

Einführung von Budgetierung und Controlling in sozialen Organisationen am Beispiel eines Diakonissenmutterhauses

von Erhard Fitzner

Zahlreiche soziale Organisationen sind schlecht gerüstet für die laufenden Entwicklungen, die durch massive Einschnitte der Finanzierungsbasis zu einem konsequenten Finanzcontrolling zwingt. Der Autor beschreibt den Prozess einer Implementierung eines solchen Systems in einer traditionell diakonischen Einrichtung.

Dipl.-Ökonom Erhard Fitzner ist seit 20 Jahren selbständiger Unternehmensberater mit Schwerpunkten in betriebswirtschaftlicher Beratung und Krisenmanagement für gewerbliche und sozialwirtschaftliche Unternehmen. Seit kurzem verstärkt er das Praxis-Team in den Bereichen betriebswirtschaftliche Organisationsberatung. Zum Thema Controlling und betriebswirtschaftliche Steuerung wird er ab 2005 Trainings im mQ-Programm des Instituts anbieten.

Für viele soziale Organisationen ist in den letzten beiden Jahrzehnten die Beschäftigung mit betriebswirtschaftlichen Faktoren zusehends wichtiger geworden. Bei manchen dieser Organisationen hat man den Eindruck, dass die Betriebswirtschaft die inhaltlichen Aspekte überlagert oder gar an den Rand drängt. Dies mag zum einen nicht unwesentlich an den geänderten politischen Rahmenbedingungen liegen, die z.B. in Krankenhäusern, Alten- und Pflegeheimen oder der Jugendarbeit immer engere Kostenvorgaben machen. Zum anderen scheint mir, dass die Ökonomisierung sozialer Organisationen auch aus internen Überlegungen heraus eine immer größere Bedeutung gewinnt.

Diese Entwicklung hat auch vor vermeintlich wohlhabenden Organisationen wie z.B. Diakonissenmutterhäusern nicht Halt gemacht. Diakonissenmutterhäuser, ursprünglich als ein Lebenskonzept für Frauen gedacht, die zölibatär und dem diakonischen Gedanken verbunden leben und arbeiten wollten, verlor als Lebenskonzept spätestens in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts an Attraktivität. Der Zulauf an jungen Frauen wurde immer weniger und ist in vielen Mutterhäusern praktisch versiegt.

Die Finanzierung der Mutterhäuser war denkbar einfach: Viele junge Diakonissen arbeiteten in sozialen Einrichtungen (wie z.B. Krankenhäusern) und erhielten dafür neben Unterkunft und Verpflegung ein bescheidenes Taschengeld. Dafür wurde von den Einrichtungen ein Honorar (Stationsgeld) an das Mutterhaus gezahlt. Aus diesen Einnahmen wurden die sozialen und kirchlichen Aktivitäten des Mutterhauses (z.B. kirchliche Schulen, Missionsarbeit, etc.) sowie die Altersversorgung der nicht mehr arbeitsfähigen Diakonissen finanziert.

Mangelnder Nachwuchs führte zu einer Verminderung der Einnahmen. Immer weniger Diakonissen mussten mit ihrer Arbeit die Mittel für die Bedürfnisse des Mutterhauses bereitstellen. Spätesten mit dieser Verknappung der Ressourcen und der Notwendigkeit des „Haushaltens“ erhielten betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente, namentlich Budgetierungs- und Controllinginstrumente Einzug in diese Organisationen.

Ausgangssituation:

Im Folgenden wird die Einführung von Budgetierungs- und Controllinginstrumenten in einem Diakonissenmutterhaus beschrieben.

Das Mutterhaus hat im Laufe seines Bestehens verschiedene Aufgaben und Arbeitsbereiche aufgebaut und betreibt sie als mehr oder minder organisatorisch selbstständige Einrichtungen.

Dies sind im Einzelnen:

- Zwei Altenheime mit je 28 bzw. 44 Plätzen
- Fachschule für Sozialarbeit mit 200 Schülern
- Fachseminar für Altenpflege mit 60 Schülern
- ambulante Pflege an 2 Standorten mit durchschnittlich 100 Pflegern
- Kindergarten mit 15 Plätzen
- Zwei Tagungs- und Ferienhäuser mit 50 bzw. 20 Betten
- Die Versorgung von ca. 200 „Feierabendschwwestern“
- Diverse zentrale Servicebereiche wie z.B. Hauswirtschaft, Hausmeister, Küche, Wäscherei und Verwaltung
- Ein früher betriebenes Krankenhaus ist bereits in eine eigenständige Rechtsform ausgegliedert worden.

Die inhaltliche Leitung der Bereiche obliegt i. d. R. einer Diakonisse (z. T. einem angestellten Mitarbeiter), die betriebswirtschaftliche Leitung und Entscheidung der Mutterhausleitung.

Die Mutterhausleitung besteht aus der Oberin und dem Direktor, der Theologe ist. Einzelne Bereiche sind vermutlich defizitär. Der genaue Anteil am Gesamtergebnis ist nicht bekannt.

Der Rückgang an aktiven Diakonissen und damit einhergehend eine Verknappung der Ressourcen führt dazu, dass nicht mehr alle Bereiche in der bisher gewohnten Form unterstützt werden können.

Ziel der Beratung:

Als Ziel der Beratung wurde mit der Mutterhausleitung vereinbart:

- Eindeutige Definition und Abgrenzung der einzelnen Bereiche des Mutterhauses
- Definition von Verantwortlichen für die einzelnen Bereiche
- Festlegung von Kompetenzen für die einzelnen Bereichsleitungen
- Klare Beschreibung des Leistungsbezugs und der Leistungsabgabe innerhalb der Organisation und nach außen sowie die Definition von Kenngrößen mit denen der Leistungsaustausch bewertet werden kann
- Entwicklung eines Instrumentariums zur Steuerung der Bereiche anhand nachvollziehbarer und klar definierbarer Größen
- Begleitung bei der Erstellung des ersten Jahresbudgets
- Erarbeitung eines Controllingkonzepts

Mit der Einführung der Budgetierung und des Controllings sollte eine grundsätzliche Veränderung der Entscheidungsstrukturen einhergehen. Wurden bis dato Entscheidungen ausschließlich von der Mutterhausleitung getroffen, so sollten zukünftig die einzelnen Bereichsleiter in die Entscheidungen einbezogen werden.

Vorgehensweise

In Absprache mit der Mutterhausleitung und unter Berücksichtigung der gewünschten Veränderungen der Organisation durch die neuen Instrumente, wurde ein Vorgehen gewählt, das die einzelnen Bereiche weitgehend in den Prozess einbindet.

Vorstellung des Konzeptes mit allen Bereichsverantwortlichen und der Mutterhausleitung

Ziel der Veranstaltung war es, alle Verantwortliche in den Prozess einzubinden. Insbesondere sollte die grundsätzliche Bereitschaft der Hausleitung neue Informations- und Entscheidungswege zu implementieren nochmals öffentlich deutlich gemacht werden. Weiterhin wurden von Seiten der Berater das Vorgehen und der zeitliche Ablauf erläutert sowie Zeitabsprachen bezüglich gemeinsamer Treffen verabredet.

Kick-Off Veranstaltung

Die Vorgespräche mit der Mutterhausleitung ließen vermuten, dass die einzelnen Bereichsverantwortlichen nur unzureichende Erfahrungen mit Budgetierungs- und Controllinginstrumenten hatten. Als Einstieg wurde daher diese Form gewählt, um einerseits einen betriebswirtschaftlichen Input zu geben und andererseits um die Rollenklarheit und die Rollensicherheit im Rahmen der künftigen Arbeit zu erhöhen. Im Einzelnen wurden folgende Aufgabenstellungen bearbeitet:

- Sensibilisierung für betriebswirtschaftliche Wirkungsweisen und die eigene Verantwortung für das Wirtschaften im eigenen Bereich
- Vermittlung von betriebswirtschaftlichen Inhalten und Kompetenzen im Rahmen der Budgetierung und des Controllings
- Definition des Rahmens in dem Entscheidungen für den eigenen Bereich getroffen werden dürfen
- Definition der Schnittstellen zu Vorgesetzten (Mutterhausleitung)
- eigene Steuerungsmöglichkeiten innerhalb des Controllings

Datensammlung über Teilstrukturierte Interviews mit den Bereichsverantwortlichen und der Mutterhausleitung

In der Regel reichten die Gespräche in den Arbeitsgruppen nicht aus, um ausreichende Informationen für den Aufbau eines aussagefähigen Budgetierungs- oder Controllingystems zu gewährleisten.

In Einzelgesprächen wurden daher

- Informationen über die Leistungserstellung
- die bisher genutzten Kenngrößen und Informationen
- sowie der zusätzliche Bedarf an Kenngrößen und Informationen aus dem eigenen Bereich und von anderen Bereichen abgefragt.

Analyse vorhandener Budgetierungs- und Controllinginstrumente

Von zentraler Bedeutung für die Erarbeitung von Budgetierungs- und Controllinginstrumenten ist das zugrunde liegende Rechnungswesen. Controllingergebnisse sind immer nur so gut wie die dazu genutzten Buchhaltungsdaten. Daher wurde der Analyse der vorhandenen Buchhaltung, der Kostenrechnung und eventueller Nebenrechnungen besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Zusätzlich zu der Beurteilung der Aussagefähigkeit der Unterlagen für ein Controlling war die Beurteilung der fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter von großer Bedeutung, da diese wesentliche Teile der Umsetzung tragen oder zumindest mittragen mussten.

Erarbeitung eines Konzeptes durch die Berater

Das Konzept enthielt wesentliche Aussagen zur

- Definition der Kostenstellen
- Strukturierung und Zusammenfassung von Kostenstellen zu Bereichen
- Definition von Bereichsverantwortungen
- Definition von Kenn- und Steuerungsgrößen anhand derer gesteuert werden soll
- Definition des Kostenrechnungssystems (z.B. Deckungsbeitragsrechnung oder Vollkostenrechnung)
- Definition von Verteilungsschlüsseln
- Definition der Darstellungsform
- Aggregation von Informationen je nach Verantwortungsbereich
- Ablauf und Inhalt einer Jahresplanung (Vorjahreszahlen, Stellenplan, Investitions- und Instandhaltungsplan, Erlös- und Kostenplan, Cash - Flow - Planung)
- Aufbau von Plan - Ist - Vergleichen für das laufende Controlling
- Aufbau, Ablauf und zeitliche Häufigkeit von Controllinggesprächen

Präsentation und Diskussion der Ergebnisse mit der Mutterhausleitung

Die Grobkonzeption wurde intensiv mit der Mutterhausleitung diskutiert. Die erarbeiteten Vorschläge führten zu einer neuen Verteilung von Entscheidungskompetenzen und mussten so von der Leitung mitgetragen werden. An einigen Punkten gingen die Vorschläge der Berater der Mutterhausleitung zu weit. Das Konzept wurde daher entsprechend überarbeitet und modifiziert.

Einarbeitung der Mitarbeiter und Implementierung

Mit den so vorgegebenen Rahmenbedingungen wurde die konkrete Budgetierung für das kommende Jahr sowie das Konzept für das laufende Controlling erstellt. Wichtigste Ansprechpartner waren dabei die Mitarbeiter der Verwaltung, insbesondere der Buchhaltung, des Personalwesens und des Gebäudemanagements, da hier i.d.R. die meisten Informationen verfügbar sind und die meisten Arbeiten im Rahmen der Umsetzung ausgeführt werden müssen.

Im Einzelnen wurden folgende Themen behandelt und Fragen geklärt:

Wie ist der Aufbau und Ablauf der Jahresplanung?

- Welche Aufgaben übernimmt wer und bis wann sind sie zu erledigen?
- Was für Informationen benötige ich dazu und von wem bekomme ich sie?
- An wen muss ich welche Informationen bis wann weitergeben?

Wie ist der Aufbau der Kostenrechnung?

- Welche Kostenstellen gibt es?
- Was wird den jeweiligen Kostenstellen zugeordnet?
- Wer ist für die Kostenstellenkontierung der laufenden Belege verantwortlich?
- Wie ist in Zweifelsfragen zu entscheiden?

Welche Verteilungsschlüssel werden zugrunde gelegt?

- Was sind angemessene und von allen akzeptierte Verteilungsschlüssel?
- Wie sind die Werte dazu zu ermitteln?

Welche Informationen benötigen die Bereichsverantwortlichen aus ihren Bereichen aber auch aus anderen Bereichen in welcher Form?

Welche Kenngrößen sind sinnvolle Steuerungsgröße?

- Wie sind sie definiert?
- Wer hat sie zu ermitteln?

Wo besteht noch ein Kompetenzdefizit und wie ist es zu beseitigen (Neueinstellung, Fortbildung, Beratung, Outsourcing)?

Schlussbemerkung

Die Einführung der Budgetierung und des Controllings im vorgenannten Mutterhaus hat zu vielen Veränderungen geführt. Entscheidungen werden dezentraler und rationaler getroffen. Die Leitung wird damit entlastet und Entscheidungen von denen getroffen, die hierfür die Kompetenzen haben. Die Stärken und Schwächen der einzelnen Bereiche werden transparenter und damit diskutierbar. So waren die Ergebnisse des Controllings Anstoß für z. B. eine grundsätzliche Überprüfung des Engagements im Altenpflegebereich und die Zusammenlegung von zwei Küchen zu einer.

Aber auch die Entscheidungen, ob neue Aufgaben übernommen werden können, werden mit den neuen Instrumenten anders diskutiert. Die Fragen: "Ist das machbar?" und: "Was kostet uns das?" sind nun Teil einer Entscheidung.

Der Widerspruch zwischen Wünschbarem und Machbarem ist damit nicht aufgehoben. Im Gegenteil: Man erkennt, dass vieles Wünschbare so nicht machbar ist. Die Entscheidung über Prioritäten kann die Budgetierung nicht abnehmen, aber sie kann diese Entscheidung auf rationalere Füße stellen.