



© Michael Handelman / DRK

## Wie passt Controlling in eine humanitäre Hilfsorganisation?

Interview mit Dr. Thorsten Böth, Kreisgeschäftsführer des DRK und Lehrbeauftragter der Bergischen Universität Wuppertal

von Alfred Biel

Die Interview-Reihe des Controller Magazins ist eine dialogische Gesprächsform zum Herausarbeiten und Vermitteln fachlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen, aber auch von Meinungen und Einschätzungen zu controllingrelevanten Themen und Fragen. Diese Interviews sollen Orientierungshilfe leisten und fachlich inspirieren. **In diesem 88. Interview der Reihe Experten-Interviews** greifen wir eine besondere Ausprägungsform des Controllings auf, nämlich am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) das Controlling in Non-Profit-Organisationen (NPO). **Das Rote Kreuz ist die weltweit größte humanitäre Hilfsorganisation.** Im Folgenden geht es u. a. um die Frage, wie passgenau Controlling sein kann.

**Biel:** Herr Dr. Böth, „zueinander passen“ ist der rote Faden unseres Dialogs. Bitte lassen Sie uns, wie in unserer Interview-Reihe üblich, mit einer persönlichen Frage beginnen. Sie sind seit Langem an der Bergischen Universität in Wuppertal wissenschaftlich tätig, zunächst als Wissenschaftlicher Mitarbeiter und später als Lehrbeauftragter. In der praktischen Arbeit in einem DRK-Kreisverband müssen Sie sich mitunter mit ganz banalen Alltagsfragen befassen. Wie geht bei Ihnen beides – Wissenschaft und Praxis – zusammen?

**Böth:** Hier muss man häufig **pragmatisch** vorgehen. In einer komplexen, dynamischen und von Unsicherheit geprägten Unternehmenspraxis wird aus Zeitgründen oft auf das Vorwissen

der Vergangenheit zurückgegriffen, das aber letztendlich auch eine bewährte **„Alltagstheorie“** ist. Aus Sicht der Wissenschaft sollten Analysen und Entscheidungen der Praxis natürlich möglichst auf Basis empirisch unterlegter Theorien durchgeführt werden, oftmals sind die gesetzten Prämissen aber nicht auf den konkreten Praxisfall anwendbar. Was hier meistens hilft, ist der Rückgriff auf einzelne Instrumente und Methoden des betriebswirtschaftlichen „Werkzeugkastens“, die dann eben situativ im Sinne der Betriebswirtschaftspolitik angewendet werden.

**Biel:** Die Aufgaben des DRK ergeben sich aus einer Doppelfunktion als nationale Rotkreuzgesellschaft im Sinne der Genfer Rotkreuz-Ab-

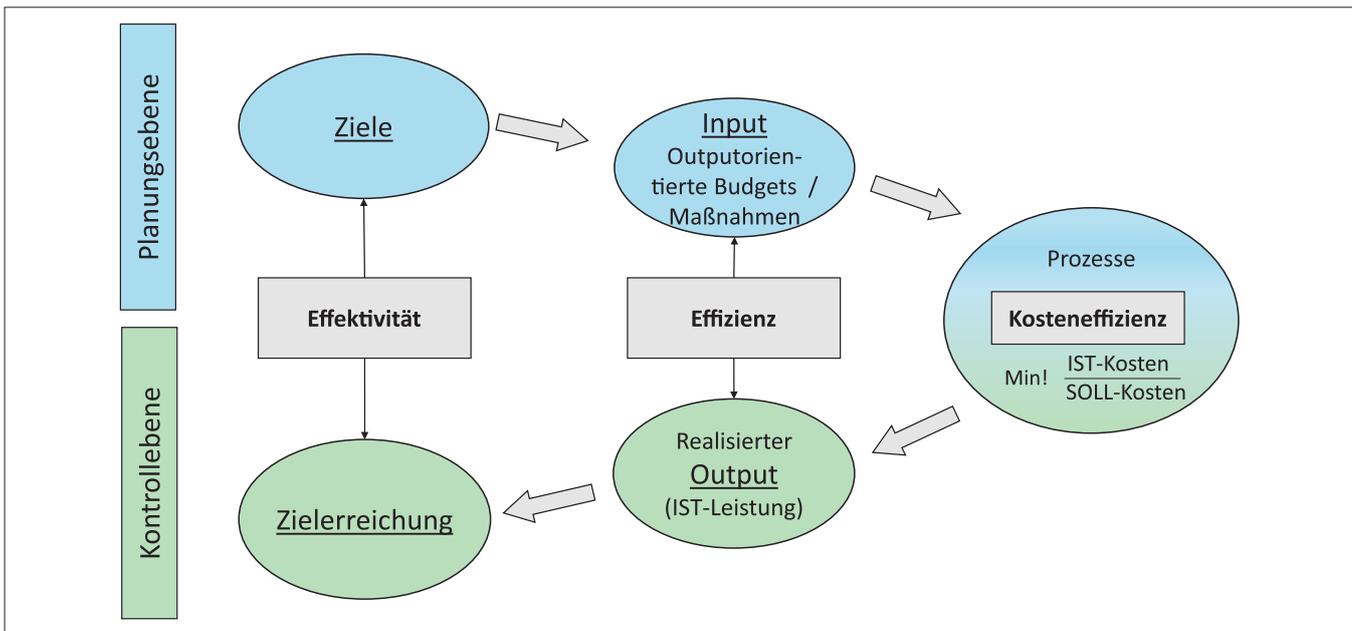


Abb. 1: Steuerungsinformationen für das Controlling (Quelle: In Anlehnung an Proeller, Isabelle; Krause, Tobias: Drei-Ebenen-Konzept)

kommen und als Spitzenverband der freien Wohlfahrtspflege. Ihre „Produkte“ sind Sozialhilfen im weitesten Sinne, zudem sind Sie ein gemeinnütziges Unternehmen. Was folgt daraus für die Art der Steuerung Ihrer Organisation? Welches Controllingverständnis liegt Ihrer Arbeit zugrunde?

**Böth:** Unser Kreisverband erbringt als nicht gewinnorientierte Organisation Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger, die sich an den Bedürfnissen vor Ort orientieren und die der Staat und der Markt oftmals nicht leisten wollen oder können. Im Rahmen der in der Sozialgesetzgebung festgelegten **Subsidiarität** sollen die Kommunen zudem soziale Dienstleistungen auf Anbieter auslagern, die einem anerkannten Wohlfahrtsverband angehören, wie das Deutsche Rote Kreuz. Oftmals sind viele dieser sozialen Dienstleistungen für ein gewinnorientiertes Unternehmen aufgrund niedriger oder nicht vorhandener Margen ohnehin wenig attraktiv.

**Biel:** Ihre Organisation ist – wie Sie darlegen – hinsichtlich Zielsetzung, Aufgabenstellung und auch Erfolgsorientierung „anders“ als marktorientierte Unternehmen. Wie „anders“ sind nun Ihre Führung und Steuerung?

**Böth:** Ja, wenn wir uns hinsichtlich unserer Performance von „normalen Unternehmen“ unterscheiden, unterscheiden wir uns auch in Bezug auf Führung und Steuerung. Bitte lassen Sie mich konkret und praktisch am Beispiel un-

seres Kreisverbandes antworten. Im Kern ergibt sich für unseren Kreisverband als **Non-Profit-Organisation** im Vergleich zu marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen für das Controlling eine völlig andere Ausgangssituation. Denn bei der Erfolgsmessung stehen eben nicht nur monetäre Formalziele wie Gewinn, Rentabilität oder Liquidität im Vordergrund, sondern insbesondere die abstrakte **Erfüllung von qualitativen Sachzielen**. Also z. B. hochwertige Angebote im Bereich der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, die ständige Sicherstellung der Notfallrettung und des qualifizierten Krankentransportes oder die schnelle Einsatzbereitschaft im Katastrophenschutzfall. Bei der Steuerung der Organisation müssen deshalb die ideellen Ziele, die Aufrechterhaltung des ehrenamtlichen Engagements, die Interessen der Mitglieder und der Öffentlichkeit und die besondere Finanzierungssituation eine besondere Berücksichtigung finden.

**Biel:** Bevor wir auf Ihr spezifisches Controlling eingehen, erlauben Sie bitte an dieser Stelle eine Zwischenfrage. Die Akzeptanz des Controllings ist nicht überall gleich stark ausgeprägt. Vermutlich ist es in Ihrer universitären Tätigkeit relativ einfach, die Notwendigkeit von Controlling zu vertreten und zu vermitteln. Aber wie sieht es bei einer Hilfsorganisation aus? Wie passen die Rationalität des Controllings und der soziale Hilfsgedanke zueinander? Wie vermitteln Sie daher in Ihrer Organisation das „Warum“ und „Wozu“ des Controllings?

**Böth:** Sie sprechen ein wichtiges Thema an. In Non-Profit-Organisationen der Wohlfahrtspflege und in Hilfsorganisationen herrscht leider manchmal eine **Abwehrhaltung gegenüber betriebswirtschaftlichen Begriffen und Methoden**. Teilweise wird eine controllingbezogene Herangehensweise sogar mit sozialer Ungerechtigkeit gleichgesetzt. Entscheidend ist es, ein Verständnis dafür zu schaffen, dass ein **effizienter Einsatz** der bereitgestellten Mittel zwingend notwendig ist, um die ideellen Ziele zu erreichen und die sozialen Dienstleistungen überhaupt langfristig und zielorientiert anbieten zu können. Auch kann nur so gewährleistet sein, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter adäquat entlohnt werden können.

**Biel:** Wenn Sie keinen Steuerungsanspruch verfolgten ...

**Böth:** ... dann müssten wir das Gegenteil in Kauf nehmen. Und das Gegenteil von Effizienz ist Verschwendung – und die kann sich auch eine Non-Profit-Organisation nicht leisten. Der „Werkzeugkasten“ des Controllings ist also eine große Hilfe für die Entscheidungsträger und die ganze Organisation.

**Biel:** Es zeigt sich, dass Controlling in einem spezifischen Unternehmenskontext zu gestalten ist und Controlling mehr ist als die Steuerung finanzieller Ziele. Bitte skizzieren Sie uns vor diesem Hintergrund in groben Zügen Ihr Controllingkonzept, das zu Ihrer Organisation passt.

**Böth:** Die Entscheidungsträger einer Non-Profit-Organisation müssen durch das Controlling – trotz der Sachzieldominanz – mit adäquaten Informationen zur Steuerung versorgt werden. Hierzu sind, angelehnt an die Herangehensweise bei gewinnorientierten Unternehmen, auch im Non-Profit-Bereich Informationen zur **Effektivität, Effizienz und (Kosten)Wirtschaftlichkeit** zwingend erforderlich (vgl. Abbildung 1).

**Biel:** Können Sie uns Ihre Vorgehensweise in groben Zügen schrittweise darlegen?

**Böth:** Ja, gerne.

- Zuerst erfolgt die Festlegung der angestrebten **Ziele**.
- Daran anknüpfend die Planung der **Maßnahmen** und des Budgets.
- Und drittens des konkreten **Leistungserstellungsprozesses**.
- Entsprechend kann dann auf der **Prozessebene** durch einen Vergleich der Soll- und Istkosten kontrolliert werden, ob eine vorgegebene Leistung (Output) kostenminimal erreicht wurde (Kosteneffizienz) und grundsätzlich analysiert wird, ob die Maßnahmen effizient umgesetzt wurden.
- Zudem wird mittels Maßgrößen versucht festzustellen, wie hoch der **Zielerrei-**

**chungsgrad** (Effektivität) ist. Aufgabe des Controllings ist, mit diesen Informationen bei Fehlentwicklungen gegenzusteuern.

**Biel:** Bitte lassen Sie uns noch tiefer in unser Thema eindringen. Controlling definiert sich vielfach über die eingesetzten Instrumente und Methoden. Welche Methoden und Instrumente sind in Ihren Steuerungsprozess eingebettet? Wie gestaltet sich die zu Ihrem Haus passende Tool-Box?

**Böth:** Neben der **Kennzahlenanalyse** aus dem externen und internen Rechnungswesen wird im operativen Controlling insbesondere auf Methoden und Instrumente der **Investitionsrechnung** und des **Kostenmanagements** zurückgegriffen. Hierbei kommt dem Gemeinkostenmanagement bzw. Fixkostenmanagement eine besondere Bedeutung zu, da sich viele Kosten einer Hilfsorganisation und eines Wohlfahrtsverbandes nicht direkt verursachungsgerecht einem Produkt oder einer Dienstleistung zuordnen lassen, was allerdings auch bei vielen gewinnorientierten Unternehmen eine besondere Herausforderung darstellt. Zu den Instrumenten des strategischen Controllings zählt z. B. die **Bestimmung der eigenen Position auf dem Markt**

der angebotenen Dienstleistungen im Vergleich zu anderen Anbietern.

**Biel:** Können Sie uns bitte diesen Sachverhalt an einem kleinen praktischen Beispiel erläutern?

**Böth:** Die strategische Unternehmensanalyse kann z. B. durch die subjektive Einschätzung einzelner Kreisverbände zum eigenen internen Steuerungsaufwand einer Dienstleistung durchgeführt werden (vgl. Abbildung 2). **Die Fragestellung lautet, ob der interne Steuerungsaufwand** in einzelnen Bereichen wie z. B. dem Behindertenfahrdienst, der Pflege, dem Rettungsdienst, dem Hausnotruf und den Kindertagesstätten auf einer metrischen Skala durch den Entscheidungsträger eines Kreisverbandes eher hoch oder niedrig eingeschätzt wird. Dieser wird ins Verhältnis zum finanziellen Erfolg der Dienstleistung gesetzt. Im Ergebnis kann dann die eigene Position in einem ausgewählten Geschäftsfeld mit der Position anderer Kreisverbände verglichen werden. Im Rahmen des innerverbandlichen Austausches können dann die eigenen Geschäftsprozesse entsprechend angepasst oder sogar als **Best Practice** für andere eingebracht werden.

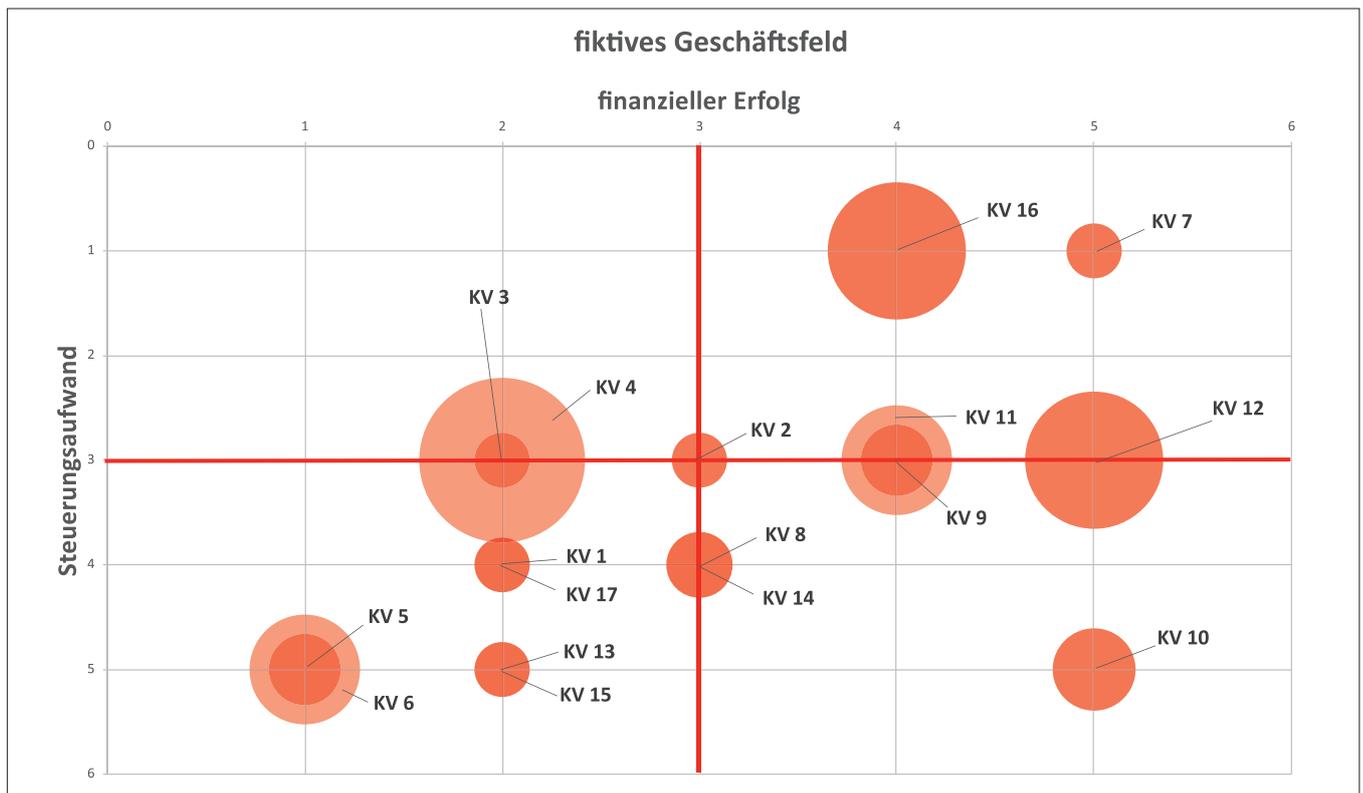


Abb. 2: Bestimmung der eigenen Position (Quelle: Anonymisiert und verändert entnommen aus: Sieweke, Eva-Ellen; Angebote der DRK Kreisverbände in Nordrhein, 2018)

**Biel:** Bitte lassen Sie uns die Perspektive wechseln und auf das Controllingumfeld sowie auf die spezifischen Rahmenbedingungen zu sprechen kommen.

**Böth:** Das weitgehende Fehlen einer klassischen Marktsituation mit Angebot und Nachfrage ist hier sicher der wesentliche Unterschied zu beispielsweise einem Maschinenbauunternehmen. Und auch die Finanzierung bzw. Bezahlung unserer sozialen Dienstleistungen erfolgt i. d. R. nicht direkt durch einen Kunden, sondern über öffentliche Zuwendungen, Spenden (z. B. Mitgliedsbeiträge) und Leistungsentgelte (z. B. der Krankenkassen). Dabei beteiligt sich der eigentliche „Kunde“ als Empfänger der Dienstleistung nicht oder nur indirekt an der Finanzierung. Es treten hier also – im Gegensatz zum üblichen gegenseitigen Leistungsaustausch – **drei Akteure mit unterschiedlichen Interessen** und Ansprüchen aufeinander. Zudem ist die Willensbildung in einem eingetragenen gemeinnützigen Verein weniger hierarchisch als in einem gewinnorientierten Unternehmen, sondern durch regelmäßige Mitgliederversammlungen und Vorstandswahlen eher demokratisch geprägt. All dies müssen wir beim Controlling beachten.

**Biel:** Bitte lassen Sie uns noch einmal anknüpfen an Ihre Aussagen zur Controlling-Akzeptanz. Controlling wird – wie bereits erwähnt – oft instrumentell gesehen und beschrieben. Wieweit ist aber auch die Kultur – speziell in Social-Profit-Organisationen – ein Hebel, Controlling zu verankern? Zielorientierung und Transparenz, Analyse und Diskurs werfen Verhaltensfragen auf. Welches Controlling-Verhalten passt in eine Organisation der DRK-Gliederung?

**Böth:** Dies ist ein sehr spannendes Thema. Das Controlling soll mit ausgewählten Instrumenten den Entscheidungsträgern Informationen bereitstellen. Dabei ist natürlich die Unternehmenskultur der Organisation zu beachten. Als Beispiel sei die Ressource Personal genannt, die in einem gewinnorientierten Unternehmen vertraglich gebunden und für eine definierte Arbeitsmenge und -inhalt entlohnt wird. Wir hingegen sind neben dem hauptamtlichen Personal auch auf viele ehrenamtliche

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen, die besonders **intrinsisch motiviert sind**.

**Biel:** Bitte lassen Sie uns diesen interessanten Aspekt der Beweggründe des Arbeitens der vielen Ehrenamtlichen und auch des Wertesystems Ihrer Organisation etwas detaillierter behandeln – und auch einige Vergleiche ziehen.

**Böth:** Dies ist in der Tat ein bemerkenswerter Faktor. Das hohe ehrenamtliche Engagement leitet sich insbesondere aus den **sieben Rotkreuzgrundsätzen** ab, für die das Rote Kreuz als weltweit größte humanitäre Bewegung steht:

- ➔ 1. Menschlichkeit,
- ➔ 2. Unparteilichkeit,
- ➔ 3. Neutralität,
- ➔ 4. Unabhängigkeit,
- ➔ 5. Freiwilligkeit,
- ➔ 6. Einheit und
- ➔ 7. Universalität.

Sie stellen so etwas wie das oberste Wertesystem des DRK dar. Im gewinnorientierten Sektor würde man hier von **Unternehmensphilosophie** sprechen. Der Identifikationsgrad mit diesen Grundsätzen ist im Bereich der ehrenamtlichen Helferinnen und Helfer – und natürlich auch bei den hauptamtlichen Beschäftigten – extrem hoch und es ist für die Organisation wichtig, das daraus abgeleitete ideelle Engagement stets aufrechtzuerhalten. **Das Controlling muss dazu beitragen**, die ideellen Ziele der Organisation nicht nur messbar zu machen, sondern sie auch in die Sprache des Ehrenamtes zu übersetzen. Insbesondere gegenüber

dem Ehrenamt muss der Controller hierzu eine Kultur des Dialogs und einen transparenten, wertschätzenden und partizipativen Umgang praktizieren.

**Biel:** Sie betonen, so auch in unserem Vorgespräch, die Bedeutung und Leistungsfähigkeit der BWL und was sie uns als Methoden und Instrumente zur Verfügung stellt. Bitte nennen Sie uns beispielhaft zwei Themen, die man nicht im Studium lernt, aber dennoch kennen und beherrschen sollte?

**Böth:** Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist das Wirtschaften in und von Betrieben und die Analyse von Entscheidungsprozessen. Der **praktische Anwendungsfall** einer sozialen Non-Profit-Organisation ist hierbei leider zu selten Gegenstand der Lehre oder der anwendungsorientierten Forschung. Ein anderer Punkt ist die **Sozialkompetenz** der zukünftigen Akademiker, die zwar in vielen Modulbeschreibungen der Hochschulen als Lernziel irgendwo auftaucht. Teamgeist, Motivation und erste Führungserfahrung kann man m. E. aber am besten durch eigenes ehrenamtliches Engagement schon während des Studiums erwerben, wie z. B. beim Roten Kreuz oder anderen Hilfsorganisationen.

**Biel:** Bei der Vorbereitung unseres Interviews bin ich auch darauf gestoßen, dass es in Ihrer Organisation viele Elemente wie in jedem anderen Unternehmen gibt. Neben zahlreichen sozialen und humanitären Themen bin ich u. a. auf

#### Autoren



#### ■ Diplom-Ökonom Dr. Thorsten Böth

ist Kreisgeschäftsführer beim Deutschen Roten Kreuz, Kreisverband Solingen e.V. Nebenberuflich ist er Lehrbeauftragter am Lehrstuhl für Controlling der Schumpeter School of Business and Economics, Bergische Universität Wuppertal. Zuvor war er in der Planungsabteilung der Staatskanzlei des Landes NRW.

E-Mail: thorsten.boeth@drk-solingen.de

#### ■ Dipl.-Betriebswirt, Fachjournalist (FJS) Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien mit betriebswirtschaftlichem und fachjournalistischem Studienabschluss. Er verfügt über reichhaltige Praxiserfahrung aus verantwortlichen Tätigkeiten in betriebswirtschaftlichen Funktionen großer und mittlerer Unternehmen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.

E-Mail: alfred.biel@gmx.de



Infobox

**DRK Kreisverband Solingen e.V.:**

1878 gegründet (als „Vaterländischer Frauenverein vom Roten Kreuz“)  
 ca. 3.000 Fördermitglieder  
 ca. 400 Ehrenamtliche  
 ca. 150 hauptamtlich Beschäftigte im e.V. und Tochterunternehmung

**Leistungsspektrum DRK Solingen:**

Notfallrettung, qualifizierter Krankentransport, nicht-qualifizierter Krankentransport, Behindertenfahrdienst, Aus-, Fort- und Weiterbildung im rettungsdienstlichen Bereich, weltweite Krankenrückholung für alle Mitglieder, Katastrophenschutz mit zwei Einsatzeinheiten, Blutspende, Erste Hilfe Lehrgänge, Erste Hilfe am Kind und für Motorradfahrer, Sanitätsdienstausbildung, Brandschutzhelfer- und Evakuierungshelferausbildung, Hausnotruf/Mobilnotruf, Bewegungsprogramm, Begleitetes Reisen, Kindertagesstätten, Familienbildung, Babyschwimmen, Schwimm- und Rettungsschwimmausbildung, Babyturnen, Dance Club für die Familie, Kleiderkammer, Migrations- und Flüchtlingsberatung, Jugendrotkreuz und die Ehrenamtlichen Gemeinschaften, wie: Sanitätsdienst, Betreuungsdienst, Wasserwacht, Verpflegungsdienst, Technischer Dienst, Information und Kommunikation, Rettungsdienst, Suchdienst.

**DRK Bundesweit:**

**1** Bundesverband  
**19** Landesverbände  
**465** Kreisverbände  
**4.257** Ortsvereine  
  
**6** DRK-Blutspendedienste  
  
**1** Verband der Schwesternschaften  
**31** Schwesternschaften  
  
**2,8 Mio.** Fördermitglieder  
**435.131** Ehrenamtliche  
**177.639** hauptamtlich Beschäftigte  
  
**1,7 Mio.** Blutspenderinnen und Blutspender

Quelle: Ausgewählte Daten und Fakten. Entnommen aus: Faktenblatt DRK Kreisverband Solingen e.V., 2019; DRK Jahrbuch 2018, DRK e.V., 2019, S. 50

Compliance-Aufgaben, Führungs- und Personalfragen, Projektthemen bis hin zur Digitalisierung gestoßen. Wieweit beeinflusst dies Ihren Controllingansatz?

**Böth:** Für das Controlling auf Ebene unseres Kreisverbandes gehören die genannten Punkte natürlich auch dazu, und wir versuchen hier, die wesentlichen Themen immer schnell aufzunehmen. Dazu gehört z. B. aktuell insbesondere die **Digitalisierung**, durch die auch bei uns viele Prozesse effizienter gestaltet werden können. Aber auch die Frage des **Fachkräftemangels** beschäftigt das Personalcontrolling. Die Ressource Personal nimmt vor dem Hintergrund immer neuer Aufgaben und einer schwierigen Finanzierungssituation für die Verbände der gemeinnützigen Sozialwirtschaft eine hohe Bedeutung ein.

**Biel:** Wir sprechen in diesem Interview viel über die Frage des Zusammenpassens. Gegen Ende unseres Dialogs sollten wir einen m. E. noch wesentlichen Aspekt ansprechen. Controller sollen Manager unterstützen und für sie Entlastungs-, Ergänzungs- und Begrenzungsaufgaben wahrnehmen. Sie selbst üben aber sowohl Management- als auch Controllingfunktionen

aus, was in Unternehmen Ihrer Art und auch Ihrer Größe nicht selten ist. Wie können Sie in dieser Konstellation ein erfolgreicher Controller sein, Ziel- und Interessenkonflikte vermeiden?

**Böth:** Sie sprechen hier **ein grundsätzliches Problem** für eine Organisation unserer Größe an. Denn in der Tat sollte ein Entscheidungsträger durch eine eigenständige Controlling-Stelle, die sich als „Managementpartner“ versteht, mit Informationen versorgt und dadurch entlastet werden. Die Trennung ist also aufgrund der Arbeitsmenge sinnvoll und gewährleistet zudem die regelmäßige kritische Überprüfung und ggfs. Anpassung der verwendeten Controlling-Instrumente. Es gibt aber auch den Fall, dass der Manager zugleich sein eigener Controller und auch der Controller seiner Organisation sein muss. Dies stellt natürlich sowohl fachliche als auch persönliche Anforderungen an den „controllenden Manager“.

**Biel:** Wir wollten ja beispielhaft herausfinden, wie passgenau Controlling sein kann und soll. Deshalb möchte ich abschließend aus meiner Recherche einen Sachverhalt mit Controlling in Verbindung setzen, der vermutlich auf den ersten Blick nicht unbedingt als Controlling-Thema

wahrgenommen wird. Ein behinderter Mitarbeiter Ihres DRK-Fahrdienstes sagte: „Mich macht es stolz, dass ich beim DRK gute und sinnvolle Arbeit leiste.“ Ist Ihnen diese Aussage controllingrelevant?

**Böth:** Ja – und diese Aussage kenne ich natürlich aus einem veröffentlichten Interview mit dem Mitarbeiter aus dem Behindertenfahrdienst. Dieser Fahrdienst ist ein gemeinnütziges Inklusionsunternehmen, in dem also Menschen beschäftigt sind, die selber ein körperliches Handicap haben. Die dort Beschäftigten fahren wiederum Kunden von A nach B, die dies aufgrund von Alter, Krankheit oder Behinderung nicht selber machen können. Die Geschäftsidee ist ein gutes Beispiel für eine **soziale Innovation** des Roten Kreuz in Solingen, da Arbeitsplätze für Menschen geschaffen werden, die es ansonsten auf dem Arbeitsmarkt schwer hätten. Die Finanzierung dieser sozialen Dienstleistung über knappe öffentliche Zuwendungen oder Leistungsentgelte der Krankenkassen muss aber auch mindestens kostendeckend sein und ist damit auch stets controllingrelevant – und zwar sowohl aus der Leistungs- als auch der Kostensicht im Sinne eines ganzheitlichen Controllings.

**Biel:** Ich möchte ein fachliches Fazit ziehen:

- Auch humanitäre Hilfsorganisationen müssen – und können auch controlled werden.
- Der entscheidende Erfolgs- und Steuerungsfaktor ist das Humankapital.
- Der „Dritte Sektor“ (Non-Profit-Organisationen) steht in einem erheblichen Spannungsverhältnis zwischen der Teilnahme am allgemeinen Wirtschaftsprozess und den eigenen ideellen Aufgaben und Zielen.

**Böth:** So können wir es sehen.

**Biel:** Mit einem abschließenden persönlichen Resümee möchte ich einige Aspekte in die Aufmerksamkeit stellen.

- Diesem Interview lagen drei Zielsetzungen zugrunde.
1. Zum einen sollte mit der Wahl des Interview-Themas gezeigt werden, dass der **Controlling-Gedanke ein universaler Ansatz** ist, der unterschiedliche Steuerungsziele einschließt. Controlling kann z. B. sowohl quantitative Rentabilitätsziele eines Industrieunter-

nehmens unterstützen als auch der Wirksamkeit sozialer und humanitärer Ziele dienen. Im Gegensatz zu manchen kritischen Diskussionen ist der Controlling-Ansatz „ideologiefrei“ und nicht etwa ein Instrument der „Profitmaximierung“, wie mitunter postuliert.

2. Ansatzweise sollte durch die Themenbearbeitung deutlich werden, dass Controlling nicht nur Gegenstand vieler großer Themen ist, etwa Verzahnung der strategischen und operativen Steuerung, sondern auch im hohen Maße **praktische Detailarbeit** bedeutet, wie sicher viele Controllerinnen und Controller aus ihrer täglichen Arbeit bestätigen können.
  3. Letztlich sollte durch die Wahl des Interviewpartners ein kleiner **Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis**, zwischen Wissenschaft und Anwendung versucht werden. Zu diesem Themenkomplex ist übrigens ein späteres Interview in Vorbereitung.
- Ich habe meinem Interviewpartner und seiner Organisation herzlich **zu danken** für Transparenz, offene und vertrauensvolle Ge-

spräche und für eine sehr angenehme Arbeitsatmosphäre.

- Mit Gerda Hasselfeldt steht **erstmalig eine Frau an der Spitze des Deutschen Roten Kreuzes**. Hasselfeldt ist Diplom-Volkswirtin, war Bundesministerin in verschiedenen Ressorts sowie Vizepräsidentin des Deutschen Bundestages. In einem Interview sagte sie u. a., helfen mache Freude und Spaß, man finde dabei Freunde, Wertschätzung und Anerkennung und könne noch eine ganze Menge dazu lernen (Quelle: DRK-Presse-Mediathek). Bei meiner Recherche für dieses Interview konnte ich mit viel Respekt etwas davon spüren, **was humanitäre Organisationen wie z. B. das DRK** (und sicher auch andere Organisationen dieser Art) **antreibt**. Und überdies wahrnehmen, dass Controlling auch dort hilfreich und nützlich sein kann, wo man es nicht unbedingt vermutet. Das Interview hat also Freude gemacht und war zudem – wieder einmal – sowohl eine persönliche als auch eine fachliche Bereicherung. ■

## MASTERSTUDIENGANG: Unternehmensrestrukturierung & -sanierung

### HIGHLIGHTS

- Spezialisierte Lehrveranstaltungen Wirtschaft und Recht rund um Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen
- Expertise in deutschem und österreichischem Recht
- Bearbeitung von Fallstudien aus der Beratungspraxis
- Studienreise mit Vorlesungen und Gesprächen auf Executive-Level

### FAKTEN

- **Berufsbegleitend** (Freitag Nachmittag/Samstag)
- **akadem. Grad:** Master of Arts in Business (MA)
- **Dauer:** 4 Semester
- **Kosten:** € 363,36/Sem. (zzgl. ÖH-Beitrag)

**Kontakt:** FH-Prof. Dr. Markus W. Exler  
Leiter des Instituts für Grenzüberschreitende  
Restrukturierung  
**Mail:** [bewerbung@fh-kufstein.ac.at](mailto:bewerbung@fh-kufstein.ac.at)

[www.fh-kufstein.ac.at/URS](http://www.fh-kufstein.ac.at/URS)

