

## Zielausrichtung der Organisation mit der Balanced Scorecard

### 1. Was ist die Balanced Scorecard?

Bei der Arbeit mit der Balanced Scorecard (BSC) geht es darum, überprüfbare Indikatoren für die Zielausrichtung und den Erfolg der Organisation aufzustellen. Die Balanced Scorecard (dt.: ausgewogene Punktekarte) stellt dafür ein geeignetes Instrument dar.

Die Balanced Scorecard ist

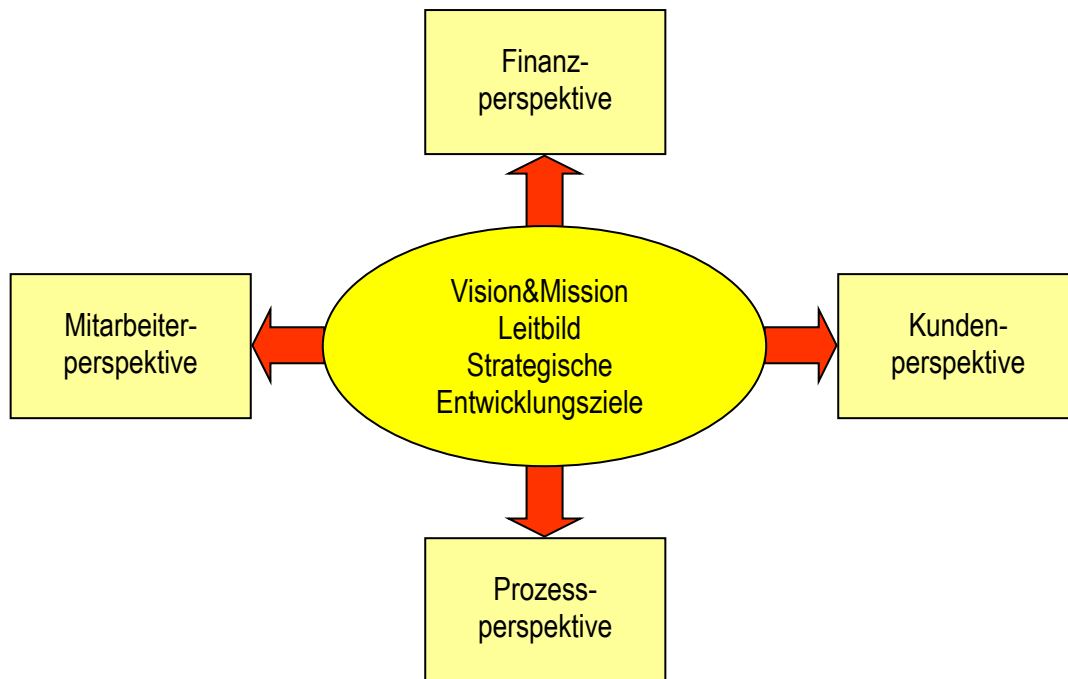
- ein Instrument zur Zielvereinbarung und Zielverfolgung,
- ein Mess- und Kennzahlensystem für das Controlling,
- ein Führungsinstrument zur zielgerichteten Unternehmenssteuerung,
- ein Kommunikationsinstrument der Beschäftigten zum Abgleich ihrer jeweiligen Beiträge zum Unternehmenserfolg.

Eine BSC umfasst in der Regel auf der Basis von Vision & Mission des Unternehmens, des Leitbildes und der strategischen Entwicklungsziele vier Perspektiven:

- die *Finanzperspektive*  
Welche wirtschaftlichen Ziele wollen wir erreichen?
- die *Kundenperspektive*  
Was wollen wir für und bei unseren Kunden erreichen?
- die *Prozessperspektive*  
Wie müssen unsere internen Prozesse definiert sein, um unsere Dienstleistungen und Produkte möglichst reibungslos herzustellen und zu vertreiben?
- die *Mitarbeiterperspektive*  
Welche Fähigkeiten und Arbeitsbedingungen benötigen unsere Beschäftigten, um ihre Aufgaben kompetent wahrnehmen zu können?

Diese Perspektiven korrespondieren auch mit den Spezifikationen des Qualitätsbereichs 9 Controlling (vgl. KQB-Leitfaden S.76).

### Die Balanced Scorecard als Grafik:



Diese vier Perspektiven einer BSC können durch beliebige weitere Perspektiven erweitert werden, z.B.:

- interne Kooperationen zwischen Abteilungen oder Subsystemen der Organisation
- externe Kooperationen mit Dienstleistern oder Partnern

Alle Perspektiven, die zur Steuerung der Organisation bedeutsam sind, können berücksichtigt werden. Man sollte aber nicht zu viele Perspektiven wählen, um das Instrument nicht zu komplex und damit vielleicht wirkungslos zu machen.

Zu beachten ist, dass die Zielindikatoren/Kennzahlen der verschiedenen Perspektiven sich nicht widersprechen, sondern sich aufeinander beziehen, im besten Fall sogar wechselseitig fördern.

### Beispiel für eine BSC:

#### *Vision:*

Wir sind **das** Beratungsunternehmen unserer Region, bei Auftraggebern und Kunden gleichermaßen als die Nummer 1 anerkannt. Die Mitarbeitenden sind stolz bei unserem Unternehmen zu arbeiten.

#### *Mission:*

Kunden unserer Beratung lernen unterstützt und eigenständig sowie umfassend mit allen rationalen, emotionalen und sinnlichen-ästhetischen Aspekten des Lernprozesses; sie fühlen sich bei uns wohl und erreichen mit uns ihre selbst gesteckten Ziele.

#### *Leitbild:*

(gemäß KQB-Qualitätsbereich 1, vgl. die entsprechende Arbeitshilfe)

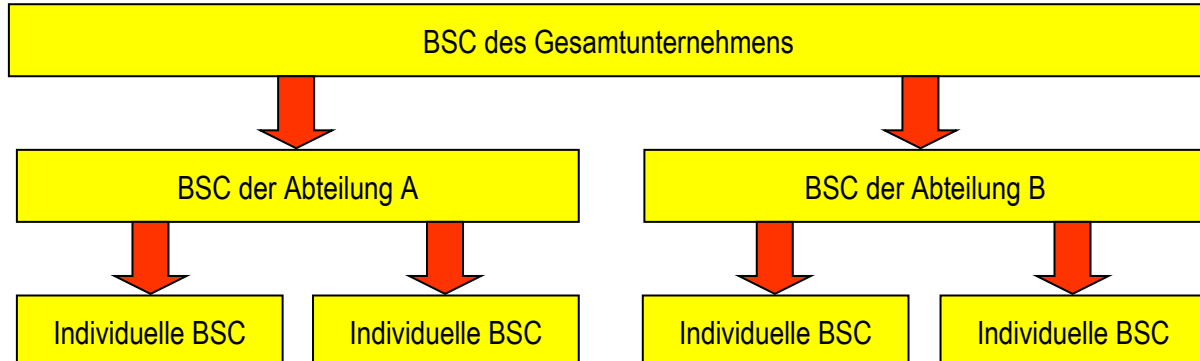
#### *Strategische Entwicklungsziele:*

(gemäß KQB-Qualitätsbereich 11, vgl. die entsprechende Arbeitshilfe)

Die BSC einer Beratungsorganisation auf dieser Basis könnte folgendermaßen aussehen:

<b>Finanzperspektive</b>	<b>Kundenperspektive</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir arbeiten mindestens kostendeckend.</li> <li>Wir steigern im kommenden Geschäftsjahr unseren Umsatz um 10%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unsere Kundenzufriedenheit beträgt auf einer 10er-Skala 8 und mehr Punkte.</li> <li>Wir gewinnen im kommenden Geschäftsjahr 10% neue Kunden.</li> </ul>
<b>Prozessperspektive</b>	<b>Mitarbeiterperspektive</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktentwicklung ist als Schlüsselprozess definiert.</li> <li>Marketing/Vertrieb ist als Schlüsselprozess definiert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unsere Mitarbeiterzufriedenheit beträgt auf einer 10er-Skala 8 und mehr Punkte.</li> <li>Alle Beschäftigten bilden sich mindestens 2 Tage pro Jahr fort.</li> </ul>

In den Organisationen sollte es im Regelfall mehrere BSC geben. Mindestens eine für die Gesamtorganisation und jeweils eine spezifizierte für alle Beschäftigten. Bei großen Organisationen kann auch noch jeweils eine BSC für die Abteilungen aufgestellt werden. Auf der BSC der Beschäftigten sind die jeweiligen Ziele der Funktionsstelle/des Arbeitsplatzes als Beitrag zur Zielerreichung der Gesamtorganisation aufgelistet. Diese Ziele korrespondieren dann mit den Zielen, die in den Zielvereinbarungen des KQB-Qualitätsbereichs 7 Führung getroffen werden (vgl. KQB-Leitfaden S.72).

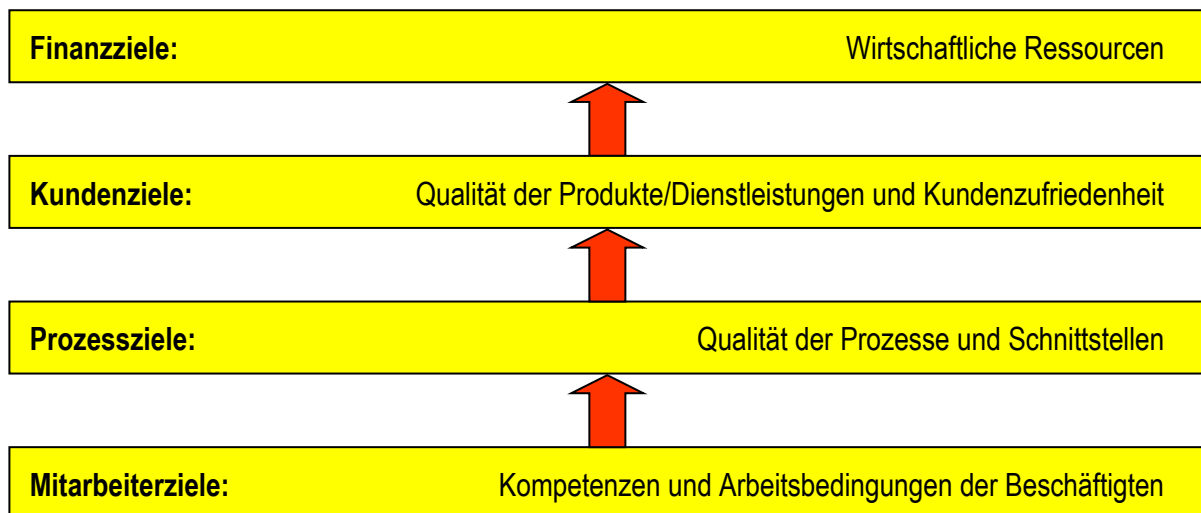


Bei der Einführung der Balanced Scorecard wird also zunächst die BSC für die Gesamtorganisation festgelegt. Daraus werden dann im zweiten und dritten Schritt die Zielkarten für die Abteilungen und die Beschäftigten abgeleitet. Mit der Kategorie der Beschäftigten sind alle in der Organisation hauptamtlich Arbeitenden gemeint, also die Leitung und die Mitarbeitenden. Auf jeden Fall ist bei der Einführung der BSC die Beteiligung der Mitarbeitenden anzuraten, denn diese müssen die Ziele letztendlich umsetzen.

Die Perspektiven stehen in der BCS in einem kausalen Zusammenhang (Ursache-Wirkungskette). Die *Finanzperspektive* steht oben, weil ohne ausgeglichenen Haushalt keine Beratungsorganisation auf Dauer überleben kann. Zu den Finanzen zählen alle Einnahmen, also die erwirtschafteten Kundenentgelte ebenso wie die Zuschüsse und Förderungen. Die *Kundenperspektive* repräsentiert den eigentlichen Zweck der

Beratungsorganisation. Hier geht es um das Beratungsangebot und alle Serviceleistungen. Die *Prozess-* und die *Mitarbeiterperspektive* sind sogenannte Treiberfaktoren, die die Erfüllung der anderen beiden Perspektiven ermöglichen sollen. Die Mitarbeiterperspektive wird auch gelegentlich »Potenziale« bzw. »Lernen und Entwicklung« genannt. Sie umfasst auf jeden Fall neben den Kompetenzen der Beschäftigten auch deren infrastrukturelle Arbeitsbedingungen.

Die Ursache-Wirkungskette der BSC:



Nutzen einer BSC:

- Transparenz der Unternehmensziele und des jeweils eigenen Beitrags
- Vermeidung von Doppelarbeit und Reibungsverlusten
- zielorientiert motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- abgestimmtes und wirksames Handeln, Vermeidung von Zielkonflikten
- verbessertes Controlling und erleichterte Unternehmenssteuerung
- Förderung strategischen und unternehmerischen Handelns auf allen Organisationsebenen
- Steigerung von Wirtschaftlichkeit und Effizienz

## 2. Vorgehen bei der Einführung einer BSC

Die Entwicklung einer Balanced Scorecard erfolgt am besten von oben nach unten. Das heißt, zuerst wird die BSC für das Gesamtunternehmen aufgestellt. Daraus werden dann im zweiten und dritten Schritt die Zielkarten für die Abteilungen und die Beschäftigten abgeleitet. Alle Ziele müssen überprüfbar formuliert sein (vgl. zu Zielformulierungen die KQB-Arbeitshilfe QB 7 Führung, S.8).

1. Vergewissern Sie sich der *Vision und Mission* Ihres Unternehmens; rekapitulieren Sie die Kernaussagen Ihres *Leitbildes* und vergegenwärtigen Sie sich die *strategischen Entwicklungsziele* Ihrer Organisation.

2. Beraten Sie gemeinsam, welche *Perspektiven* Ihre unternehmensspezifische BSC haben soll und legen sie diese fest.
3. Legen Sie die *Ziele des Gesamtunternehmens* in den gewählten Perspektiven der BSC fest. Die Ziele dürfen sich nicht widersprechen; sie sollten vielmehr wechselseitig aufeinander bezogen sein. Es kommt nicht auf die Menge der Ziele an, sondern darauf, zentrale Ziele zu finden. Es sollten etwa 2-5 Ziele pro Perspektive sein, abhängig von der Größe und Komplexität der eigenen Organisation.
4. Analysieren Sie die Ursache-Wirkungsbeziehungen der Ziele, indem Sie prüfen, ob die Ziele miteinander kompatibel sind und sich in der Ursache-Wirkungskette von unten nach oben unterstützen
5. Definieren Sie für alle Ziele die *Indikatoren*, an denen Sie die Zielerreichung jeweils messen werden.
6. Bestimmen Sie die *Maßnahmen*, die Sie zur Zielerreichung ergreifen werden. Manche Maßnahmen können zur Erreichung mehrerer Ziele geeignet sein.
7. Als letztes brechen Sie die *Ziele und Maßnahmen auf die verschiedenen Ebenen* Ihrer Organisation herunter, d.h. legen Sie fest, was jede Abteilung und jede/r Beschäftigte wodurch erreichen soll. Die Ziele für die Beschäftigten tauchen dann in deren Zielvereinbarungen auf.
8. *Überprüfen* Sie den Grad der Zielerreichung in festgelegten Abständen und steuern Sie ggf. nach.

Eine BSC kann ihre Wirkung nur entfalten, wenn

- die strategische Gesamtausrichtung (inkl. Leitbild und Vision&Mission) vorhanden und geklärt ist,
- sie von allen akzeptiert und getragen wird,
- die Leitung und Führung der Organisation verbindlich mit der BSC steuern,
- alle Beschäftigten sich an die Zielvereinbarungen halten,
- die Zielerreichung regelmäßig kontrolliert und ggf. nachgesteuert wird.