

Pragmatische Steuerung statt Kennzahlendschungel

Eine angemessene Steuerung gehört zu den wichtigsten Herausforderungen beim Management sozialer Organisationen. Häufig stellt sie zugleich eine manifeste Schwäche dar, die zu Defiziten, wirtschaftlichen Schief lagen und zunehmend auch Insolvenzen führen kann.

Attila Nagy

SOZIALE Organisationen sind in puncto Steuerung besonders gefordert, weil ihre Geschäftsmodelle oft bestenfalls eine Kostendeckung, aber keine risikoadäquaten Überschüsse ermöglichen. Mit der Abkehr von der Vollkostendeckung in wichtigen Aufgabenfeldern entstehen aber Defizitrisiken. Die Finanzierungslogik von immer mehr Aufgabenfeldern verändert sich in diese Richtung. Aktuelle Beispiele für die Umstellung der Geschäftsmodelle sind die neue Kita-Gesetzgebung unter anderem in NRW, die Überlegungen zur Einführung von Persönlichen Budgets oder die Refinanzierung vieler Beratungsfelder. In den pflegerischen Aufgabenfeldern wird der Handlungsdruck nach mehrjährigen faktischen Nullrunden und einer zunehmend schwierigen Belegung ebenfalls immer offenkundiger.

Eine erfolgreiche Steuerung muss pragmatisch sein und die einzelnen Handlungs- und Entscheidungsebenen der Organisation im richtigen Umfang einbeziehen.

Sie erfordert zunächst eine klare Definition der notwendigen Entscheidungsfreiräume. Da aufgrund des schmalen Grats zwischen Überschuss und Defizit sehr fein gesteuert werden muss, ist die Einbeziehung der mittleren Führungsebene und auch der Mitarbeiter(innen) unumgänglich. Diese müssen mit den notwendigen Informationen und Steuerungsinstrumenten ausgestattet werden. Genau hier besteht ein erheblicher Handlungsbedarf, da oft keine oder die falschen Instrumente eingesetzt werden, die Führungskräfte

nicht über das notwendige Wissen verfügen oder seitens der Vorgesetzten keine Transparenz gewünscht ist. Kurzum, es ist keine zeitgemäße Steuerung implementiert.

Oft mit irrelevanten Kennzahlen überfrachtet

Wir sehen oft aber auch das andere Extrem, einen „Kennzahlendschungel“: eine Überfrachtung durch diverse Auswertungen und Kennzahlen, die irrelevant sind und deren Bereitstellung wichtige Ressourcen bindet, die an anderer Stelle fehlen, beispielsweise im Bereich der Akquisition oder der Kundenbindung. Es gilt daher, eine pragmatische Lösung zwischen den beiden Extremen zu finden und eine schlanke und aussagefähige Steuerung zu implementieren.

Hier können folgende Leitsätze als Basis dienen:

- Weniger ist mehr.
- Richtige Prioritäten setzen: erst die Pflicht, dann die Kür.
- Unumgängliche Basis: aussagefähige und zeitnahe Kostenrechnung auf verschiedenen Deckungsbeitragsebenen.
- Zuerst operative Steuerung implementieren, erst danach die strategische.
- Zuerst Steuerung für die wichtigsten Ertrags- und Kostenpositionen einführen (A-Kosten und -Erträge) und erst danach für die übrigen Positionen (B- und C-Kosten). Das heißt: in der Regel Personalkosten im Fokus.
- Operative Steuerungsinstrumente auf erfolgsrelevante Prozesse ausrichten.

- Führungskräfte qualifizieren und begleiten.

- Informationsflüsse klären.

- Fokus nicht auf Datensammlung, sondern auf Interpretation richten.

Besonders hervorzuheben ist dabei der Vorrang der operativen Steuerung, das heißt die Bereitstellung von Instrumenten, die die mittlere Führungsebene bei der täglichen Planung unterstützen. Denn bei diesen Einzeldispositionen entscheidet sich das Ergebnis der Organisation. Die für die operative Steuerung notwendigen Daten (maximal acht bis zwölf Kennzahlen) kann man in der Regel aus der Kostenrechnung beziehungsweise der eingesetzten Spezialsoftware ohne zusätzlichen Erhebungsaufwand generieren. Dafür müssen die entsprechenden Prozesse und Strukturen optimal eingerichtet werden. Hat man die ersten Erfolge (beispielsweise eine Ergebnisverbesserung) durch die operative Steuerung erlebt, kann die strategische Steuerung, die in der Regel aufwändiger ist, implementiert werden.

Zum Schluss noch ein Hinweis: Ein zielgenaues pragmatisches Steuerungssystem gibt es nicht von der Stange. Dieses muss individuell auf die jeweilige Organisation angepasst werden.

Attila Nagy

Geschäftsführer der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung in Köln
E-Mail: nagy@mu-koeln.de