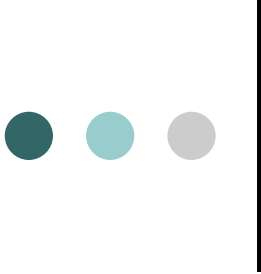




Rahmenbedingungen und

Entwicklungstrends für die Erbringung sozialer Dienstleistungen

8. Vorlesung

- 
- **Gliederung:**
Controllingkonzepte in der sozialen Arbeit
 - **Was ist Controlling?**
 - **Funktionen und Aufgaben des Controllings**
 - **Organisationsformen des Controllings**



Literatur

- Robert Bachert, Arnold Pracht; Basiswissen Controlling und operatives Controlling. Controlling und Rechnungswesen in Sozialen Unternehmen, Juventa- Verlag, Weinheim und München 2004
- C. Horak; Controlling in Nonprofit-Organisationen, Erfolgsfaktoren und Instrumente. Wiesbaden 2004



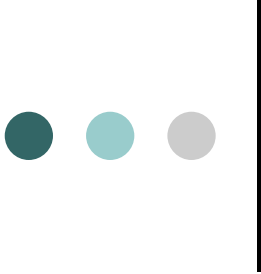
Was ist Controlling?

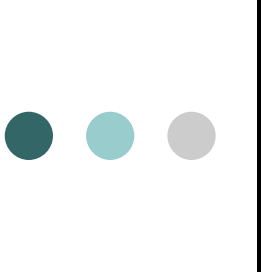
- Beim Controlling handelt es sich um einen schillernden und häufig verwendeten Begriff der neueren Managementliteratur.
- In Theorie und Praxis liegen aber dennoch keine einheitlichen Definitionen vor
- Problem dabei ist, dass so ziemlich alle betrieblichen Funktionen, Methoden und Organisationsstrukturen mit dem Begriff Controlling verbunden wurden



Was ist Controlling?

- **Besondere Relevanz des Controllings für die sozialen Arbeitsfelder**
 - Das reine finanzwirtschaftliche Controlling ist für die sozialen Arbeitsfelder wenig geeignet (Gewinnmaximierungsbestreben steht nicht im Mittelpunkt)
 - Ein Controllingverständnis von Informations-, ziel- und steuerungsorientiertem Controlling ist für die sozialen Arbeitsfelder von Nutzen im Sinne von Wirtschaftlichkeitsreserven ausnutzen , Prozesse dafür optimieren und Ressourcen besser nutzen

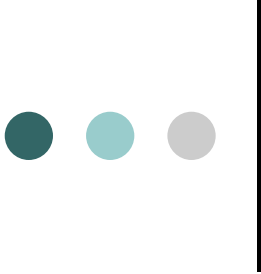
- 
- Vielen Missverständnisse über Controlling haben ihren Ursprung in der Wortbedeutung
 - Die Herkunft des Wortes geht auf die lateinischen Begriffe *contra* und *rotulus* zurück, daraus entwickelte sich *contre-role*- also jemand der zählt, der die richtigen Angaben überprüft

- 
- Heute gibt es noch immer zwei grundsätzliche Bedeutungen
 - to control
 - als beherrschen, steuern , unter Kontrolle haben, im Griff haben, führen, leiten
 - to check
 - als überprüfen, überwachen, beaufsichtigen



Was ist Controlling?

- Controlling ist als ein Instrument anzusehen , dem man eine entscheidende Rolle im betriebswirtschaftlichen Denken für soziale Unternehmen zubilligt
- Controlling ist eine der neueren Disziplinen innerhalb der Funktionslehren der Betriebswirtschaftslehre

- 
- Es gibt weder ein übereinstimmendes einheitliches Controllingverständnis noch allgemein akzeptierte Controllingprinzipien
 - Versuche der Systematisierung von Controllingdefinitionen



Controllingdefinitionen

- **Hortvath**
 - Controlling als Koordination im Führungssystem (als ergebnisorientierte Koordination von Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung)
- **Deyhle**
 - Controlling als der Prozess von Zielsetzung, Planung und Steuerung
- **Küpper**
 - Controlling als Koordination im Führungsgesamtsystem
- **Weber**
 - Controlling als Sicherstellung der Rationalität der Unternehmensführung



Controller- Typen

○ **historisch orientiert**

- bereitgestellte Informationen = Dokumentationscharakter , Vergangenheitsbezug
- kein Servicedenken zu anderen Stellen des Unternehmens
- Oft Leiter des traditionellen Rechnungswesens



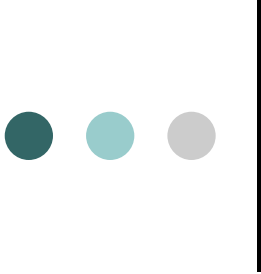
Controller- Typen

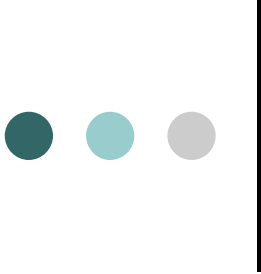
- Zukunftsorientiert
 - bereitgestellte Informationen = Argumentations- und Entscheidungsunterstützungscharakter, Zukunftsbezug
 - Controller als „Spürhunde“
 - Oft Leiter des internen Rechnungswesens, dazu Leiter der Betriebswirtschaft



Controller- Typen

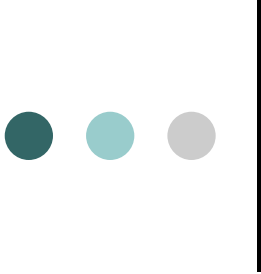
- Systemorientiert
 - bereitgestellte Informationen= zusätzlich zu den vom zukunftsorientierten Controller bereitgestellten Informationen starke Bedeutung weitergebendem Managementwissen
 - Systemorientierter Managementansatz als Kernpunkt des Selbstverständnisses des Controllers
 - Stark ausgeprägtes Servicedenken , Hilfestellung anstelle von Kontrollen
 - Geht über das „ alte“ Verständnis von Controlling weit hinaus

- 
- Systematisierung von Definitionen
 - Controlling als Informationsversorgungsinstrument des Unternehmens
 - Controlling als spezifische Form der Unternehmensführung
 - Controlling als Koordinationsinstrument



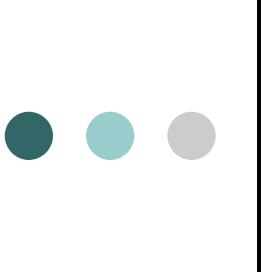
Funktionen und Aufgaben des Controlling

- Im Rahmen der Definitionen des Controllings stehen folgende Kernaufgaben und Kernfunktionen im Vordergrund
 - Koordinationsfunktion
 - Steuerungs- und Regelfunktion
 - Informationsfunktion



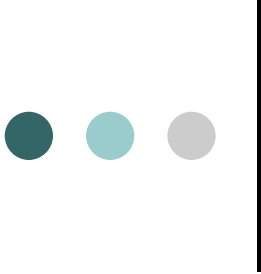
Funktionen und Aufgaben des Controlling

- Koordinationsfunktion
 - Mit zunehmender Dezentralität und Komplexität auch sozialer Unternehmen gewinnen die Koordinationsfunktionen
 - Ohne Koordination würden alle beteiligten Subsysteme auseinander driften
 - Die Koordinationsfunktion besteht darin, alle zu einem „Ganzen“ gehörenden Subsysteme auf ein gemeinsamen Ganzen auszurichten (Systemischer Ansatz)



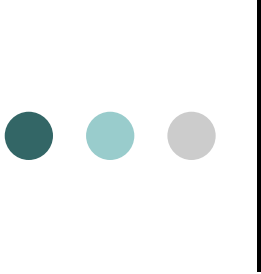
Funktionen und Aufgaben des Controlling

- Steuerungs- und Regelungsfunktion
 - Man geht von einem Regelkreislaufmodell aus
 - Controlling steuert und regelt danach den gesamten Budgetierungsprozess im Unternehmen (von der Planung bis zur Kontrolle der Budgets)
 - Kernstück dieser Regelfunktion ist dabei der Soll-Ist- Vergleich und die Frage der Konsequenzen , die sich eventuell aus Abweichungen ziehen lassen
 - Dabei gilt: je komplexer das System ist, desto komplexer wird auch der Regelmechanismus



Funktionen und Aufgaben des Controlling

- Informationsfunktion
 - Die Informationsfunktion spiegelt des Servicecharakter des Controlling wieder
 - Dabei sollen in erster Linie Informationen gesammelt werden , bevor sie dann bedarfsgerecht für die einzelnen Managementebenen aufgearbeitet werden
 - Sammeln von Informationen
 - Informationsspeicherung
 - Informationsspeicherung
 - Informationsübermittlung



Funktionen und Aufgaben des Controlling

- Informationsfunktion
 - Wichtig ist besonders die Frage der Informationsaufarbeitung und die zielgruppengerechte Versorgung mit den notwendigen Informationen
 - Unterschiedliche Funktionsträger benötigen unterschiedliche Informationen zu unterschiedlichen Zeiten
 - Controlling muss die verschiedenen Informationen
 - am richtigen Ort
 - zur richtigen Zeit
 - bedarfsgerecht zur Verfügung stellen



Organisationsformen des Controllings

- Die Frage der Organisation eines Controllings in einem sozialen Unternehmen grundsätzliche organisationsstrukturelle Aspekte des Unternehmens
- Primat für die Entscheidung des „richtigen Controllingansatzes“ hat der Ablauf der Prozesse im Unternehmen (also die Ablauf-und Prozeßorganisation)



Organisationsformen des Controllings

- Grundsätzlich ist zu entscheiden welches Controllingverständnis zugrunde gelegt werden soll
 - Funktionale Organisationsform
 - Controlling ist integraler Bestandteil aller Führungsaufgaben im Unternehmen
 - Institutionale Organisationsform
 - Controlling ist eine eigenständige Organisationseinheit im Unternehmen



Organisationsformen des Controllings

- Reichweite des Controllings
 - Hier unterscheidet man zwischen dem operativen und strategischem Controlling
 - *Operativ* : konkret; handlungsnah und unternehmensintern ausgerichtet. Quantitativ, primär kurzfristig, formalistisch
 - Reichweite ist eher gering
 - *Strategisch* : primär langfristig, unternehmensextern, abstrakt ausgerichtet
 - Reichweite ist eher groß



Aufgaben der Controller

- Sicherstellung von Transparenz für :
 - Informationsservice
 - Entscheidungsservice
 - Koordinationsservice