

Die Balanced Scorecard: Katalysator und Leitplanke für Organisationsentwicklung

Es genügt nicht mehr, unendlich lange zu beteuern, wie bedeutungsvoll die Human Resources für den Unternehmenserfolg seien. Solange die Wirkung von Investitionen in die Entwicklung von sogenannten weichen Faktoren nicht messbar und nicht im Zusammenhang mit der Steigerung des Unternehmenserfolges ausgewiesen werden kann, werden sich Manager immer wieder eines Besseren besinnen und versuchen, Optimierungen der Wirtschaftlichkeit ihrer Unternehmen über den Auf- und Umbau der (Infra-)Struktur zu steuern – ohne die Wirkungsweise der weichen Faktoren in ihr Kalkül einzubeziehen.

Um nachhaltig die Glaubwürdigkeit von Massnahmen im ‚Soft-Bereich‘ zu sichern, müssen die Zusammenhänge zwischen der Wirkungsweise von harten und weichen Faktoren deutlich sichtbar und die Wirkung messbar gemacht werden.

Die Balanced Scorecard ermöglicht beides und kann so zum wirkungsvollen Katalysator werden, wenn es darum geht Veränderungsprozesse in Gang zu setzen, ein Unternehmen strategiefokussiert zu führen und die ganze Belegschaft ins strategische Denken und Handeln einzubinden.

Noch bevor die Controller die Balanced Scorecard zum organisierten Zahlenfriedhof umfunktionieren, gilt es die Chance zu packen und dieses Instrumentarium als Katalysator und Orientierungshilfe für die Begleitung von Unternehmensentwicklungsprozessen zu nutzen.

Die Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist eine pragmatische Methode, die es einem Unternehmen erlaubt, langfristig angelegte Visionen und Strategien auch tatsächlich in Aktionen umzusetzen. Hinter der Balanced Scorecard steckt die Idee, dass für verschiedenste unternehmensrelevante Aspekte in gleichem Masse Ziele festgelegt werden, deren Erreichung kraftvoll zur Strategieumsetzung beitragen.

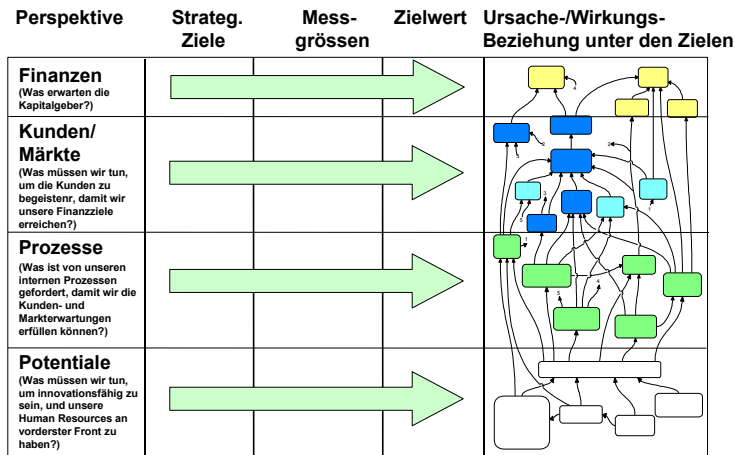
In Zeiten des dominierenden Shareholder Value Denkens steht die Erreichung von Finanzziele kurzfristig im Vordergrund. Doch können gerade diese Ziele langfristig nur gesichert werden, wenn ausgewogen (*Balanced*) Ziele (*Scores*) ins Auge gefasst werden, welche gleichermaßen die Marktbearbeitung, die Art und Weise der Organisation und Abwicklung des Geschäftes und den Aufbau von Potentialen wie Human Resources und Infrastruktur vorantreiben.

Die Balanced Scorecard weist schliesslich aus, wie sich die Ziele des Human Resources Managements, des Infrastruktur- und IT-Aufbaus, der Qualitäts- und Organisationsentwicklung und des Marketings gegenseitig unterstützen, damit die Finanzziele kurz- und langfristig erreicht werden können. Und sie fordert und fördert Unternehmen, sich auf die wettbewerbsentscheidenden Faktoren zu fokussieren, durch die Reduktion der anzustreuernden Ziele auf maximal 20 (Twenty is plenty). Aktionismus, der zu nichts führt und persönlich zelebrierte Hobbys von Führungskräften werden zurückgebunden, weil in der Balanced Scorecard rasch transparent wird, was für den Unternehmenserfolg entscheidend ist.

Die Balanced Scorecard bietet erstmals die Möglichkeit ‚weiche Faktoren‘ direkt mit ihren Auswirkungen auf die Finanzkennzahlen zu verknüpfen.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text nur eine Geschlechterform benutzt.

Die Balanced Scorecard (Schematische Darstellung)



achtnich associates

ABB Schweiz - Rollout Balanced Scorecard

Das ‚Gesamtpaket‘ einer Balanced Scorecard umfasst 12 Elemente, die erarbeitet und vereinbart werden müssen. Insbesondere dann, wenn es darum geht, Aktionen festzulegen, werden bei der Erarbeitung Mitarbeitende aller Hierarchiestufen und Funktionen eingebunden.

Was insgesamt zur Balanced Scorecard gehört

Inhalt	Ergebnis 'Muster'										
1. Geeignete Perspektiven 2. Strategische Ziele 3. Ursache-/Wirkungs-Beziehung											
4. Messgrößen 5. Operationale Ziele 6. Strategisches Programm 7. Datum (wann zu erreichen) 8. Aktionsprogramme	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Strat.Ziele</th> <th>Messgrößen</th> <th>operationale Ziele</th> <th>Datum Zielerreichung</th> <th>Aktionsprogramme</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Strat.Ziele	Messgrößen	operationale Ziele	Datum Zielerreichung	Aktionsprogramme					
Strat.Ziele	Messgrößen	operationale Ziele	Datum Zielerreichung	Aktionsprogramme							

Vorlage: Horváth & Partner

achtnich associates

ABB Schweiz - Rollout Balanced Score

achtnich associates

Inhalt	Ergebnis 'Muster'												
9. Beschreibung der strategischen Ziele	<table border="1"> <tr> <td>Value for money</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> </table>	Value for money								
Value for money												
.....												
10. Definition der Messgrößen	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Beschreibung der Messgrößen</th> </tr> <tr> <th>Definition</th> <th>Messung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>.....</td> <td>Erhebungsverantwortung</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>Häufigkeit der Erfassung</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>IT System</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>Berichtswesen</td> </tr> </tbody> </table>	Beschreibung der Messgrößen		Definition	Messung	Erhebungsverantwortung	Häufigkeit der Erfassung	IT System	Berichtswesen
Beschreibung der Messgrößen													
Definition	Messung												
.....	Erhebungsverantwortung												
.....	Häufigkeit der Erfassung												
.....	IT System												
.....	Berichtswesen												
11. Verantwortlichkeiten	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Strategische Ziele</th> <th>Verantwortlich</th> <th>Aktionsprogramm</th> <th>Verantwortlich</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Strategische Ziele	Verantwortlich	Aktionsprogramm	Verantwortlich								
Strategische Ziele	Verantwortlich	Aktionsprogramm	Verantwortlich										
12. Hintergrundinformationen zu den Zielen	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Messgröße</th> <th>Internes Benchmark</th> <th>Externes Benchmark</th> <th>Vergangenheit</th> <th>Operationales Ziel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Messgröße	Internes Benchmark	Externes Benchmark	Vergangenheit	Operationales Ziel							
Messgröße	Internes Benchmark	Externes Benchmark	Vergangenheit	Operationales Ziel									

Vorlage: Horváth & Partner

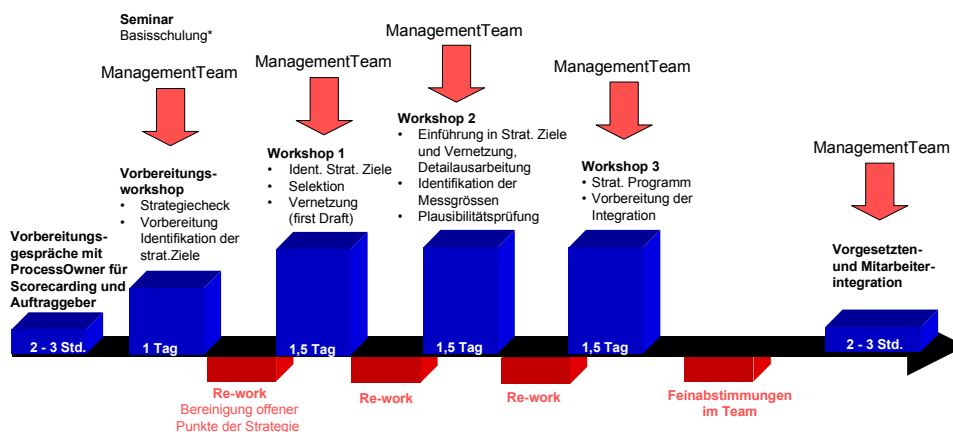
ABB Schweiz - Rollout Balanced Scorecard

Aus gesamtunternehmerischer Sicht lohnt es sich, wenn sich die Führungsebene um die Entwicklung der Balanced Scorecard kümmert und diese Aufgabe nicht den Controllern überlässt. Im Alltag beobachten wir jedoch das Gegenteil, denn gerade weil ein wichtiger Teil des Scorecardings die Festlegung von Messgrößen und von Messwerten ist, wird die Balanced Scorecard als Führungsinstrument den Controllern überschrieben.

Der Prozess zur Entwicklung der Balanced Scorecard

Ein zur Entwicklung der Balanced Scorecard angelegter Prozess bietet den hervorragenden Rahmen, um das Management eines Unternehmens oder die Führung eines Teilbereiches herauszufordern, sich mit dem Wesentlichen auseinanderzusetzen und divergierende Ansichten und Absichten in einem Einigungsprozess zur gemeinsamen Ausrichtung zu überführen. Dieser themenzentrierte Einigungsprozess hat stark teambildenden Charakter und führt zu Transparenz da, wo es darum geht, zu vereinbaren, was in einem Unternehmen wie angepackt werden soll.

Entwicklungspfad für Balanced Scorecards



* Seminar Basisschulung

Teilnehmer an der Basisschulung sind neben dem Scorecardingteams, Vorgesetzte und Mitarbeitende aus allen Bereichen, die relevante Beiträge bei der Entwicklung der Scorecard leisten müssen (insbesondere auch bei der Identifikation, Festlegung und Ressourcenausstattung von strategischen Aktionen)

achtnich associates

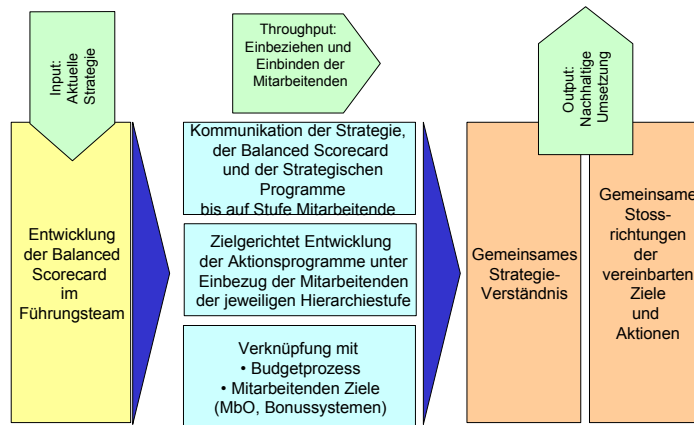
© ABB Schweiz - Rollout Balanced Scorecard

Bereits der Prozess unterstützt die Organisationsentwicklung, weil Managementteams als Gesamtheit gefordert sind, und ein Ausweichen aufgrund der durch die Balanced Scorecard geforderte Präzision der Entscheide kaum möglich ist.

Die Balanced Scorecard eignet sich schliesslich als hervorragendes Kommunikationsinstrument. Im Wirkungsgefüge können alle Mitarbeitenden einfach und plausibel die Auswirkungen des persönlichen Verhaltens und Tuns oder jene von Prozessoptimierungen auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens erkennen und nachvollziehen. Bei der Erarbeitung der Strategischen Programme und der Aktionen können Mitarbeitende direkt einbezogen werden, weil sie verstehen, worum es wirklich geht, und weil sie Möglichkeiten und Engpässe im Alltag kennen.

Damit wird aus dem Cockpit zur strategischen Unternehmensführung ein integrierendes und orientierendes Instrument zur Unterstützung einer ganzheitlichen Unternehmensentwicklung.

Prozesselemente



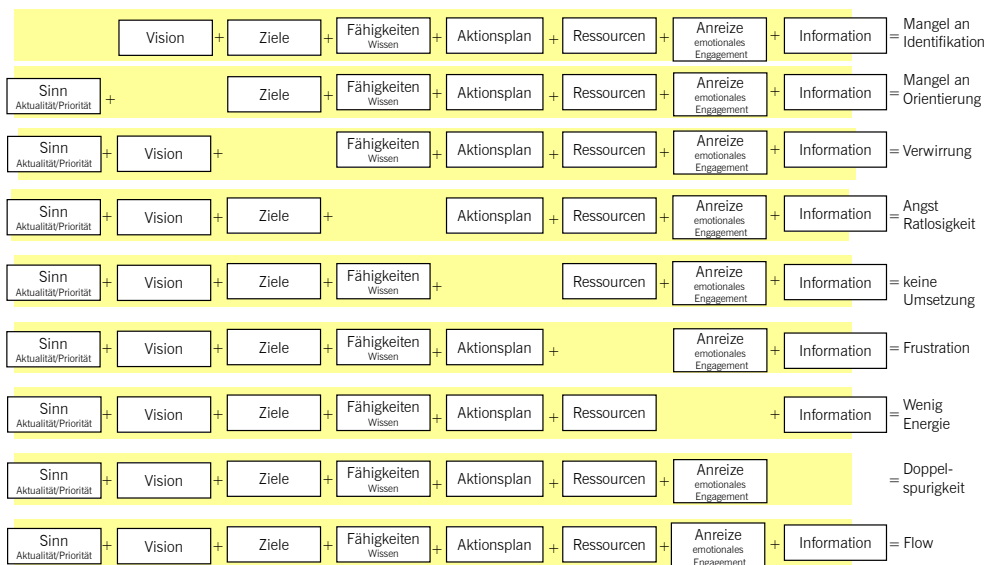
achtnich associates

ABB Schweiz - Rollout Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard schafft damit integrierende Voraussetzungen für die Umsetzung einer beabsichtigten Veränderung indem sie

- : klare Ziele aufzeigt
- : die Grundlagen für den gezielten Aufbau von Fähigkeiten schafft
- : Aktionspläne fordert
- : die erforderlichen Ressourcen beschreibt
- : Anreizsysteme über den MbO Prozess schafft und
- : Grundlagen für eine einfache und umfassende Kommunikation zur Verfügung stellt.

Voraussetzungen für die erfolgreiche Strategieumsetzung und Unternehmensentwicklung:



Quelle: Motorola University, Ergänzungen D. Achtnich