

Organisationen steuern mit der Balanced Scorecard

von Dietrich Peter, Kassel

Dietrich Peter, lange Jahre in der Continental AG als Organisationsberater tätig, arbeitet heute als freiberuflicher Trainer und Organisationsberater, u.a. für unser Institut und als Dozent an der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt. Er verfügt über vielfältige Erfahrungen, Instrumente und Ansätze aus Wirtschaftsunternehmen auch für die Organisationskulturen sozialer Institutionen nutzbar zu machen. Im folgenden Artikel beschreibt er Ansätze und Anliegen der Balanced Scorecard, wie er sie in einem Projekt mit dem Jugendamt des Main-Kinzig-Kreises auf deren Fragestellungen übertrug. Während er die Grundlagen erläutert, wird Lindner auf konkrete Fragen der Ausgestaltung Bezug nehmen.

Als 1997 die deutsche Übersetzung¹ des Bestsellers "Balanced Scorecard" der amerikanischen Autoren Robert S. Kaplan und David P. Norton erschien, wurde dieses neuartige Steuerungssystem von der Wirtschaft sehr rasch aufgegriffen.

Vor allem die Firmen Siemens und Continental waren unter den ersten, die ihre Steuerung auf die Balanced Scorecard umstellten. In der Zwischenzeit ist die Methode etabliert und findet auch in Nonprofit - Organisationen rasche Verbreitung. Balanced Scorecard (BSC) heißt so viel wie "ausgewogene Zielkarte".

Kerngedanke der Balanced Scorecard ist, die Organisation nicht mehr einseitig retrospektiv mit Hilfe der (Finanz-) Kennzahlen der vergangenen Planungsperiode(n) und deren Verlängerung in die Zukunft zu steuern, sondern mit Hilfe der vier Kennzahlenbereiche "Finanzperspektive", "Kundenperspektive", "Interne Geschäftsprozessperspektive" und "Lern- und Entwicklungsperspektive" eine ausgewogene (balanced) Steuerung des Gesamtsystems zu erreichen.

Dabei werden, ausgehend von bestehenden oder zu entwickelnden Leitvorstellungen und / oder strategischen Zielen, die Ziele für die genannten 4 Perspektiven abgeleitet und mit konkreten Kennzahlen im Sinne von ZDF² versehen, sowie konkrete Handlungsvorgaben und Maßnahmen entwickelt. Der gesamte Prozess findet "Top down" statt, d. h. er wird von der Leitungsebene her entwickelt und über die weiteren Hierarchieebenen heruntergebrochen. Die Ergebnisse der verschiedenen Ebenen werden dann "Bottom up" zurückgemeldet, diskutiert und in Übereinstimmung gebracht, d. h. Widersprüchlichkeiten und ungewünschte Abweichungen werden diskutiert und gegebenenfalls korrigiert.

Lindner³ bezeichnet dieses Verfahren sehr schön als "Gegenstromverfahren".

Natürlich ist klar, dass große Systeme, wie Verwaltungen oder Unternehmen und die in ihnen beschäftigten Individuen, immer hunderte oder gar tausende von sich teilweise sogar widersprechenden Zielen haben. Aber genau da setzt die Balanced Scorecard an. Sie fokussiert auf die strategisch für die Kunden und das Überleben bzw. Wachstum der Organisation wichtigen Ziele und sorgt dafür, dass die entsprechenden Schwerpunkte bis auf die unterste Organisationsebene heruntergebrochen sind. In manchen Unternehmen wird dies soweit getrieben, dass jeder Mitarbeiter seine persönliche Scorecard "eingefolt" in der Brusttasche trägt und sich im Zweifel bei Entscheidungen immer wieder vergewissern kann, ob er im Sinne der Scorecard agiert.

Auch wenn dies vielleicht ein wenig überspitzt ist, so bringt das System der Scorecard insgesamt doch eine enorme Ausrichtung und Triebkraft in Richtung der als strategisch wesentlich erkannten Zielsetzung und führt, über die Konzentration auf das im Sinne der vier Perspektiven Notwendige, zu deutlich besseren Ergebnissen.

In der Praxis wird man in der ersten Planungsperiode etwas mehr Aufwand betreiben müssen, um das System grundständig zu etablieren, in späteren sinkt der Aufwand merklich.

Die Implementierung beginnt sinnvollerweise mit einem oder mehreren Workshops auf der

Leitungsebene, um die Strategie und die strategisch wichtigen Essentials der vier Perspektiven herauszuarbeiten und widerspruchsfrei in die Scorecard zu gießen.

Jede weitere Hierarchieebene bzw. Untereinheit, Abteilung, Gruppe etc. erhält diese Scorecards und leitet in eigenen Workshops oder Besprechungen die für sie spezifischen Zielsetzungen, Kennzahlen und Aktionen daraus ab.

Dabei wird sich herausstellen, dass eine Reihe von Zielsetzungen des nachgeordneten Subsystems auf Anhieb mit den Vorgaben der höheren Ebene übereinstimmt. Gleichzeitig wird aber auch deutlich, wo es Abweichungen oder gar widerstrebende Ziele gibt. Hier muss nun das Subsystem entscheiden, ob es von sich aus eine Korrektur vornehmen will bzw. kann oder ob im Gegenstromverfahren dieser Widerspruch aufgelöst werden kann. Dabei gibt es naturgemäß eine Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten, von denen einige hier angesprochen werden sollen.

So könnte z. B. auf der Leitungsebene entschieden werden, dass die Abweichung in der Zielsetzung des Subsystems die Erreichung der strategischen Ziele des Gesamtsystems nicht oder nur im geringem Maße behindert und eine Veränderung von daher nicht notwendig ist.

Es könnte sich aber auch zeigen, dass die Zielabweichung einer Suborganisation durch Zielüberschreitung, Mehrleistung o. ä. eines anderen Bereiches kompensiert wird und aus diesem Grunde der Widerspruch insgesamt toleriert werden kann.

Ist die Abweichung eines Subsystems beispielsweise durch gesetzliche Bestimmungen, Betriebsvereinbarungen oder sonst wie unvermeidlich, dann wird man eher auf der Leitungsebene noch einmal die Vorgaben korrigieren müssen.

Natürlich ist auch der in der Praxis vermutlich häufigste Fall denkbar, nämlich, dass beide (alle) beteiligten Parteien einen fairen Kompromiss aushandeln.

Kommt eine Einigung nicht zustande, so entscheidet in der Regel die zuständige Hierarchieebene.

Die Praxis hat gezeigt, dass dieser Diskussionsprozess ein enormes Maß an Motivation bei den Mitarbeitern freisetzt, weil die Balanced Scorecard eines der wenigen Instrumente ist, die in einem gegebenen Organisationsgefüge aus Betroffenen tatsächlich Beteiligte macht. Die Arbeit mit der BSC schafft Entlastung vom Diktat der Finanzen, weil sie weitere Perspektiven eröffnet.

Führungskräfte berichten, dass die Balanced Scorecard die Führungsarbeit erleichtert, viele Diskussionen früherer Zeit durch bessere Zielübereinstimmung überflüssig macht und hervorragend mit Zielvereinbarungs-, Beurteilungs- und Entlohnungssystemen zu kombinieren ist

Es ist zu wünschen, dass auch außerhalb der Wirtschaft viele Institutionen auf dieses wertvolle Instrument zurückgreifen werden.

Wie ein solcher Implementierungs- und Steuerungsprozess mit der Balanced Scorecard in der Praxis aussieht, beschreibt Lindner in dem folgenden Artikel.

¹ Kaplan/Norton: Balanced Scorecard, Stuttgart 1997, Verlag Schäfer/Poeschel

² ZDF = Zahlen, Daten, Fakten im Gegensatz zu ARD = alle reden drumrum

³ vgl. Lindner Artikel in diesem Heft

Elemente der Balanced Scorecard in Anlehnung an Kaplan / Norton

