. Dabei wird ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt, wie in Kap. 2.3.2 bereits theoretisch erläutert. Es werden einander die Soll- und Istwerte an Leistungstagen (Bestehende Pflegeplätze x Tage im Monat) gegenübergestellt. Die Sollwerte ergeben sich aus der Gesamtzahl der zur Verfügung stehenden Pflegeplätze, multipliziert mit den Tagen im Monat. Die Istwerte berechnen sich aus den tatsächlich belegten Betten mal den Tagen der einzelnen Monate. Das Auslastungsziel laut Voranschlag liegt bei 98,50 % und diesen Wert versucht die Seniorenbetreuung Wels so gut es geht zu erreichen. Abhängig ist die Auslastung von z.B. der möglichst schnellen Nachbelegung eines Zimmers nach dem Ableben einer Bewohnerin / eines Bewohners. Eine möglichst hohe Auslastung ist darum so wichtig, da bei weniger Bewohner die Einnahmen sinken, jedoch die Personalkosten gleich bleiben.

Pflegegeldberechnungen: Hier ist zum Beispiel Platz für Auswertungen und Berechnungen betreffend Pflegegeld(stufen) und dem sich daraus ergebenden Erlös. Die gesetzliche Höhe des Pflegegelds nach den sieben Pflegegeldstufen ist in dieser Datei auch noch einmal genau aufgelistet.

Auswertungen aus dem Pflegeprogramm Vivendi

zu *Dekubitus (=Druck- bzw. Wundliegeneschwür)*: wie bei allen anderen Auswertungen betreffend dem Pflegebereich auch, wurden die durch Filterfunktionen und diversen Abfragen gewonnenen Daten komprimiert und auf die wichtigsten Punkte reduziert, und zwar auf den Namen der betroffenen Bewohnerin / des betroffenen Bewohners, dessen Geburtsdatum, Pflegestufe und Wohnbereich und das Kurzzeichen derjenigen Pflegekraft, die die Information/Diagnose in das System eingegeben hat.

Außerdem wurden die Summen und Prozentzahlen aus den einzelnen Listen errechnet, um besser vergleichen und daraus Rückschlüsse ziehen zu können.

Weitere Auswertungen zu Demenz, Stürze, Bewohner mit Freiheitsbeschränkenden Maßnahmen und Inkontinenz sind vom Autor dieser Arbeit durchgeführt worden und können über den Controlling-Kalender abgerufen werden.

Bettlägerige Bewohner: Daten darüber waren zum Zeitpunkt der Auswertungen (September 2010) nicht im Pflegeprogramm eingegeben. Darum sind die Pflegedienstleitungen persönlich dazu befragt worden.

Sterberate im Krankenhaus: Die Anzahl aller verstorbenen Bewohner im Vergleich mit der Sterberate im Krankenhaus wird hier ermittelt.

Erklärung Vivendi: Vivendi ist das verwendete Computerprogramm in allen Häusern der Seniorenbetreuung Wels. Es funktioniert häuserübergreifend. Unterschieden wird zwischen Vivendi NG, Vivendi Pflege und Vivendi PEP. Vivendi NG ist für den Verwaltungsbereich, also für die finanziellen Angelegenheiten, wie zum Beispiel für Pflegegeldberechnungen. Vivendi Pflege wiederum ist für das Pflegepersonal von großer Bedeutung. Hier findet unter anderem die Pflegedokumentation statt. Auswertungen, die für den Pflegebereich von Bedeutung sind, können ebenfalls hier gemacht werden. Dazu sind aber lediglich die vier Pflegedienstleitungen der Häuser berechtigt. Vivendi PEP ist hauptsächlich für die Dienstplangestaltung von Bedeutung. Für diese Programme gibt es auch unterschiedliche Berechtigungen und jeder kann nur auf die für seinen Bereich wichtigen Informationen zugreifen.

Qualitätskennzahlen

Aufgrund von erhöhter Transparenz, knapperen Ressourcen und gestiegenen Anforderungen sind nicht ausschließlich quantitative Aspekte im Fokus, sondern dadurch rückt auch die Qualität der Leistungen immer mehr in den Vordergrund.

Projekte/Prozesse/Optimierungen: Das quartalsweise durchgeführte Berichtswesen an den Magistratsdirektor bezüglich Optimierungen von Prozessen, aktuellen Projekten und Öffentlichkeitsarbeit wird hier aufgezeigt.

Fortbildung: Diese Qualitätskennzahl beinhaltet alle Fortbildungen der letzten Jahre aller Beschäftigten der Seniorenbetreuung Wels.

Bewohnerzufriedenheit, Angehörigenzufriedenheit: Sowohl die Informationen zur Bewohnerzufriedenheit als auch die der Angehörigenzufriedenheit stammen aus Projekten früherer Praktikantinnen der Fachhochschule Linz bei der Seniorenbetreuung Wels. Diese sind jedoch teilweise schon in Vergessenheit geraten und sollen durch den Controlling-Kalender wieder stärker kommuniziert werden und auch als Vorlage für zukünftige Befragungen und Auswertungen bezüglich Zufriedenheit dienen.

Sonstige Informationen

Lieferanten: Hier sind alle möglichen Lieferanten/Firmen, mit denen die Seniorenbetreuung Wels zu tun hat, aufgelistet.

6.3 Controlling Workshop – Balanced Scorecard

Die Seniorenbetreuung Wels hat sich jedoch schon vor dem eben beschriebenen Controlling-Kalender mit dem Thema Controlling beschäftigt und erkannt, dass Verwaltungs- bzw. NPO-Controlling schon in naher Zukunft eine immer wichtigere Rolle spielen wird. Aus diesem Grund fand für alle Führungskräfte der Seniorenbetreuung Wels (Dienststellenleiterin + Assistentin, Heimleitungen, Pflegedienstleitungen) im Februar 2009 ein Controlling-Workshop statt. In diesem Workshop wurden die wichtigsten Bereiche für das Controlling in der Seniorenbetreuung Wels definiert (siehe Anhang). Diese Bereiche wurden bereits als Perspektiven bezeichnet und in einem nächsten Schritt wurden die zu erreichenden Ziele in den einzelnen Perspektiven und die dafür geeigneten Kennzahlen formuliert. Auch die Frequenz, in der es die Daten zu überarbeiten galt und die Zuständigkeiten wurden bereits konkretisiert. Diese Ausarbeitungen und Überlegungen im Rahmen des Controlling-Workshops erinnern doch sehr stark an die in Kapitel 2.6 beschriebene Balanced Scorecard. Im Gegensatz zu den dort

erläuterten Standardmodell-Perspektiven laut Homann (Finanz-, Kunden-, Interne Prozess- und die Lern- und Entwicklungsperspektive) wurden bei dem Controlling-Workshop der Führungskräfte der Seniorenbetreuung Wels folgende Perspektiven definiert:

Perspektive „Prozesse“: Dadurch sollen vor allem die Prozesse in allen Bereichen (Wohngruppen, Küche, Sekretariat, Haustechnik, usw.) der vier Alten- und Pflegeheime optimiert werden. Außerdem stehen in dieser Perspektive die notwendigen und aufeinander abgestimmten Prozesse betreffend Öffentlichkeitsarbeit und Mitarbeitereschulungen bzw. Mitarbeitergespräche im Mittelpunkt.

Perspektive „MitarbeiterInnen“: Dieser Punkt beschäftigt sich mit allen wichtigen Kennzahlen und Informationen bezüglich Mitarbeiter, wie z.B. die Zufriedenheit der MA, deren Krankenstände, der Verweildauer/Fluktuation, der Personalentwicklung, den Mehrleistungsstunden, den Personalberechnungen sowie den Urlauben der Mitarbeiter.

Perspektive „Finanzen“: Die Ziele und Vorstellungen der Finanzperspektive sind unter anderem die Optimierung der Erlösstruktur und des Wareneinsatzes und eine bessere Methode zur fristgerechteren Bezahlung der Heimgebühren.

Perspektive „Kunden“: Hier geht es in erster Linie um die Zufriedenheit der Bewohner durch eine hohe Selbstbestimmung und Lebensqualität. Außerdem soll versucht werden ein Beschwerdemanagement einzuführen, um noch mehr auf die Bedürfnisse der Bewohner einzugehen und so verschiedene Prozesse zu optimieren.

Aufgrund von Zeitmangel durch viele andere Aufgabenbereiche ist dieser schon damals gut ausgearbeitete und durchaus wertvolle Überblick zum Controlling bei den Führungskräften der Seniorenbetreuung ein wenig in Vergessenheit geraten, nicht mehr konsequent verfolgt und auch nicht mit den neuesten Informationen befüllt worden.

Eine ähnliche Problematik kristallisiert sich übrigens auch in Bezug auf den Controlling-Kalender heraus, aber dazu mehr im Rahmen der Auswertung

der Leitfadeninterviews (Kapitel 8). Zuvor wird nachstehend in Kapitel 7 noch die genaue Vorgehensweise des Forschungsprozesses geschildert.

7 Dokumentation des Forschungsprozesses

Dieses Kapitel beschreibt zunächst das Forschungsanliegen und die gewählte Forschungsmethode, erläutert im folgenden Schritt den Forschungsprozess von der Erstellung des Interviewleitfadens über die Kontaktaufnahme mit den Interviewpartnern und der Beschreibung von den selbigen bis hin zu der Durchführung der Interviews und der gewählten Auswertungsmethoden.

7.1 Forschungsanliegen

Mithilfe der in Kap. 7.2 beschriebenen Forschungsmethode sollen die Erwartungen und Einstellungen der Führungskräfte und Mitarbeiter zum Controlling allgemein und zum Controlling-Kalender erhoben werden. Zum Vergleich sollen Heimleitungen aus weiteren Alten- und Pflegeheimen in OÖ zum selben Thema befragt werden. Außerdem soll erforscht werden, welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, um das Controlling bzw. Controlling-Instrumente in Alten- und Pflegeheimen einzuführen und weiters kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln.

7.2 Wahl der Forschungsmethode

Unter Berücksichtigung der verfügbaren zeitlichen Ressourcen fiel die Wahl der Forschungsmethode auf Befragungen anhand von vorher ausgearbeiteten Leitfadeninterviews. Typisch für ein Leitfadeninterview sind offen formulierte Fragen, die als Orientierung dienen. Weiters soll dadurch sichergestellt werden, dass auf die wesentlichen Aspekte der Forschungsfrage im Interview eingegangen wird.²³⁶

Diese qualitative Forschungsmethode des Interviews wurde vom Verfasser dieser Arbeit hauptsächlich aus jenen Gründen gewählt, da sich einerseits die Verhaltensweisen und die Einstellungen der Interviewpartner zum Thema

²³⁶ Vgl. Mayer (2009), 37f.

Controlling im persönlichen Gespräch besser erfassen lassen und um andererseits auf Unklarheiten sowie auf Meldungen, die über die jeweilige Fragestellung hinausgehen, flexibler reagiert werden konnte. Diese qualitative Methode der Datenerhebung ist für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit sicherlich besser geeignet als die Inanspruchnahme quantitativer Methoden (z.B. mittels Fragebogen).

Außerdem fiel die Wahl unter anderem darum auf das Leitfadenterview, um nicht eine Unmenge an nicht brauchbaren Informationen zu erhalten – ganz nach dem Vorbild einer effektiven Informationsversorgung – sondern um konkret auf die wichtigsten Themengebiete eingehen zu können. Zur besseren Orientierung und zur Erleichterung bei der Auswertung wurden problemorientierte Frageblöcke mit themenspezifischen Fragestellungen formuliert, aber dazu mehr in Kap. 7.4 „Interviewleitfaden“.

7.3 Interviewpartner

Im Folgenden wird der durchgeführte Prozess rund um die Interviewpartner genauer erläutert:

7.3.1 Auswahl

Es sollten nicht nur Führungskräfte, sondern auch Mitarbeiter der Verwaltung der Seniorenbetreuung Wels befragt werden, um eine größere Vielfalt an verschiedenen Antworten/Eindrücken zur Einstellung und zu den Erwartungen bzgl. des Controllings in der SenB zu erhalten. Die Befragung der Mitarbeiter der Verwaltung ist gerade darum so wichtig, da diese den Großteil der controllingrelevanten Informationen zur besseren Steuerung und Informationsversorgung liefern. Zusätzlich sollten zu Vergleichszwecken auch Heimleitungen aus anderen Alten- und Pflegeheimen befragt werden. Die Wahl fiel dabei auf das BAPH Marchtrenk und auf das APH Lenzing.

7.3.2 Beschreibung

Einerseits wurden vier Personen aus der Seniorenbetreuung Wels und andererseits zwei Heimleitungen aus anderen Alten- und Pflegeheimen befragt. Zuerst werden nun kurz die vier Befragten der SenB vorgestellt und

gleich im Anschluss die zwei Heimleitungen inklusive einer kurzen Darstellung ihrer Alten- und Pflegeheime.

Seniorenbetreuung Wels: Interviewpartnerinnen

Frau **Monika Geck**

Dienststellenleiterin Seniorenbetreuung Wels

Bei der SenB seit: Oktober 2007

Interview am: 20.09.2011, von 09:00 Uhr bis 09:20 Uhr

Abkürzung: **SenB1**

Frau **Nadine Schneider**

Assistentin der Dienststellenleiterin

Bei der SenB seit: 2008

Interview am: 20.09.2011, von 08:30 Uhr bis 08:45 Uhr

Abkürzung: **SenB2**

Frau **Goretta Merkle**

Pflegedienstleitung Haus Neustadt

Bei der SenB seit: September 2004

Interview am: 14.09.2011, von 09:35 bis 09:55

Abkürzung: **SenB3**

Frau **Christine Dobler**

Sachbearbeiterin (für Personalangelegenheiten) Haus Neustadt

Bei der SenB seit: März 2004

Interview am: 14.09.2011, von 11:10 Uhr bis 11:35 Uhr

Abkürzung: **SenB4**

Kurzdarstellung der weiteren Alten- und Pflegeheime + Heimleiter

BAPH Marchtrenk

Das Bezirksalten- und Pflegeheim Marchtrenk gehört neben dem BAPH Lambach und dem BAPH Thalheim bei Wels zum Sozialhilfeverband (SHV) Wels-Land. Der SHV Wels-Land ist eine Körperschaft öffentlichen Rechts. Das BAPH Marchtrenk gibt es seit 1981.



Im Jahr 2009 wurde das alte Haus abgerissen und in unmittelbarer Nähe ein Neues errichtet und zwar mit einer neuen Ausrichtung – vom Seniorenheim zu einem Alten- und Pflegeheim. Anfang der 80er Jahre waren es 140 Bewohner und 30 Beschäftigte und heute sind es zum Vergleich 120 Bewohner mit 80 Beschäftigten, umgerechnet sind das ca. 50 Personaleinheiten. *Anmerkung: An dieser enormen Veränderung in Sachen Personalstand wird der Strukturwandel in der Altenvorsorge deutlich.*

Herr Leopold Ginner

Heimleiter im BAPH Marchtrenk seit: Mai 2011

Interview am: 15.09.2011, von 09:00 Uhr bis 09:40 Uhr

Abkürzung: **APH1**

APH Lenzing

Seit dem Jahre 1962 steht den Senioren der Marktgemeinde Lenzing das gemeindeeigene Alten- und Pflegeheim zur Verfügung. Es wurde 1993 bzw. 2007 generalsaniert und verfügt seither über 95 Pflegeplätze. Neben der Leiterin Frau Karin Stöger (Interviewpartnerin) sorgen ca. weitere 75 Beschäftigte für das Wohl der Bewohner im APH Lenzing.²³⁷



Frau Karin Stöger

Heimleiterin im APH Lenzing seit: Februar 2011

Interview am: 21.09.2011, von 08:30 Uhr bis 08:55 Uhr

Abkürzung: **APH2**

7.3.3 Kontaktaufnahme

Die Kontaktaufnahme mit den potenziellen Interviewpartnern erfolgte entweder per Mail oder durch einen Anruf. Dabei ging alles sehr problemlos von statten. Bei den Interviewpartnern der Seniorenbetreuung wurde schon zu früheren Zeitpunkten (im Rahmen des Praktikums des Autors dieser Arbeit, wie auch bei anderen Anlässen) angefragt, ob die Möglichkeit bzw. die Bereitschaft für ein Interview besteht. Es musste für die Interviews lediglich noch ein konkreter Termin vereinbart werden. Auch die Heim-

²³⁷ Alten- und Pflegeheim Lenzing (2011).

leitungen der Alten- und Pflegeheime Marchtrenk und Lenzing waren sofort für ein Interview bereit und waren bezüglich eines Termins sehr entgegenkommend. Mit zwei weiteren Alten- und Pflegeheimen aus Oberösterreich konnte letztendlich leider kein Termin für ein Interview vereinbart werden, da zum einen die Heimleitungen aufgrund ihrer Termindichte keine Zeit hatten und zum anderen der Abgabetermin dieser Arbeit nahte. Somit hätte keine ordentliche Auswertung mehr stattfinden können.

7.4 Interviewleitfaden

Im Anschluss an die Auswahl der Interviewpartner wurden zwei Interviewleitfäden (siehe Anhang), unter Berücksichtigung der definierten Forschungsfragen, entwickelt. Der erste Interviewleitfaden wurde für die Interviewpartner der Seniorenbetreuung erarbeitet. Anhand dessen entstand dann der zweite Interviewleitfaden für die Interviews mit den Heimleitungen der beiden anderen Alten- und Pflegeheime. Hierbei wurden jene Fragen vom ersten Interviewleitfaden übernommen, die sowohl für die Seniorenbetreuung Wels als auch für die anderen Alten- und Pflegeheime geeignet waren und interessante bzw. aussagekräftige Antworten versprachen. Somit wurde auch eine Vergleichbarkeit der einzelnen Befragungen gewährleistet.

Beide Leitfäden untergliedern sich in zwei große Bereiche, in den „Ist-Zustand“ und in den „Soll-Zustand“ des Controllings. Zuerst werden jedoch noch allgemeine Daten abgefragt, wie die bisherige Beschäftigungszeit der Befragten am derzeitigen Arbeitsplatz und die Vorkenntnisse im Controlling. Weiters unterteilt sich der Leitfaden für die Interviews in der Seniorenbetreuung innerhalb der Überpunkte „Ist- und Sollzustand“ noch einmal jeweils in „Controlling allgemein“ und „Controlling-Kalender“. Für den Leitfaden bzgl. der Interviews mit den zwei Heimleitungen der beiden anderen Alten- und Pflegeheime wurde auf diese Unterteilung verzichtet.

Ziel der Interviews war es, anhand des Leitfadens einerseits genaue Auskünfte über den derzeitigen Stand in den befragten Häusern zu erhalten und andererseits die Erwartungen an das Controlling von den Interviewpartnern bzw. allgemein von den Häusern zu eruieren, um die weiterführenden Schritte und die Handlungsempfehlungen so zu definieren, dass

sie den Bedürfnissen der Häuser der SenB sowie den Wünschen der dort arbeitenden Personen entsprechen. Die Heimleitungen der anderen APH'S wurden befragt, um einen Vergleich zu erhalten, wie es dort in Bezug auf Controlling aussieht.

Nach Beendigung der eben beschriebenen Vorbereitungen begann die eigentliche Datenerhebung, indem mit den ausgewählten Interviewpartnern aus den verschiedenen Alten- und Pflegeheimen die Leitfadeninterviews durchgeführt wurden.

7.5 Durchführung der Interviews

Vor Beginn jedes Interviews wurde der jeweilige Interviewpartner nochmals kurz über den Zweck der Befragung informiert und gefragt, ob es ihm/ihr recht ist, dass während der Befragung ein Aufnahmegerät eingeschaltet ist, damit die Antworten und auch die Verhaltensweisen beim Antworten besser und detailgerechter festgehalten werden konnten. Alle Interviewpartner waren damit einverstanden. Außerdem war es für keinen der sechs Befragten ein Problem, dass diese namentlich in dieser Arbeit erwähnt werden. Die Gespräche mit den Führungskräften bzw. Mitarbeitern der Seniorenbetreuung Wels fanden in Zweierblocks statt, jeweils zwei Gespräche am 14.09.2011 und am 20.09.2011. Die Interviews mit den zwei Heimleitungen der anderen Alten- und Pflegeheime fanden an zwei verschiedenen Tagen statt, dem 15.09.2011 und dem 21.09.2011. Die sechs Interviews dauerten durchschnittlich ca. 25 Minuten.

7.6 Auswertungsmethode

Als Auswertungsmethode, der im Anschluss an die Leitfadeninterviews erstellten Transkripte, wurde die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt, da diese für die Zwecke dieser Bachelorarbeit am geeignetsten erschien.

Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, auf bestimmte Aspekte der Kommunikation rückzuschließen und zu definieren, was genau aus den Unmengen an Ausgangsmaterial der Transkripte herausinterpretiert werden soll, ohne dabei die Hauptfragestellungen aus den Augen zu verlieren. Dies

bedarf bereits vorher im Rahmen der Leitfadenerstellung spezifischer Frageblöcke mit passenden Fragestellungen. Das bedeutet weiters, dass die Richtungsorientierung an die Forschungsfrage(n) gebunden ist.²³⁸

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde bei der Auswertung der Interviews auf eine besondere Notation von Pausen, Silbendehnungen und Ähnlichem verzichtet. Der Interviewleitfaden gab bereits eine Gliederung in Themenblöcke vor und daran orientieren sich im Groben auch die Kategorien der Auswertung. Anhand der gebildeten Kategorien wurden die erhaltenen Informationen aus den Interviews aufbereitet, anschließend interpretiert und miteinander verglichen. Allerdings ist diesbezüglich zu erwähnen, dass es während der Interviews nicht immer möglich war, diesen Strukturaufbau hundertprozentig einzuhalten, da im Erzählfluss die eine oder andere spätere Frage schon vorweggenommen wurde. Daher mussten diese Textpassagen bei der Auswertung den jeweiligen Themenblöcken zugeordnet werden.

Aber nun zu den konkreten Ergebnissen der sechs geführten Leitfadeninterviews:

8 Darstellung der empirischen Ergebnisse

Zur besseren Übersicht wurden zuerst die wichtigsten Statements von den Interviews mit den Führungskräften und Mitarbeitern der Seniorenbetreuung Wels in schriftlicher Form wiedergegeben und anschließend dann die aussagekräftigsten Inhalte der Interviews mit den Heimleitungen der Alten- und Pflegeheime Marchtrenk und Lenzing angeführt. Zusätzlich wurden die Antworten zu den einzelnen Frageblöcken kategorisiert und mit anschließenden Schlussfolgerungen versehen. Zum Ende dieses Kapitels werden einerseits die Antworten aller Interviewpartner rund um das Controlling noch einmal zusammengefasst und andererseits zwischen den Ist-Ständen der Seniorenbetreuung Wels und der beiden anderen Alten- und Pflegeheimen verglichen.

²³⁸ Vgl. Mayring (2008), 11ff.

8.1 Auswertung Seniorenbetreuung

Nachstehend werden die Antworten der vier Interviewpartner der Seniorenbetreuung in verschiedenen Kategorien dargestellt:

Controlling allgemein

Dazugehörige Fragestellungen des Leitfadeninterviews

- Wurden Sie vor Ihrer Zeit bei der Seniorenbetreuung Wels im Rahmen einer anderen Beschäftigung/Tätigkeit schon mit dem Thema Controlling konfrontiert?
- Was verbinden Sie mit dem Wort Controlling?
- Was erwarten Sie sich vom Controlling für die Seniorenbetreuung Wels?
- Welche Bedeutung hat Controlling für Ihre Arbeit bei der Seniorenbetreuung Wels?
- Welche weiteren Veränderungen im Bereich des Controllings schlagen Sie für die Seniorenbetreuung allgemein vor?
- Was würden Sie sich persönlich für Ihren Aufgabenbereich für Veränderungen/Optimierungen bzgl. Controlling wünschen?
- Sollte es Ihres Erachtens eine Controlling-Schulung für die Führungskräfte der Seniorenbetreuung Wels geben?
- Sollte es weiters eine Controlling-Schulung für die Mitarbeiter der Verwaltung geben?

Frühere Erfahrungen mit Controlling

SenB1: „Ja, mit den Inhalten von Controlling wurde ich schon während der Studienzeit konfrontiert und auch in meiner vorigen Tätigkeit war Controlling eine eigene Stabstelle.“

SenB2: „Ich habe vor meiner Arbeit als Assistentin der Dienststellenleiterin noch nichts von Controlling gehört.“

SenB3: „In der Ausbildung zur PDL habe ich vom Thema Controlling erfahren und habe zum Teil mit einzelnen Bereichen des Controllings schon Kontakt gehabt, jedoch noch nie so gezielt wie jetzt und auch noch nie so strukturiert.“

SenB4: „Ich hatte vor meiner Arbeit bei der Seniorenbetreuung noch nicht mit dem Thema Controlling zu tun.“

Assoziation mit dem Begriff „Controlling“

SenB1: „Controlling ist für mich ein ganz wichtiges Steuerungsinstrument.“

SenB2: „Controlling assoziiere ich mit den Bereichen: Finanzen, Mitarbeiter und Bewohner.“

SenB3: „Unter dem Wort Controlling verstehe ich, dass man Steuerungstools in der Hand hat, um – in meinem Fall den Pflegebereich eines Alten- und Pflegeheims – gut führen zu können, einen Überblick über die wichtigsten Informationen zu haben und um besser steuern zu können.“

SenB4: „Laufender Soll-Ist-Vergleich um gegebenenfalls frühzeitig reagieren und entsprechende Maßnahmen treffen zu können.“

Nutzen des Controllings und Erwartungen an das Controlling

SenB1: „Ein konkreter Nutzen liegt in der unterjährigen Steuerung, in der ständigen Überwachung von den Einnahmen und Ausgaben – wie sich diese entwickeln – aber auch in Hinblick auf die qualitativen Daten bezüglich Mitarbeiter, Fortbildungstage und ebenso in Bezug auf die Entwicklung der Krankenstände und Mehrleistungsstunden. Dann beobachte ich im Rahmen des Controllings die Entwicklungen von bewohnerbezogenen Daten, wie die Anzahl von Dekubitus, die Anzahl von bettlägerigen Bewohnern. Für die Seniorenbetreuung war es wichtig, dass wir uns spezielle Kennzahlen erarbeitet haben, die besonders für die Altenbetreuung von Bedeutung sind. Controlling hat neben der Steuerung auch sehr viel mit Transparenz zu tun. Wir stellen die Daten aller Häuser für die Führungskräfte und Mitarbeiter transparent zur Verfügung und dadurch können leichter Vergleiche und Best-Practice-Beispiele angestellt werden. Dies funktioniert mittlerweile auch schon ziemlich gut.“

SenB1: „Außerdem haben sich durch die Einführung eines Controllings viele essentielle Dinge verbessert. Wir haben zum Beispiel durch den transparenten Zugriff auf die Auslastungsstatistik und durch die Kommunikation der Wichtigkeit der Auslastung in finanzieller Hinsicht diese deutlich

verbessert. Dann haben wir weiters die Mehrleistungsstunden deutlich gesenkt. Wir wissen auch jederzeit genau den aktuellen Stand der Personalkosten, obwohl die Seniorenbetreuung für die Personalabrechnung nicht selber zuständig ist (*wird zentral vom Magistrat Wels erledigt*) und wir wissen zusätzlich wie hoch die Sachkosten sind. Dadurch lässt sich das Unternehmen wesentlich genauer steuern. Zusätzlich ist das Controlling auch bei uns im qualitativen Sinne von großer Bedeutung, zum Beispiel bezüglich der Anzahl der Stürze und jenen Bewohnern, die nicht mobilisiert werden können. Damit rücken diese Informationen verstärkt ins Bewusstsein der Mitarbeiter und dadurch arbeiten sie auch ganz konkret daran. Persönlich würde ich mir einfach wünschen, dass alle Mitarbeiter Controlling als wichtiges Steuerungsinstrument ansehen und dass Controlling für sie einfach eine Selbstverständlichkeit ist. Daran müssen wir jedoch sicherlich noch arbeiten.“

SenB2: „Ich erwarte mir vom Controlling, dass ich dadurch einen Überblick über die wichtigsten Daten erhalte.“

SenB3: „Ich möchte durch das Controlling gewisse Zahlen auf einen Klick zur Verfügung haben, die für mich als Führungskraft einfach interessant sind, wie zum Beispiel die Mehrleistungsstunden und Krankenstände.“

SenB4: „Controlling bedeutet für mich: Bestmöglicher wirtschaftlicher Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel. Jedoch dürfen dabei die Lebensqualität der Bewohner und die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter nicht außer Acht gelassen werden.“

Schulung

SenB1: „Ich kann mir schon vorstellen, dass es wieder einmal eine Controlling-Schulung geben wird und dann nicht nur für die Führungskräfte wie beim Controlling Workshop 2009 (*DL, HL, PDL*), sondern auch für die Wohngruppenleitungen, die technischen Bereiche, die Küche, wie auch für die Mitarbeiter der Verwaltung. Damit soll ein besseres Verständnis für das Controlling entwickelt und ihnen so die Scheu davor genommen werden. Es muss ihnen verständlich gemacht werden, dass Controlling nichts mit Kontrolle zu tun hat.“

SenB2: „Ja, es sollte eine Schulung für Führungskräfte und Mitarbeiter geben, da jeder mit Controlling in gewisser Weise zu tun hat und sich daher jeder damit auskennen sollte.“

SenB3: „Ja, eine Schulung wäre gut, sowohl für die Führungskräfte als auch für alle anderen Mitarbeiter. Wir haben zwar jetzt eine gute Basis, aber weiterführende Schulungen, um verschiedene Tools wirklich optimal nutzen zu können, wären sicherlich vorteilhaft!“

SenB4: „Nein, es braucht zurzeit keine Schulungen, da ich glaube, dass Controlling bereits die notwendige Bedeutung in der Seniorenbetreuung hat.“

Schlussfolgerungen:

50 % der Interpartnerinnen wurden vor ihrer Zeit bei der Seniorenbetreuung schon mit dem Thema Controlling konfrontiert, zum einen in ihren Ausbildungen und zum anderen teilweise auch in früheren Tätigkeiten. Auffallend ist hier, dass die zwei befragten Führungskräfte (DL, PDL) schon etwas von Controlling gehört haben, die zwei Mitarbeiterinnen der Verwaltung hingegen noch nicht. Dieses Ergebnis lässt darauf schließen, dass Controlling einerseits Führungsaufgabe ist und andererseits eher nur in der Ausbildung für höher qualifizierte Positionen angeboten wird.

Für beide Führungskräfte ist Controlling ein Instrument zur Steuerung und um dadurch besser führen zu können. Weiters assoziieren die Befragten der Seniorenbetreuung Controlling mit laufenden Soll-Ist-Vergleichen und als Unterstützungsinstrument für die Bereiche Finanzen, Mitarbeiter und Bewohner, die in einem Alten- und Pflegeheim selbstverständlich eine entscheidende Rolle spielen.

Die Interviewpartnerinnen sehen den Nutzen des Controllings darin, dass sie dadurch einen besseren Überblick über wichtige Informationen erhalten, wie zum einen über finanzielle Daten (Einnahmen, Ausgaben, Kosten) und zum anderen auch über qualitative Daten, wie die Fortbildungstage der Mitarbeiter, die Entwicklung der Krankenstände und der Mehrleistungstunden. Weiters erwarten sich die befragten Personen durch das Controlling auch Auskunft über bewohnerbezogene Daten, die etwas über die

Lebensqualität der Bewohner aussagen, wie zum Beispiel Auswertungen zu Dekubitus, zu den Stürzen der Bewohner und über die Anzahl bettlägeriger Bewohnerinnen und Bewohner in den Häusern.

Die zwei befragten Führungskräfte (DL, PDL) würden sich für die Zukunft Controlling-Schulungen wünschen und diese nicht nur für die Führungskräfte (DL, HL, PDL), sondern auch zum Beispiel für die Wohngruppenleitungen und die Mitarbeiter der Verwaltung, damit auch diese ein besseres Verständnis für Controlling entwickeln und um ihnen die Scheu davor zu nehmen. Die zwei befragten Mitarbeiterinnen der Verwaltung sind sich diesbezüglich nicht einig. Eine würde sich eine Controlling-Schulung wünschen, die andere hingegen findet, dass es keiner Schulung bedarf, da Controlling bereits die notwendige Bedeutung in der SenB hat.

Controlling-Kalender

Dazugehörige Fragestellungen des Leitfadeninterviews

- Wie wichtig ist eine ordentlich funktionierende Informationsversorgung in Bezug auf Controlling für die Seniorenbetreuung Wels?
- Inwieweit wird Ihrer Meinung nach der Controlling-Kalender in den Häusern der Seniorenbetreuung Wels von den Führungskräften und den Mitarbeitern der Verwaltung genutzt?
- Welche Erfahrungen haben Sie persönlich bisher mit dem Controlling-Kalender gemacht?
- Welche Kennzahlen / controllingrelevante Informationen des Kalenders sind für Sie / für Ihre Arbeit von Bedeutung?
- Welche Vorteile ergeben sich Ihres Erachtens durch diesen Controlling-Kalender?
- Wo liegen Ihrer Meinung nach die Schwachstellen dieses Controlling-Kalenders?
- Hat sich für die Seniorenbetreuung Wels irgendetwas durch den Controlling-Kalender geändert?
- Welche Kennzahlen / controllingrelevanten Informationen des Controlling-Kalenders sind Ihrer Meinung nach verzichtbar?

- Fehlen Ihnen gewisse Kennzahlen / controllingrelevante Informationen im Controlling-Kalender, die Sie für Ihre Arbeit benötigen?
- Wie sollten die controllingrelevanten Informationen bereitgestellt werden, damit diese von den Mitarbeitern der Seniorenbetreuung möglichst optimal angenommen werden?

Verwendung und Verbesserungsvorschläge

SenB1: „Ich arbeite mit den Kennzahlen des Controlling-Kalenders. Für mich passen die Kennzahlen, aus denen der Kalender besteht. Wichtig ist das Prinzip ‚Weniger ist mehr!‘ Es sollen wirklich nur jene Daten erhoben werden, die benötigt werden, beziehungsweise womit auch tatsächlich gearbeitet wird.“

SenB1: „Ich denke im Controlling-Kalender sind aktuell alle wichtigen Kennzahlen, mit denen wir derzeit rechnen, vorhanden. Ich würde mir schon wünschen, dass der Controlling-Kalender von den Verantwortlichen (*Anmerkung: Verantwortungsbereiche/Zuständigkeiten sind definiert worden!*) regelmäßig weitergeführt wird. Die Daten müssen einfach regelmäßig übertragen und der Kalender mit Informationen befüllt werden.“

SenB2: „Von der Dienststellenleitung wird der Controlling-Kalender oft genutzt, um die Übersicht zu bewahren, von anderen Mitarbeitern weniger bis gar nicht. Ich persönlich habe auch kaum Erfahrungen mit dem Controlling-Kalender gemacht, da ich noch nicht so lange Assistentin der Dienststellenleiterin bin, vorher nichts mit Controlling zu tun hatte und zurzeit andere Aufgaben einfach wichtiger sind als das Arbeiten damit.“

SenB3: „Ich glaube schon, dass dieser genutzt wird. Die Problematik, die wir jedoch eine Zeit lang hatten, war das Befüllen des Kalenders mit aktuellen Zahlen. Wir hatten einen Personalwechsel in der Dienststelle. Bei der Assistentin von Frau Geck, die eigentlich für diese Befüllung verantwortlich ist, hat es einen Wechsel gegeben und es braucht einfach noch eine gewisse Zeit bis sich die neue Assistentin eingearbeitet hat. Darum werden diese Zahlen auch nach wie vor noch nicht regelmäßig mit aktuellen Informationen befüllt.“

SenB3: „Außerdem würde ich mir wünschen, dass auch die Wohngruppenleitungen über den Controlling-Kalender zu gewissen Daten Zugang haben.“

SenB3: „Eigentlich kann ich nicht sagen, dass es Informationen im Controlling-Kalender gibt, die ich nicht benötige, auch wenn dieser Informationen beinhaltet, die für mich als Pflegedienstleitung nicht bestimmt sind. Zusätzlich würde ich mir jedoch eine Auswertung / eine Übersicht darüber wünschen, wie viele Niedrigflurbetten es in den Häusern der Seniorenbetreuung gibt. Dabei wäre es ganz interessant zu schauen, wie viele Niedrigflurbetten wir zum Beispiel im Haus Neustadt besitzen und bei welchen Bewohnern diese in Verwendung sind.“

SenB3: „Zum Abschluss möchte ich noch sagen, dass es toll ist, dass wir so ein Instrument haben, welches sehr praxisorientiert ist und daher auch sehr nützlich sein kann. Es liegt an uns, dass wir noch viel mehr damit arbeiten.“

SenB4: „Vor allem wird der Controlling-Kalender von den Führungskräften zu Vergleichszwecken genutzt. Mitarbeiterinnen der Verwaltung verwenden ihn zur Eingabe der Daten.“

SenB4: „Sämtliche Kennzahlen des Controlling-Kalenders sind von Bedeutung, da die einzelnen Bereiche ineinander übergreifen, wie zum Beispiel bei der Auslastung und den Einnahmen. Darum können wir meiner Meinung nach auf keine dieser Kennzahlen verzichten. Ich würde auch an der aktuellen Bereitstellung nichts ändern. Der Zugriff für alle Beteiligten über den allgemeinen Austauschordner soll weiterhin bestehen bleiben.“

Vorteile und Schwachstellen

SenB1: „Wir haben den Controlling-Kalender noch nicht so durchgängig installiert. Mit den Verknüpfungen ist es oftmals auch problematisch und dieser funktioniert nicht immer. (*Anmerkung: Pfad der Verknüpfungen kann nicht mehr erkannt werden, wenn der Controlling-Kalender woanders hin verschoben wird*). An und für sich bin ich jedoch davon überzeugt, dass der Controlling-Kalender ein sehr nützliches Instrument ist. Voraussetzung ist einfach, dass die Zahlen gut gepflegt werden.“

SenB2: „Der Controlling-Kalender ist nicht gut kommuniziert und die meisten Mitarbeiter wissen nicht, wie dieser funktioniert bzw. wie sie damit umgehen sollen. Daher sollen alle Sekretariats-Mitarbeiter eine Einführungs-Schulung in den Kalender bekommen, um ihn nutzen zu können.“

SenB3: „Ich finde an dem Controlling-Kalender gut, dass man da gleich ein Benchmarking hat, zu schauen wie wir im Vergleich mit den anderen Häusern stehen und wo wir noch ein bisschen etwas optimieren können. Zum Führen ist der Kalender ein gutes Instrument und auch für den internen Informationsfluss ist er wichtig.“

SenB3: „Die hauptsächliche Schwachstelle – aber das ist wahrscheinlich immer und überall bei solchen Sachen – ist wie schon erwähnt die Befüllung. Wenn die zuständige Person ausfällt, keine Befüllung stattfindet und die Daten des Kalenders dadurch zweimal nicht aktualisiert sind, dann werde ich wahrscheinlich beim dritten Mal gar nicht mehr hinein sehen und versuchen, die Zahlen woanders herzubekommen.“

SenB4: „Die Vorteile sind eine gute, übersichtliche Gliederung (nach Häufigkeit, farblich), eine einfache Handhabung und dass die Verknüpfungen sehr leicht erstellt werden können. Außerdem war es früher so, dass die diversen Auswertungen in den unterschiedlichsten Ordnern abgelegt waren. Das Suchen war deshalb oft sehr mühsam und zeitaufwändig. Mit dem Kalender sind jetzt alle Auswertungen kompakt zusammengestellt. Als Schwachstelle des Controlling-Kalenders sehe ich lediglich, dass dieser noch schlecht kommuniziert wird.“

Schlussfolgerungen:

Vom aktuellen Controlling-Kalender sind laut der Befragten der Seniorenbetreuung Wels keine der Informationen/Kennzahlen verzichtbar. Es ist ihnen ganz wichtig, dass die Informationen transparent dargestellt werden, der Controlling-Kalender regelmäßig mit den aktuellen Informationen befüllt wird und diese für alle Mitarbeiter jederzeit problemlos abrufbar sind.

„Weniger ist mehr!“ Es sollen nur jene Daten erhoben werden und in den Controlling-Kalender aufgenommen werden, die auch wirklich benötigt werden. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis muss diesbezüglich stimmig sein.

Es braucht Mitarbeiter, die sich um den Controlling-Kalender kümmern und die diesen mit den aktuellen Informationen befüllen. Ansonsten wird der Kalender nicht als ein Instrument der Steuerung und Informationsversorgung angenommen werden.

Die Pflegedienstleitung würde sich wünschen, dass auch die Wohngruppenleitungen Zugriff auf den Controlling-Kalender haben, um einen Überblick über gewisse bewohnerspezifische Informationen zu erhalten. Außerdem würde sie sich eine zusätzliche Auswertung über die Anzahl und Verwendung von Niedrigflurbetten wünschen.

Die Verknüpfungen des Controlling-Kalenders gehen manchmal verloren. Dies passiert wenn der Kalender woanders hin verschoben wird, da dadurch der Pfad zu den einzelnen Informationen und Kennzahlen nicht mehr erkannt werden kann. Wichtig ist diesbezüglich, dass ein geeigneter Ort im EDV-System der Seniorenbetreuung Wels für den Controlling-Kalender gefunden wird (allgemeiner Austauschordner) und dieser dort auf Dauer auch bleibt.

Die befragten Personen der Seniorenbetreuung Wels sind sich einig, dass der Controlling-Kalender ein sehr gutes und hilfreiches Instrument zur Steuerung und Informationsversorgung ist. Mit der Voraussetzung, dass dieser und die Informationen, die er beinhaltet, auch gut gepflegt werden. Außerdem muss der Controlling-Kalender innerhalb der SenB besser kommuniziert werden und den Mitarbeitern muss vermittelt werden, wie dieser funktioniert und wie sie damit umgehen sollen.

Weitere Controlling-Instrumente

Dazugehörige Fragestellungen des Leitfadeninterviews

- Welche Besonderheiten gibt es beim Magistrat Wels, speziell in Bezug auf Controlling?

Berichtswesen

SenB1: „Es gibt zwei Arten des Berichtswesens in der Seniorenbetreuung Wels: Wir haben einerseits ein Berichtswesen, dass für die Stadt Wels gemacht wird. Dabei werden gewisse Daten einfach vierteljährlich abgefragt und an den Herrn Magistratsdirektor berichtet. Andererseits wurde ein

eigenes Berichtswesen für die Seniorenbetreuung der Stadt Wels entwickelt, um jene Daten zu berichten, die für unsere Steuerung wichtig sind. Wobei man sagen muss, dass ein Teil des Controllings ohnedies vom Land Oberösterreich vorgegeben ist, da das Land Oberösterreich jährlich gewisse Kennzahlen abrufen will, um Vergleiche zwischen den einzelnen Einrichtungen in Oberösterreich herstellen zu können.“

SenB4: „Es gibt ein quartalsmäßiges Berichtswesen für den Herrn Magistratsdirektor bezüglich Stundenstand und Stundenaufbau der Mitarbeiter. Die Daten werden von den einzelnen Häusern an die zuständige Sachbearbeiterin (*im Haus Leopold Spitzer, Linzer Straße*) übermittelt. Diese fasst die Daten für die gesamte Dienststelle zusammen und leitet diese weiter.“

Verwaltungskameralistik

SenB4: „Durch die dezentrale Mittelbewirtschaftung wird der Buchhaltungsapparat sehr aufgebläht. Für die Bezahlung einer Eingangsrechnung sind zum Beispiel drei Mitarbeiter notwendig. (*Mittelbewirtschaftung SenB, Prüfung Sachbearbeiter Stadtbuchhaltung, Kontrolle und Zahlung durch Mitarbeiter Stadtkasse*). Das alles ist sehr Personal- und zeitaufwändig und trägt sicherlich nicht zur Wirtschaftlichkeit bei. Schon bei meinem Dienstantritt 1998 (*Steuerverwaltung*) war die Rede davon, dass auf die Doppik umgestellt wird. Doch nach wie vor haben wir beim Magistrat die Kameralistik als Buchführungssystem.“

Schlussfolgerungen:

Es gibt für die Seniorenbetreuung Wels zwei Arten des Berichtswesens, ein vierteljährliches an den Herrn Magistratsdirektor und ein internes Berichtswesen.

Das Buchführungssystem der Seniorenbetreuung Wels und generell des ganzen Magistrats ist nach wie vor die Kameralistik, obwohl schon seit Jahren mit dem Gedanken gespielt wird, auf die Doppik umzustellen.

8.2 Auswertung weiterer Alten- und Pflegeheime

Nachfolgend werden die Antworten der zwei Interviewpartner der Alten- und Pflegeheime Marchtrenk und Lenzing in verschiedenen Kategorien gegenübergestellt:

Controlling allgemein

Dazugehörige Fragestellungen des Leitfadenterviews

- Wurden Sie vor Ihrer Zeit im APH im Rahmen einer anderen Beschäftigung/Tätigkeit schon mit dem Thema Controlling konfrontiert?
- Was verbinden Sie mit dem Wort Controlling?
- Was erwarten Sie sich vom Controlling für Ihr APH?
- Welche Bedeutung hat Controlling im Rahmen Ihrer Arbeit im APH?
- Welche controllingrelevanten Informationen spielen in Ihrem Alten- und Pflegeheim eine Rolle?
- Werden in Ihrem APH Controlling-Instrumente verwendet?
- Wie wichtig ist Ihnen eine ordentlich funktionierende Informationsversorgung innerhalb Ihres APH?
- Gibt es in Ihrem Haus so etwas Ähnliches wie einen Controlling-Kalender?
- Welche Änderungen / Verbesserungen sollten Ihres Erachtens in Ihrem Alten- und Pflegeheim im Bereich des Controllings stattfinden?
- Sollte es Ihres Erachtens eine Controlling-Schulung für die Führungskräfte Ihres APH geben?
- Sollte es eine Controlling-Schulung für die Mitarbeiter der Verwaltung geben?

Frühere Erfahrungen mit Controlling

APH1: „Ja, ich habe schon sehr wohl etwas von Controlling gehört, zum einen in meiner Ausbildung als Sozialwirt und zum anderen in meinen vorigen beruflichen Tätigkeiten. Hier war Controlling ein Thema, vom Monitoring bis hin zum Finanzcontrolling.“

APH2: „Im Rahmen meiner Ausbildung auf der Fachhochschule habe ich Controlling kennengelernt. In der Praxis hatte ich jedoch noch nichts damit zu tun.“

Assoziation mit dem Begriff „Controlling“

APH1: „Controlling ist für mich im Prinzip ein Steuerungsinstrument. Ziel ist es, ein Bewusstsein dafür zu bekommen, wo das Unternehmen steht und wohin es gehen soll und um bei eventuellen Abweichungen gegensteuern zu können.“

APH2: „Für mich bedeutet Controlling ‚steuern‘.“

Aktueller Controllingstand

APH1: „Wir stehen eigentlich noch am Beginn des Controllings. Wir haben eine Kosten- und Leistungsrechnung als Grundlage für das Controlling, wobei die Ermittlung der Kennzahlen oder das Benchmarking als Ziel schon im Raum steht, aber noch nicht realisiert ist.“

APH2: „Das Controlling ist bei uns im Alten- und Pflegeheim Lenzing bis jetzt leider nur rudimentär vorhanden, da es viel Zeit benötigt, um es aufbauen zu können. Bei den meisten Mitarbeitern fehlt das Verständnis dafür.“

APH2: „Controllingrelevante Informationen wie Fehlzeiten/Krankenstände, Überstunden, Personalschlüssel, Fortbildungsstunden spielen bei uns schon eine wichtige Rolle und selbstverständlich verfügen wir auch über eine Buchhaltung. Controlling-Instrumente an sich sind bei uns jedoch nicht in Verwendung.“

Nutzen des Controllings bzw. Erwartungen an das Controlling

APH1: „Wir gehen in die Richtung sich auf Kennzahlen zu stützen. Ich persönlich erwarte mir zum Beispiel, dass ich aussagekräftige Informationen und Kennzahlen über die Rekrutierung und die Verbleibstatistik von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, von Projekten der Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner und vieles mehr erhalte. Aber wie gesagt, wir stehen da noch am Anfang.“

APH1: „'Gut Ding braucht Weile!' Das ist immer auch eine Frage der Akzeptanz der Mitarbeiter und da spielt oft die Geschwindigkeit eine große Rolle. Wenn man zu schnell vorgeht, dann ziehen die Mitarbeiter nicht mit und dadurch wird das Controlling mehr oder weniger sinnlos.“

APH1: „Controlling muss immer sehr maßgeschneidert sein, was ist wirklich relevant zu wissen und in welchen Zeitabschnitten soll etwas gemacht werden. Es soll möglichst wenig Aufwand sein, jedoch viele relevante Informationsgehalte liefern. Genau das ist eben die Kunst des Controllings. Die Leute müssen dahinter stehen, ansonsten ist es lediglich eine Farce. Ich glaube man kann auch ganz gut ohne Controlling leben. Leicht lebt es sich mit einem guten Controlling, aber ganz schlecht für das Alten- und Pflegeheim wäre ein schlechtes! Ein Controlling, das nicht akzeptiert wird, ist schlechter wie keines, das ist kontraproduktiv! Controlling, das akzeptiert und auch maßgeschneidert ist, ist jedoch extrem viel wert.“

APH2: „Eine funktionierende Informationsversorgung ist zur Führung einer Einrichtung unerlässlich.“

APH2: „Ich würde mir wünschen, dass es in naher Zukunft Auswertungen der Dienstpläne bezüglich Über- und Mehrleistungsstunden und Krankenstände gibt. Außerdem sollte es Soll-Ist-Vergleiche der Buchhaltung geben.“

APH2: „Um ein effektives Controlling aufbauen zu können, bedarf es viel Zeit, die leider oftmals fehlt. Noch schwieriger erscheint es, die Mitarbeiter ins Boot zu holen und die Notwendigkeit des Controllings zu vermitteln.“

Schulung

APH1: „Sich laufend durch Schulungen fit zu halten ist immer gut. Es gibt schon Schulungen für eine bessere technische Umsetzung, um die verschiedenen Programme, die sehr viel können, effektiver nützen und die Möglichkeiten dieser besser ausschöpfen zu können. Bezüglich des Controllings finde ich, dass mir hier der Austausch und die Vernetzung mit anderen Heimleitern – innerhalb derselben Berufsgruppe – wichtiger ist. Von den herkömmlichen Controlling-Schulungen halte ich nicht so viel, da diese

erstens oftmals zu wenig spezifisch für Alten- und Pflegeheime sind und sie zweitens für meinen Geschmack zu theoretisch sind.“

APH2: „Ja, es soll eine Schulung für die Führungskräfte geben, denn Controlling wird von ihnen mit Kontrolle gleichgesetzt und Controlling als Steuerungsinstrument wird nicht als solches wahrgenommen. Controlling-relevante Aufzeichnungen werden nur als zusätzliche Belastung empfunden. Controlling sehe ich als Führungsaufgabe. Die Verwaltung ist zu klein (*neben der HL 0,5 Personaleinheiten im Sekretariat*), dass sich eine Schulung überhaupt auszahlen würde. Vielmehr ist die gute Zusammenarbeit mit dem Träger wesentlich, denn auch dieser muss Informationen bereitstellen.“

Controlling-Kalender

APH1: „Es gibt noch nicht so etwas Ähnliches wie den von Ihnen ausgearbeiteten Controlling-Kalender bei uns im Altenheim Marchtrenk. Anmerken möchte ich hier, dass mir persönlich Kennzahlen in Ihrem Controlling-Kalender fehlen, wie zum Beispiel die Angebote „Essen auf Rädern“ oder ein offener Mittagstisch (Kennzahl: Zusätzliche Leistungen im Vertrieb), eben die Einbindung des Hauses in das gesellschaftliche Leben. Zusätzlich fehlt eine Kennzahl betreffend Angehörigen- und Freiwilligenarbeit. Wie durchlässig ist das APH für Aktivitäten, für Freiwillige und Angehörige. Das sind Sachen, die in der politischen Darstellung des Hauses auch sehr wichtig sind.“

APH2: „In unserem Haus gibt es keinen Controlling-Kalender, auch nichts was diesem ähnelt.“

Berichtswesen

APH1: „Es ist so, dass wir mehrere Berichtsarten haben, für das Finanzwesen und natürlich auch den großen Bereich der Pflegeanamnese und der Pflegeplanung als eigenen Berichtsteil, plus die ganze Dokumentation rund um die Biographie der Bewohner und Bewohnerinnen. Wir stellen jetzt gerade um, wir haben heuer aufgerüstet um quasi auf EDV umstellen zu können. Wir werden einen EDV gestützten Pflegemanager einführen. Zurzeit dokumentieren wir noch händisch, was einerseits eine

große Zettelwirtschaft verursacht und andererseits natürlich völlig veraltet ist. Dieses System ist mit vielen Nachteilen behaftet, wie zum Beispiel die schlechte Leserlichkeit mancher Handschriften, dass die Dokumentationen häufig lückenhaft sind und gewisse Texte einfach auch aussageelos sind.“

Schlussfolgerungen

Beide Heimleitungen haben schon früher etwas von Controlling gehört. Herr Ginner (BAPH Marchtrenk) sowohl im Rahmen seiner Ausbildung als auch in früheren beruflichen Tätigkeiten. Frau Stöger (APH Lenzing) jedoch lediglich durch ihr FH-Studium, noch nicht im Berufsleben.

Controlling bedeutet für beide befragten Heimleitungen ein Instrument zur besseren Steuerung.

In Sachen Controlling stehen beide Alten- und Pflegeheime noch am Anfang. Es gibt bei beiden sehr wohl controllingrelevante Informationen, aber ein konkretes Controllingkonzept besteht – auch aufgrund mangelnder zeitlicher Ressourcen – noch nicht. Den Ausbau des Controllings würden sich jedoch beide Heimleitungen wünschen, jedoch mit dem Wissen, dass dies eine schwierige Angelegenheit wird. Dazu ist anzumerken, dass sowohl Herr Ginner (Mai 2011) als auch Frau Stöger (Februar 2011) erst seit kurzem Heimleiter bzw. Heimleiterin in den jeweiligen Alten- und Pflegeheimen sind. Logischerweise waren und sind nach wie vor in ihrer Anfangszeit andere Aufgabenbereiche wichtiger als das Controlling.

Herr Ginner erwartet sich vom Controlling primär aussagekräftige Informationen und Kennzahlen zu den Mitarbeitern und Bewohnern des Hauses zu erhalten. Frau Stöger wünscht sich durch das Controlling Auswertungen bzgl. Mehrleistungsstunden und Krankenstände zu bekommen.

Die Mitarbeiter „mit an Bord“ zu haben, ist für beide Heimleitungen die wichtigste Voraussetzung für ein erfolgreiches Controlling. Man muss auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen, damit das Controlling von ihnen akzeptiert wird. Man sollte ihnen die Notwendigkeit des Controllings vermitteln, aber dabei nicht zu schnell vorgehen.

Herr Ginner hält von den herkömmlichen Controlling Schulungen eher wenig. Laut Frau Stöger sollte es schon eine Controlling-Schulung geben, jedoch lediglich für die Führungskräfte.

In beiden Alten- und Pflegeheimen existiert so etwas Ähnliches wie der für die Seniorenbetreuung Wels erstellte Controlling-Kalender noch nicht.

8.3 Zusammenfassung und Vergleiche

Grundsätzlich ist für alle sechs befragten Personen das Controlling ein Instrument der Steuerung. Es sehen auch alle Interviewpartner einen gewissen Nutzen im Controlling, auch wenn die Erwartungen an das Controlling und die Meinungen zum konkreten Nutzen voneinander abweichen.

Durch die Interviews ist außerdem deutlich geworden, dass Controlling in den Alten- und Pflegeheimen – und dabei besonders für die Führungskräfte – eine immer wichtigere Rolle spielt. Allen Interviewpartnern war jedoch klar, dass es Zeit benötigt, ein brauchbares Controlling einzuführen und dass es schwierig ist, dieses ständig weiterzuentwickeln und aktuell zu halten, da dies wiederum zum einen größere Zeitressourcen beansprucht und zum anderen die Mitarbeiter hinter dem Controlling stehen müssen. Denn nur so macht Controlling Sinn. Die Mitarbeiter müssen für das Controlling sensibilisiert werden und das funktioniert eben nicht so schnell.

Vergleicht man den Ist-Stand des Controllings (September 2011) der Seniorenbetreuung Wels mit dem der beiden anderen Alten- und Pflegeheimen, so wird schnell klar, dass die Seniorenbetreuung auf einem sehr guten Weg ist und in Sachen Controlling gegenüber den anderen zwei Alten- und Pflegeheimen einen gewissen Vorsprung hat. Dies soll selbstverständlich nicht bedeuten, dass in den Alten- und Pflegeheimen Marchtrenk und Lenzing schlechtere Arbeit geleistet wird. Dies konnte durch die geführten Interviews, in denen es ja ausschließlich um das Controlling ging, natürlich auch gar nicht erhoben werden. Außerdem ging durch die Interviews mit den zwei Heimleitungen der Alten- und Pflegeheime Marchtrenk und Lenzing hervor, dass sie sehr wohl großen Wert auf

effektives und transparentes Handeln legen und auch dass sie sich ein umfangreicheres Controlling – unter der Voraussetzung, dass es den Alten- und Pflegeheimen nützt und keinen überflüssigen Aufwand darstellt – wünschen würden. Tatsache ist auch, dass sowohl Herr Ginner als auch Frau Stöger erst seit kurzer Zeit Heimleitungen in ihren Alten- und Pflegeheimen sind und dass es im Vergleich dazu in der Seniorenbetreuung Wels auch viel Zeit, Überzeugungskraft und viele Gespräche gebraucht hat bis Frau Geck ihre Vorstellungen zum Controlling umsetzen konnte. Außerdem ist es auch in der SenB der Fall, dass nach wie vor bzgl. des Controllings nicht alles optimal läuft – wie auch aus allen vier geführten Interviews hervorging.

Alle Interviewpartner sehen den Controlling-Kalender als ein gutes und mögliches Instrument der Steuerung und Informationsversorgung an. Während dieser in der Seniorenbetreuung Wels bereits seit einem Jahr besteht und auch schon teilweise in Verwendung ist, ist der Controlling-Kalender in den Alten- und Pflegeheimen Marchtrenk und Lenzing noch kein Begriff. In den Gesprächen kristallisierte sich jedoch heraus, dass sie sich durchaus vorstellen können, so etwas Ähnliches – bezogen auf ihre spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse – auch für ihre APH'S einzuführen.

9 Resümee und Ausblick

Ein funktionierendes Controlling in den öffentlichen Verwaltungen – somit auch in den Alten- und Pflegeheimen der Seniorenbetreuung Wels – wird aufgrund der Notwendigkeit des effektiveren Handelns durch finanzielle Engpässe und einer immer dynamischer werdenden Aufgabenentwicklung im Verwaltungsbereich immer wichtiger. Aussagekräftige Kennzahlen und ein maßgeschneidertes Berichtswesen gewinnen daher immer mehr an Bedeutung. Zur besseren Steuerung und Informationsversorgung bedarf es zusätzlich verschiedener Controlling-Instrumente. In Form des Controlling-Kalenders wurde im letzten Jahr (September 2010) ein solches Instrument aufgebaut bzw. eingeführt.

Dieser befindet sich seither im allgemeinen Austauschordner der Seniorenbetreuung Wels und dort gehört er auch hin, da auf diesen Ordner alle Mitarbeiter mit einem IT-Zugang leicht zugreifen können. Auch alle weiteren controllingrelevanten Themen und in Zukunft entstehenden Controlling-Instrumente sollen für möglichst viele Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen in der Seniorenbetreuung jederzeit und problemlos abrufbar sein, um eine möglichst hohe Transparenz zu schaffen. Denn wie zu Beginn dieser Arbeit treffend formuliert wurde, Transparenz schafft Vertrauen und Sicherheit und nur dadurch kann ein wirkungsvolles Controlling auf Dauer Bestand haben. Eine transparente Darstellung ist ein erster Schritt in die richtige Richtung, aber Controlling-Instrumente, wie zum Beispiel der bereits bestehende Controlling-Kalender, müssen weiters auch dementsprechend von der Führungsebene kommuniziert werden, ansonsten haben diese keinen Wert und auch keine Aussagekraft. Genau hierbei muss in der Seniorenbetreuung angesetzt werden, denn durch das schlechte Kommunizieren des Controlling-Kalenders waren die Informationen und Kennzahlen, die er beinhaltet, nie auf dem aktuellsten Stand. Aus diesem Grund war er bisher nur bedingt als Instrument zur besseren Steuerung und Informationsversorgung geeignet.

Entgegen den Erwartungen des Autors dieser Arbeit haben die Interviews aus der Seniorenbetreuung Wels ergeben, dass keine der derzeitigen 27 controllingrelevanten Informationen/Kennzahlen entfernt werden sollen. Die Pflegedienstleitung des Hauses Neustadt würde sich sogar eine zusätzliche Auflistung bzw. Auswertung in Bezug auf die Niedrigflurbetten in den einzelnen Häusern wünschen, um auch hier Vergleiche anstellen zu können und um aussagekräftige Statistiken darüber zu erhalten. Mehrere Perioden miteinander zu vergleichen und anschließend darüber Auswertungen und Statistiken zu erstellen, muss auch das Ziel für die bereits bestehenden verdichteten Informationen des Controlling-Kalenders sein. Dafür müssen jedoch über einen längeren Zeitraum immer wieder die aktuellsten Daten zur Verfügung gestellt werden.

Wie bereits erläutert, wird der Controlling-Kalender bis jetzt (September 2011) noch nicht wirklich angenommen. Dennoch soll das nicht bedeuten,

dass Controlling an sich in der Seniorenbetreuung Wels keine Rolle spielt, ganz im Gegenteil. Seit Frau Geck (Oktober 2007) Dienststellenleiterin der SenB ist, hat sich viel im Bereich des Controllings getan, da sie großen Wert auf ein effektives Handeln legt und dies ist ohne eine gewisse Basis an Controlling Tools (Soll-Ist-Vergleiche, Budgethochrechnungen, Berichtswesen, usw.) gar nicht möglich. Ein weiteres Indiz für ihre Bemühungen, den Führungskräften der Seniorenbetreuung Wels die Idee des Controllings näherzubringen, zeigt der im Jahr 2009 durchgeführte Controlling-Workshop.

Als nächster Schritt – und das hat auch Frau Geck im gemeinsamen Interview bestätigt – müssen die Mitarbeiter aus den verschiedensten Bereichen (Verwaltung, Wohngruppenleitungen, technischer Bereich, usw.) einerseits weiterhin für das Thema Controlling sensibilisiert werden und andererseits jedoch auch ein konkretes Basiswissen in Sachen Controlling aufbauen, damit in Zukunft auch in einem Alten- und Pflegeheim die Idee des Selbstcontrollings möglich bzw. umsetzbar ist. Voraussetzung ist weiters, dass die Bereitschaft und das Interesse der Mitarbeiter am Controlling vorhanden sind. Dies kann eben zum Beispiel durch Schulungen bzw. Workshops erreicht werden und/oder über die Beteiligung der Mitarbeiter an den verschiedenen Prozessen des Controllings und speziell an der Informationsversorgung.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass die im wissenschaftlichen Teil erwähnten Eigenschaften der Mitarbeiter und Führungskräfte des öffentlichen Dienstes wie Sicherheitsstreben, mangelnde Flexibilität, fehlende Innovationsbereitschaft, bürokratischer Führungsstil, usw. zumindest nicht auf jene der Seniorenbetreuung Wels zutreffen. Die geführten Interviews, zahlreiche Gespräche mit Mitarbeitern aus allen Bereichen der Seniorenbetreuung Wels und auch persönliche Beobachtungen des Verfassers dieser Arbeit widerlegten diese Annahmen. Lediglich der anfängliche Respekt (zu Beginn des Praktikums) vor dem Wort Controlling war auffällig. Doch auch diese Unsicherheit änderte sich schnell und aufgrund eines mittlerweile bei weitem besseren Verständnisses wird Controlling nun nicht mehr mit Kontrolle im Sinne der Überwachung gleichgesetzt. Widerstände und fehlende Akzeptanz gegenüber Veränderungen, in diesem Fall hervorgerufen durch den Ausbau

des Controllings, wird es logischerweise schon geben, wenn dadurch Mehrarbeit entsteht und gleichzeitig aber der Aufwand größer ist als der Nutzen für die Seniorenbetreuung Wels. Darum gilt es zu beachten, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt und dass man sich auf die relevanten Dinge bezüglich des Controllings konzentriert und diese auch konkret und transparent darstellt bzw. kommuniziert.

Empfohlen wird, dass das Controlling und dabei konkret einerseits der Controlling-Kalender und andererseits die bereits ausgearbeiteten Perspektiven, Maßnahmen und Ziele in Richtung Balanced Scorecard in der Seniorenbetreuung in Zukunft einen höheren Stellenwert einnehmen und dass durch diese Controlling-Instrumente die notwendigen controlling-relevanten Informationen und Kennzahlen aktuell und aussagekräftig zur Verfügung stehen. Der Ausbau der bereits vorhandenen Daten aus dem Controlling-Workshop 2009 zu einer Balanced Scorecard benötigt jedoch viel Zeit und genaue Vorstellungen der Führungskräfte, was mit diesem Tool erreicht werden soll. Weiters müssen die Mitarbeiter in die Erarbeitung der genauen Maßnahmen und Ziele der einzelnen Perspektiven miteingebunden werden. Für ein gutes Gelingen und zur Fehlervermeidung muss bei der Einführung der BSC auf die in dem Theorieteil dieser Arbeit beschriebenen fünf Phasen geachtet werden (siehe Kap. 2.6.2 und 2.6.3).

In naher Zukunft sollte der Controlling-Kalender überarbeitet und weiterhin mit aussagekräftigen und controllingrelevanten Informationen und Kennzahlen befüllt werden. Die Berechnung folgender Kennzahlen bietet sich dabei an:

Kennzahl	Erläuterung	Berechnung
Weiterbildungszeit pro MA	In welchem zeitlichen Umfang nehmen die MA der SenB durchschnittlich innerhalb eines Kalenderjahres an Weiterbildungsmaßnahmen teil	Zahl der Weiterbildungstage / Durchschnittliche Zahl der MA
Krankenstandsquote*	Wie groß ist der Anteil der krankheitsbedingten Fehltage an der Gesamtheit der Arbeitstage in einer betrachteten Periode	Zahl der Krankheitstage x 100 / Zahl der Soll-Arbeitstage

Tabelle 2: Empfehlung für Kennzahlen

*Die Kennzahl „Krankenstandsquote“ wird in der Dimension „%“ gemessen. Der Betrachtungszeitraum bezieht sich beispielsweise auf ein Jahr, ein Quartal oder einen Monat (z.B. wegen saisonaler Effekte).

Eine weitere Möglichkeit wäre, die von Herrn Ginner (Heimleitung APH Marchtrenk) im Rahmen des Leitfadeninterviews gemachten Vorschläge bzgl. weiterer Kennzahlen mit in den Controlling-Kalender aufzunehmen. Ein Vorschlag war dabei zum Beispiel die Kennzahl „Zusätzliche Leistungen im Vertrieb“ einzuführen. Damit ist unter anderem „Essen auf Rädern“ und ein offener Mittagstisch in den Alten- und Pflegeheimen gemeint. Weiters würde es Sinn machen, eine Kennzahl bezüglich Freiwilligenarbeit zu erarbeiten und über den Controlling-Kalender ersichtlich zu machen, denn Freiwilligenarbeit hat in den Häusern der Seniorenbetreuung Wels einen besonders hohen Stellenwert. Ziel muss es sein, relevante Informationen und Kennzahlen zu kreieren und diese für die Mitarbeiter noch sichtbarer als bisher zu machen. Besonders die beiden erwähnten Kennzahlen „Zusätzliche Leistungen im Vertrieb“ und „Freiwilligenarbeit“ sind nicht nur für das Personal der SenB von Bedeutung, sondern in weiterer Folge auch für alle

Menschen, die in irgendeiner Weise mit der Seniorenbetreuung Wels zu tun haben.

An dieser Stelle möchte der Autor anmerken, dass die Seniorenbetreuung Wels in Betracht ziehen sollte, den Controlling-Kalender umzubenennen, da dieser Begriff – den zugegebenermaßen der Verfasser dieser Arbeit selbst vor einem Jahr schlecht gewählt hat – im Controlling bereits eine feste Größe darstellt, und zwar beinhaltet der eigentliche Controlling-Kalender zusätzlich Budget- und strategische Termine, die eben im jetzigen „Controlling-Kalender“ der Seniorenbetreuung keine Rolle spielen. Um Missverständnissen vorzubeugen, sollte der Name geändert werden, wie zum Beispiel in Richtung „Übersicht von controllingrelevanten Informationen und Kennzahlen mit definierten Überarbeitungszeiten und Verantwortungsbereichen“, nur eben kurz und bündig und mit einem höheren Wiedererkennungswert. Eine weitere Lösung dieses Begriffsproblems wäre, dass der bisherige Controlling-Kalender mit der vorher empfohlenen Einführung der Balanced Scorecard verknüpft wird, da die meisten Kennzahlen des aktuellen Controlling-Kalenders sowieso in Zukunft in die Balanced Scorecard einfließen sollen.

Zum Abschluss möchte der Verfasser dieser Arbeit noch einmal betonen, dass sich die Seniorenbetreuung Wels in Sachen Controlling durchaus auf einem guten Weg befindet und auch die Bereitschaft und das Interesse der Führungskräfte und Mitarbeiter dafür grundsätzlich vorhanden sind. Dennoch muss das Controlling auch in weiterer Zukunft stetig optimiert und an die neuesten Entwicklungen angepasst werden.

Literaturverzeichnis

ANDERS, Jennifer: Der alternde Mensch, in: Von Renteln-Kruse, Wolfgang (Hrsg.): Medizin des Alterns und des alten Menschen, Darmstadt 2004, 3-11

ATTESLANDER, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Auflage, Berlin 2010

BANGE, Carsten: Business Intelligence aus Kennzahlen und Dokumenten – Integration strukturierter und unstrukturierter Daten in entscheidungsunterstützenden Informationssystemen, Dissertation, Studien zur Wirtschaftsinformatik, Hamburg 2004

BARTH, Thomas / Barth, Daniela: Controlling, 2. Auflage, München 2008

BRAMSEMANN, Rainer: Handbuch Controlling. Methoden und Techniken. Hrsg.: Dürr, Walter / Michel, Rudolf, 2. Auflage, München/Wien 1990

BRAMSEMANN, Rainer / Köster, Michaela: Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Münster 1998

BRÜHL, Rolf: Controlling. Grundlagen des Erfolgscontrollings, 2. Auflage, München 2009

BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER (Hrsg.): Controlling. Ein Instrument zur ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung und langfristigen Existenzsicherung, Leitfaden für die Controllingpraxis und Unternehmensberatung, 5. Auflage, Berlin 2006

FANK, Matthias: Einführung in das Informationsmanagement. Grundlagen – Methoden – Konzepte. Hrsg.: Dorn, Dietmar / Fischbach Rainer, 2. Auflage, München 2001

GÜNTERT, Bernhard: Controlling als Voraussetzung für erfolgreiches Management, in: Holzer, Elke / Reich, Martin / Hauke, Eugen (Hrsg.): Controlling. Ein Managementinstrument für die erfolgreiche Steuerung von Gesundheitsbetrieben, Wien 2010, 53-67

HEINZELMANN, Marcus: IT-Lösungen für das Management Reporting, in: Gleich, Ronald / Horváth, Peter / Michel, Uwe (Hrsg.): Management Reporting. Grundlagen, Praxis und Perspektiven, Freiburg 2008, 93-113

HERRMANN, Christoph: Ganzheitliches Life Cycle Management. Nachhaltigkeit und Lebenszyklusorientierung in Unternehmen, Berlin/Heidelberg 2010

HOMANN, Klaus: Verwaltungscontrolling. Grundlagen – Konzept – Anwendung, Wiesbaden 2005

HORVÁTH, Peter: Controlling, 11. Auflage, München 2009

HORVÁTH & PARTNERS: Balanced Scorecard umsetzen, 4. Auflage, Stuttgart 2007

HORVÁTH & PARTNERS: Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem, 7. Auflage, München 2009

HUMMEL, Thomas: Funktionen und Gestaltungsvarianten von Informations- und Berichtssystemen, in: Steinle, Claus / Daum, Andreas (Hrsg.): Controlling. Kompendium für Ausbildung und Praxis, 4. Auflage, Hannover 2007a, 503-507

HUMMEL, Thomas: Quellen und Elemente von Informationssystemen des Controlling, in: Steinle, Claus / Daum, Andreas (Hrsg.): Controlling. Kompendium für Ausbildung und Praxis, 4. Auflage, Hannover 2007b, 507-521

INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING (Hrsg.): Controller-Wörterbuch. Die zentralen Begriffe der Controllerarbeit mit ausführlichen Erläuterungen, Deutsch – Englisch / Englisch – Deutsch, 2. Auflage, Stuttgart 2001

JUNG, Hans: Controlling, 2. Auflage, München 2007

JUNG, Reinhard: Architekturen zur Datenintegration. Gestaltungsempfehlungen auf der Basis fachkonzeptueller Anforderungen, Wiesbaden 2006

KENDZIA, Robert: Business Intelligence für das Beschaffungsmarketing, Köln 2010

KRAUSE, Hans-Ulrich / Arora, Dayanand: Controlling-Kennzahlen Key Performance Indicators. Zweisprachiges Handbuch Deutsch/Englisch, München 2010

KÜPPER, Hans-Ulrich: Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente; 5. Auflage, München 2008

MAYER, Horst Otto: Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 5. Auflage, München 2009

MAYRING, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 10. Auflage, Weinheim und Basel 2008

NEUHÄUSER-METTERNICH, Sylvia / Witt, Frank-Jürgen: Controller. Kommunikation und Berichtswesen, Band 6, München 1997

POOK, Manfred / Tebbe Günther: Berichtswesen und Controlling. Hrsg.: Bals, Hansjürgen / Hack, Hans / Reichard, Christoph, München/Berlin 2002

PREIßLER, Peter: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Formeln – Aussagekraft – Sollwerte – Ermittlungsintervalle, München 2008

PROBST, Hans-Jürgen: Balanced Scorecard leicht gemacht. Zielgrößen entwickeln und Strategien erfolgreich umsetzen, 2. Auflage, Heidelberg 2007

PROBST, Hans-Jürgen: Controlling leicht gemacht. Wer hat Angst vor schwarzen Zahlen?, Wien 2000

REICH, Martin: Einführende Bemerkungen, in: Holzer, Elke / Reich, Martin / Hauke, Eugen (Hrsg.): Controlling. Ein Managementinstrument für die erfolgreiche Steuerung von Gesundheitsbetrieben, Wien 2010, 21-26

REICHMANN, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools. Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 7. Auflage, München 2006

REICHMANN, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 6. Auflage, München 2001

VON RENTELN-KRUSE, Wolfgang (Hrsg.): Medizin des Alterns und des alten Menschen, Darmstadt 2004

SCHELD, Guido: Controlling. unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Unternehmen, Bären 2000

SCHMEISSER, Wilhelm / Claussen Lydia: Controlling. und Berliner Balanced Scorecard Ansatz, München 2009

SCHMIDT, Götz: Einführung in die Organisation. Modelle – Verfahren – Techniken, 2. Auflage, Wiesbaden 2002

STEINLE, Claus: Grundverständnis, Ziele und Organisation des Controlling sowie Controllerrollen. Ziele, Aufgaben und Instrumente des Controlling, in: Steinle, Claus / Daum, Andreas (Hrsg.): Controlling. Kompendium für Ausbildung und Praxis, 4. Auflage, Hannover 2007, 21-31

TAUBERGER, André: Controlling für die öffentliche Verwaltung, München 2008

VOLLMUTH, Hilmar: Führungsinstrument Controlling. Planung, Kontrolle und Steuerung, 4. Auflage, Augsburg 1997

WANICZEK, Mirko: Richtig berichten. Managementreports wirksam gestalten, Wien 2009

WEBER, Jürgen: Ausrichtung des Controlling auf interne Märkte. Internes Marketing als neue Aufgabe des Controller, in: Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Organisationsstrukturen und Informationssysteme auf dem Prüfstand. 18. Saarbrücker Arbeitstagung 1997 für Industrie Dienstleistung und Verwaltung, Heidelberg 1997, 347–358

WEBER, Jürgen / Schäffer, Utz: Einführung in das Controlling, 11. Auflage, Stuttgart 2006

ZIEGENBEIN, Klaus: Controlling. Olfert, Klaus (Hrsg.), 9. Auflage, Ludwigshafen 2007

Zeitschriften

BIEL, Alfred: Zauberwort Transparenz, in: Controller. Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis, 3/2011, 27

BRÄUNIG, Dietmar: Einführung der Doppik als Problem und Perspektive. Weshalb eine umfassende Verwaltungsreform jetzt mehr als notwendig ist, in: Innovative Verwaltung. Das Fachmedium für erfolgreiches Verwaltungsmanagement, 6/2010, 9-12

ECKSTEIN, Bernd: Kameralistik versus Doppik. Bedarfsgerechte Informationen nur mit der Doppik möglich, in: Innovative Verwaltung. Das Fachmedium für erfolgreiches Verwaltungsmanagement, 6/2010, 20-21

GERHARD, Hans-Otto / Pötzl, Claudia: Implementierung eines kennzahlen-gestützten Zielsystems. Der Landkreis Gießen nutzt die BSC für die Steuerung, in: Innovative Verwaltung. Das Fachmedium für erfolgreiches Verwaltungsmanagement, 4/2011, 24-27

GOLDBACH, Armin: Eine zielorientierte Doppik ist das geeignete Rechnungswesen. Ziele und Aufgaben sind handlungsleitend für Verwaltung und Politik, in: Innovative Verwaltung. Das Fachmedium für erfolgreiches Verwaltungsmanagement, 6/2010, 13-16

MEYNHARDT, Timo / Schulze, Eric: Ist die Doppik wirklich das geeignete Rechnungswesen?. Kritischer Dialog: Wie überlegen ist die Doppik der Kameralistik, in: Innovative Verwaltung. Das Fachmedium für erfolgreiches Verwaltungsmanagement, 3/2010, 27-29

SEIDEL, Axel: Transparenz in der Verwaltung. Der Blick in Jahr 2020, in: Innovative Verwaltung. Das Fachmedium für erfolgreiches Verwaltungsmanagement, 5/2011, 19-20

Internetquellen

ALTEN- UND PFLEGEHEIM LENZING:

www.lenzing.ooe.gv.at/system/web/zusatzseite.aspx?menuonr=220295143&detailonr=30580 (Stand: 27.09.2011)

DER ÖSTERREICHISCHE JOURNALIST, Nur Transparenz schafft

Vertrauen: www.journalist.at/archiv/2011-2/ausgabe-0405/nur-transparenz-schafft-vertrauen/ (Stand: 05.10.2011)

E-DEMOKRATIE: www.e-demokratie.org/definition/transparenz/

(Stand: 11.09.2011)

KLEINE ZEITUNG, Auf Kriegsfuß mit der Transparenz:

www.kleinezeitung.at/allgemein/tribuene/2841325/kriegsfuss-transparenz.story (Stand: 05.10.2011)

LAND OBERÖSTERREICH: [www.land-](http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xchg/SID-EAA04984-20929337/ooe/hs.xsl/18780_DEU_HTML.htm)

[oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xchg/SID-EAA04984-](http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xchg/SID-EAA04984-20929337/ooe/hs.xsl/18780_DEU_HTML.htm)

[20929337/ooe/hs.xsl/18780_DEU_HTML.htm](http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xchg/SID-EAA04984-20929337/ooe/hs.xsl/18780_DEU_HTML.htm) (Stand: 06.09.2011)

MAKROTRENDS, Informationen und Statistiken über die demographische Entwicklung in Oberösterreich:

www.linz.at/images/Demographische_Entwicklung.pdf (Stand: 05.10.2011)

PWC PUBLIC BREAKFAST, Transparenz schafft Sicherheit:

www.kommunalkredit.at/uploads/20100519Gastinger_Public_Brunch_3258_DE_5224_DE.pdf (Stand: 05.10.2011)

WOHNEN IM ALTER: [www.wohnen-im-](http://www.wohnen-im-alter.de/ratgeber/betreutes_wohnen_altenheim_pflegeheim_typen.html)

[alter.de/ratgeber/betreutes_wohnen_altenheim_pflegeheim_typen.html](http://www.wohnen-im-alter.de/ratgeber/betreutes_wohnen_altenheim_pflegeheim_typen.html)

(Stand: 06.09.2011)

Anhang

Controlling-Kalender

Häufigkeit	Informationen / Kennzahlen	
Monatlich	<u>Krankenstände</u>	SB
	<u>Mehrleistungsstunden</u>	SB
	<u>Personalschlüssel (Personalberechnung)</u>	HL
	<u>Personalfuktuation (Eintritte, Austritte)</u>	SB
	<u>Überblick Finanzen / Budgethochrechnungen</u>	ASS.DL
	<u>Personalkosten, Sachkosten</u>	ASS.DL
	<u>Einnahmen: Sozialhilfeempfänger, Selbstzahler</u>	HL
	<u>Kostenstelle Verbr. Güter 4592 (Inkontinenzmaterial)</u>	ASS.DL
	<u>Kostenstelle Mietwäsche 7003</u>	ASS.DL
	<u>Kostenstelle Lebensmittel 4300; Lebensmittel-Verbrauchsstatistik: L/M, N</u>	ASS.DL
	<u>Außenstände Heimgebühren</u>	ASS.DL
	<u>Auslastungsgrad BewohnerInnen</u>	HL
	<u>Pflegegeld(stufen), Pflegegeldberechnungen</u>	HL
	<u>Dekubitus: Dekubitushäufigkeit</u>	PDL
	<u>Demenz: Anzahl der diagnostischen Demenzen</u>	PDL
	<u>Stürze: erhöhte Sturzgefahr, Sturzhäufigkeit</u>	PDL
	<u>Anzahl der Bewohner, die nicht mobilisiert werden können</u>	PDL
<u>Bewohner mit Freiheitsbeschränkenden Maßnahmen: L,M,N,V</u>	HL	
Quartalsweise	<u>Projekte/Prozesse/Optimierungen: Berichtswesen an Magistratsdirektor</u>	ASS.DL
Halbjährlich	<u>Fortbildung: (Stand: 20.09.2010)</u>	DL
	<u>Inkontinenz</u>	ASS.DL
Jährlich	<u>Kostendeckendes Heimentgelt (Tarife)</u>	DL
	<u>Energiekennzahlen: Wasser- und Stromverbrauch, Heizungskosten</u>	TA
	<u>Sterberate im Krankenhaus</u>	PDL
	<u>Lieferanten</u>	TA
Alle 2-3 Jahre	<u>Bewohnerzufriedenheit: Fragebogen, Auswertung</u>	ASS.DL
	<u>Angehörigenzufriedenheit: Fragebogen, Auswertung</u>	ASS.DL
Personalkennzahlen, Finanzkennzahlen, Bewohnerkennzahlen, Qualitätskennzahlen		

Zuständigkeiten Controlling Kalender

ASS.DL	Assistenz der Dienststellenleitung
DL	Dienststellenleitung
HL	Heimleitungen
PDL	Pflegedienstleitung
SB	SachbearbeiterInnen für Personalangelegenheiten
TA	Technischer Assistent

Erläuterung zum Controlling-Kalender

In den Häusern (Haus Leopold Spitzer, Haus Neustadt, Haus Vogelweide-Laahen) der Seniorenbetreuung Wels entstanden im Laufe der Zeit Unmengen von Daten, Zahlen, Tabellen, Statistiken, usw. Dieser Controlling-Kalender soll dabei helfen die wichtigsten Informationen zu komprimieren und zu kommunizieren, um so durch eine erhöhte Transparenz der Daten für alle MitarbeiterInnen einen größeren Nutzen zu stiften.

Der Controlling-Kalender besteht aus 27 Kennzahlen bzw. Auflistungen mit unterschiedlichem Informationsgehalt (Fortbildungen der MitarbeiterInnen, Bewohner- und Angehörigenlisten ...), unterschieden wird in Qualitätskennzahlen, Personalkennzahlen, Finanzkennzahlen, Bewohnerkennzahlen und Sonstigen Kennzahlen (Kennzahlen betreffend Lieferanten, Energiekennzahlen).

Damit dieser Controlling-Kalender ein sinnvolles Steuerungs- Planungs- und Kontrollinstrument sein kann, müssen die Informationen/Daten aktuell, korrekt und vor allem für alle betroffenen MitarbeiterInnen leicht zugänglich sein, um verschiedene Informationen oder Änderungen zu den einzelnen Kennzahlen jederzeit eintragen zu können und um so wiederum die Aktualität zu gewährleisten.

Zur Hilfestellung wurden gewisse Intervalle definiert, an denen die Kennzahlen auf den neuesten Stand gebracht bzw. überarbeitet werden müssen, da die Frequenz der zu berichtenden Informationen eine wichtige Rolle spielt.

Abweichungen sollen genau erläutert und analysiert werden, um den verantwortlichen Führungskräften eine Hilfestellung zu geben, was konkret der Grund für die Abweichung war.

Mithilfe der Kennzahlen, aber auch durch Vergleichswerte und Prognosedaten soll die Aussagekraft dieses Controlling-Kalenders erhöht werden.

Die ausgearbeiteten Daten sollen in regelmäßigen Abständen präsentiert und besprochen werden, damit einerseits ein Informationsaustausch stattfindet und um andererseits bei negativen Entwicklungen gemeinsam und rechtzeitig entgegensteuern zu können.

Controlling Workshop

Perspektive „Prozesse“

	Ziel	Info-Bedarf Kennzahl	Frequenz	Zuständigkeit
Optimierte Prozesse	Start und Abschluss eines jährlichen Prozesses für jeden Bereich (WG,ZS,KÜ,Sekr.,HT, Haus)	Auftrag u./o. Feedback, Abschluss, benötigte Ressourcen	1 x Jahr	Führungskräfte
Generelle Entwicklung als Jahresbericht (OÖ Zahlen)	interner + externer Jahresbericht (Bilanzbericht, Erhebung für Land OÖ,...)	Voranschlag, Rechnungsabschluss, Auslastung, Entwicklung Pflegestufe, Personaleinsatz & Fluktuation, Entwicklung SH/SZ, Qualitätsentwicklung	1 x Jahr	DL, HL
Aktive Wohnungsvergabe	Optimierung der Auslastung	Heimmanager Prozentuell erfasste Auslastung (Idealwert + Auslastung)	monatlich	HL
Öffentlichkeitsarbeit	Positive Präsenz i.d. Medien; Steigerung des Images; Transparenz & Einblicke ins Haus / Einblick ins Haus und in Entwicklungen gewähren (auch intern) Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen - Netzwerke bilden	Häufigkeit Aufgaben / Kompetenzen zw. SenB und ÖA klären Basisinformation zu SenB Definition was, wie, wo veröffentlicht werden soll.	quartalsmäßig	DL, Mithilfe ÖA
Aufnahme neuer MA Kurzbeurteilungen (KBU), Mitarbeitergespräche (MAG)	laufende Evaluierung der MA-Mappe Reduzierung der Fluktuation Qualifiziertes Personal einstellen & halten	Fluktuation Erhebung Austrittsgrund	quartalsmäßig	Führungskräfte
Netzwerke ehrenamtliche, freiw. MA, Pfarre	Optimierung	Stellenbeschreibung und geeignetes Beurteilungssystem	lfd.	Führungskräfte
Extras Aktivitäten für Bewohner	Gastfreundschaft Kosten aufzeichnen	Anzahl der Kontakte Erfassung der Netzwerke und Freiwilligen	jährlich aktuell halten	HL, KoordinatorIn ea. Management

Perspektive „Mitarbeiter“

	Ziel	Info-Bedarf Kennzahl	Frequenz	Zuständigkeit
Hohe Zufriedenheit MA	Steigerung der Zufriedenheit	Befragung / Fluktuation	jährlich	alle Führungskräfte
Krankenstandstage	weniger Krankenstandstage	ALEX Anzahl der KR-Tage/MA/Bereich	monatl./quart./ jährlich	HL Mithilfe DI-Präs.
Verweildauer Fluktuation	Steigerung der Verweildauer Gesundheitsförderung Qualitätssteigerung "keine" / geringe Fluktuation	ALEX Anzahl der austretenden MA mit Grund FB-Tage / MA	jährlich	DL/HL/PDL Präsidium
Personalentwicklung Fortbildungsteilnahme	Pool für Nachwuchsführungskräfte schaffen motivierete MA Weiterentwicklung der MA und finanzielle Unterstützung	Liste von DI-Präs FB-Tage / MA Ausbildungsnachweis	halbjährlich	PDL, WGL, HL, BL (Alex)
Mehrleistungsstunden	"kein" / geringer Aufbau Rollierung beachten Abbau im gleichen Monat	Auflistung der Stunden nach Bereichen ALEX Ü-100-Liste für Magistratsdirektor	halbjährlich monatlich	HL, DL, PDL HL, DL
Personalberechnung	Optimale Personalauslastung nicht unter Mindestpersonalschlüssel (+ 10 %)	Pflegegradeinstufung nach Heimmanager DPPL	April Oktober (halbjährlich)	PDL / zentral
Urlaube	Verbrauch des Jahresurlaubs	Liste der verbleibenden Urlaub je MA / Bereich	März September	HL, PDL, Führungskräfte
Beschwerdemanagement	Kurze Wege, hohe Mitarbeiterzufriedenheit Steigerung der artikulierten Beschwerden	Sammeln und zuordnen	halbjährlich	DL,HL,PDL, BL, WGL

Perspektive „Finanzen“

	Ziel	Finanzen	Info-Bedarf Kennzahl	Frequenz	Zuständigkeit
Optimierung der Erlösstruktur	Verbesserung der Auslastung inkl. KZP, keine Abschreibung offener Forderungen		VD9 - Liste (Buch) Auslastung - Heimmanager	monatlich	HL, SH
Bezahlung der Heimgebühren	Fristgerecht mit Einziehungsauftrag		VD9 - Liste (Buch) (Höhe der offenen Forderungen)	monatlich	DL
Kostenrechnung mit KZ	Erhalt von Infos zur Unternehmensführung OO-weite Vergleichszahlen		VA, RA, DPPL, Kennzahlen	jährlich	HL
Wareneinsatz	Optimierung des Wareneinsatzes Effektiver Einsatz Just-in-time-Bestellung		VA, AOB-Liste (Buch)	monatlich quartalsmäßig	HL PDL, HL, BL
Vertgrenzen	jeder Bereich kennt seinen jährlichen Kostenrahmen		aus dem VA herausberechnen	jährlich	BL, WGL Festlegung HL/DL
Einhaltung d. Voranschläges	rechtzeitige Gegensteuerung		AOB - Liste	quartalsmäßig	HL
Verbrauchsstatistik	<i>generell: Wareneinsatz optimieren/ reduzieren mit Qualitätssteigerung/ ohne Qualitätsverlust</i>		Anzahl der Bew. mit Physiotherapie	quartal	PDL
Physio					
Inkontinenz Produkte			Anzahl der ink. Bewohner Verordnungsscheine der kl. Kassen monitäre Verbrauchsstatistik (Hartm.)	halbjährlich quartal	zentral WGL zentral
Pflegeprodukte			INKO-Abrechnung an große Kassen Verbrauchsstatistik (Hartmann)	halbjährlich jährlich	zentral SB / KD
Energieverbrauch			Verbrauchsstatistik KwH und monetär von SB/KD	halbjährlich	HL
Wäsche			Wozabal-Statistik	quartal	zentral
Pflegegeld Überwachung	Grundlage zw. Personalberechnung (optimaler Personaleinsatz) Grundlage zur Antragsstellung		Pflegegeldliste aus Heimmanager Anzahl Bw / PG Stufe laufende Aufträge eingegangene Bescheide	laufend bzw. monatl.	PDL Sekretariate
Optimierung der Einkaufskonditionen	Optimierung / Ausschöpfung der Zahlungsbedingungen ggü. Lieferanten		Skonto - Liste	jährlich	DL, HL, SB-KD

Perspektive „Kunden“

	Ziel	Info-Bedarf Kennzahl	Frequenz	Zuständigkeit
Zufriedenheit Bew. und Angehörige	Steigerung der Zufriedenheit / Selbstbestimmung, Lebensqualität, Normalität	Zufriedenheitswerte, Fragebogen Biografiearbeit als Basis ev. Angehörigenbefragung nach Todfall	3-jährig	FH; DL
Beschwerdemanagement <i>(Prozess klären)</i>	Zufriedenheit und Optimierung	Anzahl / Bereich	lfd / 1/2	DL,HL,PDL je nach Umfang und Anzahl
Betreuungs- und Pflegequalität	Pflegegeld		quartal	PDL
Diagnose Demenz	alle Demenzerkrankungen sind in der Dok diagnostiziert	Anzahl der diagnost. Demenzen im Verhältnis zur vermuteten	halbjährlich	Liste WG
Decubitushäufigkeit	keine im Haus entstehende Decubiti	Anzahl d. Decubiti	halbjährlich	PDL
Sterberate im KH Einweisung ins KH	Verringerung, Menschen sterben im gewohntem Umfeld	Anzahl KH / Haus aus Pflegemanager	quartal	zentral
Anzahl der Bew. mit Inkontinenz	Optimierung der Versorgung alle BW mit Inkontinenz haben ärztl. Diagnose	Verbrauch / Bew./ Bereich		PDL bzw. zentral
Sturzhäufigkeit	Ursachen vermeiden	Anzahl der Stürze Sturzprotokoll		PDL
Standard Betreuungsqualität	Standard hoch halten	% der Zielerreichung	jährlich	BL + WGL

Leitfaden Seniorenbetreuung Wels

Durch dieses Leitfadeninterview soll einerseits die Einstellung zum Controlling bzw. die bisherigen Erfahrungen mit dem Controlling innerhalb der Seniorenbetreuung Wels und andererseits Daten über die Verwendung des seit Oktober 2010 bestehenden Controlling-Kalenders erhoben werden. Außerdem ist es Ziel dieses Interviews, Verbesserungsvorschläge für eine zukünftig bessere bzw. transparente Gestaltung der Controlling-Instrumente zu erhalten.

I Allgemeine Daten

1. Wie lange sind Sie schon bei der Seniorenbetreuung Wels tätig?
2. Wurden Sie vor Ihrer Zeit bei der Seniorenbetreuung Wels im Rahmen einer anderen Beschäftigung/Tätigkeit schon mit dem Thema Controlling konfrontiert?

II IST-Zustand

Controlling allgemein

3. Was verbinden Sie mit dem Wort Controlling?
4. Was erwarten Sie sich vom Controlling für die Seniorenbetreuung Wels?
5. Welche Besonderheiten gibt es beim Magistrat Wels, speziell in Bezug auf Controlling? (Budgetvorgabe, Berichtswesen, Verwaltungskameralistik, usw.)
6. Welche Bedeutung hat Controlling für Ihre Arbeit bei der Seniorenbetreuung Wels?
7. Haben Sie vor dem Controlling-Kalender schon etwas von Controlling gehört?

Controlling-Kalender: für eine verbesserte Steuerung / Informationsversorgung

(Erklärung: Den Controlling-Kalender gibt es seit einem Jahr und dient der Steuerung und Informationsversorgung innerhalb der Seniorenbetreuung! Außerdem soll dadurch die Transparenz anhand von monetären und nicht-monetären Kennzahlen erhöht werden!)

8. Wie wichtig ist eine ordentlich funktionierende Informationsversorgung in Bezug auf Controlling für die Seniorenbetreuung Wels (bzgl. Kommunikation, interner Informationsfluss, Transparenz, usw.)?
9. Inwieweit wird Ihrer Meinung nach der Controlling-Kalender in den Häusern der Seniorenbetreuung Wels von den betroffenen MitarbeiterInnen (Führungskräfte, MitarbeiterInnen der Verwaltung) genutzt?
10. Welche Erfahrungen haben Sie persönlich bisher mit dem Controlling-Kalender gemacht?
11. Welche Kennzahlen / controllingrelevante Informationen des Kalenders sind für Sie / für Ihre Arbeit von Bedeutung?
12. Welche Vorteile ergeben sich Ihres Erachtens durch diesen Controlling-Kalender?
13. Wo liegen Ihrer Meinung nach die Schwachstellen dieses Controlling-Kalenders?
14. Hat sich für die Seniorenbetreuung Wels irgendetwas durch den Controlling-Kalender geändert?
Wenn ja, was?

III SOLL-Zustand

Controlling allgemein

15. Welche weiteren Veränderungen im Bereich des Controllings schlagen Sie für die Seniorenbetreuung allgemein vor?
16. Was würden Sie sich persönlich für Ihren Aufgabenbereich für Veränderungen / Optimierungen bzgl. Controlling wünschen?

17. Sollte es Ihres Erachtens eine Controlling-Schulung für die Führungskräfte der Seniorenbetreuung Wels geben? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?

18. Sollte es weiters eine Controlling-Schulung für die MitarbeiterInnen der Verwaltung geben? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?

Controlling-Kalender

19. Welche Kennzahlen / controllingrelevante Informationen des Controlling-Kalenders sind Ihres Erachtens die wichtigsten?

20. Welche Kennzahlen / controllingrelevante Informationen des Controlling-Kalenders sind Ihrer Meinung nach verzichtbar? Warum?

21. Fehlen Ihnen gewisse Kennzahlen / controllingrelevante Informationen im Controlling-Kalender die Sie für Ihre Arbeit benötigen?
Wenn ja, welche?

22. Wie sollten die controllingrelevanten Informationen bereitgestellt werden damit diese von den MitarbeiterInnen der Seniorenbetreuung möglichst optimal angenommen werden?

23. Anmerkungen?
Verbesserungsvorschläge?

Interview mit Herrn Mag. Leopold Ginner, Heimleiter BAPH Marchtrenk

I Allgemeine Daten

1. Wie lange sind Sie schon im BAPH Marchtrenk tätig?
2. Wurden Sie vor Ihrer Zeit im BAPH Marchtrenk im Rahmen einer anderen Beschäftigung/Tätigkeit schon mit dem Thema Controlling konfrontiert?

II IST-Zustand

3. Was verbinden Sie mit dem Wort Controlling?
4. Was erwarten Sie sich vom Controlling für das BAPH Marchtrenk?
5. Welche Bedeutung hat Controlling im Rahmen Ihrer Arbeit im BAPH?
6. Welche controllingrelevanten Informationen spielen in Ihrem Alten- und Pflegeheim eine Rolle?
7. Werden in Ihrem BAPH Controlling-Instrumente verwendet?
Wenn ja, welche?
8. Wie wichtig ist Ihnen eine ordentlich funktionierende Informationsversorgung innerhalb Ihres BAPH (bzgl. Kommunikation, interner Informationsfluss, Transparenz, usw.)?
9. Gibt es in Ihrem Haus so etwas Ähnliches wie einen Controlling-Kalender?

III SOLL-Zustand

10. Welche Änderungen / Verbesserungen sollten Ihres Erachtens in Ihrem Alten- und Pflegeheim im Bereich des Controllings stattfinden?
11. Sollte es Ihres Erachtens eine Controlling-Schulung für die Führungskräfte Ihres BAPH geben? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?
12. Sollte es eine Controlling-Schulung für die MitarbeiterInnen der Verwaltung geben? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?
13. Sonstige Anmerkungen?

Interview mit Frau Karin Stöger BA, Heimleiterin APH Lenzing

I Allgemeine Daten

1. Wie lange sind Sie schon im APH Lenzing tätig?
2. Wurden Sie vor Ihrer Zeit im APH Lenzing im Rahmen einer anderen Beschäftigung/Tätigkeit schon mit dem Thema Controlling konfrontiert?

II IST-Zustand

3. Was verbinden Sie mit dem Wort Controlling?
4. Was erwarten Sie sich vom Controlling für das APH Lenzing?
5. Welche Bedeutung hat Controlling im Rahmen Ihrer Arbeit im APH?
6. Welche controllingrelevanten Informationen spielen in Ihrem Alten- und Pflegeheim eine Rolle?
7. Werden in Ihrem APH Controlling-Instrumente verwendet?
Wenn ja, welche?
8. Wie wichtig ist Ihnen eine ordentlich funktionierende Informationsversorgung innerhalb Ihres APH (bzgl. Kommunikation, interner Informationsfluss, Transparenz, usw.)?
9. Gibt es in Ihrem Haus so etwas Ähnliches wie einen Controlling-Kalender?

III SOLL-Zustand

10. Welche Änderungen / Verbesserungen sollten Ihres Erachtens in Ihrem Alten- und Pflegeheim im Bereich des Controllings stattfinden?
11. Sollte es Ihres Erachtens eine Controlling-Schulung für die Führungskräfte Ihres APH geben?
Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?
12. Sollte es eine Controlling-Schulung für die MitarbeiterInnen der Verwaltung geben? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?
13. Sonstige Anmerkungen?