

4.7.3 Managementinstrument: Balanced Scorecard

Es ist nicht nur wichtig, gute und richtige Einzelziele für eine Organisation festzulegen, diese müssen auch noch insgesamt zueinander passen, das heißt ein konsistentes *Zielsystem* ergeben. Die verschiedenen Einzelziele für die Tätigkeitsfelder und Arbeitsbereiche müssen insgesamt zur Erreichung der strategischen Organisationsziele beitragen. Dies erreicht man z. B. durch eine *Balanced Scorecard* (BSC; dt.: ausgewogene Punktekarte). Bei der Arbeit mit der *Balanced Scorecard* (Kaplan u. Norton, 1997) geht es darum, überprüfbare Indikatoren für die Zielausrichtung und den Erfolg der Organisation aufzustellen. Die *Balanced Scorecard* stellt dafür ein geeignetes Instrument dar. Sie ist

- ein Instrument zur Zielvereinbarung und Zielverfolgung,
- ein Mess- und Kennzahlensystem für das Controlling,
- ein Führungsinstrument zur zielgerichteten Organisationssteuerung,
- ein Kommunikationsinstrument der Mitarbeitenden zum Abgleich ihrer jeweiligen Beiträge zum Organisationserfolg.

Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard. Eine BSC umfasst in der Regel auf der Basis von Vision und Mission der Organisation, des Leitbildes und der strategischen Entwicklungsziele vier Perspektiven (vgl. Abbildung 11):

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

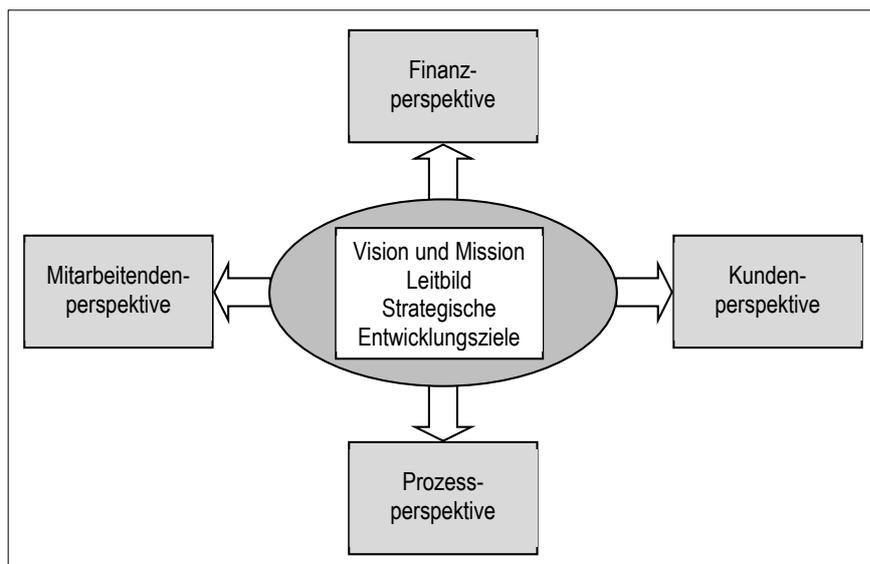


Abbildung 11: Die Balanced Scorecard (ArtSet, 2017, S. 2)

Diese vier Perspektiven einer BSC können durch beliebige weitere Perspektiven erweitert werden, z. B. die Perspektive der Kooperation als interne Kooperationen zwischen Fachbereichen oder Subsystemen der Organisation oder als externe Kooperationen mit Dienstleistern oder Partnerinnen. Alle Perspektiven, die zur Steuerung der Organisation bedeutsam sind, können berücksichtigt werden, selbstverständlich auch die eingangs diskutierten ökologischen, sozialen und gesellschaftlichen Anliegen. Zu beachten ist, dass sich die Zielindikatoren/Kennzahlen der verschiedenen Perspektiven nicht widersprechen, sondern sich aufeinander beziehen, im besten Fall sogar wechselseitig fördern. Des Weiteren sollten nicht zu viele Perspektiven gewählt werden, um das Instrument nicht zu komplex und damit vielleicht wirkungslos zu machen. Daher kann es gerade für Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung sinnvoll sein, zusätzlich zur klassischen Balanced Scorecard weitere Zielsysteme zu nutzen, die das Gemeinwohl und die gesellschaftlich-soziale Wertschöpfung in den Fokus rücken (vgl. das in Kapitel 4.7.4 dargestellte Managementinstrument »Public Value Scorecard«).

Die Perspektiven stehen in der Balanced Scorecard in einem kausalen Zusammenhang (Ursache-Wirkungskette; vgl. Abbildung 12). Die *Finanzperspektive* steht oben, weil ohne ausgeglichenen Haushalt keine Organisation auf Dauer überleben kann. Zu den Finanzen zählen alle Einnahmen, also die erwirtschafteten Kundenbeiträge ebenso wie Zuschüsse und Förderungen. Die *Kundenperspektive* repräsentiert den eigentlichen Zweck der Organisation. Hier geht es um die Produkte und Dienstleistungen und alle Serviceleistungen. Die *Prozess- und die Mitarbeitendenperspektive* sind sogenannte Treiberfaktoren, die die Erfüllung der anderen beiden Perspektiven ermöglichen sollen. Die Mitarbeitendenperspektive wird auch gelegentlich Potenziale bzw. Lernen und Entwicklung genannt. Sie umfasst neben den Kompetenzen der Mitarbeitenden auch deren infrastrukturelle Arbeitsbedingungen.

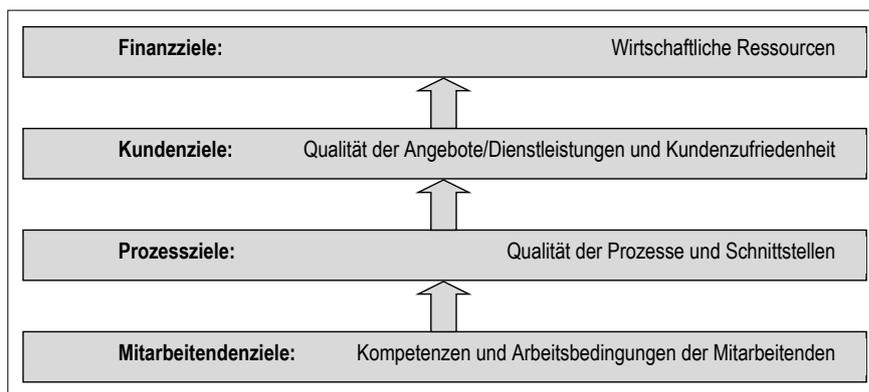


Abbildung 12: Die Ursache-Wirkungskette der BSC (ArtSet, 2017b, S. 4)

In den Organisationen sollte es im Regelfall mehrere BSC geben – mindestens eine für die Gesamtorganisation und jeweils eine spezifizierte für jede Mitarbeitende bzw. jeden Mitarbeitenden. Bei großen Organisationen kann auch noch jeweils eine BSC für die Fachbereiche bzw. -dienste aufgestellt werden. Auf der BSC der Mitarbeitenden sind die jeweiligen Ziele der Funktionsstelle/des Arbeitsplatzes als Beitrag zur Zielerreichung der Gesamtorganisation aufgelistet, und die BSC der Geschäftsbereiche klärt deren Teilverantwortung für die Erreichung der allgemeinen Organisationsziele. Die BSC-Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden dann den allgemeinen Rahmen für die konkreten Arbeitsziele, die in den Zielvereinbarungen festgelegt werden (vgl. in Kapitel 4.7.5 das Managementinstrument »Zielvereinbarungen«).

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 die Gesamtorganisation aufgestellt. Daraus werden dann im zweiten

und dritten Schritt die Zielkarten für die Fachbereiche und die Mitarbeitenden inklusive des Managements abgeleitet. Alle Ziele müssen überprüfbar formuliert sein.

1. Vergewissern Sie sich der *Vision und Mission* Ihrer Organisation; rekapitulieren Sie die Kernaussagen Ihres *Leitbildes* und vergegenwärtigen Sie sich Ihre *strategischen Entwicklungsziele*.
2. Beraten Sie gemeinsam, welche *Perspektiven* Ihre organisationsspezifische BSC haben soll und legen Sie diese fest.
3. Legen Sie die *Ziele der Gesamtorganisation* in den gewählten Perspektiven der BSC fest. Es kommt nicht auf die Menge der Ziele an, sondern darauf, zentrale, aussagekräftige Ziele zu finden. Es sollten etwa zwei bis fünf Ziele pro Perspektive sein, abhängig von der Größe und Komplexität der 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, das heißt, Sie legen fest, was jeder Fachbereich und jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter wodurch erreichen soll. Die Ziele für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden sich auch in deren Zielvereinbarungen.
8. *Überprüfen* Sie den Grad der Zielerreichung in festgelegten Abständen und steuern Sie gegebenenfalls nach.