

1. Projektbeschreibung

1.1 Das Projekt „Profil-BSC der KJF Augsburg“

Die Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg e.V. (KJF Augsburg) hat 2007 unter dem Titel „**Profil-BSC der KJF Augsburg**“ ein Projekt gestartet, mit dem im wesentlichen drei Hauptziele verfolgt werden:

- Werterückbindung der von der KJF Augsburg mit ihren Einrichtungen und Diensten erbrachten Dienstleistungen.
- Stärkung des eigenen Profils im Zusammenhang mit der Auseinandersetzung der Frage der Kirchlichkeit als katholischer Trägerverband.
- Entwicklung eines Strategieinstrumentes zur Steuerung der Organisation, welches im Einklang mit diesem Profil steht, beziehungsweise diesem folgt.

Die Hintergründe, die zu diesem Projektvorhaben geführt hatten, waren sehr vielschichtig. Die KJF Augsburg hat 1997 in einem Leitbildprozess ihre Werte und Grundhaltungen festgeschrieben. Wie viele kirchliche Organisationen, ist auch sie in den darauf folgenden Jahren vermehrt unter Druck konjunkturell bedingter Schwankungen geraten. Für die über Jahrzehnte hinweg aufgebauten und inzwischen fest etablierten Einrichtungen mit differenzierten pädagogischen, therapeutischen und medizinischen Konzepten ergaben sich neue Fragen der Gegenwartssicherung und Zukunftsorientierung. Eine Einrichtung der medizinischen Rehabilitation musste Ende 2005 aus wirtschaftlichen Gründen geschlossen werden. Eine Reihe komplexer Ursachen hatten zu dieser Situation geführt. Nachfolgend sind nur ein paar Aspekte skizziert.

Von staatlicher Seite werden im Sinne einer **Nutzenmaximierung** vermehrt konkrete soziale Dienstleistungen über Leistungsvereinbarungen finanziert, die über detaillierte Zielvereinbarungen definiert sind und mit eng begrenzten Budgets über Fachleistungsstunden zu erbringen sind. Diesem Bedarf an differenzierten Einzelmaßnahmen mit hoher Flexibilität stehen in der KJF Augsburg fest etablierte Einrichtungen und Dienste gegenüber, die sich mit ihren tradierten Strukturen, räumlichen und personellen Ausstattungen teilweise nur schwer auf die vorgeannten Anforderungen einstellen können.

Zunehmender Konkurrenzdruck stellt auch die KJF Augsburg vor die Entscheidung, das harten Marktgesetzen unterliegende Spiel um differenzierte Ausschreibungsverfahren und Pflegesatzverhandlungen im Wettbewerb mitzumachen oder sich bewusst aus wertorientierten Gründen, die im eigenen Leitbild beschrieben sind, dagegen zu entscheiden.

Der **Wertewandel und die Säkularisierung** der Gesellschaft machen auch vor den Türen der KJF Augsburg nicht halt. Nicht mehr selbstverständlich kann sie auf in der Tradition des kirchlichen Glaubens verwurzelte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückgreifen und darauf bauen, dass kirchliche Werte über diese in der Organisation selbstverständlich gelebt und transportiert werden. Verstärkt wird diese Entwicklung durch ein Klientel, das zur Kirche mit seinen Angeboten und sozialen Dienstleistungen zunächst eine eher kritische Haltung einnimmt.

Gesellschaftliche und kirchliche Veränderungen stellten schon immer eine große Herausforderung an die Entwicklungs- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen und Menschen. Unsere inzwischen hochkomplexe und plurale Wertegesellschaft mit einer Vielzahl funktional differenzierter Organisationen schafft einen schier undurchdringlichen **Dschungel an Kontingenzen und damit verbundenen Risiken**. Den einzig richtigen Weg gibt es nicht mehr in einer Zeit, die tagtäglich mit Hilfe des Technologiefortschritts neues Wissen produziert und so auch ständig neue Möglichkeiten eröffnet. „In einer hyperkontingenten Gesellschaft, die die Möglichkeiten des Individuums, Sinn zu produzieren allenthalben überfordert, sind vor allem Organisationen gefragt, Kontingenzen zu entschärfen ...“ (Schuster, N. Management und Theologie, Freiburg 2008, S.112) Dass ihnen das gelingt, bzw. dass sie was ihre eigene Existenz und Zielausrichtung anbelangt, nicht selbst ins Schleudern geraten, dazu brauchen sie kontingenzentschärfende Steuerungsverfahren. Die Balanced Scorecard kann dafür ein taugliches Instrumentarium sein. Dabei haben kirchliche Organisationen eine besondere Chance, da insbesondere Religionen in hohem Maße zugetraut wird, kontingenzentschärfend zu wirken.

1.2 Projektaufbau und -ablauf

Das Projekt gliederte sich in vier Phasen:

In der **ersten Projektphase von Herbst 2006 bis Februar 2007** haben sich Vorstand und Abteilungsleitungen in mehreren Klausurtagungen intensiv mit der Frage auseinander gesetzt, was eine kirchliche Organisation von anderen weltlichen Organisationen mit vergleichbaren Einrichtungen und Diensten unterscheidet. Die Bibelstelle aus dem Johannesevangelium „Damit sie das Leben haben, und es in Fülle haben“ (Joh. 10,10) bildete dazu die Grundlage und wurde vom Vorstand als **Vision** für den gesamten Verband als Grundvorgabe definiert. Die Bedeutung dieses biblischen Kerntextes für das Handeln der KJF Augsburg wurde reflektiert und

in wenige Sätze übersetzt, welche die Intention, das Streben der KJF Augsburg zum Ausdruck bringen.

Ausgehend von der Frage, was Kirche ist und was demzufolge der Auftrag kirchlicher Organisationen ist, wurde anschließend in Zusammenarbeit mit Prof. Norbert Schuster und nach dessen Tod mit weiteren Projektberatern, die eng mit ihm zusammen gearbeitet hatten, ein von ihm vorgestellter Katalog mit 12 Kriterien für ein kirchliches Profil erörtert, den es glaubwürdig und nachhaltig in einer kirchlichen Organisation umzusetzen gilt. Die 12 Kriterien können als normative Vorgaben der christlichen Anthropologie die Grundlage für ethisches Handeln kirchlicher Organisationen bilden. Dieser Logik folgend sind soziale Organisation im Sinne der Kirche schlicht in sich selbst ein Sakrament und die Kirchlichkeitskriterien bilden dafür eine Richtschnur. In ihrer Funktion, ihrem Aufbau und in allen ihren Abläufen sozialer Organisationen müssen sich die Kirchlichkeitskriterien widerspiegeln. „Kirchlichkeit“ der kirchlichen Organisation meint also mehr als dass man in kirchlichen Häusern via Riten den Menschen quasi die Adresse Gott vorhält und mehr als dass in kirchlichen Organisationen und den darin beschäftigten Mitarbeitern die Möglichkeit eingeräumt wird, einzelne Sakramente zu feiern.

Es geht darum, dass eine kirchliche Organisation in ihren Entscheidungen und Abläufen deutlich macht, dass diese vor dem Hintergrund der 12 Kirchlichkeitskriterien diskutiert und bewusst getroffen wurden. Diesen Diskurs gilt es ständig neu zu führen und nach innen und außen hin transparent zu machen.

Die KJF hat sich entschieden, diese 12 Kirchlichkeitskriterien als Folie für den gesamten Strategieprozess zugrunde zu legen. (Anlage „Kirchlichkeitskriterien“)

In der **zweiten Projektphase von März 2007 bis Juli 2007** wurde das künftige Strategiezentrum des Verbandes neu definiert und entschieden, dass die drei Fachbereiche Medizin, Berufliche Rehabilitation und Kinder- und Jugendhilfe jeweils als eigenes Strategiezentrum fungieren und durch die Fachabteilungsleitungen geführt werden. Diese Entscheidung begründete sich auch mit den zunehmend kurzfristigen Entwicklungen, die in den jeweiligen Fachabteilungen teilweise vollkommen unterschiedliche strategische Ausrichtungen erforderlich machen.

Auf der Grundlage dieser Entscheidung wurden anschließend in den einzelnen Fachabteilungen mit dem Steuerungsinstrument der Balanced Scorecard bzw. mit deren Weiterentwicklung der Strategy-Maps eigene strategische Ausprägungen mit strategischen Zielen für die nächsten 3 – 5 Jahre erarbeitet, die jeweils vor dem Hintergrund der Kirchlichkeitskriterien überprüft wur-

den. Mitglieder in der zweiten Projektphase waren zusätzlich zum Vorstand und den Abteilungsleitungen mehrere Leitungskräfte von Einrichtungen aller Fachabteilungen. Eine Grundstruktur für die Strategy-Maps mit 5 Perspektiven wurde erarbeitet, die das Spannungsfeld sozialer Organisationen zwischen Wirtschaftlichkeit und Klientenorientierung abbildet. Beide Perspektiven stehen gleichrangig an oberster Stelle und signalisieren damit den ständig erforderlichen Aushandlungsprozess zwischen der Frage, welche Dienstleistungen für die Klienten bedeutsam und was davon andererseits realistisch finanzierbar ist. In der Ursache-Wirkungskette folgen die Prozessperspektive, Mitarbeiterperspektive und als weitere Perspektive hat die KJF die Kirche-/Politik-/Wissenschaftsperspektive hinzugefügt. Damit wird die immens hohe Bedeutung einer fachlich fundierten Überzeugungsarbeit und Einflussnahme auf diese wichtigen Bereiche betont. Dort gilt es intensive und fachlich fundierte Lobbyarbeit zu betreiben. Die Erarbeitung von konkreten Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen in den einzelnen Perspektiven erfolgte ebenfalls jeweils vor dem Hintergrund der Kirchlichkeitskriterien.

In der **dritten Projektphase von September 2007 bis Dezember 2007** wurde mit einer Pilot-einrichtung der Fachabteilung Kinder- und Jugendhilfe die von der Fachabteilungsleitung definierte strategische Grundrichtung auf die spezifischen Belange der Einrichtung hin konkretisiert. Dies bedeutet zum Beispiel, dass das von der Abteilungsleitung allgemein für seine stationären Einrichtungen definierte strategische Ziel der Spezialisierung zur Zukunftssicherung stationärer Einrichtungen dahingehend konkretisiert wurde, dass die Piloteinrichtung in der Abteilung Kinder- und Jugendhilfe sich künftig zum Autismuszentrum entwickeln wird.

Die dritte Projektphase endete im Dezember 2007 mit der offiziellen Verabschiedung und Genehmigung der in den Fachabteilungen erarbeiteten strategischen Ziele durch den Vorstand. In einer Präambel wurden zusätzlich vom Vorstand für alle Abteilungen gleichermaßen geltende Grundrichtungen definiert, die sich aus den Gemeinsamkeiten der einzelnen strategischen Richtungen der Fachabteilungen ableiten und zudem sicher stellen sollen, dass sich der Verband insgesamt nicht in einzelne Bereiche aufspaltet.

In der **vierten Phase wurde 2008** der Prozess im Sinne einer Implementierung diözesanweit auf alle Einrichtungen und Dienste der KJF übertragen. Das heißt, dass alle Einrichtungen und Dienste dieselbe Phase durchlaufen haben wie die Piloteinrichtung. Diese Phase konnte im Mai 2009 erfolgreich abgeschlossen werden.

Die **Gesamtsteuerung des Projektes** oblag einer Steuerungsgruppe. Mitglieder der Steuerungsgruppe sind eine Fachabteilungsleitung für fachliche Fragestellungen, ein Mitarbeiter mit der Stabsfunktion der Organisationsentwicklung und die Akademieleitung der trägereigenen Akademie für Entwicklung – Forschung - Bildung. Die Aufgabe der Steuerungsgruppe ist es, das Projekt in die fachliche Weiterentwicklung des Gesamtverbandes mit seinen Einrichtungen und Diensten einzubinden, sich daraus ergebende notwendige Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation zu initiieren und sicher zu stellen, dass der Gesamtprozess für alle Beteiligten transparent gemacht und fortlaufend mit allen Beteiligten kommuniziert wird.

Im **Projektverlauf** wurde schnell deutlich, dass der auf den gesamten Verband hin ausgerichtete Prozess hohe Anforderungen an die ganze Organisation stellte. Besonders typisch waren die Ängste vor Veränderungen auf allen Ebenen der Belegschaft: „Wir haben doch bisher schon unser Bestes gegeben – war das etwa nicht gut genug? Wir sind doch immer schon eine kirchliche Organisation gewesen – warum dann die Auseinandersetzung mit dem Profil? Was ist daran neu?“ In einem umfassenden Kommunikationsprozess wurde versucht, diesen Fragen breiten Raum einzuräumen. Neben einer Vielzahl an Einzelgesprächen, schriftlichen Informationen und wiederholter umfassender Darstellung des Projektes in allen Gremien, hat sich die Verbandsleitung 2008 in ausführlichen Personalversammlungen im Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diesen Sorgen und Ängsten gestellt. Nicht wenige Mitarbeiter haben sich dabei sehr positiv zu diesem Prozess geäußert: „Es ist gut, wenn die KJF diesen Weg geht, dann wissen wir, wo es hin geht“.

„Structure follows Strategy“: Im Projektverlauf zeigte sich zudem auch die Notwendigkeit zur Anpassung einiger struktureller Voraussetzungen, um sinnvoll mit dem neuen Steuerungsinstrument arbeiten zu können. Altgewohnte und teilweise liebgewonnene Funktionen und Abläufe mussten kritisch hinterfragt und neu ausgehandelt werden.

Strategisches Arbeiten mit Zielen und Kennzahlen ist nach wie vor auch für Führungskräfte ungewohnt. Während Einrichtungsleitungen sich bislang teilweise eher in der Rolle der Moderation zwischen Verbandszentrale und den Mitarbeitern vor Ort verstanden hatten, erfordert strategisches Arbeiten vor dem Hintergrund vereinbarter Ziele eigenständiges und eigenverantwortliches Handeln. Hier zeichnete sich ein zunehmender Unterstützungs- und Qualifizierungsbedarf für Führungskräfte ab. Überlegt wird derzeit, ein umfassendes Coachingkonzept für Führungskräfte einzuführen. Auch die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs als Mittel zur Zielvereinbarung in dem Strategieprozess rückte im Projektverlauf immer mehr in den Vordergrund.

1.3 Projektergebnisse

Aus verständlichen Gründen können die umfassenden Projektergebnisse – insbesondere die erarbeiteten Strategieziele der Einrichtungen und Dienste nicht einzeln dargestellt werden. Sie bauen alle auf den im Projekt erarbeiteten Grundlagen (Vision, Intention, Präambel) auf und sind in strategischen Landkarten abgebildet, die alle der Grundstruktur der „Profil-Strategy-Map“ der KJF Augsburg entsprechen. Die Kerntexte zur Vision und Intention der KJF Augsburg, die Präambel für alle Strategy-Maps und die Grundstruktur der verbandsweit einheitlichen Profil-Strategy-Map sind der Bewerbung als Anlage beigefügt. Beispielhafte Auszüge einzelner Strategy-Maps können im Rahmen von Projektpräsentationen dargestellt werden.

1.4 Finanzierung

Die gesamte Finanzierung des Projektes erfolgte ausschließlich über Eigenmittel des Verbandes. Neben den Kosten für die Begleitung durch eine externe Beratergruppe, waren dies vor allem Kosten für die Organisation von Klausurtagungen, Workshops und die Personalkosten durch die Bereitstellung interner personeller Ressourcen.

1.5 Übertragbarkeit auf andere Organisationen

Der mit dem Projekt verfolgte Strategieprozess lässt sich ohne weiteres auf andere Organisationen übertragen. Das von Kaplan/Norton entwickelte Instrument der Balanced Scorecard wird inzwischen auch in Deutschland von vielen Organisationen zur strategischen Steuerung eingesetzt. Die erst in den letzten Jahren daraus weiterentwickelten Strategy-Maps eignen sich sehr gut zur Abbildung und Umsetzung strategischer Ziele, wird aber bislang kaum eingesetzt. Zumindest sind uns keine Organisationen bekannt, die damit aktiv arbeiten.

Insbesondere für kirchliche Organisationen bietet der im Projekt erarbeitete Prozess der Wertebindung und deren Einbindung in die Strategie durch die Weiterentwicklung der Balanced Scorecard zur Profil-Strategy-Map sehr wertvolle Hilfestellungen.

1.6 Was unserer Meinung nach das eigentlich Innovative an dem Projekt ist

Das Projekt Profil-BSC der KJF Augsburg beinhaltet aus unserer Sicht drei wichtige innovative Aspekte:

- die Einbindung zukunftsweisender immaterieller Werte in die strategischen Planungen durch die BSC,

- die eindeutige Verbesserung der Kommunikation über die strategische Ausrichtung des Verbandes auf allen Ebenen und damit die gemeinsame Ausrichtung aller Beteiligten durch die Strategy-Maps auf gemeinsam vereinbarte Ziele hin,
- die umfassende Verankerung unseres kirchlichen Profils im Verband in allen Abläufen durch die Verankerung des Profils in den Strategy-Maps.

Ausschließlich finanzorientierte Kennzahlensysteme wie z.B. Geschäftsberichte und Jahresabschlüsse sind im heutigen Informationszeitalter nicht mehr zur Unternehmenssteuerung geeignet. Diese hochentwickelten Kennzahlensysteme erlauben nur die rückwärts gerichtete Analyse von Entscheidungen, die vor langer Zeit getroffen wurden. Sie ermöglichen jedoch nicht die vorausschauende Analyse von kritischen Unternehmensprozessen oder von Klienten- und marktorientierten Einflussfaktoren. Das führt im Ergebnis häufig zur kurzfristigen Optimierung einzelner Bereiche, ohne das Optimum für das gesamte Unternehmen zu erreichen.

Auch die BSC betont die finanziellen Ziele, aber nicht ausschließlich diese. Ebenso deren vorausschauende „Leistungstreiber“ werden berücksichtigt. Als Leistungstreiber werden immaterielle Erfolgsfaktoren wie z.B. Innovation, reibungslos funktionierende Prozesse und die Kompetenzen der Mitarbeiter bezeichnet. Gerade Investitionen in das Know-how der Mitarbeiter sind ein Schlüsselfaktor für Innovation und Qualitätsverbesserung. An die Stelle von Ergebniskennzahlen treten zukunftsorientierte Indikatoren und Leistungsförderer. Das Besondere an der BSC ist der Gedanke, Visionen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und aus der jeweils unterschiedlichen Sicht konkrete Maßnahmen und Ziele abzuleiten, die helfen, die Vision im praktischen Alltag umzusetzen.

Während sich die BSC als Berichtskarte in ihrer Grundstruktur primär darauf konzentriert, die Messbarkeit der verschiedenen Ziele darzustellen, richtet die strategische Landkarte (Strategy-Map) ihren Fokus vermehrt auf die Ursache-Wirkungskette von Zielen. Sie fragt danach, welches Ziel in der jeweiligen Perspektive die größte Wirkung hinsichtlich der Erreichung der Gesamtstrategie einer BSC erzielt, was also mittel- bis langfristig am wichtigsten für die Zukunft einer Organisation ist. Sie erleichtert damit so auch die notwendige Prioritätensetzung insbesondere bei knappen finanziellen und zeitlichen Ressourcen.

Als zweiter Haupteffekt ist feststellbar, dass mit der Weiterentwicklung der BSC zur Strategy-Map in Form einer anschaulichen grafischen Darstellung insbesondere die Mitarbeiter die Zusammenhänge von auf der Vision basierenden strategischen Statements der Führungskräfte mit

den damit einhergehenden Maßnahmen und Kennzahlen wesentlich besser nachvollziehen können.

Mit der Abbildung der Strategie in den Strategy-Maps ist zudem ein großer Durchbruch hinsichtlich der Mobilisierung aller Kräfte in einer Organisation und deren gemeinsame Ausrichtung auf übergreifende für alle Beteiligten bedeutsame Handlungen/Maßnahmen gelungen. Im Gegensatz zu anderen strategischen Theorien wie Shareholder Value, Prozessmanagement, Qualität, Kernkompetenzen, Innovation, Humanressourcen, Informationstechnologie u.a.mehr, die jeweils für sich durchaus vertiefende Einblicke verschaffen, liefert die Strategy Map eine bereichsübergreifende und integrierende Beschreibung der Strategie. Und in der Strategy-Map kommt eine zweite Dimension hinzu, indem der zeitbezogene Zusammenhang und dessen Dynamik in der Ursache-Wirkungsbeziehung einer Strategie illustriert wird. Die Strategy-Map stellt so die (bisher) fehlende Verbindung zwischen Formulierung und Realisierung einer Strategie her.

Das Besondere an der Strategy Map ist für uns, dass sie ein wirksames Instrument zur Implementierung unserer Strategie darstellt. Sie schafft eine klare Basis für interne und externe Kommunikation über Ziele und Strategie. Wir können nun erklären, warum wir manche Dinge tun und andere nicht.

Der dritte Innovationsaspekt ist für uns die Verankerung unseres kirchlichen Profils in allen Abläufen des gesamten Verbandes. Bereits vor dem Projektbeginn hatte die KJF Augsburg differenzierte Angebote zur Stärkung des kirchlichen Profils fest etabliert. Dazu zählen zum Beispiel eine Reihe von Maßnahmen im Personalentwicklungskonzept der KJF Augsburg. Inzwischen sind diese in ihrer Bedeutung neu ins Blickfeld gerückt und werden bewusster und zielgerichteter umgesetzt. In den Dialog um Entscheidungsfindungen finden Werte- und Profilfragen inzwischen ihren selbstverständlichen Platz bei allen Beteiligten. Die „Kirchlichkeitskriterien“ bilden hierzu eine Folie, vor deren Hintergrund alle Handlungen prüfend zu hinterfragen sind. Prof. Norbert Schuster umschrieb dies mit den Worten: „Religion in die Organisation (RIO)“, d.h. im Alltag der Organisation soll Religion spürbar werden im Sinne einer Humanität, die ihre innerste Quelle im christlichen Glauben hat.

Wenngleich Aufgaben und Entscheidungen nicht weniger werden und noch einige Aufgaben bei der weiteren Umsetzung im gesamten Verband anstehen, kann insgesamt festgestellt werden, dass der Prozess sehr lohnenswert war und - obwohl auf die Zukunft ausgerichtet - bereits jetzt fruchtbare Ergebnisse zeigt. In der Piloteinrichtung, die inzwischen in der Umsetzung der

Projektergebnisse am weitesten vorgangeschritten ist, wird dies auf allen Ebenen der Einrichtung spürbar. Das Leitungsteam der Einrichtung bezeichnet es als wohltuend, dass alle am selben Strang ziehen und dieselben Prioritäten setzen, Vertreter der Mitarbeitervertretung bringen zum Ausdruck, dass sie strategische Entscheidungen der Einrichtungsleitung verstehen und glaubhaft nachvollziehen können und bei weitem nicht zuletzt fühlen sich die Klienten willkommen, angenommen und in hohem Maße wertgeschätzt. Das Profil der Einrichtung wird auf allen Ebenen lebendig.

Augsburg, 22. Juni 2009

Ort, Datum

Prälat Günter Grimme, Vorsitzender des Vorstands