

**Das operative steuerungsrelevante
Controlling-Berichtswesen
in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen
in Oberösterreich**

am Beispiel der CMB – Caritas für Menschen mit Behinderungen

Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades Mag (FH)

für wirtschaftswissenschaftliche Berufe

Fachhochschulstudiengang: Sozialmanagement, Linz

Eingereicht von

Barbara Ursula HABSCHIED

03/1/0068/013

Betreuer: Drⁱⁿ. Sabine FURTNER

Zweitgutachter: Profⁱⁿ. (FH) Drⁱⁿ. Friederike QUETESCHINER

Linz, Jänner 2008

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich insbesondere bei meinem Mann Helmut für seine tatkräftige Unterstützung und sein Verständnis während der Zeit meines Studiums bedanken. Ein ganz besonderer Dank gilt sowohl meiner Mutter als auch meinen Schwiegereltern, die mich durch ihre Hilfsbereitschaft und ihre Verlässlichkeit in der Betreuung meines Sohnes Fabian während der letzten beiden Jahre unterstützten.

Gleichzeitig möchte ich hiermit die Gelegenheit nützen, mich bei meiner Betreuerin Frau Drⁱⁿ. Sabine Furtner für die Unterstützung bei der theoretischen Erarbeitung des Themas sowie Frau Prof. Drⁱⁿ. Friederike Queteschiner für die Erstellung des praktischen Teils zu bedanken.

Ein weiterer Dank gilt Herrn Mag. Michael Schrenk für die Begleitung im praktischen Projekt in der Caritas für Menschen mit Behinderungen und den Führungskräften der 1., 2. und 3. Berichtsebene für die engagierte Teilnahme an der Befragung der Interviews.

Vielen herzlichen Dank!

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die beiliegende Diplomarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keiner anderen Prüferin/keinem anderen Prüfer als Prüfungsleistung eingereicht.

Ort, Datum

Unterschrift

Kurzfassung

Die Forderung nach mehr Wirtschaftlichkeit, Leistung und Qualität in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen nimmt in der Gesellschafts- und Sozialpolitik zu. Die Einsparungen Seiten des Staates erhöhen sich und die Konkurrenz steigt. Diese Entwicklungen führen dazu, mehr Managementwissen in sozialwirtschaftliche Unternehmen einzubringen, die Bedeutung des Controlling und dessen Instrumente in NPOs steigt.

Das operative Berichtswesen, als ein wichtiges Aufgabengebiet des Controlling, stellt die wesentliche Brücke zwischen dem Management und dem Controlling dar. Ziel dieser Diplomarbeit ist es, für sozialwirtschaftliche Dienstleistungs-Unternehmen ein mögliches adressatengerechtes und steuerungsrelevantes internes Berichtswesen, abgeleitet von der Budget- und Leistungsverantwortung der Controlling-Kunden zu entwickeln.

Der Praxisteil dieser Diplomarbeit beschäftigt sich mit der Analyse des internen Berichtswesens der Caritas für Menschen mit Behinderungen. Zu diesem Zweck gab es eine Interviewbefragung der Controlling-Kunden mittels standardisiertem Fragebogen. Die Ergebnisse stellen die Grundlage für die Ableitung von Maßnahmen dar, die sozialwirtschaftliche Dienstleistungs-Unternehmen angepasst an ihre Struktur weiterentwickeln können.

Abstract

The demand for more efficiency, performance and quality in social NGOs is increasing in sociopolitical discussions. Both government subsidy cuts and competition are on the rise. These developments result in the introduction of more management knowledge in social firms and therefore the importance of Controlling and its instruments in NGOs is increasing.

Operational reporting, as an important area of Controlling, represents the substantial bridge between the management and the Controlling. The aim of this thesis is to create a potential addressee-fair and control-relevant internal reporting system for social NGOs, on the basis of the budget- and achievement responsibility of the Controlling-customers.

In the practical part of the thesis, the internal reporting system of the Caritas for people with handicaps is analysed. For this, face-to-face interviews were conducted with various Controlling-customers. The results can be used to establish constituent measures for a potential reporting in social NGOs adapted to their structure.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG UND ZIELDEFINITION	1
1.1	Methodik und Aufbau der Arbeit	2
2	CONTROLLING IN SOZIALEN DIENSTLEISTUNGS-UNTERNEHMEN	3
2.1	Der Controllingbegriff und seine Konzeption	3
2.1.1	Die Historische Entwicklung des Begriffs Controlling	4
2.1.2	Die Struktur des Controlling	5
2.1.2.1	Die Controllingziele	6
2.1.2.2	Die Controllingaufgaben	7
2.1.2.3	Die Controlling-Konzeption	8
2.1.2.4	Das Controllingsystem	11
2.1.2.5	Die Controllingapplikation	11
2.1.2.6	Die Controllinginstitution	12
2.2	Grundlagen und Management in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen	14
2.2.1	Begriffsklärung und Charakteristika sozialer Dienstleistungs-Unternehmen	14
2.2.2	Der Nonprofit Sektor in Österreich	15
2.2.3	Dienstleistungscharakter von sozialen Dienstleistungs-Unternehmen	16
2.2.4	Management in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen	19
2.3	Operatives Controlling in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen	21
2.3.1	Ziele und Funktionen des operativen Controlling in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen	22
2.3.2	Wesentliche Teilaspekte des operativen Controlling sozialer Dienstleistungs-Unternehmen	24
2.3.2.1	Kosten- und Leistungsrechnung – ein Überblick	24
2.3.2.2	Operative Unternehmensplanung und Budgetierung	26
2.3.2.3	Kontrolle und Abweichungsanalyse	29
3	OPERATIVES BERICHTSWESEN ALS STEUERUNGS- UND INFORMATIONSVERSORGUNGSINSTRUMENT IM SOZIALEN DIENSTLEISTUNGSBEREICH	33

3.1	Kennzahlen – Begriffliche Grundlagen	34
3.1.1	Klassifikationsmöglichkeiten von Kennzahlen	36
3.1.2	Kennzahlensystem mit den wesentlichsten Kennzahlen in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen	37
3.2	Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens	42
3.2.1	Berichtszweck	43
3.2.2	Arten von Berichten (Berichtstyp)	43
3.2.3	Berichtsinhalt	47
3.2.4	Berichtsform	48
3.2.5	Berichtstermin	49
3.2.6	Berichtsempfänger – Controlling-Kunden	50
3.2.7	Berichtsträger	51
3.3	Grundsätze eines controllinggerechten Berichtswesens	54
3.4	Ist-Situation des Berichtswesens in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen	56
3.4.1	Problemkreise des Berichtswesens	56
3.4.2	Aktuelle Situation des operativen Berichtswesens in vier sozialen Dienstleistungs-Unternehmen in OÖ – Eine empirische Untersuchung	58
3.4.2.1	Qualitative Interviews	59
3.4.2.2	Eckdaten der Studie	60
3.4.2.3	Die wichtigsten Studienergebnisse	61
3.4.2.4	Resümee zu den wichtigsten Studienergebnissen	67
4	DER STEUERUNGSRELEVANTE OPERATIVE MANAGEMENTBERICHT – EIN KONZEPT FÜR DEN SOZIALEN DIENSTLEISTUNGSBEREICH	69
4.1	Kennzahlen	69
4.1.1	Wirtschaftliche Kennzahlen aus der Kostenrechnung	70
4.1.2	Kennzahlen aus dem Personalbereich	71
4.1.3	Kennzahlen im Leistungsbereich	73
4.1.4	Qualitative Kennzahlen	74
4.2	Wichtige Gestaltungsdimensionen für dieses Konzept	77
4.2.1	Controlling-Kunden strukturieren	77
4.2.2	Berichtsgestaltung	78

4.3	Schaubild	80
5	DAS OPERATIVE BERICHTSWESEN KONKRET AM BEISPIEL DER CARITAS FÜR MENSCHEN MIT BEHINDERUNGEN – EINE FALLSTUDIE	82
5.1	Eckdaten der Studie	83
5.1.1	Struktur und Umfang der Evaluierung	83
5.1.2	Forschungsablauf	83
5.1.3	Standardisierter Fragebogen	84
5.2	Die wichtigsten Studienergebnisse – Die Auswertung im Detail	85
5.2.1	Reporting-Prozess	85
5.2.2	Ergebnisse der standardisierten Befragung	87
5.2.2.1	Statistische Daten	87
5.2.2.2	Zufriedenheit mit dem monatlichen Standardberichtswesen im Speziellen	88
5.2.2.3	Grundsätze und Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens	92
5.3	Handlungsvorschläge und wesentliche konzeptionelle Probleme des monatlichen Standardberichtswesens der CMB	96
5.3.1	Konzeptionelle Probleme	96
5.3.2	Handlungsvorschläge zu den konzeptionellen Problemen	97
5.4	Management-Reporting	100
5.4.1	Managementbericht für die Abteilung Kinder & Familien	100
5.4.1.1	Controlling-Kunden des Managementberichts	101
5.4.1.2	Aufbau des Managementberichts	101
5.4.1.3	Schaubild Managementbericht für die Abteilung Kinder & Familien	105
6	SCHLUSSWORT	108
	LITERATURVERZEICHNIS	110
	ANHANG	116
	Anhang (1): Interviewleitfaden für die Controller aus den vier sozialen Dienstleistungs-Unternehmen in OÖ	116

Anhang (2): Standardisierter Fragebogen für die Controlling-Kunden der CMB	118
Anhang (3): Monatlicher Soll/Ist-Vergleich der CMB	126
Anhang (4): Bericht Zeiterfassung Personalstamm der CMB	127
Anhang (5): Bericht der Leistungsstunden von/für andere Kostenstellen	127
Anhang (5): Bericht der Leistungsstunden von/für andere Kostenstellen	128
Anhang (6): Managementbericht CMB für die Abteilung Kinder & Familien-Teil 1 & 2	128

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DIE STRUKTUR DES CONTROLLING	6
ABBILDUNG 2: FÜHRUNGSSYSTEM DER UNTERNEHMUNG	10
ABBILDUNG 3: INDUSTRIE- UND DIENSTLEISTUNGS-VERSION DES INPUT-OUTPUT-MODELLS	19
ABBILDUNG 4: ZUSAMMENSPIEL DER CONTROLLINGFUNKTIONEN	23
ABBILDUNG 5: ZIELVEREINBARUNG IM GEGENSTROMVERFAHREN	28
ABBILDUNG 6: SCHEMATISCHE DARSTELLUNG DES PLANUNGS- UND KONTROLLREGELKREISES	30
ABBILDUNG 7 : NPO-SPEZIFISCHES KENNZAHLENSYSTEM	38
ABBILDUNG 8: STANDARDBERICHTSWESEN EINES SOZIALEN DIENSTLEISTUNGS-UNTERNEHMEN	46
ABBILDUNG 9: PROZESSPHASEN DES BERICHTSWESENS	51
ABBILDUNG 10: INTERNE OPERATIVEN BERICHTE IN VIER NPOS IN OÖ	63
ABBILDUNG 11: PROZESSKETTE KINDERGARTENAUFNAHME	76
ABBILDUNG 12: MEINUNGSKARTE KINDERGARTENAUFNAHME	77
ABBILDUNG 13: SCHAUBILD CONTROLLINGBERICHT	81
ABBILDUNG 14: REPORTING-PROZESS DER CMB	86
ABBILDUNG 15: ANZAHL DER BEFRAGTEN NACH ABTEILUNGEN	87
ABBILDUNG 16: BWL-GRUNDAUSBILDUNG DER BEFRAGTEN	88
ABBILDUNG 17: ALLG. ZUFRIEDENHEIT MIT DEM BERICHTSWESEN	88
ABBILDUNG 18: ERWÜNSCHTE ERGEBNISBESPRECHUNG IN PROZENT	91
ABBILDUNG 19: VERGLEICH DER SICHTWEISEN DER FK DER 1.BE UND DER FK DER 2. UND 3.BE BEZOGEN AUF DIE 8 GRUNDSÄTZE	95
ABBILDUNG 20: MANAGEMENTBERICHT TEIL 1 KINDER & FAMILIEN (BEREICHSEBENE)	105
ABBILDUNG 21: MANAGEMENTBERICHT TEIL 2 KINDER & FAMILIEN (KOSTENSTELLENEBENE)	106
ABBILDUNG 22: SOLL/IST-VERGLEICH (NEU UND VERDICHTET AUF BEREICHSEBENE)	107

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: GRUNDSTRUKTUR EINES OPERATIVEN LEISTUNGSBUDGET IN STAFFELFORM	27
TABELLE 2: MONATLICHER SOLL/IST-VERGLEICH	31
TABELLE 3: MERKMALE VON BERICHTEN	44
TABELLE 4: ZUFRIEDENHEIT MIT DEM MEDIUM BERICHTSWESEN	89
TABELLE 5: LESBARKEIT DES SOLL/IST-VERGLEICHES	90
TABELLE 6: REGELMÄßIGE ERGEBNISBESPRECHUNGEN	91
TABELLE 7: KONZEPTIONELLE PROBLEME DES STANDARDBERICHTSWESENS DER CMB	97

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abw.	Abweichung
allg.	allgemein
BE	Berichtsebene
BWL	Betriebswirtschaft
bzw.	beziehungsweise
DAF	Dienstaufzeichnung
d.h.	das heißt
etc.	und noch weitere
FK	Führungskraft
FMM	Freiburger Managementmodell
ggf.	gegebenenfalls
i.d.R.	in der Regel
KRCRL	Kostenrechnungs- und Controllingrichtlinie
MIS	Management-Informationssystem
MSS	Management-Support-System
NPO	Nonprofit-Organisation
NPOs	Nonprofit-Organisationen
NPO-Sektor	Nonprofit-Sektor
OÖ	Oberösterreich
PE	Personaleinheiten
PK	Personalkosten
sog.	so genannt
u.a.	und andere
v.a.	vor allem
ZA	Zeitausgleich
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung und Zieldefinition

Controlling im Sinne einer zielorientierten und gesamthaften Steuerung eines Unternehmens hat in den letzten Jahren auch in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen. Eine Vielzahl von Gründen ist dafür verantwortlich wie z.B. die zunehmende Ressourcenverknappung und der erhöhte Rechtfertigungsdruck zwingen die Unternehmen zu exakter Planung und zielorientierter Steuerung der Ressourcen, die Ansprüche der Kunden steigen und Qualitätsstandards, welche bezüglich der Erreichung einem Soll/Ist-Vergleich unterzogen werden müssen, werden gefordert. Der Bedarf an ziel- und steuerungsrelevanten Informationen für soziale Dienstleistungs-Unternehmen steigt ständig an. Um im Rahmen der Zielerreichung effektiv steuern zu können, ist es notwendig, die wirklich relevanten Informationen zu identifizieren und rasch erhebbar zu machen. In Zukunft wird auch eine Verbindung der operativen und strategischen Steuerung mit Qualitätsmanagementsystemen immer wichtiger.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein Konzept eines steuerungsrelevanten und adressatengerechten Managementberichts für soziale Dienstleistungs-Unternehmen in Oberösterreich darzustellen. In vielen sozialen Dienstleistungs-Unternehmen tragen vor allem pädagogisch ausgebildete Führungskräfte eine große Budget- und Leistungsverantwortung, für welche sie im internen, monatlichen Standardberichtswesen nicht nur monetäre, sondern vor allem steuerungsrelevante nicht-monetäre Leistungs- und Personalkennzahlen sowie qualitative Prozesskennzahlen benötigen. Folgende **Forschungsfragen** sollen in dieser Arbeit beantwortet werden:

- Bekommen die Controlling-Kunden regelmäßig die für die optimale Steuerung ihres Dienstleistungsbereiches notwendigen Kennzahlen aufbereitet und abgeleitet von ihren Anliegen und Problemfeldern? Welche Informationen und Kennzahlen würden die Controlling-Kunden benötigen?
- Entsprechen diese Informationen bezüglich Inhalt, Form, Medium und Frequenz ihren Bedürfnissen?
- Haben die Controlling-Kunden eine entsprechende betriebswirtschaftliche Ausbildung bzw. Einschulung, um mit diesem Instrument effektiv arbeiten zu können?

1.1 Methodik und Aufbau der Arbeit

Im Rahmen eines Berufspraktikums in der Caritas für Menschen mit Behinderungen setzte sich die Autorin monatelang mit der Thematik „Optimierung internes Controlling-Berichtswesen“ auseinander. Während dieser intensiven Beschäftigung entstand das vorliegende Thema dieser Diplomarbeit. Die erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen flossen in diese Arbeit ein.

Einleitung und Zieldefinition werden in **Kapitel 1** abgehandelt. **Kapitel 2** umfasst die gesamte Thematik des Controlling in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen, wobei der Schwerpunkt auf der Darstellung des operativen Controlling liegt. **Kapitel 3** widmet sich konkret der Beschreibung des internen operativen Berichtswesens als Steuerungs- und Informationsversorgungsinstrument im sozialen Dienstleistungsbereich. Die begrifflichen Grundlagen der Kennzahlen, die Gestaltungsdimensionen eines controllinggerechten Berichtswesens leiten in diesem Kapitel über zur Schilderung der aktuellen Ist-Situation des internen Reportings in vier sozialen Dienstleistungs-Organisationen in Oberösterreich – einer empirischen Untersuchung. **Kapitel 4** zeigt exemplarisch das Konzept eines steuerungsrelevanten operativen Managementberichts für soziale Dienstleistungs-Unternehmen. Nach einer kurzen Beschreibung der wesentlichen Kennzahlen folgt ein Schaubild zur visuellen Verdeutlichung. **Kapitel 5** bildet einen weiteren empirischen Teil dieser Arbeit. Es beinhaltet die Darstellung des Reportingprozesses und des monatlichen Standardberichtswesens mit all seinen Stärken und Schwächen am konkreten Beispiel der Caritas für Menschen mit Behinderungen. Verbesserung- und Handlungsvorschläge für das bestehende Standardberichtswesen und der Aufbau eines internen Managementberichts für die Abteilung Kinder & Familien schließen diesen praktischen Teil ab.

Wenn im Text auf die Berücksichtigung der weiblichen Sprachform verzichtet wird, geschieht dies aus Gründen der Lesbarkeit. Selbstverständlich beziehen sich alle Ausführungen – sofern nicht eigens vermerkt – auf beide Geschlechter, sowohl auf Frauen als auch auf Männer.

2 Controlling in sozialen Dienstleistungs- Unternehmen

“Controlling (...) bringt Sicherheit in die Arbeit Sozialer Organisationen, weil es die drängenden Probleme insbesondere bei der Kostendeckung frühzeitig erkennen lässt.“¹

Dieses Kapitel beschreibt zum einen den Begriff sowie die Struktur des Controlling, und zwar auf einer Ebene, die vom Organisationstyp noch völlig unabhängig ist, und zum anderen werden der Controllingbedarf und die controllingrelevanten Eigenschaften sozialer Dienstleistungs-Unternehmen näher erläutert.

2.1 Der Controllingbegriff und seine Konzeption

„Controlling ist ein Führungssystem und hat im Sinne des managementorientierten Ansatzes die Aufgabe, die Unternehmensführung zu unterstützen.“²

Der Begriff Controlling stammt aus dem angelsächsischen Raum, leitet sich vom Wort „Control“ ab und heißt soviel wie „Steuern“, „Beeinflussen“, aber auch „Orientierung geben“ und „Unter-Kontrolle-Halten“. Controlling bedeutet, eine Sache im Griff zu haben und über Vorgänge und Ereignisse des Unternehmens informiert zu sein.³

Horak versteht Controlling im weiteren Sinn als eine ziel-, zukunfts- und serviceorientierte Denkhaltung aller Entscheidungsträger einer Organisation. Im engeren Sinn bezeichnet er Controlling als ein Subsystem der strategischen und operativen Unternehmensführung mit Servicecharakter, dessen Hauptaufgabe in der Koordination von Planungs- und Kontrollprozessen, Steuerungs- und Regelungsprozessen und Informationsversorgungsprozessen liegt, um die Organisationsziele bestmöglich zu erreichen.⁴

Zum Begriff Controlling existiert in der einschlägigen Fachliteratur eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionsansätzen, und es fehlt bis heute ein einheitlich aner-

¹ Beck 1999, 10.

² Fiedler 2001, 4.

³ Vgl. Ziegenbein 2004, 22.

⁴ Vgl. Horak 1995, 109f.

kanntes Begriffsverständnis.⁵ Folgende Grundfunktionen lassen sich aus den Begriffsbestimmungen der Literatur ableiten:⁶

- Steuerungs- und Regelungsfunktion: Die einzelnen Handlungen der Mitarbeiter müssen auf das gemeinsame Ziel der Organisation ausgerichtet werden, wobei die Ziele als Sollgrößen gesetzt bzw. gemeinsam vereinbart werden. Bei Abweichungen müssen zielkonforme Reaktionen bzw. Gegensteuerungsmaßnahmen folgen, die der Verbesserung der laufenden und zukünftigen Aufgabenerfüllung dienen.
- Koordinationsfunktion: Die Abstimmung arbeitsteilig organisierter Arbeitsabläufe auf die gemeinsamen Ziele soll durch die Informationen des Controlling verbessert werden.
- Informationsfunktion: Informationen sind zweckorientiertes Wissen und müssen durch entsprechende Instrumente der Datengewinnung und der Datenauswertung beschafft werden. Das interne Rechnungswesen, entsprechend ergänzt mit qualitativen Informationen, ist hierbei eine wesentliche Quelle.
- Servicefunktion: Als unternehmensinterner, fachlich und methodisch ausgebildeter Berater unterstützt der Controller sowohl die Unternehmensführung als auch die Linienverantwortlichen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben.

2.1.1 Die Historische Entwicklung des Begriffs Controlling

Das Controlling entwickelte sich im 15. Jahrhundert von der Stellenbezeichnung „Countrroller“ (er war am englischen Königshof mit Aufzeichnungen über ein- und ausgehende Güter betraut) über den „Comptroller“ im 18. Jahrhundert (seine Aufgabe lag in der Überwachung des Gleichgewichts zwischen Staatsbudget und Staatsausgaben in den USA) zum „Controller“ im 19. Jahrhundert. Der „Controller“ wurde erstmals mit vorwiegend finanzwirtschaftlichen Aufgaben in Wirtschaftsunternehmen in den USA eingesetzt.⁷ Die Gründung des Controllers Institute of America (CIA) 1931, 1961 in Financial Executives Institute (FEI) umbenannt, schaffte es, eine einheitliche Beschreibung von Controlling weltweit durchzusetzen. In Deutschland etablierte sich der Controlling-Gedanke erst Ende der 60er Jahre, war jedoch

⁵ Vgl. Weber/Schäffer 2006, 17f.

⁶ Vgl. Andeßner 1997, 27ff.

⁷ Vgl. Weber/Schäffer 2006, 3.

bis in die 70er Jahre stark rechnungswesenorientiert.⁸ Typische Aufgabenfelder des Controlling waren zu dieser Zeit das Berichtswesen, die Budgetierung und Budgetkontrolle, Soll/Ist-Vergleiche und die operative Planung.⁹ Die Informationsversorgung als eine wesentliche Funktion des Controlling etablierte sich von 1970 bis 1980, die Zahl der Controllerstellen stieg sprunghaft an.¹⁰ Mit Zunahme der Informationsversorgung durch leistungsfähige IT-Systeme wandelte sich der Aufgabenbereich des Controllers zum Informationsversorger und Unterstützer bei Planung und Kontrolle mit dem Schwerpunkt auf Analyse und Erarbeitung von Maßnahmen. Schwachstellenanalysen, Kostenüberwachungen, Budgetierungen, Betriebsablaufuntersuchungen und Soll/Ist-Abweichungsanalysen gehören heute zu den Aufgaben des Controlling.¹¹

2.1.2 Die Struktur des Controlling

Da sich in der Literatur sowohl zum Begriff Controlling als auch zu den Controllingansätzen (Controlling-Konzeption) verschiedene mitunter auch widersprüchliche Ansichten zeigen¹², erscheint es in diesem Abschnitt notwendig, die Struktur des Controlling nach Reichmann ergänzt durch eine strukturierte kurze Darstellung der Controlling-Konzeption nach Küpper/Weber als konzeptionelle Grundlage für die vorliegende Arbeit aufzuzeigen. Eine Gegenüberstellung aller verschiedenen Konzeptionen der Fachliteratur ist nicht Ziel dieser Diplomarbeit, es wird nur ein kurzer Abriss gezeigt.

Funktional gesehen setzt sich das Controlling, wie Abb. 1 zeigt, aus vielen heterogenen Komponenten zusammen, die analysiert, definiert und strukturiert werden müssen. Dazu zählen die Controllingziele und -aufgaben, eine Controlling-Konzeption, ein Controllingsystem, eine Controllingapplikation und eine Controllinginstitution.¹³

⁸ Vgl. Fiedler 2001, 3.

⁹ Vgl. Weber 2002, 11.

¹⁰ Vgl. Fiedler 2001, 3.

¹¹ Vgl. Lachnit 1992, 3; vgl. Weber 2002, 11.

¹² Vgl. Horak 1995, 96; vgl. Horvath 2006, 60.

¹³ Vgl. Reichmann 2006, 3.

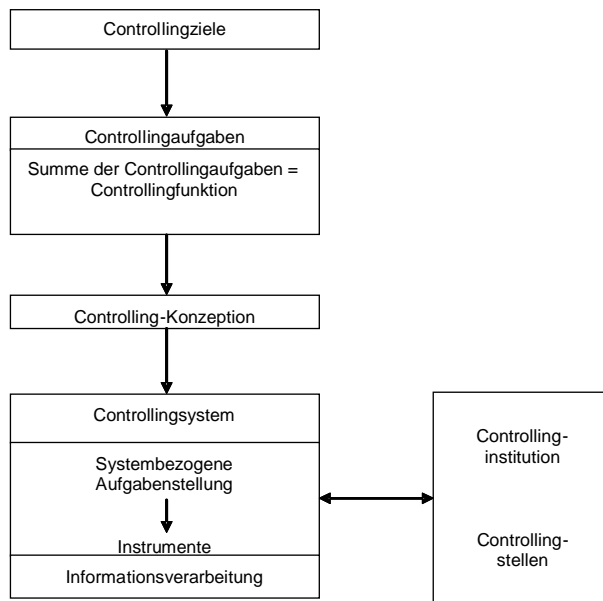


Abbildung 1: Die Struktur des Controlling¹⁴

2.1.2.1 Die Controllingziele

Reichmann versteht unter Controllingzielen all jene Ziele, die Grundlagen und Ursachen für den Aufbau von Controllingsystemen sind und sich aus den jeweiligen Oberzielen der Organisation (Determinanten der Controllingziele) ableiten. Dabei können sich die Zielinhalte primär auf die Wirtschaftlichkeit in Form des Erfolges, der Rentabilität und auf die Liquidität beziehen. Formal betrachtet sieht Reichmann die wesentlichen Ziele des Controlling in der Unterstützung der Planung, der Koordination einzelner Teilbereiche und der Kontrolle der wirtschaftlichen Ergebnisse.¹⁵

Horváth beschreibt Controlling als die ergebniszielorientierte Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung mit dem Ziel, die Koordinations-, Reaktions- und Adaptionfähigkeit der Unternehmensführung zu sichern und zu erhalten, damit diese die Ergebnis- und Sachziele des Unternehmens erreichen.¹⁶

¹⁴ Abbildung entnommen aus: Reichmann 2006, 12.

¹⁵ Vgl. ebenda, 3f.

¹⁶ Vgl. Horváth 2006, 132.

Eschenbach/Horak/Furtmüller definieren die Controllingziele spezifischer:¹⁷

„Controlling hat dafür zu sorgen, dass die obersten Leitungsorgane oder das Management der Organisation mit den aktuellsten und notwendigen Informationen als Entscheidungsgrundlage unter Verwendung adäquater Instrumente ausgestattet werden und – aufbauend auf der Koordination aller Interessen – die Mission der Organisation bestmöglich erfüllen.“

2.1.2.2 Die Controllingaufgaben

Abgeleitet von anderen Autoren versteht Reichmann unter den Controllingaufgaben eine Sollleistung, die der Erfüllung des Controllingzieles dient. Im Zusammenhang mit dem Controlling beschränkt sich die Bestimmung solcher Sollleistungen im Wesentlichen auf Aktivitäten, die den Kommunikations- und Informationsverarbeitungsprozess betreffen. Aus diesem Grund zählen nach Reichmann die Informationsbeschaffung, die Informationsaufbereitung, die Datenanalyse, die Beurteilung und die Kontrolle zu den wesentlichsten Aktivitäten des Controllers.¹⁸

Horváth beschreibt die Controllingaufgaben als Summe aller einzelnen Aktivitäten, die zur Realisierung der Controllingziele dienen und differenziert diese nach drei Kriterien:¹⁹

- Operative und strategische Controllingaufgaben im Hinblick auf die Unternehmensziele,
- systembildende und systemkoppelnde Aufgaben im Hinblick auf den Verrichtungsaspekt und
- Aufgaben, das Planungs- und Kontrollsystem und das Informationsversorgungssystem betreffend, im Hinblick auf den Objektaspekt.

¹⁷ Eschenbach/Horak/Furtmüller 2007, 352.

¹⁸ Vgl. Reichmann 2006, 4.

¹⁹ Vgl. Horváth 2006, 133.

2.1.2.3 Die Controlling-Konzeption

Mit der Controlling-Konzeption soll geklärt werden, was unter der Funktion des Controlling zu verstehen ist und welche Merkmale diese Funktion charakterisieren.²⁰ Horváth versteht unter dem Controlling-Konzept eine spezifische Definition der Controllingziele und die Ausgestaltung des Controllingsystems in Bezug auf einen wesentlichen internen und externen Kontext.²¹ Wissenschaftstheoretisch ist sowohl der Stand als auch die Entwicklung der Controlling-Konzeption nicht zufriedenstellend, und es existieren weder eine allgemeine Definition noch eine inhaltliche Abgrenzung im Rahmen der Konzeption.²²

Küpper/Weber fassen die zahlreichen Vorschläge der Literatur für eine Controlling-Konzeption entsprechend ihrer zentralen Zwecksetzung in zwei Gruppen vereinfacht zusammen:²³

1. Controlling zur Sicherung des Gewinnzieles
2. Controlling als Koordination der Unternehmensführung mit den wichtigsten Ansätzen der informations-, planungs- und kontroll- sowie koordinationsorientierten Konzeption

1. Controlling zur Sicherung des Gewinnzieles:

Das Erfolgsziel stellt die zentrale Führungsgröße und somit den Ausgangspunkt sämtlicher Überlegungen dar. Alle controllingrelevanten Aufgaben werden vom Erfolgsziel einer Organisation abgeleitet, was zur Folge hat, dass das Controlling somit nur auf das Oberziel der Organisation ausgerichtet ist. Durch diese Beschränkung ist dieser Ansatz auf Unternehmen, die mehrere Unter- und Oberziele bzw. andere Zielsetzungen verfolgen [z.B. soziale Dienstleistungs-Unternehmen, Anmerkung der Verfasserin] nicht anwendbar. Des Weiteren ist diese Konzeption ausschließlich auf den operativen Bereich beschränkt.²⁴

²⁰ Vgl. Küpper 2005, 8.

²¹ Vgl. Horváth 2006, 132.

²² Vgl. Horak 1995, 103.

²³ Vgl. Küpper/Weber 1995, 59.

²⁴ Vgl. ebenda, 60.

2. Controlling als Koordination der Unternehmensführung

a) Informationsorientierte Controlling-Konzeption

Eine Vielzahl der frühen Definitionsversuche des Controlling lässt sich dem Typus der informationsorientierten Ansätze zuordnen. Den Bezugspunkt für derartige Ansätze bildet zumeist das Rechnungswesen. Der Hauptzweck des Controlling liegt darin, einen individuellen Informationsbedarf im Zusammenwirken mit den Bedarfsträgern zu eruieren, die entsprechenden Informationen zu beschaffen und diese schließlich empfänger- bzw. problemgerecht aufzubereiten und letztendlich zu erläutern.²⁵ In der Praxis zeigt sich die häufig erhobene Klage einer Informationsüberflutung bei gleichzeitigem Fehlen der tatsächlich benötigten Informationen. Demnach erschöpft sich die Funktion des Controlling in der Koordination der Informationsgenerierung mit dem Informationsbedarf.²⁶ Mit Hilfe eines entscheidungsorientierten Planungs- und Kontrollsystems, welches eine leistungsfähige Kosten-, Leistungs- bzw. Investitionsrechnung, das Berichtswesen und die entsprechende EDV umfasst, werden Entscheidungen getroffen. Das informationsorientierte Controlling ist somit nur eine Weiterentwicklung des Rechnungswesens unter neuem Namen.²⁷

b) Planungs- und kontrollorientierte Controlling-Konzeption

Das Ziel dieser Konzeption liegt in der Koordination von Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungssystemen. Dieses Konzept schließt die Aufgaben der informationsorientierten Ansätze mit ein, erweitert diese allerdings um eine Abstimmung mit dem Planungsprozess und der Kontrolle. Des Weiteren besteht auch eine enge Beziehung zum gewinnorientierten Controlling, wobei mit diesem Konzept jedoch mehrere Ziele (strategisch und operativ) verfolgt werden. Deutlicher als bei den anderen Ansätzen erfolgt hier eine Koordination von Führungsteilsystemen, wodurch dieser Konzeption auch ein weiter reichendes Koordinationsproblem zugrunde gelegt wird.²⁸

²⁵ Vgl. Weber/Schäffer 2006, 18f.

²⁶ Vgl. Küpper 2005, 25f.

²⁷ Vgl. Küpper/Weber 1995, 60f.

²⁸ Vgl. ebenda, 60f.; vgl. Küpper 2005, 26f.

c) Koordinationsorientierte Controlling-Konzeption

Die Koordination des gesamten Führungssystems, also aller Führungsteilsysteme bildet die grundlegende Zwecksetzung der koordinationsorientierten Controlling-Konzeption. Diese Konzeption wird in der Gegenüberstellung verschiedener Konzeptionen des Controlling am häufigsten genannt und schließt die Ansätze der informationsorientierten sowie der planungs- und kontrollorientierten Konzeption mit ein, erweitert diese allerdings auf die Koordination aller Bereiche der Unternehmensführung. Es wird davon ausgegangen, dass das Zielsystem einer Organisation ein Teil des Planungssystems ist, und dass die Führungs- bzw. Unternehmensgrundsätze dem Personalführungssystem zugeordnet werden. In einem solchen System kann die Unternehmensführung entsprechend Abb. 2 in folgende Teilsysteme unterteilt werden: die Organisation, das Planungssystem, das Kontrollsystem, das Informationssystem und das Personalsystem. Das Controlling wird durch die zentrale Aufgabe der Koordination selbst Bestandteil des Führungssystems.²⁹

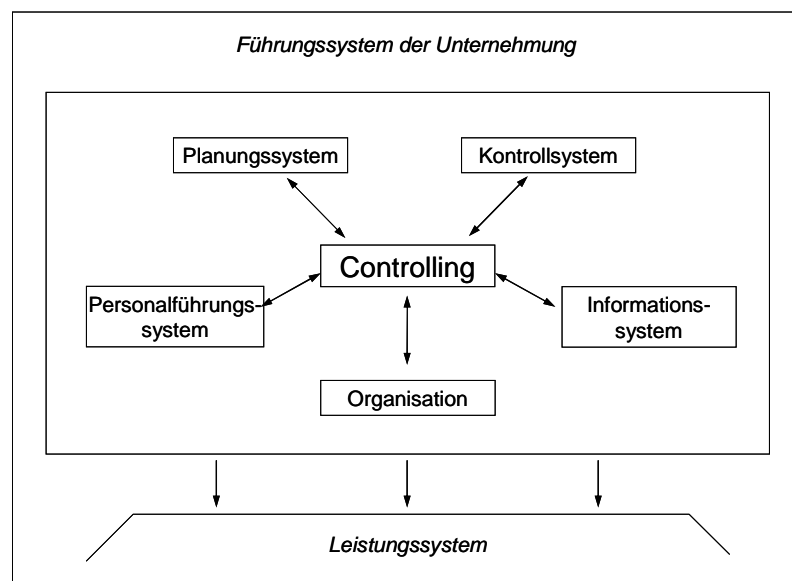


Abbildung 2: Führungssystem der Unternehmung³⁰

²⁹ Vgl. Küpper 2005, 27ff.

³⁰ Abbildung entnommen aus: Küpper 2005, 30.

2.1.2.4 Das Controllingsystem

Das Controllingsystem nach Reichmann ist die Konkretisierung einer allgemeinen oder spezifischen Controlling-Konzeption durch die unternehmensbezogene Festlegung bestimmter Konzeptionsparameter. Im Controllingsystem wird geregelt, welche Aufgaben in welchen Unternehmensbereichen zu klären sind, welche Instrumente und Rechengrößen bzw. Systemelemente im Einzelnen gebraucht werden.³¹

Zur Präzisierung eines Controllingsystems müssen weitere Überlegungen getroffen werden:³²

- Handelt es sich um ein externes/internes, nationales oder internationales Controllingsystem?
- Für welche Branchen oder Teilbranchen bzw. für welche Unternehmen soll das Controllingsystem (so ergeben sich z.B. gesamtunternehmensbezogene, werkspezifische oder funktionspezifische Controllingsysteme) erarbeitet werden?

2.1.2.5 Die Controllingapplikation

Die Controllingapplikationsebene umfasst alle relevanten betriebswirtschaftlichen und EDV-technischen Instrumente, abgeleitet von der spezifischen Controlling-Konzeption.³³ Horváth unterscheidet bei den Controllinginstrumenten die ideellen (Methoden und Modelle, Techniken und Verfahren) von den realen (Informationsverarbeitung) Hilfsmittel, die im Rahmen der systembildenden und systemkoppelnden Koordination zur Erfassung, Strukturierung, Auswertung und Speicherung von Informationen eingesetzt werden.³⁴

Horak unterscheidet die verschiedenen Gliederungsansätzen für Controlling-Instrumente nach Weber/Bramseman/Schmitz-Dräger und bestätigt die Aussage, dass es keinen einheitlichen Instrumenten-Katalog für Controlling gibt.³⁵ Für die vorliegende Arbeit wird eine spezifische Auswahl an relevanten Instrumenten für den

³¹ Vgl. Reichmann 2006, 13.

³² Vgl. ebenda, 13.

³³ Vgl. ebenda, 13f.

³⁴ Vgl. Horváth 2006, 134.

³⁵ Vgl. Horak 1995, 139.

sozialen Dienstleistungsbereich getroffen, die gesondert in Kapitel 2.3.2 dargestellt werden.

2.1.2.6 Die Controllinginstitution

Für die Ausführung der im Rahmen des Controllingsystems festgelegten Aufgaben müssen Aufgabenträger bestimmt werden. Die Controllinginstitution, welche aus mehreren Controllingstellen bestehen kann, hat die Aufgabe, alle Controllingaufgaben zu erfüllen. Reichmann bezeichnet die Inhaber der Controllingstellen als Controller, die mit ausreichender Handlungskompetenz ausgestattet werden müssen, damit sie die Kommunikations- und Informationsverarbeitungsaufgaben bestmöglich erfüllen können.³⁶

Somit wird erstmals der Unterschied zwischen Controlling und Controller ersichtlich. In diesem Zusammenhang erscheint es wichtig, die Divergenz zwischen Controlling und Controller genauer zu erläutern. Weber/Schäffer z.B. stellen drei verschiedene Begrifflichkeiten nebeneinander: Controller, Controllership und Controlling. Mit dem Begriff Controller bezeichnen Weber/Schäffer einen Stelleninhaber, der für das Management ein bestimmtes Set an Aufgaben (z.B. Bereitstellung von Kosteninformationen) erbringt. Unter Controllership wird die Summe aller Aufgaben eines Controllers verstanden. Controlling schließlich stellt eine spezielle Führungs- oder Managementfunktion dar, die von unterschiedlichen Aufgabenträgern vollzogen werden kann. Controller und Controllership werden dem institutionellen Aspekt, Controlling dem funktionalen Aspekt zugeordnet.³⁷

Kropfberger/Winterheller arbeiteten nach bekannten Theoriebausteinen von Deyhle folgenden Unterschied heraus: Das Controlling und die dahinter stehende betriebswirtschaftliche Denkweise betrifft alle Führungskräfte einer Organisation, der Controller hat die Aufgabe, durch entsprechende Instrumente und zielgerichtetes Handeln die Manager und Mitarbeiter einer Organisation bei der Zielerreichung zu unterstützen. Da die Manager und letztendlich alle Mitarbeiter einer Organisation für den Erfolg verantwortlich sind, ist es auch Aufgabe des Managements, Controlling im Sinne einer laufenden Erfolgssteuerung zu betreiben.³⁸

³⁶ Vgl. Reichmann 2006, 15f.

³⁷ Vgl. Weber/Schäffer 2006, 1.

³⁸ Vgl. Kropfberger/Winterheller 2003, 15.

Wesentlich zu beantworten ist in diesem Abschnitt noch die Frage, wie das Controlling in die Aufbauorganisation eingebettet werden kann. Bei der Eingliederung in der Unternehmenshierarchie gibt es drei Möglichkeiten:³⁹

- Wird das Controlling in der ersten Führungsebene etabliert, ist der Controller meist Mitglied des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung.
- Um Konfliktsituationen innerhalb der Geschäftsführung zu vermeiden, kann das Controlling in zweiter Führungsebene verankert werden. So kann es z.B. direkt dem Finanzvorstand unterstellt sein.
- Bei der dritten Möglichkeit wird das Controlling als ressortneutraler zentraler Stab direkt der Geschäftsführung zugeordnet. In diesem Fall müssen die Informationsrechte des Stabes (Anordnungs- und Weisungsbefugnisse des Controllers) genau definiert werden.

„Wenn wir das Controlling-Konzept ganz allgemein als Hilfsmittel zur Steuerung sozialer Systeme durch Informationen begreifen, so ist unbestritten, dass auch Verbände (und somit NPOs allgemein, Anmerkung der Verfasser) ein Controlling brauchen.“⁴⁰

Der komplexe und in vielen Bereichen unscharf umrissene Objektbereich der NPOs muss zunächst als Grundlage für die vorliegende Arbeit abgegrenzt werden. Die NPOs werden in diesem Abschnitt als soziale Dienstleistungs-Unternehmen betrachtet, welchen das koordinationsorientierte Konzept des Controlling mit seinen Instrumenten im operativen Bereich gegenübergestellt wird. Dabei steht das Controlling als führungsunterstützendes Konzept in Beziehung und Abhängigkeit zum Wesen und zu den Problembereichen des Managements. Demzufolge wird das Managementsystem in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen dargestellt und die spezifischen Problemstellungen im Hinblick auf das Controlling analysiert.

³⁹ Vgl. Fiedler 2001, 18f.

⁴⁰ Zünd 1983, 17.

2.2 Grundlagen und Management in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen

2.2.1 Begriffsklärung und Charakteristika sozialer Dienstleistungs-Unternehmen

Im Unterschied zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, welche primär wirtschaftliche Ziele (Formalziele wie Rentabilität, Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Liquidität) verfolgen, wurden sozialwirtschaftliche Unternehmen gegründet, um bedürftigen bzw. benachteiligten Personen zu helfen und sie in ihren Anliegen zu unterstützen. In diesen Organisationen steht das Sachziel (Bedarfsdeckung) im Vordergrund und sie sind meist in öffentlicher bzw. gemeinnütziger, steuerlich privilegierter Trägerschaft (Vereine, Stiftungen, etc.) organisiert. Die sozialen Dienstleistungen wurden lange Zeit nach dem Kostendeckungsprinzip finanziert und in pluraler Ausgewogenheit der Träger erstellt. Anstelle der ökonomischen Investitionslogik traf die politische Logik der Sozialplanung die Entscheidung darüber, welche Arten von sozialen Dienstleistungen und Einrichtungen für welche Klientel geplant wurden. Das ökonomische Ziel der sozialen Dienstleistungs-Unternehmen lag und liegt somit einzig und alleine in der Kostendeckung. Im Vergleich zu wirtschaftlichen Unternehmen haben Unternehmen im Sozialbereich dementsprechend eigene Handlungsoperationen, Entscheidungskalküle und Organisationsformen entwickelt.⁴¹

Soziale Dienstleistungs-Unternehmen gehören nach der traditionellen Betriebswirtschaftslehre zu den Nonprofit-Organisationen. Der Begriff „NPO“ steht für jene Organisationen, deren primärer Zweck nicht in der Gewinnerwirtschaftung liegt, sondern in der Erzielung von Wirkungen bei Klienten durch verschiedenste Dienstleistungen, was eine konsequente Nutzer-Orientierung⁴² verlangt. NPOs dürfen keine Gewinne bzw. Überschüsse an Eigentümer oder Mitglieder ausschütten (non-distribution constraint), es ist ihnen aber nicht verwehrt, Gewinne zu erwirtschaften. Bedeutend ist die Gewinnverwendung sozusagen als Mittel zur Zweckerfüllung, der Mission. So können Gewinne z.B. in Form von Investitionen für neue Leistungsangebote oder zur Finanzierung von nicht selbst tragenden Leistungsbereichen (z.B.

⁴¹ Vgl. Eisenreich/Halfar/Moos 2005, 18.

⁴² Vgl. dazu auch Kapitel 2.2.3 spezifischen Merkmale bezüglich sozialer Dienstleistungen von Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer.

karitative Leistungen) verwendet werden.⁴³ NPOs sind zielgerichtete, produktive und soziale Systeme, in denen Ziele (oberstes Ziel = die Erfüllung der Mission) verfolgt, Pläne erstellt und Entscheidungen getroffen und kontrolliert werden. NPOs sind mehr als der reine Verkauf einer Dienstleistung, vielmehr, sie bringen Veränderungen in das Leben von Menschen und stellen somit hohe Anforderungen an das Management.⁴⁴

2.2.2 Der Nonprofit Sektor in Österreich

Im österreichischen Wirtschafts- und Gesellschaftssystem spielen NPOs eine große Rolle. Die föderalistische Struktur Österreichs spiegelt sich auch im Aufbau des NPO-Sektors, der sich bezüglich Größe, politischer Orientierung, Organisationsgrad und Leistungsprofil heterogen darstellt, wider. Eine Vielzahl der NPOs agiert auf Landesebene in enger Verbindung und Abhängigkeit der öffentlichen Landesverwaltung. Von den wenigen Ausnahmen abgesehen, haben NPOs auf Bundesebene oft eine schwache und unbedeutende Stellung.⁴⁵

Durch folgende Strukturmerkmale ist der österreichische NPO-Sektor gekennzeichnet:⁴⁶

- Vor allem große traditionelle NPOs stehen oft in der Nähe oder im direkten Einflussbereich von politischen Parteien und/oder von der Kirche.
- Im Gegensatz zu den großen NPOs existieren viele kleine basisorientierte Selbsthilfegruppen und lokale Vereine, die sich auf rein sachliche und/oder regional klar definierten Aufgaben beschränken und somit keine umfassenden Ressourcenansprüche gegenüber der öffentlichen Hand stellen.
- Aus der organisatorischen Vielfalt der NPOs ergeben sich zum Teil heterogene interne Strukturen des NPO-Sektors wie z.B. bei den großen NPOs, die in Dachverbänden zusammengefasst sind.
- Auf vielfältige Art und Weise ist der NPO-Sektor organisatorisch und personell mit dem öffentlichen Sektor (Staat) verbunden. Darüber hinaus ist der NPO-Sektor finanziell größtenteils von der öffentlichen Hand abhängig.

⁴³ Vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, 22.

⁴⁴ Vgl. Horak/Heimerl 2007, 167.

⁴⁵ Vgl. Schneider/Badelt/Hagleitner 2007, 55f.

⁴⁶ Vgl. ebenda, 61f.

Dem Staat stehen unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung wie z.B. Subventionen oder auch der „Ankauf“ von Leistungen.

Bezüglich der Art der erbrachten Leistungen, der Größe oder dem Grad der formalen Organisationen gliedern sich die NPOs in Eigenleistungs- und Fremdleistungs-NPOs. Eine weitere Unterteilung erfolgt in verwaltungsnahe, basisnahe und wirtschaftliche NPOs:⁴⁷

- Die Eigenleistungs-NPOs erstellen ihre Leistungen vorwiegend für ihre Mitglieder (z.B. auf Freiwilligkeit beruhende Interessenvertretungen, Berufsvereinigungen, Selbsthilfegruppen, etc.)
- Die Fremdleistungs-NPOs erstellen ihre Dienstleistungen ausschließlich für Dritte (Konsumenten außerhalb der Organisation). Zu diesen zählen die großen, traditionellen NPOs wie z.B. Rotes Kreuz, Caritas, Volkshilfe, Diakonie, etc. Viele dieser großen Wohlfahrtsverbände können als wirtschaftsnahe NPOs charakterisiert werden.
- Die Vielzahl der Selbsthilfegruppen und der lokalen Vereine entspricht dem Typ der basisnahen NPOs. Durch die politischen Tendenzen zur Auslagerung früher öffentlich wahrgenommener Agenden auf private Träger entstehen neue verwaltungsnahe NPOs wie z.B. Arbeitsmarktservice.
- Als Mischfälle gelten jene Organisationen, die Leistungen sowohl für die eigenen Mitglieder als auch für Dritte erbringen (z.B. Sport- und Musikvereine).

2.2.3 Dienstleistungscharakter von sozialen Dienstleistungs-Unternehmen

Die NPO als zielgerichtetes, produktives, soziales System⁴⁸ betrachtet, erbringt spezifische Leistungen, die zur Erfüllung ihrer Zwecke dienen und von der Art der „Produktion“ her gesehen als Individual- bzw. Kollektivgüter vorwiegend im Dienstleistungsbereich liegen.⁴⁹

⁴⁷ Vgl. ebenda, 62f.

⁴⁸ Vgl. Horak/Heimerl 2007, 167.

⁴⁹ Vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, 46.

Aufgrund der Heterogenität des Sektors und der Problematik der Abgrenzung zum Sachgut gibt es in der Fachliteratur bis heute keine einheitliche Definition zum Begriff Dienstleistung.⁵⁰

Im Folgenden werden die spezifischen Charakteristika der Dienstleistung nach Bruhn dargestellt.⁵¹

- Dienstleistungen sind immateriell, aber ohne Sachleistungsanteile nicht darstellbar. Die eigentliche Kernleistung ist nicht greifbar, sie ist „intangibel“.
- In engem Zusammenhang mit der Immaterialität von Dienstleistungen steht die Intangibilität. Die Qualität der Dienstleistung ist vor der Erstellung bzw. oft auch noch während des Dienstleistungsprozesses sinnlich nur bedingt wahrnehmbar. Im Gegensatz zu Sachgütern sind Dienstleistungen unteilbar, Produktion und Konsumtion erfolgen simultan („Uno-Actu-Prinzip“). Somit sind Dienstleistungen nicht speicherbar, sie sind vergänglich.
- Eine weitere Eigenschaft stellt die Notwendigkeit des externen Faktors dar, was bedeutet, dass die Leistungserstellung der Beteiligung des Kunden bedarf.
- Die Besonderheit des externen Faktors führt zum Kriterium der Standortgebundenheit; d.h., dass Dienstleistungen i.d.R. am Ort des Dienstleistungsanbieters oder des Kunden zu erstellen sind.
- Schließlich sind Dienstleistungen kundenindividuell und variabel; sie werden für jeden Kunden jeweils neu erstellt.

In Anlehnung an Meffert/Bruhn stellt Haller die Phasen der Dienstleistungen dar, wobei die Integration des externen Faktors sowie implizit die Immaterialität berücksichtigt wird, indem das Ziel der Dienstleistungserbringung mit „nutzenstiftender Wirkung“ beschrieben wird.⁵²

„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (zum Beispiel Versicherungsleistung) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (zum Beispiel Friseurleistung) verbunden sind (**Poten-**

⁵⁰ Vgl. Haller 2005, 6.

⁵¹ Vgl. Bruhn 2004, 21ff.

⁵² Vgl. Haller 2005, 13.

zialorientierung). Interne (zum Beispiel Geschäftsräume, Personal, Ausbildung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (**Prozessorientierung**). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (zum Beispiel Kunden) oder deren Objekten (zum Beispiel Auto der Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (zum Beispiel Inspektion beim Auto) zu erzielen (**Ergebnisorientierung**).⁵³

Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer ergänzen die oben dargestellten spezifischen Merkmale bezüglich sozialer Dienstleistungen:

Soziale Dienstleistungen werden i.d.R. von Menschen für Menschen erbracht, wobei Produzent und Empfänger in einem engen Interaktionsprozess zusammenwirken. Der Grad der Integrativität (Intensität der Mitwirkung des Dienstleistungsnehmers am Dienstleistungsprozess) ist sehr hoch, was zur Folge hat, dass der Leistungserbringungsprozess (Art und Weise der Interaktion) umso wichtiger wird. Der Dienstleistungsnehmer wird Koproduzent („Uno-Actu-Prinzip“) und beeinflusst somit entscheidend das Leistungsergebnis. Der menschliche Produktionsfaktor ist von enormer Bedeutung. Um die Qualität zu erhöhen, müssen Sachkompetenz (Know-how, Qualifikation) sowie die Sozial- und Kommunikationskompetenz der Mitarbeitenden gefördert und entwickelt werden. Um sich in die Situation der Klienten hineinversetzen und deren individuelle Bedürfnisse berücksichtigen zu können, spielt die Empathie gerade in sozialen Dienstleistungen eine bedeutende Rolle.⁵⁴

Die folgende Abbildung zeigt den Unterschied der Austauschbeziehung Industriebetrieb versus Dienstleistungsbetrieb. Das Input-Output-Modell nach dem Freiburger Management-Modell (FMM) verdeutlicht, dass die Orientierung am Kunden vor allem im sozialen Dienstleistungsbereich von großer Wichtigkeit ist, die Mitglieder-Klienten-Beziehung steht im Zentrum einer NPO. Kundenorientierung im Sozialbereich bedeutet, die Interessen und Forderungen aller Anspruchsgruppen (mit großer Bedeutung der Stakeholder) und vor allem die Austauschbeziehungen zufriedenstellend mit diesen zu berücksichtigen. Weiters ist in diesem Zusammenhang anzuführen, dass eine NPO nur so lange existenz- und erfolgsfähig ist, als es ihr gelingt, die für die Zweckerfüllung, die Leistungserbringung quantitativ und qualitativ erforder-

⁵³ Meffert/Bruhn 2003, 30.

⁵⁴ Vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, 46ff.

derlichen Ressourcen zu beschaffen, also eine Art Gleichgewicht zwischen Input und Output herzustellen.⁵⁵

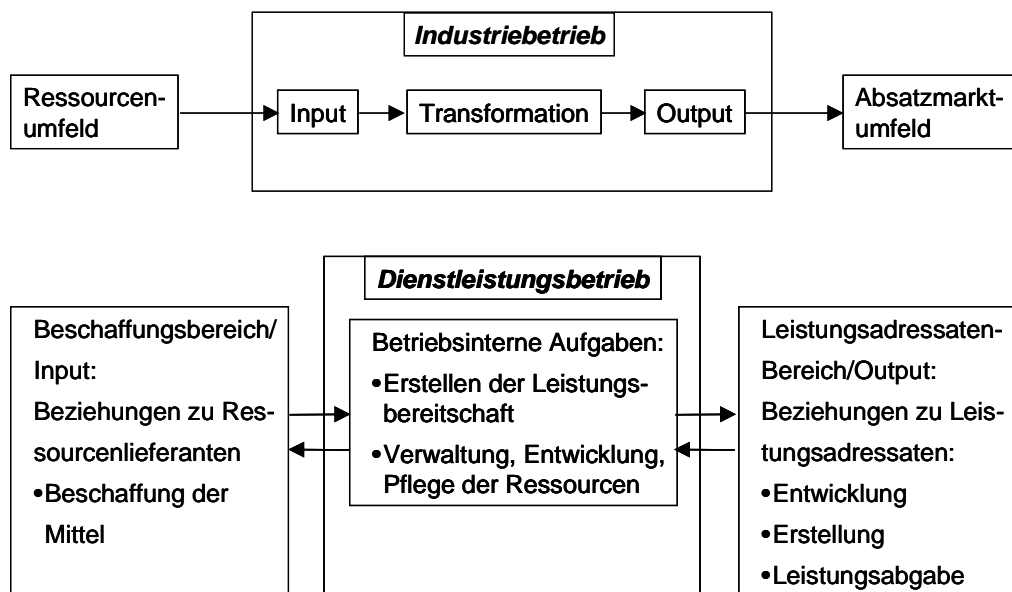


Abbildung 3: Industrie- und Dienstleistungs-Version des Input-Output-Modells⁵⁶

2.2.4 Management in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen

Betrachtet man Controlling als Subsystem der Unternehmensführung, erscheint es wesentlich, sich zunächst dem Management in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen zuzuwenden und die speziellen Problemstellungen bezogen auf das Controlling herauszuarbeiten. Darauf aufbauend, wird das strategische vom operativen Controlling abgegrenzt und der operative Bereich als Schwerpunkt dieser Arbeit näher erläutert.

Begriffsbestimmung und Dimensionen des Managements

Der Begriff Management, als Lehnwort aus dem Englischen ins Deutsche übernommen, ist in der Literatur ein weit verbreiteter Begriff.⁵⁷ Horak/Heimerl verstehen unter dem Begriff die „Handhabung“ von Strukturen und Prozessen in Organisationen.⁵⁸ Aus der folgenden Definition von Hopfenbeck lässt sich die Mehrdimensiona-

⁵⁵ Vgl. ebenda, 48ff.

⁵⁶ Abbildung entnommen aus: Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, 48.

⁵⁷ Vgl. Horak 1995, 155.

⁵⁸ Vgl. Horak/Heimerl 2007, 171.

lität des traditionellen Managementbegriffs herausarbeiten.⁵⁹ „Management ist die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des soziotechnischen Systems Unternehmung in sach- und personenbezogener Dimension.“⁶⁰ Während der funktionale Aspekt alle Aufgaben zur Zielbestimmung sowie Festlegung der Struktur und Handlungsweisen, die nicht ausführender Art sind, umfasst, beschreibt der institutionelle Aspekt die Institutionen, die Management betreiben, also Stellen innerhalb der Organisation mit Weisungsbefugnis wie z.B. Führungskräfte [Die Praxis zeigt, dass in NPOs vor allem pädagogische Fachkräfte als Führungskräfte tätig sind, die großteils mangelndes betriebswirtschaftliches Know How mitbringen, Anmerkung der Verfasserin]. Weiters unterscheidet der funktionale Aspekt zwischen der personenbezogenen und sachbezogenen Dimension. Erstere hat die Führung und Motivation der Mitarbeiter zum Inhalt. Speziell in Dienstleistungs-Unternehmen wird der Faktor „Mitarbeiter“ als die wichtigste Komponente für den Erfolg bezeichnet.⁶¹ Die Aufgabe des Managements besteht in dieser Dimension darin, die Mitarbeiter von der Mission, der Aufgabe der sozialen Dienstleistungs-Organisation zu überzeugen, um den maximalen Nutzen des Unternehmens zu erreichen.⁶² Die sachbezogene Dimension fasst die einzelnen Teilschritte des Managementprozesses (Ziele festlegen, planen, entscheiden, durchführen und kontrollieren) in einem Regelkreis zusammen.⁶³

Besondere Managementthemen in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen

Auf Grund der Komplexität der sozialen Dienstleistungs-Unternehmen, die sich durch ein besonderes Zielsystem (die Mission – Erzielung von Wirkungen bei Klienten) und anderen Faktoren ergeben (wie z.B. zunehmender Rechtfertigungsdruck gegenüber Stakeholder, vermehrter Zeitdruck in Folge moderner Kommunikationsmittel, generelle Ressourcenknappheit und schrittweise Reduktion der öffentlichen Hand; damit verbunden eine Veränderung der Finanzierungsstruktur, schwierige Personalsituation, bereichsübergreifende Kommunikation und vor allem entscheidungsorientiert gestaltete qualitative und quantitative Informationen als entscheidende Basis für Führungskräfte) kommen auf das Management eines sozialen Dienstleistungs-Unternehmen erschwerte Bedingungen zu, die eine zunehmende Professionalisierung des Managementsystems und des Controlling als führungsun-

⁵⁹ Vgl. ebenda, 171.

⁶⁰ Hopfenbeck 2002, 493.

⁶¹ Vgl. Horak/Heimerl 2007, 171.

⁶² Vgl. Horak 1995, 160.

⁶³ Vgl. Horak/Heimerl 2007, 171.

terstützendes Subsystem verlangen. Soziale Dienstleistungs-Unternehmen verfügen gegenüber gewinnorientierten Unternehmen über ein mehrdimensionales Zielsystem (eine Vielzahl von Anspruchsgruppen aus dem Umfeld stellen unterschiedliche Anforderungen, die über Aufgaben/Leistungserbringungsziele/Sachziele, Potential/Verfahrensziele und sonstige qualitative/quantitative Formalziele definiert und schließlich in Leistungswirkungsziele optimal auf die Mission abgestimmt, zusammengefasst werden⁶⁴), in dem viele Komponenten qualitativer Natur sind, wodurch vor allem das Messen der Zielerreichung erschwert wird. Dies setzt einerseits eine entsprechend präzise und strategisch orientierte Zielformulierung voraus und andererseits werden besondere Anforderungen an den Aufbau des Rechnungswesens und des Controlling gekoppelt mit spezifischen EDV-Lösungen gestellt, da nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Informationen erfasst, aufbereitet und weitergeleitet werden müssen.⁶⁵

2.3 Operatives Controlling in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen

Die Controllingaktivitäten in Unternehmen unterteilen sich nach verschiedenen Kriterien, vor allem aber aufgrund der vom Controllingsystem zu überdeckenden Zeitspanne, in das operative („die Dinge richtig tun“) und das strategische („die richtigen Dinge tun“) Controlling.⁶⁶ Das strategische Controlling in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen stellt die Frage, ob die richtigen Leistungen mit der geforderten Leistungswirkung und der entsprechenden Qualität erbracht werden. Mit dem operativen Controlling hingegen werden der Erfolg (Zielerreichung), die Liquidität (Finanzierung) und die Wirtschaftlichkeit (Effizienz des Mitteleinsatzes) gesteuert.⁶⁷ Da sich der Kernbereich der vorliegenden Arbeit auf das operative Controlling mit dem Schwerpunkt des Reportings bezieht, wird das strategische Controlling der Vollständigkeit halber zwar angeführt, aber nicht näher erläutert.

⁶⁴ Vgl. Horak 1995, 164ff.

⁶⁵ Vgl. Horak/Heimerl 2007, 169ff.

⁶⁶ Vgl. Bachmann 2004, 135.

⁶⁷ Vgl. KRCRL 2004, 38.

2.3.1 Ziele und Funktionen des operativen Controlling in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen

Aufgabe des operativen Managements ist es, die vorhandenen Erfolgspotenziale des Unternehmens bestmöglich zu nutzen. Das operative Controlling unterstützt das Management bei der nachhaltigen Sicherung von Produktivität, Effektivität, Effizienz, Kostendeckung und Liquidität. Es ergänzt und dient dem operativen Management beim Erreichen der operativen Ziele durch Führungsleistungen (Aufbau eines Planungs- und Kontrollsystems sowie die Koordination der einzelnen Systemelemente) und Führungsdienstleistungen (die Bereitstellung von internen und externen Informationen für die Entscheidungsträger des Unternehmens und die betriebswirtschaftliche Beratung der Führungskräfte). Für die Führungsleistungen und Führungsdienstleistungen stellt das operative Controlling eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, welche auf den Basisinformationssystemen (Finanzbuchhaltung, Personalverrechnung etc.) und der Kostenrechnung – beides sind Informationsquellen, nicht jedoch Teil des Controlling – aufbauen. In der Praxis ist der Aufbau einer controllinggerechten Kostenrechnung meist Aufgabe des Controllers.⁶⁸

Der Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung sowie das Controlling unterliegen in oberösterreichischen Einrichtungen nach dem Sozialhilfegesetz und dem Behindertengesetz [somit auch sozialen Dienstleistungs-Unternehmen, Anmerkung der Verfasserin] der Richtlinie über die Anwendung einer landesweiten Kosten- und Leistungsrechnung sowie einem landesweiten Controlling (KRCRL), vorgegeben von der Sozialabteilung des Landes Oberösterreich. Unter „Bedachtnahme“ auf den Informationsbedarf des Amtes der oö Landesregierung, gemäß dieser Richtlinie, können die Einrichtungen zusätzlich ein erweitertes internes Controlling für ihre Zwecke aufbauen.⁶⁹ Da diese Richtlinie starken Einfluss auf den Einsatz der controllingrelevanten Instrumente in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen einnimmt, wird im Folgenden immer wieder auf diese Richtlinie Bezug genommen.

Bachmann analysiert die drei Controllingebenen der Planung, Kontrolle und Steuerung und legt wie Abb. 4 zeigt, folgende Controllingphasen fest, die teils nacheinander, teils parallel ablaufen und sich wechselseitig durchdringen.⁷⁰

⁶⁸ Vgl. Furtmüller 2003, 249.

⁶⁹ Vgl. KRCRL 2004, 2ff.

⁷⁰ Vgl. Bachmann 2004, 130f.

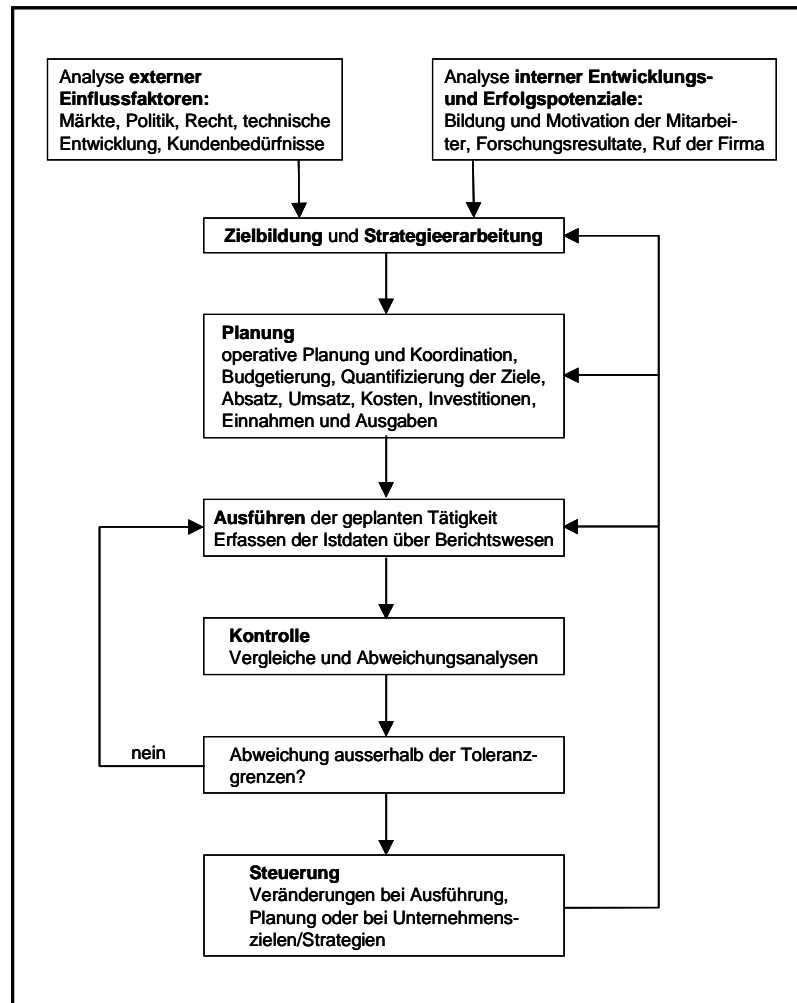


Abbildung 4: Zusammenspiel der Controllingfunktionen⁷¹

Das Zusammenspiel dieser Phasen findet sich auch in der KRCRL als Controllingkreislauf wieder und setzt sich zusammen aus:⁷²

- 1) Zielformulierung
- 2) Planung der Zielerreichung
- 3) Kontrolle der Zielerreichung
- 4) Analyse der Abweichungen
- 5) Ableitung von Steuerungsmaßnahmen und
- 6) neuer Zielformulierung

⁷¹ Abbildung entnommen aus: Bachmann 2004, 132.

⁷² Vgl. KRCRL 2004, 37f.

2.3.2 Wesentliche Teilaspekte des operativen Controlling sozialer Dienstleistungs-Unternehmen

Die Kosten- und Leistungsrechnung (KORE) baut auf den Basissystemen der Finanzbuchhaltung und Personalinformationssystemen auf und bildet die wesentliche Informationsgrundlage für das operative Controlling.⁷³ Im Folgenden wird ein Überblick über die verschiedenen Teilbereiche der Kosten- und Leistungsrechnung als Grundlage für das Reporting dargestellt.

2.3.2.1 Kosten- und Leistungsrechnung – ein Überblick

„**Kosten** sind der Wert des Ressourceneinsatzes zur Leistungserstellung. Sie sind also der Wert der verbrauchten Güter und beanspruchten Dienste zur Erstellung der NPO-Leistungen.“⁷⁴

Leistungen sind das mengenmäßig festgestellte und in der Folge in Geld bewertete, periodengerechte Ergebnis der durch die Aktivitäten der NPO erstellten Güter bzw. Dienstleistungen. Die Leistungen von sozialen Dienstleistungs-Unternehmen sind oft immateriell⁷⁵ und können nur bei entsprechend dimensionierter Leistungsbereitschaft von Personen oder Anlagen erbracht werden. Die von den sozialen Dienstleistungs-Unternehmen vorgehaltene Leistungsbereitschaft (in Form von Personal, Räumlichkeiten, etc.⁷⁶) verursachen die meisten Kosten (fixe Kosten unabhängig von der Inanspruchnahme der Kunden⁷⁷). Die auf die einzelne ausgeführte Leistung entfallenden Kosten resultieren aus der Auslastung der verfügbaren Kapazitäten. Letztendlich bestimmen die Kosten der Leistungsbereitschaft (zeitabhängige fixe Kosten) und die Auslastung dieser Bereitschaft den Wert der einzelnen, an den Kunden abgegebenen Leistung.⁷⁸

Die Kosten- und Leistungsrechnung als wichtigstes Teilgebiet des internen Rechnungswesens bildet den betrieblichen Leistungserstellungs- und Leistungsverwer-

⁷³ Vgl. Eschenbach/Horak/Furtmüller 2007, 351.

⁷⁴ Schauer 2003, 55.

⁷⁵ Vgl. hierzu Kapitel 2.2.3 Dienstleistungscharakter.

⁷⁶ Vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, 56.

⁷⁷ Vgl. ebenda, 56.

⁷⁸ Vgl. Schauer 2003, 55ff.

tungsprozess möglichst exakt ab, um dadurch eine Informationsgrundlage für betriebswirtschaftlich vernünftige Entscheidungen zu schaffen.⁷⁹

Die Kosten- und Leistungsrechnung nach der Kostenrechnungs- und Controllingrichtlinie des Landes OÖ haben insbesondere:⁸⁰

- der Ermittlung der Selbstkosten,
- der Feststellung der Kosten- und Erlösstruktur,
- als Planungsgrundlage für die Leistungserstellung,
- der Kontrolle der Wirtschaftlichkeit (Zeitvergleich, Betriebsvergleich) sowie
- der Prävention von Verlusten (Plan/Ist-Vergleich) zu dienen.

Soziale Dienstleistungs-Unternehmen in OÖ müssen ihre Kostengrößen und Leistungen nach der gegliederten Kosten- und Leistungsrechnung in die Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung wie folgt ermitteln.⁸¹

Die **Kostenartenrechnung** fragt nach der Art und Höhe der Kosten und dient als Grundlage für die Kostenstellenrechnung. Welche Kosten fallen im Zuge der Leistungserstellung an?

Die **Kostenstellenrechnung** als Bindeglied zur Kostenträgerrechnung fragt nach dem Ort des Kostenanfalles (Kostenstellen sind die Orte, an denen die Kosten verursacht und größtenteils auch beeinflusst und verantwortet werden. Der Kostenstellenverantwortliche muss für diese Aufgabe die Befugnis, Kompetenz und Verantwortung aufbringen können). Wo entstehen die Kosten?

Die **Kostenträgerrechnung** fragt schließlich nach der Art, Höhe und Zusammensetzung der Kosten für eine bestimmte Leistung oder Leistungsgruppe. Wofür sind die Kosten angefallen?

⁷⁹ Vgl. Eschenbach/Horak/Furtmüller 2007, 345.

⁸⁰ Vgl. KRCRL 2004, 8.

⁸¹ Vgl. Eschenbach/Horak/Furtmüller 2007, 345.; vgl. Fiedler 2001, 75.; vgl. KRCRL 2004, 9.

2.3.2.2 Operative Unternehmensplanung und Budgetierung

„Planung ist ein systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen bzw. Maßnahmen und Mitteln zur Zielerreichung sowie deren wechselseitiger Abstimmung. Ihr Ergebnis ist ein bestimmtes Handlungsprogramm mit konkreten Inhalten und Vorgaben.“⁸²

Planung ist somit aktive Zukunftsgestaltung und unterscheidet sich von der Improvisation, Prognose und Kontrolle. Während die Improvisation eine Reaktion auf eine bereits eingetretene Situation darstellt, geht die Prognose von gegenwärtigen Zuständen aus, beschreibt zukünftige Zustände in Form von begründeten Erwartungen und stellt somit eine Information für eine realitätsnahe Planung dar. Die Kontrolle ist hingegen vergangenheitsorientiert und überprüft die Einhaltung der Plansätze.⁸³

Die operative Planung ist eine kurzfristige Planung und umfasst in der Regel ein oder zwei Jahre.⁸⁴ [In sozialen Dienstleistungs-Unternehmen umfasst die Budgetplanung ein Jahr, da das Budget jährlich aufs Neue von den Subventionsgebern (meist dem Land) bewilligt werden muss, Anmerkung der Verfasserin] Die Ziele leiten sich aus der Grundsatzplanung (im Leitbild schriftlich festgehalten) über die strategisch-mittelfristige Planung (die darauf aufbauend den grundsätzlichen Handlungsrahmen schafft und dem Unternehmen hilft, den Leistungsauftrag auch bei stetig neuen Herausforderungen zu erfüllen) ab. Die operative Planung bezieht sich auf die unmittelbare Leistungserstellung unter Berücksichtigung dieses strategischen Rahmens. Am Ende des operativen Planungsprozesses steht das Budget.⁸⁵

„Ein Budget ist im Allgemeinen ein in Geldeinheiten ausgedrücktes, schriftliches Sollergebnis, das einem Verantwortungsbereich vorgegeben wird.“⁸⁶

In NPOs ist das Leistungsbudget eines der zentralsten operativen Planungs- und Kontrollinstrumente, wodurch Zielgrößen verbindlich vereinbart, der Grad der Zielerreichung überprüft und Ansätze für Maßnahmen- und Zielkorrekturen gefunden werden. Das Grundschema eines operativen Leistungsbudgets entspricht der Gegenüberstellung von Leistungen, Erträgen und Einnahmen mit Kosten, Aufwendun-

⁸² Andeßner 1997, 30.

⁸³ Vgl. ebenda, 30f.; vgl. Lechner/Egger/Schauer 2004, 88.

⁸⁴ Vgl. Bachmann 2004, 139.

⁸⁵ Vgl. Andeßner 1997, 31ff.

⁸⁶ ebenda, 38.

gen und Ausgaben einer Abrechnungsperiode in Staffelform, wodurch der Periodenerfolg einer NPO abgeleitet wird. Durch die Beachtung der fixen und variablen Kostenarten wird die Staffelform stärker strukturiert. In der Praxis zeigen sich neben den monetären erfolgsrelevanten Größen einer NPO auch nicht-monetäre Größen [z.B. Anzahl der Klienten und Verpflegungstage, Anzahl der Leistungsstunden, etc., Anmerkung der Verfasserin], die in das Leistungsbudget einfließen.⁸⁷

Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer bezeichnen das Leistungsbudget als die in Zahlen festgelegte Leistungserwartung mit dem hierfür erforderlichen Mitteleinsatz.⁸⁸

In der Staffelform hat ein Leistungsbudget folgende Grundstruktur und ist ähnlich aufgebaut wie hierfür der vorgegebene Datenfile des Landes OÖ:

Grundstruktur Leistungsbudget
Leistungen - variable Kosten (Kosten, die von der Leistungsmenge unmittelbar abhängig sind)
Deckungsbeitrag - fixe Kosten (Kosten, die von der Leistungsmenge unabhängig sind)
Betriebsergebnis der NPO +/- Betriebsüberleitung (Umrechnung zwischen kalkulatorischen und pagatorischen Größen)
Unternehmensergebnis der NPO

Tabelle 1: Grundstruktur eines operativen Leistungsbudget in Staffelform⁸⁹

Planungsablauf

Die Planungs- bzw. Budgetrechnung umfasst einerseits die zukunftsbezogene Budgetierung und andererseits die rückschauende Budgetkontrolle. Durch die vielfältigen Aufgaben einer sozialen Dienstleistungs-Organisation und die daraus folgende Gliederung in die Aufbauorganisation empfiehlt es sich, das Gesamtbudget in die Budgets einzelner Teilorganisationen aufzugliedern.⁹⁰

Die Planung bzw. die Budgeterstellung kann so als Prozess betrachtet werden, der durch Vorgaben der Führungsspitze der NPO (top-down) oder durch Detailpläne der

⁸⁷ Vgl. Furtmüller/Twerarser 2003, 251f.

⁸⁸ Vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, 144.

⁸⁹ Abbildung entnommen aus: Furtmüller/Twerarser 2003, 252.

⁹⁰ Vgl. Schauer 2003, 169.

einzelnen operativen Einheiten (bottom-up) begonnen werden kann. [In der Praxis erfolgt die Budgeterstellung in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen im Gegenstromverfahren, es wird sowohl im top-down, als auch im bottom-up geplant; siehe Abb. 6 Budgeterstellungprozess in der Caritas für Menschen mit Behinderungen, Anmerkung der Verfasserin] Wichtig ist die Einbindung der Budgetverantwortlichen in den Planungsprozess.⁹¹

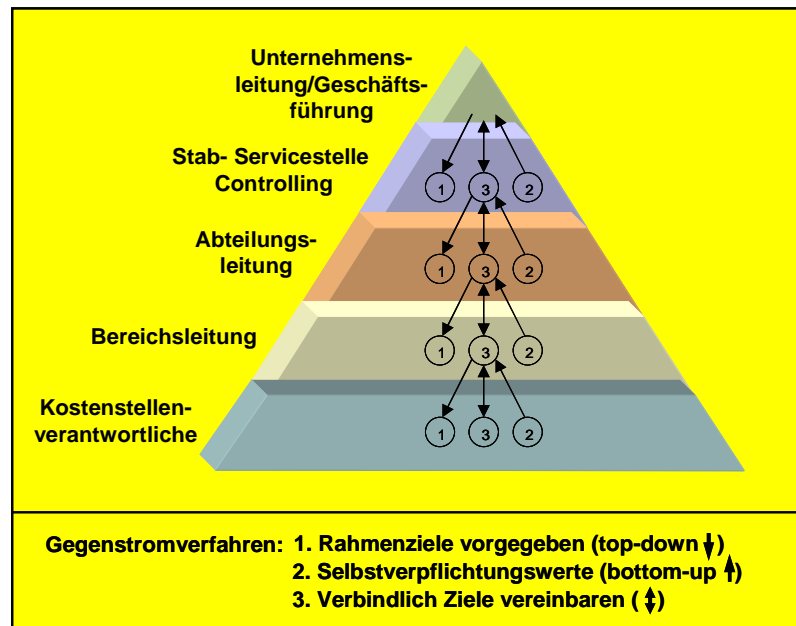


Abbildung 5: Zielvereinbarung im Gegenstromverfahren⁹²

Top-down werden Ziele durch vorgesetzte Stellen an untergeordnete Führungskräfte weitergegeben. Die Ziele werden nach unten hin zunehmend konkreter und differenzierter. Auf jeder Stufe wird die Machbarkeit der Ziele überprüft und im bottom-up werden die erreichbaren Ziele an die vorgesetzte Stelle zurückgemeldet. Ein Abstimmungsprozess ist notwendig, wenn die top-down- und bottom-up-Pläne nicht übereinstimmen.⁹³

Nach Abschluss der Planungsphase haben die Budgetwerte verbindlichen Zielcharakter bezüglich Zeitbezug (Planungsperiode), Inhalt (Leistungen und Kosten) und Ausmaß (Wirkungen). Innerhalb der Planungsperiode bleiben die Budgetwerte unverändert, es erfolgt keine Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen. Die Er-

⁹¹ Vgl. Furtmüller/Twerarser 2003, 252.

⁹² Vgl. in Anlehnung an: Fiedler 2001, 66.

⁹³ Vgl. Fiedler 2001, 66.

wartungsrechnung berücksichtigt die Einflüsse der geänderten Planungsprämissen.⁹⁴

Leistungsbudget, Finanzplan und Planbilanz sind die Bestandteile einer integrierten Planung von Erfolg, Liquidität und Vermögen und dienen sowohl der Koordination als auch der Integration der Teilpläne des Unternehmens. Aufgabe des Controllers ist es, die Methoden, Instrumente und den Ablauf der integrierten Planung zu entwickeln und zu koordinieren.⁹⁵ Da die Dimensionen Liquidität und Finanzierung nicht Gegenstand der KRCRL sind⁹⁶, wird hier im Detail nicht näher auf den Finanzplan und die Planbilanz eingegangen.

2.3.2.3 Kontrolle und Abweichungsanalyse

Planung (Ziele vereinbaren und Soll-Werte festlegen) und Kontrolle (Überprüfung, ob die festgelegten Ziele erreicht wurden und Ist-Werte ermitteln) ergänzen einander innerhalb des betrieblichen Planungssystems. Die Kontrolle im Sinne der modernen Führung (koordinationsorientiertes Controlling) darf dabei nicht die Funktion der Schuldzuweisung haben. Drei Funktionen der Kontrolle sind zu unterscheiden:⁹⁷

- **Sicherungs- oder Präventivfunktion** mit dem Ziel, zielkonformes Verhalten zu fördern.
- **Korrekturfunktion:** Festgestellte Abweichungen vor Ablauf der Planungsperiode können mit rechtzeitig eingeleiteten Korrekturmaßnahmen korrigiert werden. Somit kann das Ziel am Ende der Planungsperiode erreicht werden.
- **Planungsbeurteilungsfunktion:** Aus unrealistisch festgelegten Planzahlen müssen Maßnahmen für künftige Planungen abgeleitet werden.

Der Zusammenhang zwischen den beiden Controllingfunktionen der Planung und Kontrolle lässt sich am besten als kybernetisches Regelkreismodell darstellen.⁹⁸

⁹⁴ Vgl. Furtmüller/Twerarser 2003, 253.

⁹⁵ Vgl. ebenda, 249.

⁹⁶ Vgl. KRCRL 2004, 38.

⁹⁷ Vgl. Furtmüller/Exner 2003, 273.

⁹⁸ Vgl. ebenda, 273.

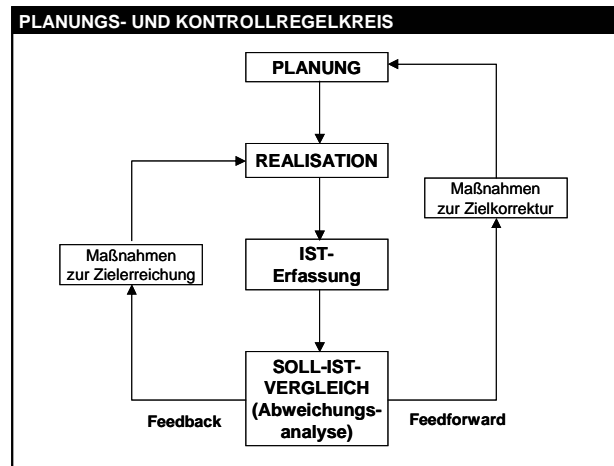


Abbildung 6: Schematische Darstellung des Planungs- und Kontrollregelkreises⁹⁹

Der **Soll/Ist-Vergleich** ist ein zentrales Instrument der Kontrolle¹⁰⁰ und dient somit in erster Linie der Kostenüberwachung, der Zweckmäßigkeit (Effektivität) und der Feststellung der Wirtschaftlichkeit der erbrachten Leistungen (Effizienz).¹⁰¹

Die Basis dieser Abweichungsermittlung bilden zum einen die vorgegebenen Soll-Werte aus dem Budget, zum anderen die erfassten Ist-Werte (z.B. Kostenstellenkosten) aus der Kostenrechnung.¹⁰²

Die im Rahmen der Planung festgelegten Soll-Werte werden mit den tatsächlichen Ergebnissen im Soll/Ist-Vergleich zeitnah analysiert, d.h., monatlich oder zumindest quartalsmäßig, und die Ergebnisse werden für die Entscheidungsträger aufbereitet, um davon abgeleitete Korrekturmaßnahmen treffen zu können, die rechtzeitig vor Abschluss der Planungsperiode durchgeführt werden müssen.¹⁰³

Der Controller hat in diesem Prozess die Aufgabe, die Verantwortlichen regelmäßig über die Abweichungen zu informieren. Empfängerorientiert verdichtete Soll/Ist-Vergleiche sind notwendig. Abweichungen über einer festgelegten Toleranzschwelle erfordern eine Rücksprache mit dem zuständigen Kostenstellenleiter. Die zur Beseitigung der Abweichung beschlossenen Maßnahmen und die Ergebnisse der

⁹⁹ Abbildung entnommen aus: Furtmüller/Exner 2003, 273.

¹⁰⁰ Vgl. Furtmüller/Exner 2003, 272.

¹⁰¹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer 2004, 852.; vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, 145.

¹⁰² Vgl. Weber/Schäffer 2006, 255.

¹⁰³ Vgl. Eschenbach/Horak/Furtmüller 2007, 351.

Kostendurchsprache müssen anschließend schriftlich in einem Protokoll festgehalten werden.¹⁰⁴

Ein monatlicher Soll/Ist-Vergleich hat folgendes Aussehen:

Soll/Ist-Vergleich							
Informationen Mai 20..							
Nr.	Budgetposition	Budget	Soll	Ist	Soll/Ist-Vergleich		Kommentar
		20..	Mai 20..	Mai 20..	abs.	%	
	1	2	3	4	5	6	7

Tabelle 2: Monatlicher Soll/Ist-Vergleich¹⁰⁵

Zusätzlich kann der monatliche Soll/Ist-Vergleich auch mit Abweichungen vergangener Budgetperioden (kumulierte Monatswerte z.B. Jän.-Mai.) ergänzt werden.¹⁰⁶

Der Soll/Ist-Vergleich ist ein vergangenheitsorientiertes Instrument. Damit der Soll/Ist-Vergleich als controllinggerecht bezeichnet werden kann, sollte er um eine permanente Vorschau in die Zukunft (Forecast oder Erwartungsrechnung) ergänzt werden.¹⁰⁷

Die Erwartungsrechnung, auch Soll/Wird-Vergleich genannt, sollte als bewährtes betriebswirtschaftliches Lenkungsinstrument in keiner NPO fehlen. Ihre Ziel ist es, den Ausnutzungs-/Erfüllungsgrad eines Budgets während der Laufzeit einer Budgetperiode transparent zu machen, zu kontrollieren und den voraussichtlichen Grad der Ausnutzung/Zielerfüllung zum Ende der Budgetperiode abzuschätzen. Die Erwartungsrechnung analysiert in erster Linie die noch verbleibende Zeit der Budgetperiode und erstellt Maßnahmen im Interesse der Zielerfüllung.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Vgl. Fiedler 2001, 157.

¹⁰⁵ Tabelle entnommen aus: Furtmüller/Exner 2003, 276.

¹⁰⁶ Vgl. Furtmüller/Exner 2003, 276.

¹⁰⁷ Vgl. Fiedler 2001, 146.

¹⁰⁸ Vgl. Furtmüller/Eschenbach 2003, 279f.

Fazit

Die operative Planungs- und Kontrollebene ist geschichtlich gesehen bis heute das Kernarbeitsfeld der Controller. Operative Planung, Kontrolle und die erforderliche Informationsversorgung der Controlling-Kunden mit entsprechenden empfängerorientiert aufbereiteten Daten (bis heute noch stark monetär geprägt) füllen den wesentlichen Teil des Zeitbudgets der Controller in einem Unternehmen. Die Budgetierung bildet den wesentlichen Hebel für den Erfolg des Unternehmens.¹⁰⁹

Der Erfolg einer NPO wird mittels Kennzahlen und Indikatoren gemessen. Sie versorgen die Entscheidungsträger in kompakter Form mit den wichtigsten Daten der Organisation.¹¹⁰ Da das Berichtswesen neben den monetären Kennzahlen auch wesentliche nicht monetäre Kennzahlen enthalten soll, und dies eines der zentralsten Instrumente für die zielgerichtete Führung von sozialen Dienstleistungs-Unternehmen darstellt, werden im folgenden Kapitel zunächst Kennzahlen und Indikatoren als Grundlage für das Reporting dargestellt. Darauf aufbauend wird die Frage, wie ein operatives Berichtswesen als Steuerungs- und Informationsinstrument in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen aufgebaut sein soll, beantwortet.

¹⁰⁹ Vgl. Weber/Schäffer 2006, 299.

¹¹⁰ Vgl. Furtmüller 2003, 286.

3 Operatives Berichtswesen als Steuerungs- und Informationsversorgungsinstrument im sozialen Dienstleistungsbereich

Die Informationsversorgung zählt zu den wichtigsten Aufgaben des Controlling. Weber/Schäfer bezeichnen das Berichtswesen als „Kernprodukt“ der Controllerarbeit, welches seit den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts fest in der Literatur verankert ist. Allerdings wird der Gegenstandsbereich des Berichtswesens von den Autoren unterschiedlich definiert. So umfasst das Berichtswesen entweder die gesamte Informationsversorgung, oder es beschränkt sich auf den Teil der Informationsversorgung, der sich mit der Übermittlung von Informationen beschäftigt. In der Praxis liegt der Fokus auf der Übermittlung innerbetrieblicher Informationen.¹¹¹

„Information ist zweckorientiertes Wissen, also Wissen, das zur Erreichung eines Zweckes, nämlich einer möglichst vollkommenen Disposition eingesetzt wird.“¹¹²

Reichmann definiert Controlling als die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient und zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsebenen der Organisation führt.¹¹³ Das Berichtswesen als wichtiges Bindeglied des Informationssystems zu den anderen Führungsteilsystemen ist somit eines der zentralsten Instrumente für die zielgerichtete Führung von sozialen Dienstleistungs-Unternehmen.¹¹⁴

Das Berichtswesen hat die Aufgabe, alle Führungskräfte eines sozialen Dienstleistungs-Unternehmen mit denjenigen Informationen zu versorgen, die sie für ihre jeweilige Aufgabe benötigen. Solche Informationen können sich auf organisationsinterne Sachverhalte und auch auf externe Umfeldinformationen beziehen. Eine nachhaltige Ziel- und Zukunftsorientierung ist nur möglich, wenn die Entscheidungsträger der Dienstleistungs-Organisation über die Einhaltung ihrer Pläne rechtzeitig informiert werden. Ein gut ausgebautes, strukturiertes und auf die Berichtsempfän-

¹¹¹ Vgl. Weber/Schäfer 2006, 211.

¹¹² Wittmann 1959, 14, (zit. nach: Wall 2006, 100.)

¹¹³ Vgl. Reichmann 2006, 13.

¹¹⁴ Vgl. Küpper 2005, 170.; vgl. Furtmüller/Fürnschuß 2003, 292.

ger abgestimmtes Berichtswesen versetzt die Führungskräfte in die Lage, fundierter, rascher und aus ganzheitlicher Perspektive Entscheidungen zu treffen, weil sie über die Lage (Stärken und Schwächen) und zukünftigen Entwicklungen der Organisation besser Bescheid wissen als ohne Berichtswesen.¹¹⁵

Zu Beginn dieses Kapitels werden zunächst als Basis des Berichtswesens die begrifflichen Grundlagen der Kennzahlen gelegt. Es schließt sich eine kurze Auflistung der wichtigsten Kennzahlen in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen dargestellt, an einem Kennzahlensystem an. Die Gestaltungsdimensionen und die Grundsätze des Berichtswesens stellen anschließend den Übergang zum Schwerpunkt dieses Kapitels dar. Die Darstellung der Ist-Situation des controllinggerechten Berichtswesens in sozialen Dienstleistungs-Organisationen in OÖ leitet dann über zum nächsten Kapitel, welches die Frage, wie interne Berichte für die Empfänger (Controlling-Kunden) optimal gestaltet werden sollen, beantwortet.

3.1 Kennzahlen – Begriffliche Grundlagen

Kennzahlen dienen als Informationsinstrument über das Dienstleistungsgeschehen und unterstützen das Management bei der Vorbereitung ihrer Entscheidungen.¹¹⁶ Sie stellen eine gemeinsame Sprache aller am Management eines sozialen Dienstleistungs-Unternehmens beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter dar und stellen sicher, dass alle Beteiligten an den gleichen Zielen arbeiten.¹¹⁷ Kennzahlen sind Zahlen mit spezifischem Erkenntniswert, die in konzentrierter Form (als Absolutzahlen oder Verhältniszahlen) quantifizierbare Sachverhalte eines Dienstleistungs-Unternehmens zum Ausdruck bringen. Sie haben einen instrumentalen Charakter, dienen der Informationsbeschaffung und können vergangenheitsorientiert (Ist-Zahlen) und zukunftsorientiert (Soll-Zahlen) entwickelt werden. Auf der einen Seite dienen sie dadurch der Kontrolle und auf der anderen Seite liefern sie Unterlagen für die Planung.¹¹⁸

Zur Messung des Erfolgs (Effektivität im Sinne des Ziel-Output-Verhältnisses und Effizienz im Sinne des Input-Output-Verhältnisses) eines sozialen Dienstleistungs-

¹¹⁵ Vgl. Furtmüller/Fürnschuß 2003, 292ff.

¹¹⁶ Vgl. Schauer 2003, 155.

¹¹⁷ Vgl. Eisenreich/Halfar/Moos 2005, 27.

¹¹⁸ Vgl. Schauer 2003, 155.

Unternehmens unterscheidet Furtmüller zwischen den zwei Messgrößen Kennzahlen und Indikatoren.¹¹⁹

- **Kennzahlen** sind quantitative Daten, die als bewusste Verdichtung der Realität über zahlenmäßig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte informieren und sich aus dem Rechnungswesen ableiten (z.B. Zahlungsfähigkeit eines sozialen Dienstleistungs-Unternehmens mit Hilfe von Liquiditätskennzahlen wie liquide Mittel/kurzfristige Verbindlichkeiten).
- **Indikatoren** sind Messgrößen, die einen bestimmten, für sich nicht exakt messbaren Sachverhalt abschnittsweise abzubilden versuchen (z.B. Fluktuationsrate in einem sozialen Dienstleistungs-Unternehmen als Indikator der Zufriedenheit der Mitarbeiter). Solche Größen lassen sich zur Gänze meist nicht nur über einen Indikator abbilden.

Aufgrund der Dominanz von qualitativen Zielen sind Indikatoren [Kennzahlen zur operationalen Darstellung der Sachziele (Leistungsziele), zur Erfolgsbeurteilung (Effizienz) und zur Darstellung der Zielerreichungsgrade¹²⁰] in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen von großer Bedeutung.¹²¹ Allerdings zeigt die Praxis, dass soziale Organisationen mit dem Einsatz solcher Kennzahlen gerade erst am Anfang stehen¹²² und finanzielle Kennzahlen dominieren.¹²³

Kennzahlen informieren in präziser und komprimierter Form über die Situation eines sozialen Dienstleistungs-Unternehmens, dessen Leistungsbereiche und dessen Prozesse und stellen somit für das Management eine wesentliche Grundlage der erfolgreichen Steuerung dar.¹²⁴ Der Zweck der Erstellung spezifischer Kennzahlen richtet sich nach den unterschiedlichen Informationsbedürfnissen der daran interessierten Entscheidungsträger (wie z.B. Geschäftsführung, Führungskräfte, Staat, usw.) Folgende Anforderungen sind an Kennzahlen und Indikatoren zu stellen:¹²⁵

- Wiedergabe von Informationen, die das Wesentliche für das Management hervorheben.
- Sie sollen Maßstäbe sein, um werten und abwägen zu können.

¹¹⁹ Vgl. Furtmüller 2003, 286f.

¹²⁰ Vgl. Schauer 2003, 156.

¹²¹ Vgl. Furtmüller 2003, 286f.

¹²² Vgl. Eisenreich/Halfar/Moos 2005, 20f.; vgl. Kapitel 3.4.2.3 Studienergebnisse der Evaluierung Berichtswesen in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen, Kennzahlen, Frage 1.

¹²³ Vgl. Weber/Schäffer 2006, 168f.

¹²⁴ Vgl. Eisenreich/Halfar/Moos 2005, 21.

¹²⁵ Vgl. Schauer 2003, 155.

- Sie sollen Zusammenhänge aufzeigen, um Ursachen erforschen und Konsequenzen ableiten zu können.
- Sie sollen Zielprojektionen ermöglichen, um Fortschritte erzielen zu können.
- Sie sollen eine Ergebnis-Kontrolle bieten, um die Entwicklung steuern zu können.

Somit wird ersichtlich, dass die Bestimmung des Kennzahlenempfängers umso wichtiger wird, je mehr Hierarchieebenen in einem sozialen Dienstleistungs-Unternehmen zu finden sind. Damit einher müssen die Kennzahlen spezifisch auf den Wirkungsbereich und die Steuerungsverantwortung des Kennzahlenempfängers zugeschnitten werden. Wenige, dafür aber sehr aussagekräftige und auf den jeweiligen Objektbereich bezogenen Kennzahlen zeichnen eine gute Unternehmenssteuerung aus.¹²⁶

3.1.1 Klassifikationsmöglichkeiten von Kennzahlen

Der Versuch, Kennzahlen zu gliedern ist nach Reichmann unter folgenden Hauptgesichtspunkten denkbar:¹²⁷

- **Informationsbasis:** Zu dieser zählen aufbereitete Informationen für externe oder interne Interessenten auf Basis der Kosten- und Leistungsrechnung, Betriebs- und Finanzbuchhaltung inklusive Bilanzen und der Planungsrechnung.
- **Statistische Form:** Diese gliedert die Kennzahlen in absolute (Einzelkennzahlen, Summen und Differenzen) und relative Kennzahlen (Beziehungs-, Gliederungs- und Indexzahlen).¹²⁸ Während Gliederungszahlen einen Teil im Verhältnis zum Ganzen setzen, wie z.B. Personalkosten/Gesamtkosten ordnen Beziehungszahlen zwei verschiedene Zahlen, die in einer sachlichen Beziehung stehen, einander zu wie z.B. Deckungsbeitrag/Umsatz. Indexzahlen hingegen beschreiben die zeitliche Veränderung gleichartiger Zahlen wie z.B. Kosten Mai/Kosten April.¹²⁹

¹²⁶ Vgl. Eisenreich/Halfar/Moos 2005, 27f.

¹²⁷ Vgl. Reichmann 2006, 20f.

¹²⁸ Vgl. ebenda, 21.

¹²⁹ Vgl. Fiedler 2001, 165.

- **Zielorientierung:** Richten sich die Kennzahlen nach dem Ziel der Organisation, lassen sich Erfolgs- und Liquiditätsteile sowie quantitative numerische Zielgrößen für die Kennzahlenerfassung unterscheiden.
- **Objektbereich:** Kennzahlen, die sich auf den Objektbereich beziehen, hängen vom jeweiligen Untersuchungsgegenstand ab (z.B. erfordert ein bestimmter betrieblich abgegrenzter Sektor andere Kennzahlen als ein betrieblicher Bereich, auf den Kennzahlen unternehmensbezogen verdichtbar sind¹³⁰).
- **Handlungsbezug:** Hierbei ist zwischen normativen Größen (Kennzahlen als Ziele und interne Standards enthalten Handlungsaufforderung) und deskriptiven Größen (beschreiben lediglich einen Sachverhalt, der in Folge einer weiteren Erklärung bzw. Analyse bedarf) zu unterscheiden.

3.1.2 Kennzahlensystem mit den wesentlichsten Kennzahlen in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen

„Der Aussagewert einzelner Kennzahlen ist begrenzt.“¹³¹ Die Entwicklung eines Kennzahlensystems entgegnet diesem Problem, indem es eine Menge geordneter Kennzahlen darstellt, die miteinander in sachlicher Beziehung stehen und einen Organisationsbereich möglichst vollständig abbilden. In einem sozialen Dienstleistungs-Unternehmen muss das Kennzahlensystem organisationsspezifisch aufgebaut werden, weil es größtenteils vom vorgegebenen Auftrag und damit verbunden von den Sachzielen (Wirkungsziele) her zu entwickeln ist. Schauer stellt, wie Abb. 7 zeigt, das von Etlin/Etlin abgeleitete Kennzahlensystem aus dem NPO-Management-Modell, leicht verändert dar.¹³²

Dabei kommt der Messung von Effizienz und Effektivität in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen nach dem FMM eine zentrale Bedeutung zu.¹³³

¹³⁰ Vgl. Weber/Schäffer 2006, 168.

¹³¹ Reichmann 2006, 21.

¹³² Vgl. Schauer 2003, 161f.

¹³³ Vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, 39ff.



Abbildung 7 : NPO-spezifisches Kennzahlensystem¹³⁴

¹³⁴ Abbildung entnommen aus: Schauer 2003, 163.

Die **Potentialmessung** führt zu Aussagen über die für die Zielerreichung und Leistungserstellung notwendigen und vorhandenen Mittel des sozialen Dienstleistungs-Unternehmens. Die Basisdaten hierfür leiten sich aus der Bilanz und der Ergebnisrechnung ab und bilden organisationsbezogene Kennzahlen.

Bei der **Leistungsmessung** geht es sowohl um die Messung der Produktivität und Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung wie auch um die Strukturen der Leistung und deren Entwicklung. Die Basis für diese bereichsbezogenen Kennzahlen ist einerseits die Kostenrechnung mit der Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung und andererseits das Mengengerüst der Dienstleistungs-Organisation mit z.B. Stundenleistungen.

Die **Wirkungsmessung** hat die Aufgabe, die Leistungs-Effektivität der Dienstleistungs-Organisation zu messen. Dabei soll eine Antwort auf die Frage, wie wirksam sind die erbrachten Leistungen bezüglich der Erreichung der gestreckten lang- und kurzfristigen Ziele, gefunden werden.¹³⁵

Als Basis eines durchgängigen und schlüssigen Kennzahlensystems für den sozialen Dienstleistungsbereich eignet sich das von Schauer dargestellte Kennzahlensystem nur bedingt, da es einerseits sehr theoretisch und andererseits großteils nur auf Größen des Rechnungswesens und der Kosten- und Leistungsrechnung bezogen ist. Gerade im sozialen Dienstleistungsbereich ist die konsequente Orientierung an hoher Qualität unumgänglich. Aus diesem Grund erscheint eine Erweiterung des Kennzahlensystems um Kennzahlen aus dem Prozess- und Qualitätsmanagement als absolut notwendig.¹³⁶

Qualität wird nach der internationalen Norm DIN EN ISO 9000:2000 wie folgt definiert:¹³⁷

„Qualität

Vermögen einer Gesamtheit inhärenter Merkmale eines Produktes, Systems oder Prozesses, zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien.(...)“

¹³⁵ Vgl. Schauer 2003, 162ff.

¹³⁶ Anmerkung der Verfasserin

¹³⁷ DIN EN ISO 9000:2000, (zit. nach: Kamiske/Brauer 2006, 170.)

Das beherrschende Argument der Begriffsdefinition nach DIN EN ISO 9000:2000 ist die prozessorientierte Denkweise, wobei nicht nur das Produkt oder die Dienstleistung allein betrachtet wird, sondern die Gesamtheit von Merkmalen der dem Kunden angebotenen Leistungen und auch deren Zusammenwirken.¹³⁸

In Zukunft werden noch mehr Fragen von Qualität und Qualitätsmanagement sozialer Dienstleistungen diskutiert, da mehr Rationalität im Sinne einer intensiven Kontrolle der Effektivität und Effizienz verlangt wird. Das Qualitätsmanagement erhält seine besondere Bedeutung zum einen durch die jedem Dienstleistungsbereich immanente Zielvorgabe der ständigen und kontinuierlichen Verbesserung der zu erbringenden Leistung [und der Präzision von Arbeitsabläufen und damit verbunden der optimalen Auslastung der Unternehmensressourcen, Anmerkung der Verfasserin], und zum anderen durch den zunehmenden finanzpolitischen Druck, Kosten zu überprüfen und möglichst zu reduzieren.¹³⁹

In der Praxis wird in näherer Zukunft die Finanzierung der sozialen Dienstleistungen vermehrt mittels Leistungsverträgen vereinbart.

„Als **Leistungsvereinbarungen** werden sämtliche Aufträge, Kontrakte und Vereinbarungen bezeichnet, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zwischen Politik, Verwaltungsführung, Verwaltungseinheiten und Dritten regeln. Die Leistungsvereinbarungen konkretisieren die übergeordneten und operativen Ziele, die zu erbringenden Leistungen und die zur Verfügung gestellten Mittel (→ Globalbudget). Verwaltungsintern kommt den Leistungsvereinbarungen die Funktion von Management-Vereinbarungen zu, im Verhältnis zu Dritten sind es Verträge.“¹⁴⁰

Leistungsverträge bringen die Ausrichtung auf Qualität und Kosten am klarsten zur Geltung. Sie sind outputorientiert und zwingen gleichsam alle Beteiligten, inhaltlich und verfahrensmäßig in diesen Kriterien zu denken. Die Leistungsverträge verlangen eine genaue Beschreibung des Inhalts der Leistungen.¹⁴¹ Gleichzeitig werden Qualitätssicherungsvereinbarungen zwischen den Trägern der sozialen Dienste und ihren Subventionsgebern [z.B. Bundessozialamt, Sozialhilfeträger, Anmerkung der

¹³⁸ Vgl. Kamiske/Brauer 2006, 170.

¹³⁹ Vgl. Maelicke 1997, 61f.

¹⁴⁰ Schedler/Proeller 2003, 146.

¹⁴¹ Vgl. Freier 1997, 91ff.

Verfasserin] abgeschlossen, wobei zwischen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität unterschieden wird:¹⁴²

- **Strukturqualität** bezieht sich auf objektive Rahmenbedingungen der Leistungserbringung wie z.B. personelle und materielle Ressourcen, finanzielle Ausstattung und rechtliche Rahmenbedingungen wie z.B. Heimverträge.
- **Prozessqualität** umfasst den Verlauf der Dienstleistungserbringung und fordert eine systematische Planung, Reflexion und Dokumentation um eine kontinuierliche Verbesserung zu erreichen.
- **Ergebnisqualität** schließlich definiert den Grad der Zielerreichung im Prozess der Aufgabenwahrnehmung entsprechend dem Hilfe- oder Maßnahmenplan. Im sozialen Dienstleistungsbereich handelt es sich vorwiegend um personenbezogene Dienstleistungen, wodurch die Ergebnisqualität schwer zu definieren ist und immer wieder neu erarbeitet werden muss. Standards für Ergebnisqualität können z.B. Indikatoren für die materielle und körperliche Grundversorgung sein.

Als Grundlage für die Überprüfung dieser Dimensionen sind vorab Qualitätsstandards (Qualitätsrichtlinien), die Zielgrößen der Dienstleistung klar zu definieren. Auf der Ebene der Strukturqualität beziehen sich diese Richtlinien auf die Organisationsform einer Einrichtung, auf die materiellen und personellen Ressourcen und auf den Professionalisierungsgrad der Fach- und Leitungskräfte. Als Qualitätsstandards der Dimension Prozessqualität gelten Prozessdefinitionen der Dienstleistungserbringung wie z.B. Verlaufsdokumentationen. Qualitätsrichtlinien auf der Ebene der Ergebnisqualität benennen angestrebte Veränderungen auf die Person (Klient), auf ihr Verhalten und ihre Lebenslage bezogen.¹⁴³

Die Praxis zeigt, dass sich das Qualitätsmanagement weitgehend nur bei der Abbildung der Dimension der Strukturqualität auf Kennzahlen wie z.B. Personalschlüssel, Flächen-Quadratmeter pro Bewohner gestützt hat. Die quantitative Abbildung der Ebenen der Prozess- und Ergebnisqualität mittels qualitativer Kennzahlen ist gering. Ohne die Entwicklung geeigneter Kennzahlen lässt sich allerdings die pflegerische oder pädagogische Qualität am Ergebnis nicht messen. Die Integration solcher Outcome-Indikatoren zieht die Schnittstelle zwischen dem Qualitätsmanagement und dem Leistungsentgelt enger und macht diese durch die Kostenträger kontrollierbar.

¹⁴² Vgl. Maelicke 1997, 62.

¹⁴³ Vgl. ebenda, 63.

Mit der ersichtlichen Orientierung auf vereinbarte Leistungs- und Ergebnisziele und deren kennzahlenbasierte Planung, Steuerung, Messung und Finanzierung wird das Qualitätsmanagement zu einem bedeutenden integrierten Teil im Kennzahlensystem sozialer Dienstleistungs-Unternehmen.¹⁴⁴

Anhand dieser Ausführungen lässt sich erkennen, wie wichtig der Aufbau eines durchgängigen, schlüssigen und integrierten Kennzahlensystems in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen wäre. Die Praxis zeigt allerdings, dass das klassische Controlling sich maßgeblich auf klassische Kennzahlen z.B. aus der Buchhaltung, der Kosten- und Leistungsrechnung und der Personalverwaltung stützt. Oft werden aus jeder Datenquelle Berichte – und damit Kennzahlen – generiert, die eigentlich den gleichen betrieblichen Sachverhalt abbilden sollten, dennoch aber sehr unterschiedlich ausfallen. Die Begründung liegt in der fehlenden Integration der Vorgesysteme und damit verbunden in fehlenden Schnittstellen, unzureichenden Prüfungen der manuell übertragenden Daten oder einer nicht zeitnahen Erfassung.¹⁴⁵ Aus diesem Grund sind viele Manager in der Praxis im Allgemeinen mit ihren Berichten, seien es die Inhalte, das Kommunikationsmedium oder die Kooperation mit dem Controlling eher unzufrieden.¹⁴⁶

Die folgenden Seiten werden den gesamten Reporting-Prozess in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen mit all seinen Facetten näher beleuchten.

3.2 Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens

Berichte unterscheiden sich oft sehr stark voneinander und die in der Praxis vorzufindenden Berichte weisen die gleiche Vielfalt auf wie die Unternehmen, in denen sie erstellt werden.¹⁴⁷ Im Folgenden wird auf die wichtigsten Gestaltungsdimensionen von Berichten wie:

- Berichtszweck
- Berichtstyp (Arten der Berichte)
- Berichtsinhalt
- Berichtsform

¹⁴⁴ Vgl. Eisenreich/Halfar/Moos 2005, 105.

¹⁴⁵ Vgl. ebenda, 24.

¹⁴⁶ Vgl. Waniczek 2002, 12.

¹⁴⁷ Vgl. Weber/Schäffer 2006, 212.

- Berichtstermin
- Berichtsempfänger (Controlling-Kunden) und
- Berichtsträger eingegangen.

3.2.1 Berichtszweck

Die Berichtszwecke bilden den Ausgangspunkt aller Überlegungen zur Gestaltung der Berichte¹⁴⁸ und leiten sich aus dem Informationsbedarf ab. Den größten Nutzen stiften Berichte, wenn der subjektive Informationsbedarf der Berichtsempfänger voll befriedigt wird. Die Bestimmungsgrößen sind ausschlaggebend für die Gestaltung der Berichte.¹⁴⁹ Als wichtigste Berichtszwecke werden Dokumentation, Planung, Kontrolle und Steuerung hervorgehoben:¹⁵⁰

- Die Notwendigkeit der **Dokumentation** leitet sich aus dem externen Rechnungswesen vor allem aus den gesetzlichen Vorschriften (Aufbewahrungspflicht für Bilanz- und Finanzdaten) ab. Unternehmensintern werden auch Daten für die Zwecke der Planung dokumentiert (z.B. in Form von Zeitreihen, um die Ausgangsgrößen für Prognosen verfügbar zu machen¹⁵¹).
- Bei der **Planung** werden Berichte zur Entscheidungsvorbereitung eingesetzt.
- Als Beispiel für den Berichtszweck **Kontrolle** dient der monatliche Kostenstellenbericht. Dadurch wird die Einhaltung des Budgets monatlich einer Kontrolle unterzogen.
- Werden schließlich die Ergebnisse der Kontrolle (Planabweichungen) in konkrete Handlungen umgesetzt, dient das Berichtswesen auch der **Steuerung**.

3.2.2 Arten von Berichten (Berichtstyp)

Da Berichte sehr unterschiedlich gestaltet sind, enthalten sie entweder Ursprungswerte, Einzelinformationen, komprimierte Kennzahlen oder stark verdichtete Infor-

¹⁴⁸ Vgl. ebenda, 212.

¹⁴⁹ Vgl. Küpper 2005, 170.

¹⁵⁰ Vgl. Weber/Schäffer 2006, 212.

¹⁵¹ Vgl. Küpper 2005, 170.

mationen. Daher gibt es eine Reihe von Merkmalen, durch die sich Berichte kennzeichnen und unterscheiden lassen.¹⁵²

Merkmale	Beispiele von Ausprägungen
Berichtszweck	Dokumentation, Planung, Kontrolle u.a.
Berichtsgegenstand	Gesamtunternehmung, Abteilung u.a.
Informationsart	Ist-Werte, Prognose-Werte, Vorgabe-Werte
Erscheinungsweise	regelmäßig, unregelmäßig, ad-hoc
Auslösendes Ereignis	Toleranzwertüberschreitung, individueller Bedarf u.a.
Datenträger	Schriftstück, Diskette, Bildschirm u.a.
Verdichtungsgrad	Kennzahlen, Ursprungswerte u.a.

Tabelle 3: Merkmale von Berichten¹⁵³

Das Berichtswesen als Baustein des gesamten Controllingprozesses hat im Rahmen des Organisationscontrolling über jene Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen regelmäßig zu berichten, die auch Gegenstand der Planung waren.¹⁵⁴ Planung und Kostenrechnung sind die essentiellen Grundlagen und Treiber der Qualität des Berichtswesens, denn was nicht oder mangelhaft geplant bzw. erfasst wird, senkt automatisch die Qualität des Berichtes.¹⁵⁵ In der Praxis werden verschiedene Berichtstypen kombiniert eingesetzt:¹⁵⁶

- **Standardberichte** bilden die „Routine“ des Berichtswesens. Sie werden regelmäßig in einheitlicher Form zu vereinbarten Terminen erstellt. Diese Berichte beinhalten wirtschaftliche, qualitätsbezogene, leistungsmäßige u.a. Daten, also diejenigen Kennzahlen, die die Führungskräfte permanent zur Steuerung benötigen. Die Erstellung erfolgt meist in monatlichen Abständen. Als Beispiel seien Planungsberichte wie z.B. die operative Planung (Budget), Abweichungsberichte wie z.B. der monatlichen Soll/Ist-Vergleich und die monatlichen Informationsberichte der Bereichs- oder Abteilungsleiter einer sozialen Dienstleistungs-Organisation genannt [Beispiel aus der Praxis, Anmerkung der Verfasserin].
- **Ausgelöste Berichte (Exception Reporting)** werden erstellt, wenn wichtige Kennwerte einen vorher definierten Grenzwert unter- oder überschrei-

¹⁵² Vgl. ebenda, 171.

¹⁵³ Abbildung entnommen aus: Küpper 2005, 171. Leicht verändert!

¹⁵⁴ Vgl. Furtmüller/Fürnschuß 2003, 294f.

¹⁵⁵ Vgl. Waniczek 2002, 50.

¹⁵⁶ Vgl. Furtmüller/Fürnschuß 2003, 294f.; vgl. Bachmann 2004, 161.

ten und die Entscheidungsträger speziell auf diese Abweichungen hingewiesen werden sollen. Als Beispiel in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen kann z.B. vermehrter Krankenstand mit längerem Personalausfall und hohen Folgekosten (durch den Einsatz von zusätzlichem Personal) angeführt werden [Beispiel aus der Praxis, Anmerkung der Verfasserin].

In der Praxis hat sich ein kombinierter Einsatz der beiden oben genannten Berichte bewährt. Demzufolge werden vor allem die ausgelösten Berichte den Standardberichten beigelegt, wenn sich in diesen grobe Abweichungen oder Auffälligkeiten zeigen.¹⁵⁷

- **Sonderberichte (Ad-hoc-Berichte)** beinhalten anlassbezogene Informationen und werden auf dezidierte Anfragen der Führungskräfte oder eigeninitiativ vom Controller erstellt. Inhalt und Form hängen vom Zweck ab und sind somit nicht standardisiert. Solche Berichte kommen zum Einsatz, wenn die Informationen der oben genannten Berichte nicht ausreichen. Als Beispiel können z.B. Zahlen für die Machbarkeit einer neuen Dienstleistung oder Vorschläge für die Verwendung von Investitionsmitteln erwähnt werden.

Die folgende Abbildung zeigt überblicksartig die typische Struktur des auf Standardberichten beruhenden controllingsorientierten Berichtssystems in einem sozialen Dienstleistungs-Unternehmen.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Anmerkung der Verfasserin

¹⁵⁸ Vgl. Bachmann 2004, 162.

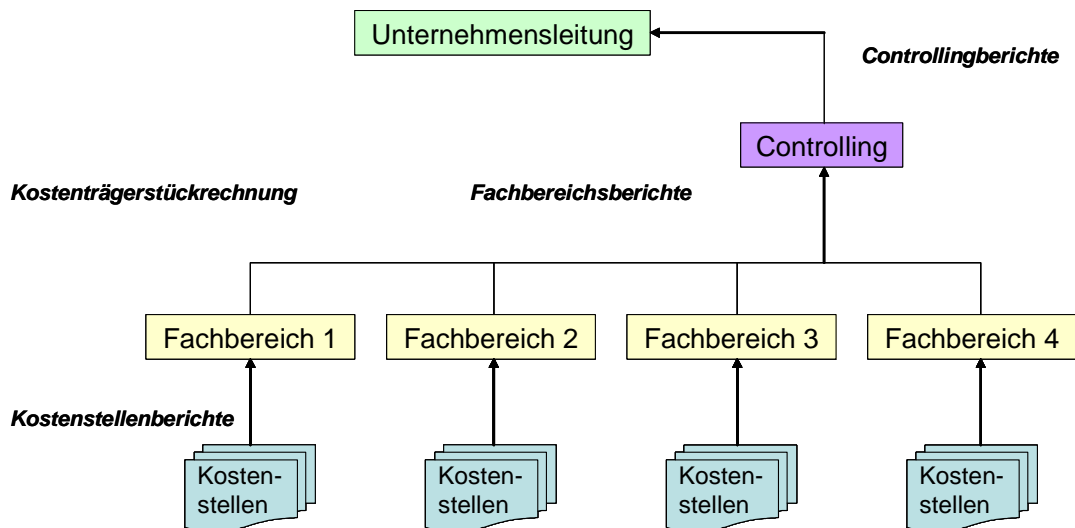


Abbildung 8: Standardberichtswesen eines sozialen Dienstleistungs-Unternehmens¹⁵⁹

Die Kostenstellenberichte enthalten monatliche Informationen kombiniert mit dem Vergleich der entsprechenden Sollgrößen wie Kosten und Daten zur Budgetbewirtschaftung, Qualitätsdaten¹⁶⁰, aber auch Leistungskennzahlen wie Pflege-/Betreuungspersonal je Bewohner oder Auslastungsquote und Kennzahlen für die Dimension Personal wie krankheitsbedingte Fehlzeitquote oder Überstundenquote, Fortbildungstage je Mitarbeiter, u.a.¹⁶¹ Werden die entsprechenden Kostenstellenberichte zusammengefasst, entstehen die Bereichsberichte, welche den Zweck der Informationsverdichtung und der Verbesserung der Übersichtlichkeit verfolgen.¹⁶²

In der Praxis finden sich die Bereichsberichte mit verdichteten Kennzahlen sehr vereinzelt in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen, ein Handlungsbedarf ist gegeben. Aufgrund der derzeitigen aktuellen Situation, die neue Finanzierung der sozialen Dienstleistungs-Unternehmen mittels Leistungsverträgen, sollte das Standardberichtswesen um Informationen aus der Kostenträgerstückrechnung erweitert werden.¹⁶³

Die Versorgung der Controlling-Kunden mittels regelmäßiger Informationen aus der Kostenträgerstückrechnung (Kosten pro Leistungseinheit) wird in näherer Zukunft im NPO-Bereich immer wichtiger, um die Anforderungen der Leistungsverträge optimal erfüllen zu können. Bezüglich der Kostenträgerstückrechnung zeigt sich im NPO-

¹⁵⁹ Abbildung entnommen aus: Bachmann 2004, 162. Leicht verändert!

¹⁶⁰ Vgl. Bachmann 2004, 162.

¹⁶¹ Beispiele aus der Praxis, Anmerkung der Verfasserin.

¹⁶² Vgl. Bachmann 2004, 162.

¹⁶³ Anmerkung der Verfasserin

Bereich derzeit ein absolutes Defizit, da es diesbezüglich noch keine allgemein gültigen Rahmenrichtlinien (wie z.B. die Controllingrichtlinien) von Seiten der Subventionsgeber gibt.¹⁶⁴

Die Kostenträgerstückrechnung, auch Kalkulation genannt, ermittelt die Stückkosten der betrieblichen Leistung präziser, das sind die Selbstkosten je Kostenträgereinheit. Die Stückkosten einer Leistungseinheit setzen sich aus den Herstell-, Verwaltungs- und Vertriebskosten zusammen. Während die der einzelnen Einheit direkt zurechenbaren Kosten von der Kostenartenrechnung in die Kostenträgerstückrechnung eingehen, werden die Kostenträgergemeinkosten mit Hilfe von Kalkulationsätzen von den Kostenstellen auf die Kostenträger verrechnet.¹⁶⁵

Controllingberichte schließlich sind auf Schwerpunkte ausgerichtet und enthalten meist nur wenige sehr stark verdichtete Kennzahlen. Ihr Zweck liegt in der Abweichungsanalyse und der Erarbeitung entsprechender Vorschläge für Steuerungsalternativen.¹⁶⁶

3.2.3 Berichtsinhalt

Da sich der Schwerpunkt des Praxisteils auf das monatliche Standardberichtswesen bezieht, wird in diesem Abschnitt auf die Inhalte eines standardisierten Managementberichts im Einzelnen eingegangen.¹⁶⁷

- Empfänger, Berichterstatter, der vom Bericht erfasste Zeitraum und der Berichterstattungszeitpunkt sollen klar erkennbar sein.
- Der Bericht muss den aktuellen Informationsbedarf der Empfänger decken und regelmäßig ausgegeben werden, um unterjährig steuern zu können. Der Zeitpunkt der Berichterstattung hängt von den jeweiligen Gegebenheiten ab.
- Weiters soll der Bericht beständig, übersichtlich, einheitlich und durch einen hohen Widererkennungswert gekennzeichnet sein.

¹⁶⁴ Anmerkung der Verfasserin

¹⁶⁵ Vgl. Wirtschaftslexikon, Abruf 23. September 2007

¹⁶⁶ Vgl. Bachmann 2004, 162.

¹⁶⁷ Vgl. Pook/Tebbe 2002, 74f.

- Monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen¹⁶⁸, grafische Schaubilder und kurz gefasste Kommentare des Berichterstatters sollen im Bericht in kompakter Weise die wesentlichsten Informationen wiedergeben.
- Unabdingbar sind im Berichtswesen die Plan- und Ist-Werte sowie die Prognose-Werte zum Ende des vereinbarten Planungszeitraums. Als Absolutwerte sollen diese Kennzahlen durch Prozentangaben ergänzt werden.

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass allzu oft nicht die Ziele der Führungskräfte für die Berichtsinhalte maßgebend sind, sondern die bereitgestellten Informationen eines bestimmten Managementinstruments, was zur Folge hat, dass eine am Instrument orientierte Berichterstattung nur begrenzt Beachtung bei den Informationsempfängern findet.¹⁶⁹

3.2.4 Berichtsform

Unter der Berichtsform als wesentliches Element der Berichterstattung werden die formalen Gestaltungsmerkmale wie der Berichtsumfang, die grundsätzliche Aufmachung des Berichts und die Darstellungsform der Informationen beschrieben.

Bei der Festlegung des Umfangs ist es Aufgabe des Controllers, die individuellen Informationsbedarfe des Managements zu berücksichtigen, eine Ausuferung des Informationsangebots muss allerdings vermieden werden. Der Berichtsumfang schwankt je nach Ziel des Berichts (Kurzinformation oder Nachschlagewerk). Allerdings ist zu beachten, dass mit steigender Seitenzahl und sehr hoher Zahlendichte die Übersichtlichkeit verloren geht und die Gefahr eines „Information Overload“ zunimmt.¹⁷⁰ Die Aufgabe des Controllers liegt nicht darin, Kennzahlen in beeindruckender Weise zu entwickeln, um damit einen Datenfriedhof zu gestalten, der von den Controlling-Kunden wenig bis nicht gelesen wird. Eine gute Unternehmenssteuerung zeichnet sich durch wenige dafür aussagekräftige Kennzahlen aus.¹⁷¹

Bei der Aufmachung der Berichte hat der Controller dafür zu sorgen, dass die Sachverhalte nüchtern und sachlich, vor allem aber interessant dargestellt werden. Die Darstellungsform der Informationen hat einen wesentlichen Einfluss auf die Ver-

¹⁶⁸ Vgl. Weber/Schäffer 2006, 214.

¹⁶⁹ Vgl. Pook/Tebbe 2002, 54.

¹⁷⁰ Vgl. Weber/Schäffer 2006, 214f.

¹⁷¹ Vgl. Eisenreich/Halfar/Moos 2005, 27.

ständigkeit und Akzeptanz der Berichte. Bei der Auswahl von Tabellen und Grafiken muss darauf geachtet werden, dass die dargestellten Zusammenhänge bestmöglich reflektiert werden. Wesentliche qualitative Sachverhalte können mittels Kommentare zum Ausdruck gebracht werden. Auf eine klare, präzise und verständliche Sprache ist zu achten, denn zu viele ausführliche Kommentare blähen den Bericht unnötig auf.¹⁷²

3.2.5 Berichtstermin

Grundsätzlich muss für das Berichtswesen ein Berichtszyklus festgelegt werden,¹⁷³ was bedeutet, dass vorab alle wichtigen Daten für das Berichtswesen zu einem festgelegten Zeitpunkt (Liefertermin) an das Controlling geliefert werden müssen. In der Praxis hat sich die Angabe eines Kalendertages bewährt z.B. immer der 5. Kalendertag des Folgemonats. Als zentrale interne Servicestelle der Informationsversorgung führt das Controlling die gelieferten Daten [nach gründlicher Plausibilitätsprüfung, Anmerkung der Verfasserin] schließlich zu einem Bericht zusammen, für den ebenso ein verbindlicher Liefertermin z.B. der 15. Tag nach Monatsultimo festgelegt wird. Diesen Termin gilt es stets einzuhalten. Das Führen mit Kennzahlen bedarf somit eines hohen Grades der Verbindlichkeit in der Administration. Alle notwendigen Prozesse müssen genau beschrieben und hinsichtlich deren Einhaltung immer wieder überprüft werden, um gewährleisten zu können, dass die Führungsinformationen stimmig sind.¹⁷⁴

Im Gegensatz zum Profit-Bereich, wo die monatlichen Standardberichte i.d.R. ca. um den 5.-7. Tag nach Monatsultimo an die Controlling-Kunden weitergegeben werden, zeigt die aktuelle Praxis im NPO-Bereich einen weitaus späteren Liefertermin für das Berichtswesen, meist der 20. Tag nach Monatsultimo. Mangelnder Druck seitens der Subventionsgeber und Berichtsempfänger und eine mangelnde Integration der Vorsysteme im IT-Bereich könnten Ursachen für diese Problematik sein, welche in Zukunft unbedingt behoben werden sollte.¹⁷⁵

¹⁷² Vgl. Weber/Schäffer 2006, 215.

¹⁷³ Vgl. ebenda, 217.

¹⁷⁴ Vgl. Eisenreich/Halfar/Moos 2005, 30.

¹⁷⁵ Anmerkung der Verfasserin

3.2.6 Berichtsempfänger – Controlling-Kunden

Nach Waniczek ist eine Trennung in permanente und temporäre Controlling-Kunden wichtig, wobei das Management den wichtigsten Kundenkreis darstellt.¹⁷⁶ Die genaue Definition der Berichtsempfänger ist allerdings abhängig vom Berichtszweck und kann nach Weber/Schäffer z.B. sowohl hierarchisch (z.B. nur der Konzernvorstand) als auch funktional (z.B. Bereichsleiter) eingegrenzt werden.¹⁷⁷

Zu den **permanenten Controlling-Kunden** zählen alle Führungskräfte entlang der Kostenstellenstruktur bis zur Ebene der Kostenstellenleitung, alle Prozess- und Teilprozessverantwortlichen in prozessorientierten Organisationen sowie Eigentümer und Investoren. Letztere erhalten eher buchhalterische monetäre Informationen. Die Führungskräfte und Prozessverantwortlichen erhalten die Standard- und Ad-hoc-Berichte entsprechend ihrer Einflussmöglichkeiten im Unternehmen. So werden z.B. Bereichs- und Abteilungsleiter mehr steuerungsrelevante Kennzahlen benötigen als einzelne Kostenstellenleiter.

Zu den **temporären Controlling-Kunden**, welche meist anlassbezogen und damit per Exception-Reporting serviziert werden, zählen Projektleiter, einzelne Mitarbeiter (z.B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen) und temporäre externe Adressaten wie z.B. Stakeholder.¹⁷⁸

Sowohl Weber/Schäffer als auch Waniczek sehen das Management als die wichtigste Kundengruppe des Berichtswesens. Auf die Wichtigkeit der Kooperation zwischen dem Management und dem Controlling muss ausdrücklich hingewiesen werden, denn in Zukunft¹⁷⁹ ist es wichtiger denn je, dass das Controlling persönlich einen Zugang zum Management hat, um die wirtschaftliche Situation des Unternehmens diskutieren zu können. Das Selbstcontrolling der Führungskräfte kann hierbei wichtige Aufgaben übernehmen. Dabei sollen die Führungskräfte betriebswirtschaftlich soweit qualifiziert werden, dass sie ohne intensive Betreuung durch das Controlling ihre Verantwortung übernehmen können.¹⁸⁰ Die Evaluierung des Standardberichtswesens in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen in OÖ zeigt deutlich, dass in

¹⁷⁶ Vgl. Waniczek 2002, 32.

¹⁷⁷ Vgl. Weber/Schäffer 2006, 217.

¹⁷⁸ Vgl. Waniczek 2002, 37f.

¹⁷⁹ aufgrund der Einsparungen seitens der öffentlichen Hand, den Budgetkürzungen und dem vermehrten Einsatz der Leistungsverträge, Anmerkung der Verfasserin.

¹⁸⁰ Vgl. Waniczek 2002, 62f.

Bezug auf die betriebswirtschaftliche Qualifikation der Führungskräfte ein großer Handlungsbedarf besteht, da ein Großteil der Führungskräfte über eine pädagogische Fachausbildung, jedoch über keine fundierte betriebswirtschaftliche Grundausbildung verfügen. Dadurch kommt es einerseits zu Problemen beim Prozess der Budgeterstellung und andererseits zu großen Schwierigkeiten beim „Handling“ (Lesen, Verstehen und Interpretieren der Daten) mit dem Berichtswesen.¹⁸¹

3.2.7 Berichtsträger

In der Praxis erstellt primär meist der Controller die Berichte für das Management, d.h., der Controller ist Berichtsträger. Darüber hinaus kann der Controller weitere Abteilungen wie z.B. die Abteilung Finanzen für bestimmte Berichte in die Berichterstattung mit einbinden.¹⁸²

Eine der wichtigsten Aufgabe des Berichtsträgers liegt in der prozessualen und instrumentalen Entwicklung des Berichtswesens. Da alle Führungskräfte mit den notwendigen internen und externen Informationen versorgt werden müssen, liegt die oberste Prämisse des Controllers in der Ermittlung des Informationsbedarfs der Controlling-Kunden. Die folgende Abbildung zeigt den **Prozess des Berichtswesens**, der im Wesentlichen in vier Phasen abläuft¹⁸³ und in der Praxis im Allgemeinen zu kurz kommt.¹⁸⁴

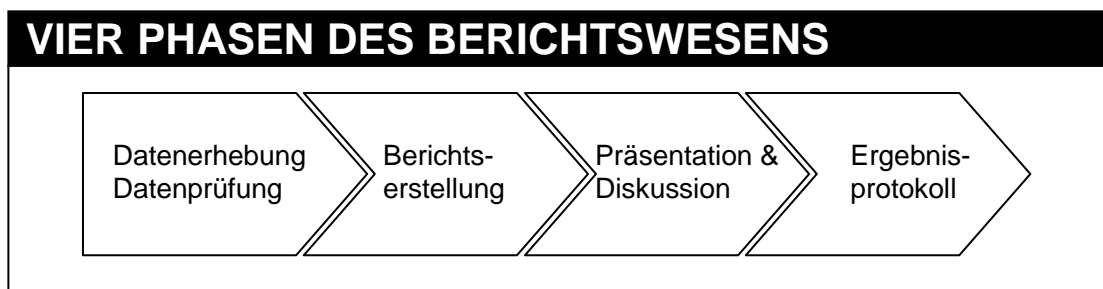


Abbildung 9: Prozessphasen des Berichtswesens¹⁸⁵

¹⁸¹ Anmerkung der Verfasserin; vgl. hierzu Kapitel 3.4.2.3, die Studienergebnisse der Evaluierung Berichtswesen in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen, Organisation und Controlling, Frage 2.

¹⁸² Vgl. Weber/Schäffer 2006, 217.

¹⁸³ Vgl. Furtmüller/Fürnschuß 2003, 295.

¹⁸⁴ Vgl. Waniczek 2002, 153.

¹⁸⁵ Abbildung entnommen aus: Furtmüller/Fürnschuß 2003, 295. Leicht verändert!

Datenerhebung: Die Daten für die Berichte stammen meist aus bestimmten Vorkontrollsystemen (z.B. Ist-Werte aus dem Rechnungswesen), selten wird mit den Verantwortlichen im Vorfeld darüber gesprochen. Ein steuerungsrelevantes und adressatengerechtes Berichtswesen muss sich am Informationsbedarf der Controlling-Kunden ausrichten und darf nicht auf den Vermutungen des Berichtsträgers aufbauen,¹⁸⁶ denn je mehr die Berichte auf den Informationsbedarf der Controlling-Kunden gerichtet sind, umso mehr kann mit einer intensiven Nutzung gerechnet werden.¹⁸⁷ Für die Ermittlung des Informationsbedarfs sind Interviews und Workshops gemeinsam mit den Controlling-Kunden nötig. Die Informationsbedarfsanalyse muss auf Basis der Ergebnismechanik (Welche Faktoren entscheiden über Erfolg oder Misserfolg?) des Unternehmens erfolgen und die vom Management artikulierten Wünsche müssen mit den Vorstellungen des Controllers (Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses über die Ergebnismechanik, Erfolgsfaktoren und daraus abgeleiteten Steuerungsgrößen) zu einem gemeinsam erarbeiteten Bericht zusammengefügt werden.¹⁸⁸

Erfahrungswerte zeigen, dass bestimmte Daten z.B. Leistungskennzahlen meist aus nicht integrierten Vorkontrollsystemen bzw. direkt von den Führungskräften z.B. in Form eines Excel-Files an das Controlling geliefert werden. Im Controlling müssen diese Daten vor der Berichterstellung (Zusammenführung aller Daten) einer Plausibilitäts- und Qualitätskontrolle unterzogen werden, um Unklarheiten sowie Fehler und in weiterer Folge Inakzeptanz der Ergebnisse beim Management zu vermeiden. Die Überprüfung dieser Daten nimmt einen großen Zeitaufwand der Controller in Anspruch. Die Praxis zeigt, dass Controller i.d.R. ca. 2-3 Kalendertage für die Erstellung des monatlichen Standardberichtswesens brauchen, wodurch wertvolle Zeitressourcen für die optimale Betreuung und Beratung¹⁸⁹ der Controlling-Kunden verloren geht. Ein gut ausgebautes IT-Controllingsystem, ergänzt durch integrierte Vorkontrollsysteme, würde diesem Problem entgegenwirken.¹⁹⁰

Berichterstellung: Die vordefinierten Berichte werden vom Berichtersteller mit den dafür zur Verfügung stehenden Instrumenten (Berichtssoftware, Excel usw.) erstellt.

¹⁸⁶ Vgl. Waniczek 2002, 153f.

¹⁸⁷ Vgl. Küpper 2005, 175.

¹⁸⁸ Vgl. Waniczek 2002, 145ff.

¹⁸⁹ Vgl. hierzu auch Kapitel 3.4.2.4 Resümee zu den wichtigsten Studienergebnissen, Ergebniskommunikation.

¹⁹⁰ Anmerkung der Verfasserin

Verbale Erläuterungen sollen zu den Berichtszahlen einen Zusatznutzen bringen, in der Praxis werden Kommentare zu selten eingebaut.¹⁹¹

Berichtspräsentation: Eine mündliche Diskussion z.B. in Sitzungen über die Kernaussagen der Berichte würde den Nutzen des Berichtswesens ebenso wie den Nutzen, den Controlling im Unternehmen stiftet, erhöhen. Doch gerade in diesem Bereich ist in finanzieller Hinsicht aufgrund knapper zeitlicher Ressourcen in den meisten sozialen Dienstleistungs-Unternehmen Handlungsbedarf gegeben.¹⁹²

Ergebnisprotokoll: Die Wichtigkeit der Berichtsdiskussion zeigt sich auch in dieser Phase, denn alle erforderlichen Maßnahmen zur Erreichung der gesetzten Ziele sollen als Ergebnis der Sitzung in einem Protokoll zusammengefasst werden. Darüber hinaus sind Meilensteine und Verantwortliche zu vereinbaren.¹⁹³

Zur Versorgung der Controlling-Kunden mit Informationen stehen dem Berichtswesen instrumentell zwei Instrumente zur Verfügung:¹⁹⁴

- **Klassisch papiergebundene Berichte** werden entweder in Form von Eckdatenblätter (Beschränkung auf das Wesentliche) oder in Form von Berichtsbüchern (mit dem Ziel, möglichst breiten Berichtsservice zu bieten) zusammengestellt.
- Im **EDV-gestützten Berichtswesen** können die Berichte entweder z.B. via Intranet in elektronischer Form oder im Sinne der eigenständigen Datenanalyse durch eigenen Zugriff der Controlling-Kunden auf die Management-Support-Systeme (MSS) zur Verfügung gestellt werden.

Management-Support-Systeme (MSS), umgangssprachlich auch Management-Informationssysteme (MIS) genannt, sind EDV-gestützte Instrumente zur Informationsversorgung und Entscheidungsunterstützung. MIS als eigentliche Teilgruppe der MSS generieren Informationen aus Daten zugrunde liegender „Transaktionssysteme“ (TAS wie z.B. Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung und Personalverrechnung) und fassen diese zu Standardberichten zusammen. Im Zentrum eines Data Warehouse steht eine integrierte Datenbank mit entscheidungsrelevanten Informationen. Diese Daten kommen aus operativen Systemen wie z.B. TAS oder externen Daten-

¹⁹¹ Vgl. Waniczek 2002, 153.; vgl. Furtmüller/Fürnschuß 2003, 296.

¹⁹² Vgl. Waniczek 2002, 153.

¹⁹³ Vgl. Furtmüller/Fürnschuß 2003, 296.

¹⁹⁴ Vgl. Waniczek 2002, 132.

quellen und müssen vor der Einbindung in das Data Warehouse verdichtet werden.¹⁹⁵

3.3 Grundsätze eines controllinggerechten Berichtswesens

Das Berichtswesen hat die Aufgabe, den Führungskräften eines sozialen Dienstleistungs-Unternehmens stets diejenigen Informationen adressatengerecht zur Verfügung zu stellen, die sie für die Steuerung ihrer Kostenstelle, ihres Dienstleistungsbereiches oder ihrer Abteilung benötigen. Dabei ist sowohl die Hierarchieebene als auch deren Steuerungsverantwortung (Leistungs- und Budgetverantwortung) zu berücksichtigen.

Damit das Berichtswesen diese Aufgaben erfüllen kann, muss es verschiedenen Anforderungen gerecht werden:¹⁹⁶

Aktionsorientierung: Durch das Berichtswesen sollen die Führungskräfte Entscheidungen treffen können, die die Situation des sozialen Dienstleistungs-Unternehmens verbessert. Strategische und operative Erfolgsfaktoren und dazu passende Messgrößen (vor allem qualitative Indikatoren) müssen in das Berichtswesen mit aufgenommen werden.

Nachprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit: Für ein steuerungsrelevantes Berichtswesen sind die Nachprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz bei den Führungskräften. Hierbei können vor allem selbsterklärende Berichte und die Darstellung in einem Controllinghandbuch, wie man zu Kennzahlen und Berechnungen kommt, oft sehr hilfreich sein.

Zuverlässigkeit: Werden Berichte nachträglich immer wieder geändert, kann das über lange Zeit aufgebaute Vertrauen der Führungskräfte schnell verloren gehen. Das Management erwartete, dass die zu einem vereinbarten Zeitpunkt ausgegebenen Berichte nicht mehr geändert werden. Wenn die Linienverantwortlichen selbst Informationen z.B. über TAS abfragen können, so muss den Beteiligten verständlich gemacht werden, dass zumindest bis zum Periodenende sich der verarbeitete Bu-

¹⁹⁵ Vgl. Furtmüller/Fürnschuß 2003, 297.

¹⁹⁶ Vgl. Furtmüller 2003, 292f.; vgl. Waniczek 2002, 124ff.

chungsstoff und damit das Berichtsergebnis ändert. Aus den zeitlichen Abgrenzungen resultiert eine gewisse Unschärfe, die ebenso allen Beteiligten bewusst gemacht werden muss.

Konsistenz: Je komplexer ein soziales Dienstleistungs-Unternehmen ist, desto umfangreicher sind die notwendigen Führungsinformationen und Informationsaufbereitungsabläufe. Die Aufgabe des Controlling liegt in der Gewährleistung eines konsistenten Berichtswesens selbst dann, wenn die Daten aus unterschiedlichen Systemen gewonnen werden und oft nicht ineinander integrierbar sind. Weiters ist auf einheitlich verwendete und verständliche Begriffe zu achten.

Objektivität: Das Berichtswesen muss versuchen sicherzustellen, dass alle Beteiligten bei der Erstellung der Informationen besten Wissens und Gewissens gehandelt haben. Zur qualitativen hochwertigen Interpretation der Ergebnisse ist die Zusammenarbeit mit den Führungskräften unabdingbar. Der Controller steht oft im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen und muss im Falle von Interessenskonflikten die Moderationsfunktion übernehmen. „Controlling hat die Transparenzverantwortung, die Führungskraft hat die Ergebnisverantwortung.“¹⁹⁷

Benutzerfreundlichkeit: Benutzerfreundlich und damit besser akzeptiert sind die Berichte, wenn sie nach allgemein gültigen Gestaltungsnormen und nach individuellen Vorgaben der Controlling-Kunden erstellt werden. Dadurch kann der Inhalt, die Botschaft und die Logik vom Empfänger rascher erfasst werden.

Termintreue: Berichte müssen nicht nur regelmäßig zu den vereinbarten Terminen ausgegeben werden, sondern auch in der vereinbarten Geschwindigkeit. Bezüglich der Geschwindigkeit müssen alle Beteiligten verstehen, dass die Berichte nach Periodenende umso schneller vorliegen, je mehr Abgrenzungen und Schätzwerte (aufgrund fehlender Ist-Daten) in die Berichte mit einfließen.

Wirtschaftlichkeit: Umfang, Detaillierung und Schnelligkeit der Berichterstellung und der Berichtsinhalte müssen eine positive Kosten-Nutzen-Relation haben, denn der Berichterstellungsprozess erfordert den Einsatz personeller und systemtechnischer Ressourcen. Das Controlling stiftet dann den größten Nutzen, wenn das Berichtswesen und die dafür eingesetzten Ressourcen klar auf die Erfolgsfaktoren

¹⁹⁷ Pook/Tebbe 2002, 50.

ausgerichtet sind und das Controlling mehr Zeit für die aktive Betreuung der Führungskräfte hat.

3.4 Ist-Situation des Berichtswesens in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen

Bei einer empirischen Erhebung des Österreichischen Controller-Instituts hatten sowohl die Manager als auch die Controller in 363 mittleren und größeren Unternehmen den Auftrag, die Aufgaben des Controlling auf den zukünftigen Entwicklungsbedarf hin zu bewerten. Die Ergebnisse zeigen klar, dass generell ein Entwicklungsbedarf besteht, vor allem aber dominieren aus der Sicht der Manager die weiterzuentwickelnden Aufgaben im Bereich des Berichtswesens.¹⁹⁸

3.4.1 Problemkreise des Berichtswesens

Bezogen auf das Berichtswesen lassen sich in der Praxis zwei große Problemkreise feststellen:¹⁹⁹

Sämtliche Aspekte eines inhaltlich schlecht aufgesetzten und konzipierten Berichtswesens fallen in den Kreis der **konzeptionellen Probleme**. Als Beispiele zählen:

- Die **Datenbasis (Planung und Kosten- und Leistungsrechnung)** muss steuerungsrelevante Informationen sicherstellen, auf die das Berichtswesen zurückgreifen kann. Ein Problem zeigt sich immer wieder in der mangelnden Abgrenzung der Istrechnung (z.B. im Bereich der Personalkosten). Starke monatliche Schwankungen sind die Folge.

Aufgrund mangelnder Erhebung und fehlender Standardsysteme fehlen in der Praxis oft wesentliche Prozess- und Qualitätsdaten wie z.B. im Bereich der Zeiterfassung. In vielen sozialen Dienstleistungs-Unternehmen werden die Zeitdaten der Mitarbeiter nicht automatisiert sondern manuell erfasst. Hohe Fehlerquoten mit gravierenden Auswirkungen können die Folge sein

¹⁹⁸ Vgl. Schadenhofer 2000, 30.

¹⁹⁹ Vgl. Waniczek 2002, 14ff. Es werden nur die wichtigsten für diese Arbeit relevanten Probleme als Beispiel angeführt.

wie z.B. nicht übereinstimmende Urlaubsstände, falsch erfasste Ist-Arbeitszeiten, u.a.²⁰⁰

- **Mangelnde interne Kundenorientierung:** In Organisationen, die sehr stark top-down geführt werden, findet sich häufig keine Reporting-Hierarchie, d.h., es gibt keine dezidierten Berichtselemente für unterschiedliche Adressatenkreise. So besteht z.B. das Geschäftsführerberichtswesen aus allen Kostenstellenberichten. Des Weiteren dominiert häufig eine Vergangenheitsorientierung im Berichtswesen, was als Folge eher einen dokumentativen Zweck aufweist, als dass damit eine aktive Steuerung des Unternehmens möglich wird.
- **Strukturierung des Berichtswesens:** Hier ist häufig eine Vielzahl an Berichtselementen und Berichtsmedien anzutreffen. [Darüber hinaus zeigen sich in der Praxis vor allem häufige Veränderungen oder Ergänzungen der Berichte, Anmerkung der Verfasserin]
- **Feed-Back:** Ein großer Nutzen des Berichtswesens liegt in der Ermöglichung der Abweichungsanalyse. Wichtige Kommentare seitens des Controllings sind oft nicht vorhanden.
- **Feed-Forward:** Ein großer Aufholbedarf liegt in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen vor allem in der Erwartungsrechnung²⁰¹, in der der aktive und zukunftsgerichtete Aspekt des Controlling zum Ausdruck kommt.
- **Fehlender Funktionsumfang:** Das Berichtswesen deckt nur hin und wieder alle steuerungsrelevanten Teilbereiche des Unternehmens ab. Immer wieder fehlen adressatengerechte nicht-monetäre Qualitäts- und Prozessindikatoren, da die monetären Kennzahlen im Bericht überwiegen.

Den zweiten Problemkreis bilden die **Probleme im Berichtswesen-Prozess**. Die meisten Probleme finden sich bezogen auf.²⁰²

- **Vorsysteme:** Bezogen auf die Zeitnähe, Qualität und Detaillierung hängt das Berichtswesen sehr stark von den Vorsystemen ab. Werden dort Daten spät oder mangelhaft erfasst bzw. sind diese Vorsysteme nicht voll integriert, schlägt dies eins zu eins ins Berichtswesen über. Manuell erfassbare Daten sind oft spät oder in zweifelhafter Qualität verfügbar, was einen hohen zeitlichen „Pflegeaufwand der Daten“ im Controlling zur Folge hat. E-

²⁰⁰ Beispiele aus der Praxis, Anmerkung der Verfasserin.

²⁰¹ Vgl. hierfür auch Kapitel 3.4.2.3 Studienergebnisse der Evaluierung Berichtswesen in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen, internes Berichtswesen, Frage 1.

²⁰² Vgl. Wanicek 2002, 20ff.

benso führen Schnittstellen zwischen den Vorkomponenten oft zu Problemen. Folglich sind aufwendige manuelle Nachbearbeitungs- und Kontrollschritte durch den Controller notwendig.

- **EDV-Unterstützung und Aufbereitung:** In der Praxis zeigt sich im Berichtswesen immer wieder eine Heterogenität der Software-Landschaft. Eine Vielzahl dezentraler Insellösungen überwiegt. Die dadurch bedingte verteilte Informationsspeicherung erschwert die Integration der Daten und die Erreichung der notwendigen Qualität. Einzelne Daten sind oft nur über einen Ausdruck verfügbar. Eine Weiterverarbeitung ist nur über aufwändige Export- und Bearbeitungsroutinen möglich.
- **Organisatorische Verankerung:** Häufig zeigen sich in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen unterschiedliche Reporting-Abteilungen, [z.B. Controlling und Personalmanagement erstellen gleiche Berichte, aber mit unterschiedlichen Werten und ohne vorheriger Absprache z.B. über die Anzahl der Resturlaubstage, Beispiel aus der Praxis, Anmerkung der Verfasserin] die Berichte mit überschneidenden Inhalten parallel erstellen. Ein solcher Erstellungsprozess ist aufgrund der Doppelarbeiten im Vorfeld ineffizient und führt bei Nichtübereinstimmung der Daten darüber hinaus zur Inakzeptanz des Managements.
- **Ergebniskommunikation:** Der wichtigste Teil der Berichterstattung liegt in der Ergebniskommunikation. Wenn die Informationen wirkungsvoll an die Controlling-Kunden transportiert werden, stiftet das Controlling einen wirklichen Nutzen. In Zukunft muss der Controller stärker die Rolle des internen Beraters für das Management wahrnehmen. Controllergespräche, Meetings, u.a. müssen stärker genutzt werden, um über die Ergebnisse der Berichte zu diskutieren und Gegensteuerungsmaßnahmen ab- und einzuleiten.

3.4.2 Aktuelle Situation des operativen Berichtswesens in vier sozialen Dienstleistungs-Unternehmen in OÖ – Eine empirische Untersuchung

Um den Status-quo des operativen Berichtswesens in verschiedenen sozialen Dienstleistungs-Unternehmen in Oberösterreich zu erheben, wurde in den vier großen NPOs wie Arcus Sozial, Caritas der Diözese Linz, Caritas für Menschen mit Behinderungen (kurz CMB genannt) und Diakonie Gallneukirchen eine **qualitative**

Befragung von Controllern durchgeführt. Da sich das Bild über diese Praxisdarstellung rein aus den Erfahrungswerten der befragten Controller zusammensetzt, erheben die empirischen Elemente dieser Befragung keinen Anspruch auf Repräsentativität. Sie vermitteln lediglich ein Stimmungsbild.

3.4.2.1 Qualitative Interviews

Nach Scheuch wird das Interview als Forschungsinstrument, sozusagen als ein planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, verstanden. Dabei wird der Interviewpartner durch eine Reihe gezielter Fragen zu verbalen Informationen veranlasst.²⁰³

Qualitative Interviews sind:

- nicht oder nur teilweise standardisiert,
- erfolgen in mündlicher Kommunikation und
- werden überwiegend durch offene Fragen formuliert.

Bei standardisierten Interviews werden alle Fragen genau strukturiert und die Interviewten finden überwiegend geschlossene Antwortmöglichkeiten vor. Offene Fragen hingegen geben den Befragten die Chance, die Antworten selber zu formulieren.²⁰⁴

Als Methode für die empirische Erhebung wurde die Befragung mittels Interviewleitfaden²⁰⁵ gewählt. Das **Leitfadeninterview** ist ein teilstandardisiertes Instrument der Befragung. Die Teilstandardisierung erfolgt durch einen Interviewleitfaden. Dieser strukturiert die relevanten Dimensionen des Interviews. Für die einzelnen Themen werden Fragen und ggf. Fragealternativen, aber keine Antwortalternativen vorformuliert. Die einzelnen Fragen können, angepasst an die Interviewsituation, in unterschiedlicher Reihenfolge gestellt werden. Wesentlich ist bei Leitfadeninterviews die Fähigkeit des Fragenden, zentrale Fragen im geeigneten Moment zu stellen.²⁰⁶

²⁰³ Vgl. Diekmann 2004, 375.

²⁰⁴ Vgl. Initiative Kritischer StudentInnen 2004, 38f.

²⁰⁵ Der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang (1).

²⁰⁶ Vgl. Initiative Kritischer StudentInnen 2004, 39.

Die **Interview-Technik** vollzieht sich in drei verschiedenen Phasen.²⁰⁷

- **Vorbereitung:** Diese Phase beinhaltet die Erhebung der relevanten Informationen, die Auswahl der Interviewpartner und deren Informierung.
- **Durchführung:** In diese Phase sollte eine positive Gesprächsatmosphäre geschaffen werden, wobei verschiedene Prinzipien zu berücksichtigen sind wie z.B. Einsatz von offenen Fragen, Verzicht auf Suggestivfragen und im festgelegten Zeitrahmen bleiben.
- **Auswertung:** Nach der Prüfung der Befragungsergebnisse und der Plausibilitätskontrolle erfolgt eine Dokumentation z.B. in Datenflussplänen oder Listen.

3.4.2.2 Eckdaten der Studie

Themenbereiche für die Interviews:

Bei der Entwicklung des Interviewleitfadens in der Vorbereitungsphase wurde der Schwerpunkt auf die Themenbereiche Controlling und Organisation, operatives internes Berichtswesen und Kennzahlen in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen gelegt, um abgeleitet von der derzeitigen Ist-Situation des operativen internen Berichtswesens ein Konzept für den Aufbau eines internen steuerungsrelevanten Managementberichts für soziale Dienstleistungs-Organisationen in OÖ zu erstellen.

Teilnehmer der Interviews

Befragt wurden vier Controller der oben genannten NPOs in Form von qualitativen Leitfadeninterviews. Geschlechtsspezifisch unterteilten sie sich in zwei Männer und zwei Frauen. Folgende Controller nahmen teil:

- Arcus Sozial: Roland Feilmayr
- Caritas der Diözese Linz: Doris Leitner
- CMB: Mag. Michael Schrenk
- Evangelisches Diakonie Gallneukirchen: Dr.ⁱⁿ Silvia Langthaler

Um die **Anonymität** der Interviewten zu wahren, wurden alle Interviews mittels Quervergleich ausgewertet, d.h., jedes einzelne Interview wurde zuerst einzeln ausgewertet (Transkription vom Band und Zusammenstellung der Resultate in tabellarischer Form) und im Anschluss daran wurde zu jeder Frage ein Quervergleich aller Interviews gezogen.

²⁰⁷ Vgl. Olfert/Rahn 2005, 65f.

3.4.2.3 Die wichtigsten Studienergebnisse

Die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse erfolgt nach den oben genannten Themenschwerpunkten in drei Bereichen, wobei das Augenmerk vor allem auf jenen Fragen liegt, die zum Aufbau des nachfolgenden Konzeptes wesentlich beigetragen haben.

Organisation und Controlling

Frage 1: Wer hat innerhalb der Organisation eine Budget- und/oder Leistungsverantwortung?

In drei befragten Organisationen trägt die Geschäftsführung die Budgetverantwortung für das gesamte Unternehmen unter Einhaltung des genehmigten Budgets nach dem Sozialhilfegesetz (SHG) bzw. Behindertenhilfegesetz (BHG). In einer Organisation wurde der Geschäftsführung die eigenständige Budgetverantwortung für den Betrag von maximal € 35.000 zugesprochen.

Je nach Organisationshierarchien (2 bzw. 3 Ebenen unter der Geschäftsführung) haben in 75% der befragten Organisationen die Abteilungsleiter die Budget- und Leistungsverantwortung für die gesamte Abteilung, die Bereichs- bzw. Einrichtungsleiter für jeweils ihren Bereich bzw. ihre Einrichtung, und die Kostenstellenverantwortlichen schließlich für ihre Kostenstelle/n unter Einhaltung des genehmigten Budgets. In einer befragten Organisation tragen die Geschäftsbereichsleiter die eigenständige Budgetverantwortung für den Betrag von maximal €1500.-, die Einrichtungsleiter für den Betrag von bis zu €750.-.

Frage 2: Wie viele pädagogische Fachkräfte²⁰⁸ sind als Führungskräfte innerhalb der Organisation tätig und tragen für ihre Aufgabe eine Budget- und Leistungsverantwortung?

Pädagogische Fachkräfte in Prozent	Anzahl der interviewten Organisationen
100%	1
99%	1
70%	2

²⁰⁸ Als pädagogische Fachkräfte zählen z.B. Behindertenfachbetreuer, Ärzte, Therapeuten, u.a. ohne einschlägige betriebswirtschaftliche Grundausbildung.

Gerade im sozialen Dienstleistungsbereich werden vorwiegend pädagogisch ausgebildete Fachkräfte nach einigen Jahren Praxis als Führungskräfte tätig. Dies zieht für das Management eine gewisse Problematik mit sich, da diese Führungskräfte meist über keine betriebswirtschaftlichen Grundkenntnisse verfügen, gewisse Management-Defizite aufweisen und trotzdem die Budget- und Leistungsverantwortung für ihren Bereich tragen.

Frage 3: Bekommen diese Führungskräfte eine entsprechende betriebswirtschaftliche Aus- bzw. Weiterbildung?

Interviewpartner 1	<i>„Alle Führungskräfte bekommen laufend eine BWL-Beratung in Form von Workshops. Eine Ergebnisbesprechung der Soll/Ist-Vergleiche findet mit den Führungskräften der 1.BE alle 2 Monate statt.“</i>
Interviewpartner 2	<i>„Nur für die Führungskräfte der 1.BE ist eine BWL-Ausbildung verpflichtend.“</i>
Interviewpartner 3	<i>„Ein eigenes Entwicklungsprogramm für die Nachwuchsführungskräfte der 1. und 2.BE mit unterschiedlichen Schwerpunkten auch im BWL-Bereich ist geplant.“</i>
Interviewpartner 4	<i>„Nach Bedarf auf Wunsch und Nachfrage der Führungskräfte.“</i>

Frage 4: Nennen Sie die wesentlichen Inhalte des operativen Controlling!

Bei allen vier befragten Unternehmen wurden als wesentliche Inhalte des operativen Controlling folgende Antworten genannt:

Budgetierung und laufende Überwachung der Erlöse und Kosten, allgemeine Kalkulationen und Kalkulationen auf Leistungsverträge, Investitionscontrolling, Soll/Ist-Vergleiche, Halbjahres- und Jahresbilanzen aufbereiten – Abstimmungen mit der Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung, Berichtswesen und Statistiken erstellen, Steuerung und Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen, teilweise Personalcontrolling.

Frage 5: Wie werden die Controlling-Daten verwaltet?

Verwaltung der Controlling-Daten	Anzahl der Organisationen
Data Warehouse	3
manuell	1

Drei befragte Organisationen verwalten die Controlling-Daten in einem hierfür entsprechenden Data Warehouse. Eine NPO regelt ihre Controlling-Daten derzeit noch manuell im Excel mit einem Kostenrechnungs- und Finanzbuchhaltungsprogramm als Vorsysteme. Integrierte Schnittstellen zur Finanzbuchhaltung und Lohn- und Gehaltsverrechnung sind in zwei befragten Unternehmen vorhanden und wurden einhellig als notwendig und hilfreich angesehen.

Internes Berichtswesen

Frage 1: Welche wesentlichen internen operativen Berichte sind innerhalb der Organisation vorgesehen?

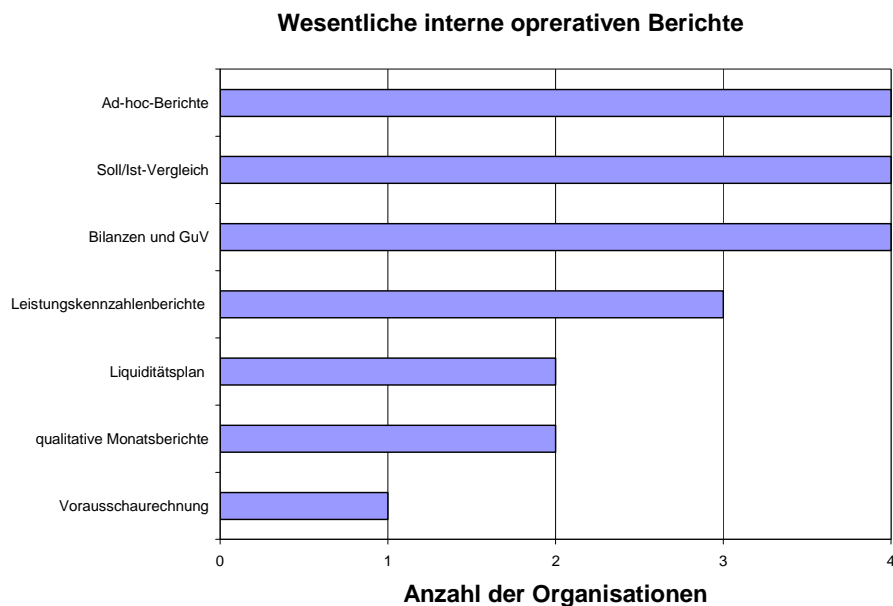


Abbildung 10: Interne operativen Berichte in vier NPOs in OÖ

Alle vier NPOs nannten als wesentliche internen Berichte **Soll/Ist-Vergleiche** in verdichteter Form bzw. auf Kostenstellenbasis, **Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen**, welche von der Finanzbuchhaltung erstellt und im Controlling mit der Geschäftsführung besprochen werden, und **Ad-hoc-Berichte**, die nach Bedarf

auf Anfragen der Controlling-Kunden oder bei Auffälligkeiten erstellt und ausgegeben werden.

In 75% der befragten NPOs werden unterschiedliche **Leistungskennzahlenberichte** erstellt, die unter anderem zu folgenden Inhalten Informationen liefern: Mitarbeiter- und Klientenstatistiken, Leistungsentwicklung (Anwesenheitstage der Klienten inklusiv der Auslastung im Monatsvergleich), und Stundentransfer (Anzahl der geleisteten Mitarbeiterstunden für bzw. von einer Kostenstelle).

In 50% der interviewten Organisationen werden **qualitative Monatsberichte**, welche wesentliche Informationen zu den erbrachten bzw. geplanten Leistungen liefern, erstellt.

Nur in einer befragten Organisation wird monatlich eine Vorausschaurechnung (Erwartungsrechnung) verfasst.

Frage 2: Wer sind die Empfänger der internen Berichte?

Jene Personen, die in den Organisationen eine Budget- und Leistungsverantwortung tragen, gelten als Controlling-Kunden und somit als Empfänger der internen Berichte. Zusätzlich müssen die Controlling-Kunden um den Aufsichtsrat bzw. den Vorstand in zwei befragten Organisationen ergänzt werden. Die internen Berichte werden jeweils für den Verantwortungsbereich der Controlling-Kunden erstellt.

Frage 3: Nennen Sie die Intervalle und Termine des Berichtswesens!

Alle vier Organisationen nannten den 15. bis 20. Tag nach Monatsultimo als Ausgabetermin des internen Standardberichtswesens. Als Grund für diesen eher späteren Zeitpunkt der Ausgabe wurden der Buchungsschluss, die mangelnde Abgrenzung der Ist-Rechnung und die Problematik der Datenbeschaffung für gewisse Leistungskennzahlen genannt.

Frage 4: Nennen Sie die wesentliche Zielsetzung und Erwartung mit diesem Instrument!

In allen vier befragten Organisationen sollen sowohl die Controller als auch die Führungskräfte monatlich einen finanziellen Überblick über ihre Kostenstelle/n bzw. über die finanzielle Lage des Unternehmens erhalten. *„Das Berichtswesen vermittelt den Führungskräften einen Überblick über die Kosten und hilft mit dem vorgegebenem Budget gut haushalten zu können. Bei größeren Abweichungen wird im Cont-*

rolling bis auf die Kostenstellen herunter gebrochen und überprüft, woher diese Abweichungen kommen. Ggf. werden Maßnahmen entwickelt.“

Eine Organisation gab an, dass die Berichte mit Kommentaren versehen werden, wenn es zu größeren Abweichungen kommt.

Frage 5: Seit wann existiert dieses Berichtswesen?

Zwei Organisationen nannten das Jahr 2003, eine Organisation nannte das Jahr 2004 und eine Organisation gab keinen Zeitpunkt bekannt.

Frage 6: Wurden die Empfänger auf dieses Instrument eingeschult?

Während in zwei Organisationen eine Einschulung stattgefunden hat bzw. laufend auf Veränderungen des Berichtswesens eingegangen wird (z.B. im Rahmen eines erweiterten Leitungskreises) erfolgte in zwei befragten NPOs keine dezidierte Einschulung auf das Berichtswesen. *„Eine eigene Einschulung auf dieses Berichtswesen hat es nicht gegeben. Es erfolgen aber laufend Anrufe und Fragen meinerseits um zu sehen, wie die Führungskräfte ihre Berichte verstehen und ob diese auch gelesen werden.“*

Frage 7: Wie erfolgt die Erstellung der Standardberichte?

In 75% der befragten Unternehmen erfolgt die Erstellung der Berichte sowohl automatisiert (Schnittstellen zu den VORSYSTEMEN) als auch manuell (z.B. bei Leistungskennzahlen) auf Excel-Basis. In einer Organisation erfolgt die Erstellung mit einer manuellen Dateneingabe rein auf Excel-Basis ohne Schnittstellen zu den VORSYSTEMEN.

Frage 8: Welches Medium wird für die Berichte gewählt?

In zwei befragten NPOs erfolgt die Ausgabe der Berichte ausschließlich elektronisch per E-Mail in PDF-Format. In den anderen beiden NPOs wird ein Teil der Berichte elektronisch und ein weiterer Teil in Papierform ausgegeben.

Frage 9: Wie viel Zeit nimmt die Erstellung der Berichte in Anspruch?

100% der befragten Unternehmen organisieren die Erstellung des Standardberichtswesens in 2-3 Tagen.

Frage 10: Erfolgen regelmäßige Ergebnisbesprechungen mit den Controlling-Kunden?

In einer Organisation erfolgt eine Ergebnisbesprechung monatlich mit dem Vorstand und quartalsmäßig im Leitungskreis (Shour Fix) mit den Führungskräften der ersten Berichtsebene. In zwei NPOs werden die Berichte mit den Führungskräften der ersten Berichtsebene alle zwei Monate besprochen. In 75% der befragten Unternehmen sind die Führungskräfte der zweiten und dritten Berichtsebene eigenverantwortlich für eine Rücksprache mit ihren Vorgesetzten bezüglich der Ergebnisse. Im Bedarfsfall oder auf Anfragen der Controlling-Kunden erfolgt in 100% der befragten NPOs eine Berichtsbesprechung ad hoc.

Frage 11: Erfolgt eine laufende Erweiterung des Berichtswesens in Kooperation mit den Empfängern?

In keiner der vier befragten Organisationen fand bis zum Zeitpunkt dieser Studie eine Erweiterung des Berichtswesens in Kooperation mit den Führungskräften statt.

Kennzahlen

Frage 1: Welche wesentlichen Kennzahlen (monetär/nicht-monetär) werden für die optimale Unternehmenssteuerung gewonnen?

Interviewpartner 1	<i>„Plan- und Ist-Erlöse und Aufwendungen für den Soll/Ist-Vergleich“</i>
Interviewpartner 2	<i>„Soll/Ist-Vergleich der Kosten und Erlöse, ausgereifte interne Leistungsverrechnung, Dienstaufzeichnungen der Mitarbeiter (Zeiterfassung) und Leistungskennzahlen wie Anzahl der Betreuten und Verpflegungstage“</i>
Interviewpartner 3	<i>„Wir haben kein kennzahlenorientiertes Berichtswesen und daher sind für uns nur die</i>

	<i>monetären Kennzahlen für den Soll/Ist-Vergleich wichtig.“</i>
Interviewpartner 4	<i>„Soll/Ist-Vergleichskennzahlen, Messgrößen und Zielwerte wie Mitarbeiterwechsel, Investitionsquote, Verhältnis der Personal- zu den Sachkosten, Kapitalkosten, durchschnittliche Personalkosten je Einrichtung, Mitarbeiter- und Klienten-Statistiken und die Leistungskennzahl der Klientenanwesenheit.“</i>

Frage 2: Sind Personalcontrolling-Kennzahlen im Berichtswesen ein Thema?

In 50% der befragten NPOs übernimmt ausschließlich die Personalabteilung die Erstellung der Berichte mit Personalcontrolling-Kennzahlen. Eine dieser befragten Organisationen erstellt darüber hinaus halbjährlich einen Bericht über den aktuellen Urlaubsstand der Mitarbeiter auf Kostenstellenbasis im Controlling. In einer Organisation hat jede Führungskraft selbst Zugriff auf die wichtigsten Personaldaten ihrer Mitarbeiter mittels Dienstplansystem. Die Überwachung dieser Daten liegt daher im eigenständigen Verantwortungsbereich jeder Führungskraft. In einer Organisation werden bestimmte Personalcontrolling-Kennzahlen wie z.B. Anzahl der Krankstunden monatlich und kumuliert, die Anzahl der Zeitausgleichs- und Übertagsstunden, Urlaubsstand, Anzahl der Stunden für Weiterbildung, u.a. monatlich in einem Bericht auf Kostenstellenbasis erfasst.

3.4.2.4 Resümee zu den wichtigsten Studienergebnissen

Das Berichtswesen muss die Controllingphilosophie dahingehend unterstützen, dass die Berichte keine Gutachten von der Controllingseite darstellen, sondern das Selbstcontrolling und die Verantwortungsübernahme durch die Führungskräfte unterstützen. Die oberste Maxime im Berichtswesen ist die ganzheitliche Orientierung an den Controlling-Kunden in den Dimensionen Inhalt, Form, Medium und Frequenz. Betrachtet man die Studienergebnisse des internen operativen Standardberichtswesens in den vier sozialen Dienstleistungs-Unternehmen in OÖ hinsichtlich Struktur, Methodik und Instrumente, so zeigt sich bezüglich der Dimensionen, des Reportingprozesses, Inhalts und der Empfängerorientierung durchaus ein Handlungsbedarf.

Die Grundproblematik dieser vier befragten NPOs zeigt sich vor allem im fehlenden Ausbau der Management-Support-Systeme (MSS). Im Gegensatz zu wirtschaftlichen Unternehmen, in welchen die Controllingdaten wesentlich zur Erfolgssteuerung des Unternehmens beitragen und daher sehr viel Geld für den Aufbau eines MSS investiert wird, stehen erwerbswirtschaftliche Unternehmen mit ihren EDV-gestützten Instrumenten zur Informationsversorgung und Entscheidungsunterstützung gerade erst am Anfang.

Betrachtete man die Studienergebnisse hinsichtlich der Bedeutung „Ergebniskommunikation“, so spiegeln diese weitgehend die in Kapitel 3.4.1 angeführten Probleme der Literatur wider. Alle Controller der befragten sozialen Dienstleistungsunternehmen bedauerten, für den wichtigsten Teil der Berichterstattung, nämlich der Ergebniskommunikation, zu wenig Zeit zu haben, da die Erstellung der Berichte aufgrund der Heterogenität der Software-Landschaft und den fehlenden integrierten Vorkontrollsystemen zu viele zeitliche Ressourcen in Anspruch nimmt.

Signifikant zeigte sich auch ein übereinstimmendes Bild der vier interviewten NPOs bezogen auf die Empfängerorientierung. Im monatlichen Standardberichtswesen dominiert eindeutig eine Vergangenheitsorientierung. Die Berichte weisen eher einen dokumentativen Zweck auf, qualitative Prozesskennzahlen fehlen zur Gänze. Des Weiteren fanden sich keine dezidierten Berichtselemente für unterschiedliche Adressatenkreise. Anders als bei wirtschaftlichen Unternehmen erhalten alle Führungskräfte der ersten, zweiten und dritten Berichtsebene das gleiche Berichtswesen entweder auf Kostenstellenbasis oder verdichtet auf ihren Verantwortungsbereich.

Eine wichtige Erkenntnis aus den Gesprächen mit den Interviewpartnern ist, dass sich die Controlling-Kunden mehr individuellere, auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Managementberichte wünschen. Aus mangelnden Zeitressourcen können solche Berichte im Controlling oft nicht umgesetzt werden.

Ausgehend von all diesen Überlegungen wird nachstehend ein Konzept eines adressatengerechten und steuerungsrelevanten internen Managementberichts unter besonderer Berücksichtigung der Reporting-Hierarchie für soziale Dienstleistungsunternehmen dargestellt.

4 Der steuerungsrelevante operative Managementbericht – Ein Konzept für den sozialen Dienstleistungsbereich

Sowohl die groß angelegte Studie des Österreichischen Controller-Institutes über die Ausgestaltung des operativen Controlling in österreichischen NPOs aus dem Jahr 2004²⁰⁹ wie auch die empirische Untersuchung der vier sozialen Dienstleistungs-Unternehmen in OÖ zeigen deutlich, dass ein Handlungsbedarf in der steuerungsrelevanten Ausgestaltung des Berichtswesens besteht. Abgeleitet von den Ergebnissen der empirischen Untersuchung in den vier sozialen Dienstleistungs-Unternehmen wird in diesem Kapitel versucht, ein Konzept für einen adressatengerechten und steuerungsrelevanten internen Managementbericht für soziale Dienstleistungs-Unternehmen zu erstellen. Als Managementbericht wird hier eine periodisch aktualisierte und in einer vorgegebenen Struktur und Form dargestellte Zusammenfassung von den wichtigsten Kennzahlen, welche die Führungskräfte eines sozialen Dienstleistungs-Unternehmens für die optimale Steuerung ihrer Abteilung bzw. ihres Dienstleistungsbereiches benötigen, bezeichnet.

4.1 Kennzahlen

Das Controlling hat die Aufgabe, monatlich eine umfassende betriebswirtschaftliche Auswertung mit Kennzahlenreport zu erstellen und an die Führungskräfte zu übermitteln. Zur Unterstützung der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit der Budgetführung und zur optimalen Steuerung der Leistungsbereiche der Organisation sei beabsichtigt, für jede Organisationsebene eines sozialen Dienstleistungs-Unternehmens aussagekräftige Kennzahlen (die wichtigsten wirtschaftlichen Kennzahlen aus der Kostenrechnung, Kennzahlen aus dem Personalbereich, Leistungskennzahlen und qualitätsbezogene Kennzahlen) exemplarisch darzustellen.

Da die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen, dargestellt z.B. in einem Liquiditätsplan oder in Finanzanalysen, controllingintern gewartet werden und nur bei groben Abweichungen und Auffälligkeiten mit der Geschäftsführung besprochen werden, wird in diesem Konzept auf derartige Kennzahlen verzichtet. Ebenso wird auf die wesent-

²⁰⁹ Vgl. Horak/Keinz/Furtmüller 2004, 183ff.

lichen Kennzahlen aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung, welche nicht im Controlling, sondern in der Finanzbuchhaltung erstellt werden, nicht näher eingegangen.

In diesem Konzept werden die Kennzahlen in vier Bereiche gegliedert. Während in den ersten beiden Bereichen die wirtschaftlichen Kennzahlen und die Kennzahlen aus dem Personalbereich für alle Unternehmensebenen gleich dargestellt werden können und aus hierfür definierten Vorsystemen gewonnen werden, müssen in den beiden anderen Bereichen die Leistungs- und Qualitätskennzahlen spezifisch für jede Unternehmensebene bzw. jeden Dienstleistungsbereich individuell entwickelt werden. Strategische und operative Planungen, aus welchen sich Teilpläne und Teilziele ableiten lassen, bilden hierfür die Voraussetzung.

4.1.1 Wirtschaftliche Kennzahlen aus der Kostenrechnung

Aus der Evaluierung der vier Dienstleistungs-Unternehmen in OÖ geht deutlich hervor, dass den wichtigsten Controllingbericht, der monatlich an alle Organisationsebenen (von der Geschäftsführung bis zum Kostenstellenverantwortlichen) ausgegeben wird, der Soll/Ist-Vergleich auf Kostenstellenbasis darstellt. Die Staffelform des Soll/Ist-Vergleiches entspricht in allen vier Dienstleistungs-Unternehmen der Grundstruktur des Leistungsbudgets²¹⁰. Als wesentliche wirtschaftliche Kennzahlen werden für dieses Konzept die Soll/Ist-Summen der Erlöse, die Soll/Ist-Summen der Personalkosten und die Soll/Ist-Summen der Sachkosten gleich wie in den einzelnen Kostenstellenauswertungen nur verdichtet nach Organisationsebenen bzw. aufgeschlüsselt nach Leistungsbereichen dargestellt, um den Führungskräften einen Bezug zu diesen Zahlen zu vermitteln. Vielen Führungskräften sagt z.B. der in Euro dargestellte Personalkostenwert wenig, da die Personalplanung rein durch Personaleinheiten (PE) ihrerseits erfolgt, die Budgetierung der Personalkosten ausschließlich controllingintern stattfindet. Somit waren bislang die Plan/Ist-PE die wichtigsten Steuerungsgrößen, dem Budgetwert wurde kein Blick gewidmet. Aus diesem Grund erscheint es notwendig, die Personalkosten in Eurowert mit den dahinter stehenden Plan/Ist-PE darzustellen.

Des Weiteren werden diese kumulierten Soll/Ist-Daten in Bezug zu den kumulierten Daten des Vorjahres gesetzt, da die Vorjahresdaten meist als Grundlage für die

²¹⁰ Vgl. hierfür Kapitel 2.3.2.2 Tabelle 1.

Budgetplanung des aktuellen Jahres dienen. Die Abweichung wird prozentuell dargestellt. Die Jahreshochrechnung schließt diesen Bereich schließlich ab.

4.1.2 Kennzahlen aus dem Personalbereich

Die Bedeutung der Mitarbeiter wird nicht nur an ihrem großen Anteil an den Gesamtkosten (70% - 80%) im sozialen Dienstleistungsbereich sichtbar, sondern ist vor allem dadurch begründet, dass die Qualität der Leistungserbringung und die Kundenzufriedenheit entscheidend von der Qualifikation und dem Verhalten der Mitarbeiter abhängt. „In den Kriterien der Dienstleistungsqualität gilt die Kundenorientierung und die Kundenzufriedenheit als oberster Grundsatz.“²¹¹ Kennzahlen im Personalbereich sollen über personalbezogene Sachverhalte im Dienstleistungsbereich informieren. Nachfolgend werden einige Kennzahlen exemplarisch angeführt.²¹²

Netto- und Brutto-Personalbedarf

Der Personalbedarf hängt von zahlreichen Faktoren ab und stellt die personelle Sollkapazität dar. Diese Kennzahl zeigt die Über- oder Unterdeckung des Personalbedarfs und setzt sich wie folgt zusammen:

Brutto-Personalbedarf

- Personalbestand im Zeitpunkt t0
- + Abgänge
- feststehende Zugänge
- = Netto-Personalbedarf (Mitarbeiter)

Der Brutto-Personalbedarf ist die Kennzahl für den Bedarf in einer Abteilung und wird wie folgt berechnet:

Brutto-Personalbedarf = Benötigte Arbeitsstunden/Verfügbare Arbeitsstunden pro Mitarbeiter

Überstundenquote und –kosten

Für eine differenzierte Betrachtung und Interpretation von geleisteten Überstunden ist die separate Ermittlung der Überstundenquote einer Kostenstelle oder eines Be-

²¹¹ Krickhahn 1997, 78.

²¹² Vgl. Hentze/Kammel 2002, 120ff.

reiches bzw. einer Abteilung sinnvoll. Bei durchschnittlich hohen Quoten ist der Personalbedarf zu hinterfragen. Die Berechnung setzt sich wie folgt zusammen:

$$\text{Überstundenquote} = \text{Überstunden/Normalarbeitsstunden} * 100$$

Die durchschnittlichen Kosten einer Überstunde geben Aufschluss darüber, welche Kosten mit der Leistung von Überstunden verbunden sind und werden wie folgt berechnet:

$$\text{Durchschnittskosten je Überstunde} = \text{Überstundenkosten/Anzahl der Überstunden}$$

Qualifikation der Mitarbeiter

Um Aussagen bezüglich der Qualifikation der Mitarbeiter treffen zu können, wird oft die durchschnittliche Anzahl an Fort- und Weiterbildungsstunden je Mitarbeiter als Indiz für z.B. eine gestiegene Qualifikation herangezogen. Die Ausbildungskosten können prozentuell weiters in Bezug zu den Personalkosten gesetzt werden. Hochqualifizierte Mitarbeiter sind insbesondere für den sozialen Dienstleistungsbereich von großer Wichtigkeit.

Anzahl Krankenstandstage

Die Mitarbeiter eines sozialen Dienstleistungs-Unternehmens sind gleichzeitig deren Ressourcen. Je gesünder und ausgeglichener die Mitarbeiter sind, desto leistungsbereiter sind sie. [Ebenso spielt die Verteilung der Krankentage eine wesentliche Rolle. Ist z.B. ein Mitarbeiter in einem Monat eine Woche durchgehend krank, hat er 5 Krankentage in diesem Monat. Ist der Mitarbeiter allerdings in einem Monat jede Woche immer wieder an einem Tag krank, hat er ebenso 5 Krankentage. Ein wöchentlicher Krankentag ist auffällig, der Grund hierfür muss kritisch hinterfragt werden, Anmerkung der Verfasserin]. Die Fluktuationsrate ergänzt die Aussagekraft dieser Kennzahl. Die Kennzahl Anzahl Krankenstandstage berechnet sich wie folgt:

$$\text{Anzahl Krankenstandstage} = \text{Anzahl der Krankenstandstage im betrachteten Zeitraum.}$$

Neben den oben angeführten Kennzahlen sind weitere Faktoren von Bedeutung, um eine umfassende Betrachtung zu gewährleisten. Beispielhaft können diese Kennzahlen hier nur aufgezählt, nicht aber im Detail abgehandelt werden:

Mitarbeiterzufriedenheit

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter

Altersstruktur der Belegschaft

Klientenzufriedenheit

4.1.3 Kennzahlen im Leistungsbereich

Der Begriff Leistungsbereich umfasst in diesem Konzept alle Tätigkeiten und Maßnahmen, die im Zusammenhang mit den Klienten erbracht werden, und somit mit dem originären Auftrag des Dienstleistungs-Unternehmens in Verbindung stehen. Der soziale Dienstleistungsbereich ist bezüglich des Leistungsangebotes sehr vielfältig. Für jeden Leistungsbereich (z.B. Pflege- und Betreuung, Beratung, Vermittlung, Ausbildung und Arbeit, u.a.) müssen daher individuell steuerungsrelevante Kennzahlen entwickelt werden. Die folgende Auflistung soll einen kleinen Überblick über die gängigen auf alle Leistungsbereiche anwendbaren Kennzahlen liefern.

Verpflegungstage oder Anwesenheitstage

Tage, die der Klient im sozialen Dienstleistungs-Unternehmen anwesend ist.

Auslastung in Prozent

Berechnung: Anzahl der maximalen Verpflegungstage im jeweiligen Betrachtungszeitraum (Vollauslastung)/Anwesenheitstage im Betrachtungszeitraum* 100

Maximale Betreuungsplätze im Verhältnis zu den anwesenden Klienten

Anzahl der maximalen Betreuungsplätze im betreffenden Betrachtungszeitraum im Verhältnis zur Anzahl der anwesenden Klienten im Betrachtungszeitraum.

Betreuungsstunden je Klient

Berechnung: Anzahl der Betreuungsstunden (z.B. sozialpädagogisch) im betreffenden Betrachtungszeitraum/Anzahl der Klienten im Betrachtungszeitraum.

Diese Kennzahl liefert z.B. einen Zielwert für die sozialpädagogische Arbeit. Eine ausreichende pädagogische Betreuung erhöht den Nutzen für die Klienten und deren Familien.

4.1.4 Qualitative Kennzahlen

Qualitative Kennzahlen haben die Aufgabe, die Qualität der Leistungsprozesse zu optimieren. „Qualitätskennzahlen geben Auskunft über den „Qualitätsstand“ und geben Hinweise, an welcher Stelle in der Organisation das Qualitätsmanagement ansetzen sollte.“²¹³ Für die Lenkung und Überwachung der Leistungsprozesse sind qualitätsbezogene Kennzahlen die geeigneten Mittel. Zahlen, Daten und Fakten alleine dienen nur zur objektiven Bewertung eines Prozesses. Da sich allerdings die Qualität auf der Ergebnisebene (Wirkungsebene) nicht eindeutig festlegen lässt, gewinnen Prozess- und Strukturebene (d.h. die Art und Weise, wie und unter welchen Bedingungen eine Leistung erbracht wird) in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen an Bedeutung. Für das Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung sind z.B. quantifizierbare Produkte und Prozesse wie die Ausgewogenheit der Verpflegung im Kindergarten, die sprachliche Entwicklung des Kindes und die Raumgröße messbar. Jenseits der Messbarkeit liegen Leistungen und Prozesse wie z.B. die emotionale Zuwendung, die sich grundsätzlich einer quantitativen Messung entzieht.²¹⁴

Zur Erhebung von Qualitätskennzahlen ist es erforderlich, eine kennzahlenbasierte Leistungsbeschreibung und darauf aufbauende Leistungsvereinbarungen zu erstellen. Denkbar wären ausgewählte kundenbezogene und qualitätsbezogene Kennzahlen von der Prozesskette.²¹⁵

Für die Beschreibung von Prozessen bietet sich die Darstellung in der Form von Prozessketten an. Durch diese Form ergibt sich eine überschaubare Darstellung des Leistungsdesigns und der Sequenzfolge. Zusätzlich müssen diese Prozessketten um die häufig auftretenden Probleme sowie die Qualitätsanforderungen und Standards, deren Einhaltung regelmäßig (halbjährlich oder jährlich) überprüft wird,

²¹³ Eisenreich/Halfar/Moos 2005, 108.

²¹⁴ Anmerkung der Verfasserin

²¹⁵ Vgl. Eisenreich/Halfar/Moos 2005, 118.

ergänzt werden. Qualitätsbezogene Kennzahlen lassen sich von dieser Prozesskette ableiten.²¹⁶

Für die Messbarkeit der Dienstleistungsqualität bietet sich eine Vielzahl von Verfahren an, die in der Unternehmenspraxis einen unterschiedlichen Stellenwert einnehmen. Grundsätzlich lassen sich zwei Perspektiven unterscheiden:²¹⁷

- **Kundenorientierte Messansätze:** Die Messung wird aus Sicht des Kunden wahrgenommen. [Gerade im Behindertenbereich kann es hierbei zu Schwierigkeiten kommen, wenn die kundenorientierten Messungen nicht direkt aus Sicht der Kunden wahrgenommen werden können. Wenn z.B. eine zu starke Beeinträchtigung der Kunden vorliegt, stammen die Antworten von deren Vormund (Erziehungsberechtigten), die viele Situationen anders wahrnehmen als die Kunden, Anmerkung der Verfasserin.]
- **Unternehmensorientierte Messansätze:** Die Messung wird aus Sicht des Managements oder aus Sicht der Mitarbeiter vorgenommen.

Zur Messung der Dienstleistungsqualität werden am häufigsten multiattributive Messungen eingesetzt. Hierbei wird ein Kriterienkatalog aufgestellt und die Zufriedenheit/Qualitätswahrnehmung jedes einzelnen Items beurteilt. Um die Spezifika zu erfassen, müssen Fragebögen oder Meinungskarten²¹⁸, welche potenzial- prozess- und ergebnisorientierte Aspekte beinhalten, erstellt werden.²¹⁹ Wie in Kapitel 4.1.2 erwähnt, gilt die Kundenorientierung für die Dienstleistungsqualität als oberster Grundsatz. Aus diesem Grund erscheint die Auswahl der multiattributiven Messungsmethode als geeignet, da diese Methode die Kundenwahrnehmung der Qualität in den Mittelpunkt stellt.

Neben dem klassischen Instrument der Befragung lassen sich spezifische Qualitätskennzahlen auch direkt aus den einzelnen Prozessschritten einer vorher definierten Prozesskette herauslösen. Jeder vorab abgeschlossene Leistungsvertrag zwischen der öffentlichen Hand und einer NPO bezieht sich auf allgemein gültige Rahmenrichtlinien. So ist z.B. der Betreuungsbedarf in Stunden je Klient in diesen

²¹⁶ Vgl. Haller 2005, 198f.

²¹⁷ Vgl. Bruhn 2004, 98.

²¹⁸ Durch eine große Zahl an Fragen kann ein Klient mit einem Fragebogen leicht abgeschreckt werden. Meinungskarten eignen sich, um schnell die wichtigsten Antworten geben zu können.

²¹⁹ Vgl. Haller 2005, 304ff.

Richtlinien geregelt. Die Produkt- und Qualitätsdefinition wird für jeden Leistungsbe-
reich genau erarbeitet. Abgeleitet von der z.B. zuvor festgelegten Betreuungsquali-
tät lassen sich anschließend aus den einzelnen Prozessschritten hierfür allgemein
gültige qualitative Kennzahlen entwickeln.²²⁰

Im Rahmen der Qualitätssteuerung geht es darum, das im Rahmen der Gestaltung
festgelegte Qualitätsniveau bezüglich der verschiedenen Qualitätsmerkmale dauer-
haft zu gewährleisten. Daher müssen zunächst Soll-Vorgaben entwickelt werden. Im
nächsten Schritt ist zu prüfen, welches Qualitätsniveau derzeit erreicht wird, um die-
ses schließlich mit den Soll-Vorgaben abzugleichen. Bei festgestellten Defiziten sind
entsprechende qualitätsverändernde Maßnahmen einzuleiten.²²¹

Die folgenden Abbildungen zeigen exemplarisch ein Beispiel einer Prozesskette ei-
ner Kindergartenaufnahme und einen kurzen Abriss einer Meinungskarte zur Mes-
sung der Dienstleistungsqualität.

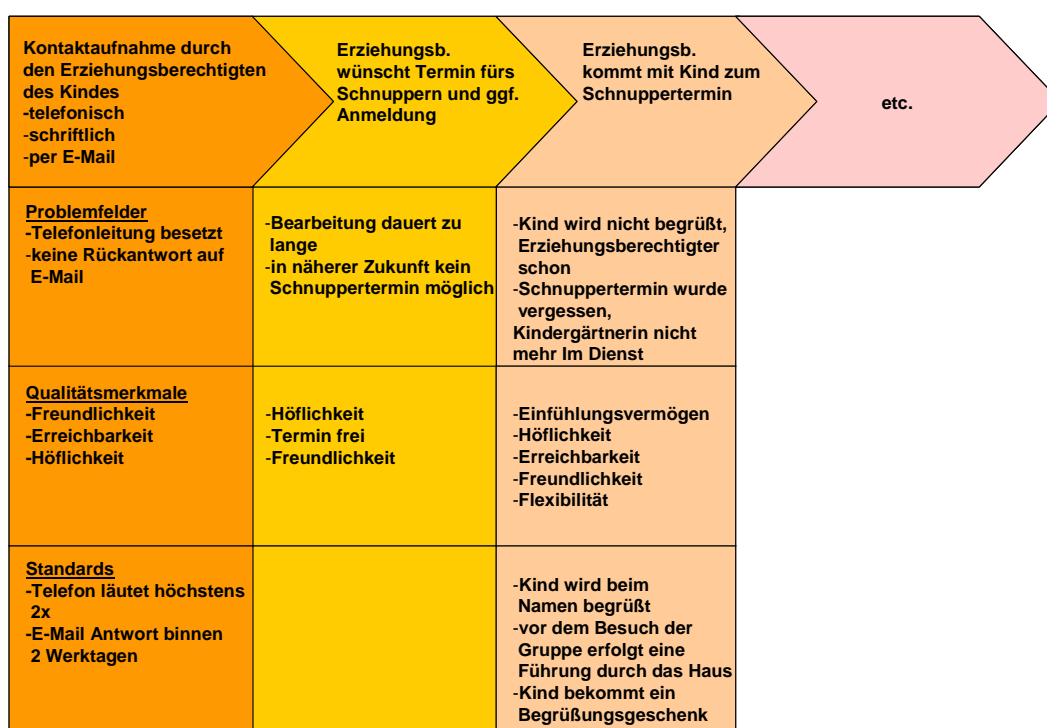


Abbildung 11: Prozesskette Kindergartenaufnahme²²²

²²⁰ Anmerkung der Verfasserin

²²¹ Vgl. Fließ 2006, 146.

²²² Erarbeitung der Verfasserin

	Sehr zufrieden	Zufrieden	Unzufrieden	Sehr unzufrieden	
Zufriedenheit mit der Erst-Kontaktaufnahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Wie oft läutete das Telefon, bevor sich der Zuständige meldete? _____
					E-Mail Kontaktaufnahme: binnen wie vielen Werktagen bekamen Sie eine Rückantwort? _____
Die Freundlichkeit und Professionalität bei der Kontaktaufnahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sonstige Kommentare _____
Der erste Eindruck unseres Hauses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Haben Sie sich im Haus zurecht gefunden? _____
Einfühlungsvermögen und Freundlichkeit der gruppenführenden Kindergärtnerin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Name _____

Abbildung 12: Meinungskarte Kindergartenaufnahme²²³

4.2 Wichtige Gestaltungsdimensionen für dieses Konzept

Wird ein Managementbericht aufgebaut, ist zunächst zu überlegen, an wen sich die Berichterstattung richtet, die Controlling-Kunden sind zu bestimmen. Des Weiteren gilt es zu überlegen, wie viel Zeit für die Erstellung des Berichts in Anspruch genommen werden soll und woher die Daten für den Bericht kommen. In diesem Kapitel werden abgeleitet von der zuvor erwähnten Theorie, die wichtigsten Gestaltungsdimensionen für den internen Managementbericht eines sozialen Dienstleistungs-Unternehmens dargestellt.

4.2.1 Controlling-Kunden strukturieren

Das Ziel des unternehmensinternen Reports (Managementbericht) ist vornehmlich die Unternehmenssteuerung bzw. -führung. In erster Linie dient der Management-

²²³ Erarbeitung der Verfasserin

bericht dem Abbau von Unsicherheiten in Entscheidungssituationen. Der interne Report sollte dem individuellen Informationsbedarf des jeweiligen Controlling-Kunden entsprechen, er sollte maßgeschneidert für jede Ebene erstellt werden. Darüber hinaus sollte für alle Berichtsebenen eine Struktur im Berichtswesen gewählt werden, die in allen Bereichen eine Gültigkeit hat.

Solange sich das soziale Dienstleistungs-Unternehmen im Rahmen der Zielvorgaben entwickelt, reichen für die Ebene der Geschäftsführung Berichte mit tendenziell knappen und hoch verdichteten Informationen. Wenige aussagekräftige Kennzahlen zur Kosten- und Ergebnisentwicklung sowie ergänzende Informationen zur Entwicklung des Personals und aus dem Qualitätsmanagement genügen.

Die nachgeordneten Führungsebenen hingegen brauchen spezifischere Aussagen wie z.B. die Leistungsentwicklung nach Abteilungen und/oder Bereichen (wenn z.B. eine Abteilung aus mehreren Bereichen besteht). Bei der Kostenbetrachtung steht die Analyse der eigenen Kostenstellen im Mittelpunkt, auch im Bezug auf die Personalentwicklung oder die Prozessentwicklung wird die eigene Abteilung bzw. der eigene Bereich genauer analysiert.

Eine pyramidenförmige Informationsaufbereitung stellt sicher, dass diese unterschiedlichen Informationsbedarfe sichergestellt werden. Demnach enthält die Pyramidenspitze in der obersten Ebene die hoch verdichteten Informationen für die Geschäftsführung und erste Führungsebene (komprimierte Informationen). In der zweiten Pyramidenstufe stehen Informationen für die zweite Führungsebene bereit und die dritte und letzte Stufe beinhalten die Informationen für Sach- und Fachkräfte (Detailinformationen).

4.2.2 Berichtsgestaltung

Der interne Managementbericht sollte so knapp wie möglich sein, z.B. in Form eines Eckdatenblattes, aber er sollte alle wichtigen Informationen beinhalten. Der Controlling-Kunde sollte den Eindruck bekommen, dass er den Bericht leicht verständlich und ohne großen Aufwand verstehen, lesen und analysieren kann. Ein immer wiederkehrender Bericht sollte sich auch in seinem Aussehen nicht verändern. Das schafft die wichtige Vertrauensbasis zu den Controlling-Kunden. Eine einheitliche Logik und Ausgestaltung des Berichtsaufbaus, eine durchgängige und ausgewoge-

ne Farbgestaltung und ein einheitliches Farbenkonzept [z.B. in Form eines Ampelsystems, bei dem grobe Abweichungen rot (Stopp, aufpassen, hier stimmt was nicht), mittlere Abweichungen orange (Achtung geboten) und normale Plan-Ist-Werte grün (Situation ist okay) dargestellt werden] ermöglichen den Controlling-Kunden sich rasch zurechtzufinden.

Ein Berichtswesen-Handbuch, welches wichtige inhaltliche und organisatorische Punkte zum Thema Berichtswesen enthält, unterstützt einerseits die Controlling-Kunden beim „selbständigen Handling“ mit dem Bericht und andererseits kann z.B. ein intern erstelltes Controllingberichtswesen-Handbuch, welches neben den oben erwähnten Punkten noch wesentliche Inhalte, z.B. Reportingprozess, Berechnungen u.a. enthält, als wichtiges Nachschlagewerk z.B. im Falle einer Krankenstands- oder Urlaubsvertretung des Controllers, dienen. Wichtige Inhaltspunkte können sein:²²⁴

- Berichtskalender mit Terminen zu Buchungsschlüssen, Meetings, etc.
- Beschreibung der Controlling-Kunden
- Beschreibung der Kernberichtselemente je Adressatenkreis
- Beschreibung der Berichtsmedien wie E-Mail, Papier oder direkt aus dem MIS-Tool
- Glossar mit Kennzahldefinition und Abkürzungsverzeichnis

Der Managementbericht und das Berichtswesen-Handbuch sollten eine dem Adressatenkreis angepasste Sprache enthalten.

Für den Bericht eignet sich als Format die für Schriftstücke übliche Größe DIN A4, wobei die gute Lesbarkeit der Informationen zu beachten ist. Kompakte Berichte z.B. auf maximal 2 Seiten dargestellt, sind einfacher zu verstehen als seitenlange Berichte.

Für die Darstellung des Berichts können verschiedene Instrumente verwendet werden. Tabellen geben eine größere Menge von Daten wieder und stellen somit die quantitative Basis des Berichts dar.²²⁵ Grafiken in Form von Schaubildern, Charts oder Diagrammen werden als interessant gehalten, eher wahrgenommen und besser in Erinnerung behalten. Allerdings sollen sie nur dann zur Anwendung kommen, wenn sie wirklich dem erleichterten Verständnis dienen und wenn die Inhalte gleich

²²⁴ Vgl. Wanicek 2002, 178.

²²⁵ Vgl. Ziegenbein 2004, 514.

wie in den Tabellen dargestellt werden. Grafiken dienen als Ergänzung zu den Tabellen. Schließlich dürfen verbale Kommentare seitens Berichtersteller nicht fehlen. So können z.B. auf wahrgenommene Entwicklungen und Risiken hingewiesen werden oder qualitative Beurteilungen bzw. Wertungen erfolgen. Wichtig ist, dass die Kommentierungen verständlich sind, da andernfalls dem Bericht gegenüber Widerstand erwachsen kann, weil die Controlling-Kunden den Inhalt nicht verstehen. Durch treffende, aussagekräftige Formulierungen soll der Fokus auf die relevanten Kernaussagen gelenkt werden. Zu viele verbale Erläuterungen sind zu vermeiden. Detailinformationen können bei Bedarf nachgereicht werden.

4.3 Schaubild

Ein Beispiel für den Aufbau eines Managementberichts eines sozialen Dienstleistungs-Unternehmens sei hier dargestellt. Da es sich hierbei nur um ein exemplarisches Schaubild handelt, können nicht alle Kennzahlen im Detail angeführt werden. Ein aussagekräftiger Managementbericht mit den wesentlichsten Kennzahlen im Kinder- und Familienbereich wird im Detail im nächsten Kapitel, der Fallstudie CMB dargestellt. Seitens der verbalen Kommentare sei noch hinzugefügt, dass es durchaus sinnvoll erscheint, verbale Kommentare stets unterhalb der Kennzahlengruppen anzubringen, wenn starke Abweichungen zu verzeichnen sind und die Ampel z.B. ein rotes Licht vorgibt.

Controllingbericht

Abteilung: XXX

Budgetverantwortlicher: XXX

Bereiche: XXX
YYY
ZZZ

Berichtsperiode: Jun. 2007

1. Wirtschaftliche Kennzahlen

	2007 Plan	2007 Ist	⊖ ⊖ ⊖	Abw.%	06 Ist	07 Ist	Abw.%	Jahreshochrechnung
	Jan.-Jun.	Jan.-Jun.			Jun.	Jun.		
Erlöse			●					
Personalkosten			●					
Sachkosten			●					

Jun. 07	Plan PK	Ist PK	⊖ ⊖ ⊖	Abw.%
Betrag in €			●	
PE			●	

2. Personalstatistik

Jun. 07	Plan	Ist	⊖ ⊖ ⊖	Abw.%	Gesamtarbeitszeit	Mehrstunden	⊖ ⊖ ⊖
Bereiche	PE	PE					
XXX			●				●
YYY			●				●
ZZZ			●				●

3. Leistungskennzahlen

Jun. 07			⊖ ⊖ ⊖	Auslastung %
Bereiche	Vollauslastung	Leistungseinheiten		
XXX			●	
YYY			●	
ZZZ			●	

4. Qualitative Kennzahlen

Jan. – Jun. 07	Messgrößen		⊖ ⊖ ⊖	Abw. %
	Plan	Ist		
Zufriedenheit Erstkontaktaufnahme			●	
Anzahl Klingeltöne bis zum Gespräch			●	

Kernaussage und ggf. Maßnahmen:

Der Reportersteller soll hier in knappen Aussagen auf den Punkt bringen, was Sache ist. Auch wenn bei Abweichungen die Maßnahmenplanung Aufgabe der Führungskraft ist, wird es durchwegs begrüßt sein, wenn sich der Controller bereits Gedanken darüber macht, worüber die zuständige Führungskraft nachdenken sollte.

Abbildung 13: Schaubild Controllingbericht²²⁶

²²⁶ Erarbeitung der Verfasserin

5 Das operative Berichtswesen konkret am Beispiel der Caritas für Menschen mit Behinderungen – Eine Fallstudie

Die Caritas für Menschen mit Behinderungen (CMB) ist eine Errichtung der Caritas der Diözese Linz. Als kirchliche, öffentliche und juristische Person verpflichtet sich die CMB zu einer Bindung an alle staatlichen und kirchenrechtlichen Vorschriften. Im Sinne des Statuts untersteht sie der Geschäftsordnung der Caritas der Diözese Linz und dessen Direktor. Die Aufgabe der CMB besteht im Angebot von flexiblen und professionellen Dienstleistungen sowie gesellschaftspolitischen Aktivitäten mit und für Menschen mit Behinderungen. Ziel ist die Förderung der Integration und des selbstbestimmten Lebens gemäß dem Leitbild der Diözese Linz.²²⁷

In der CMB wird Controlling als eine Methode der Organisationsentwicklung und als Subsystem für Führung, Planung, Analyse, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung im Sinne der Zielerreichung verstanden.²²⁸ Demzufolge werden die Führungskräfte der ersten, zweiten und dritten Berichtsebene²²⁹ angehalten, innerhalb des genehmigten Budgets und unter Einhaltung des Stellenplans eigenständig die Budget²³⁰- und Leistungsverantwortung für ihre Abteilung, ihren Dienstleistungsbereich oder ihre Kostenstelle/n zu übernehmen. Um „Selbstcontrolling“ betreiben zu können, ist daher ein Berichtswesen, welches aufbereitete und steuerungsrelevante Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung sowie wesentliche, auf jeden Bereich abgestimmte Leistungskennzahlen und qualitative Kennzahlen beinhaltet, für diesen Prozess unabdingbar. Die oberste Maxime ist dabei die ganzheitliche Orientierung an den Controlling-Kunden²³¹, damit dem Anspruch des Standardberichtswesens, die 80%–90% Deckung des Informationsbedarfes der Adressaten, gerecht werden kann. Um mehr Steuerungsrelevanz und Adressatengerechtigkeit im Unternehmen zu erreichen, wurde das monatliche Standardberichtswesen im Zeitraum vom 15. März 2006 bis 1. Juni 2006 durch eine Projektarbeit der Autorin evalu-

²²⁷ Vgl. Ordinarius Diözese Linz 2000, 1.

²²⁸ Vgl. Schrenk 2002, 5.

²²⁹ In der Folge werden die Führungskräfte der ersten, zweiten und dritten Berichtsebene durch FK. der 1. BE, FK. der 2. BE und FK. der 3. BE abgekürzt.

²³⁰ Die Budgetverantwortung bedeutet die Budgeterstellung, Überwachung und Steuerung, die Einleitung von Maßnahmen bei Abweichungen und die Ergebnisverantwortung.

²³¹ Zu den Controlling-Kunden des monatlichen Standardberichtswesens zählen in der CMB jene Führungskräfte, welche die finanzielle Verantwortung für ihre Kostenstelle/n, ihren Bereich oder ihre Abteilung haben und Selbstcontrolling betreiben.

iert und im Zuge dieser Diplomarbeit ein Konzept eines möglichen Managementberichts für die Abteilung Kinder & Familien entwickelt.

5.1 Eckdaten der Studie

5.1.1 Struktur und Umfang der Evaluierung

Im Rahmen dieser Evaluierung fand eine persönliche, standardisierte Interviewbefragung²³² der Controlling-Kunden der CMB statt, die das monatliche Standardberichtswesen als Steuerungs- und Informationsinstrument ihrer Kostenstelle/n erhalten. Insgesamt wurden 8 Führungskräfte der ersten Berichtsebene, 8 FK der 2.BE und 7 FK der 3.BE²³³ aus den Abteilungen Service & Administration, Kinder & Familien, Wohnen, Ausbildung & Arbeit, Spezielle Dienste und der Lehranstalt für heilpädagogische Berufe befragt.

Aufgabe dieser Evaluierung war die Analyse des Reporting-Prozesses und des monatlichen Standardberichtswesens. Das Aufzeigen von Schwachstellen hinsichtlich Inhalt, Form, Medium und Frequenz und die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen gehörten, abgeleitet von den Bedürfnissen und Problemfeldern der Controlling-Kunden, zum **Ziel** dieser Projektarbeit.

5.1.2 Forschungsablauf

Mittels Literaturstudium eignete sich die Autorin das nötige Wissen zum Thema „Berichtswesen-Optimierung“ an, um anschließend die theoretischen Inputs der Literatur auf den Reporting-Prozess und das Standardberichtswesen der CMB umlegen zu können. Im Rahmen der Reporting-Prozess-Analyse erstellte die Autorin eine Process-Map und analysierte die Organisationsstruktur, die Vorsysteme, Mengen-gerüste und Bereiche des Berichtswesens mit hohem, manuellem Aufwand, um mögliche Probleme in diesem Prozess aufzeigen zu können. Des Weiteren wurden hierfür die vorhandenen Standardberichte elektronisch genau dokumentiert. Um neben dem formalen Aufbau des Berichtswesens v.a. die Steuerungsrelevanz und den

²³² Vgl. hierzu Kapitel 3.4.2.1 Qualitative Interviews.

²³³ Es wurden die FK der 3.BE befragt, die eine Kostenstellenverantwortung tragen.

Informationsbedarf der Controlling-Kunden zu überprüfen, ermittelte die Autorin im zweiten Abschnitt, den persönlichen, standardisierten Interviewbefragungen, die Problemfelder und Bedürfnisse der Controlling-Kunden mittels Fragebogen²³⁴. Der nächste Schritt lag in der Aufbereitung der erhobenen Ergebnisse²³⁵ und der Zusammenführung der Ergebnisse zu einem Auswertungsbericht. Im Zuge dieser Diplomarbeit erarbeitete die Autorin darüber hinaus einen Managementbericht für die Abteilung Kinder & Familien. Den Schlusspunkt dieser Projektarbeit bildete die Präsentation der Ergebnisse der Evaluierung beim Leitungsmeeting am 4. Juni 2007.

5.1.3 Standardisierter Fragebogen

Der Fragebogen unterteilte sich in insgesamt 5 Teilbereiche. Der erste Teil beinhaltete 3 Fragen zu statistischen Daten. Im zweiten Teil wurde speziell auf das monatliche Standardberichtswesen eingegangen, welches aus drei Teilen besteht:

- 1) Soll/Ist-Vergleich²³⁶,
- 2) Bericht Zeiterfassung Personalstamm²³⁷ und
- 3) Bericht der Leistungsstunden von/für andere Kostenstellen²³⁸.

Ziel dieses Abschnittes war die Ermittlung der Zufriedenheit der Controlling-Kunden im Allgemeinen und im Speziellen mit diesem Instrument. Im dritten Teil wurde speziell auf die Grundsätze und Gestaltungsdimensionen des Reportings²³⁹ eingegangen. Da die Planungs- und Kostenrechnung die essentiellen Grundlagen und Treiber der Qualität des Reportings sind, wurde im vierten Teil die Zufriedenheit der Controlling-Kunden mit dem Planungsprozess (Budgeterstellung) erhoben. Im 5. und letzten Teil dieses Fragebogens wurde auf erwünschte Schulungen, kombiniert mit speziellen Erwartungen an die Abteilung Controlling und das Berichtswesen, eingegangen.

²³⁴ Der Fragebogen befindet sich im Anhang (2).

²³⁵ Erstellung eines Codierleitfadens, Klassifizierung der Interviewaussagen, Auswertung.

²³⁶ Der Soll/Ist-Vergleich befindet sich im Anhang (3).

²³⁷ Der Bericht „Zeiterfassung Personalstamm“ befindet sich im Anhang (4).

²³⁸ Der Bericht Leistungsstunden befindet sich im Anhang (5).

²³⁹ Vgl. hierzu Kapitel 3.3.

5.2 Die wichtigsten Studienergebnisse – Die Auswertung im Detail

In diesem Kapitel erfolgt die Auswertung sehr gekürzt in drei Teilen. Die gesamte Auswertung im Detail kann dem Auswertungsbericht²⁴⁰ entnommen werden. Im ersten Teil wird der Reporting-Prozess der CMB kurz dargestellt. Während der zweite Teil die wichtigsten Resultate der Befragungen, aufgeschlüsselt nach den Themenbereichen des Fragebogens, zeigt, stellt der dritte Teil eine Zusammenfassung der wesentlichen konzeptionellen Probleme und davon abgeleitet Handlungsvorschläge für die Verbesserung des Standardberichtswesens dar. Der Aufbau eines internen Managementberichts für die CMB, abgeleitet vom im Kapitel 4 beschriebenen Konzept, wird anschaulich am Beispiel der Abteilung für Kinder & Familien dargestellt und schließt den praktischen Teil dieser Diplomarbeit ab.

5.2.1 Reporting-Prozess

Der Reporting-Prozess kann in drei Abschnitte unterteilt werden. Im ersten Abschnitt werden die für das Berichtswesen relevanten externen Daten im Controlling zusammengeführt und im Management-Informationssystem (MIS) der CMB (IGS MT) gespeichert, verwaltet und generiert für den Reportingzweck dargestellt. Die Daten kommen monatlich von unterschiedlichen Adressaten bzw. aus unterschiedlichen Vorsystemen wie dem Zeiterfassungsprogramm, der Lohn- und Gehaltsverrechnung, der Finanzbuchhaltung, der Infrastruktur und den einzelnen Abteilungen. Aus diesen Vorsystemen werden einige dieser Daten direkt und automatisch in das MIS geladen (die Fehlergrenze ist eher gering), die anderen Daten werden im Controlling aus verschiedenen Vorsystemen übernommen, nach Plausibilität überprüft, aufbereitet und über zwischengeschaltete interne Quellen, so genannten CSV-Dateien, eingespielt (2. Abschnitt). Den dritten Abschnitt dieses Prozesses bildet die Weitergabe des Berichtswesens an die Controlling-Kunden. Das monatliche Standardberichtswesen wird monatlich ab März jeden Jahres jeweils um den 20-ten des Folgemonats ausgegeben. Ein Teil des Berichtswesens, die Kostenstellenauswertungen oder auch Soll/Ist-Vergleiche genannt, werden vom Controlling per E-Mail an alle Abteilungsleiter (FK der 1.BE) versendet, die zwei anderen Teile erhalten diese per Hauspost. Die Abteilungsleiter haben anschließend die Aufgabe der Berichtsweiter-

²⁴⁰ Vgl. Habschied 2006. Dieser Auswertungsbericht liegt in der CMB Stab/Serviceestelle Controlling zur Einsicht auf.

gabe an die Bereichsleiter (FK der 2.BE) und die Kostenstellenverantwortlichen (FK der 3.BE). Die Auswertung und Analyse der Berichte erfolgt in den jeweiligen Bereichen bzw. persönlich von den Kostenstellenverantwortlichen. Bei Unklarheiten oder Wünschen können sie sich jederzeit mit dem Controlling direkt in Verbindung setzen (z.B Anforderung von Einzelbuchungsnachweisen).

Die folgende Abbildung zeigt den Reporting-Prozess, dargestellt an Hand einer Process-Map.

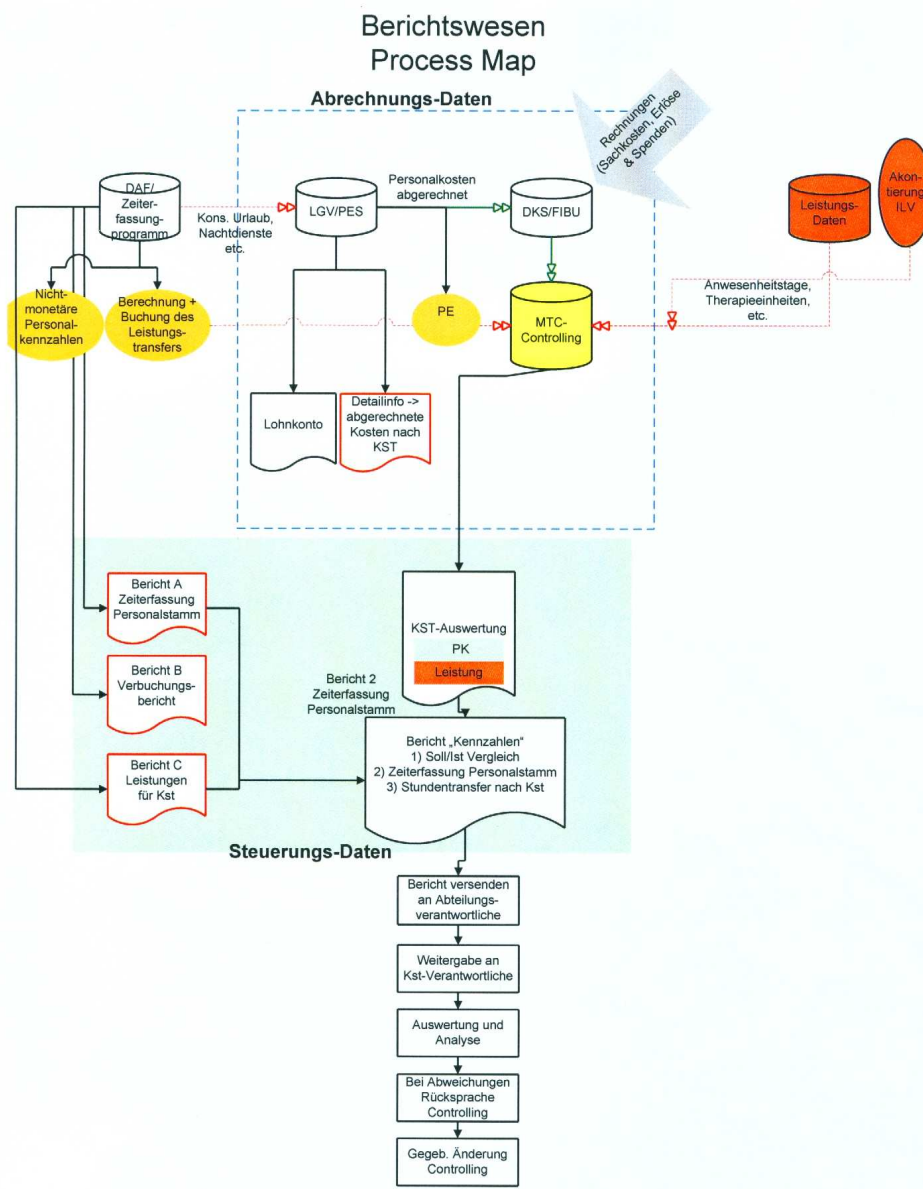


Abbildung 14: Reporting-Prozess der CMB²⁴¹

²⁴¹ Erarbeitung der Verfasserin

Einen wesentlichen und großen Einfluss auf die gesamte Qualität des Berichtswesens haben die Daten der Vorsysteme. Für das Berichtswesen ist es allerdings wichtig, dass in den Vorsystemen

- alle reportingrelevanten Merkmale gepflegt sind,
- die Datenqualität gewährleistet ist,
- Schnittstellen zu einer Reporting-Datenbank realisierbar sind und
- technische Probleme nicht zu Verzögerungen im Rahmen des Monatsabschlusses führen.

Im Großen und Ganzen werden diese Anforderungen aus den Vorsystemen erfüllt. Dennoch gibt es zwei wesentliche Eckpunkte²⁴² im Vorsystem Zeiterfassung und in der Berichtsweitergabe, auf die hier im Detail nicht näher eingegangen wird, da im Jahr 2007 ein neues Zeiterfassungssystem in der CMB erfolgreich integriert wurde und die Probleme der Berichtsweitergabe ergänzend behoben wurden.

5.2.2 Ergebnisse der standardisierten Befragung

5.2.2.1 Statistische Daten

Anzahl der Befragten nach Abteilungen

In der Abteilung Service & Administration wurden insgesamt 5 Personen befragt, in der Abteilung Kinder & Familien waren es 7, in der Abteilung Wohnen 3, in der Abteilung Ausbildung & Arbeit 4, in der Abteilung Spezielle Dienste 3 und 1 Person wurde in der Lehranstalt für heilpädagogische Berufe befragt. Die folgende Grafik zeigt die Befragten nach Abteilungen aufgeschlüsselt in FK 1.BE, FK 2.BE und FK 3.BE.

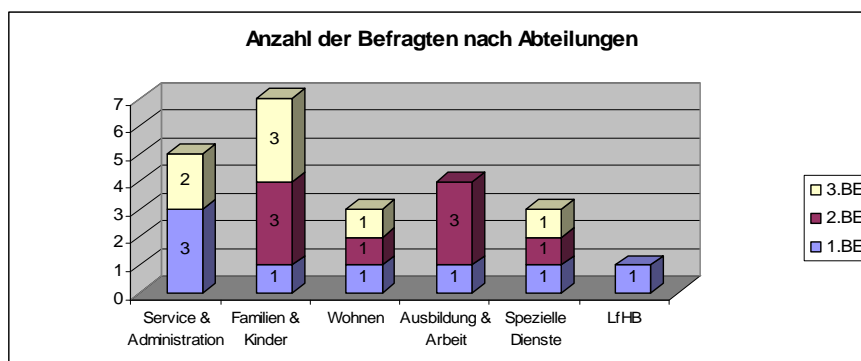


Abbildung 15: Anzahl der Befragten nach Abteilungen

²⁴² Vgl. Habschied 2006, 9f. Die wesentlichen Eckpunkte können dem Auswertungsbericht entnommen werden.

Betriebswirtschaftliche Grundausbildung

Von den Befragten haben 30 Prozent, dazu zählen 3 FK der 1.BE, 2 FK der 2.BE und 1 FK der 3.BE eine betriebswirtschaftliche Grundausbildung²⁴³, 70 Prozent, das sind insgesamt 17 Personen der Befragten, haben keine entsprechende Grundausbildung, wobei 5 von ihnen den SOMA-IPO Uni-Lehrgang berufsbegleitend als Weiterbildung absolviert haben. Die folgende Grafik zeigt genauer, wie viele Befragte eine betriebswirtschaftliche Grundausbildung absolviert haben.

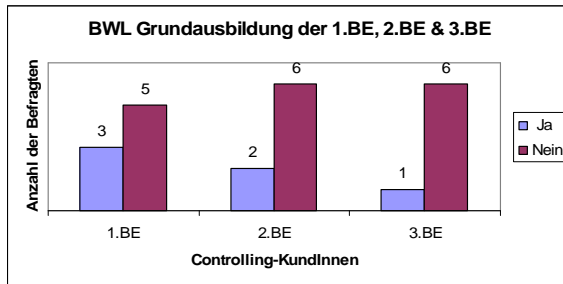


Abbildung 16: BWL-Grundausbildung der Befragten

5.2.2.2 Zufriedenheit mit dem monatlichen Standardberichtswesen im Speziellen

Allgemeine Zufriedenheit mit dem monatlichen Standardberichtswesen

Von allen Befragten sind 22% mit dem monatlichen Standardberichtswesen sehr zufrieden, 43% sind zufrieden, 26% gaben an, weniger damit zufrieden zu sein, und nur 9% sind nicht zufrieden. Die folgende Grafik zeigt die Zufriedenheit nach den Berichtsebenen.

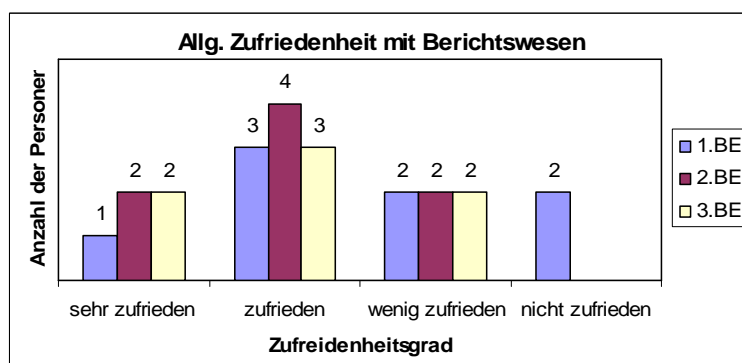


Abbildung 17: Allg. Zufriedenheit mit dem Berichtswesen

²⁴³ Als betriebswirtschaftliche Grundausbildung gilt entweder ein HAK/HASCH-Abschluss oder ein BWL Studium, der SOMA-IPO Lehrgang wird nicht als betriebswirtschaftliche Grundausbildung gewertet.

Folgende Gründe wurden für die Kategorie sehr zufrieden und zufrieden genannt:

- Als positiv wurde die interne Leistungsverrechnung der Stunden erwähnt, da die Kosten monatlich ersichtlich sind und einen guten Überblick über das ganze Jahr ermöglichen.
- Das Berichtswesen wird regelmäßig zum vereinbarten Termin ausgegeben, Korrekturen seitens der Berichtsempfänger werden im Controlling sofort umgesetzt.
- Sehr positiv wurde auch der Bericht „Zeiterfassung Personalstamm“ gewertet, da die Berichtsempfänger nun einen guten Überblick über die Dienstaufzeichnungen ihrer Mitarbeiter erhalten.

Folgende Gründe wurden für die Kategorie wenig bis nicht zufrieden angeführt:

- Bei der Kostenstellenauswertung werden zu viele Informationen geballt auf einer Seite angegeben. Die Controlling-Kunden sehen 90% der Kosten (Personalkosten, Infrastruktur, ILV, Bankspesen) als „von ihrer Seite nicht beeinflussbar“.
- Die Buchungen sind auf der Kostenstellenauswertung nicht immer eindeutig nachvollziehbar. Das richtige Kontenverständnis fehlt bei einem Großteil der Controlling-Kunden.
- Der Bericht „Zeiterfassung Personalstamm“ ist optisch nicht übersichtlich gestaltet. Viele verwendete Begrifflichkeiten wie z.B. der Begriff ZA Übertrag werden von den Controlling-Kunden nicht verstanden. Des Weiteren gehört dieser Bericht um die Soll-Stunden der Mitarbeiter laut Planung im Vergleich zu den Ist-Stunden ergänzt und er würde in elektronischer Form erwünscht sein.
- Es gab nie eine Einschulung zum Thema Berichtswesen.

Zufriedenheit mit dem Medium E-Mail, und/oder Papierform

Wie viele Controlling-Kunden sind mit diesem Medium zufrieden?

	sehr zufrieden	zufrieden	wenig zufrieden	nicht zufrieden
1.BE	5		1	2
2.BE	3			5
3.BE	5		1	1
gesamt	13	0	2	8

Tabelle 4: Zufriedenheit mit dem Medium Berichtswesen

Die doch sehr hohe Anzahl der Kategorie wenig bis nicht zufrieden zeigt die Wichtigkeit, dass zumindest die Kostenstellenauswertungen per E-Mail an alle Controlling-Kunden weitergegeben werden sollten. Die beiden anderen Berichte lassen sich aufgrund zeitlicher Ressourcen des Controlling nicht als Excel-Sheets versenden und müssen auch in Zukunft in Papierform ausgegeben werden. Bei einer Kostenstelle wurde im Zuge dieser Befragung bereits auf den Wunsch eingegangen, den Bericht „Zeiterfassung Personalstamm“ auch in einem Excel-File zu erhalten, da die Daten an 8 weitere Personen zur Kontrolle weitergegeben werden. Dies wäre mit dem Bericht in alter Form nicht möglich gewesen und stellt nun eine Erleichterung für die Verantwortlichen dar. Und genau an solche Fakten sollte das Controlling anknüpfen. Die für die Controlling-Kunden wesentlichen Informationen sollten in für sie optimaler Berichtsform zur Verfügung gestellt werden.

Um die Kostenstellenauswertung in den Dimensionen Inhalt, Form, Medium und Frequenz an die Bedürfnisse der Controlling-Kunden optimal anpassen zu können, war es notwendig, 18 Fragen bezogen auf diese Thematik zu stellen, welche im Detail dem Auswertungsbericht entnommen werden können. Hier wird nur ein Abriss dargestellt.

Aufbau des Soll/Ist-Vergleiches

Ist der Aufbau der Kostenstellenauswertung (Deckungsbeitragsrechnung) für die Controlling-Kunden schwer lesbar?

	trifft zu	trifft eher zu	trifft wenig zu	trifft nicht zu
1.BE	3			5
2.BE	3	2	1	2
3.BE	1	3	1	2
gesamt	7	5	2	9

Tabelle 5: Lesbarkeit des Soll/Ist-Vergleiches

Für insgesamt 12 Befragte ist der Aufbau aufgrund fehlender betriebswirtschaftlicher Ausbildung und keiner Einschulung auf das Lesen und Analysieren des Standardberichtswesens schwer nachvollziehbar. Für 11 Personen stellt der Aufbau keine Schwierigkeiten dar.

Während für 19 Personen die angeführten Konten auf dem Soll/Ist-Vergleich gerade richtig in ihrer Anzahl vorhanden sind, gaben 4 Personen an, dass für sie zu viele Konten im Bericht sind. *„Die wesentlichen Sachkonten würden ausreichen, die Erlösseite wird ohnehin nicht betrachtet und die Personalkosten sind für uns weder planbar noch beeinflussbar“.*

Selbstcontrolling mit den Ergebnissen

Alle Befragten gaben an, aus eigenem Interesse die Ergebnisse ihrer Kostenstellen zu analysieren und zu interpretieren. Bei Unklarheiten oder Auffälligkeiten z.B. Budgetüberschreitungen, PE-Abweichungen u.a. werden die Abweichungsursachen erforscht, indem die entsprechenden Zusatzinformationen vom Controlling angefordert werden. Anschließend werden ggf. spezielle Maßnahmen in Abstimmung mit dem nächsten Vorgesetzten bzw. direkt mit dem Controlling getroffen.

Ergebnisbesprechung und unterstützende Beratung

21 Personen, das entspricht 91% der Befragten, gaben an, vom Controlling eine unterstützende Beratung bei Fragen, Anliegen oder Problemen zu erhalten. Um einen maximalen Nutzen in der Unternehmenssteuerung zu erreichen, gehört es auch zu den Aufgaben des Controlling, dass die Ergebnisse der Berichte regelmäßig, zumindest zweimal jährlich mit den Controlling-Kunden, z.B. bei Berichtmeetings, Controllergesprächen oder im Rahmen der Budgeterstellung, besprochen werden. Erfolgt eine regelmäßige Ergebnisbesprechung mit dem Controlling bzw. mit den unmittelbaren Vorgesetzten?

	trifft zu	trifft eher zu	trifft wenig zu	trifft nicht zu
1.BE	3		1	4
2.BE	1	3	2	2
3.BE	3			4
gesamt	7	3	3	10

Tabelle 6: Regelmäßige Ergebnisbesprechungen

Während 38% der Befragten angaben, dass eine regelmäßige Ergebnisbesprechung stattfindet, würden sich 62% der Interviewten eine regelmäßige Ergebnisbesprechung wünschen. Die folgende Grafik verdeutlicht dies visuell.

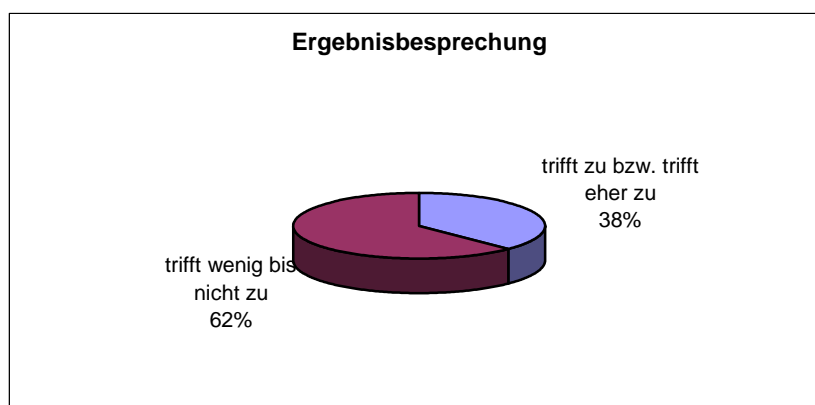


Abbildung 18: Erwünschte Ergebnisbesprechung in Prozent

Ergänzung des Soll/Ist-Vergleiches mit nicht-monetären Kennzahlen

2/3 der Befragten sehen die Personalkennzahlen in der Kostenstellenauswertung als brauchbar, wobei diese Kennzahlen von 5 FK der 2.BE und 3 FK der 3.BE bis zu diesem Interview nicht bemerkt wurden bzw. sie auch nie eine entsprechende Information diesbezüglich erhalten haben.

Die Leistungskennzahlen im Bericht werden ebenso von 2/3 der Befragten als eher brauchbar erlebt.

5.2.2.3 Grundsätze und Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens

Durch das Berichtswesen sollen die Controlling-Kunden im Selbstcontrolling und in ihrer Verantwortungsübernahme unterstützt werden. Die in Kapitel 3.3 angeführten Grundsätze und Gestaltungsdimensionen sollten daher im Berichtswesen weitgehend eingehalten werden. In der CMB wurden die Berichtsempfänger je nach Kompetenz zu den einzelnen Grundsätzen befragt.²⁴⁴

„Wie empfinden die Controlling-Kunden die **Nachprüfbarkeit der Ergebnisse?**“

Die Ergebnisse des Soll/Ist-Vergleiches sind für 74% der Befragten nachvollziehbar bzw. nachprüfbar, da sie die Originalbelege in Kopie entweder selbst in einem Ordner abheften und bei Bedarf nachsehen können, oder wenn sie vom Controlling einen Einzelbuchungsnachweis anfordern. Als selbsterklärend wurden sie nicht empfunden. Eine großes Problem für die Controlling-Kunden stellt die Kontierung und somit das „Wiederfinden“ der Rechnungsbeträge auf den von ihnen angegebenen Konten dar, da in der Buchhaltung oft anders kontiert wird und darüber anschließend keine Information erfolgt.

„Wie **zuverlässig** sehen die Controlling-Kunden die Berichte?“

Alle 23 Befragten können sich an keine gravierenden Änderungen oder Nachträge erinnern und sind mit der Zuverlässigkeit der ausgegebenen Berichte zufrieden.

„Wie **konsistent** erleben die Controlling-Kunden das Berichtswesen?“

Die Unzufriedenheit von 35% der Befragten in diesem Bereich resultiert zum einem aus dem Nicht-Verständnis der verwendeten Bezeichnungen bzw. der Kontenabkürzungen im Soll/Ist-Vergleich und zum anderen in der Vorzeichenänderung vor

²⁴⁴ Alle 8 FK. der 1.BE wurden zu allen 8 Grundsätzen befragt, die FK der 2. und 3. BE nur zu den auf sie zutreffenden.

ein paar Jahren, welche ohne Information stattgefunden hat. Auch gewisse Spalten des Soll/Ist-Vergleiches wie z.B. Spalte 1 (Kontennummern) oder die Abkürzungen auf dem Briefkopf können nicht interpretiert werden.

Zum Grundsatz der **Objektivität** wurde folgende Frage formuliert: „Erfolgt ein regelmäßiges Treffen (zumindest zweimal jährlich) zur Ergebnisbesprechung der Berichte mit den Linienverantwortlichen?“

30% der Befragten besprechen regelmäßig das Ergebnis mit ihren Vorgesetzten. Für 70% der Befragten erfolgt eine Absprache nur bei folgenden Gründen oder zwischen „Tür und Angel“:

- bei Leistungsbesprechungen
- bei Unklarheiten, Abweichungen oder Auffälligkeiten
- bei persönlichen Fragen zum Berichtswesen

„Wie **benutzerfreundlich** sehen die Controlling-Kunden das Berichtswesen?“

61% der Befragten erwähnten, dass die Berichte vor allem der Soll/Ist-Vergleich wenig bis nicht benutzerfreundlich aufbereitet sind. Folgende Gründe wurden genannt:

- *„Der Soll/Ist-Vergleich ist unübersichtlich und sehr schwer lesbar. Ein farbiger Ausdruck würde die Lesbarkeit vereinfachen.“*
- *„Es befinden sich zu viele nicht relevante Konten auf dem Soll/Ist-Vergleich wie z.B. die Personalkosten. Diese sind ohnehin nicht beeinflussbar und die Budgetierung erfolgt von Seiten des Controlling.“*
- *„Die Spalten mit den monatlichen Werten sind nicht wirklich brauchbar und aussagekräftig.“* Der Großteil der Controlling-Kunden arbeitet ausschließlich mit den kumulierten Werten.

Termintreue

91% der Befragten erhalten ihre Berichte termingerecht. In einer Abteilung wurden die Berichte noch bis vor einem halben Jahr von der Führungskraft der 1.BE sehr unregelmäßig an die Führungskräfte der 2. und 3.BE weitergegeben, wodurch sich bei 9% der Befragten eine Unzufriedenheit ergab. In diesem Jahr gab es diesbezüglich noch keine Probleme.

Aktionsorientierung

Ein Bericht sollte kein Gutachten sein, sondern das Management in die Lage versetzen, aufbauend auf diesen Berichten Entscheidungen treffen zu können, die zu

einer verbesserten Unternehmenssituation führen. „Bildet das Berichtswesen die strategischen und operativen Erfolgsfaktoren des Unternehmens ab, um diese Anforderungen erfüllen zu können?“

Während 5 FK der 1.BE diesen Grundsatz auf das Berichtswesen passend finden, gaben 3 Befragte an, dass aufbauend auf den Berichten zwar reagiert werden kann, aber zum Agieren und Entscheiden fehlen wesentliche Kennzahlen wie z.B. die Überschreitung der Personaleinheiten bei einer Nachbesetzung oder die Angabe der Soll-Stunden zu den Ist-Stunden. Weiteres wird der Bericht zwar als unterstützend für die operative Entwicklung gesehen, nicht aber für die strategische. Es fehlen strategisch langfristige Maßnahmen, z.B. im Finanzierungsbereich.

Wirtschaftlichkeit

Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit wurde von 5 FK der 1.BE als zutreffend von 3 als wenig bis nicht zutreffend bewertet. In der Mitarbeiterbefragung 2005 zeigt sich im Bereich Druck, Belastung und Stress ein Handlungsbedarf bei den Führungskräften der 1.BE. Auch in dieser Evaluierung spiegelte sich das Bild des Zeitdrucks wider. Die FK der 1.BE gaben an, gerne mehr Zeit für die Analyse und Interpretation der Berichte aufbringen zu wollen, aber es aus Zeitmangel leider oft nicht möglich ist.

Die folgende Abbildung zeigt nun einen Vergleich der Sichtweisen von FK der 1.BE (Sicht der AL) und der FK der 2. und 3.BE (Sicht der BL und KST) bezüglich der 8 Grundsätze. Hinweis zur Interpretation der Ergebnisse: Umso höher der Wert, desto besser ist das Ergebnis. (z.B. Wert „4“ ist „sehr zufrieden“)

Die 8 Grundsätze

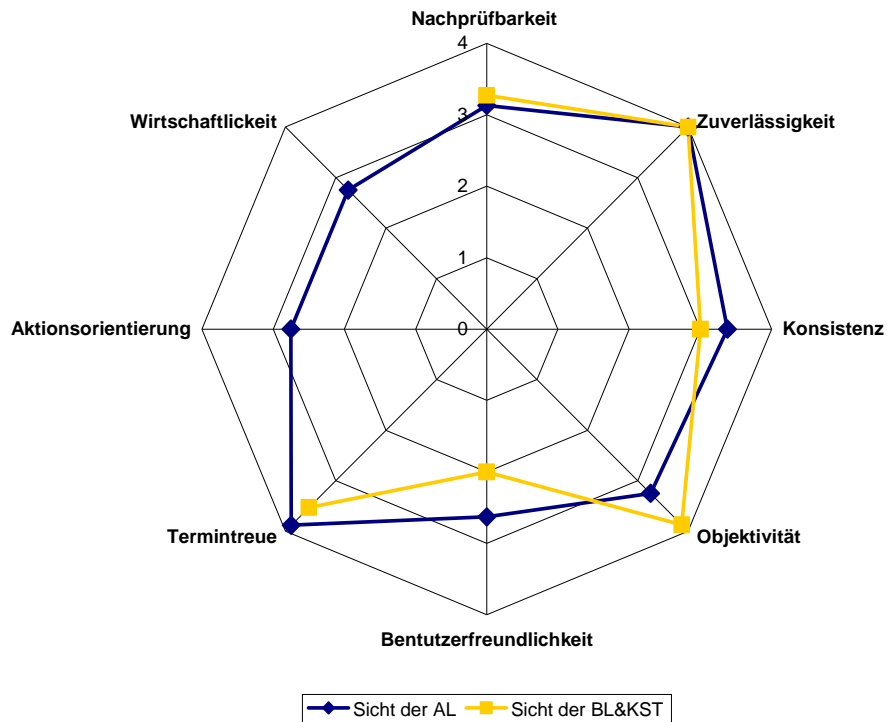


Abbildung 19: Vergleich der Sichtweisen der FK der 1.BE und der FK der 2. und 3.BE bezogen auf die 8 Grundsätze²⁴⁵

Diese Auswertung verdeutlicht eine Übereinstimmung bei einem Großteil der Führungskräften aller drei Berichtsebenen. Die Abweichungen liegen meist zwischen 0,2 und 0,5 Punkten. Die größere Abweichung bei der Kategorie „Benutzerfreundlichkeit“ liegt daran, dass die FK der 2. und 3.BE die Berichte nicht mittels E-Mail sondern nach wie vor in Papierform erhalten, wodurch dieses Instrument als unübersichtlich und schwer lesbar bewertet wurde.

Die Ergebnisse der Zufriedenheit mit dem Planungsprozess sind dem Auswertungsbericht zu entnehmen, da sie keinen wesentlichen Beitrag zum Aufbau des nachfolgenden Managementberichts lieferten. Die Ergebnisse des fünften Teils der standardisierten Interviewbefragung fließen in das nächste Kapitel (Handlungsvorschläge für das Berichtswesen) ein. Im Speziellen sind diese ebenso dem Auswertungsbericht zu entnehmen.

²⁴⁵ Erarbeitung der Verfasserin

5.3 Handlungsvorschläge und wesentliche konzeptionelle Probleme des monatlichen Standardberichtswesens der CMB

Das Berichtswesen stellt zwischen dem Controlling und dem Management (Führungskräfte erster Berichtsebene und Geschäftsführung) eine wesentliche Brücke dar. Wenn das Controlling einen maximalen Nutzen stiften will, dann ist dafür eine ausreichende Management-Attention wesentlich, d.h., diese Brücke muss begehbar bleiben und ausgebaut werden. In der Literatur beruht die mangelnde Wirkung des Controlling in vielen Fällen nicht auf konzeptionellen Schwächen, sondern auf falschem Führungsstil und fehlendem Verständnis für die Controlling-Philosophie beim Management. Diese Evaluierung zeigt, dass das Management mit der Wirkung des Controlling größtenteils sehr zufrieden ist. Dennoch sind die kleinen Signale der Unzufriedenheit der Controlling-Kunden stark genug, um sich kritisch mit dem Status und den Verbesserungsmöglichkeiten im Reporting auseinanderzusetzen. Die wesentlichen Schwachpunkte des monatlichen Standardberichtswesens der CMB sollen hier noch einmal zusammengefasst dargestellt werden. Anschließend erfolgen davon abgeleitet mögliche Handlungsvorschläge als Diskussions- bzw. Entscheidungsgrundlage für das Controlling, die Geschäftsführung und das Management.

5.3.1 Konzeptionelle Probleme

Datenbasis & Struktur des Berichtswesens	<ul style="list-style-type: none"> - zu hohe Detaillierung - fehlender Plangesamtwert - Berichte sind unübersichtlich und schwer lesbar
Orientierung an den Controlling-Kunden	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlen wichtiger Kommentare bzw. Erläuterungen - Verwendung unklare Begriffe - fehlendes Kontenverständnis seitens der Controlling-Kunden - Fehlen der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Fachausdrücke seitens der Controlling-Kunden - Unsicherheit bei den Controlling-Kunden - fehlende Anforderungen seitens der Controlling-Kunden
Abweichungsanalyse (Feed-Back)	<ul style="list-style-type: none"> - keine Kommentare seitens des Controlling - keine regelmäßigen Gespräche über die Ergebnisse der Berichte mit den Controlling-Kunden

Erwartungsrechnung (Feed-Foreward)	<ul style="list-style-type: none"> - kein Forecast - nur Restplanerganzung
Wee Flecken	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlen wichtiger nicht-moneterer steuerungsrelevanter Informationen - Fehlen der wesentlichen qualitativen Kennzahlen

Tabelle 7: Konzeptionelle Probleme des Standardberichtswesens der CMB

5.3.2 Handlungsvorschläge zu den konzeptionellen Problemen

Das größte Problem für die Controlling-Kunden zeigte sich beim Lesen und im Verstehen des monatlichen Standardberichtswesens. Da 70% der Befragten pädagogisch ausgebildete Mitarbeiter und als Führungskräfte tätig sind, kann auf kein betriebswirtschaftliches Basiswissen zurückgegriffen werden. Wichtige betriebswirtschaftliche Begrifflichkeiten fehlen, was unter anderem zu einer Unsicherheit im Umgang mit diesem Instrument führt. Die Sprache wurde teilweise als „*Fremdsprache*“ bezeichnet. Da es nie eine Einschulung zum Thema Reporting gab, ist der Aufbau der Berichte sowie die Aufgabenstellung: „Wer hat was damit zu tun?“ für die Controlling-Kunden nicht ganz eindeutig erkennbar. Abgeleitet von diesen Problemen, werden nun punktuell die wichtigsten Handlungsideen angeführt:

- Unklare, nicht relevante Spalten wie z.B. die erste Spalte des Soll/Ist-Vergleiches vor dem Aussenden löschen.
- Einen einfachen, einheitlichen Briefkopf mit den wichtigsten Inhalten wie Kostenstellenauswertung bzw. Spendenkostenstellenauswertung, Name und Bezeichnung der Kostenstelle und den Zeitraum der Kostenstellenauswertung formatieren.
- Das Berichtswesen sollte wie gedacht per E-Mail an alle Controlling-Kunden ausgesendet werden, was eine technische Einschulung notwendig macht. Der Soll/Ist-Vergleich ist dadurch übersichtlicher gestaltet, da er farbig hinterlegt ist. Des Weiteren könnte mit einem dickeren Trennstreifen die monatlichen von den kumulierten Spalten visuell getrennt werden.
- Jeder Spaltenkopf sollte mit einem Kommentar (zur Erklärung der Spalte: „Wie ist diese Spalte zu lesen bzw. zu verstehen, was bedeutet ein positives bzw. negatives Vorzeichen“) hinterlegt werden. Hierbei ist auf eine einfache, dem operativen Bereich angepasste Sprache zu achten.

- Ein Leitfaden zur Kontenerklärung (z.B. was gehört zu den GWG's, was sind Verbrauchsgüter,...) gemeinsam mit einer „Fremdwörterklärung“ (betriebswirtschaftliche Sprache z.B. was sind Erlöse, Kosten, Ausgaben, Aufwendungen,...) in Form eines Berichtswesen-Nachschlagewerks würde eine gewisse Sicherheit bieten und so manche Ängste und Hürden bei den Controlling-Kunden lösen. Das Selbstcontrolling könnte dadurch gesteigert werden. Einige Kunden gaben an, sich beim Controlling über gewisse Dinge nicht zu informieren, da ihnen das richtige Vokabular dazu fehlt bzw. sie einfach Angst davor haben, die Fragen könnten zu einfach gestellt sein.
- Ein Nachschlagewerk (Berichtswesenhandbuch) kann entweder in Papierform ausgegeben werden oder in Form eines Word- und Excel-Dokumentes zentral am Server in einem hierfür vorgesehenen Ordner gestellt werden. Wesentlich, um diese Informationsweitergabe sicher zu stellen, ist zusätzlich die schriftliche Verständigung aller Controlling-Kunden mit einem Info-Mail.
- Wie bereits oben erwähnt, erscheint in diesem Zusammenhang eine Excel-Grundschulung notwendig, um das Handling mit dem Reporting zu erlernen. Die Controlling-Kunden könnten somit ihre Berichte bedürfnisgerecht formatieren (Vergrößern, Aus- und Einblenden,...) und abspeichern.
- Ein Begleitschreiben zum Standardberichtswesen von Seiten des Controlling bei Änderungen oder Ergänzungen der Berichte mit einer genauen Erklärung und Aufgabenstellung an alle Controlling-Kunden wäre notwendig. Diese Informationen wurden bislang nur beim Leitungsmeeting an die Führungskräfte der 1.BE weitergegeben, drangen allerdings bis zu den FK der 3.BE nicht durch.
- Das Berichtswesen beschränkt sich auf die zahlenmäßige Darstellung, Kommentare von Seiten des Controlling fehlen. Verbale Erläuterungen könnten eine Ergebnisinterpretation erleichtern. Sollten diese Kommentare einen Zusatznutzen stiften, ist es ebenfalls notwendig, gemeinsam mit den Verantwortlichen für die Kommentierung zu sorgen. Halbjährliche Gespräche mit den Linienverantwortlichen über die Ergebnisse der Berichte wären erwünscht.
- Allen Führungskräften der 1.BE sollte ein Zugang zum Controlling-Programm und zu der Datenbank Lohn- und Gehaltsverrechnung, auf ihre Abteilung beschränkt, ermöglicht werden. Somit kann im Selbstcontrolling die Führungskraft bei Bedarf wichtige Zusatzinformationen einholen, z.B.

Buchungen oder die Zusammensetzung der Personalkosten einzelner Mitarbeiter.

- Last but not least darf eine allgemeine Schulung, bezogen auf das Berichtswesen, nicht fehlen. In dieser Schulung sollte den Controlling-Kunden der Umgang mit diesem Instrument näher gebracht werden. Sie lernen, die Berichte richtig zu lesen, zu verstehen und zu interpretieren. Des Weiteren erfahren sie damit die Ziele und Aufgaben, die das Controlling und die Geschäftsführung mit diesem Instrument bezwecken sowie ihre eigenen Aufgaben. Anschließend sollte einmal jährlich ein Basic-Tag zu diesem Berichtswesen stattfinden, wo das Wissen wieder neu aufgefrischt werden kann bzw. wo neue Führungskräfte die Chance erhalten, auf dieses Instrument optimal eingeschult zu werden. Die Controlling-Kunden können auch die wichtigsten Fragen zum Thema „Berichtswesen“ stellen, und so kommt es einerseits zu einem Erfahrungsaustausch und andererseits auch zu einer eventuellen Weiterentwicklung des Berichtswesens.

5.4 Management-Reporting

Ein wesentliches Hilfsmittel zur Steuerung des operativen Geschäftes stellt das Management-Reporting dar, das vom Controlling mit den wesentlichsten und relevanten Steuerungsinformationen für jede Abteilung bzw. jeden Leistungsbereich bereitgestellt werden sollte. Die steuerungsrelevanten Führungsinformationen sollten so nahe wie möglich am operativen Geschehen erfolgen. Die Controlling-Kunden der CMB brauchen empfängerorientierte Berichte, was bedeutet, dass die Hierarchieebene bei den Adressaten berücksichtigt werden muss. So braucht z.B. eine Führungskraft der 1.BE anders aufbereitete Berichte als eine Führungskraft der 2. oder 3.BE. Das zukünftige Berichtswesen der CMB sollte auf allen Ebenen des Unternehmens diesem Umstand Rechnung tragen. Aus diesem Grund wurde als erstes Exemplar hierfür der nachfolgende Managementbericht in Zusammenarbeit mit der Abteilungsleiterin für die Abteilung Kinder & Familien entwickelt.

5.4.1 Managementbericht für die Abteilung Kinder & Familien

Der Managementbericht der Abteilung Kinder & Familien besteht aus insgesamt drei Teilen (Teil 1: die Summierung der Ergebnisse der einzelnen Kostenstellen zu kumulierten Bereichswerte, Teil 2: die kumulierte Werte, aufgeschlüsselt nach allen Kostenstellen der Abteilung, und Teil 3: der „Soll/Ist-Vergleich neu“ mit verdichteten Ergebnissen der Bereiche) und wird zusätzlich zum bestehenden Standardberichtswesen monatlich an das Management per E-Mail gesendet. Um diesen Managementbericht erstellen zu können, war es notwendig, die Abteilung Kinder & Familien in drei Dienstleistungsbereiche zu unterteilen und alle Kostenstellen diesen drei Bereichen (Erziehung, Kindergärten & Horte und HSB) zuzuordnen.

Ziel dieses Managementberichts ist es, den Berichtsempfängern rasch einen Überblick über die wichtigsten Steuerungsdaten ihres Dienstleistungsbereiches bzw. ihrer gesamten Abteilung zu vermitteln. Aus Zeitgründen war es ihnen bislang oft nicht möglich, alle Detailberichte des monatlichen Standardberichtswesens genau zu lesen. Die Detailberichte erhalten sie weiterhin, um ggf. bei Auffälligkeiten sofort die Ursache eruieren zu können.

5.4.1.1 Controlling-Kunden des Managementberichts

Die **Geschäftsführung** erhält den Managementbericht bestehend aus zwei Teilen:

- Teil 1: Managementbericht auf Bereichsebene (verdichtete Kostenstellen)
- Teil 3: „Soll/Ist-Vergleich neu“, verdichtet auf Bereichsebene

Die **Führungskräfte der 1.BE** erhalten den Managementbericht, bestehend aus allen drei Teilen:

- Teil 1: Managementbericht auf Bereichsebene, um auch gegenüber der Geschäftsführung die verdichteten Zahlen der Abteilung zu kennen.
- Teil 2: Managementbericht auf Kostenstellenebene
- Teil 3: „Soll/Ist-Vergleich neu“ verdichtet auf Bereichsebene und auf Kostenstellenebene, um Detailinformationen sofort parat zu haben, wenn sich Auffälligkeiten zeigen.

5.4.1.2 Aufbau des Managementberichts

Der Managementbericht unterteilt sich in insgesamt vier Bereiche und orientiert sich bezüglich Form und Inhalt sehr stark am bestehenden Standardberichtswesen. Der Managementbericht wird im Schaubild visuell dargestellt, um die nachfolgende Aufzählung der Kennzahlen zu verdeutlichen.

1) Wirtschaftliche Kennzahlen aus der Kostenrechnung

Der erste Bereich spiegelt die wichtigsten monetären Kennzahlen des Soll/Ist-Vergleiches wie die verdichteten Summen der **Plan- und Ist-Erlöse**, die verdichteten Summen der **Plan- und Ist-Personalkosten** und die verdichteten Summen der **Plan- und Ist-Sachkosten** im Abteilungsgesamtwert wider. Obwohl die Führungskräfte der Meinung sind, es wäre nicht notwendig, dass sie über die Personalkosten informiert werden, da sie von ihrer Seite weder beeinflussbar noch planbar sind, erscheint es unbedingt erforderlich, diese Zahl im Managementbericht anzugeben, da die Führungskräfte auch zu dieser Zahl, (der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten beträgt im sozialen Dienstleistungsbereich ca. 70%-80%) einen Bezug bekommen sollten. Eine Schulung zum Thema Personalkosten z.B. über die Budgetierung der Personalkosten (die Personalbedarfsplanung in PE-Werten ist Aufgabe der Führungskräfte, die Budgetierung in Euro-Wert ist Aufgabe des Controllers) oder

„Wie setzen sich die Gehälter zusammen?“ und eine Liste mit den Personaleinheiten (PE), die hinter diesen Gehältern stehen, erscheint als notwendig.

Die Angabe der monatlichen **Plan- und Ist-PE**, in Euro-Wert und Zahleneinheit (Anzahl der PE) dargestellt, schließen mit einer **Hochrechnung**: „Was kostet durchschnittlich eine PE pro Jahr“ diesen ersten Bereich ab.

Weitere mögliche Kennzahlen könnten ergänzt werden wie z.B.:

- der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten
- der Anteil der fixen (leistungsmengenunabhängigen) Kosten an den Gesamtkosten
- der Anteil anderer einrichtungsspezifisch wichtiger Kosten an den Gesamtkosten

2) Kennzahlen aus dem Personalbereich – Mitarbeiter-Statistikblatt

Der zweite Bereich umfasst die wesentlichsten Daten der Dienstaufzeichnungen (DAF) der Mitarbeiter, kumuliert nach Bereichen bzw. verdichtet auf Kostenstellenbasis mit folgenden Kennzahlen:

- **Angabe Plan-PE im Vergleich zu den Ist-PE** (Abweichung in Prozent) und einer Ampelregelung, welche bei einer wesentlichen Überschreitung der zuvor festgelegten Toleranzgrenze der Plan-PE rotes, bei einer leichten Überschreitung gelbes und bei keiner Überschreitung grünes Licht zeigt. Leuchtet die Ampel rot, sollte von Seiten des Controlling ein Kommentar beigefügt sein.
- **Angabe der Gesamtarbeitszeit** im Bereich bzw. der Kostenstellen: Die jährliche Budgetplanung sollte durch eine Jahresplanung der Gesamtarbeitszeit auf Stundenbasis mit ggf. einer Planung des Abbaus von Zeitausgleichstunden (ZA) und Urlaubstagen ergänzt werden.
- **Angabe der verrechenbaren Zeiten** im Bereich bzw. der Kostenstellen: Diese errechnen sich durch Subtraktion der unproduktiven Arbeitszeit von der Gesamtarbeitszeit. „Die Kennzahlen der Gesamtarbeitszeit und der verrechenbaren Zeiten machen nur im Erziehungsbereich Sinn, da es in diesem Bereich ein Jahresarbeitszeitmodell gibt, Aussage der Abteilungsleiterin.“ *„Im Bereich Kindergärten- und Horte ist gesetzlich genau vorgegeben, wie viele Stunden z.B. für Dienstbesprechungen, Vorbereitung, etc. verwendet werden dürfen, und ich vertraue bei der Einhaltung ganz auf meine Mitarbeiter.“*

- **Angabe der unproduktiven Arbeitszeiten** im Bereich bzw. der Kostenstellen: Diese Kennzahl ist die Summe der Stunden für Dienstbesprechungen, Vorbereitungen, Bürozeiten, die Zeit, die nicht direkt mit dem Klienten gearbeitet wird.
- **Angabe der Dienstbesprechungsstunden** im Bereich bzw. der Kostenstellen
- **Angabe der Vorbereitungsstunden bzw. Bürostunden** im Bereich bzw. der Kostenstellen
- **Angabe der ZA-Stunden** im Bereich bzw. der Kostenstellen
- **Angabe der genommenen Urlaubstage** im Bereich bzw. der Kostenstellen
- **Angabe der Urlaubsresttage** im Bereich bzw. der Kostenstellen: Die Ampel bezogen auf diese Kennzahl sagt bei Rot: Achtung, zu viele Urlaubstage, Urlaub sollte abgebaut werden!
- **Angabe der Weiterbildungstage** im Bereich bzw. der Kostenstellen
- **Angabe der Krankenstunden** im Bereich bzw. der Kostenstellen

3) Kennzahlen im Leistungsbereich

Der dritte Bereich des Managementberichts zeigt folgende wesentliche Leistungskennzahlen:

- **Angabe des Auslastungsgrades vorhandener Kapazitäten** (Vollauslastung) pro Bereich bzw. Kostenstellen: Hierfür muss vorab die maximale Auslastung pro Kostenstelle erhoben werden, d.h., die maximalen Betreuungsplätze werden mit der Anzahl der möglichen Wochentage in einem Monat, an welchen die Klienten anwesend sein können, multipliziert. Im Bereich Erziehung haben die Klienten die Möglichkeit, 7 Tage die Woche anwesend zu sein. Im Bereich Kindergärten und Horte sind es 5 Tage/Woche.
- **Angabe des Auslastungsgrades tatsächlicher Kapazitäten** (Leistungseinheiten): Damit sind die tatsächlichen Tage gemeint, an welchen die Klienten im Bereich betreut wurden.
- Die nächsten beiden Spalten zeigen die daraus resultierende **Auslastung in Prozent** und die Differenz der Leistungseinheiten zur Vollauslastung in Zahlen.
- **Angabe der maximalen Betreuungsplätze** pro Bereich bzw. pro Kostenstellen: Im Bereich Kindergärten und Horte unterscheidet man in der CMB

drei verschiedene Gruppengrößen (Integrationsgruppe, heilpädagogische Gruppe und heilpädagogische Gruppe für Kinder mit schwerer Beeinträchtigung²⁴⁶), die laut §7 (1) Gruppen Landeskindergartengesetz für OÖ genau definiert sind.

- **Angabe der tatsächlichen Anzahl der anwesenden Klienten** im Bereich bzw. Kostenstellen
- **Abweichung in Prozent**
- **Angabe der Klienten mit Befund** für den Bereich Kindergärten und Horte: Laut §7 (1) Gruppen Landeskindergartengesetz für OÖ gilt eine Gruppe mit 10 bis 15 Kindern als Integrationsgruppe, wenn 2 bis vier davon eine Beeinträchtigung haben. Für die Personalbedarfsplanung spielt die Anzahl der beeinträchtigten Kinder (Kinder mit Befund) eine wesentliche Rolle.
- **Angabe der Kurzzeitunterbringungen (KZU)** im Bereich Erziehung: Kinder, die nur wenige Wochen in der CMB verbringen.

Ergänzend könnten **folgende Kennzahlen** angeführt werden:

- die Kosten einer Leistungseinheit
- die jeweilige für die Deckung aller Kosten notwendige Leistungsmenge

²⁴⁶ Vgl. Landesgesetzblatt 2007, 99.

4) Schaubild

Im vierten Bereich des Managementberichts wird noch einmal die Auslastung der Bereiche (Leistungseinheiten und Differenz zur Vollausslastung) versus der Gesamtarbeitszeit und der verrechenbaren Arbeitszeit grafisch dargestellt.

5.4.1.3 Schaubild Managementbericht für die Abteilung Kinder & Familien

Dieses Schaubild zeigt exemplarisch den Teil 1 des Managementberichts, welcher sowohl an die Geschäftsführung als auch an die Führungskräfte der 1.BE monatlich ergeht und im Anhang (6) noch einmal vergrößert dargestellt wird.

Managementbericht: Abteilung Kinder & Familien

Zeitraum: Juni 2007

2007	2007 Plan Jan. - Jun.	2007 Ist Jan. - Jun.	Abweichung in %	2006 Ist Jan. - Jun.	Abweichung in %	2007 Ist Jun.	Jahreshochrechnung
Erlöse							
Personalkosten							
Sachkosten							
Kommentar:							

Jun.07	Beitrag in €	PE	Hochrechnung aufs Jahr 1PE/Jahr
Plan PK	€ 103.000,00	39,00	€ 36.974,36
Ist PK	€ 105.000,00	39,20	€ 37.500,00

Kommentar:

Mitarbeiter-Statistikblatt

KST	Jun.07	PE Plan	PE Ist	Abweichung in %		Gesamt-arbeitszeit	Verrechenb. Zeiten	Unproduktive AZ	Dienstbesprechung in h	Bürozeiten Vorbereitung	ZA in h	Urlaub in Tagen	Urlaub Rest in Tagen		Weiterbildung in Tagen	Krankens-tunden
Erziehung																
Kiga & Horte																
HSB																
Gesamt																
Kommentar:																

Leistungskennzahlen

KST	Jun.07	Vollausslastung	Leistungseinheiten	Auslastung in %	Differenz zur Vollaussl.	Max. Betreuungs-plätze	Klienten Ist	Abweichung	davon Klienten mit Bescheid	KZU
Erziehung		372	351	94,35%	21					
Kiga & Horte										
HSB										
Gesamt										
Kommentar:										

Auslastung vs. Arbeitszeit

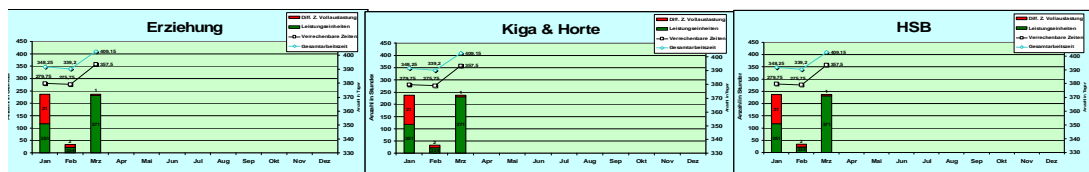


Abbildung 20: Managementbericht Teil 1 Kinder & Familien (Bereichsebene)²⁴⁷

²⁴⁷ Erarbeitung der Verfasserin

Dieses Schaubild zeigt exemplarisch den Teil 2 des Managementberichts, welcher an die Führungskräfte der 1.BE monatlich ergeht. Dieser Bericht ist ebenso in Anhang (6) vergrößert dargestellt. Als Ergänzung könnte dieser Bericht für die Führungskräfte der 2.BE aufbereitet werden. Demzufolge muss dieser Bericht mit den Kostenstellen des jeweiligen Bereichs erstellt werden.

Managementbericht: Kinder & Familien Zeitraum: Juni 2007
auf Kostenebene

2007	2007 Plan Jan. - Jun.	2007 Ist Jan. - Jun.	Abweichung in %	2006 Ist Jan. - Jun.	Abweichung in %	2007 Ist Jun.	Jahreshoch- rechnung
Erlöse							
Personalkosten							
Sachkosten							

Jun.07	Betrag in €	PE	Hochrechnung aufs Jahr 1PE/Jahr
Plan PK	€ 103.000,00	39,00	€ 36.974,36
Ist PK	€ 105.000,00	39,20	€ 37.500,00

Mitarbeiter-Statistikblatt

KST	Jun.07	PE Plan	PE Ist	Abweichung in %	● ● ●	Gesamt- arbeitszeit	Verrechenb. Zeiten	Unprodukt. AZ	Dienstbe- sprechung in h	Bürozeiten Vorbereit- ung	ZA in h	Urlaub in Tagen	Urlaub Rest in Tagen	● ● ●	Weiter- bildung in Tagen	Kranken- stunden
1010 - Erziehung St. Isidor																
1040 - Erziehung St. Plus																
2010 - I.H.Kiga St. Isidor																
2030 - H. Kiga Wels																
2040 - H. Kiga Ried																
2050 - H. Kiga Bad Ischl																
2060 - H. Kiga Linz																
2510 - H. Hort St. Isidor																
2511 - H. Hort II St. Isidor																
2540 I.H. Hort St. Plus																
2550 H. Hort Bad Ischl																
2560 H. Hort Ried																
3200 - I. H. Kiga																
3300 I.H. Hort IHSB																
3310 - Wohnen IHSB																
Gesamt																

Leistungskennzahlen

KST	Jun.07	Vollaus- lastung in Tagen	Vergleugs- Tage Ist	Auslastung in %	Differenz zur Vollausl.	Max. Betreuungs- plätze	Klienten Ist	Abweich- ung	davon Klienten mit Bescheid	KZU
1010 - Erziehung St. Isidor										
1040 - Erziehung St. Plus										
2010 - I.H.Kiga St. Isidor										
2030 - H. Kiga Wels										
2040 - H. Kiga Ried										
2050 - H. Kiga Bad Ischl										
2060 - H. Kiga Linz										
2510 - H. Hort St. Isidor										
2511 - H. Hort II St. Isidor										
2540 I.H. Hort St. Plus										
2550 H. Hort Bad Ischl										
2560 H. Hort Ried										
3200 - I. H. Kiga										
3300 I.H. Hort IHSB										
3310 - Wohnen IHSB										
Gesamt										

Abbildung 21: Managementbericht Teil 2 Kinder & Familien (Kostenebene)²⁴⁸

Das folgende Schaubild zeigt den neu erarbeiteten Soll/Ist-Vergleich. Der bestehende Soll/Ist-Vergleich der CMB befindet sich als Gegenstück dazu im Anhang (3).

²⁴⁸ Erarbeitung der Verfasserin

Kostenstellenauswertung
Bereich Kindergärten & Horte
CM12010, 2030, 2040, 2050, 2060, 2510, 2511, 2540, 2550, 2560

Zeitraum: Jänner bis Juni 2007

Bezeichnung	2007 PLAN Jan. - Jun.	2007 IST Jan. - Jun.	Plan/Ist Abw. %	2006 IST Jan. - Jun.	Ist/Ist Abw. %	2006 IST Jun.	2007 IST Jun.	Plan Rest absolut
QIB-Förderungen AMS								
Leist.entg. Arbeitsmarkt-								
Verr. Projektleistung								
Interne Leistungsverrechn								
SUMME GESAMTLEISTUNG								
Gehälter								
Prämie einmalig Ang.								
SV-Beiträge Angestellte								
DG-Beitrag FLAF Ang.								
Löhne/Gehälter incl.LNK								
Abfertigung NEU ab 1.1.03								
Abfertigungen								
Freiwillig. Sozialaufwand								
Aufwand Pensionskassen								
Sonstige Sozialkosten								
Veranstaltungen/Fortbildg								
Zuschüsse an MA f. Fortbil								
Veranstaltungen/Fortbildg								
Aus- und Weiterbildung								
Allgemeine Honorare								
Honorare aus Werkverträge								
Zivildienstler								
Praktikanten								
Fremdpersonal/Honorare								
SUMME PERSONALKOSTEN								
Instandhaltung Gebäude								
Instandhaltung								
Abschreibungen GWG								
Geringwertige Wirtschaftsm								
Reinigung durch Dritte								
Reinigung								
KM-Gelder								
Aufenthaltskosten (Hotelr								
Verpflegsspesen/Diäten								
Reise- und Fahrtkosten								
Mietaufwand								
Miete/Pacht								
Betriebskosten gesamt								
Betriebskosten								
Bewirtungsaufwand								
Werbung/Öffentlichkeitsar								
Büromaterial								
Druckaufwand								
EDV-Zubehör								
Büromaterial/EDV								
Telefon- und Telefaxgeb.								
Gebühren für Datenleitung								
Telefon, Fax, Porto								
Fachliteratur u. Zeitung								
Übrige Verwaltungskosten								
SUMME SACHKOSTEN								
B E T R I E B S E R G E B N I S								
Abschreibungen Gebäude								
Abschreibungen								
SUMME KAPITALKOSTEN								
E G T vor ILV								
ILV IT/Kosten								
ILV Tel,Festnetz St.Isi.								
ILV Personal/Kosten								
ILV Betriebsrat								
ILV Arbeitnehmerschutz								
ILV Geschäftsfhrg./Kosten								
ILV Finanzen/Kosten								
ILV Liegenschaft St.Isido								
ILV Fuhrpark/Kosten								
Summe ILV Kosten								
Summe ILV I + II								
Deckungsbedarf I								
Deckungsbedarf II								
Deckungsbed. III Operativ								
Investitionen gesamt								
Zuweisung zu BWR Spenden								
Zuführung zu I-Zuschüssen								
Noch nicht verw. Mittel								
Summe Investitionen								
Deckungsbedarf IV								
PE It. LGV in Prozent								
Lstd. Personalstamm								
Summe Personall. KST								
Zeitausgleich/Monat +/-								
Weiterbildung								
Krank/Arzt								
%-Anteil Krank/Personall.								

Abbildung 22: Soll/Ist-Vergleich (neu und verdichtet auf Bereichsebene)²⁴⁹

²⁴⁹ Erarbeitung der Verfasserin

6 Schlusswort

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Controlling auch in sozialen Dienstleistungs-Unternehmen wesentlich zur Erfolgssteuerung beiträgt und ihnen die Bewältigung der steigenden Komplexität und Dynamik in ihrem Umfeld wirkungsvoll ermöglicht. In Zukunft wird das Thema eines adressatengerechten und steuerungsrelevanten Standardberichtswesens, welches nicht nur monetäre Kennzahlen, sondern vor allem wichtige Leistungs- und Personalcontrollingkennzahlen und wesentliche qualitative Prozesskennzahlen enthält, vermehrt zunehmen, um die vereinbarten Qualitätsrichtlinien in den Leistungsverträgen bestmöglich einhalten zu können. Um die Anforderungen der Leistungsverträge darüber hinaus optimal erfüllen zu können, wird weiters auch die Versorgung der Controlling-Kunden mit regelmäßigen Informationen aus der Kostenträgerstückrechnung wichtig.

Eine der vorrangigen Aufgaben des Controllers ist es, Berichte für das Management so zu gestalten, dass sie aktuell und verständlich sind und eine geeignete Grundlage für Managemententscheidungen bilden. In der Praxis zeigt sich das interne Berichtswesen jedoch als detailverliebt, dokumentationsorientiert und als zu wenig entscheidungsunterstützend. Da aber gerade das Berichtswesen die wesentliche Brücke zwischen dem Controlling und dem Management bildet, ist die Kritik der Controlling-Kunden überaus ernst zu nehmen.

Das Ergebnis der Evaluierung des operativen Controlling in den vier sozialen Dienstleistungs-Unternehmen in OÖ ist durchaus positiv zu bewerten. Dennoch zeigt sich in gewissen Feldern – allem voran im Aufbau eines steuerungsrelevanten, adressatengerechten Managementberichts, in der internen Kommunikation zwischen Controlling und dem Management und in der betriebswirtschaftlichen Schulung der Führungskräfte ein Handlungsbedarf. Darüber hinaus könnten konzeptionelle, prozessbezogene und EDV-technische Verbesserungen das Controlling von nicht-wertschöpfenden Datenaufbereitungstätigkeiten entlasten. Die verfügbare Controllingkapazität kann somit in die wertvolle Zusammenarbeit mit dem Management investiert werden. Das Management selbst muss das Controlling als Ansprechpartner und interner Berater ansehen, und so die aktive Unternehmenssteuerung realisieren.

Fazit:

Das Controlling und das Management sollen sich gemeinsam als Team ergänzen, indem das Controlling mit wenigen, dafür adressatengerechten, aussagekräftigen und steuerungsrelevanten Größen im Berichtswesen sowie mit entsprechenden Controllinggesprächen für Balance sorgt und das Management die Impulse schafft - ganz nach dem Motto:

„Balanced Controlling - Eine schöpferische Ergänzung im Gespann!“

Literaturverzeichnis

Amt der OÖ Landesregierung: Landesgesetzblatt für Oberösterreich, Linz, 2007, (97-110)

Amt der OÖ Landesregierung, Sozialabteilung: Richtlinie über die Anwendung einer landeseinheitlichen Kosten- und Leistungsrechnung sowie das Controlling zwischen dem Land OÖ und den Trägern von Einrichtungen nach dem oö. Sozialhilfegesetz 1998 idgF und den oö. Behinderteneinrichtungen, Linz, 2004

Andeßner, René Clemens: Nicht gewinnorientierte Kulturbetriebe: Der Beitrag des Controlling zu Ihrer Führung; in: Mayr Albert/Stiegler Harald (Hrsg.): Controlling-Instrumente für Klein- u. Mittelbetriebe in Theorie und Praxis, Trauner Verlag, Linz, 1997, (22-49)

Bachmann, Peter: Controlling für die öffentliche Verwaltung: Grundlagen, Verfahrensweisen, Einsatzgebiete, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage, 2004

Beck, Gregor: Controlling: Schwerpunkt Management: Professionelle Personalarbeit und Organisationsentwicklung, Ziel Verlag, Augsburg, 2. Auflage, 1999

Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 5. Auflage, 2004

Diekmann, Andreas: Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg, 12. Auflage, 2004

Eisenreich, Thomas/Halfar, Bernd/Moos, Gabriele (Hrsg.): Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen, Nomos Verlag, Baden-Baden, 1. Auflage, 2005

Eschenbach, Rolf/Horak, Christian/Furtmüller, Stefan: Rechnungswesen und Controlling in NPOs; in: Badelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 4. Auflage, 2007, (340-361)

Fiedler, Rudolf: Einführung in das Controlling: Methoden, Instrumente und EDV-Unterstützung, Oldenbourg Verlag, München, Wien, Oldenbourg, 2. Auflage, 2001

Fließ, Sabine: Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen, Oelsnitz, Dietrich/Weibler, Jürgen (Hrsg.), Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 2006

Freier, Dietmar: Von der Zuwendung zum Leistungsvertrag – Zur kosten- und qualitätsorientierten Finanzierung sozialer Dienstleistungen; in: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Qualität und Kosten sozialer Dienstleistungen, Nomos Verlag, Baden-Baden, 1. Auflage, 1997, (83-98)

Furtmüller, Stefan: Instrumente für das operative Controlling in NPOs; in Eschenbach, Rolf/Horak, Christian (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation: Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2. Auflage, 2003, (249-301)

Furtmüller, Stefan/Tweraser Stefan: Instrumente für das operative Controlling in NPOs; in Eschenbach, Rolf/Horak, Christian (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation: Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2. Auflage, 2003, (251-271)

Furtmüller, Stefan/Exner Karin: Instrumente für das operative Controlling in NPOs; in Eschenbach, Rolf/Horak, Christian (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation: Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2. Auflage, 2003, (272-279)

Furtmüller, Stefan/Eschenbach Rolf: Instrumente für das operative Controlling in NPOs; in Eschenbach, Rolf/Horak, Christian (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation: Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2. Auflage, 2003, (279-285)

Furtmüller, Stefan/Fürnschuß Michael: Instrumente für das operative Controlling in NPOs; in Eschenbach, Rolf/Horak, Christian (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation: Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2. Auflage, 2003, (292-301)

Haller, Sabine: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte - Instrumente, Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage, 2005

Hentze, Joachim/Kammel, Andreas: Personalcontrolling im Krankenhaus; in: Hentze, Joachim/Huch, Burkhard/Kehres, Erich (Hrsg.), Krankenhaus-Controlling: Konzepte, Methoden und Erfahrungen aus der Krankenhauspraxis, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 2. Auflage, 2002, (117-132)

Hopfenbeck, Waldemar: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischer, sozialen und ökologischen Interessen, Redline Wirtschaftsverlag, München, 14. Auflage, 2002

Horak, Christian: Controlling in Nonprofit-Organisationen: Erfolgsfaktoren und Instrumente, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2. Auflage, 1995

Horak, Christian/Heimerl, Peter: Management von NPOs – Eine Einführung; in: Baddelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 4. Auflage, 2007, (167-177)

Horak, Christian/Keinz, Peter/Furtmüller, Stefan: Controlling in österreichischen Nonprofit-Organisationen: eine empirische Bestandsaufnahme; in: Controller News, Wien, 2004, (183-186)

Horváth, Péter: Controlling, Vahlen Verlag, München, 10. Auflage, 2006

Initiative Kritischer StudentInnen: Grundlagen, Erhebungs- und Auswertungstechniken, Studierendenskriptum, Linz, 2004

Kamiske, Gerd F./Brauer Jörg-Peter: Qualitätsmanagement von A bis Z, Hanser Verlag, München, Wien, 5. Auflage, 2006

Krickhahn, Wolfgang: Strategisches Qualitätsmanagement und die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen nach ISO 9000 ff in der beruflichen Weiterbildung; in: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Qualität und Kosten sozialer Dienstleistungen, Nomos Verlag, Baden-Baden, 1. Auflage, 1997, (69-81)

Kropfberger, Dietrich/Winterheller, Manfred: Controlling, Manz Verlag, Wien, 2003

Küpper, Hans-Ulrich: Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 4. Auflage, 2005

Küpper, Hans-Ulrich/Weber, Jürgen: Grundbegriffe des Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1995

Lachnit, Laurenz: Controlling als Instrument der Unternehmensführung, in: Lachnit, Laurenz (Hrsg.): Controllingsysteme für ein PC-gestütztes Erfolgs- und Finanzmanagement, Vahlen Verlag, München, 1992, (1-18)

Lechner, Karl/Egger, Anton/Schauer, Reinbert: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Linde Verlag, Wien, 21. Auflage, 2004

Maelicke, Bernd: Sparen als Chance? Zur Notwendigkeit der Qualitätsdiskussion in der Kriminalpolitik, in: Melicke, Bernd (Hrsg.): Qualität und Kosten sozialer Dienstleistungen, Nomos Verlag, Baden-Baden, 1997, (59-67)

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungs-marketing: Grundlagen-Konzepte-Methoden, Gabler Verlag, Wiesbaden, 4. Auflage, 2003

Olfert, Klaus/Rahn, Horst-Joachim: Kompakt-Training Organisation, Kiehl Verlag, Ludwigshafen, 4. Auflage, 2005

Pook, Manfred/Tebbe, Günter: Berichtswesen und Controlling, Bals, Hansjür-ger/Hack, Hans/Reichard, Christoph (Hrsg.), Jehle Verlag, München, Berlin, Jehle, 1. Auflage, 2002

Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die systemgestützte Controlling-Kozeption, Vahlen Verlag, München, 7. Auflage, 2006

Schadenhofer, Manfred: Neuausrichtung des Controlling, Österreichisches Controller-Institut (Hrsg.); in: Controlling-Wissen & Praxis, Service Fachverlag, Wien, 2000

Schauer, Reinbert: Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen: Ergebnisorientiertes Informations- und Steuerungsinstrument für das Management in Verbänden

und anderen Nonprofit-Organisationen, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien, 2. Auflage, 2003

Schedler, Kuno/Proeller, Isabella: New Public Management, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien, 2. Auflage, 2003

Schneider, Ulrike/Badelt, Christoph/Hagleitner, Joachim: Der Nonprofit Sektor in Österreich; in: Badelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 4. Auflage, 2007, (55-80)

Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles/Schauer, Robert: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Berlin, 5 Auflage, 2005

Wall, Friederike: Informationsmanagement: Eine ökonomische Integration von Controlling und Wirtschaftsinformatik, Vahlen Verlag, München, 2006

Waniczek, Mirko: Berichtswesen optimieren: So steigern sie die Effizienz in Reporting und Controlling, Redline Wirtschaftsverlag, Frankfurt, Wien, 2002

Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 9. Auflage, 2002

Weber, Jürgen/Schäffer, Utz: Einführung in das Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 11. Auflage, 2006

Ziegenbein, Klaus: Controlling, Olfert, Klaus (Hrsg.), Kiehl Verlag, Ludwigshafen/Rhein; 8. Auflage, 2004

Zünd, André: Controlling in nicht erwerbswirtschaftlich orientierten Organisationen, insbesondere Verbänden; in: Verbands-Management 3/83, (14-21)

Quellen aus der Caritas für Menschen mit Behinderungen:

Habschied, Barbara: Auswertungsbericht, Projektarbeit, Evaluierung Controlling Berichtswesen der Caritas für Menschen mit Behinderungen, Leonding, 2006

Ordinarius der Diözese Linz: Statut, Caritas für Menschen mit Behinderungen, Linz, 2000

Schrenk, Michael: CMB Finanzen & Controlling, Handbuch, Leonding, 2002

Quellen aus dem Internet

Wirtschaftslexikon, Abruf: 23. September 2007

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/kostentraegerstueckrechnung/kostentraegerstueckrechnung.htm>

Interviews der 4 Dienstleistungs-Unternehmen in OÖ

Arcus Sozial

Herr Roland Feilmayr

Marktplatz 11

4152 Sarleinsbach

Caritas der Diözese Linz

Frau Doris Leitner

Kapuzinerstraße 47

4020 Linz

Caritas für Menschen mit Behinderungen

Herr Mag. Michael Schrenk

St. Isidor 16

4060 Leonding

Evangelisches Diakonie Gallneukirchen Zentrale

Frau Dr.ⁱⁿ Silvia Langthaler

Martin Boos Straße 4

4210 Gallneukirchen

Anhang

Anhang (1): Interviewleitfaden für die Controller aus den vier sozialen Dienstleistungs-Unternehmen in OÖ

Interviewleitfaden für ExpertInneninterviews zum Internen Controlling-Berichtswesen

I. Interviewdaten

- 1.1 Name der interviewten Person
- 2.2 Datum des Interviews
- 3.3 Organisation
- 4.4 Anschrift der Organisation

II. Einstieg

- 2.1 Wie lange arbeiten Sie schon in dieser Organisation (berufliche Laufbahn)?
- 2.2 Welche Aufgabe/Position haben Sie?
- 2.3 Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche?
- 2.4 Wie viele MitarbeiterInnen werden von Ihnen geführt?

III. Organisation

- 3.1 Wie sieht das Organigramm dieser Organisation aus?
- 3.2 Wie sieht die Struktur der Organisation aus (Abteilungen, Bereiche, Kostenstellen,...)?
- 3.3 Wie sieht die Organisations-Hierarchie aus? Wer ist wem unterstellt?
- 3.4 Wer hat innerhalb der Organisation eine Budget u./o. Leistungsverantwortung?
- 3.5 Seit wann gibt es die Abteilung Controlling?
- 3.6 Wo befindet sich das Controlling im Organigramm?
- 3.7 Wie viele MitarbeiterInnen arbeiten aktiv?
- 3.8 Wie viele päd. Fachkräfte sind als Führungskräfte innerhalb der Organisation tätig bzw. tragen für ihre Aufgabe die Budget- u./o. Leistungsverantwortung?
- 3.9 Bekommen diese Führungskräfte (bezogen auf die Budget- u./o. Leistungsverantwortung) eine entsprechende betriebswirtschaftliche Ausbildung bzw. Weiterbildung?

IV. Controlling

- 4.1 Schildern Sie kurz einen Überblick über die Bereiche, die Aufgaben, das Personal und die Funktion des Controllings.
- 4.2 Beschreiben Sie die wesentlichen Schnittstellen bezogen auf die Zusammenarbeit sowie die externen und internen Beziehungen.
- 4.3 Gibt es ein grafisches Controlling-Schaubild?
- 4.4 Nennen Sie die wesentlichen Inhalte des operativen Controllings.
- 4.5 Nennen Sie die wesentlichen Inhalte des strategischen Controllings.
- 4.6 Wie werden die Controlling-Daten verwaltet (z.B. Data Ware House)?

V. Internes Berichtswesen

- 5.1 Welche wesentlichen internen Berichte im operativen Bereich sind innerhalb der Organisation vorgesehen?

- 5.2 Wer sind die Empfänger bzw. Controlling-KundInnen dieser Berichte?
- 5.3 Nennen Sie die Intervalle und Termine des Berichtswesens? Erfolgt eine regelmäßige und konzentrierte Information (MIS)?
- 5.4 Sinn & Zweck des internen Berichtswesens für die Organisation?
- 5.5 Zielsetzung & Erwartungen mit diesem Instrument?
- 5.6 Vorteile des internen Berichtswesens?
- 5.7 Seit wann existiert dieses Berichtswesen?
- 5.8 Wurden die Empfänger darauf eingeschult?
- 5.9 Wie erfolgt die Erstellung der Standardberichte (automatisiert, manuell, Excel-Basis,...)? Kurze Beschreibung des Reportingprozesses.
- 5.10 Welches Medium wird für die Berichte gewählt?
- 5.11 Wie werden diese ausgegeben?
- 5.12 Erfolgen regelmäßige Ergebnisbesprechungen der Berichte?
- 5.13 Wie erleben Sie als Controller die laufende Koordination/Organisation des Berichtswesens?
- 5.14 Wie viel Zeit nimmt die Erstellung in Anspruch bzw. wer ist hierfür verantwortlich?
- 5.15 Wie wird das interne Berichtswesen von den Empfängern angenommen? Wie erleben Sie das Feed-Back der ausgegebenen Berichte?
- 5.16 Erfolgt eine laufende Erweiterung des Berichtswesens in Kooperation mit den Empfängern?
- 5.17 Wie sieht der Planungsprozess bzw. die Budgeterstellung aus?
- 5.18 Ab welchem Zeitpunkt erfolgt die Adaptierung der Planwerte im Soll/Ist Vergleich bzw. wie ist der Soll/Ist-Vergleich grundsätzlich aufgebaut?
- 5.19 Spielt die Erwartungsrechnung so genannte Forecast im Soll/Ist eine Rolle bzw. welche Bedeutung kommt ihr zu?

VI. Kennzahlen

- 6.1 Welche wesentlichen Kennzahlen (monetär/nicht monetär) werden für die optimale Unternehmenssteuerung gewonnen?
- 6.2 Sind Personalcontrolling-Kennzahlen auch im Berichtswesen (z.B. Krankenstand, Fluktuation, Weiterbildung,...) ein Thema?
- 6.3 Welche Auswertungen aus dem Personalbereich werden im Controlling erstellt bzw. ist hierfür eine andere Abteilung/Stabstelle zuständig (z.B. Personalmanagement)?
- 6.4 Wenn ja, welche Informationen bzw. Berichte/Auswertungen erhalten die Controlling-KundInnen und wie oft?
- 6.5 Welche Kennzahlen benötigen die Controlling-KundInnen zur optimalen Steuerung und wie sieht es diesbezüglich im Projektbereich aus?
- 6.6 Werden diese Kennzahlen gemeinsam in Zusammenarbeit erhoben?

VII. Kommunikation/Akzeptanz

- 7.1 Wie erfolgt die interne Kommunikation?
- 7.2 Wie ist das Image des Controllings aus Sicht der Controlling-KundInnen?
- 7.3 Werden alle controlling-relevanten Maßnahmen speziell bezogen auf das Berichtswesen nach außen kommuniziert?
- 7.4 Gelangen diese Informationen an alle hierfür vorgesehenen Personen?
- 7.5 Welches Kommunikationsmedium wird bei Änderungen oder Ergänzungen des Berichtswesens verwendet?

VIII. Negative Erfahrungen

- 8.1 Welche negativen Erfahrungen haben Sie mit dem internen Berichtswesen gemacht?

IX. Sonstiges

- 9.1 Sind weiterführende Gedanken (Vervollständigung, Verbesserungen,...) bezogen auf das interne Berichtswesen bzw. die Kennzahlen geplant?
- 9.2 Wenn ja, welche?
- 9.3 Wenn nein, was sind aktuelle Hemmnisse zur Umsetzung weiterführender Gedanken in Ihrem Unternehmen?
- 9.4 Wie erfolgt die Zeiterfassung in Ihrem Unternehmen?

Anhang (2): Standardisierter Fragebogen für die Controlling-Kunden der CMB

Interviewleitfaden

für Controlling–KundInnen zur Erhebung des Informationsbedarfes bezüglich des Standardberichtswesens der CMB!

- 1) Sie sind
- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| a) Abteilungsverantwortliche/r | b) Kostenstellenverantwortliche/r |
| c) BereichsleiterIn | |

- 2) Sie arbeiten in der Abteilung:
- | | |
|-----------------------------|------------------------|
| a) Service & Administration | b) Familien & Kinder |
| c) Wohnen | d) Ausbildung & Arbeit |
| d) Spezielle Dienste | e) LfHB |

3) Sie haben eine betriebswirtschaftliche Ausbildung (Rechnungswesen, Controllingkenntnisse) bzw. welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

- | | |
|-------|---------|
| a) Ja | b) Nein |
|-------|---------|

Das monatliche Standardberichtswesen besteht aus drei Teilen (Teil II + III erläutern bestimmte Kennzahlen des Soll/Ist-Vergleichs näher) und wird jeweils um den 20. des Folgemonates ausgegeben.

- I) Soll/Ist-Vergleich bzw. Kostenstellenauswertung (Versendung erfolgt via E-Mail)
- II) Zeiterfassung Personalstamm (Versendung erfolgt per Hauspost)
- III) Leistungen für Kostenstellen (Versendung erfolgt per Hauspost)

4) Wann erhalten Sie das Berichtswesen?

- _____
- a) im Folgemonat b) im Zweitfolgemonat c) später

5) Von wem erhalten Sie das Berichtswesen?

- _____
- a) Controlling b) Abteilungsleiter c) Sonstige

6) Wie erhalten Sie das Berichtswesen?

- _____
- a) E-Mail b) Hauspost c) E-Mail & Hauspost

6.1) Ist dieses Medium angenehm?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

6.2) Die Verzögerung des Erhaltes der Berichte in Tagen?

7) Wann lesen und analysieren Sie die Berichte Ihrer KST?

- a) sofort nach Erhalt b) _____ Wochen nach Erhalt

8) Lesen Sie jeden Bericht genau, oder nehmen Sie sich nur für bestimmte Perioden wirklich Zeit? (Vielleicht 2 -3 Monatsabständen?)

- a) jeden Bericht b) alle 2 Monate c) quartalsmäßig d) halbjährlich

9) Das Reportingwesen verfolgt den Zweck des Selbstcontrollings²⁵⁰ und der Verantwortungsübernahme durch die Führungskräfte. Die oberste Maxime ist die ganzheitliche Orientierung am Controlling-KundInnen sprich an Ihren Bedürfnissen hinsichtlich Inhalt, Form, Medium und Frequenz.

9.1) Wie zufrieden sind Sie mit dem Berichtswesen?

- a) sehr zufrieden b) zufrieden c) wenig zufrieden d) nicht zufrieden

Bitte begründen Sie Ihre Antwort?

²⁵⁰ „Selbstcontrolling“ zielt auf die Selbststeuerungs- und Motivationsfähigkeit der MitarbeiterInnen ab, selbst Verantwortung zu übernehmen.

10) Sie sind mit dem Soll/Ist-Vergleich sehr, wenig oder nicht zufrieden. Treffen folgende Gründe zu?

10.1) Der Aufbau des Soll/Ist-Vergleichs ist schwer lesbar. (Betriebswirtschaftlicher Aufbau)

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

10.2) Die Detaillierung (Kontenebene) des Soll/Ist-Vergleichs ist

- a) zu hoch²⁵¹ b) gerade richtig c) zu gering²⁵²

10.3) Sie sehen sich nur die Summenzeilen des Soll/Ist-Vergleichs an und wenn es zu groben Abweichungen kommt, blicken Sie detaillierter auf die Konten?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

10.4) Wie finden Sie die Ergänzung des Soll/Ist-Vergleichs mit den Personalkennzahlen wie z.B PE, Leistungsstunden, Studententransfer, ZA, Weiterbildung und Krankheitsstunden?

- a) sehr brauchbar b) brauchbar c) wenig brauchbar d) nicht brauchbar

10.5) Wie erleben Sie die Ergänzung des Soll/Ist-Vergleichs mit den Kennzahlen der Leistungseinheiten (Verpflegungstage, Anzahl Betreute)?

- a) sehr brauchbar b) brauchbar c) wenig brauchbar d) nicht brauchbar

11) Das Controlling stiftet seinen Nutzen, wenn der gesamte Regelkreis von der Planung über die Ist-Erfassung bis zur Abweichungsanalyse und Gegensteuerung geschlossen wird.

11.1) Sie sind mit den Plan- und Ist-Spalten des Berichtes vertraut und können mit den Zahlen darin gut arbeiten?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

11.2) Sie arbeite auch mit der Spalte Abweichung absolut?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

11.3) Versuchen Sie grobe Abweichungen ernsthaft zu analysieren und zu interpretieren?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

11.4) Erforschen Sie aus eigenem Interesse die Abweichungsursachen?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

²⁵¹ Zu viele Konten, die Summenzeilen würden ausreichend sein.

²⁵² Die Informationen zu den Summenbeträgen fehlen, es sind keine Kommentare hinterlegt.

11.5) Fordern Sie bei unklaren groben Abweichungen Zusatzinformation vom Controlling?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

11.6) Wenn Sie die Abweichungsursachen erforscht haben, definieren Sie sinnvolle Maßnahmen? Erfolgen diese auch in Abstimmung mit dem Controlling oder den Abteilungsleitern?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

- a) mit Controlling b) mit Abteilungsleiter c) mit beiden
-
-
-

11.7) Wenn die Abweichungsursachen bekannt sind, und die Maßnahmen zur Gegensteuerung definiert sind, versuchen Sie diese auch tatsächlich umzusetzen?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

11.8) Wäre in diesem Zusammenhang ein eventuelles Ampelsystem als Frühwarnerkennung für Sie erleichternd? (z.B. alle groben Abweichungen sind farbig hinterlegt.)

Oder wären Sie über ein Berichtswesen auf Abteilungsebene froh?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

12) Aufgabe des Controlling ist, die Ergebnisse der Berichte bei Berichtsmee-tings, Jour-Fixes oder Controllergesprächen zu diskutieren, um einen maximalen Nutzen stiften zu können.

12.1) Werden die Ergebnisse regelmäßig mit Ihnen besprochen?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

12.2) Erfolgt eine unterstützende Beratung von Seiten des Controlling?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

12.3) Oder erleben Sie das Berichtswesen nur als ausgegeben, angenommen und dann auf sich alleine gestellt zu sein?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

12.4) Wären Kommentare und Erläuterungen seitens des Controlling wünschenswert?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

12.4.1) Nennen Sie bitte dahingehend Ihre Wünsche.

13) Im Reportingwesen gibt es 8 Grundsätze, die eingehalten werden sollen. Bitte kreuzen Sie diese Aussagen bezogen auf das CMB Controlling-Berichtswesen an. Trifft zu meint, dass diese Aussage auf das bestehende Berichtswesen zu trifft.

13.1) Nachprüfbarkeit!

Wesentlich ist die Nachprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse, die Berichte müssen möglichst selbsterklärend verfasst sein.

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

Gründe:

13.2) Zuverlässigkeit!

Das Management erwartet, dass ausgegebene Berichte nicht mehr geändert werden. (Ausnahme bei Korrekturen durch das Management)

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

Gründe:

13.3) Konsistenz!

Die betriebswirtschaftliche Logik (z.B. Kennzahldefinition, interne Verrechnung) soll weitgehend stabil sein, um die Ergebnisse interpretieren zu können. Oft spielt leider das Fehlen einer einheitlichen Definition den Grund für eventuelle Probleme. (z.B. 1PE steht für 100% Arbeitskraft, nicht pro MA)

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

Gründe:

13.4) Objektivität!

Zur qualitativ hochwertigen Interpretation der Ergebnisse ist eine Zusammenarbeit mit den Linienverantwortlichen unabdingbar. Das Berichtswesen verlässt sich darauf, dass alle Beteiligten besten Willens und Gewissens gehandelt haben. Hilfreich erscheint in diesem Fall eine offene und fehlertolerante Unternehmenskultur.

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

Gründe:

13.5) Benutzerfreundlichkeit!

Berichte werden nach allgemeingültigen Gestaltungsnormen aufbereitet, damit der Empfänger den Inhalt, die Botschaft und die Logik des Berichtes rasch erfassen kann. Ungeeignete Formen und Gliederungen führen zum „Nicht Lesen“ der Berichte.

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

Gründe:

13.6) Terminstreue!

Das Management braucht zeitnahe Informationen, da die Abweichungsanalyse, die Definition und Umsetzung der Maßnahmen selbst Zeit benötigen, bevor eine Ergebniswirksamkeit gegeben ist. Die vereinbarten Berichtstermine werden eingehalten.

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

Gründe:

13.7) Aktionsorientierung!

Das Management soll aufbauend auf den Berichten des Controlling Entscheidungen treffen können, die zu einer Verbesserung der Unternehmenssituation führen.

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

Gründe:

13.8) Wirtschaftlichkeit!

Das Berichtswesen stiftet seinen Nutzen nicht, wenn der Berichtsumfang und -detaillierung ausgeweitet werden, sondern wenn es klar auf die Erfolgsfaktoren ausgerichtet ist und das Controlling mehr Zeit für die aktive Beratung der Führungskräfte hat.

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

Gründe:

13.8.1) Sind Sie mit den Erfolgsfaktoren vertraut?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

14) Die Planungs- und Kostenrechnungen sind die essentiellen Grundlagen und Treiber der Qualität des Reportings. Was nicht oder schlecht geplant ist, oder mangelhaft erfasst wird, senkt die Qualität des Reportings.

14.1) Wie zufrieden sind Sie mit dem Planungsprozess?

- a) sehr zufrieden b) zufrieden c) wenig zufrieden d) nicht zufrieden

Gründe:

Controlling wird als Subsystem für Führung, Planung, Kontrolle und Informationsversorgung verstanden und dient zur Unterstützung des Zielerreichungsprozesses.

Wichtig erscheint dabei die Kooperation zwischen dem Management und dem Controlling unter dem Schlagwort „Partnering.“ Das Selbstcontrolling verlangt, wichtige Aufgaben zu übernehmen. Kreuzen Sie die Aussagen, bezogen auf ihre Führungstätigkeit bzw. Verantwortungstätigkeit in der Rolle des Selbstcontrollers an.

14.2) Führungskräfte müssen Selbstcontrolling betreiben, um bereits vorinformiert in Controlling – Meetings gehen zu können um dort den Entscheidungsprozess zu verbessern.

Betreiben Sie Selbstcontrolling?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

14.3) Aufgabe der Führungskraft ist es, sich qualifiziert mit dem Vorgesetzten über die wirtschaftlichen Ergebnisse ihrer KST auseinander zu setzen. Erfolgt ein regelmäßiges Treffen mit Ihnen und Ihrer Führungskraft, um derartige Ergebnisse besprechen zu können?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

Bzw. erfolgt eine Absprache mit Ihnen und Ihren KST-Verantwortlichen?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

15) Sie als Führungskraft erster Berichtsebene sind betriebswirtschaftlich gut qualifiziert, um ohne intensive Betreuung des Controlling die Verantwortung übernehmen zu können.

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

15.1) Wäre eine Schulung bezogen auf das Controlling-Berichtswesen wünschenswert?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

15.2) Ist sonst ein betriebswirtschaftlicher Schulungsbedarf notwendig, um Ihre Abteilung im Rahmen des vorgegebenen Budgets und dem optimalen Personaleinsatz ökonomisch steuern zu können?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

15.3) Der Nutzen des Controlling-Berichtswesens wird gestiftet, wenn die Informationen wirkungsvoll an die Empfänger transportiert werden. Ein Problem in diesem Bereich liegt vielfach im zentralisierten Zugang zu den Daten d.h., aus technischen Gründen haben Sie als Empfänger, der Selbstcontrolling betreiben sollte, keinen Datenzugriff.

15.3.1) Wäre es in Zukunft wünschenswert und für Ihre Tätigkeit erleichternd, wenn Sie selbst einen Zugriff auf die Daten Ihrer KST hätten?

- a) trifft zu b) trifft eher zu c) trifft wenig zu d) trifft nicht zu

Last but not least!

16) Haben Sie spezielle Erwartungen an das Controlling – Berichtswesen bzw. was soll in Zukunft geändert werden?

Eigene Anmerkungen und Beobachtungen während des Interviews:

Anhang (3): Monatlicher Soll/Ist-Vergleich der CMB

Firma Benutzer Datum Uhrzeit Status
 CAR Caritas der Diözese Linz C I G S I S 6 2006-06-22 09:57:46 2006-06-21

DLG Informationssystem P/I-Vergleich

CM150 BK-SA K-CMB Forschung & Entwicklung

Jahr 2006 VJ-Vergleich Mehrjahresvgl. 11 Bericht Landesdarstellung
 Monat von 01 Jan. Von: CM150 Bis: CM150 ST-U II
 38842 FIX+VAR

Verd. Konten	PLAN	IST							
			CM150 2006 PLAN Mai - Mai	CM150 2006 IST Mai - Mai	CM150 Abweichung absolut	CM150 2006 PLAN Jan. - Mai	CM150 2006 IST Jan. - Mai	CM150 Abweichung absolut	CM150 Plan Rest absolut
Znr	Konto	Bezeichnung							
DCD	4.263,	QfB-Förderungen AMS							
DC2		Leist.entg. Arbeitsmarkt-							
ECF	ILV4160	Verr. Projektleistung							
EC2		Interne Leistungsverrechn							
FG5		SUMME GESAMTLEISTUNG							
HBT	6.200,	Gehälter							
HCM	6.510,	SV-Beiträge Angestellte							
HCP	6.610,	DG-Beitrag FLAF Ang.							
HCW	ILV7165	Verr. erbr. Leistungs-							
HC2		Löhne/Gehälter incl.LNK							
HJA	6.700,	Freiwillig. Sozialaufwand							
HJH	6.426,	Aufwand Pensionskassen							
HL2		Sonstige Sozialkosten							
HNA	7.770,	Veranstaltungen/Fortbildg							
HNE	7.772,	Supervision							
HNL	77.700,	Veranstaltungen/Fortbildg							
HO2		Aus- und Weiterbildung							
HPD	7.500,	Allgemeine Honorare							
HPH	7.501,	Honorare aus Werkverträge							
HPU	7.530,	Praktikanten							
HR2		Fremdpersonal/Honorare							
JG5		SUMME PERSONALKOSTEN							
LKA	7.200,	Instandhaltung Gebäude							
LL2		Instandhaltung							
LOA	7.040,	Abschreibungen GWG							
LO2		Geringwertige Wirtschafts							
LQD	7.276,	Reinigung durch Dritte							
LR2		Reinigung							
L VH	7.330,	KM-Gelder							
LVL	7.331,	Sonstiger Reiseaufwand							
LVN	7.333,	Bahnkontokarten							
LVO	7.334,	Aufenthaltskosten (Hotelr							
LVR	7.360,	Verpflegungsspesen/Diäten							
LVS	7.361,	Nächtigungsgeld							
LX2		Reise- und Fahrtkosten							
MCA	7.400,	Mietaufwand							
MC2		Miete/Pacht							
MMA	7.600,	Büromaterial							
MMD	7.610,	Druckaufwand							
MMH	7.480,	Lizenzgeb. f. Software							
MML	7.630,	EDV-Zubehör							
MO2		Büromaterial/EDV							
MSA	7.380,	Postgebühren- Briefmarken							
MSD	7.381,	Telefon- und Telefaxgeb.							
MU2		Telefon, Fax, Porto							
NDC	7.620,	Fachliteratur u. Zeitung.							
NF2		Übrige Verwaltungskosten							
NKB	ILV7164	ILV Sonstige Dienstleistu							
NL2		Sonstige Kosten							
PC5		SUMME SACHKOSTEN							
RG7		B E T R I E B S E R G E B N I S							
YG8		E G T vor ILV							
YHA	ILV7000	ILV IT/Kosten							
YHE	ILV7010	ILV Tel.Festnetz St.Isi.							
YHI	ILV7020	ILV Personal/Kosten							
YHJ	ILV7021	ILV Betriebsrat							
YHK	ILV7022	ILV Arbeitnehmerschutz							
YHM	ILV7030	ILV Geschäftsfhrg./Kosten							
YHP	ILV7040	ILV Finanzen/Kosten							
YIA	ILV7080	ILV Liegenschaft St.Isido							
YIH	ILV7090	ILV Fuhrpark/Kosten							
YK2		Summe ILV Kosten							
YQ5		Summe ILV I + II							
YS3		Deckungsbedarf I							
YT6		Deckungsbedarf II							
YU6		Deckungsbed.III Operativ							
YX8		Deckungsbedarf IV							
ZEA	M1100	PE It. LGV in Prozent							
ZEL	M1110	Lstd. Personalstamm							
ZEM	M1111	Lstd. von anderen KST							
ZE1		Summe Personall. KST							
ZFA	M1113	Zeitausgleich/Monat +/-							
ZFC	M1115	Krank/Arzt							
ZF1		%-Anteil Krank/Personall.							

Anhang (4): Bericht Zeiterfassung Personalstamm der CMB

Zeiterfassung Personalstamm		Jahr: 2006	StammKST:1530	Detailmonat: 01	Version 1.4	Datum: 07.03.2006							
KST	PersNr	Vorname	Nachname	Besch, in % Monate	Summe AZ	Stunden für St. f. a. KST	ZA Monat abgegolten	Übertrag ZA	Urlaub Tage	Dienstfrei	Weiter- bildung	Krank Arzt	
1.530				100,00	87,75	58,25	29,50	-5,25	-	2,00	-	-	55,00
1.530				50,00	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-
1.530				100,00	162,00	162,00	-	-3,00	-	-	-	-	-
Monatswerte für Monat: 01				250,00	249,75	220,25	29,50	-8,25	-	2,00	-	-	55,00
Summe				100,00	87,75	58,25	29,50	-5,25	-	2,00	-	-	55,00
Summe				50,00	0,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-
Summe				100,00	162,00	162,00	-	-3,00	-	-	-	-	-
Summenwerte von Monat 01 bis 01				250,00	249,75	220,25	29,50	-8,25	-	2,00	-	-	55,00

Anhang (5): Bericht der Leistungsstunden von/für andere Kostenstellen

Leistungen für Kostenstellen (ohne EUR)								
Jahr: 2006								
Mo.	Kostenstelle	PersNr	Vorname	Nachname	AZ für StammKST	AZ von andere KST	AZ gesamt	
1	1530				58.25	-	58.25	
1	1530				-	-	-	
1	1530				162.00	-	162.00	
Monatswerte für 01					220,25	-	220,25	
S	1530				58.25	-	58,25	
S	1530				-	-	0,00	
S	1530				162.00	-	162,00	
Summenwerte Monate:			01	-	01	220,25	-	220,25

Anhang (6): Managementbericht CMB für die Abteilung Kinder & Familien - Teil 1 & 2

Managementbericht: Abteilung Kinder & Familien Teil 1

Zeitraum: Juni 2007

2007	2007 Plan Jan. - Jun.	2007 Ist Jan. - Jun.	Abweichung in %	2006 Ist Jan. - Jun.	Abweichung in %	2007 Ist Jun.	Jahreshoch- rechnung
Erlöse							
Personal- kosten							
Sachkosten							
Kommentar:							

Jun.07	Betrag in €	PE	Hochrechnung aufs Jahr 1PE/Jahr
Plan PK	€ 103.000,00	39,00	€ 36.974,36
Ist PK	€ 105.000,00	39,20	€ 37.500,00

Kommentar:

Mitarbeiter-Statistikblatt

KST	Jun.07	PE Plan	PE Ist	Abweichung in %	● ● ●	Gesamt- arbeitszeit	Verrechen- bar. Zeiten	Unproduktive AZ	Dienstbe- sprechung in h	Bürozeiten Vorberei- ung	ZA in h	Urlaub in Tagen	Urlaub Rest in Tagen	● ● ●	Weiter- bildung in Tagen	Kranken- stunden
Erziehung																
Kiga & Horte																
HSB																
Gesamt																

Kommentar:

Leistungskennzahlen

KST	Jun.07	Vollaus- lastung	Leistungs- einheiten	Auslastung in %	Differenz zur Vollausl.	Max. Betreuungs- plätze	Klienten Ist	Abweich- ung	davon Klienten mit Bescheid	KZU
Erziehung		372	351	94,35%	21					
Kiga & Horte										
HSB										
Gesamt										

Kommentar:

Auslastung vs. Arbeitszeit

