



BSC

BSC ist das Kürzel für Balance Scorecard. Wörtlich übersetzt heißt es etwas knorrig Gleichgewichtsergebniskarte. So sagt das aber niemand und erklärt werden muss es sowieso.

Die Balance Scorecard, 1995 von Kaplan und Norton in den USA als Ergebnis eines Forschungsprojektes entwickelt, hat zum Ziel, die harten und weichen Faktoren von wirtschaftlichen Unternehmen zu verbinden. Bis dahin wurden hauptsächlich aus den harten Finanzdaten jene Kennzahlen gewonnen, mit denen Unternehmensführungen Steuerung und Controlling betrieben. Dagegen waren Erfolgsfaktoren, wie strategische Ziele und die Art und Weise der Leistungserstellung in den Betrieben, schwer messbar. Die Methode BSC eröffnet die gleichzeitige Messbarkeit weicher, strategischer Ziele und ihre Verbindung zu den Prozessen und Mitarbeitern. Schließlich managt kein Unternehmen nur Finanzen, sondern auch Produktion, Mitarbeiter und Kundenbindung. Auf der einen Seite versuchen viele wirtschaftliche Unternehmen ihren Profit durch das Controllinginstrument BSC zu steigern. Sie packen zu den harten Finanzziele die weichen Ziele

dazu und hoffen mit dieser Philosophie, das Gleichgewicht und die Ausgewogenheit all ihrer Firmenabteilungen steuern zu können, um am Markt erfolgreicher zu sein. Auf der anderen Seite haben sich sozialwirtschaftliche Unternehmen (NPO's, Non Profit Organisationen) um so etwas bisher nicht gekümmert. Hauptsächlich waren und sind sie ihren weichen Zielen verbunden, koste es, was es wolle. Es wurde ja alles bezahlt. Das ist nun vorbei und mit der Vertreibung aus dem Paradies sind sozialwirtschaftliche Unternehmen jetzt gezwungen, sich dem freien Spiel der Marktkräfte zu unterwerfen. Die Ausrüstung für das Kräftemessen scheint ganz allgemein die Methode BSC zu werden. Vermehrt mischen sozialwirtschaftliche Unternehmen zu ihren weichen, inhaltlichen Zielsetzungen die harten, finanziellen Faktoren dazu. Die ersten in Deutschland waren Altenhilfe- und Pflegeeinrichtungen. Mit dem Verlust ihres geschützten Bereiches sind diese Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege unmittelbar der Konkurrenz der Privaten ausgesetzt. Und sie greifen zunehmend neben Qualitätsmanagement zu Instrumenten wie der BSC, um im Wettbewerb ihre Marktanteile zu halten, auszubauen und betriebswirtschaftlich zu überleben.

Auch der Markt der Eingliederungshilfe verändert sich. Das Qualitätsmanagementsystem der Mürwiker Werkstätten fordert die Bewertung seiner Prozesse, um sie managen zu können. Prozesse haben nicht nur einen Anfang und ein Ende, sondern auch einen Zweck. Es soll ja dabei etwas herauskommen. Doch wie bewertet man das? Mit einer

errechneten Kennzahl wie das Punktesystem in der Schule oder mit einer bewertenden Zusammenfassung durch das geschriebene Wort?

Aus den bisherigen Anstrengungen der Geschäftsführung, die vielen Prozesse in den Mürwiker Werkstätten letztlich in Kennzahlen und in Reviews zu beschreiben, reifte die Erkenntnis, dass die Balance Scorecard die geeignete Methode sein könnte. Günter Fenner engagierte einen Praktiker dieser Methode, den Personalmanager Wolfgang Runge von Motorola. Ein Glücksgriff. Und so trafen sich an einem regnerischen Mittwoch im Dezember letzten Jahres "13 Wilde" im Konferenzraum der FLITZ zu einer ganztägigen Einführung in das Verfahren BSC. Schon auf dieser Sitzung wurde die erste Balance Scorecard der Mürwiker Werkstätten mit Inhalt gefüllt. Sie ist heute noch in weiten Teilen gültig und war Ausgangspunkt der umfassenden Erarbeitung der ersten Mürwiker BSC auf der Jahrestagung der Wilden 13 im Januar 2005.

Die BSC ist tatsächlich eine Karte, aufgebaut als Matrix. Sie hat vier Spalten und am Anfang noch eine unbestimmte Anzahl von Zeilen. Die Spaltenüberschriften heißen von links: Strategie, Unternehmensziele, Prozesse und Geschäftsergebnisse. Aus der langfristigen Strategie werden konkrete, kurzfristige Zielvorstellungen abgeleitet, die Prozesse auslösen und letztlich in einer Reihe von Einzelmaßnahmen münden. Die Ergebnisse können gemessen und dann von rechts wieder, Spalte für Spalte, zurück bis zum Anfang bewertet werden. Die Karte gilt für ein Jahr.

Die Spalte Strategie ist in drei Zeilen unterteilt:

1. in die Vision, die ein Bild vom zukünftigen Zustand der Mürwiker Werkstätten beschreibt,

2. in die Mission, die Grund und Zweck der Mürwiker Werkstätten darlegt und daraus Zielvorstellungen ableitet und

3. sind die Werte der Mürwiker Werkstätten wie Kollegialität, Erfolgsorientierung und Fehlerreflexion sowie Liebe zu Widersprüchen aufgeführt, die aus dem Leitbild übernommen wurden.

In der Spalte Unternehmensziele sind die Jahresziele nach Abteilungen der Mürwiker Werkstätten aufgliedert. Sie müssen eindeutig und erreichbar sein. Es gibt nicht nur ein Ziel für eine Abteilung, sondern je nach Anforderung und Wille, gleich mehrere Ziele. Jedes Ziel hat eine Zeile. So sind z. B. für die Abteilung Arbeiten als Ziele kontinuierliche Auslastung, Zertifizierung, Außenarbeitsplätze schaffen, Anpassung des Raumbedarfs u.a. definiert. Für die Abteilung Wohnen sind z.B. Zeitgewinn für die pädagogische Betreuung, Erschließung neuer Klientel und neue Betreuungsangebote genannt.

Die dritte Spalte trägt die Überschrift Prozesse. Jede Abteilung der Mürwiker Werkstätten geht mit ihren unterschiedlichen Unternehmenszielen auch ganz unterschiedliche Wege. Alle Wege lassen sich in vier Perspektiven einordnen: in die Finanzperspektive, in die Prozessperspektive, in die Perspektive Kunden- und Marktorientierung und in die Perspektive Lernen und Innovation. Durch den Überblick wird die Ausgewogenheit (oder Unausgewogenheit) der unterschiedlichen

Strategische Richtung		Leistungsmessung	
Strategie	Unternehmensziele 2005	Prozesse	Geschäftsergebnisse
Vision Wir, die Mürwiker Werkstätten GmbH, sind gemeinsam mit den FLEK-Gesellschaften in Schleswig-Holstein ein wesentlicher Ansprechpartner für Staat, Wirtschaft und Menschen zum Thema gesellschaftliche Integration durch Arbeiten und Wohnen. Wir führen die Diskussion über die weitere Entwicklung in diesem Bereich.	Allgemein 1. Optimierung Kostenmanagement 2. Netzwerkpflge	Finanzperspektive 1 prozessbezogene Kostenrechnung	Finanzperspektive 1a Kostendeckung durch Vergütungsumsätze Wohnen 1b Kostendeckung durch Vergütungsumsätze Arbeiten 1c Auszahlungsquote § 12 = 70 % 1d Umsatzsteigerung WbM Produktion 1e Auslastung shW 100 % ggf. durch VHP 1f JAZK ausgeglichen
		Prozessperspektive	Prozessperspektive
		Perspektive Kunden- und Marktorientierung 2 Netzwerkpflge und -ausbau	Perspektive Kunden- und Marktorientierung 2 Neue Themen/Teilnehmer im Netzwerk 2004/2005
		Perspektive Lernen und Innovation	Perspektive Lernen und Innovation
	Verwalten 1. Unternehmenskosten prozessbezogen darstellen 2. Steigerung der Produktivität der Abteilung Verwalten 3. Verringerung der Quote offene Kostenübernahmen 4. die OP der Leistungsabrechnung im Jahr 2005 auf unter 400.000 € senken	Finanzperspektive 1 Einführung und Weiterentwicklung prozessbezogener Kostenrechnung 3 Konsequente Umsetzung der VA „offene KÜ“ 4 Mahnwesen Leistungsabrechnung entwickeln und einführen	Finanzperspektive 1 Prozessbezogene Auswertung liegt vor ja/ nein 3 Quote offene KÜ unter Stand 31.12.04 ja/ nein 4 OP oder LA unter 400.000 € am 31.12.05 ja/nein
		Prozessperspektive 2a Konzept Entwicklung Einführung Controlling Verwalten 2b Konzeptentwicklung EDV Betrieb System Wartung	Prozessperspektive 2a Konzept implementiert ja/nein 2b Konzept vorhanden ja/ nein
		Perspektive Kunden- und Marktorientierung	Perspektive Kunden- und Marktorientierung
		Lernen und Innovation	Lernen und Innovation
	Personalentwicklung 1. Netzwerkbildung /Kontaktpflge zu Personalern in FL 2. Implementierung Personalentwicklung als verbindlicher Perspektive zur Produktivitätssteigerung	Finanzperspektive	Finanzperspektive
		Prozessperspektive	Prozessperspektive
		Perspektive Kunden- und Marktorientierung	Perspektive Kunden- und Marktorientierung
		Perspektive Lernen und Innovation 1 Chancenabklärung über teilnehmende Beobachtung 2 Übernahme der Rolle der Personalentwicklern durch Ulrike Vossen	Perspektive Lernen und Innovation 1 Einbindung gelungen Ja/nein 2 Übernahme Leitung AK Personalführung, Schulung, Coaching, Verbindung zu den Hochschulen
	Revision 1. Prozesssicherheit erhöhen	Finanzperspektive	Finanzperspektive
		Prozessperspektive 1a Revision, Präzisierung des IKS 1b Vorbereitung QMS Verwalten/Arbeiten zur Zertifizierung	Prozessperspektive 1a Konzept Revision IKS vorhanden schriftlich ja/nein 1b Zertifiziert ja/nein
		Perspektive Kunden- und Marktorientierung	Perspektive Kunden- und Marktorientierung
		Lernen und Innovation	Lernen und Innovation
	Marketing und Kommunikation 1. Steigerung der Zufriedenheit Eltern/ Angehörige 2. Potential bürgerschaftliches Engagement und Einsatzmöglichkeiten identifizieren/ eruieren	Finanzperspektive	Finanzperspektive
		Prozessperspektive	Prozessperspektive
		Perspektive Kunden- und Marktorientierung 1 Entwicklung/Implementierung Konzept Kommunikation mit Eltern/Angehörigen, Trialog eröffnen 2 Angebote Möglichkeiten der Beteiligung schaffen, teilnehmende Beobachtung	Perspektive Kunden- und Marktorientierung 1 Befragung 01.12.05 E-Beirat ist die Zufriedenheit gegenüber 2004 gesteigert? ja/nein 2 Erkenntnisse liegen vor ja/nein
		Perspektive Lernen und Innovation	Perspektive Lernen und Innovation
Mission Wir, die Mürwiker Werkstätten GmbH, sind ein sozialwirtschaftliches Unternehmen. Wirtschaftlich heißt, wir erstellen Produkte und Dienstleistungen, bieten Arbeit, Bildung, Wohnen und Verwalten. Sozial bedeutet für uns, berufliche Integration und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten für Menschen mit und ohne Behinderung. Unsere Stärke ist es, zwischen den konkurrierenden Interessen und Anforderungen von Staat, Wirtschaft und Menschen mit Behinderung zu vermitteln. Der Anspruch an unsere Arbeit ist Effektivität und Effizienz.	Arbeiten 1. Kontinuierliche Auslastung 2005 2. Zertifizierung 02/2006 3. Kundenzufriedenheit erhöhen (gewerblicher Kunde) Kundenpflege optimieren 4. Angebot WbM P in NF 5. Angebot Außenarbeitsplätze erweitern 6. Optimierung Produktivität WbM 7. Angebotserweiterung BB 8. Modularisierung der Bildungsinhalte (Teilularisierung) 9. Anpassung des Raumbedarfs Afög 10. Angebot Tagesförderstätte NF	Finanzperspektive 1 Kontinuierliche Akquise	Finanzperspektive 1 Auslastung an 95% der Arbeitstage
		Prozessperspektive	Prozessperspektive
		Perspektive Kunden- und Marktorientierung 3 Durchführung von Kundenaufträgen 4 Inbetriebnahme WbM Niebuß 5 Schaffung von Außenarbeitsplätzen 7 Etablierung und Erweiterung externe Berufliche Bildung 9 Raumprogramm entwickeln und mit MSGV verhandeln 10 Verhandeln mit dem MSGV	Perspektive Kunden- und Marktorientierung 3 Anbieterum bei alten Kunden Kundenbeziehung stabilisieren 4 WbM ist voll belegt j/n 5 10% der Beschäftigten arbeiten auf Außenarbeitsplätzen 7 Plätze in der BBe 2004 + X 9 Flächenmäßige Erweiterung der WbM 10 12 Plätze TaFo NF
		Perspektive Lernen und Innovation 2 Implementierung von QV für Kollegen mit Behinderung 6 Implementierung Controlling WbM als Ablösung QSV Arbeiten 8 Entwicklung von Modulen	Perspektive Lernen und Innovation 2 50 % QVs 6 Qualifizierungsvereinbarungen auf Basis Kennzahlen 8 Nachweis des Qualifikationsgrades
Werte Unser Miteinander orientiert sich an Übernahme von Verantwortung füreinander in kollegialer Beratung, Erfolgsorientierung, Fehlerreflexion, Liebe zu Widersprüchen und gegenseitiger Anerkennung von Leistung (weiter s. Leitbild)	Wohnen 1. Produktivitätssteigerung Wohnen 2. Wohn- u. Betreuungsangebote f. neue Zielgruppen 3. Zeitgewinn für päd. Begleitung	Finanzperspektive	Finanzperspektive
		Prozessperspektive	Prozessperspektive
		Perspektive Kunden- und Marktorientierung 2 Entwicklung, Verhandlung, Implementierung Angebote Gerontopsychiatrie/Sozialpsychiatrie	Perspektive Kunden- und Marktorientierung 2 neue Klientel gegenüber 2004
		Perspektive Lernen und Innovation 1a Implementierung Strukturmodell 1b Trennung von Prozeß und Alltagsbetreuung 3 Systemwechsel Pflegedokumentation	Perspektive Lernen und Innovation 1a 80 % Situationsbeschreibungen gem. Strukturmodell MW 1b 50 % Differenzierung Prozeß- / Alltagsbetreuung 3 Befragung Mitarbeiter Zeitgewinn j/n

und Prozesse deutlich. Zuerst wird der Prozess benannt, den das zugehörige Ziel auslöst und dann geschaut, welche Perspektive dazu gehört. Kaum ein Ziel bedient mehrere Perspektiven. In der Regel ist die Übersetzung eins zu eins.

Die letzte Spalte heißt Geschäftsergebnisse. Was soll am Ende herauskommen? Die Erwartungen werden hier im Vorwege hineingeschrieben. Sie richten nach den Anforderungen von außen ebenso wie nach den Zielvorstellungen von innen. Die gewünschten Ergebnisse sind nach denselben Perspektiven geordnet, wie in der Spalte Prozesse. Hat ein Prozess einen finanziellen Hintergrund, so mündet auch die Ergebniserwartung in einer finanziellen Perspektive. Die Ergebnisse sollen so konkret wie möglich und realistisch geplant sein. Ihre eindeutige Messbarkeit lässt dann den Grad der Zielerreichung erkennen: Ziel erreicht, an der Grenze, nicht erreicht. Besonders bei letzterem wird nachgefragt. War das Ziel zu hoch gesteckt, war es eine falsche Perspektive bzw. der falsche Prozess oder war das Ziel dem Problem nicht angepasst? Hat es sogar Auswirkungen auf die Firmenstrategie?

Beispiel:

- *Pflegedokumentationen in der Abteilung Wohnen sind aufwendig.*
Unternehmensziel: Zeitgewinn für päd. Begleitung. Prozess: Systemwechsel Pflegedokumentation. Perspektive: Lernen und Innovation. Geschäftsergebnis: Mitarbeiterbefragung Ziel erreicht? Ja/Nein

Geschäftsführung und Abteilungsleiter haben aus der Strategie konkrete Zielvorstellungen zu entwickelt. Zur Umsetzung wurden der BSC Maßnahmepläne hinterlegt. Jeder Prozess hat

einen schriftlichen Handlungsplan bekommen, auf dem zunächst ein Prozesseigner genannt ist. Dieser sorgt dann dafür, dass die Maßnahme in den geplanten Schritten durchgeführt wird. Der Plan ist analog der BSC als Matrix aufgebaut. Die Spaltenüberschriften stellen die Fragen: Was genau ist zu tun? Wer ist verantwortlich? Wer wirkt mit?

Personal I

Eintritt

Wer ist neu bei den Mürwiker Werkstätten und wo ist sie oder er? Allein im letzten haben Jahr sind 12 Personen hinzugekommen. Da den Überblick zu behalten ist nicht einfach. Den Neuen wünschen wir einen gelungenen Start und denen, die ausgetauscht sind, alles Gute.

Schon zum 1.1. dieses Jahres wurde **Frank Maxam** in der Beruflichen Bildung in Niebüll eingestellt. Er ist Erzieher und für die Mürwiker kein Unbekannter. Frank war mit Unterbrechung vorher im Wohnheim Elfriede Pahnke in Niebüll Haus tätig.

Ebenfall seit dem 1.1. verstärkt **Matthias Leitenberg**, Altenpfleger, neben dem Team weiter das männliche Element im Elfriede Pahnke Haus.

Einen Monat später, am 1.2. treten **Jörg Kliewer**, Diplom-Pädagoge, und **Sven-Helge Kiunka**, Sozialpädagoge und Autoliebhaber, bei den Mürwikern ins ambulant betreute Wohnen in Nordfriesland ein.

Während **Gudrun Adam**, Erzieherin mit großer Erfahrung, durch die Erweiterung Rentnerbungalow schon am 15.2. im Wohnheim Elfriede Pahnke

Was wird benötigt? Art des Ergebnisses und bis wann? In den Zeilen werden dann die Antworten Schritt für Schritt eingetragen und los.

Zur Erläuterung der Methode BSC hat Günter Fenner sich auf den Weg durch die einzelnen Häuser gemacht, um sie auf Dienstbesprechungen vorzustellen.

Haus in Niebüll anfang, trat **Levka Bahnsen**, Heilerzieherin, am 30.5. in der Wohngemeinschaft Emil Nolde Straße in Niebüll ihren Dienst an. Sie vertritt zunächst für ein Jahr **Marion Wagner**, die sich im Erziehungsurlaub befindet.

Am 15.4. stieß **Björn Freundlich** zur Mannschaft von **NOVA** der neuen Werkstatt für Menschen mit psychischer Behinderung (WfpbM). Als gelernter Metallbauer und Erzieher leitet er die Gruppe Verpackung/Montage.

Einen Übergang von Flensburg nach Niebüll bestreitet ab dem 1.6. **Britta Clausen**, als neue Büroangestellte. Zunächst wird sie in der Verwaltung Flensburg in das Aufgabengebiet eingeführt, ab Juli hospitiert sie bei Olivia Münster in der Werkstatt Weberstraße, um anschließend ihren Arbeitsplatz im Bereich Wohnen - ambulante Betreuung - mit Standort im NIC in Niebüll auszufüllen.

Nun von Niebüll nach Flensburg. Am 1.3. wechselte **Maren Patsch** als Büroangestellte in die Verwaltung, gleichzeitig übernahm **Jörg Timman** die Sachbearbeitung, während zum 1.4. **Carsten Radke** als verantwortlicher EDV-Administrator Aufgaben von **Heidi Andersen** übernahm, die jetzt als Gruppenleiterin der neuen Werkstatt **NOVA** in Niebüll arbeitet.