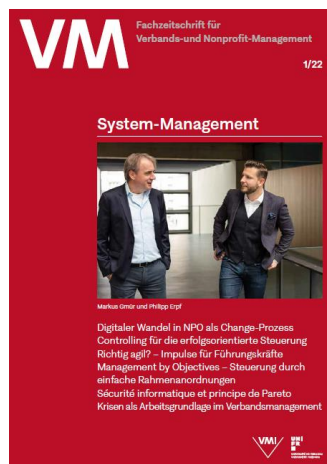


# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/22

René Andeßner

## **Controlling – ein unverzichtbares Instrument für die erfolgsorientierte Steuerung in NPO**

Verbands-Management, 48. Jahrgang, Ausgabe 1 (2022), S. 16-25.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / media f SA  
Fotomaterial: Thema «Grün»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)  
ISBN: 978-3-909437-63-4  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



# Controlling – ein unverzichtbares Instrument für die erfolgsorientierte Steuerung

René Andeßner

**Controlling verknüpft – im Dienste der Steuerung von Erfolg, aber auch Liquidität – Planung und Kontrolle sozusagen zu «siamesischen Zwillingen». Dieser Beitrag thematisiert vorerst die Grundgedanken, Ausprägungen und Instrumente des Controllings sowie dessen Besonderheiten in NPO. Des Weiteren widmet er sich dem Trend der zunehmenden Wirkungsorientierung, beschäftigt sich mit dem Controlling im institutionellen Sinn und schliesst mit einem kurzen Ausblick. Im Hinblick auf unterschiedliche Controlling-Konzeptionen in Theorie und Praxis spiegelt er auch den im Freiburger Management-Modell für NPO vertretenen Ansatz wider.**

Kontrolle ist ohne Planung de facto nicht möglich. Planung ist zwar ohne Kontrolle denkbar, sie bietet sogar eine gewisse Orientierung, fehlt die Kontrolle jedoch, bleiben wichtige Chancen der Verbesserung künftigen Handelns ungenutzt. Um Letzteres zu verhindern, verbindet das Controlling die Bereiche Planung, Kontrolle und Informationsversorgung in einer systematischen Weise. Somit ist es «mehr» als Kontrolle und stellt ein unverzichtbares Mittel für die Steuerung in NPO dar.

Controlling trägt dazu bei, dass (weitgehend operationale und realitätsnahe) Ziele gesetzt und (konkrete) Massnahmen zur Zielerreichung geplant werden. Es begleitet darüber hinaus den Umsetzungsprozess, erhebt

Ist-Daten und stellt diese den korrespondierenden Plan-Daten gegenüber. Dieser Soll- und Ist-Vergleich ist die Basis für die Einschätzung des jeweiligen Zielerreichungsgrades und die Feststellung von Abweichungen. Deren Analyse geben dem Management schliesslich ein Feedback und machen es ihm möglich, auf der Grundlage der für die Abweichungen identifizierten Ursachen konkrete Führungs- und Steuerungshandlungen, aber auch Ziel- und Planrevisionen vorzunehmen (vgl. dazu auch Abbildung 1).<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang werden auch Prozesse des organisationalen Lernens ausgelöst, die geeignet sind, die Wirksamkeit der Aktivitäten (Leistungen) sowie die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung zu optimieren.<sup>2</sup> In seinem Kern widmet sich Controlling also – über die verschiedenen Ebenen des Managementhandelns hinweg – den Aufgaben der Informationsbeschaffung, der Koordination, Moderation und Begleitung der Planungs- und Kontrollprozesse sowie der Gestaltung der dazu erforderlichen Informationssysteme. Damit soll auch eine ausreichende Rationalität in den Entscheidungen gewährleistet werden.<sup>3</sup>

## **Finanz- und Erfolgscontrolling**

Controlling ist Teil des System-Managements, seine Aktivitäten sind sowohl auf die finanzielle als auch die leistungswirtschaftliche Dimension im Handeln einer NPO gerichtet.<sup>4</sup>

## Feedback für Ziel- und Planrevisionen

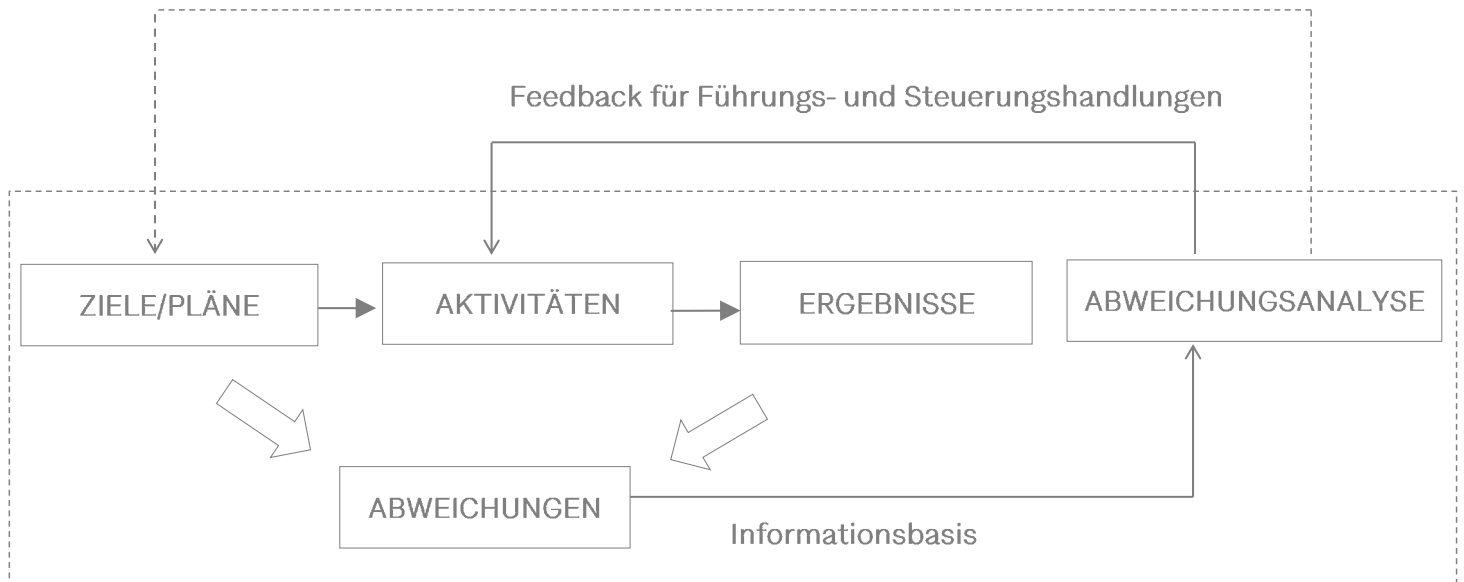


Abbildung 1: Controlling-Kreislauf

Auch in NPO steht das Finanzcontrolling im Dienste der Sicherung der jederzeitigen Liquidität. Mit Hilfe der systematischen Gegenüberstellung von erwarteten Einzahlungen und Auszahlungen, sollen mögliche Bedrohungen der Zahlungsfähigkeit frühzeitig erkannt werden, sodass noch Massnahmen zu deren Abwendung ergriffen werden können. Vom Muster her besteht in diesem Bereich kein Unterschied zu den Vorgehensweisen profitorientierter Unternehmen. Controlling im Dienste der Erfolgssteuerung dient der Lenkung und Sicherung der Effektivität, Effizienz und damit verbunden auch der Qualität. Es fokussiert sowohl auf den Bereich der Leistungsadressaten (vgl. dazu z. B. die Evaluation von Mitglieder- und Klient\_innen-Zufriedenheit) wie auch auf interne Felder (vor allem im Hinblick auf die Effizienz arbeitsteiliger Prozesse im Generellen und der Planungs- und Kontrollprozesse im Besonderen). Dadurch wird es aber in der Praxis oft schwierig, die Zuständigkeiten von Controlling- und Qualitätsmanagement-Stellen sauber zu trennen und Redundanzen zu vermeiden. Im Bereich der Erfolgssteuerung ergeben sich klare Unterschiede zum

gewinnorientierten Unternehmen. Letztere verfolgen mit der Optimierung des Unternehmenswertes bzw. der Erzielung eines (dem Risiko des Kapitaleinsatzes angemessenen) Gewinns ein Oberziel, welches in einer monetären (bzw. finanziellen) Grösse festgelegt ist und in der Folge auch (vergleichsweise) eindeutig gemessen werden kann. Die konkreten Sachziele, die Art sowie die Menge der erstellten Leistungen, aber auch der Ort der Leistungsproduktion sind den Gewinnzielen logisch untergeordnet, das konkrete Ausmass der erwirtschafteten Renditen macht es möglich, Unternehmen (z. B. auf dem Kapitalmarkt) direkt miteinander zu vergleichen. Anders stellt sich die Situation in NPO dar, da sie über eine solche allumfassende Erfolgsgrösse nicht verfügen. Nicht eine angestrebte Rendite, sondern eine Mission bildet die Spitze der Zielpyramide. Diese Mission wiederum setzt sich aus einem Ensemble von (in der Allgemeinheit oder bei spezifischen Stakeholdern) angestrebten Wirkungen zusammen.<sup>5</sup> Ihre Erfüllung ist der zentrale Erfolgsmassstab. Da die angestrebten Wirkungen<sup>6</sup> in der Regel auf der Basis individueller Verhältnisse gemessen werden müssen,

ist ein unmittelbarer zwischenbetrieblicher Vergleich oft schwierig. Erfolg ist in NPO also gleichzusetzen mit der effektiven und effizienten Erfüllung der Mission und der von ihr abgeleiteten Sachziele auf der Ebene der Wirkungen, Leistungen, Aktivitäten und Ressourcen. Dies bewirkt auch, dass sich das Controlling (ebenso wie die Planung) dieser individualisierten, komplexeren und – verglichen mit erwerbswirtschaftlichen Einrichtungen auch «unübersichtlicheren» – Welt

der unmittelbaren Sachzielerfüllung widmen und die eingesetzten Instrumente dieser anpassen muss. Zugegebenermassen stellt sich die Welt nicht (mehr) ganz so «schwarzweiss» dar, wie soeben angedeutet. Denn einerseits hat sich auch in den gewinnorientierten Unternehmen längst die Einsicht durchgesetzt, dass deren Rendite ebenfalls von Erfolgsfaktoren und Grössen «getrieben» wird, die nicht-finanzieller Natur sind. Andererseits weisen NPO in ihrer

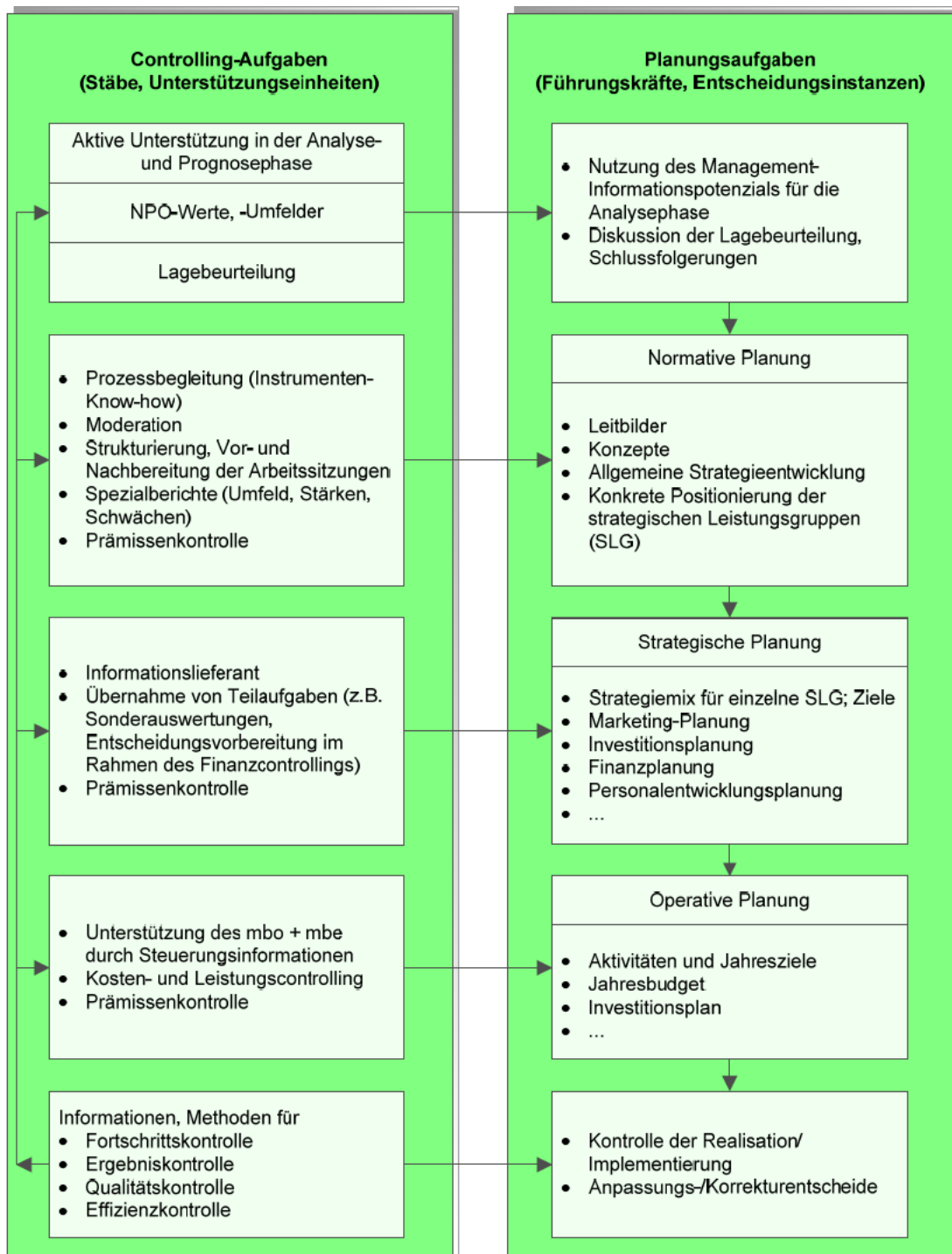


Abbildung 2: Systematische Unterstützungsaufgaben des Controllings. Quelle: FMM, S. 125.

Leistungs- und Finanzierungsstruktur ein steigendes Mass an Hybridität auf und erstellen bestimmte Leistungen auch nach kommerziellen Logiken. In diesen (organisatorisch abgegrenzten) Leistungsbereichen kann (mit gewissen Einschränkungen) das für gewinnorientierte Unternehmen entwickelte Instrumentarium direkter eingesetzt werden als dies in den ideellen Kernbereichen der NPO der Fall ist.

### **Ebenen und Instrumente des Controllings**

Analog zur Planung unterscheidet man auch im Controlling eine normative, eine strategische und eine operative Ebene. Die Instrumente der Planung dienen als Ausgangspunkt für das Controlling. Letzteres nimmt Aufgaben wahr, welche die Planung ergänzen und unterstützen (vgl. dazu Abbildung 2)<sup>7</sup>.

Das normative Controlling weist einen sehr geringen Formalisierungsgrad auf. Es beschränkt sich weitgehend auf die Vorgabe eines Methoden-Rahmens, der von Fall zu Fall unterschiedlich ausgeschöpft wird. Die eingesetzten Methoden und Instrumente zielen überwiegend auf eine qualitative Bewertung von Sachverhalten ab. Materiell geht es dabei um die Zukunftsorientierung der NPO sowie die Überprüfung von Wertesystemen, des Leitbilds und des Selbstverständnisses.

Auf der strategischen Ebene treten zwei Funktionen in den Vordergrund. Auf der einen Seite bedingt die Handhabung der Instrumente der strategischen Planung die Bereitstellung einer Reihe (Vielzahl) von Informationen. Auf der anderen Seite unterstützt das Controlling (im institutionellen Sinn) die Planung und die Kontrolle, indem es eine Reihe von koordinierenden, moderierenden und prozessbegleitenden

Funktionen wahrnimmt. Bei der Umsetzung der strategischen Planungsprojekte in operative Planungsvorhaben leistet das Controlling Hilfeleistung bei der Festlegung von Etappenzielen (Meilensteinen) zur Planrealisierung.

Das operative Controlling ergänzt und unterstützt (methodisch und informativ) die operative Planung und schliesst den (kurzfristigen) Steuerungskreis im Rahmen weitgehend feststehender Aufgabenbereiche, Ziele und Handlungsfelder.

In der Erfüllung seiner Aufgaben baut das Controlling auf einem leistungsfähigen Rechnungswesen auf. Dieses ist in einer Vielzahl von Rechenverfahren organisiert, die in Summe der systematischen Erfassung und Auswertung aller quantifizierbaren (also in Zahlen fassbaren) Sachverhalte für die Zwecke der Planung, Steuerung und Kontrolle des betrieblichen Geschehens dienen. Es erfüllt gleichlaufend und nebeneinander Dokumentations-, Dispositions- und Kontrollfunktionen.<sup>8</sup> Neben «harten» quantitativen Grössen sind aber regelmässig auch qualitative, geldwertmässig nicht direkt abbildbare (so genannte nicht-finanzielle) und teilweise auch von subjektiven Einschätzungen geprägte Grössen zu erfassen, wie z. B. die Mitgliederzufriedenheit oder der Motivationsgrad von Spender\_innen. Dazu gehört ebenso die Überprüfung der Einhaltung von Qualitätsstandards in allen Prozessen sowie – als Nahtstelle zur Personalführung – eine im Rahmen von mbo + mbe (vgl. dazu auch das Prinzip der Führung durch Zielvereinbarungen und nach dem Ausnahmeprinzip)<sup>9</sup> abgewickelte Leistungs- und Verhaltensbeurteilung der einzelnen Mitarbeiter\_innen.

Sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene spielen

Kennzahlen und Indikatoren eine bedeutende Rolle. Kennzahlen sollen in konzentrierter Form quantifizierbare Sachverhalte einer Organisation anschaulich zum Ausdruck bringen. Sie stellen zum Teil rein mengenmässige Daten (z. B. bearbeitete Fälle pro Mitarbeiter\_in) bzw. zum Teil rein wertmässige (monetäre) Daten (z. B. Spendenaufwand zu Spenderertrag) einander gegenüber oder verknüpfen auch mengenmässige und wertmässige Daten (z. B. Subventionsvolumen pro Betreuungsplatz).

Dort, wo Wirkungen nicht direkt (bzw. nicht unmittelbar) messbar sind, kommen Indikatoren zum Einsatz. Man versucht dabei mit Hilfe einiger beobachtbarer Sachverhalte eine angestrebte Wirkung, die sich wegen ihrer Komplexität einer umfassenden und exakten Messung entzieht, ausschnittsweise bzw. stellvertretend abzubilden. Der als Indikator verwendete Sachverhalt hat dabei oft den Vorteil, dass er über eine Kennzahl gemessen werden kann. So wird z. B. in der Praxis oft die Fluktuation im Personalstamm als Indikator für die Mitarbeiter\_innen-Zufriedenheit verwendet und über die Kennzahl «Fluktuationsquote» konkret abgebildet. Bei der Definition von Kennzahlen und Indikatoren stellen sich stets Fragen der Gültigkeit und Verlässlichkeit sowie des konkreten Informationsnutzens.

Letzterem zufolge sollen nur Kennzahlen definiert und Werte erhoben werden, deren Kenntnis dem Adressaten einen tatsächlichen Informationsvorteil bringen. Der (zusätzliche) Informationsnutzen muss also den Aufwand für die Datenerhebung rechtfertigen. In diesem Sinne sind «Datenfriedhöfe» nicht nur unsinnig und unwirtschaftlich, sondern gegebenenfalls sogar kontraproduktiv, falls

eine Vielzahl an verzichtbaren Daten die eigentlich steuerungsrelevanten Informationen verdeckt.<sup>10</sup>

### **Wirkungsorientierung und Performance Management**

«Klassische» Vorgangsweisen im Controlling knüpfen oft an Daten des traditionellen Rechnungswesens und damit an Input- (Ressourcen) und Output- (Leistungs-) Grössen an. Demgegenüber stellen das wirkungsorientierte Controlling und das Performance Management explizit die Wirkungsdimension der Aktivitäten in das Zentrum ihrer Betrachtungen. Beide Ansätze betonen damit die für NPO konstitutive Tatsache, dass ihr Existenzgrund darin besteht, bei den zentralen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) oder in der allgemeinen gesellschaftlichen Öffentlichkeit bestimmte angestrebte Wirkungen auszulösen.

Wie bereits erwähnt, werden von diesen (in der Mission verankerten) obersten Wirkungszielen regelmässig weitere Wirkungs-, Leistungs-, Prozess- und Ressourcenziele abgeleitet. Um diese in der Folge konkret messen und abbilden zu können, gilt es, (auf den unterschiedlichen Ebenen) entsprechende Kenngrössen (insbesondere auch Indikatoren und Kennzahlen) zu definieren, die eine solche Messung ermöglichen (Aspekt des Performance Measurements).<sup>11</sup>

Folgendes Beispiel (vgl. dazu auch Abbildung 3) möge die eben geschilderte Vorgangsweise illustrieren: Eine NPO widmet sich in einem bestimmten Aktionsfeld dem Wirkungsziel, durch präventive Massnahmen Neuinfektionen (bei bestimmten Krankheiten) deutlich zu verringern. Von dieser zentralen Zielsetzung können wiederum die Wirkungsziele, abgeleitet werden, das Risikoverhalten

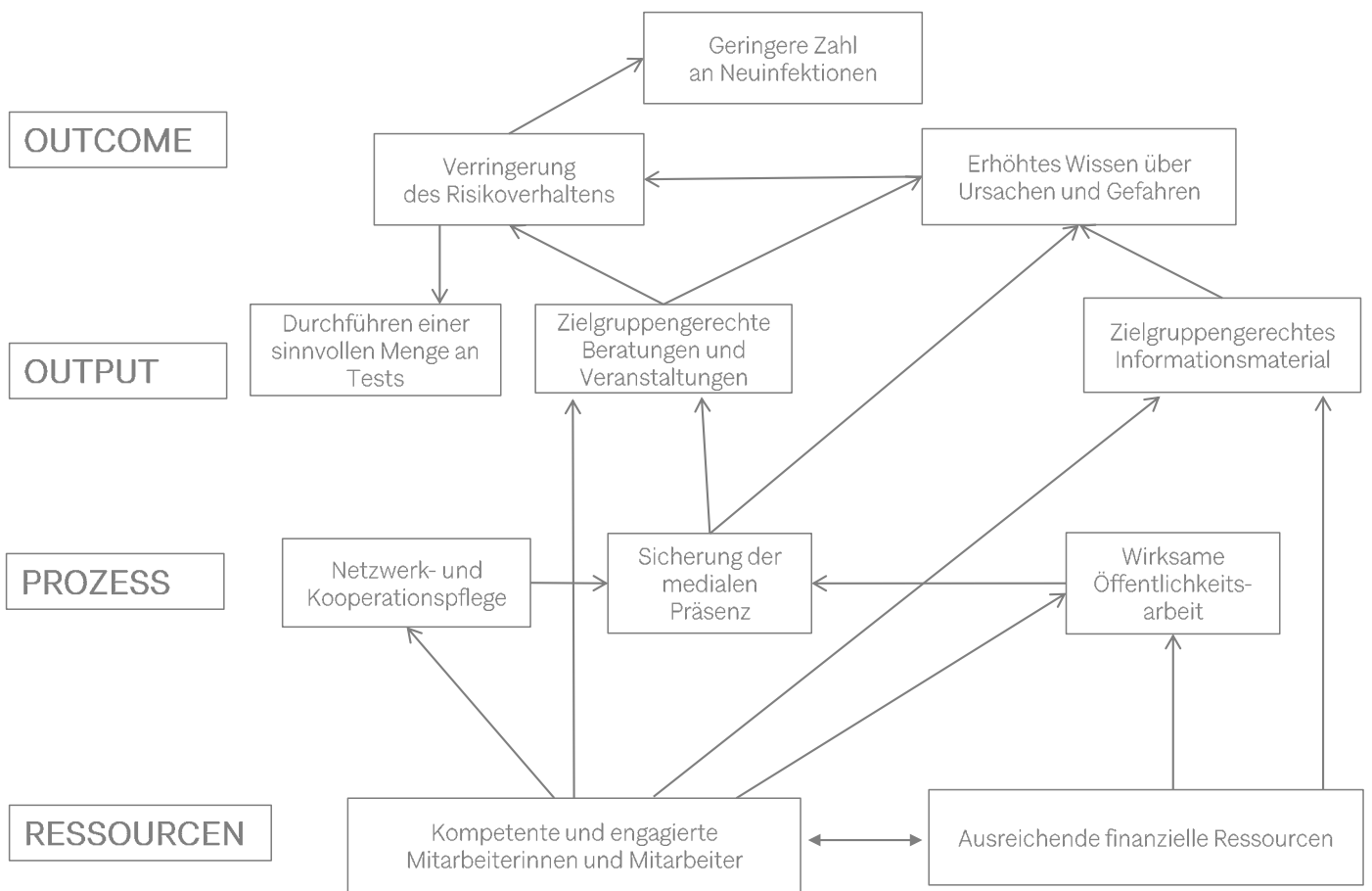


Abbildung 3: Wirkungspfade im Performance Management

bei den Menschen zu vermindern sowie das Wissen um die Gefahren der Krankheit und die Möglichkeiten der Infektion zu erhöhen. Diese Wirkungsziele stehen in einem logischen Zusammenhang: Ein erhöhtes Wissen (Wirkungsziel 1) leistet einen Beitrag dazu, das Risikoverhalten zu verringern (Wirkungsziel 2), dieses ist wiederum eine Voraussetzung dafür, das Ziel einer Verringerung der Neuinfektionen (Wirkungsziel 3) tatsächlich erfüllen zu können.

Leistungsziele (wie z. B. die Durchführung einer ausreichenden Zahl an Impfungen, die Bereitstellung von zielgruppengerechtem Informationsmaterial und die Konzeption und Durchführung von zielgruppengerechten Beratungen), Prozess- und Aktivitätsziele (wie z. B. die Sicherung einer adäquaten Öffentlichkeitsarbeit in traditionellen wie auch in Social Media-Kanälen, das Knüpfen von Netzwerken und das Eingehen von Koope-

rationen) sowie Ressourcenziele (wie das Sicherstellen einer ausreichenden finanziellen Basis oder die Rekrutierung, Entwicklung und Bindung einer ausreichenden Zahl an kompetenten und engagierten Mitarbeiter\_innen) haben einen instrumentellen Charakter für die Verwirklichung der (obersten) Wirkungsziele.

Das Performance Management fokussiert auf jene Faktoren, die für die Erfüllung der obersten Wirkungsziele von zentraler Bedeutung sind (so genannte Erfolgsfaktoren bzw. Performance-Treiber). Diese können – wie soeben angesprochen – auf allen Ebenen der wirkungsorientierten Leistungsproduktion identifiziert werden, im Leistungsprogramm ebenso wie in den Prozessen der Leistungserstellung, zudem in der Kompetenz und Qualifikation der Mitarbeiter\_innen, in der Finanzierungsstruktur, aber auch im Führungsstil, in einer innovativen strategischen Positionierung, um

nur einige Beispiele zu nennen. Die auf den verschiedenen Ebenen definierten Erfolgsfaktoren sind in der Folge zu Wirkungspfaden bzw. Wirkungsketten zu verknüpfen, welche den logischen (inneren) Aufbau der (optimalen) wirkungsorientierten Leistungsproduktion widerspiegeln. In diesem Prozess sollten auch wechselseitige Einflüsse und Abhängigkeiten sowie einander verstärkende und dämpfende Effekte deutlich und sichtbar gemacht werden.

Sind die Erfolgsfaktoren identifiziert und in einen systematischen Zusammenhang gebracht, gilt es Massnahmen festzulegen und umzusetzen (Leistungen zu erstellen, Aktivitäten zu setzen etc.). Die oben schon angesprochene Definition von Kenngrössen ermöglicht in der Folge eine Vorgabe konkreter Zielwerte und ist ihrerseits die Voraussetzung für einen Soll-Ist-Vergleich sowie die Feststellung bzw. Analyse von Abweichungen. Damit überlappen sich Controlling-Gedanke und Performance Management. Letztlich verfolgen sowohl das wirkungsorientierte Controlling als auch das Performance Management das Ziel, Systemerfolg und somit eine effektive und effiziente Leistungsproduktion bei gleichzeitiger Wahrung von

Systemstabilität sicherzustellen. Sie leisten einen Beitrag dazu, alle (bzw. die zentralen) Handlungen über die verschiedenen Ebenen der Leistungserstellung hinweg an den zentralen Wirkungszielen der Mission auszurichten. Die Umsetzung dieser Vorgangsweise und die damit verbundene Steuerung setzen voraus, dass Planung, Kontrolle und damit Controlling bzw. Steuerung «Hand in Hand» gehen. Gleichzeitig können bestimmte Erfolgsmasse des Performance Measurements auch dazu eingesetzt werden, den Systemerfolg einer NPO im Sinne eines Stakeholder-Performance-Reportings<sup>12</sup> nach aussen hin (d.h. vor allem den relevanten Stakeholdern gegenüber) zu verdeutlichen.

#### **Controlling als Stelle innerhalb der NPO**

Controlling (im funktionellen Sinn) ist nicht allein die Aufgabe einer spezifischen Stelle innerhalb der NPO. Vielmehr nehmen die einzelnen in den Linieninstanzen, Teams und Gruppen tätigen Führungskräfte einer NPO eine Reihe von Controlling-Aufgaben regelmässig selbst wahr und in der Folge auch selbständig Anpassungen bei Zielabweichungen vor. Dieses «Selbstcontrolling» geht – z. B. in agilen Set-



**media f**

Wir haben alles,  
um **Ihre Botschaft**  
ins Licht zu rücken

Fribourg | Bulle | Payerne | Montreux



tings – hinunter bis auf die Ebene der einzelnen Mitarbeiter\_innen.

Dennoch stellt sich aus mehreren Gründen auch die Frage der organisatorischen Verankerung des Controlling in einer NPO und damit die Frage, welche Aufgaben im gesamten Controlling-Prozess von einer (oder mehreren) speziellen Stelle(n) wahrgenommen werden sollen (so genanntes Controlling im institutionellen Sinn). Dazu folgende Anmerkungen:<sup>13</sup>

Das Planungs- und Kontrollsystem mit Instrumenten und Prozessen bedarf einer zentralen Gestaltungs- und Koordinationsinstanz mit spezialisiertem Know-how. Diese Instanz ist der Prozessmotor für den gesamten Controlling-Prozess und legt insbesondere auch fest, welche Informationen vom wem, wann und in welcher Qualität zu liefern sind, stimmt diese ab und integriert sie in ein grösseres Ganzes. Diese Funktion wird z. B. im Zuge der (alle Bereiche der NPO umfassenden) Prozesse der Budgetierung und Budgetkontrolle besonders deutlich.

Eng damit verbunden ist die Rolle der Controlling-Stelle als Spezialist für die konkrete Ausgestaltung des Informations- und (internen) Berichtswesens. Im Zuge der Analyse von Abweichungen und der Konzeption von eventuellen Gegensteuerungsmassnahmen übernimmt das Controlling, im Sinne einer internen Beratung, eine moderierende Funktion und stellt Expertenwissen zur Verfügung. Es bleibt jedoch eine Unterstützungsinstanz, welche die Entscheidungsbefugten berät, Innovationen anregt und für den formalen Rahmen zuständig ist, ohne selbst die entsprechenden Entscheidungen zu fällen.

Im Sinne der Sicherung von Rationalität nimmt das Controlling auch die Funktion des «ökonomischen Gewissens» wahr und macht transparent, welche ökonomischen Folgen mit einer bestimmten Entscheidung verbunden sind.

Das Controlling (im institutionellen Sinn) sollte also als (proaktiver) Partner und interner Serviceleister für das Management angesehen werden. Für die Wahrnehmung der geschilderten Aufgaben bietet sich eine breite Skala von Möglichkeiten der Integration in die Organisationsstruktur an. Sie reicht von der vollständigen Zuweisung der Aufgaben auf schon bestehende Organisationseinheiten bis zum Aufbau einer mehrstufig gegliederten Controller-Organisation. Von Controller\_innen als Personen wird eine Reihe von Fähigkeiten und Kompetenzen gefordert. Sie benötigen «analytische Fähigkeiten», sollen das «Bewertungs- und Steuerungsinstrumentarium beherrschen», «angemessen kommunizieren können», (in den unterschiedlichen Fachbereichen tätige) «Führungskräfte (Manager) einschätzen» können und «Standhaftigkeit» bewahren.<sup>14</sup> Es stellt sich die Frage, ob eine einzelne Person überhaupt alle diese Fähigkeiten in sich vereinen kann. Die Anforderung «das Geschäft kennen» erweist sich im Hinblick auf die ausgeprägte Sachzielorientierung von NPO, die oft voraussetzt, dass Expert\_innen ein fachliches Spezialwissen in ihr jeweiliges Leistungsfeld einbringen, als besondere Herausforderung. Zudem zeigt die Erfahrung, dass Controller\_innen gerade in NPO oft auch mit (durchaus auf fachliche Argumente gestützten) Widerständen zu rechnen haben, manchmal «den Reibebaum» abgeben. Dies erfordert auch ein ausreichendes Mass an Frustrationstoleranz.

Etwas überspitzt formuliert, erscheint das Controlling in den Institutionen des Dritten Sektors gar nicht so selten als «die graue Maus». Ist der Handlungsspielraum in NPO gering, ist es vielfach ja auch vorwiegend abrechnungsorientiert ausgestaltet und liefert primär die von den Finanzgeber\_innen geforderten Daten.

Je mehr eine Nonprofit-Organisation aber ihre Ziele autonom setzen kann und je variabler sich in der Folge das Leistungs- und Finanzierungsspektrum darstellt, umso bedeutsamer wird eine zukunftsorientierte Ausgestaltung des Controllings. Das gilt umso mehr, je mehr die Struktur von NPO auf (weitgehend) selbständig agierende Einheiten umgestellt wird, die sich selbst organisieren und durch gemeinsame Ziele (purposes) und Werte miteinander verbunden sind. Controlling trägt in einem solchen Fall nicht nur dazu bei, ein ausreichendes Mass an Koordination und Integration aufrecht zu erhalten, ausgeprägten Bereichsegoismen entgegenzuwirken und den Blick auf das gemeinsame Ganze nicht aus den Augen zu verlieren. Es liefert auch die Informationen, welche die dezentralen Einheiten für ihre Selbststeuerung benötigen.

Der Trend, dass für Führungs- und Steuerungszwecke – ausgelöst durch immer umfangreichere Möglichkeiten der Datenerfassung und -verarbeitung – eine immer weniger überschaubare Menge an Daten zur Verfügung steht, wird auch an NPO nicht spurlos vorübergehen.

Was viele Bereiche der modernen Welt prägt, gilt wohl auch für das Controlling. Der Wandel wird immer schneller. Gut möglich also, dass in (gut) einem Jahrzehnt in NPO auch in diesem Bereich neue Strukturen und Instrumente implementiert sein werden, die heutzutage erst angedacht oder in einer ersten Diskussion sind, und dass Controlling sich «in einem neuen Kleid» präsentieren wird. Theorie und Praxis gehen also spannenden Zeiten entgegen.

- 1 Vgl. dazu z. B. Gänßlen et al. 2016, S. 71 ff.
- 2 Vgl. Schäffer 2001, S. 259 ff.
- 3 Vgl. dazu auch Horváth & David 2016, S. 45 ff.
- 4 Im Hinblick auf die folgenden Ausführungen vgl. auch Schauer, Andeßner & Greiling 2015, S. 209 ff. bzw. Lichtsteiner et al. 2015, S. 123 ff.; Baumüller, Djukić & Siller 2015, S. 104 ff.
- 5 Vgl. dazu auch Anheier 2014, S. 297 ff.
- 6 Zur Vielfalt der Wirkungen bei unterschiedlichen Wirkungsobjekten vgl. vor allem auch Rechberger 2013 (insbesondere S. 174-195).
- 7 Lichtsteiner et al. 2020, S. 125.
- 8 Lichtsteiner et al. 2020, S. 124 ff.; vgl. dazu auch Horak & Baumüller 2013, S. 313 bzw. 329.
- 9 Vgl. dazu die Ausführungen bei Lichtsteiner et al. 2020, S. 93 ff.
- 10 Schauer, Andeßner & Greiling 2015, S. 125 bzw. 175 ff. bzw. Saliterer 2019, S. 350 f.
- 11 Allgemein zur wirkungsorientierten Vorgangsweise vgl. auch Rauscher & Schober 2015; Anheier 2014, S. 309 ff. bzw. zum Performance Management Greiling 2009; Poister, Aristigueta & Hall 2015 (insbesondere S. 53-87); Saliterer 2019.
- 12 Allgemein zum Stakeholder-Performance-Reporting von Nonprofit-Organisationen vgl. z. B. Stötzer 2009.
- 13 Vgl. zu den folgenden Ausführungen auch Lichtsteiner et al. 2020, S. 137 f.; Gänßlen et al. 2016, S. 75 f.
- 14 Vgl. dazu auch Gänßlen et al. 2016, S. 77.

- Anheier, H. (2014). *Nonprofit-Organizations. Theory, Management, Policy (2nd edition)*. Oxon/New York: Routledge.
- Baumüller, J., Djukić, B. & Siller, H. (2015). Controlling und Rechnungswesen. In: Eschenbach, R., Horak, C., Meyer, M. & Schober, C. (Hrsg.), *Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz (3. Auflage)* (S. 104-140). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, W. & Ulrich, P. (Hrsg.) (2016). *Handbuch Controlling*. Wiesbaden: Springer.
- Eschenbach, R., Horak, C., Meyer, M. & Schober, C. (Hrsg.) (2015). *Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz (3. Auflage)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gänblen, S., Losbichler, H., Niedermayr, R., Rieder, L., Schäffer, U. & Weber, J. (2016). Controlling-Philosophie: Leitbild für die Unternehmenspraxis. In: Becker, W. & Ulrich, P. (Hrsg.), *Handbuch Controlling (S. 71-78)*. Wiesbaden: Springer.
- Greiling, D. (2009). *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Horak, C. & Baumüller, J. (2013). Controlling und Rechnungswesen in NPO. In: Simsa, R., Meyer, M. & Badelt, C. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management (5. Auflage)* (S. 313-334). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Horváth, P. & David, U. (2016). Koordinationskonzeption des Controllings in der Praxis. In: Becker, W. & Ulrich, P. (Hrsg.), *Handbuch Controlling (S. 45-70)*. Wiesbaden: Springer.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (9. Auflage)*. Bern: Haupt.
- Poister, T., Aristigueta, M. & Hall, J. (2015). *Managing and Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations. An Integrated Approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rauscher, O. & Schober, C. (2015). Wirkungsanalyse. In: Eschenbach R., Horak, C., Meyer, M. & Schober, C. (Hrsg.), *Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz (3. Auflage)* (S. 69-103). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rechberger, M. (2013). *Wirkungsorientiertes Kontraktmanagement*, Wiesbaden: Gabler.
- Saliterer, I. (2019). Performance Management. In: Veit, S., Reichard C. & Wewer, G. (Hrsg.): *Handbuch zur Verwaltungsreform (5. Auflage)* (S. 345-358). Wiesbaden: Springer VS.
- Schäffer, U. (2001). Zum Spannungsfeld unterschiedlicher Anpassungsebenen der Kontrolle. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 30(5), S. 259-264.
- Schauer, R., Andeßner, R. & Greiling, D. (2015). *Rechnungswesen und Controlling für Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt.
- Simsa, R., Meyer M. & Badelt, C. (Hrsg.) (2013). *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management (5. Auflage)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Stötzer, S. (2009). *Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Veit, S., Reichard C. & Wewer, G. (Hrsg.) (2019). *Handbuch zur Verwaltungsreform (5. Auflage)*. Wiesbaden: Springer VS.

## Der Autor

---



### René Andeßner / [rene.andessner@jku.at](mailto:rene.andessner@jku.at)

Prof. Dr. René Andeßner, hat unmittelbar nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der JKU Linz, ein Auslandsjahr am VMI absolviert. Seit 1998 forscht und lehrt er am Institut für Public und Nonprofit Management der Johannes Kepler Universität Linz und ist dort auch stellvertretender Institutsvorstand. Zuvor war er im Kreditmanagement einer Regionalbank und am Institut für Rechnungswesen der JKU tätig. Er ist zudem ehrenamtliches Mitglied in den Leitungsorganen verschiedener NPO.

In seiner universitären wie auch praxisorientierten Tätigkeit nehmen Fragen des Rechnungswesens, des Controllings, der Finanzierung und des Ressourcenmanagements in NPO eine zentrale Stellung ein. Am VMI ist René Andeßner derzeit Mitglied des Institutsrats und unterrichtet in verschiedenen Weiterbildungsprogrammen. Unter anderem leitet er auch den Lehrgang «Rechnungswesen und Controlling in Nonprofit-Organisationen».