

Eichstätter Antrittsvorlesungen

Katharina Meyer

Controlling – Ein Instrument zur
Innovationssteuerung in sozialen
und gesundheitsbezogenen
Dienstleistungsorganisationen



**KATHOLISCHE
UNIVERSITÄT
EICHSTÄTT**

Eichstätter Antrittsvorlesungen

Herausgeber

Katholische Universität Eichstätt

Band 7

Inhaltsverzeichnis

I. Notwendigkeit und Bedeutung des Controlling	7
II. Besonderheiten des Controlling in Organisationen des Humandienstleistungssektors	15
III. Leistungserbringungsziele (Outputdaten) und Leistungswirkungsziele (Outcomedaten)	22
IV. Verfahrensweisen und Probleme der Operationalisierung von qualitativen Zielsystemen . .	28
V. Fazit	32

Die Geschichte von den drei Steineklöpfern

Drei Steineklöpfer bei der Arbeit werden von einem

Spaziergänger nach dem Sinn ihres Tuns befragt:

Der erste antwortet: „Ich klopfe Steine“

Der zweite sagt: „Ich verdiene mein Geld!“

Der dritte schließlich gibt die Antwort: „Ich baue einen Dom!“

(Beck/Schwarz, 1997:154)

I. Notwendigkeit und Bedeutung des Controlling

„Controlling bedeutet nicht Kontrolle, sondern Steuerung!“

Auseinandersetzungen mit dem Thema Controlling im Sozial- und Gesundheitssektor beginnen häufig mit einem Dementi der Kontrollfunktion des Controlling in Unternehmen. Der Begriff provoziert offenbar Abwehrhaltungen und Ängste, denen auf diese Weise begegnet werden soll. In der Tat, anders als im deutschen Sprachgebrauch üblich, leitet sich die etymologische Bedeutung dieses Begriffes nicht von dem Wort Kontrolle im Sinne von externer Überwachung ab, sondern geht auf das altfranzösische Wort ‚contrerôle‘, also ‚Gegenrolle‘ oder ‚Gegenregister‘ zurück und meinte ursprünglich das handschriftliche Verfertigen von Kopien eines Kontoblattes. Im angelsächsischen Sprachraum wird Controlling am häufigsten in Ableitung von dem Verb ‚to control‘, also im Sinne von ‚steuern‘, ‚regeln‘, ‚regulieren‘ verwendet (vgl. Beck, 1999:18).

Dennoch bleibt es zweifelhaft, ob die zitierte *Entgegensetzung von Kontrolle und Steuerung* der Realität entspricht und geeignet ist, Misstrauen zu entkräften. Schließlich hat es auch vor der Einführung moderner Controllingverfahren in Sozialeinrichtungen Kontrolle gegeben und es wird sie auch weiterhin geben. Kontrolle wird nicht erst im Zuge der Einführung moderner Managementtechniken im Sozialsektor neu erfunden und die entsprechenden Befürchtungen lassen sich daher nicht

einfach mittels sprachlicher Umbenennungen ausräumen. Das Misstrauen gegenüber diesem Führungsinstrument hat durchaus seine Berechtigung. So ist es nicht ausgeschlossen, dass beispielsweise über ein neues Kostencontrolling fachfremde Gesichtspunkte in die soziale oder gesundheitsbezogene Arbeit eindringen. Angesichts einer aktuellen Qualitätssicherungsdiskussion, die ihrem Kern nach eine Rationalisierungsdiskussion vor dem Hintergrund anhaltender Spardebatten im Bereich der öffentlichen Haushalte darstellt, scheint Vorsicht durchaus angebracht, wenn es um das Thema Controlling geht. Die Bedenken und Befürchtungen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sind daher ernst zu nehmen. Nicht immer handelt es sich um Blockadehaltungen von „ewig Gestrigen“, die sich gegenüber Innovationen sperren.

Ich gehe im Folgenden von Controlling als einem *Instrument der Führungsunterstützung* in einer Organisation aus. D.h. der Bereich der Steuerung selbst, das Fällen von Entscheidungen bzw. das Ergreifen von Maßnahmen zur Hinführung und Realisierung von Aufgaben an die Planung, bleibt Aufgabe der verantwortlichen Linienmanager, die durch das Controlling unterstützt werden: „*Controlling ist ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument zur Unterstützung des Managements beim unternehmerischen Entscheidungsprozess. Es umfasst Informationsversorgung und zukunftsorientierte Informationsauswertung zur Unterstützung der Führung bei der Entscheidungsfindung in komplexen Systemen*“. (Hauke, 1993:23)

Controlling hat also eine Servicefunktion für das Management und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer Organisation, indem es die erforderlichen Informationen zur Identifikation und Beseitigung von Schwachstellen eines betrieblichen Systems bereitstellt. Dieser Ansatz geht von einer systemtheoretischen Betrachtung sozialer Organisationen als komplexe Systeme aus, die sich durch die Fähigkeit zur Selbststeuerung

auszeichnen. Angestrebt wird die lernende Organisation, die über die Fähigkeit und Flexibilität verfügt, sich immer wieder auf neue Situationen einstellen zu können. Im Rahmen dieses Steuerungskonzeptes werden die zentralen Funktionen des Managements, Planung, Entscheidung und Kontrolle als Elemente in einem kybernetischen, d.h. von Rückkoppelungen gekennzeichneten Regelkreislauf bestimmt. Entsprechend besteht die Aufgabe des Controlling in der fortlaufenden Optimierung des unternehmerischen Planungs- und Entscheidungsprozesses mittels einer kontinuierlichen Informationsbeschaffung und -auswertung bezogen auf die internen (systembezogenen) und externen (umweltbezogenen) Bedingungsvariablen einer Organisation. Dies führt zu einer Bestätigung, Revision oder Konkretisierung der ursprünglichen Zielsetzungen, die auf diese Weise passgenauer geplant und umgesetzt werden können.

Abb.1: Controlling als Element im Prozess der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung

