Zeitschrift: DrogenMagazin : Zeitschrift für Suchtfragen
Herausgeber: Verein DrogenMagazin
Band: 22 (1996)
Heft: 4

Artikel: Die Nase im Wind!
Autor: Jost, Kathrin
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-801133

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 10.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Die Nase im Wind!

Lange Zeit waren alle froh, dass es stationäre Drogentherapieangebote gab. Es wurde wenig gefragt; die Einrichtungen konnten ihre KlientInnen auswählen. Heute ist die Situation anders.

KATHRIN JOST*

Von den Einrichtungen werden Qualität und Veränderungen erwartet. Doch wie wissen die Verantwortlichen, welche Veränderungen Sinn machen? Wie weit sollen Organisationen sich dem Markt anpassen, und wie können sie wissen, was der Markt will? Ein gut durchgeführtes Controlling gibt mögliche Antworten, zeigt Handlungsmöglichkeiten auf.

Der gute Wille allein reicht nicht

Seit zu Beginn der siebziger Jahre Drogenmissbrauch als Problem wahrgenommen wurde, stellten die meisten Kantone der Schweiz und die meisten Regionen des benachbarten Europas immer mehr Geld für die Bearbeitung dieses Problems zur Verfügung. Der Ausbau sachgerechter Hilfe war bis vor kurzem (mindestens finanziell) kaum ein Problem. Vor allem im stationären Bereich gab es in den letzten Jahren einen Boom, ein ungeplantes Wachstum. Nicht wenige glaubten, mit einem abgelegenen Bauernhof und etwas gutem Willen lasse sich in der «sogenannten» Drogentherapie rasch gutes Geld machen. Und wie immer, wenn die Gesellschaft ein Problem «gelöst» haben will, stimmten diese Überlegungen für eine Weile. Inzwischen hat sich die wirtschaftliche Situation gedreht. Die Versorgenden wollen mehr und mehr wissen, wozu ihr Geld verwendet wird und sind nicht mehr bereit, jede Summe auszugeben. Gerade diese Überlegungen fördern aber oft nicht die Frage «Wie gut und qualifiziert ist das Angebot?» sondern nur noch «Wieviel kostet es?»
In den meisten Kantonen benötigen stationäre Therapieeinrichtungen eine Bewilligung. Diese Bewilligung wird mehr und mehr mit einem Leistungsauftrag verknüpft.
Die Klärung des Auftrages mittels Leistungsverträgen ist aber nur ein Teil eines ganzen Prozesses. Ein Leistungsauftrag oder -vertrag stellt fest, welche Ansprüche die Beauftragenden/Subventionierenden/Geldgeberinnen an die Auftragnehmenden haben. Ein Leistungsauftrag zeigt auf, welche Leistung verlangt wird und wieviel Geld dafür zur Verfügung steht. Ein Leistungsauftrag, der kein Controlling verlangt, ist aber nur eine halbe Sache.

Controlling = Kontrolle?

Die traditionelle Kontrolle ist normalerweise ein statisches Prüfungsinstrument. Zu einem festgelegten Zeitpunkt wird ein bestimmter Bereich überprüft. Die klassische Kontrolle ist vor allem im finanziellen Bereich bekannt, wo einmal jährlich der Revisor oder die Treuhänderin vorbeikommt und kontrolliert. Aber eine noch so gründliche Überprüfung der Buchhaltung sagt wenig über Leistung einer Organisation aus und nichts über die Prozesse, die Qualität und die Wirkung der Arbeit. Die Leserin von Jahresberichten kennt zwar die revidierte Jahresrechnung und die Statistik der Organisation (wieviele Beratungen oder Personen in Therapie etc.). Trotzdem weiss sie nicht, ob die Organisation gut und den Zielen entsprechend gearbeitet hat. «Traue keiner Statistik, die du nicht selber gefälscht hast!» hat viel Wahres.
Wenn dieselbe Leserin im Jahresbericht liest, dass die Organisation ein systemisches Controlling durchführt und wenn sie vielleicht noch lesen kann, in welchen Bereichen das Controlling im letzten Jahr eingesetzt wurde, kann sie wissen, dass die Organisation bemüht ist:

- ihre Arbeit stetig zu überprüfen,
- die Qualität ihrer Arbeit zu sichern
- Schwachstellen aufzudecken,
- die Kommunikation zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen zu verbessern
- und wahrscheinlich kundInnenorientiert zu arbeiten.

Zusammen mit der Jahresrechnung und einer aussagekräftigen Statistik ergibt sich nun ein informativeres Bild.
Controlling soll der Geschäftsleitung (dem Vorstand, Stiftungsrat, Verwaltungsrat) Steuerungshilfe, Navigationshilfe bieten. Die Controllingbeauftragten sind wie die Lotsen an Bord.
Das Controlling ermöglicht die Überprüfung der Organisationsziele und die Zielerreichenug, zeigt die Funktionsfähigkeit der einzelnen Bereiche auf, schaut die Kommunikation und die Prozesse zwischen den Bereichen an, und kann Aussagen machen zu den Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden. Ein Controlling kann aufzeigen, ob die Ressourcen gut eingesetzt werden, ob die Kompetenzverteilung sinnvoll ist, ob und in welchem Masse Beschlüsse umgesetzt werden.
Das Controlling wird immer wieder durchgeführt. Es ist ein Prozess, eingeleitet und in Auftrag gegeben durch die Geschäftsleitung.
Mit einem Controlling schafft sich die Geschäftsleitung die Voraussetzungen

*Kathrin Jost, Unternehmensberaterin, ID-Fabrik für menschliche Phänomene, 2515 Prêles.

um die Reaktionsfähigkeit der Organisation aufzubauen und die Organisation so weit zu stärken, dass sie zurzeit noch unproblematische Signale wahrnehmen und interpretieren kann (effizientes feed-back oder feed-forward System). Controlling ist ein Lernprozess für die Organisation, in welchem blinde Flecken aufgezeigt und Veränderungen und Entwicklungen möglich gemacht werden.

Controlling: Aushandlungsprozess

Soll das Controlling in einer Organisation zu einer akzeptierten, guten Massnahme werden, die die Erreichung der Unternehmensziele fördert, so müssen bei der Umsetzung verschiedene wichtige Punkte berücksichtigt werden:
Die Auftraggebenden (Vorstand o.ä.) und die Betroffenen (Leitung, Mitarbeitende) müssen den Sinn und Zweck des Controllings verstanden haben. Es sollte klar sein, dass das Controlling nicht eingesetzt wird, um das schlechte Gewissen der Auftraggebenden zu beruhigen oder eine schwache Führung zu ersetzen. Controlling ist kein verdecktes Konfliktmanagement. Ein Controlling kann nur auf Konflikte aufmerksam machen. Ein Controlling benötigt eine gute Vertrauensbasis zwischen den AkteurInnen. Die kann nur erreicht werden mit offen deklarierten Ansprüchen. Die Auftraggebenden bestimmen, wer das Controlling durchführt. Wenn ein Controlling erstmals eingesetzt wird, ist der Beizug einer aussenstehenden Fachperson anzuraten. Aussenstehende sind weniger mit blinden Flecken belastet (Betriebsblindheit), bringen neue Sichtweisen ein, und es besteht weniger Abhängigkeit.
Anschliessend beginnt der eigentliche Aushandlungsprozess.
Der Verwaltungsrat (die Trägerschaft, der Vorstand) und der Betrieb (die Geschäftsführung und die Angestellten oder eine Delegation der Angestellten) und die aussenstehende Fachperson legen zusamen die Ziele und das Vorgehen fest.
Miteinander wird ausgehandelt, an welchen Merkmalen (Indikatoren) man erkennen kann, dass qualitativ gute Arbeit geleistet wurde. Auch die besten Indikatoren sagen noch nicht genügend aus. Nach den Indikatoren wird der Standard festgelegt. Der Standard gibt vor «wieviele, wie oft, wie häufig». Es ist von zentraler Bedeutung, dass nicht einseitig (z.B. durch die Trägerschaft) vorgegebene Kennzahlen übernommen werden. Die Gefahr besteht, dass diese später von der anderen Seite abgelehnt werden. Gemeinsam besprochene und ausgehandelte Ziele können besser erfasst und überprüft werden. Der Aushandlungsprozess wird die verschiedenen Erwartungen klären und Zielkonflikte offenlegen. Eine gut geführte Einigung steigert die Motivation aller Beteiligten und begünstigt das Vertrauen und die Zusammenarbeit.

Controlling: Überprüfung mit abgemachtem Vorgehen

Der Überprüfungsteil des Controllings erfolgt durch die aussenstehende Fachperson oder durch die vorher bestimmte/n Person/en aus der Organisation nach vereinbarten Schritten. Im Ablauf sollten geplante, vorbesprochene sowie spontane Controllingeinsätze vorgesehen sein. Wichtig ist dabei, dass während des Controllings veränderte Vorgaben oder Rahmenbedingungen wiederum gemeinsam diskutiert werden.

Controlling: umfassende Rückmeldung

Richtigerweise finden die Rückmeldungen (Reporting) im gleichen Rahmen statt wie der Aushandlungsprozess. In einer gemeinsamen Sitzung werden die «Controller/innen» Schwachstellen und Stärken der Organisation aufzeigen. Sie werden darauf aufmerksam machen, wo die Vorgaben übererfüllt und wo sie nicht erreicht wurden. Sie haben wahrscheinlich teilweise Einblick erhalten, aus welchen Gründen Vorgaben nicht erreichbar waren.
Konkrete Verbesserungs- und Umsetzungsmassnahmen werden gemeinsam diskutiert. Gleichzeitig werden wichtige Merkpunkte für das nächste Controlling aufscheinen. Die nächste Aushandlungsphase beginnt.
Umfassendes Controlling mündet nicht in einem dicken Bericht, sondern in praktikable und breit abgestütze Veränderungen. Trotzdem ist es wichtig, die gemeinsame Diskussion und die bereinigte Zusammenfassung des Controllings festzuhalten. So wird Verbindlichkeit geschaffen und nachträgliche Entwertungs- oder Störmanöver können weitgehend verhindert werden.

Und die Kosten?

Diese Frage lässt sich nicht einfach mit einer Zahl beantworten. Da ein Controlling in jedem Fall eine für die Organisation massgeschneiderte Sache ist, kommt es darauf an, wieviel von den Controllern verlangt wird. Wenn Fachpersonen von aussen beigezogen werden, ist es von Vorteil, ca. drei Jahre zusammenzuarbeiten, jedoch nicht länger. So kann in jedem Jahr ein Bereich angeschaut werden, d.h. innerhalb von drei Jahren die ganze Organisation. Bei einer kleineren stationären Einrichtung verlangt dieses Vorgehen zwischen fünf bis zehn Arbeitstage jährlich, wobei von der Organisation selber etwa gleich viele Arbeitstage eingesetzt werden müssen.

■