

## **Mit der Balanced Scorecard den Zielhafen erreichen**

- Balanced Scorecard als effizientes Managementinstrument in Pflegeeinrichtungen

Wenn man einigen Unternehmensberatern und Seminaranbietern glauben schenken darf, dann ist die Balanced Scorecard das zukünftige Managementsystem, um Organisationen ganzheitlich, zukunftsorientiert und vernetzt zu steuern. In der Regel versprechen sie, mit Hilfe der Balanced Scorecard eine schnelle und effektive Strategieumsetzung zu erreichen. Manche Lobpreisungen führen sogar zum Eindruck, dass die Betriebswirtschaftlehre mit der Balanced Scorecard neuerdings über eine Art „Wunderwaffe“ verfüge.

Der folgende Beitrag versucht vor dem spezifischen Hintergrund der stationäre Altenhilfe aufzuzeigen, ob und wie das Managementinstrument Balanced Scorecard seine Wirkungen im Sinne der Organisationsstrategie entfalten kann.

Doch zuvor einige grundsätzliche Anmerkungen, die die Notwendigkeiten eines ergänzenden Steuerungsinstrumentes aufzeigen:

Die Einführung der Pflegeversicherung und der politisch und gesellschaftlich gewollte „Pflegemarkt“ haben zu einer grundlegenden Änderung der betriebswirtschaftlichen Anforderungen geführt. Insbesondere der zunehmende Wettbewerb und die preislichen Restriktionen bewirken, dass sich der ökonomische Druck kontinuierlich verstärkt.

Ein Aspekt dieser Entwicklung ist der schleichende Abbau des vorhandenen Qualitätsniveaus und die Zunahme von Einzelfällen, in denen Missständen in der Pflege bekannt wurden. Die aufgedeckten Missstände und Versorgungsmängel, die vor allem durch die Medien entdeckt und bekannt wurden, veranlasste den Gesetzgeber ein neues Pflege-Qualitätssicherungsgesetz zu verabschieden und das bestehende Heimgesetz entsprechend zu modifizieren. Es geht hierbei vor allem um die Sicherung und Weiterentwicklung der Pflegequalität.

Ein zweiter Aspekt sind die zunehmenden wirtschaftlichen Risiken, mit denen sich die Träger von Altenhilfeeinrichtungen auseinandersetzen müssen. Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit zeigen, dass selbst Untergliederungen der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrt in Deutschland nicht vor einer Insolvenz geschützt sind. Der Bedarf nach einem integrierenden Steuerungs- und Führungsinstrument, das harte und weiche Fakten zusammenführt, wird vor diesem Hintergrund deutlich.

Es ist deshalb die Frage zu stellen, ob die Qualitätsentwicklung, die Strategieumsetzung und die Wirtschaftlichkeit mit Hilfe der Balanced Scorecard verbessert werden kann.

## **Die Ausgangslage im Controlling**

Das Rechnungswesen und das Controlling in der Altenhilfe zeichnen sich dadurch aus, dass oftmals viele Einzeldaten aus dem Rechnungswesen erhoben werden, die sich auf die finanzwirtschaftliche Dimension beschränken. Die klassische Form der Budgetierung, die auf finanzwirtschaftlichen Kennzahlen aufbaut, steht häufig im Mittelpunkt der Controllingaktivitäten. Controlling, wie es derzeit verstanden wird, steuert die Pflegeeinrichtung in der Regel über die Kosten je Pflgetag und Stellenpläne.

Aspekte des Qualitätsmanagement und der Strategieumsetzung werden in der Regel nicht berücksichtigt. Qualitätsmanagement und Controlling stellen zudem in der betrieblichen Praxis häufig Systeme dar, die nebeneinander agieren, ohne sich auszutauschen. Eine Integration des Qualitätsmanagement in das bestehende Controlling system wäre wünschenswert. Vor allem auch deshalb, weil Kosten und Qualität nicht isoliert voneinander gesteuert werden können.

Eine zusätzliche Herausforderung besteht auch darin, zu verhindern, dass sich die Mitarbeiter/innen oder gar ganze Abteilungen und Einrichtungen von der Vision, vom festgelegten Leitbild und/oder vom Qualitätsversprechen des Verbandes bzw. des Trägers entfernen.

Diese Herausforderungen werden nur von wenigen Controllern gesehen und angenommen. Schließlich ist das Verwalten von Zahlenfriedhöfen wesentlich einfacher, als sich noch zusätzlich mit Leitbildfragen und Qualitätsfragen im Rahmen einer integrierenden Betrachtung zu beschäftigen.

Die Balanced Scorecard kann als Chance angesehen werden, eine integrierende Betrachtung langfristig zu implementieren. Die Führungs- und Steuerungsaufgaben werden an Werten, Leitbildern und Strategien ausgerichtet und deren Zielerreichung mit Hilfe der BSC abgebildet. Vision und Strategie sollen so in der aktiven Auseinandersetzung mit der Balanced Scorecard für die Führungskräfte und Mitarbeiter transparent und in der täglichen Arbeit nachvollziehbar werden. Mit ihrer Hilfe kann somit eine Umsetzung des Leitbildes und der Strategie ins operative Geschäft nachhaltig gestaltet werden.

## **Die klassische Balanced Scorecard im Überblick**

Die Balanced Scorecard wurde von Robert S. Kaplan und David P. Norton an der Harvard Business School als neuartiges Führungssystem für Organisationen auf der Basis von Kennzahlen entwickelt. Es ging vor allem darum, die Schwächen eines auf rein finanzwirtschaftlichen Kennzahlen bestehendem Steuerungssystem auszugleichen. Die BSC berücksichtigt neben der finanziellen Perspektive weitere Perspektiven, die als gleichwertig für die Unternehmensentwicklung angesehen werden. Deshalb wird die Balanced Scorecard auch als ausgewogenes Kennzahlensystem bezeichnet.<sup>1</sup>

Robert S. Kaplan und David P. Norton sehen u.a. folgende Vorteile der Balanced Scorecard in der Praxis von Organisationen:

- Vision und Strategie werden über die Balanced Scorecard kommuniziert und geklärt.
- Vision und Strategie werden mit qualitativen und quantitativen Zielsetzungen verknüpft.
- Die strategische Zielerreichung wird somit messbar.
- Die unterschiedlichen Perspektiven tragen zu einer besseren Beschreibung der Unternehmenssituation und Unternehmensprozesse bei.
- Organisatorisches Lernen wird initiiert.

Die Balanced Scorecard wird von Kaplan und Norton als dynamisches Kommunikations- und Lernsystem verstanden, um mit ihrer Hilfe dauerhaft die strategische und operative Ebene zu verknüpfen. Dabei soll die Auseinandersetzung mit Kennzahlen und ihren Verknüpfungen zur Organisationsoptimierung im Sinne der Strategie beitragen.

Die Methodik der Balanced Scorecard kann grundsätzlich in allen Branchen eingesetzt werden. Sie eignet sich für gewerbliche, staatliche wie auch für Nonprofit-Organisationen.

Robert S. Kaplan und David P. Norton haben darüber hinaus empfohlen, dass es für die Unternehmenslenkung von Vorteil ist, sich auf 20 bis 25 wichtige Kennzahlen zu beschränken.

Neben der Finanzperspektive hielten die Urväter der Balanced Scorecard die Kundenperspektive, die Prozess- sowie die Lernperspektive für die wesentlichen, strategisch bedeutsamen Organisationsbereiche, für die eine Balanced Scorecard angefertigt werden sollte. Erst die gleichwertige Betrachtung dieser vier Bereiche führt zu einem ausgewogenen Ziel- und Steuerungssystem.

Der Ansatz von vier Perspektiven sollte nicht als starres Raster verstanden werden, um eine Organisation zu steuern. Es kann durchaus sinnvoll sein, Besonderheiten der jeweiligen Branchen und der jeweiligen Organisation zu berücksichtigen. Die folgenden vier Perspektiven werden somit als Grundgerüst verstanden, um eine eigene spezifische Balanced Scorecard zu entwickeln.

## Die vier klassischen Perspektiven einer Balanced Scorecard

Die **Finanzperspektive** bildet bei Robert S. Kaplan und David P. Norton den Ausgangspunkt. Aus ihrer Sicht ist das Ziel jeder Unternehmung, die Erträge aus dem eingesetzten Kapital zu steigern. Alle Strategien, Konzepte und Maßnahmen dienen somit letztlich diesem Ziel. Von dieser Ausgangsposition ausgehend ist eine Verknüpfung zwischen den Finanzkennzahlen und der Unternehmensstrategie erforderlich, um den Erfolg der Strategie ableiten zu können. Die Finanzperspektive umfasst beispielsweise Kennzahlen wie Eigenkapitalrendite, Umsatzwachstum und Cash Flow.

Die **Kundenperspektive** stellt den Kunden und seine Interessen in den Mittelpunkt. Es geht um die Steigerung der Kundenzufriedenheit und wie diese abgebildet werden kann. Der zentrale Bewertungsmaßstab hierfür ist die Erfüllung der Kundenanforderungen. Bei Produkten sind Faktoren wie Haltbarkeit, Qualität, Verarbeitung ausschlaggebend. Bei Dienstleistungen spielen Zuverlässigkeit, Erreichbarkeit, Freundlichkeit und Flexibilität eine wichtige Rolle. Die Kundenperspektive umfasst beispielsweise Kennzahlen wie Marktanteil, Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Neukunden.

Die **Prozessperspektive** beleuchtet interne Prozesse, die für die Erreichung der finanziellen Ziele und der Kundenziele notwendig sind, und die in der Regel einer Verbesserung zugeführt werden sollen. Hier steht insbesondere die unmittelbare Wertschöpfungskette im Vordergrund der Betrachtung. Kennzahlen die Qualität und Durchlaufzeiten messen, stehen hier im Vordergrund. Die Prozessperspektive umfasst beispielsweise Kennzahlen wie Anzahl der Reklamationen je Periode, Bearbeitungszeiten je Geschäftsvorgang, Fehlerquoten und Leerlaufzeiten

Die **Lern- und Entwicklungsperspektive** versucht eine lernende Organisation zu fördern, indem Ziele und Kennzahlen für diesen Bereich definiert werden.

Nach Robert S. Kaplan und David P. Norton gehören u.a. die Kategorien Mitarbeiterpotenziale, Potenziale von Informationssystemen und Empowerment dazu. Beispielsweise können hier Kennzahlen, die die Investitionen in Personalfortbildung und Prozess-Optimierung beschreiben, hilfreich sein.

Die Lern- und Entwicklungsperspektive umfasst Kennzahlen wie Fluktuation, Anzahl der Verbesserungsvorschläge je Periode und Weiterbildungsquote.

Beispielsweise ist das strategische Ziel, die Beratungskompetenz einer Organisation zu steigern, über die Fortbildungsquote und über die Veränderung der Qualifikationsquote messbar.

Diese Beispiele und Perspektiven zeigen die Möglichkeiten einer Vernetzung zwischen Zielen und Kennzahlen auf strategischer und operativer Ebene. Die Balanced Scorecard kann somit auch als Bindeglied zwischen dem strategischen Controlling und der operativen Umsetzung bezeichnet werden.

## Die vier klassischen Perspektiven einer Balanced Scorecard

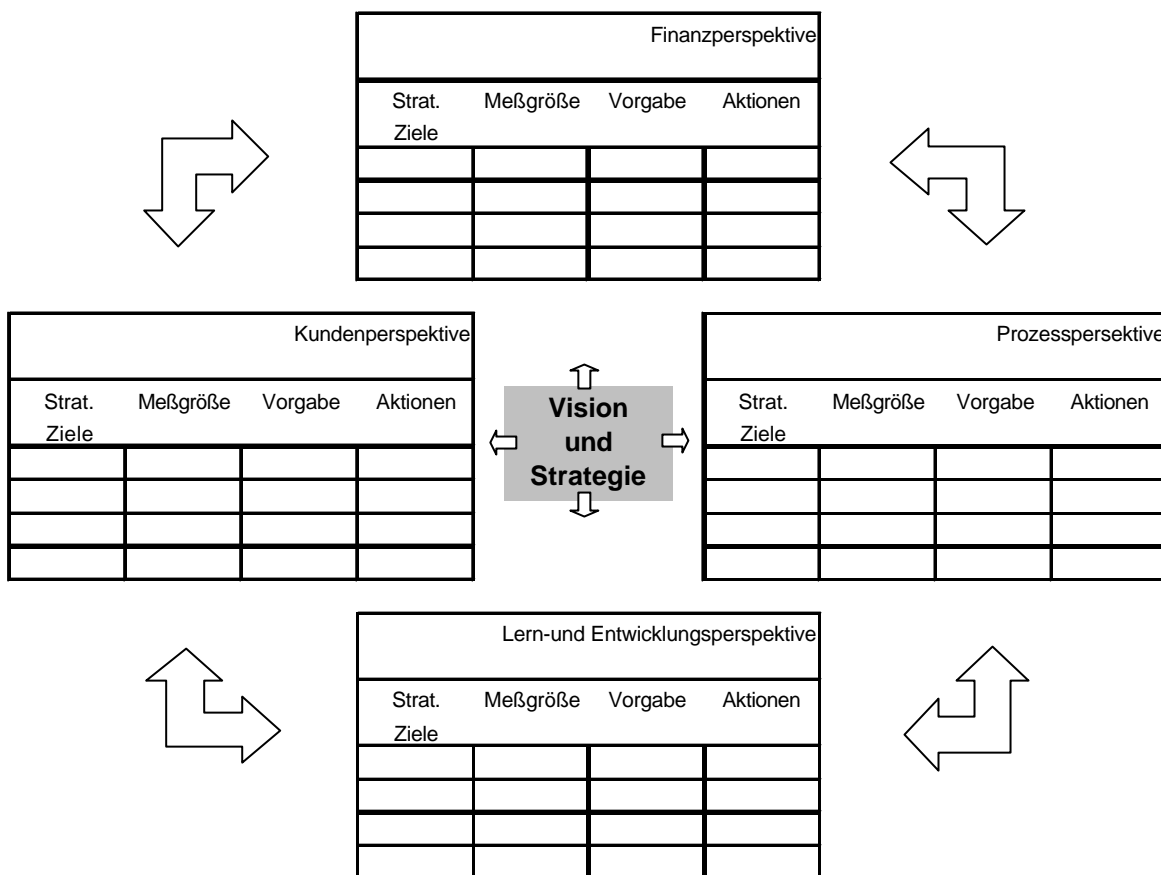


Abb. 1

Die Abbildung 1 zeigt die vier Perspektiven einer Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton. Dies ist das Grundgerüst in dem die Vision und Strategie in die vier Perspektiven übersetzt werden. In der ersten Spalte ist das strategische Ziel einzutragen. In der zweiten Spalte ist die ausgewählte Messgröße bzw. Kennzahl, die auf operativer Ebene in einem Zusammenhang mit dem strategischen Ziel steht, einzutragen. In der Spalte „Vorgabe“ ist der Zielwert für die ausgewählte Messgröße bzw. Kennzahl einzutragen. In der letzten Spalte sind geeignete Aktionen bzw. Maßnahmen festzuhalten, die der strategischen Zielerreichung dienen.

## **Die Balanced Scorecard in stationären Pflegeeinrichtungen**

Im folgenden Teil wird nun exemplarisch dargestellt, wie die Balanced Scorecard-Logik auf die spezifischen Anforderungen von Einrichtungen der Altenhilfe übertragen werden kann.

Ausgangspunkt für die Balanced Scorecard ist immer die individuelle Situation der Organisation in ihrem spezifischen Umfeld.

### **Selten beginnt man bei Null**

Die Vision, das Leitbild und die strategischen Ziele der Organisation müssen im Vorfeld geklärt sein, ehe man mit der Einführung der Balanced Scorecard beginnt. Die Balanced Scorecard dient der Strategieumsetzung. Sie ist kein Strategiefindungsinstrument, sondern setzt das Vorhandensein einer Strategie voraus.

Aus dem Leitbild der Organisation, sofern es vorhanden ist, sind in Regel schon einige strategische Ziele ableitbar. Wenn beispielsweise im Leitbild sinngemäß festgehalten wurde, dass die Teilnahme der Pflegeheimbewohner am kulturellen und christlichen Leben innerhalb und außerhalb der Pflegeeinrichtung zu fördern ist, kann dies im Rahmen der Balanced Scorecard als strategisches Ziel operationalisiert werden. Die strategischen Ziele stellen eine Konkretisierung der Vision und des Leitbildes der Organisation dar und sind somit Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Balanced Scorecard.

Sobald die strategischen Ziele festliegen, beginnt die Ableitung bzw. Umsetzung der Strategie in Ursachen-Wirkungsketten und schließlich in Mess- und Zielwerten. Im Rahmen der Arbeit mit den Ursachen-Wirkungsketten werden die kausalen Ursachen für den Organisationserfolg verdeutlicht. Damit beginnt die Suche nach den zentralen Erfolgsfaktoren:

### **Umsetzung der Strategie in Ursachen-Wirkungsketten**

Von zentraler Bedeutung ist der Aufbau von Wirkungsketten, die sich durch alle Perspektiven ziehen und nachgelagerte Kennzahlen miteinander verbinden. Diese Wirkungsketten sollen die Perspektiven an die Strategie binden.

Sie können innerhalb einer Perspektive als auch zwischen Perspektiven bestehen. Im Sinn der Balanced Scorecard-Logik müssen diese Verbindungen bzw. Annahmen nicht auf Gesetzmäßigkeiten beruhen, die empirisch belegbar sind.

Es reicht, wenn die aufgezeigten Zusammenhänge auf plausiblen Überlegungen beruhen und wahrscheinlich sind. Beispielsweise können Zusammenhänge zwischen Fluktuation, krankheitsbedingten Fehlzeiten und Betriebsklima gesehen werden. Auch könnte eine Verbindung zwischen Bewohnerzufriedenheit und wahrgenommene Qualität der Speisen vermutet werden. Öffentliches Image, Belegungsgrad und der finanzielle Erfolg können als eine mögliche Wirkungskette gesehen werden. Im Rahmen der Wirkungsketten geht es darum, die kausalen Verbindungen und deren Interaktionen darzustellen. Schließlich werden die zentralen Erfolgsfaktoren im Rahmen der Strategieumsetzung somit verständlicher in ihren Wirkungen.

Angesichts des hohen Komplexitätsgrades ist es empfehlenswert, den Mut zur Lücke zu

haben und sich auf die wesentlichen Interaktionen zu beschränken.

Beispielsweise könnte man die Fortbildung für Mitarbeiter als ein Erfolgsfaktor sehen. Die Logik, die dahinter steht, ist leicht nachzuvollziehen:

1. Qualifizierte und sachkundige Mitarbeiter sehen eher Verbesserungsansätze.
2. Aufbauend darauf können Prozesse wie beispielsweise der „Heineinzug“ optimiert werden.
3. Dies führt in der Regel zu zufriedenen Bewohner und Angehörigen, die damit positiv zum Ruf der Einrichtung beitragen.
4. Was wiederum positive Auswirkungen auf den Belegungsgrad hat.

Die nächsten Schritte im Rahmen der Balanced Scorecard-Einführung beschäftigen sich mit den Perspektiven und ihren Messgrößen.

### **Perspektive Sachziele**

Sachziele können gegebenenfalls aus dem Leitbild der Einrichtung abgeleitet werden. Beispielsweise könnten folgende Sachziele festgelegt werden:

- Menschen ein würdevolles und aktives Leben im Alter zu ermöglichen.
- Eine christliche Begleitung im Alter zu ermöglichen.
- Die Teilnahme am kulturellen und christlichen Leben innerhalb und außerhalb der Pflegeeinrichtung.
- Selbstbestimmung, Mündigkeit und Wertschätzung zu garantieren.

Diese Sachziele zu verdeutlichen, sie in Zielwerte und Aktivitäten umzusetzen, dazu kann die Balanced Scorecard-Logik beitragen. Daraus wird auch deutlich, dass es hilfreich ist, die Balanced Scorecard im Team gemeinsam und in einem „Top-Down-Prozess“ zu entwickeln.

## Perspektive Sachziele

Sachziel				
Strategisches Ziel	Messgröße	Vorgabe	Ist-Wert	Aktion
Christliche Begleitung	Betreuungszeiten in Stunden durch den Pfarrer je Woche	10	5	
	Teilnahmequote Hausmesse	30%	15%	
	Einschaltquote Übertragung Hausmesse	20%	10%	
	Sterbebegleitung	100%	100%	
	Anteil der Ordensschwestern am gesamten Personal in der Pflege	5%	2%	
	Anzahl der Begleitungen bei christlichen Festen außerhalb der Einrichtung durch ehrenamtliche Mitarbeiter/innen	100	23	

## Perspektive Finanzen

In der finanziellen Perspektive werden die harten Fakten wie beispielsweise Gewinn und Liquiditätsgrad beschrieben. Insbesondere die Zielsetzungen und Erwartungen des Trägers müssen dabei berücksichtigt werden. Als Ziele für eine Pflegeeinrichtung könnte man die Steigerung des Deckungsbeitrages für den Träger, die Reduzierung des Verschuldungsgrades, die zeitnahe Verwendung von Spendengeldern und die Sicherstellung der Liquidität definieren. Welche Messgrößen und Zielwerte gewählt werden, ist auch hier von der Strategie und den geplanten Aktivitäten abhängig.

Als Kennzahlen für diese Perspektive wären zu nennen:

- der Umsatz und die Kosten je Mitarbeiter,
- die Budgeteinhaltung in Prozent,
- der Anteil der Verwaltungsausgaben an den Gesamtausgaben und
- der Deckungsbeitrag.

### Perspektive Finanzen

Finanzen				
Strategisches Ziel	Messgröße	Vorgabe	Ist-Wert	Aktion
Steigerung der Kostendeckung auf mindestens 105%	Belegungsgrad in %	98	96	
	Personalkosten pro Pflergetag in Euro	70	72	
	Sachkosten pro Pflergetag in Euro	30	39	
	Umsatzanteil der Zusatzleistungen	> 5%	0	
	Budgetabweichung in %	< 2%	4,2%	

Nach Auffassung der BSC-Entwickler sollen die unterschiedlichen Perspektiven für die Organisationssteuerung als gleichwertig angesehen werden. Jedoch muss die Einschränkung gelten, dass die finanziellen Ziele in einem gewissen Rahmen als vorrangig anzusehen sind. Ohne langfristige Kostendeckung, welche auch die Verlustübernahme und mögliche Subventionen beinhaltet, kann keine Organisation überleben. Ebenso ist die Existenzberechtigung einer Pflegeeinrichtung vom Sachziel „gute Pflege“ abhängig.

### c. Perspektive Austauschpartner/Kunden

Pflegeheime sind mit unterschiedlichen Austauschpartnern, wie beispielsweise Angehörige, Pflegekassen und Ärzte, vernetzt. In der Balanced Scorecard geht es nicht um die vollständige Darstellung aller Austauschpartner, sondern darum, sich auf die zu konzentrieren, die für den strategischen Prozess von besonderer Bedeutung sind.

So sind auf der externen Seite u.a. die Bewohner, der Heimbeirat, die Angehörigen, die Finanzierungsträger (Pflegekassen, Versicherungen, Sozialämter), Ärzte, Krankenhäuser, ambulante Pflegedienste und die Presse zu nennen.

Im Rahmen der Balanced Scorecard-Logik werden die Mitarbeiter in einer eigenen Scorecard berücksichtigt. Die wichtigsten Austauschpartner/Kunden sind die Pflegeheimbewohner. Ihre korrekte pflegerische Versorgung und die Zufriedenheit muss oberstes Ziel sein. Zudem sind die Pflegeheimbewohner/innen und ihre Angehörigen wichtige Multiplikatoren für das Pflegeheim. Es ist davon auszugehen, dass gute wie schlechte Erfahrungen, welche die Pflegeheimbewohner/innen und Angehörigen sammeln, im Bekannten- und Freundeskreis kommuniziert werden.

In der Regel agieren Pflegeheime in einem lokalen Markt. Insofern hat das örtliche Meinungsbild, welches überwiegend von den persönlichen Eindrücken der Austauschpartner Bewohner/innen und Angehörige bestimmt wird, eine herausragende Bedeutung für den Erfolg einer Pflegeeinrichtung.

Der Zufriedenheitsfaktor, welcher vornehmlich über Freundlichkeit des Personals, persönliche Zuwendung, Zimmerausstattung, Sauberkeit und über die Qualität der Mahlzeiten gesteuert wird, nimmt eine herausragende Stellung ein. Aber auch die Präferenzen, die Ärzte, ambulante Pflegedienste und Krankenhäuser für das Pflegeheim entwickeln, könnten für eine Abbildung und Steuerung im Rahmen der Balanced Scorecard hilfreich sein. Weitere wichtige Austauschpartner sind die Finanzierungsträger.

Die Betreuung und Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter zählt auch zu dieser Perspektive. Wenn eine Pflegeeinrichtung auf Dauer mehr anbieten will, als eine Grundversorgung, ist man auf zusätzliche Ressourcen angewiesen. Die Pflegeheimbewohner, sofern sie es finanzieren können, zusätzliche Förder- und Spendenmittel und ehrenamtliche Mitarbeiter kommen als zusätzliche Ressourcen grundsätzlich in Frage.

Als Kennzahlen und Indikatoren für diese Perspektive wären zu nennen:

- die Anzahl der Kontakte und Verbindungen zu örtlichen Vereinen.
- die Anzahl der Informationsveranstaltungen zum Thema „Ehrenamt“.
- die Anzahl der Pressemitteilungen zum Thema „Ehrenamt“ in der örtlichen Presse.
- die Anzahl der Einladungen und Zusagen zu Feierlichkeiten im Pflegeheim.
- die Anzahl der Treffen und Kontakte mit Krankenhäuser, Ärzten und ambulanten Pflegedienste.
- die durchschnittliche Arbeitszeit, die ehrenamtliche Mitarbeiter zur Verfügung stellen.

## Perspektive Austauschpartner/Kunden (1)

Austauschpartner/Kunden (1)				
Strategisches Ziel	Messgröße	Vorgabe	Ist-Wert	Aktion
Bewohner-zufriedenheit verbessern	Anzahl der Beschwerden	< 1 %	2%	
	Ergebnisse einer Bewohnerumfrage Durchschnittsbewertung	2	2,3	
	Ergebnisse einer Angehörigenbefragung Durchschnittsbewertung	2	2	
	Anzahl Dekubitus	0	0	

## Perspektive Austauschpartner/Kunden (2)

Austauschpartner/Kunden (2)				
Strategisches Ziel	Messgröße	Vorgabe	Ist-Wert	Aktion
Multiplikatoren-zufriedenheit verbessern	Heimeinzüge auf Grund von Empfehlungen in Prozent	40%	21%	
	Umfang der Warteliste	> 6	1	
	Anzahl der positiven Presseberichte pro Jahr	4	1	
	durchschnittliche Teilnehmerzahl bei Info-Veranstaltungen zum Thema Heimeinzug	12	6	
	Anzahl der Betreuungskontakte Krankenhaus im Jahr	12	4	
	Anzahl der Betreuungskontakte Hausarzt im Jahr	24	2	
	Anzahl der Betreuungskontakte Pflegedienste im Jahr	12	1	

#### **d. Perspektive Prozesse**

Prozesse können in den Dimensionen Zeit, Kosten und Qualität betrachtet werden. In Dienstleistungsunternehmen und somit auch in Pflegeheimen ist eine weitere Unterscheidung wichtig, nämlich ob die Prozesse im front office Bereich oder im back office Bereich stattfinden.

Eine Optimierung der Prozesse ausschließlich unter Effizienzgesichtspunkten ist beispielsweise innerhalb der Küche oder bei der Gebäudereinigung sinnvoll. Sobald die Pflegeheimbewohner/innen am Prozess beteiligt sind (front office), müssen die Dimensionen Zeit und Kosten anders gewichtet werden. Das Verhalten, die genommene Zeit und die Freundlichkeit der Pflegekräfte stellen einen wesentlichen Teil der Dienstleistungsqualität dar.

Insofern ist es hilfreich, Optimierungsgesichtspunkte aus dem Blickwinkel der Bewohner/innen zu betrachten und sie in eine Balanced Scorecard einfließen zu lassen. Beispielsweise kann überlegt werden, ob der Prozess „Heimeinzug“, also die Organisation und Beratung des Bewohners und der Angehörigen vor und während des Heimeinzugs, unter qualitativen Aspekten optimiert werden sollte.

Im Rahmen der Balanced Scorecard ist jedoch eine Beschränkung auf die Prozesse empfehlenswert, die wesentlich für das Erreichen der strategischen Ziele sind. Wenn beispielsweise eine Zielvorstellung für die nächsten Jahre lautet, den Prozess „Heimeinzug“ zu optimieren, ist eine Berücksichtigung innerhalb der BSC sinnvoll.

Durch die finanziellen Einschnitte in den letzten Jahren sind Prozessoptimierungen überwiegend unter Kostenaspekten erfolgt. Mit Hilfe der BSC ist hier eine ausgewogene Betrachtung zwischen qualitativen und finanzwirtschaftlichen Zielsetzungen möglich.

Wichtige Indikatoren für die Prozessperspektive können sein:

- die Zeiten für Aktivierung und Rehabilitation je Bewohner (Förderung der vorhandenen geistigen und körperlichen Potentiale).
- die Zeiten für psychosoziale Kontakte (Minuten je Bewohner).
- die Zeiten für Pflegeplanung und Pflegedokumentation.
- der Übereinstimmungsgrad zwischen Qualitätsvorgaben und der gelieferten, betrieblichen Qualität.
- die Anzahl Dekubitus in der Einrichtung.
- die Teilnahmequote an Gruppenangeboten wie beispielsweise kreatives Gestalten, Gedächtnistraining und Gymnastik.
- die Anzahl der Aktivitäten außerhalb des Hauses wie beispielsweise Spaziergänge, Ausflüge, Einkaufsgänge und die Teilnahme an örtlichen Festen
- die Anzahl der Meetings zwischen Pflegepersonal und ehrenamtlichen Mitarbeitern.

## Perspektive Prozesse

Prozesse				
Strategisches Ziel	Messgröße	Vorgabe	Ist-Wert	Aktion
Heimeinzug optimieren	Zufriedenheitsgrad bei neu eingezogenen Bewohner und deren Angehörige	2	2,4	
	Deckungsgrad der Heimkosten im ersten Monat in %	100%	80%	
	Anteil der Fälle, in denen Unterlagen beim Einzug fehlen	< 20%	60%	

Der Heimeinzug eines älteren Menschen kann als erster kritischer Prozess bezeichnet werden. Er stellt für viele ältere Menschen einen neuen und letzten Lebensabschnitt dar, der oftmals mit Unsicherheiten und Ängsten verbunden ist. Schließlich verlässt er seine bisher vertraute Umgebung und bisweilen auch vertraute und liebgewonnene Menschen. Zudem entsteht hier der erste intensive Eindruck, der eine entscheidende Rolle für die zukünftige Akzeptanz und Sympathie einnimmt.

Die Gestaltung und Optimierung des Heimeinzuges unter dem Aspekt der Zufriedenheit und der Qualität stellt somit eine besondere Herausforderung dar (vgl. auch Arenz, Jochen, Heimeinzug, Hannover 2001).

Dieser Prozess wird zum einen dadurch erschwert, weil Mitarbeiter/innen aus unterschiedlichen Bereichen, wie beispielsweise Heimleitung, Pflegedienstleitung, technischer Dienst und Verwaltung, beteiligt sind. Zum anderen, sind die zukünftigen Heimbewohner und ihre Angehörigen Teil des Prozesses und tragen zum Prozess Erfolg bei.

Ein anderer Aspekt ist, dass die Übernahme der Heimkosten bei sozialhilfeberechtigten Bewohner frühzeitig geklärt sein müssen, da es sonst zu Finanzierungslücken im Einzugsmonat kommen kann.<sup>2</sup> Die Sozialhilfe leistet erst ab Datum der Antragsstellung und somit ist eine Refinanzierung der Heimkosten vor Antragsstellung fraglich.

### e. Perspektive Lernen/Innovationen

Wer assoziiert beim Stichwort Innovation schon Pflegeeinrichtungen? Wahrscheinlich keiner. Die Gedanken beim Stichwort Innovation führen eher in Richtung der Industrie und High-Tech Unternehmen. Dabei sind gerade Innovationen, die der Träger im Bereich der Altenhilfe entwickelt, entscheidend für das Interesse der Austauschpartner und ggfls. von Mitgliedern der Verbandes. Innovationen haben eine Anziehungskraft, sie wirken auf die Austauschpartner attraktiv und erhöhen die Bindungskraft. Somit stellen sie einen wichtigen

Beitrag zur Zukunftssicherung der Organisation dar.

Ein zusätzlicher Gesichtspunkt ist, dass Pflegeeinrichtungen sehr Personalintensiv sind. Mit einem Kostenanteil von 70% bis 80% der laufenden Kosten stellen die Personalkosten den größten Kostenblock dar.<sup>3</sup> Diese Prozentangabe verdeutlicht wie wichtig die Ressource Mensch und ihre Fähigkeiten im Pflegeprozess ist. Der Erfolg ist somit weitgehend von der Art zu Arbeiten, von der Qualifikation und von der Motivation der Mitarbeiter abhängig. Aus diesem Gesichtspunkt heraus wird deutlich, dass eine Verbesserung nur über eine Verhaltensänderung möglich ist. Mit Hilfe der Balance Scorecard-Logik kann diese messbar und damit steuerbar gestaltet werden.

Die Feststellung des zukünftigen Aus- und Fortbildungsbedarf, nicht zuletzt im Sinne der Strategie, bedarf zunächst einer gründlichen Analyse. Darauf aufbauend können die Kennzahlen ausgewählt werden, die im Sinne der Strategierealisierung hilfreich sind.

Wichtige Indikatoren für die Lern- und Innovationsperspektive können sein:

- die Anzahl der Verbesserungsvorschläge.
- die Anzahl der Fortbildungstage.
- die Anzahl der Mitarbeiter, die Fachzeitschriften lesen.
- die Mitarbeiterzufriedenheit (Umfragen).
- Fluktuationsrate,
- krankheitsbedingte Fehltage und das Qualifizierungsniveau.
- Teilnahme der Mitarbeiter an Veranstaltungen, die einen freiwilligen Charakter haben.

### Perspektive Lernen/Innovationen (1)

Lernen/Innovationen (1)				
Strategisches Ziel	Messgröße	Vorgabe	Ist-Wert	Aktion
Mitarbeitermotivation erhöhen	Mitarbeiterumfrage, Durchschnittsbewertung	2	2,4	
	krankheitsbedingte Fehltage in %	3%	4%	
	Anzahl der Fortbildungstage je Mitarbeiter	4	3	
	Anzahl der Verbesserungsvorschläge	12	0	

Wenn man die Ergebnisse einer Mitarbeiterumfrage im Rahmen der Balanced Scorecard einbauen will, müssen diese möglichst differenziert vorgenommen werden. Nach Möglichkeit sollten die Bereiche Arbeitsinhalte, Arbeitsmenge, Verhalten von Vorgesetzten, Verhalten von Kollegen, Informationsfluss und Gehaltseinstufung bei einer Umfrage berücksichtigt werden. Von Vorteil ist es, die gleichen Fragestellungen nach 12 oder 18 Monaten zu wiederholen. Besondere Aussagekraft haben die Veränderungen zwischen der ersten und der zweiten Befragung. Somit entsteht ein erstes Bild von „weichen Faktoren“, das im Sinne der

Balanced Scorecard eingesetzt werden kann.

In der Regel ist es sinnvoll, zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern im Rahmen der Balanced Scorecard zu unterscheiden. Die unterschiedlichen Motivationsstrukturen (u.a. größere intrinsische Motivation bei ehrenamtlichen Mitarbeitern) und auch die zeitliche und räumliche Entzerrung von den „Betriebsstätten“ sollten in den Überlegungen berücksichtigt werden. Ein konkretes Beispiel, das unabhängig von Verband gesehen werden kann, ist die Organisation des ehrenamtlichen Besuchsdienstes.

### Perspektive Lernen/Innovationen (2)

Lernen/Innovationen (2)				
Strategisches Ziel	Messgröße	Vorgabe	Ist-Wert	Aktion
Gewinnung und Motivation von ehrenamtlichen Mitarbeitern	Anzahl der Einsätze der ehrenamtlichen Mitarbeiter im Jahr	920	120	
	Anzahl der Kontakte zu Seniorenclubs und Begegnungstätten im Jahr	10	2	
	Anzahl der Informationsveranstaltungen "Ehrenamt in der Nachbarschaft"	2	0	
	Anzahl der Pressehinweise "Ehrenamt"	4	0	
	Anzahl der Fortbildungsveranstaltungen für ehrenamtliche Mitarbeiter im Jahr	4	0	

## Aktionsplan

Die letzte Spalte der Balanced Scorecard ist mit der Bezeichnung Aktion beschriftet. Hier sollen Maßnahmen eingetragen werden, die der Zielerreichung für das jeweilige strategische Ziel dienen. Beispielsweise könnten folgende Aktionen für das Ziel Vollbelegung (100% Auslastung, Warteliste größer 5) durchgeführt werden:

**Aktion 1:** Regelmäßig örtliche Institutionen (Kirchen, Begegnungsstätten, Seniorenclubs, Parteien, Ratsmitglieder, Presse) zu Veranstaltungen im Haus einladen. Einmal im Jahr einen Tag der offenen Türe veranstalten.

**Aktion 2:** Eine Vernetzung mit den örtlichen Sozialstationen und Ärzten durch persönlichen Kontakt aufbauen.

**Aktion 3:** Pressearbeit, beispielsweise Hinweise auf Veranstaltungen (Sommerfest, Tag der offenen Tür, Auszeichnung von ehrenamtlichen Helfer).

**Aktion 4:** Informationsveranstaltungen für Angehörige an einem Abend in der Woche anbieten. Einen regelmäßigen Beratungstermin, beispielsweise jeden ersten Samstag im Monat, für Angehörige anbieten.

### Umsetzungsformular

Perspektive: Austauschpartner			
Ziel: Vollbelegung			
Messgröße: Belegungsgrad und Warteliste		Wiedervorlage:	15.09.2002
Aktionen	Zielwert	Istwert	verantwortlich
Anzahl der Einladungen zu Veranstaltungen	200	50	Heimleiter
Anzahl Kontakte, Besuche Sozialstationen	20	0	PDL
positive Pressehinweise pro Jahr	4	0	Heimleiter
Info-Abende für Angehörige pro Jahr	4	0	Heimleiter

Im Rahmen der Umsetzung sind zusätzliche Pläne, die durchaus in Formularform gestalten werden können hilfreich.

## **Die Rolle des Controllers**

Wenn die Entscheidung für die Einführung der BSC fällt, entscheidet man sich gleichzeitig auch dafür, dass sich Controlling nicht nur auf die Verwaltung von Budgets und Zahlenfriedhöfen beschränkt. Wenn Controlling im Rahmen der BSC darstellen muss, was ausgewählte Organisationsbereiche wirklich leisten, ist eine wirkungsvolle Steuerung der gesamten Organisation möglich. Den Beteiligten wird somit bewusst, wie ihre Leistungen auf den Gesamterfolg wirken und welchen Anteil sie an der Zukunftssicherung ihrer Organisation haben. Dazu bedarf es der Moderation durch den Controller. Als Controllingaufgabe in diesem Prozess kann man somit die Moderationsfunktion, den klassischen Zahlendienst und die instrumentelle Unterstützung ansehen. Neben den Prozess begleitenden Aktivitäten ist die integrierende Darstellung innerhalb des bestehenden Berichtswesen eine unerlässliche Controllingaufgabe, um den Erfolg der BSC nachhaltig zu gewährleisten.

## **Prozessorientierte Anmerkungen**

Die Entwicklung der Balanced Scorecard sollte top-down erfolgen. Der Ausgangspunkt ist das Leitbild und die jeweiligen Strategie. Dann sind die unterschiedlichen Perspektiven, Wirkungsketten und Kennzahlen zu definieren.

Dabei ist allerdings zu beachten, dass es nicht zu einer getrennten Entwicklung von Führungsebene zu Führungsebene und von Fachbereich zu Fachbereich kommt. Eine interdisziplinäre Zusammensetzung unabhängig von der formalen Stellung innerhalb der Hierarchie, ist in der Regel zu empfehlen und bietet ein höheres Potential für Verbesserungen.

Im Rahmen des Prozesses und der Beschäftigung mit der BSC ist es immer wieder erforderlich, zu prüfen:

- ob die Inhalte strategisch relevant sind.
- ob die Ausgewogenheit zwischen den Perspektiven beachtet wurde.
- ob die Wirkungsketten inhaltlich kausal verbunden sind.

Die Kunst liegt in der Beschränkung und in der Reduktion der vorhandenen Komplexität.<sup>4</sup> Eine einfache und überschaubare Balanced Scorecard ist die Basis für einen hohen Wirkungsgrad im Sinne der Strategie. Die Beschäftigung mit der Balanced Scorecard ist ein fortlaufender Prozess. Man darf damit nicht stehen bleiben, weil auch die gesellschaftlichen Prozesse und Rahmenbedingungen nicht stehen bleiben.

Jeder Erfolg mit der Balanced Scorecard ist ein neuer Ausgangspunkt für neue Zielsetzungen, Kennzahlen und Verknüpfungen. Erst durch dieses iterative Vorgehen verschmelzen Strategie und operative Ebene zu einer wirkungsvollen Einheit.

Für die Entwicklung einer individuellen Balanced Scorecard und für die nachhaltige Verankerung im Organisationsalltag sind je nach Organisationsgröße 6 bis 12 Monate einzuplanen.

## Fazit

Die Balanced Scorecard-Logik ist auf Grund ihrer verschiedenen Sichtweisen besonders gut für den Einsatz in Einrichtungen der Altenhilfe geeignet. Die Auswahl der Perspektiven und Kennzahlen sollte vor dem Hintergrund der individuellen Erfordernissen geschehen. Organisationen haben in der Regel unterschiedliche Stärken und Schwächen und damit eine unterschiedliche Ausgangslage für die Entwicklung einer Balanced Scorecard. Eine Balanced Scorecard entfaltet ihre optimierende Wirkung erst dann, wenn sie die individuelle Ausgangssituation der Organisation berücksichtigt.

Die bestehenden Qualitätsmanagementsysteme können als Inputsysteme für die Balanced Scorecard gesehen werden und zum Erfolg der Balanced Scorecard beitragen. Die Balanced Scorecard-Logik bietet hier die Möglichkeit der inhaltlichen Integration des Qualitätsmanagements in ein einheitliches Berichtswesen.

Jedes Kennzahlenmodell und somit auch die Balanced Scorecard hat das systemimmanente Defizit, nur Ausschnitte der Wirklichkeit abzubilden. Dies trägt einerseits zur Reduktion der Komplexität und damit zu einer besseren Steuerbarkeit bei. Andererseits ist es fraglich, ob die Reduzierung der Betrachtung auf definierte Kennzahlen nicht ein falsches, einseitiges Bild von der Organisation entstehen lässt.

Die Gefahr, dass die richtigen und entscheidenden Kennzahlen und Ursache-Wirkungszusammenhänge übersehen werden, ist latent vorhanden. Es hängt letztendlich von den analytischen Fähigkeiten derjenigen ab, die am Prozess beteiligt sind. Wer jedoch methodisch vorgeht, wird mit ziemlicher Sicherheit diese Gefahr ausschließen können, und außerdem wichtige und entscheidende Kennzahlen und Ursache-Wirkungszusammenhänge für die eigene Pflegeeinrichtung finden.

Auch nur einigermaßen logische Ursachen-Wirkung-Zusammenhänge sind immer noch besser als emotionale Entscheidungen auf der Grundlage von Momentaufnahmen.

## Literaturverzeichnis

- Arenz, Jochen, Heimeinzug – zufriedene Bewohner – optimierte Abläufe, Hannover 2001  
Büse, Friedhelm, DIN ISO für Heime – Qualitätsmanagementsystem für Altenhilfeeinrichtungen, Hannover 1996  
Conrad, Hans-Joachim, Balanced Scorecard als modernes Management Instrument im Krankenhaus, Kulmbach 2001  
Friedag, R. Herwig, Schmidt, Walter, Balanced Scorecard - mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg, Berlin, München 1999  
Kaplan, Robert S. und David P. Norton, Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997

---

<sup>1</sup> Vgl. Robert S. Kaplan und David P. Norton, Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997, S. 46 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Jochen Arenz, Heimeinzug – Zufriedene Bewohner – optimierte Abläufe, Hannover 2001, S.40

<sup>3</sup> Ohne Berücksichtigung der Investitionskosten in Form der Gebäudeabschreibung.

<sup>4</sup> Conrad, Hans-Joachim, Balanced Scorecard als modernes Management Instrument im Krankenhaus, Kulmbach 2001