

Leitfaden Steuern und Sichern

Qualitätsentwicklung braucht Steuerung und Sicherung

Die Balanced Scorecard wird als das Hauptinstrument in Qualitätsprojekten von Kinder- und Jugendverbänden empfohlen. Qualitätsprojekte können in ihrem Ablauf unterschiedlich designed sein. Die Organisation entscheidet wann und warum sowie in welchem Ausmaß Evaluationen und Standardentwicklungen vorgenommen werden müssen. Den Kern eines Qualitätsprojektes stellen jedoch immer die Elemente sichern und steuern, also entwickeln von Qualität, dar.

Die Balanced Scorecard ein probates Mittel für Qualitätsmanagement

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Steuerungsinstrument, das auf strategischen Zielen basiert oder anders: auf der Ebene der Teilziele ansetzt, immer unter Bezugnahme auf das/die Globalziele, das Leitbild, die Organisationsphilosophie.

Die BSC lässt sich für Qualitätsprojekte mit unterschiedlichen Ansprüchen einsetzen

- für einzelne Projekte
- für inhaltliche Schwerpunkte
- für Abteilungen
- für verschiedenste Organisationseinheiten
- für eine Gesamtorganisation.

Ablauf einer BSC-Entwicklung

1. Rahmenbedingungen für die Entwicklung einer BSC

Leitbild muss allgemein bekannt und akzeptiert sein

Um eine BSC erfolgreich aufbauen zu können ist es zunächst nötig, Teilziel und Globalziel oder anders: Strategie und Leitbild zu unterscheiden.

Leitbilder sind verschriftlichte Visionen und Missionen, sie geben Auskunft über grundsätzliche Organisationswerte und Philosophien. Leitbilder schaffen Identifikation und Begeisterung für eine Organisation. Sie legen einerseits generelle Spielregeln der Organisation fest, sind aber andererseits breit gültig und müssen deshalb pauschal sein.

Die Balance Scorecard arbeitet daher nicht direkt mit dem Leitbild, sie bezieht sich jedoch ständig darauf.

⇒ Zu Beginn der BSC-entwicklungsphase muss die Leitung sicherstellen, dass das Leitbild bekannt ist und zur Verfügung steht.

Klären der Organisationsebene

- Bevor mit der Entwicklung begonnen wird, muss klar sein,
- ⇒ für welchen Arbeitsbereich, Leistungssegment,
 - ⇒ für welches Projekt oder
 - ⇒ für welche Organisationseinheit die BSC gelten soll.

Einsatz einer Projektgruppe

Es macht Sinn für die BSC-Entwicklung eine Arbeitsgruppe einzusetzen, die über einen laufenden Zeitraum, die Verantwortung für den Entwicklungsprozess hat.

- ⇒ Die TeilnehmerInnen an dieser Gruppe stammen idealerweise aus dem Arbeitsbereich für den die BSC entwickelt wird.

Für mehr Sicherheit bezüglich strategischer Entscheidungen sorgt eine Einbindung einer Führungsperson in die Arbeitsgruppe. Gegebenenfalls müssen Workshops und Informationsveranstaltungen über den Entwicklungsprozess Auskunft geben.

Festlegung des zeitlichen Rahmens

In Abhängigkeit davon, welcher Arbeitsbereich einer Organisation betroffen ist, ist der zeitliche Rahmen zu setzen.

- ⇒ Eine Terminisierung unter einem Jahr ist unrealistisch.

2. Konkrete Entwicklungsschritte

2.1 Strategie festlegen bzw. Teilziele entscheiden

Der Kern einer Strategie ergibt sich aus der inhaltlichen Positionierung. „Unsere Angebote sollen sich durch das Vorhandensein klarer und bekannter Sicherheitsvorschriften auszeichnen.“ „Unsere Angebote berücksichtigen geschlechtsspezifische Unterschiede von Mädchen und Buben. Fördern aber auch gleichzeitig das Miteinander.“

2.2 Festlegen der strategischen Ziele

Die BSC empfiehlt eine Beschränkung auf einige wesentliche strategische Ziele. Zu viele Ziele sind schwer handhabbar und führen eher zu Verwirrung als zu Klärung. Bei zu wenigen Zielen besteht die Gefahr der Pauschalierung.

- ⇒ Über alle Perspektiven hinweg sollten nicht weniger als 8 und nicht mehr als 20 Ziele formuliert werden. Dies gewährleistet die inhaltliche Konzentration und Steuerbarkeit.

2.3 Ziele formulieren

Zu achten ist ebenfalls auf den Grad der Formulierung. Die BSC sollte als „sprechendes“ Instrument eingesetzt werden können. Das heißt, auch MitarbeiterInnen oder Mitglieder, die nicht am Entwicklungsprozess selbst teilnehmen, sollten nachvollziehen können, worum es auf der Balanced Scorecard geht. Auf diese Art der informativen und emotionalen Kraft zu verzichten, wäre schade.

2.4 Messgrößen bzw. Kennzahlen

Messgrößen dienen dazu, strategische Ziele klar und unmissverständlich auszudrücken sowie die Zielerreichung verfolgen zu können. Über das Messen von Zielen soll das Verhalten in eine gewünschte Richtung beeinflusst werden. Organisationsindividuelle, strategische Ziele erhalten nicht zuletzt durch die Bestimmung von Messgrößen ihr Eindeutigkeit.

⇒ Die Anzahl der Messgrößen pro Ziel in Nonprofit-Organisationen liegt bei 2 bis 3. Es sollten jedenfalls nicht mehr als 10 Kennzahlen pro Perspektive sein, um die BSC steuerbar zu halten.

Ein Ziel beschreibt einen Zustand in der Zukunft, den man erreichen will. Das heißt, eine Zielerreichung führt immer zu einer Veränderung, dies äußert sich in einer ganz bestimmten Form. Diese Form lässt sich messen. Manchmal ist es allerdings eine Frage der Praktikabilität, ein Ziel zu messen.

Für zu pauschale Ziele finden sich keine Messgrößen. Diesem Problem lässt sich nur beikommen, indem das strategische Ziel nochmals überarbeitet und konkretisiert wird.

Wann hat man die richtige Messgröße gefunden ? Einige Kontrollfragen:

- Kann man der Messgröße das Erreichen des gewünschten Zieles ablesen?
- Wie gut bildet die Messgröße das betreffende Ziel ab?
- Ist eine eindeutige Interpretation der Messgrößen möglich?
- Ist eine prinzipielle Erhebbarkeit gewährleistet?
- Liegt die Messgröße im überwiegenden Einflussbereich des Zielverantwortlichen?

2.5 Operative Ziele bzw. Sollwerte bestimmen

Konkrete Zielwerte sind nötig, um das Element der Steuerung umsetzen zu können.

Wichtigste Frage in diesem Zusammenhang: Welche Zielwerte sind wertschöpfend für die entsprechende Perspektive?

⇒ Dabei ist darauf zu achten ein anspruchsvolles, aber realistisches Zielniveau anzusteuern.

2.6 Aktivitäten planen

Erst konkrete Tätigkeiten der MitarbeiterInnen einer Organisation führen zur Umsetzung der gesetzten Ziele. Etliche dieser Tätigkeiten ergeben sich aus den festgelegten Aufgaben der MitarbeiterInnen.

Es braucht jedoch auch Maßnahmen, die die Umsetzung der strategischen Ziele ermöglichen bzw. flankieren. Diese ergeben sich nicht aus den laufenden Geschäften, sondern aus der BSC. Solche Maßnahmen werden strategische Aktivitäten genannt. Darunter versteht man Projekte, Aktivitäten und Tätigkeiten, die außerhalb des Tagesgeschäftes liegen, zum Teil erst geplant werden müssen und Ressourcen beanspruchen.

Durch die Festlegung solcher Aktivitäten werden die Ziele umgesetzt.

⇒ Ideen für Aktivitäten entwickeln

⇒ Aktivitäten priorisieren

⇒ größere Aktivitäten budgetieren und nach Ablaufschritten planen (Konzepte, Arbeitspläne)

⇒ Aktivitäten in die BSC aufnehmen

⇒ Zeitplan festlegen

2.7 Raster besetzen

Der Einsatz eines gängigen BSC-Rasters

- schafft Übersichtlichkeit
- hilft dabei nichts Wesentliches zu vergessen
- ermöglicht die Dokumentation von Zielen, Messgrößen, Standards etc.
- integriert ein Reportingsystem.

Perspektive					
Strategische s Ziel	Messgröß e	Ziel/Sollwer t	Aktivitäte n	Verantwortlic h	Strategische r Zeithorizont

Der Raster kann individuell besetzt werden, sofern er strategische Ziele, Messgrößen und Sollwerte enthält:

Perspektive					
Strategisches Ziel	Messgröße	Ist-Wert	Zielwert 2001	Zielwert 2003	Zielwert 2005

Üblicherweise umfasst eine BSC zwei bis drei Zeiträume

2.8 Raster umsetzen und Kontrolle des Entwicklungsverlaufes

Die Zielwerte variieren für die einzelnen Zeiträume. In aller Regel müssen die Werte für die erste Entwicklungsperiode und der Zielwert für das Ende eines strategischen Zeithorizonts bestimmt und festgelegt sein (Zielwert 2001 und 2005). Die Zielwerte der zwischenzeitlichen Perioden (Zielwert 2003) werden im Rahmen eines, möglichst jährlichen Aktualisierungsprozesses als Ausgangswerte aufgenommen. Falls sich durch Erreichung eines Zielwertes eine neue Ausgangssituation ergeben hat, müssen die Zielwerte dieser geänderten Situation angepasst werden. Das heißt, während des Einsatzes der BSC braucht es Spezifizierungsphasen für den Zielwert. Zielwert-Entwicklungen verlaufen in den seltensten Fällen linear. Der Zielwertverlauf hängt maßgeblich von den geplanten strategischen Aktionen ab. Dieser Verlauf stellt gleichzeitig eine Kontrolle über die Zielerreichung dar, denn die Zielwerte bilden eine kontinuierliche oder sprunghafte Veränderung ab.
