

Zielorientiertes Management in sozialen Einrichtungen im Spannungsfeld zwischen Haupt- und Ehrenamt

Balanced Scorecard; Haupt- und Ehrenamt; Messgrößenorientiertes Management; Non-Profit-Organisation (NPO); Soziale Einrichtungen; Stakeholder; Strategische Steuerung

Einen geeigneten Steuerungsansatz für soziale Einrichtungen stellt die wertbalancierte Balanced Scorecard dar. Aufgrund ihres strategischen Charakters dient sie als Motor für die (oftmals fehlende) Strategieentwicklung und als Rahmen für ein zielorientiertes Handeln für alle Organisationsteilnehmer. Strategische Ziele werden priorisiert und mit geeigneten Maßnahmen umgesetzt. Der Grad der Zielerreichung wird mit angemessenen Messgrößen im Rahmen eines geeigneten Berichtswesens überprüft. Durch individuelle Zielvereinbarungen erfolgt die Einbindung aller Beteiligten (Top-Down-Bottom-Up-Prozess). Die Balanced Scorecard sorgt für mehr Transparenz und eine bessere Kommunikation in der Organisation. Sie führt letztlich zu einem dauerhaften Überleben der Einrichtung.

I. Notwendigkeit eines zielgerichteten Managements in sozialen Einrichtungen

Der Veränderungsdruck aus der Umwelt nimmt in der Branche der sozialen Dienstleistungen¹ kontinuierlich zu.² So gilt es, sich als Anbieter im zunehmenden Wettbewerb³ zu behaupten und Einflussfaktoren wie politische Entscheidungen, rechtliche Vorgaben oder sozio-kulturelle und demographische Aspekte zu antizipieren.⁴ Neben den traditionellen Akteuren der freien Wohlfahrtspflege⁵, also Non-Profit-Organisationen (NPO), drängen heute verstärkt auch private Anbieter auf den Markt sozialer Dienstleistungen. Die Orientierung am originären Auftrag muss dementsprechend Hand in Hand gehen mit der Sicherung der Überlebensfähigkeit durch die Bereitstellung attraktiver Dienstleistungsangebote.⁶ Das Beherrschen von Managementfähigkeiten gewinnt deshalb zunehmend an Bedeutung⁷ und geht oftmals einher mit erforderlichen Umstrukturierungsmaßnahmen in den Einrichtungen. Tatsächlich aber ist beobachtbar, dass in NPOs oftmals ein Management-Defizit vorherrscht, das durch ein mangelhaftes Mana-

1 Zum Begriff der sozialen Dienstleistungen sei hier verwiesen auf Dichtl/Issing (1987), S. 566, Badelt (1997), S. 184 sowie Bauer (2001), S. 66 f.

2 Vgl. Engelhardt (1997), S. 43 sowie Boebenecker (2000), S. 80.

3 Vgl. Mikus (2000), S. 63.

4 Vgl. Esslinger (2003), S. 60 ff.

5 Vgl. Ottmad (2000), S. 15.

6 Vgl. Spiegelhalter (1985), S. 17.

7 Vgl. Smith/Bucklin & Associates (2000), S. 3 sowie Reinspach (2001), S. 3 ff.

gement-Wollen, Management-Können und Management-Tun gekennzeichnet ist.⁸ Hierbei spielt insbesondere die Heterogenität der Organisationsmitglieder mit ihren individuellen Arbeitsmotivationen eine bedeutende Rolle. Insbesondere der mögliche Wettbewerbsvorteil ehrenamtlicher Mitarbeiter⁹ in der Einrichtung kann gleichermaßen Herausforderungen an die Führung darstellen, wobei v.a. die Motivation der Akteure in der Einrichtung erfolgswirksam wird.¹⁰ Die verschiedenen Mitarbeiter sind sich bei ihren Handlungen eventuell nicht der grundsätzlichen Strategie der Einrichtung bewusst, bzw. diese hat unter Umständen keine Bedeutung für ihre eigene Zielsetzung oder aber sie kennen die Strategie zumindest nicht im Detail.¹¹ Es kann darüber hinaus vorkommen, dass eine einheitliche Strategie im professionellen Sinne nicht existiert und zunächst erarbeitet werden muss.¹² An einem solchen Prozess sollten Meinungsbildner und Kommunikatoren der Organisation frühzeitig beteiligt werden. Häufig existiert letztlich eine Lücke zwischen der Strategiefindung und -umsetzung im operativen Tagesgeschäft, die mit Hilfe der Balanced Scorecard integrativ, unter Einbeziehung aller Anspruchsgruppen, so genannter Stakeholder¹³, geschlossen werden kann.¹⁴

Dies ist deshalb erfolgskritisch, weil das Hauptziel in sozialen Einrichtungen i.d.R. nicht in einer Gewinnmaximierung besteht, sondern darin, die verschiedenen Anspruchsgruppen mit ihren vielfältigen Interessen bestmöglich zufrieden zu stellen.¹⁵ Die Komplexität in solchen Institutionen ist dadurch in aller Regel höher als in rein erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen und die Zielsysteme der Anspruchsgruppen sind oftmals nicht überschneidungsfrei.¹⁶ So wollen hauptamtliche Mitarbeiter eventuell einen „nine-to-five-job“ und die Kunden einen Rund-um-die-Uhr-Service. Die Träger der Einrichtung wollen den Auftrag bzw. das Leitbild erfüllt wissen und die ehrenamtlichen Kräfte suchen ganz individuell nach der Erfüllung einer sinnvollen – an sich selbst gestellten – Aufgabe.¹⁷ Vor diesem Hintergrund wird für die Organisation erforderlich, möglichst für alle Anspruchsgruppen Nutzen zu stiften.¹⁸ So werden nicht nur shareholderfokussierte¹⁹ Erfolgspotenziale, sondern auch Nutzenpotenziale für die Stakeholder offen gelegt, die über den finanziellen Erfolg einer Organisation hinausgehen.²⁰ Angestrebt wird ein optimaler Interessenausgleich aller Anspruchsgruppen, da nur dann eine stakeholder-effiziente Situation eintritt, welche Ziel eines solchen Managements ist und somit ein

8 Vgl. Horak (1995), zitiert nach Schwarz (1986), S. 24 f.

9 Die Bereitschaft zum bürgerschaftlichen Engagement (Freiwilligenarbeit) oder aber die Werteeinstellung gegenüber „dem Helfen“ und der Spendenbereitschaft allgemein, können bedeutenden Einfluss auf die finanzielle Situation einer Einrichtung haben und somit zu einem stark begünstigenden Faktor werden. Vgl. Badelt (1997), S. 208.

10 Vgl. Wadsack (2002), S. 7 und 24.

11 Vgl. Töpfer (2000), S. 69 sowie o.V. (2001), S. 381.

12 Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 119.

13 Unter Stakeholder versteht Freeman „... any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's purpose.“ Freeman (1984), S. 53.

14 Vgl. Esslinger (2003), S. 59.

15 Vgl. Freeman (1984), S. 53 sowie Niskala/Näsi (1995), S. 119 ff.

16 Vgl. Meyer (2001), S. 73 ff.

17 Vgl. Pankoke (2002), S. 33.

18 Vgl. Janisch (1993).

19 Vgl. zum Begriff des Shareholder-Values siehe Rappaport (1986).

20 Vgl. Gomez (1993), S. 30.

Optimum in der Organisation bezüglich ihres Handelns und Angebots erreicht wird.²¹ Mit Hilfe einer angemessenen Planung und Steuerung kann gewährleistet werden, dass der Erfolg einer Einrichtung entsprechend multikausal orientiert sowie dauerhaft gesichert ist. „Stakeholder-Management für Non-Profit-Organisationen ist nicht nur eine Alternative, sondern eine Notwendigkeit der strategischen Planung und Kontrolle.“²² Trotz dieser praktischen Relevanz, sind stakeholder-value-orientierte Ansätze im Rahmen der strategischen Planung und Strategieformulierung allerdings in der Literatur noch wenig diskutiert.²³ Im vorliegenden Beitrag soll die Notwendigkeit der Stakeholderorientierung Erwähnung finden, weil gerade die unterschiedlichen Ziele von Haupt- und Ehrenamt und das daraus resultierende Spannungsfeld für die Steuerung sozialer Einrichtungen besondere Rahmenbedingungen darstellen.

II. Strategische Planung und Steuerung mit der Balanced Scorecard

Ein speziell geeignetes Instrumentarium der strategischen Steuerung bei komplexen Zielsystemen stellt die Balanced Scorecard (BSC) dar, die im Jahre 1992 erstmals von Kaplan und Norton in der Literatur eingeführt wurde. In ihren Anfängen wurde die BSC v.a. in erwerbswirtschaftlich orientierten Organisationen eingesetzt. Da sie eine wertbalancierte Sicht einer Institution ermöglicht, erscheint sie aber als besonders geeignet, einem Interessenausgleich verschiedener Anspruchsträger gerecht zu werden.²⁴ Insgesamt gilt die BSC als ganzheitliches Managementinstrument, das eine Verbindung zwischen der Strategie sowie den einzelnen Organisationsteilnehmern aller Ebenen durch die Formulierung von Unterzielen schafft und die Verbindung zwischen dem strategischen und operativen Management herstellt.²⁵

In aller Regel werden in der Architektur der BSC vier Betrachtungsperspektiven einer Organisation ausgewählt.²⁶ Es handelt sich zunächst um die Finanzperspektive, die meist Priorität eingeräumt bekommt.²⁷ Möglich ist aber auch, dass im Rahmen einer ausbalancierten Betrachtung einer NPO die Finanzperspektive zugunsten einer oder mehrerer anderer zurückgenommen wird²⁸ und somit bspw. die Kunden gleichrangig neben der Finanzperspektive als zentrales Betrachtungselement gesehen werden. Ebenso spielen prozessuale Aspekte in einer Organisation eine bedeutende Rolle und nicht zuletzt wird auf die Perspektive der (haupt- und ehrenamtlichen) Mitarbeiter und die Verwirklichung eines organisationalen Lernens abgehoben. Kaplan und Norton weisen darauf hin, dass jede Einrichtung durchaus individuelle Perspektiven festlegen kann, die von den vier ori-

21 Vgl. Alkhafaji (1989), S. 106; Näsi (1995), S. 25 sowie Jacobson (2001), S. 43.

22 Tiebel (1998), S. 93.

23 Vgl. Malvey u.a. (2002), S. 66.

24 Vgl. Esslinger (2002), S. 211 ff.

25 Vgl. Klein/Hohnjec (2000), S. 42.

26 Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 33.

27 Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 61 f.

28 Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 120.

ginären abweichen können. So ist die Architektur der BSC immer individuell auf die zu betrachtende Einrichtung zugeschnitten.

Jeder Organisation liegen spezifische Werte und eine bestimmte Historie zugrunde. Sie dienen oftmals als Motivationsbasis für viele haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter.²⁹ So sind sie Bestandteil des normativen Managements, das bei sozialen Dienstleistungen häufig ursprünglich in einem wertgeleiteten und freiwilligen Handeln liegt.³⁰ Im Rahmen dieses Managements (Abbildung 1) wird aus der Mission, Vision und dem Leitbild einer Organisation auf der Basis der vorherrschenden Kultur eine Strategie entwickelt.³¹ Da die BSC an der Strategie einer Organisation ansetzt, muss diese ggf. zunächst erarbeitet werden.³² In diesem Sinne ist die BSC oftmals der Motor für eine nötige Strategieentwicklung oder -revision. Sie ist beeinflussbar durch die Chancen und Risiken aus der Umwelt sowie durch die Stärken und Schwächen, die in einer Einrichtung selbst begründet liegen (1). Strategische Optionen werden abgewogen und eine Wahl getroffen, mit welcher Strategie man sich dauerhaft am Markt etablieren will (2).

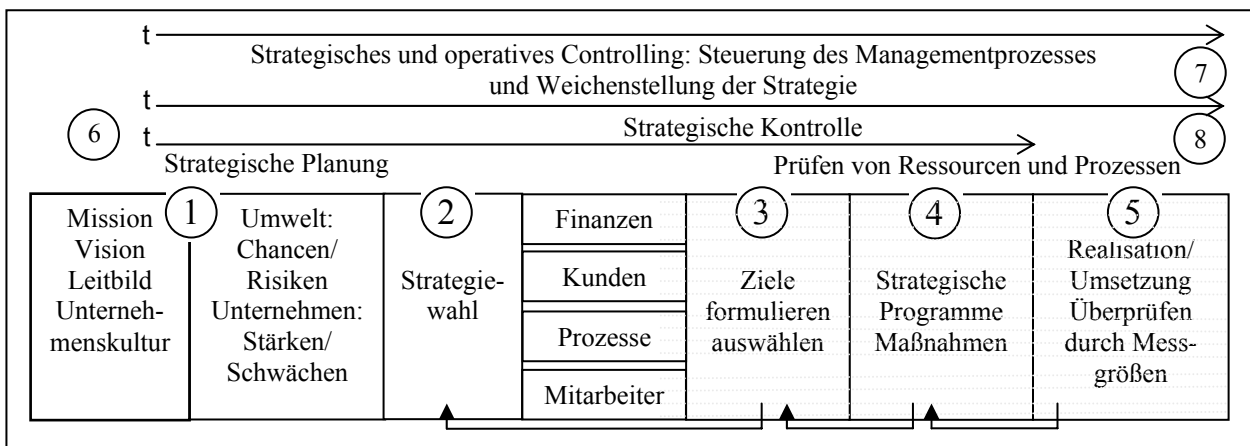


Abb. 1: Steuerungsleistung durch das Controlling in einer Organisation

Quelle: In Anlehnung an Steinmann/Schreyögg (1993), S. 152

Die Strategie findet in der gesamten Einrichtung Niederschlag. In allen vier definierten Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter, werden im Diskurs die wichtigsten Ziele ermittelt und festgeschrieben. So kann eine Konzentration auf das Wesentliche erfolgen (3). Zwischen den Zielen bestehen Ursache-Wirkungszusammenhänge³³, die den Entwicklungspfad einer Organisation vorzeichnen. So haben sie für alle Organisationsteilnehmer richtungsweisenden Charakter. Über geeignete Programme bzw. Maßnahmen werden die Ziele unterstützt (4). Mit Hilfe von geeigneten Messgrößen kann dann ermittelt werden, ob die Ziele erreicht wurden (5).³⁴ Die Messgrößen müssen mit

29 Vgl. Finis-Siegler (2001), S. 24.

30 Vgl. Osborne (1998), S. 16.

31 Vgl. Bleicher (1994), S. 45.

32 Vgl. Morganski (2001), S. 157.

33 Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 46.

34 Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 147 sowie Bruhn (1998), S. 149.

Zielwerten versehen sein, die in einem Controllingsystem etabliert werden. Die BSC dient somit dazu, eine Institution gestützt mit Messgrößen zu steuern.

Der gesamte Prozess der Steuerung wird bereits in der strategischen Planung durch eine strategische Kontrolle, die in die strategische Überwachung, Prämissen- und Durchführungskontrolle unterteilt werden kann, gestützt.³⁵ Dies bedeutet, dass eine Rückkopplung und unter Umständen gar eine Planrevision möglich wird, so dass auf die sich ständig ändernden Umweltbedingungen schnellstmöglich reagiert werden kann (6). Begleitet wird der Managementprozess darüber hinaus von einem strategischen und operativen Controlling³⁶ als fortwährende Steuerungsleistung. Das strategische Controlling geht, wie in obiger Abbildung ersichtlich, über eine strategische Planung hinaus, ja – sie wird durch ein solches übergeordnetes Controlling erst ermöglicht (7).³⁷ Bei letzterem wird hinterfragt, ob in der Organisation die Ressourcen und Prozesse auch den Anforderungen der Strategie entsprechen (8).

Durch ein Gegenstromverfahren erhält schließlich jeder Organisationsteilnehmer die Möglichkeit, sich zu äußern und in einer Rückkopplung auf die übergeordnete Ebene Änderungen zu bewirken. In (i.d.R.) jährlich wiederkehrenden Klausurtagungen werden die strategischen Zielsetzungen mit ihren entsprechenden Zielen grundsätzlich hinterfragt und ggf. angepasst, sodass die Steuerung mit der BSC als kontinuierlicher Prozess zu verstehen ist (7).

III. Anwendungsfall: Balanced Scorecard in einem regionalen Kreisverband des Bayerischen Roten Kreuzes

Im Folgenden wird durch die Veranschaulichung eines Praxisbeispiels die Arbeit mit der BSC konkret dargestellt. Es handelt sich um einen regionalen Kreisverband des BRK. Er ist durch sein breites Leistungsprogramm mit über 40 Geschäftsfeldern, seine Gesamtgröße mit mehr als 20.000 Mitgliedern, knapp 900 ehrenamtlich Engagierten und über 450 hauptamtlich Beschäftigten sowie seine finanzielle Stärke gekennzeichnet. Diese Eigenschaften stellen für die Einrichtung einerseits Stärken, andererseits aber auch Schwächen dar. So ist das Leistungsangebot generell attraktiv und auch qualitativ hochwertig, präsentiert sich aber gegenüber dem Leistungsempfänger als untransparent und unübersichtlich. Ebenso sind ein hoher Koordinationsaufwand und ein ständiger Informationsprozess von Nöten, um die breite Leistungspalette und die Größe der Organisation erfolgreich zu nutzen und umzusetzen. Zwar ist die finanzielle Ausstattung des Kreisverbandes im Vergleich zu ähnlichen Einrichtungen hoch, dennoch kann die Einrichtung in der derzeitigen Weise, ihre Gesamtaktivitäten nicht kostendeckend anbieten. Über dies hinaus werden potenzielle Geldquellen nicht professionell genutzt und nicht genug Öffentlichkeitsarbeit und Werbung betrieben. Aufgrund der Historie und Struktur des örtlichen Kreisverbandes spielt hier das Ehrenamt eine wichtige Rolle. Ehrenamtliche

35 Vgl. Steinmann/Schreyögg (1993), S. 152 ff., S. 221 ff.

36 Zur Begrifflichkeit des Controllings siehe Horak (1995), S. 96 ff.

37 Vgl. Steinmann/Scherer (1996), S. 135 ff.

Kräfte unterstützen bspw. den Rettungsdienst bei seinen Einsätzen, nehmen Ausbildungen vor oder betreuen ältere Bürger. Schließlich agieren sie als Beschlussorgan in der Vorstandschaft. Bei etlichen der ehren- und hauptamtlichen Organisationsmitglieder wurde in der Analyse ein ungenügendes Bewusstsein für die eigentlichen Organisationsziele erkennbar. So sehen einige der Führungskräfte lediglich die Notwendigkeit „des Helfens“, nicht aber das grundsätzliche Hinterfragen ihres Tuns als erforderlich. Das bestehende Spannungsfeld zwischen Haupt- und Ehrenamt kann gerade mit der BSC aufgrund der durch sie entstehenden Transparenz und gesteigerten Kommunikation relativiert werden und ein einheitliches Verständnis geschaffen werden.

Im Anwendungsbeispiel muss die Einrichtung zunächst mit der strategischen Planung als Teil eines professionellen Managements beginnen und in diesem Zusammenhang einen Plan für die Zukunft verabschieden. Sie stellt sich diesem Erfordernis unter Einbezug der BSC.

1. Strategischer Denkrahmen – Story of the Strategy

Die Einrichtung begründete im Projektverlauf als Ausgangspunkt der BSC ihre Mission, Vision und die daraus abgeleitete Strategie in so genannten Oberzielen (Abbildung 2). Zeitverzögert wurde das Ehrenamt mit in den Prozess der Zielentwicklung eingebunden, da hier Vorbehalte und Unverständnis gegenüber der stärkeren Professionalisierung aufkamen. Einige ehrenamtliche Kräfte hatten Sorge, dass einhergehend mit der Professionalisierung, der originäre Auftrag der Einrichtung zu Lasten einer Ökonomisierung in den Hintergrund geraten könne.

Die Organisation sieht sich dem Wohl aller Menschen in Notlagen verpflichtet, wobei sie entsprechende Institutionen die Hilfe bereitstellen, unterstützt, sich aber als der primär richtige Ansprechpartner für jede Notlage versteht. In seiner Vision möchte der Kreisverband zukünftig Qualität, Service und Verlässlichkeit als Markenzeichen generieren, wobei der Bürger die Einrichtung als Ganzes wahrnehmen soll. Dies bedeutet auch, dass eine Identifikation aller Mitglieder mit dem Verband erreicht werden muss. Durch die Konzentration auf definierte Kernaufgaben sollen Freiräume für Innovationen geschaffen werden. Schlussfolgernd aus dieser Mission und Vision möchte die Organisation in ihrer Strategie erstens sowohl eine stärkere interne als auch eine stärkere externe Identität schaffen. Zweitens sollen, gemäß dem nächsten Oberziel, alle Dienstleistungen einem hohen Qualitätsanspruch gerecht werden, was auch für die Mitarbeiter von Bedeutung ist. Drittens möchte die Organisation als zentrale Anlaufstelle für alle Bürger in Not fungieren und wahrgenommen werden. Der Kreisverband hat für sich die vier grundsätzlichen Perspektiven der BSC (Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter & Lernen) übernommen, jedoch eine eigene Prioritätenreihenfolge definiert: Zentral ist die Klientenperspektive. Die Bezeichnung „Klient“ wurde nach einer ausführlichen Diskussion insbesondere deshalb gewählt, weil der Kundenbegriff im gesundheitsnahen Bereich als problematisch erscheint und eine tatsächliche Kundensouveränität nicht immer gegeben ist. Um eine optimale Klientenzufriedenheit zu erreichen, bedarf es der Betrachtung der Pro-

zesse der Organisation. In diesen Prozessen wird durch die ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter und deren Potenziale die Dienstleistung direkt in Interaktion mit den Bedürftigen erstellt. Als eine notwendige, aber durchaus nicht hinreichende Bedingung jeglichen zielgerichteten Handelns, sieht die Institution eine ausreichend finanzielle Basis, die – im Sinne einer gesamtorganisatorischen Kostendeckung – gesichert werden muss. Auf allen Betrachtungsebenen spielen die Interessen möglicher Stakeholder die bedeutende Rolle, da hier ein Interessenausgleich erreicht werden soll. Dies spiegelt sich in den formulierten Unterzielen der einzelnen Perspektiven wider, die Ausdruck der drei Oberziele (Identität, Qualität und Wahrnehmung der Einrichtung als erster Ansprechpartner) sind.

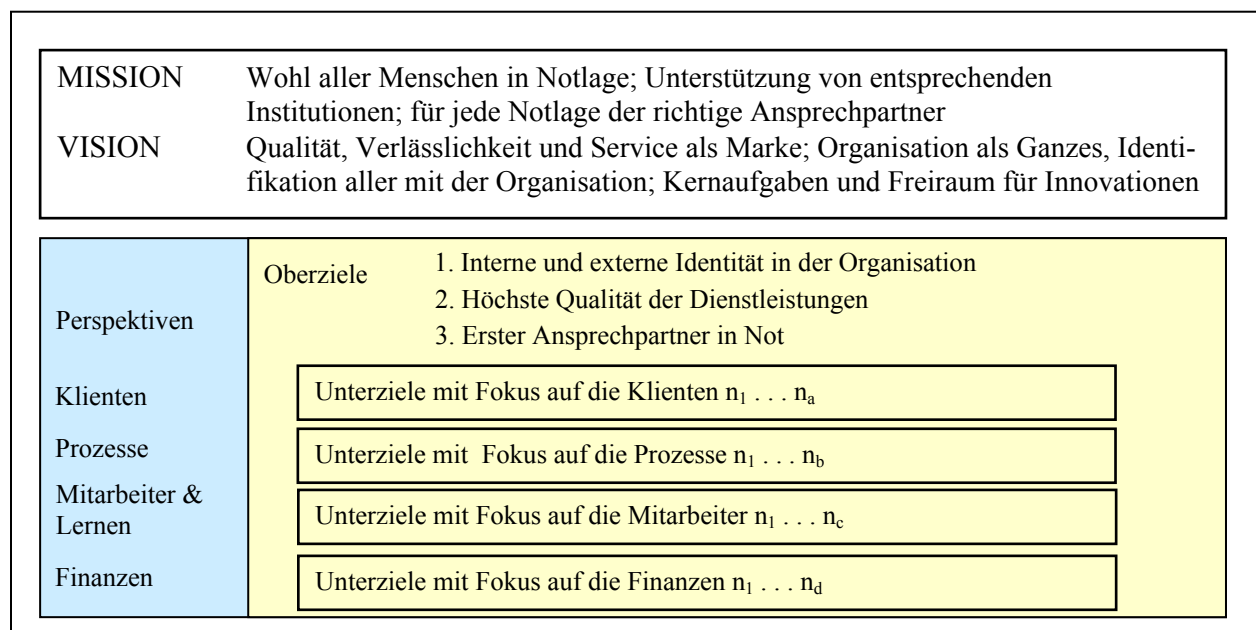


Abb. 2: Denkraum für die Balanced Scorecard im Kreisverband

Quelle: Eigene Darstellung, erarbeitet in der Praxis

Im Rahmen der Steuerung wurde zunächst überlegt, ob für jedes der drei Oberziele eine gesonderte BSC erstellt werden sollte. Im Projektverlauf zeigte sich allerdings, dass etliche der Unterziele der einzelnen Perspektiven gleichermaßen mehreren Oberzielen Rechnung trugen. Beispielweise ermöglicht die Durchführung einer Zertifizierung, die in der Prozessperspektive verankert wurde, einerseits die Sicherung einer optimalen Qualität im Rettungsdienst, andererseits dient sie dazu, dass der Kreisverband als erster kompetenter Ansprechpartner wahrgenommen wird. So wurde schließlich eine einzige BSC als Gesamtzielsystem festgelegt, deren Ursache- und Wirkungsbeziehungen sich zwar als komplex aber schlüssig bezeichnen lassen. Die Story of the Strategy wurde aus der Beschreibung der Ursache-Wirkungsketten entsprechend entwickelt.

2. Maßnahmen zur Strategieumsetzung

An die Ermittlung des Zielsystems, das für alle Organisationsteilnehmer gültig ist und auf die wichtigsten Unterziele fokussiert³⁸, schließt sich die Festlegung geeigneter Maßnahmen zur Zielerreichung an. Innerhalb des Kreisverbandes wurden während des laufenden Projektzeitrahmens über 50 dieser Einzelmaßnahmen identifiziert, die von den haupt- und ehrenamtlichen Kräften zu verantworten waren. Teilweise wurde aufgrund ihrer Priorität mit der Umsetzung einiger sofort begonnen, wie bspw. mit der Vereinheitlichung benutzter Formulare und Vorlagen. Andere Maßnahmen, wie z.B. die regelmäßige Durchführung von Klientenbefragungen, mussten zunächst zurückgestellt werden, da hier Inhalte, Zielpublikum und Verantwortlichkeiten noch festgelegt werden mussten. Generell wurden die Verantwortlichkeiten für die Durchführung der Maßnahmen weitgehend geklärt und konkrete Zeithorizonte für Feedbacks angegeben. Der jeweilige Maßnahmenverantwortliche muss in der Umsetzung dafür Sorge tragen, dass seine Projektmitarbeiter die übertragenen Aufgaben im Sinne der Unterzielerreichung bestmöglich bewältigen können. In diesem Zusammenhang war es möglich, die Gesamt-BSC jeweils für einzelne Mitarbeiter individuell zu konkretisieren. Ein solches Vorgehen bot sich insbesondere für längerfristige und umfangreichere Maßnahmen an (z.B. bei der Durchführung der mittlerweile erfolgreich abgeschlossenen Zertifizierung im Rettungsdienst).

Wichtig war bei den Maßnahmen, dass einige von ihnen rasch zu Erfolgen führten, um erste positive Effekte aus dem Projekt zu vermelden. Es konnte ein Kriterienkatalog zur objektiven Beurteilung der einzelnen Geschäftsfelder durch den ehren- und hauptamtlichen Führungskreis erarbeitet werden, der durch den Vorstand verabschiedet wurde und Anwendung erfuhr. Außerdem wurde zeitnah eine „Servicestelle Ehrenamt“ mit einem permanent besetzten Telefondienst geschaffen (Abbildung 3).

Das Führungsgremium des Verbandes entschloss sich, im Hinblick auf die Verbesserung der Qualität und der internen und externen Identität, an den Anlaufstellen insbesondere die Servicequalität zu erhöhen und darüber hinaus die Mitarbeitermotivation zu steigern. Nach Überlegungen kam das Führungsgremium zu dem Schluss, dass insbesondere für die ehrenamtlichen Mitarbeiter ein zentraler Anlaufpunkt geschaffen werden müsse. Dementsprechend wurde die Einrichtung einer „Servicestelle Ehrenamt“ als relevante Maßnahme durchgesetzt. Diese soll für alle (potenziellen) ehrenamtlichen Mitarbeiter Informationen bereitstellen und der professionelleren Arbeit mit Koordinationsfunktion dienlich sein. Hierbei unterstützt sie primär die Bereiche Rettungsdienst und soziale Arbeit, da es sich hier um die größten Geschäftsfelder mit ehrenamtlichen Kräften handelt. Die Personalabteilung wurde gebeten, sich um die Ausschreibung der Stelle zu kümmern. Gemeinsam mit den Ehrenamtlichen, dem Geschäftsführer und der Personalabteilung wurde eine geeignete Stellenbeschreibung erstellt. Das Facilitymanagement wurde im Rahmen größerer Umbaumaßnahmen gebeten, über einen geeigneten Platz und die entsprechenden Räumlichkeiten nachzudenken. Letztlich prüfte die Geschäftsleitung mit dem Controlling, ob das Budget für die dauerhafte Schaffung der Servicestelle ausreichen

38 Vgl. Englisch (2001), S. 75.

würde. Die Stelle wurde kurz nach dem einführenden Prozess der BSC mit einem neuen Mitarbeiter besetzt.

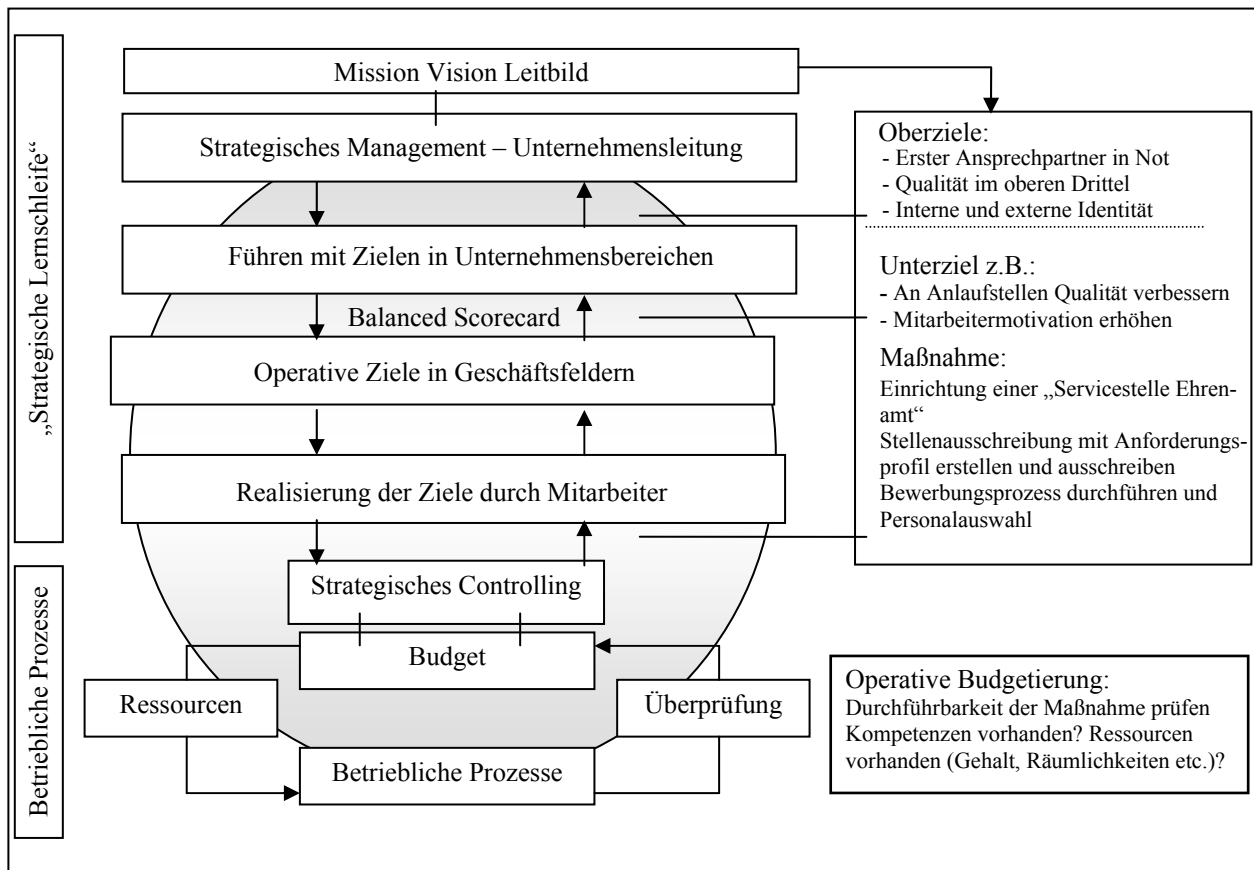


Abb. 3: Strategie als kontinuierlicher Prozess durch Steuerung mit der BSC

Quelle: Eigene Darstellung, erarbeitet in der Praxis

3. Etablierung geeigneter Messgrößen

Neben dem umfangreichen Maßnahmenkatalog, der sicherlich im Laufe der tatsächlichen Steuerung mit der BSC erweitert bzw. modifiziert wird, mussten in der Einrichtung geeignete Messgrößen gefunden werden, um das organisatorische Handeln objektiv zu überprüfen und den Grad der Zielerreichung messen zu können.³⁹ Diese Messgrößen, deren Eigenschaft sie entweder als Leistungstreiber oder Ergebnisgröße auszeichnet⁴⁰, wurden für alle vier Betrachtungsperspektiven etabliert. Dabei wurden in der ersten Phase des Projektes die wichtigsten und nahe liegenden Messgrößen fokussiert. In einigen Bereichen muss noch über geeignete Größen befunden bzw. die Messbarmachung in weiteren Expertenrunden beratschlagt werden. In der Klientenperspektive ging es vor dem Hintergrund der Wahrnehmung als erster Ansprechpartner, der Sicherung einer hohen Qualität sowie der Darstellung als „eine Einrichtung“ v.a. um die Kundenzufriedenheit,

39 Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 147 sowie Bruhn (1998), S. 149.

40 Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 150 sowie Kaplan/Norton (1997), S. 145.

die Bindung und den Dialog mit den Klienten sowie das Image bzw. den Bekanntheitsgrad der Organisation (Tabelle 1).⁴¹

Ziel in der Klientenperspektive	(Potenzielle) Messgröße	Umsetzungsschritte
Sicherstellen eines besonderen Umgangs mit den Menschen bei allen Fragen: 1) kompetent, 2) individuell, 3) zeitnah, 4) einfache Zugangsvoraussetzungen	<i>Zufriedenheit:</i> Beschwerden zählen: absolute Anzahl oder pro Problem; Beschwerdequote	offen, wird im QZ besprochen
	<i>Klientenbindung und -dialog:</i> Cross-Selling pro Leistungsempfänger	Datenbank auswerten: Istwert ermitteln, Zielwert festlegen, Abweichung
Wahrnehmung in der Öffentlichkeit verstärken als 1) neutrale Institution (Grundsätze), 2) regionaler Anbieter (mit int. Background), 3) qualitativ hochwertiger Anbieter	<i>Bekanntheitsgrad und Image:</i> Spendenbereitschaft pro Kopf/ Anzahl der Ehrenamtlichen	Istwert ermitteln Gesamtspendenvolumen/Anzahl Spender/Ehrenamtlicher, Zielwert festlegen, Abweichung

Tab. 1: *Exemplarische Messgrößen aus der Klientenperspektive (Projektausschnitt)*

Quelle: Eigene Darstellung, erarbeitet in der Praxis

So wurden als Unterziele die Sicherung eines besonderen Umgangs mit den Menschen sowie eine verstärkte externe Wahrnehmung der Organisation angestrebt. Ersteres Ziel konnte hinsichtlich des Erreichungsgrades durch die Messung der Klientenzufriedenheit überprüft werden. Dies wiederum wird bspw. durch die Anzahl der Beschwerden möglich.⁴² Im weiteren Verlauf des Projektes ist noch zu klären, wie eine geeignete Auswertung der gesammelten Daten an welchen Stellen in der Organisation stattfinden soll. In diesem Zusammenhang kann auch die Klientenbindung als Messwert dienen. Sie kann durch die Betrachtung der getätigten Cross-Sellings, also den Bezug von mehreren Dienstleistungen je Leistungsempfänger, gemessen werden, wobei hierzu die Informationsbereitstellung aus einer permanent gepflegten Datenbank Voraussetzung ist. Die Wahrnehmung der Einrichtung in der Öffentlichkeit kann mit Hilfe des Bekanntheitsgrades/Images operationalisiert werden.⁴³ Ausdruck eines positiven Images und hohen Bekanntheitsgrades kann die Bereitschaft der (potenziellen) Klienten sein, Gelder zu spenden. Hier ist noch zu klären, ob die Spendengelder in einer Durchschnittsbetrachtung oder einzeln analysiert werden müssen. Ebenso kann auch die Anzahl der in der Organisation ehrenamtlich Engagierten eine Messgröße für ein hohes und gleichzeitig positives Image darstellen. Entsprechend sollte im Zeitablauf die Entwicklung der Anzahl der Ehrenamtlichen erfasst und ausgewertet werden.

In der Prozessperspektive wurden sowohl Messgrößen hinsichtlich der Prozessqualität⁴⁴ als auch geeignete Größen zur Betrachtung einer optimalen Ressourcennutzung⁴⁵ herangezogen. Schließlich wurde auch der laufende Kommunikationsprozess bewertet.

41 Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 73 ff. sowie Bruhn (1998), S. 153.

42 Vgl. Stauss (2000), S. 330.

43 Vgl. Tromsdorf (1998), S. 166 ff.; Kroeber-Riel/Weinberg (1994), S. 196 ff. sowie Haman/Erichson (2000), S. 334 ff.

44 Vgl. Schanz (1992), Sp. 1463.

45 Vgl. Töpfer (2000a), S. 136.

Ziel in der Prozessperspektive	(Potenzielle) Messgröße	Umsetzungsschritte
Klare und effiziente Prozesse sicherstellen	<i>Prozessqualität:</i> Aufdecken von Doppelarbeiten	Analyse der Prozesse: Istwert ermitteln, Zielwert festlegen, Abweichung
Interne Ressourcenbündelung verbessern	<i>Optimale Ressourcennutzung:</i> Kosteneinsparungen durch Ressourcenbündelung	Fuhrparkmanagement: Auslastung: Fahrzeuge, Räume prüfen: Istwert, Zielwert, Abweichung
Öffentlichkeitsarbeit optimieren	Kommunikationsleistung: Positive Berichte in der Presse	Anzahl: Istwert ermitteln, Zielwert festlegen, Abweichung (Öffentlichkeitsarbeit)

Tab. 2: Exemplarische Messgrößen aus der Prozessperspektive (Projektausschnitt)

Quelle: Eigene Darstellung, erarbeitet in der Praxis

Hinsichtlich der Prozessqualität (Tabelle 2), die letztlich Einfluss auf die Qualität der gesamten Einrichtung hat, wurde das Unterziel der Sicherstellung klarer und effizienter Prozesse verabschiedet. Als Messgröße wurde das Aufdecken von Doppelarbeiten formuliert. Die Erreichung des Unterziels einer verbesserten internen Ressourcenbündelung, die dazu dient, dass sich die Organisation finanzielle Freiräume schafft um die Oberziele zu erreichen, konnte durch monetär bewertbare Kosteneinsparungen begegnet werden. So wurde bspw. bereits das Fuhrparkmanagement genauer analysiert. Ebenfalls wurde damit begonnen, die Kommunikationsleistung genauer zu analysieren und die Ist-Situation festzuhalten um zu überprüfen, inwieweit das Unterziel einer optimierten Öffentlichkeitsarbeit erreicht wurde.

In der Mitarbeiterperspektive/organisationales Lernen wurden Messgrößen bzgl. der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation herangezogen⁴⁶, die in direktem Zusammenhang mit dem Unterziel einer höheren Mitarbeitermotivation stehen (Tabelle 3).

Ziel in der Mitarbeiterperspektive	(Potenzielle) Messgröße	Umsetzungsschritte
Mitarbeitermotivation (durch Personalentwicklung und Anreizsysteme)	<i>Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation</i> Mitarbeiterbefragung	Fragebogen erstellen (Projekt), Befragung regelmäßig durchführen und auswerten
Hohe fachliche Qualität sicherstellen	<i>Mitarbeiterqualifikation:</i> Soll-Ist-Vergleich	Pflegevisite: Standards, Abweichung
Mitarbeitermotivation durch Personalentwicklung und Anreizsystem Empowerment/Selbständiges Handeln	<i>Empowerment:</i> Fortbildungsbereitschaft	Anzahl der Mitarbeiter auf Fortbildung, in Mitarbeiterbefragung abfragen: Istwert, Zielwert, Abweichung

Tab. 3: Exemplarische Messgrößen aus der Mitarbeiterperspektive (Projektausschnitt)

Quelle: Eigene Darstellung, erarbeitet in der Praxis

So soll die Motivation mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung erhoben werden, wobei der entsprechende Fragebogen in einem Projekt erstellt wird. Dieser Fragebogen soll dann zukünftig regelmäßig eingesetzt werden. Der Kreisgeschäftsführer wird die weiteren Schritte vorbereiten. Außerdem wurde die Mitarbeiterqualifikation betrachtet, um die Zielerreichung einer gesicherten fachlichen Qualität zu überprüfen.⁴⁷ Die Messung der

46 Vgl. Braun (2000), S. 225 f.

47 Vgl. Töpfer (2000), S. 135.

fachlichen Qualität bei den Mitarbeitern wird im Bereich der Pflege bereits bei den Pflegevisiten festgehalten. Diese schon vorhandenen Messgrößen können somit als Basis zum Messen der Zielerreichung hinsichtlich einer ergebnisorientierten Versorgungs- und Lebensqualität herangezogen werden. Darüber hinaus wurde mit Hilfe der Überprüfung der Fortbildungsbereitschaft das Empowerment bewertet.⁴⁸ Hierbei muss generell betrachtet werden, wie viele Mitarbeiter eine Fortbildung besuchten, um dann genauer zu untersuchen, wie es um die Fortbildungsbereitschaft einzelner Mitarbeiter bestellt ist.⁴⁹ Insbesondere im Rettungsdienst war die Kenngröße Fortbildungen ein wichtiges Thema in der Diskussion. Speziell für das Ehrenamt entsteht ein zusätzlicher zeitlicher Aufwand durch die Teilnahme an Fortbildungen, die als Voraussetzung für einen aktiven Einsatz gesetzlich gefordert sind. So muss ein Teil der eingesetzten Zeit für (ohne Frage sinnvolle) Fortbildungen aufgewandt werden, um dann dem originären Ziel des Helfen Wollens indirekt dienlich zu sein.

In der Finanzperspektive wurden neben den originären monetären Größen⁵⁰ auch spezifische neue Messgrößen für soziale Einrichtungen generiert. Da das Oberziel der Einrichtung nicht eine Gewinnmaximierung ist, sondern dem Auftrag gerecht zu werden und gleichzeitig eine Kostendeckung zu erreichen, wurden der effiziente Ressourceneinsatz gemessen, indem zunächst die Betriebsergebnisse aller Geschäftsfelder ermittelt wurden, um sie dann zu vergleichen. Die Zukunftsfähigkeit des Verbandes hängt auch von dem Grad der Professionalisierung der Fundraisingaktivitäten ab. Dies ist somit das zweite Unterziel der Finanzperspektive. So wird in diesem Zusammenhang der derzeitige Stand der Erträge, die durch Fundraising bereitstehen, ermittelt, um dann einen konkreten Zielwert festzulegen (Tabelle 4).

Ziel in der Finanzperspektive	(Potenzielle) Messgröße	Umsetzungsschritte
Querfinanzierung für defizitäre Geschäftsfelder, die man sich leisten möchte, sicherstellen	<i>Effizienter Ressourceneinsatz:</i> Betriebsergebnis pro Geschäftsfeld	Analyse: Istwert, Defizit Ja/Nein
Fundraising professionalisieren	Anteil der Erträge aus Fundraisingaktivitäten	Prozentsatz berechnen, Istwert, Zielwert, Abweichung

Tab. 4: Exemplarische Messgrößen aus der Finanzperspektive (Projektausschnitt)

Quelle: Eigene Darstellung, erarbeitet in der Praxis

Alle Messgrößen dienen letztlich dazu, das Ergebnis zu bewerten, oder aber die Leistung zu verbessern. Hierbei orientiert sich die Beispielorganisation immer wieder an den Interessen der verschiedenen Stakeholder. So fokussiert die Klientenperspektive mit der Betrachtung der Klientenzufriedenheit auf die zentralen Interessen der Hilfsbedürftigen. Die Wahrnehmung der Organisation in der Öffentlichkeit führt letztlich zu einer positiven Einstellung gegenüber dem Kreisverband, sodass Hilfesuchende gerne dessen Leistungen in Anspruch nehmen und durchaus auch bereit sind, durch ehrenamtliches Engagement und Freiwilligenarbeit als Mitarbeiter oder durch Spenden als Finanzmittelgeber die Ein-

48 Vgl. Argyris (1998), S. 103 sowie Kleinbeck/Quast (1992), Sp. 1420 ff.

49 Vgl. Probst (2001), S. 215 sowie Töpfer (2000), S. 33.

50 Vgl. Töpfer (2000), S. 140.

richtung zu unterstützen. Die Prozessoptimierung trägt im Ergebnis den Interessen der Klienten und zugleich der Mitarbeiter Rechnung. Darüber hinaus können auch interne und externe Kooperationspartner von Verbesserungen im Prozess profitieren. Ebenso werden durch Presseberichte (potenzielle) Stakeholder in der Gesellschaft erreicht und auf die Einrichtung aufmerksam gemacht. Die Messgrößen der Mitarbeiterperspektive zielen v.a. auf das Wohl der Mitarbeiter und ihre Arbeitsleistung ab. Diese wiederum liegt auch im Interesse aller anderen Anspruchsgruppen. Zufriedene und motivierte Mitarbeiter bringen eine bessere Leistung, sind bereit, sich weiter zu qualifizieren und Verantwortung zu übernehmen. Dies kommt schließlich explizit den Klienten, den Trägern, die um den Fortbestand der Einrichtung bemüht sind, und dem Gemeinwohl zugute. Messgrößen in der Finanzperspektive garantieren, dass die Einrichtung ihre Geschäftsfelder kritisch analysiert und kostendeckend arbeitet und hierbei ihren Auftrag nicht außer Acht lässt. Um dies auch zukünftig zu leisten, wird die Betrachtung der Fundraisingaktivitäten zu einer Notwendigkeit. Die Finanzperspektive trägt damit als Grundvoraussetzung des Handelns allen Anspruchsgruppen Rechnung, da diese schließlich immer um den Fortbestand der Einrichtung bemüht sein werden.

4. Konzeption einer individuellen Scorecard: Das Beispiel im Pflegebereich

Hat eine Einrichtung den Prozess der Steuerung bis zu diesem Punkt durchgeführt, kann es im Rahmen der zielorientierten Mitarbeiterführung angebracht sein, mit individuellen Scorecards als Grundlage der Zielvereinbarungen (MbO) zu arbeiten. Somit kann die Lücke zwischen Strategie und Tagesgeschäft tatsächlich geschlossen werden. Die für den Mitarbeiter individuell gesetzten Ziele werden in Beziehung zu den Zielen der Gesamtorganisation gesetzt.⁵¹ Jeder einzelne Organisationsteilnehmer kann auf seiner Karte die für ihn relevanten Ziele ausfindig machen und sich hierzu seine persönlichen Ziele und Maßnahmen notieren. Exemplarisch wird hier eine individuelle Scorecard für den Bereich der Pflege dargestellt (Abbildung 4). Auf der Karte sind die vier Perspektiven (Menschen/Klienten, Prozesse, Mitarbeiter und Finanzen) mit den jeweils relevanten Unterzielen festgeschrieben. Neben geeigneten Messgrößen mit entsprechenden Zielwerten über eine Zeitachse kann sich der Pflegedienstleiter in der rechten Spalte seine persönlichen Ziele notieren. Die Karte bietet außerdem genug Raum, um für ein persönliches Ziel die dazugehörigen Maßnahmen darzustellen. Hier wird deutlich, dass die BSC nicht nur die Strategieentwicklung und Zielfindung unterstützt, sondern beteiligt ist an der Realisation der Ziele. Dies geschieht durch das konsequente Verfolgen von geeigneten Maßnahmen und der geeigneten Messung der Wirkung des individuellen Handelns auf die Zielsetzung. In dem skizzierten Fall ging es in der Mensch- bzw. Klientenperspektive um das Ziel, innovative Dienstleistungen zu etablieren. Dies kann im stationären Pflegebereich bedeuten, dass für die Bewohner über unentgeltliche Zusatznutzen nachzudenken ist. Beispielsweise die Einrichtung eines rein ehrenamtlich betriebenen Hol- und Bring-

51 Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 219 ff.

dienstes, die vom Geschäftsführer vorgeschlagen wurde, kann hierbei von Nutzen für alle sein. Ein Projektteam mit einem Verantwortlichen im Bereich der Sozialarbeit soll sich um dieses Vorhaben kümmern. Im Prozess der Pflege soll der EFQA angestrebt werden. Dies bedeutet, dass der Pflegedienstleiter den entsprechenden Kriterienkatalog an die Mitarbeiter weitergibt und Verantwortlichkeiten für das Einhalten einzelner Kriterien festlegt. In der Mitarbeiterperspektive soll das Vertrauen zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern verbessert werden. Geplant ist die Gründung einer Alzheimergruppe, die im Laufe der Zeit weitgehend ehrenamtlich verantwortet wird. So müssen Angehörige kontaktiert und aufgeklärt sowie erste Treffen terminiert werden. Schließlich gilt es in der Finanzperspektive zu prüfen, inwieweit Cross-Sellingpotenziale genutzt werden können. Hier muss der Verantwortliche Kontakt mit dem Controlling (Abteilung 4) aufnehmen und die Datenbank durchsehen. Zu beachten ist hierbei die Einhaltung von datenschutzrechtlichen Anforderungen.

Persönliche Scorecard für Personal in Leitungsfunktion im Pflegebereich										
Unterziele	Messgrößen	Zielwerte für das Jahr . . . und Erreichungsgrad								Persönliches Ziel
		2002	Ist	2003	Ist	2004	Ist	2005	Ist	
Menschen Innovative, an der Gesellschaft orientierte Angebote im Bereich der Pflege	Wünsche umgesetzt/geprüft: einen oder zwei	1 2		1 2		1 2		1 2		1. Hol- und Bringdienst durch ehrenamtliche Kräfte des Kreisverbandes einrichten
Prozesse Einführung und Fortsetzung von Zertifizierungen/Evaluationen, EFQA in der Pflege	Erreichungsgrad hinsichtlich der Prüfkriterien	70%		85%		95%		100%		2. Erfüllen der Kriterien in meinem Verantwortungsbereich als Pflegedienstleiter
Mitarbeiter Schaffung von Vertrauen zwischen Ehrenamt und Hauptamt	Anteil der Ehrenamtlichen mit verantwortlicher Rolle	80%		90%		98%		98%		3. Selbsthilfegruppe-Alzheimer ins Leben rufen und bewerben
Finanzen Cross-Sellingpotenziale ausschöpfen	Anteil der Mehrfachabnehmer	20%		30%		40%		> 40%		4. Datenbank mit Abteilung 4 (Controlling) abstimmen, weitere Schritte überlegen
Persönliche Maßnahmen		Vorgaben								
1. Projektteam bilden mit Verantwortlichem		Bedarfe, Teilnehmer, Termine abstimmen etc.								
2. Kriterienkatalog an Mitarbeiter weitergeben		Verantwortung für Einzelkriterien delegieren, kontrollieren etc.								
3. Angehörige kontaktieren und aufklären		Anschreiben verfassen, Termin klären, Einführung vorbereiten etc.								
4. Kontakt zu Abteilung 4 aufnehmen		zeitliche Vorgaben, Vorgehen abstimmen etc.								
Name: Michael Muster Gemeinschaft/Abteilung: Abteilung 6, stationäre Pflege Funktion: Pflegedienstleiter Datum: 31. Juli 2002										

Abb. 4: Individuelle Scorecard für einen Pflegedienstleiter

Quelle: Eigene Darstellung, erarbeitet in der Praxis

IV. Implementierung und mögliche Barrieren

Aufgrund der zahlreichen Messgrößen ist es notwendig, das Berichtswesen in der Organisation den neuen Anforderungen durch die BSC anzupassen, um zu gewährleisten, dass Transparenz und Verständnis bei den Führungskräften und allen weiteren Mitarbeitern geschaffen wird. Das Berichtswesen dient der Informationsvermittlung. Es ist somit auch

ein Kommunikationsmedium. Neben der verbesserten einheitlichen Kommunikationsleistung durch die BSC ist auch die Mitarbeiterführung an die BSC und die gesetzten Ziele anzupassen. So können mit Hilfe von Informationsblättern die Zielsetzungen der BSC den einzelnen Mitarbeitern verständlicher gemacht werden. Durch das Aufstellen von eigenen Mitarbeiter-Scorecards können diese sich stärker mit dem Gesamtziel und den nachgelagerten Unterzielen sowie den individuell vereinbarten Zielen identifizieren. Schließlich hängt der Erfolg der Steuerung durch die BSC von einem überzeugten Führungsgremium und jedem einzelnen Organisationsteilnehmer ab. So geht es v.a. darum, ein Commitment für die neuartige Steuerung zu erreichen, den Verstand zu reizen und Widerstände zu brechen. Dies stellt insbesondere in NPO eine große Herausforderung dar, da hier etliche Barrieren auftreten können. So fühlen sich insbesondere ehrenamtliche Mitarbeiter fremdbestimmt, wenn sie mit dem Wunsch einer stärkeren Professionalisierung ihrer Arbeit durch Gemeinschaftsleiter oder aber Hauptamtliche konfrontiert werden. Des Weiteren fühlen sich traditionell verwurzelte Mitarbeiter dem eigentlichen Sinn ihrer Arbeit auch deshalb beraubt, weil plötzlich Kostenaspekte relevant werden. Dieser Personenkreis fürchtet um den eigentlichen Auftrag der Organisation und letztlich um das Wohl der Klienten. Außerdem bedeutet eine Auseinandersetzung mit neuen Managementinstrumenten eine Mehrbelastung. Speziell in zeitlicher Hinsicht wird es daher für ehrenamtliche Kräfte schwierig, sich den neuen Herausforderungen zu stellen. Für sie steht das Helfen-wollen im Mittelpunkt ihres Tuns. Neben den Zeitrestriktionen, die sicherlich auch immer im Hauptamt gegeben sind, fehlt es oftmals an einer ausreichenden Führungs- oder Projektsteuerungskompetenz der Führungsverantwortlichen. Hinzu kommt, dass ehrenamtlich Tätige nicht vertraglich an die Organisation gebunden sind und sie jederzeit der Einrichtung den Rücken kehren können. Allerdings ist dieser kritische Aspekt auch als fruchtbar zu betrachten, im Sinne einer „whistle blow function“. Ein sich Abwenden von der Organisation ist schließlich oftmals Ausdruck eines Nichteinverständnisses mit den eingeschlagenen Entwicklungen. Somit kann dadurch eine eventuelle Fehlentwicklung rasch erkannt werden. Aufgrund der knapperen Zeitbudgets der Mitarbeiter in sozialen Einrichtungen, müssen die ehrgeizig gesetzten Zeitrahmen neu gesteckt und angepasst werden. So war im vorliegenden Anwendungsfall die ursprünglich bemessene Zeit letztlich mit einem Faktor von 1,5 zu multiplizieren. Aufgrund der fehlenden ausreichenden strategischen Ausrichtung konnte die BSC nicht sofort in einer Piloteinheit zum Einsatz kommen, sondern es mussten zunächst eine Sensibilisierung der Gesamtorganisation sowie ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden. Ansonsten wäre ein unabdingbar notwendiges Commitment in unerreichbare Ferne gelangt.

V. Fazit

Die BSC erhält mehr und mehr Einzug in NPO. Ihre Vorteile liegen klar auf der Hand. Insbesondere die klare Strukturierung aller Aktivitäten mit Hilfe der ganzheitlichen Steuerung unterstützt den Erfolg der Organisationen. Wesentliche Aufgaben werden ermittelt

und das effektive Handeln in der Einrichtung zum Selbstverständnis. Herrschende Vorbehalte gegenüber einer Professionalisierung der sozialen Arbeit können aufgebrochen werden. Dies v.a. deshalb, weil die BSC eine konsensorientierte dialogische Führung ermöglicht. Jeder Organisationsteilnehmer kann in Mitarbeitergesprächen und Feedbackschleifen seine Erfahrung an den Vorgesetzten melden und hiermit ein aktiver Teil der Strategieentwicklung sein. Neben der Schaffung von größerer Transparenz führt die Arbeit mit der BSC auch zu einer offeneren Kommunikation. Letztlich wird die Kultur des Handelns der Einrichtung positiv beeinflusst, was insbesondere das mögliche Spannungsfeld zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen Mitarbeitern deutlich entschärfen kann.

Abstract

Adelheid Susanne Esslinger, Management in Non Profit Organisations – The challenge between voluntary work and profession

Balanced Scorecard; Management; Measurements; Non Profit Organisations; Stakeholder; Volunteer

Using the four dimensional Balanced Scorecard (BSC) as a strategic management system is appropriate for Non Profit Organisations (NPO). If a strategic orientation is missing in an organisation, the BSC helps to define the strategy, ensures better performance and efficiency. The NPO will be able to focus on strategic objectives and to define an action programme to achieve its targets. The performance can be reported through the information system by establishing individual measures for each goal. All members of the organisation may carry a personal scorecard in order to align individual actions and working results to the strategy (top down and bottom up processes). The BSC creates transparency and better communication in organisations. It assures a better long term performance of the NPO.

Literaturverzeichnis

- Alkhafaji, Abbas F. (1989), A Stakeholder Approach to Corporate Governance, New York u.a.
- Argyris, Chris (1998), Empowerment – The Emperor's New Clothes, in: Harvard Business Review, 76. Jg., Heft 3, S. 98-104
- Badelt, Christoph (1997), Soziale Dienstleistungen und der Umbau des Sozialstaats, in: Reform des Sozialstaats 1, hrsg. von Richard Hauser, Berlin, S. 181-220
- Bauer, Rudolph (2001), Personenbezogene soziale Dienstleistungen, Wiesbaden
- Bleicher, Knut (1994), Normatives Management, Frankfurt am Main und New York
- Boeßenecker, Karl-Heinz (2000), Privatisierung und Ausgliederung im Sozialsektor – Ein Balanceakt zwischen neuer Steuerung und Subsidiarität, in: Privatisierung im Sozialen Sektor, hrsg. von Karl-Heinz Boeßenecker, Achim Trube und Norbert Wohlfahrt, Münster, S. 80-94
- Braun, Wolfgang (2000), Die Mitarbeitermeinungsumfrage bei IBM, in: Dienstleistungsqualität, hrsg. von Manfred Bruhn und Bernd Stauss, Wiesbaden, S. 223-235
- Bruhn, Manfred (1998), Balanced Scorecard – Ein ganzheitliches Konzept der wertorientierten Unternehmensführung?, in: Wertorientierte Unternehmensführung, hrsg. von Manfred Bruhn u.a., Wiesbaden, S. 145-167

- Dichtl, Erwin und Ottmar Issing (1987), *Vahlens Großes Wirtschaftslexikon*, München
- Engelhardt, Hans Dieter (1997), *Organisationsmanagement*, in: *Handbuch soziale Dienstleistungen*, hrsg. von Albert Hauser, Rolf Neubarth und Wolfgang Obermair, Neuwied u.a., S. 41-62
- Englisch, Joachim (2001), *Planung, Steuerung und Review von strategischen und operativen Geschäftsprozessen – Die Balanced Scorecard in der Heidelberg-Gruppe*, in: *Balanced Scorecard im Human Resources Management*, hrsg. von Martin Grötzinger und Heinz Uepping, Neuwied, S. 69-79
- Esslinger, Adelheid Susanne (2003), *Qualitätsorientierte Planung und Steuerung in einem sozialen Dienstleistungsunternehmen mit Hilfe der Balanced Scorecard*, Burgdorf
- Esslinger, Adelheid Susanne (2002), *Einsatz geeigneter Steuerungssysteme für stationäre Pflegedienstleister*, in: *Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen*, hrsg. von Andreas G. Scherer und Jens M. Alt, Stuttgart, S. 211-238
- Finis-Siegler, Beate (2001), *NPOs ökonomisch betrachtet*, Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor – Nr. 15
- Freemann, R. Edward (1984), *Strategic Management*, Marshfields
- Gomez, Peter (1993), *Wertmanagement*, Düsseldorf u.a.
- Hamman, Peter und Bernd Erichson (2000), *Marktforschung*, Stuttgart
- Horak, Christian (1995), *Controlling in Nonprofit-Organisationen – Erfolgsfaktoren und Instrumente*, Wiesbaden
- Jacobson, Dan (2001), *Standing in for King Solomon – The Potential Contribution of Human Resource Management to the Implementation of the Stakeholder Approach*, in: *European Work and Organizational Psychologist*, 4 Jg., Heft 1, S. 39-50
- Janisch, Monika (1993), *Das strategische Anspruchsgruppen Management*, Bern u.a.
- Kaplan, Robert S. und David P. Norton (2001), *Die strategiefokussierte Organisation*, Stuttgart
- Kaplan, Robert S. und David P. Norton (1997), *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Boston
- Kaplan, Robert S. und David P. Norton (1997a), *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart
- Kaplan, Robert S. und David P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard*, Boston
- Klein, Karl Achim und Alexander Hohnjec (2000), *Turbulente Zeiten verlangen professionelle Instrumente*, in: *Controller Magazin*, o. Jg., Nr. 1, S. 40-43
- Kleinbeck, Uwe und Hans-Henning Quast (1992), *Motivation*, in: *Handwörterbuch der Organisation*, hrsg. von Erich Frese, Stuttgart, Sp. 1420-1434
- Kroeber-Riel, Werner und Peter Weinberg (1994), *Konsumentenverhalten*, München
- Malvey, Donna, Myron D. Fottler und Donna J. Slovensky (2002), *Evaluating Stakeholder Management Performance Using a Stakeholder Report Card – The Next Step in Theory and Practice*, in: *Health Care Management Review*, 27. Jg., Heft 2, S. 66-79
- Meyer, Manfred (2001), *Stakeholder-Effizienz – Ein Beurteilungsrahmen für diakonische Sozialleistungen*, Vortrag beim 4. Management-Symposium der Diakonischen Heime in Kästorf e.V. im November 2000, in: *Der Diakonische Auftrag: Grundlagen – Ansprüche – Verantwortung*, hrsg. von Steffen Fleßa, Arbeitsbericht Nr. 2001-1, Evangelische Fachhochschule Nürnberg, Nürnberg, S. 73-85
- Mikus, Andreas (2000), *E:PRO – Neue Wege wagen*, Chemnitz
- Morganski, Bernd (2001), *Balanced Scorecard*, München
- Näsi, Juha (1995), *What is Stakeholder Thinking?, A Snapshot of a Social Theory of the Firm*, in: *Understanding Stakeholder Thinking*, hrsg. von Juha Näsi, Helsinki, S. 19-32
- Niskala, Mikael und Salme Näsi (1995), *Stakeholder Theory as a Framework for Accounting*, in: *Understanding Stakeholder Thinking*, hrsg. von Juha Näsi, Helsinki, S. 119-134
- Osborne, Stephen P. (1998), *Voluntary Organizations and Innovation in Public Services*, London
- Ottad, Adrian, Stefanie Wahl und Meinhard Miegel (2000), *Zwischen Markt und Mildtätigkeit – Die Bedeutung der Freien Wohlfahrtspflege für Gesellschaft, Wirtschaft und Beschäftigung*, München
- O. V. (2001), *Balanced Scorecard umsetzen*, hrsg. von Horváth & Partner, Stuttgart, S. 381
- Pankoke, Eckhart (2002), *Engagement fordern – Kompetenz fördern: Wert- und Wissensmanagement für freie Kräfte im Dritten Sektor*, in: *Die Ehrenamtlichen*, hrsg. von Richard Geisen und Bernd H. Mühlbauer, Münster u.a., S. 30-41
- Probst, Hans-Jürgen (2001), *Balanced Scorecard leicht gemacht*, Wien und Frankfurt am Main
- Rappaport, Alfred (1995), *Shareholder Value*, Stuttgart
- Reinspach, Rosemarie (2001), *Strategisches Management von Gesundheitsbetrieben*, Stuttgart
- Schanz, Günther (1992), *Organisation*, in: *Handwörterbuch der Organisation*, hrsg. von Erich Frese, Stuttgart, Sp. 1459-1471
- Smith, Bucklin & Associates, Inc. (2000), *The Complete Guide to Nonprofit Management*, New York u.a.
- Spiegelhalter, Franz (1985), *Das Geld der Freien Wohlfahrtspflege*, in: *Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege – Aufgaben und Finanzierung*, hrsg. von Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, Freiburg im Breisgau, S. 17-36
- Stauss, Bruno (2000), *„Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung – Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse*, in: *Dienstleistungsqualität*, hrsg. von Manfred Bruhn und Bernd Stauss, Wiesbaden, S. 321-340

- Steinmann, Horst und Andreas Georg Scherer (1996), Strategisches und operatives Controlling, in: Lexikon des Controlling, hrsg. von Christof Schulte, München und Wien, S. 135-144
- Steinmann, Horst und Georg Schreyögg (1993), Management, Wiesbaden
- Tiebel, Christoph (1998), Strategisches Controlling in Non Profit Organisationen, München
- Töpfer, Armin (2000), Die Fokussierung auf Werttreiber, in: Das Management der Werttreiber, hrsg. von Armin Töpfer, Frankfurt am Main, S. 31-49
- Töpfer, Armin (2000a), Messung und Messgrößen für die Gestaltungsfelder der Balanced Scorecard, in: Das Management der Werttreiber, hrsg. von Armin Töpfer, Frankfurt am Main, S. 124-144
- Tromsdorf, Volker (1998), Konsumentenverhalten, Stuttgart
- Wadsack, Ronald (2002), Erfolgreich mit Ehrenamtlichen – Gewinnung + Bedeutung = Motivation, in: Die Ehrenamtlichen, hrsg. von Richard Geisen und Bernhard H. Mühlbauer, Münster u.a., S. 6-29