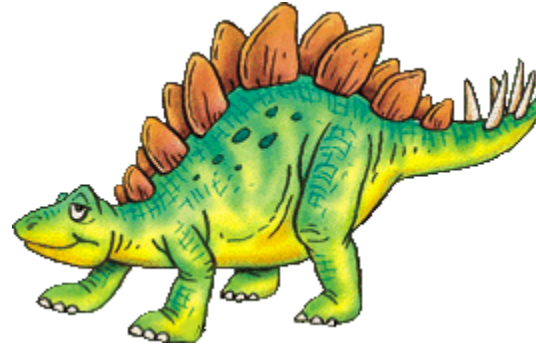




HESSSEN  de

DIE SOZIALGERICHTSBARKEIT IN HESSEN

**Balanced Scorecard
als strategiegereignetes Zielsystem für
Justizorganisationen am Beispiel der
hessischen Sozialgerichtsbarkeit**



Exitus

Dynamischer organisatorischer Wandel und strukturelle Veränderungen sind eine ständige Führungsaufgabe, an der möglichst alle Mitarbeiter aktiv mitwirken sollten. Dabei geht es um die Optimierung bestehender Strukturen, Prozesse und Potentiale entsprechend der für die Organisation gesetzten Ziele.

Am Beginn muss eine **Vision**, d.h., eine realistische Vorstellung der zu erreichenden Ziele der Organisation stehen.

Denn

- Wer keine Ziele hat, kann sie auch nicht erreichen.
- Wer die Ziele nicht kennt, kann den Weg dorthin nicht finden.

Die Erreichung eines Ziels (Sollzustand) setzt voraus:

- zu wissen, wo man sich befindet (Ist-Zustand),
- über Hypothesen zu verfügen, wie die Ziele erreicht werden können,
- über Instrumente zu verfügen, die Zielerreichung zu schaffen
(u.a. benchmarking mit best-practise-Verfahren, Qualitätszirkel, Fortbildung, Motivation etc.) und
- diese durch Messungen (Soll-Ist-Vergleich) feststellen zu können.

Denn: If you can't measure it, you can't manage it.

- **Balanced-Scorecard-Ansatz** bietet auch für non-profit-Organisationen wie eine Gerichtsbarkeit ein den dargelegten Anforderungen genügendes Steuerungspotential.
- Denken und Handeln in BSC-Kategorien bietet gute Voraussetzungen für erfolgreiches Qualitätsmanagement.
- Bei dem BSC-Ansatz geht es nicht um die Richtigkeit theoretischer Annahmen, sondern um praxistaugliche und pragmatische zielführende Vorgehensweisen.
- Ziel ist es, den Zufall, dem wir schutzlos ausgeliefert sind, zu vermeiden und im Wege von trial and error den größeren durch den kleineren Irrtum zu ersetzen.



Die Balanced-Scorecard ist ein Managementinstrument,

- das Organisationsziele mit aussagekräftigen Kennzahlen verknüpft,
- das finanzielle mit Leistungs- und Wirkungsperspektiven verbindet,
- das Planungs- und Steuerungsprozesse gestaltet,
- das Erfolgsfaktoren (Oberziele) in ein Ursachen-Wirkungs-Geflecht einbindet,
- das durch die Verknüpfung von Zielen mit Kennzahlen Soll-Ist-Vergleiche erlaubt und
- das Strategieformulierung und deren Umsetzung in konkrete Projekte ermöglicht.

Die BSC unterscheidet sich durch folgende Eigenschaften von einem Kennzahlensystem:

Balanced Scorecard

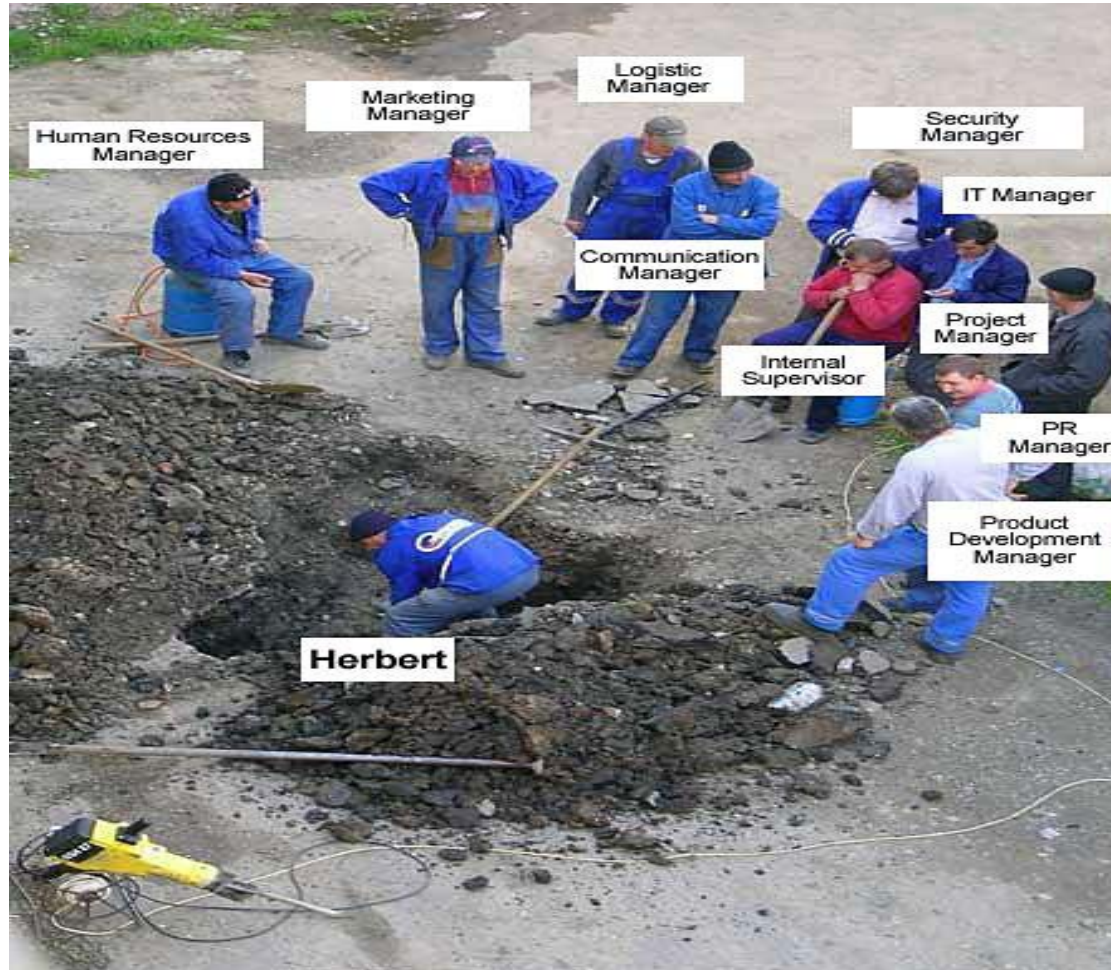
Kennzahlensystem

Monetäre u. nichtmonetäre Kennzahlen	Monetäre Kennzahlen
Frühindikatoren (Leistungstreiber) u. Spätindikatoren (Ergebniskennzahlen)	Spätindikatoren
Ex-ante u. ex-post Kontrolle	Ex-post Kontrolle
Kurzfristige u. langfristige Zielgrößen	Kurzfristige Zielgrößen
double-loop learning	Single-loop learning

Die BSC ist ein kennzahlen-basiertes Steuerungsinstrument zur Messung zuvor definierter Ziele einer Organisation mit Hilfe eines Steuerungskreislaufs

- Die Grundidee ist, die klassischen Finanzkennzahlen mit Kennzahlen aus anderen Bereichen zu kombinieren, um Ursache-Wirkungsbeziehungen abbilden zu können.
- Als Bereiche kommen dabei grundsätzlich in Betracht:
 - Abläufe (Geschäftsprozesse)
 - Mitarbeiter
 - Kunde
 - Finanzen

Wozu die Balanced Scorecard nicht dienen soll:



Die Steuerungskreislauf – ein Meilenstein für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess

- Ziele und Kennzahlen festlegen
- Festlegen von Sollwerten für die ausgewählten Kennzahlen
- Ist-Daten erheben und analysieren
- Hypothesen zur Erreichung der Soll-Werte erstellen
- Durchführen der vorgeschlagenen Maßnahmen
- Durchführen eines Soll-Ist Vergleiches
- Ergreifen von Initiativen zur Gegensteuerung in den kritischen Bereichen
- Erneuter Soll-Ist Vergleich

Am Beispiel des Kriteriums „Mitarbeiter“ wird im folgenden der Entwicklungsprozess einer BSC beschrieben:

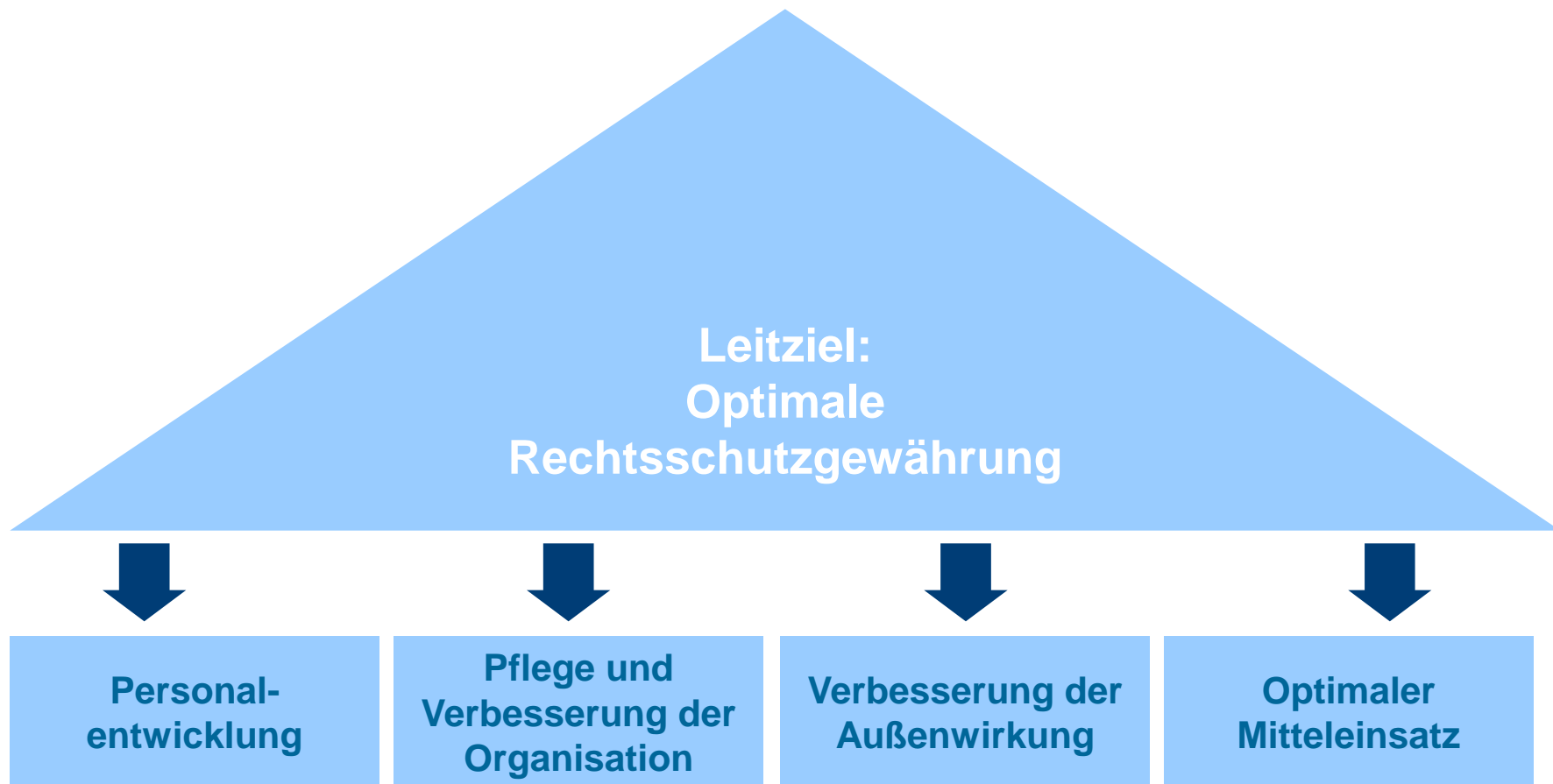
Vision



Ziele müssen messbar sein

4-7
Kennzahlen
pro
Perspektive

Strategische Themen	Perspektive	Strategische Ziele	Ursache-Wirkung	Kennzahlen	Ziel-erreichung	Maßnahmen
Motivierte, qualifizierte Mitarbeiter	Mitarbeiter	Handlungsförderndes Klima, Kernfähigkeiten u. Kenntnisse	Verknüpfung strat. Ziel mit den Zielen der anderen Perspektiven	Mitarbeiterumfrage, Zahl der Fortbildungsveranstaltungen	Sollwerte	Personalentwicklungsmaßnahmen



Oberziel	Unterziele	Arbeitsziele	Perspektive
Verbesserung der Personalentwicklung	Verbesserung der Ausbildung	Verbesserung der Ausbildung der Fachangestellten für Bürokommunikation	Mitarbeiter
		Verbesserung der Ausbildung des gehobenen Dienstes	
	Verbesserung der Personalauswahl	Verbesserung Nachwuchswerbung und Rekrutierung	
		Verbesserung des Personalauswahlverfahrens	
	Verbesserung der Arbeitsbedingungen	Förderung der Familienfreundlichkeit	
		Flexibilisierung der Arbeitszeit	
		Verbesserung des Arbeitsklimas	
		Verbesserung der Raumsituation	
		Verbesserung der Wiedereingliederung von Mitarbeitern in das Berufsleben	



Oberziel	Unterziele	Arbeitsziele	Perspektive
Verbesserung der Personalentwicklung	Förderung der beruflichen Situation schwer behinderter Menschen	Vermehrung von Arbeitsplätzen für schwer behinderte Menschen	Mitarbeiter
		Verbesserung der Betreuung schwer behinderter Menschen und der Ausstattung bestehender Arbeitsplätze	
	Frauenförderung	Gleichstellung von Frauen im beruflichen Bereich	
	Verbesserung der Schulung und Fortbildung der ehrenamtlichen Richter	Verbesserung der Fachkompetenz	Recht- sprechende Gewalt
		Verbesserung der Wahrnehmung der Aufgaben	
		Verbesserung der Einarbeitung	

Oberziel	Unterziele	Arbeitsziele	Perspektive
Verbesserung der Personalentwicklung	Verbesserung der Personalplanung	Verbesserung der Bedarfsermittlung	Mitarbeiter
		Verbesserung der Bedarfsdeckung und der Verteilungsgerechtigkeit	
		Verbesserung des Personalauswahlverfahrens	
	Verbesserung der beruflichen Qualifikation	Verbesserung der Einarbeitung	
		Verbesserung der Fachkompetenz	
		Qualifizierung für Verwaltungsaufgaben	
		Verbesserung der Fortbildungsmanagements	
		Ermöglichung von Qualitätszirkeln	
		Verbesserung der Ausbildung in der Rechtsantragsstelle	
		Verbesserung der sozialen Kompetenz	
Übertragung qualifizierter Aufgaben			



Oberziel	Unterziele	Arbeitsziele	Perspektive
Pflege und Verbesserung der Organisation	Einführung und Pflege des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens und eines Controlling-systems für Zwecke der Justizverwaltung	Flächendeckender Aufbau einer Controllingorganisation	Geschäftsprozesse/ Aufbauorganisation
		Verbesserung der Steuerungsmöglichkeiten in steuerbaren Bereichen	
	Verbesserung der Arbeitsmittel	Verbesserung der Ausstattung und des Dienstleistungstransfer der Bibliothek	
		Verbesserung der Fachsoftware	
		Verbesserung der Kommunikation und Information am Arbeitsplatz	
	Förderung der Beteiligung von PR, RR, PräsR, FB, SBV	Rechtzeitige und eingehende Einbindung	
		Förderung der Zusammenarbeit der Gremien	
	Unterstützung der gesetzgebenden Gewalt und Mitwirkung bei dem Erlass von Rechtsvorschriften	Verbesserung der Unterstützung der Gesetz- und Verordnungsgeber	Recht- sprechende Gewalt
		Verbesserung der Unterstützung der Exekutive (HMdJ)	



Oberziel	Unterziele	Arbeitsziele	Perspektive
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Verbesserung der Außenwirkung</p>	<p>Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit</p>	<p>Flächendeckender Aufbau einer Controllingorganisation</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Bürger + Beteiligte des Verfahrens</p>
	<p>Verbesserung der Zusammenarbeit mit Verbänden, Rechtsanwaltschaft, Sozialversicherungsträgern, etc</p>	<p>Verbesserte regelmäßige Information der Öffentlichkeit</p>	
	<p>Verbesserung des Umgangs mit den Beteiligten des Verfahrens</p>	<p>Verbesserung des Informationsflusses</p>	
		<p>Verbesserung der gegenseitigen Unterstützung bei gemeinsamen Interessenslagen</p>	
		<p>Verbesserung der Einbeziehung der Dritten bei Fortbildungen</p>	
		<p>Verbesserung der Erreichbarkeit (extern)</p>	
		<p>Verbesserung des Informations- und Auskunftsverhaltens</p>	
		<p>Verbesserung der eingesetzten Vordrucke und Formulare</p>	

Kennzahlen bestimmen:

- pro Perspektive 4-7 Kennzahlen
- monetäre und nichtmonetäre Kennzahlen
- Identifikation von Leistungstreibern, so genannten Frühindikatoren, welche treibende Kräfte für den Erfolg im Wettbewerb sind (ex-ante Kontrolle)
- Definition von Kennzahlen, so genannten Spätindikatoren, die nachträglich überprüfen, ob das Ziel erreicht wurde (ex-post Kontrolle)

Ziele	Kennzahlen
PERSPEKTIVE „Mitarbeiter“	
Förderung der „inneren Kultur“	Anteil der Gerichte mit Maßnahmen zur Förderung der „inneren Kultur“
Verbesserung der beruflichen Qualifikation	Bedarfsdeckungsquote Qualifizierungsmaßnahmen
	Qualifizierungserfolg
PERSPEKTIVE „Rechtsprechende Gewalt“	
Verbesserung der Unterstützung für die Rechtsprechung	Zufriedenheit der Richter und Rechtspfleger mit den Unterstützungsleistungen
Unterstützung der Aufgabenerfüllung der ehrenamtlichen Richter	Zufriedenheit der ehrenamtlichen Richter mit den Unterstützungsleistungen
Verbesserung der Referendarausbildung	Qualität der Referendarausbildung
PERSPEKTIVE „Bürger und Beteiligte des Verfahrens“	
Verbesserung der Außenwirkung	Effektivität der Öffentlichkeitsarbeit
	Bürger- und Beteiligtenzufriedenheit
Optimale Rechts- und Rechtsschutzgewährung	Änderung der durchschnittlichen Verfahrensdauer
	Änderung der durchschnittlichen Erledigungsdauer der Zwangsvollstreckungsaufträge

Ziele	Kennzahlen
PERSPEKTIVE „Geschäftsprozesse/Aufbauorganisation“	
Verbesserung der Ablauforganisation	Personaleinsatz in der Verwaltung
	Anteil außerhalb der in SE (Fachbereich) eingesetzten Mitarbeiter
	Effektivität der Einbindung der Beteiligungspartner
Verbesserung der Personalplanung	Bedarfsdeckungsquote
	Aktenbestand
	Anteil der schwer behinderten Menschen
	Zielerreichungsgrad der jeweiligen Frauenförderpläne
Optimierung der Arbeitsmittel	Grad der Mitarbeiterzufriedenheit mit Ausstattung und Arbeitsmitteln
PERSPEKTIVE „Finanzen“	
Sparsameres und wirtschaftlicheres Handeln	Abweichung vom vereinbarten Produktpreis (Produkthaushalt)
	Abweichung vom kalkulatorischen Produktpreis (Binnensteuerung)
	Kosten der Personalwirtschaft je Mitarbeiter
	Kosten der Kommunikation und Information je Mitarbeiter



Ziele

**Optimale Rechts-
schutzgewährung**

Finanzen

**Rechtsprechende
Gewalt**

**Verbesserung der
Unterstützungsleistung
für die Rechtsprechung**

**Bürger u.
Beteiligte des
Verfahrens**

Verbesserung des
Umgangs mit den
Beteiligten des Verfahrens

**Geschäftsprozesse/
Aufbauorganisation**

Verbesserung der
Abläufe in den
Serviceeinheiten

Verbesserung der
Aufbauorganisation

Verbesserung der
Zusammenarbeit Richter u.
Servicemitarbeiter

Einhaltung der Vorgaben
des Haushaltsgesetzgebers

Mitarbeiter

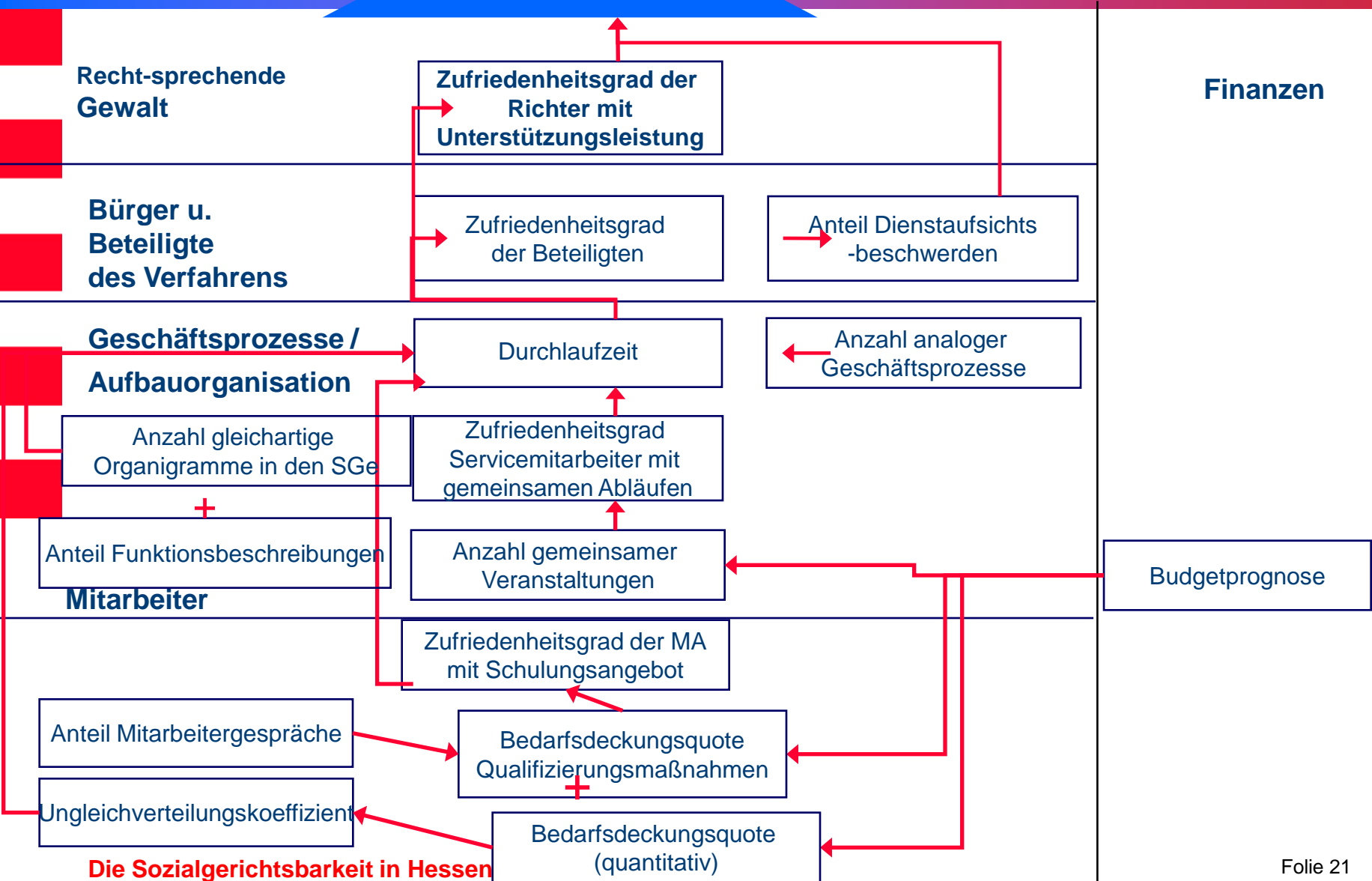
Verbesserung der
Beruflichen Qualifikation

Verbesserung der
Personalplanung



Kennzahlen / Indikatoren

Verfahrensdauer



Integriertes Projekt Balanced Scorecard und Ablaufoptimierung in der HSGB

- Ausgangspunkt für langfristig angelegten kontinuierlichen Verbesserungsprozess.
- Implementation einer Projektkultur mit best-practise-Zielsetzung.
- Gemeinsame Erarbeitung eines Zielsystems einschließlich der dazugehörigen konkreten Arbeitsziele.
- Lernen und Einüben des Denkens und Handelns in Balanced-Scorecard-Kategorien.
- Gemeinsame Entwicklung einer Scorecard im Rahmen eines integrierten Projekts mit konkreten, praxisrelevanten Folgerungen auf Grund einer Geschäftsprozessanalyse, von Verbesserungsvorschlägen von Mitarbeitern und den Teilnehmern der workshops und der anschließenden konkreten Umsetzung in Kleinprojekte.

Integriertes Projekt Balanced Scorecard und Ablaufoptimierung in der HSGB

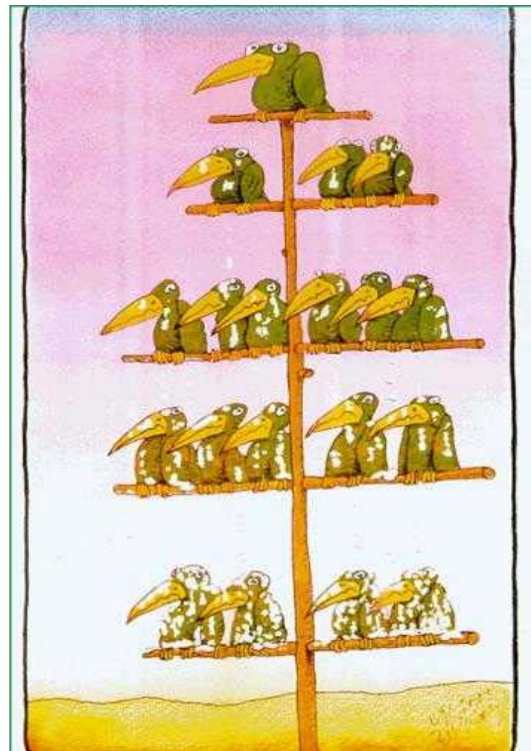
Wichtige Erfolgsfaktoren des Projekts:

- Aufwendiges Informations- und Akzeptanzmanagement.
- Einbeziehung aller Bedienstetengruppen.
- Aktive Mitarbeit von Vertretern der Personal-Richterräte im Projekt.
- Herunterbrechen abstrakter strategischer Ziele in konkretes Handeln.

Fazit:

- Eine Balanced Scorecard ist weniger ein fertiges System als vielmehr ein Kommunikationsprozess zur Formulierung von Zielen und der Umsetzung von Strategien in konkrete Aktivitäten.
- Der Prozess der gemeinsamen Erstellung einer Balanced Scorecard ist ebenso wichtig wie ihre konkreten Ergebnisse.

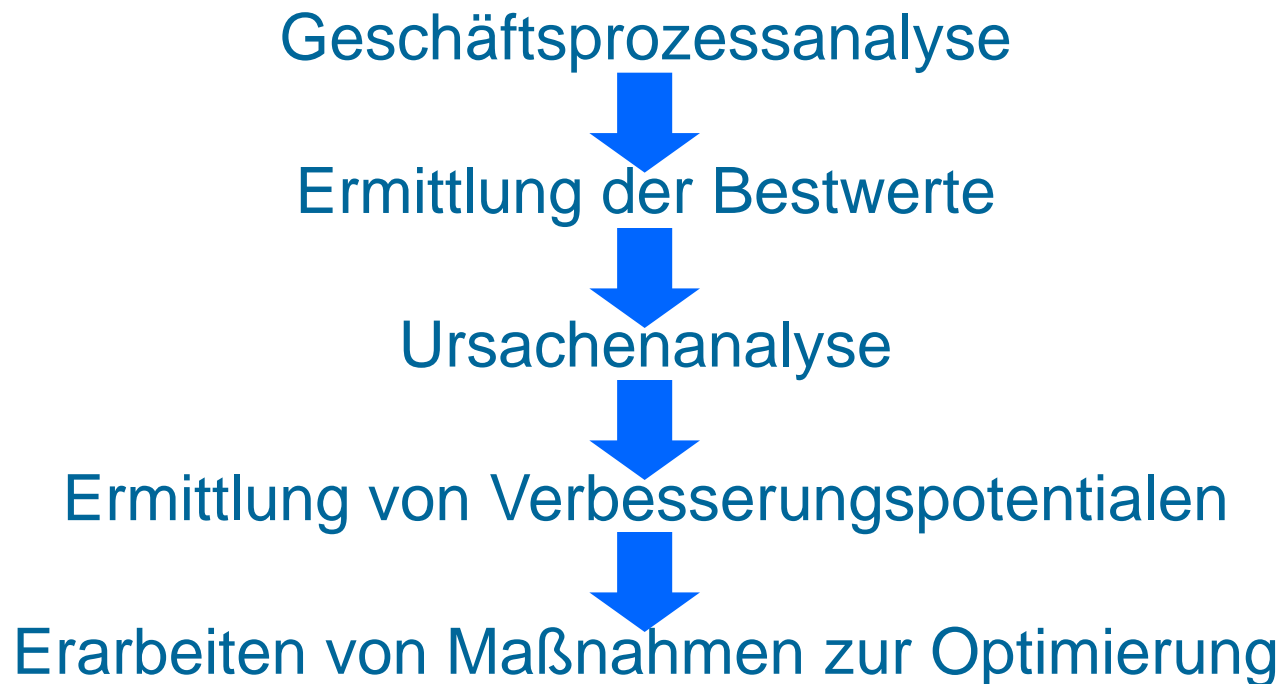
*In so einer „beschissenen“ Lage sollten sich Mitarbeiter nie befinden
(hierarchische top down-Strategie).*



So kann eine *Balanced Scorecard* niemals Erfolg haben:



Das Vorgehen bei der Optimierung von Abläufen folgt einem logischen Modell

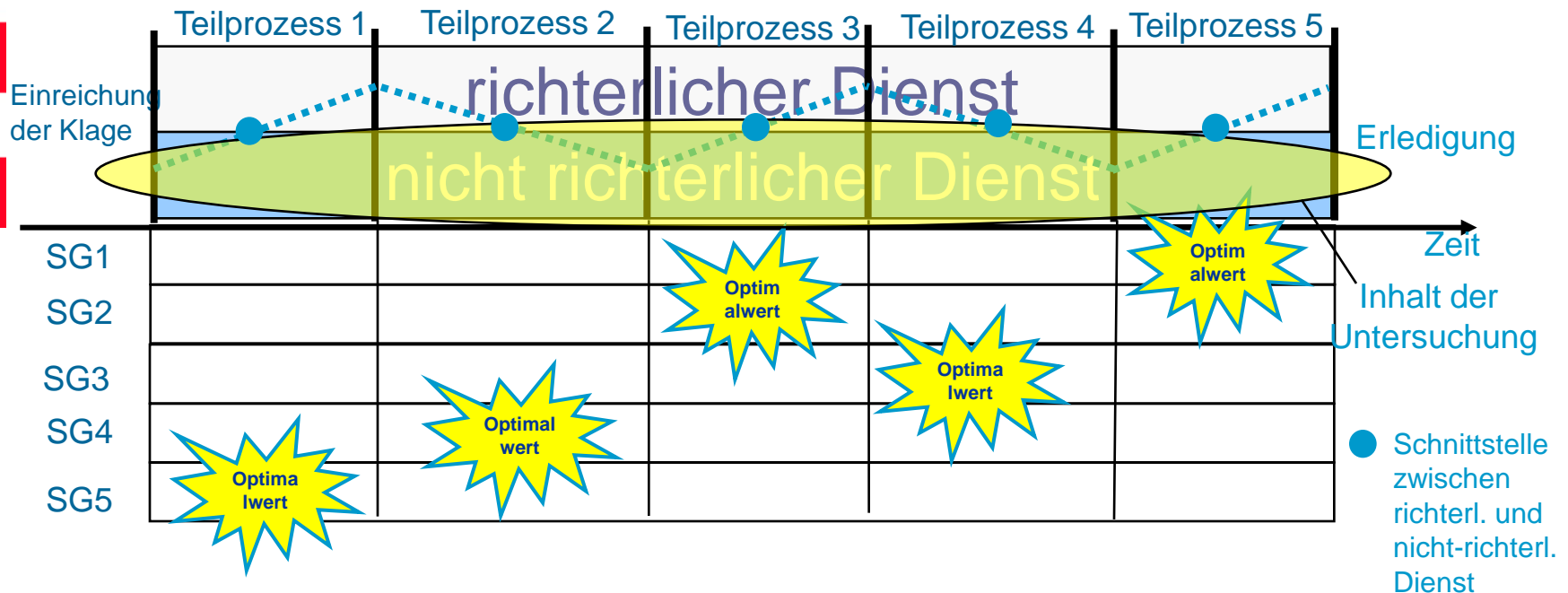


Das Ziel ist es, zu den Besten zu gehören!

- Zielgerichtete Analyse von Abläufen.
- Messung der relevanten Kennzahlen bezogen auf diese Abläufe
- Orientierung am Bestwert.
- Gemeinsames Handeln zum Erreichen des Bestwerts durch Information der Besten über sein erfolgreiches Verfahren und die Prüfung der Übernahme.

„Alle Beteiligten gewinnen!“

I.d.R. hat jedes Gericht in verschiedenen Teilprozessen einen Optimalwert. Dies ist die Grundlage für einen gemeinsamen, gegenseitigen Erfahrungsaustausch während der Durchführung der Optimierung.



- Erstellung und Erprobung einer BSC für eine Gerichtsbarkeit ✓
- Methodik der Steuerungssystematik dargestellt ✓
- Erste Kennzahlendefinition für die BSC durchgeführt ✓
- Detaillierte Geschäftsprozessanalyse durchgeführt ✓
- Systematik und Datenbank für Datenerhebung erstellt ✓
- Optimierungspotenziale identifiziert ✓
- Verbesserungsvorschläge gemeinsam erarbeitet ✓
- Grundlagen für kontinuierlichen Veränderungsprozess geschaffen ✓

- Kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozess fortführen und ausbauen.
- Überprüfung und Weiterentwicklung der BSC in regelmäßigen Abständen.
- Feste Einführung des Steuerungssystems für die BSC.
- Kennzahlenpflege und Anpassung etwaiger Kennzahlen bei veränderten Bedingungen.
- Planung von Verbesserungen und regelmäßige Evaluation.
- Implementierung der BSC in einem IT-System.



Die Perspektive „Mitarbeiter“ beinhaltet eine Vielzahl von Arbeitszielen:

- Unterziel Verbesserung der Personalplanung mit Arbeitsziel der Bedarfsdeckung und der Verteilungsgerechtigkeit.
- Kennzahl hierfür ist die quantitative Bedarfsdeckungsquote.
- Diese Kennzahl wird seit 2004 nach einem Berechnungsmodell mit einem Durchschnittswert aus Belastungskennzahlen als Sollwert bestimmt und dient bei allen Personalverteilungsmaßnahmen als Entscheidungsgrundlage.
- Die Kennzahl wird pro Quartal erhoben und demnächst durch Indikatoren aus PEBB§Y-Fach abgelöst.
- Die Verbesserung der Personalbedarfsermittlung hat wegen größerer Transparenz zu mehr Akzeptanz geführt.



Unterziel der „Verbesserung der beruflichen Qualifikation“ als bedeutendes Ziel und Erfolgsfaktor für eine optimale Rechtsschutzgewährung:

- Arbeitsziel: Verbesserung der Einarbeitung.
- Kennzahl : Anzahl von Handbüchern.
- Zwischenzeitlich wurde ein Handbuch für Proberichter erarbeitet.
- Mentoring wird aktiv und flächendeckend betrieben.
- Ein Proberichterarbeitskreis trifft sich regelmäßig.
- Ein Handbuch für die Arbeit der Serviceeinheiten ist erstellt worden.



Qualitätszirkel als Arbeitsziel der „Mitarbeiter“- Perspektive und der Perspektive „Geschäftsprozesse“ sowie „Aufbauorganisation“

- Für den richterlichen Bereich wurden fachgebietsbezogene, selbstorganisierte Arbeitskreise gebildet, die Anzahl wird zwar als Kennzahl erhoben, eine Soll-Zahl wurde aber nicht festgelegt.
- Neues Arbeitsziel: Instanzenübergreifender fachlicher Austausch.
- Regelmäßige Dienstbesprechungen der Geschäftsleitungen als Qualitätszirkel und Steuerungsgruppe.
- Moderierte Qualitätszirkel der Geschäftsleitungen der Sozialgerichte als Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses finden 5 x im Jahr statt. Verbesserungsvorschläge werden aufgegriffen und Standards für Geschäftsprozesse erarbeitet.
- Regelmäßige Teambesprechungen mit Richterinnen und Richter, die Anzahl wird erhoben, bisher ohne Sollwert, aber dennoch steigende Tendenz.



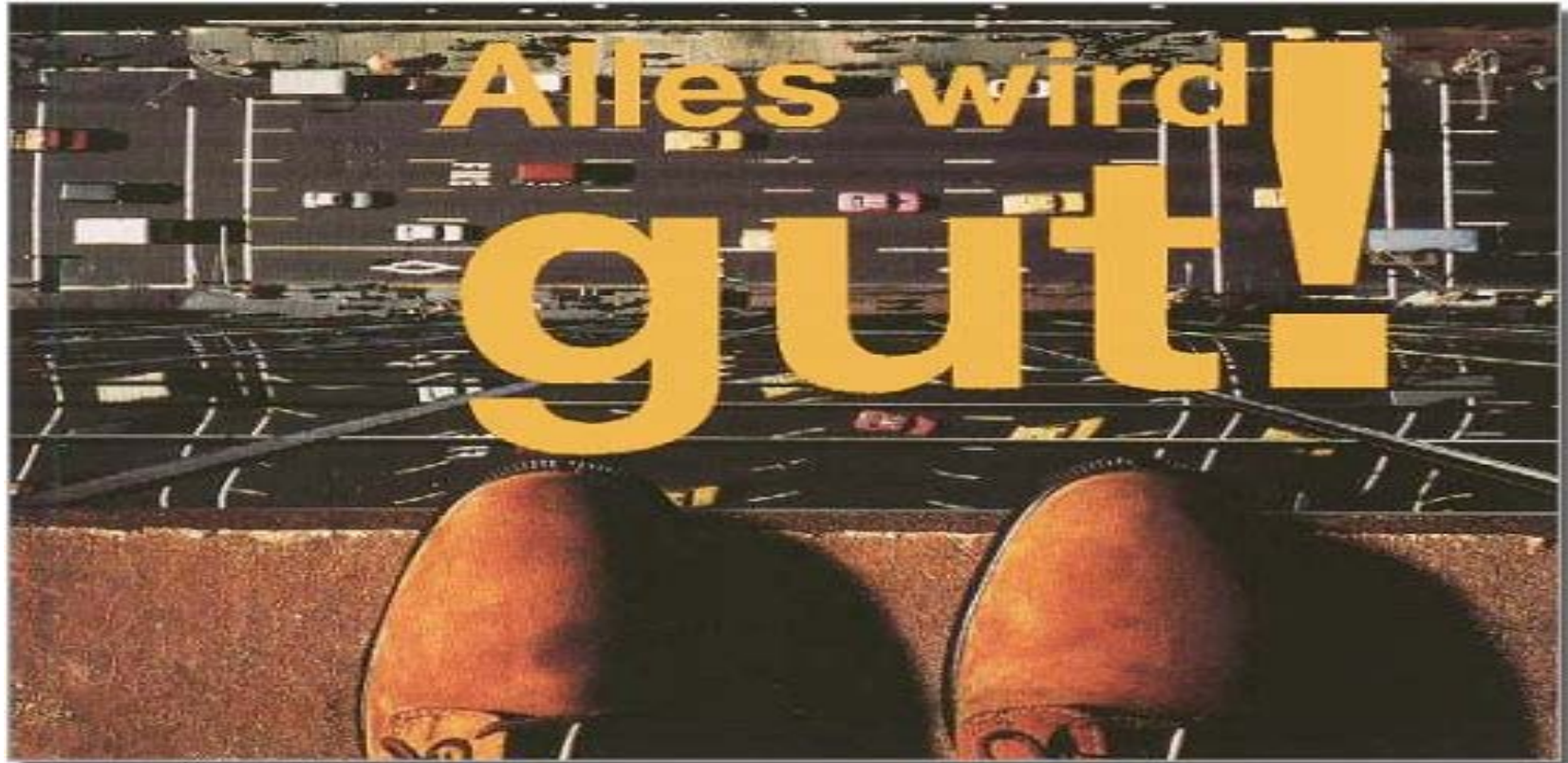
Arbeitsziel der Verbesserung der sozialen Kompetenz:

- Kennzahl: Anzahl der Fortbildungen in diesem Bereich.
- Flächendeckende Durchführung einer zweitägigen Fortbildung „Teamarbeit in der Praxis“ (Richter und zugehörige Servicekräfte) abgeschlossen, wird 2009/2010 wiederholt.
- **Neue Ziele:** Verbesserung der Führungskompetenz für Teamleitungen.
- Flächendeckender Einsatz des Führungsinstruments „Mitarbeiterjahresgespräche“ für Gerichts- und Geschäftsleitungen.
- Vorgesetztenrückmeldung erstmals 2009 durchgeführt.



Die Perspektive „rechtsprechende Gewalt“:

- Unterziel: Verbesserung der Unterstützungsleistung für die rechtsprechende Gewalt.
- Kennzahl: Zufriedenheitsgrad der Richterinnen und Richter mit der Unterstützungsleistung durch Verwaltung und Mitarbeiter.
- Eine Befragung der Richter wurde 2007 durchgeführt, die der Mitarbeiter 2008.
- Weitere Unterziele: Unterstützung der Gesetzgebenden Gewalt und Mitwirkung beim Erlass von Rechtsvorschriften sowie die Verbesserung der Schulung und Fortbildung ehrenamtlicher Richter.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !