

Balanced Scorecard – Veränderungsmanagement als Schlüssel

Von Hans-Jörg Vohl

Die Methode der Balanced Scorecard ist sowohl Verfahrensanweisung als auch Anleitung für Veränderungsmanagement. Nur wer beide Fertigkeiten gleichzeitig beherrscht und anwendet erhöht seine Chancen auf Erfolg.

Die Balanced Scorecard (BSC) ist zu einem Klassiker unter den Managementmethoden geworden. Sie hat sich als wirkungsvolles Instrument bei der Umsetzung von Strategien in mess- und steuerbare Handlungen und der Ausrichtung aller Mitarbeiter auf gemeinsame Ziele erwiesen.

Der besondere Wert der Methode liegt in der Verknüpfung von sinnvoll aufeinanderfolgenden Schritten mit notwendigen Elementen des Veränderungsmanagements: Je besser es

gelingt, alle Betroffenen in den Prozess der Erstellung und Fortführung einzubinden, desto erfolgreicher wird die Umsetzung und das langfristige „Betreiben“ einer BSC sein. Um eine BSC-Einführung zu einem nachhaltigen Erfolg zu machen, muss der verantwortliche Manager oder Berater beide Seiten der BSC beherrschen: Er muss Methodiker und zugleich Veränderungsmanager sein.

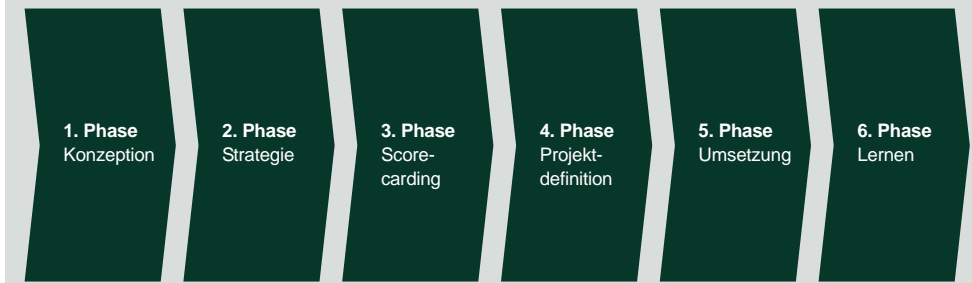
Beide Kompetenzen sind in jeder Phase des Einführungsprozesses gefragt und stellen an



Hans-Jörg Vohl ist Partner bei Project Management Partners in München und Autor des Buches „Balanced Scorecard im Mittelstand“.

die methodischen und emotionalen Fähigkeiten hohe – bei weitem nicht selbstverständliche – Anforderungen auf dem steinigem, jedoch auch erfolgversprechenden Weg. Im Folgenden werden die jeweiligen Kompetenzen pro Phase direkt gegenübergestellt.

Abb. 2: Die sechs Phasen einer Balanced-Scorecard-Einführung



Quelle: Hans-Jörg Vohl, Project Management Partners

Methodiker vs. Veränderungsmanager

1. Phase: Konzeption

Bevor eine BSC eingeführt wird, muss das Projekt zeitlich und inhaltlich mit dem Management geplant werden. Die Ziele und möglichen Hindernisse werden sorgfältig erörtert. Als Steuerungsinstrument in Krisensituationen ist die BSC ungeeignet. Die Sichtung bestehender Voraussetzungen, wie einer Unternehmensvision und -strategie, dienen zur Vorbereitung der nachfolgenden Schritte. Mit dem Auftraggeber werden die Schlüsselpersonen und deren Rollen im Einführungsprozess festgelegt.

2. Phase: Strategie

Wenn noch keine ausgearbeitete Strategie für das Unternehmen vorliegt, wird gemeinsam über die gegebenenfalls zu entwickelnde Unternehmensvision die langfristige Planung abgeleitet. Strategische Pfade helfen im nächsten Schritt, die Möglichkeiten für die Umsetzung klarer zu benennen und auszuarbeiten. Auf der nun vorhandenen Grundlage kann das eigentliche Scorecarding geplant werden.

1. Phase: Konzeption

Neben der Abstimmung mit dem Management werden die wichtigsten Stakeholder, also alle, die noch durch das Projekt betroffen sein werden, in die Überlegungen einbezogen. Ist das Unternehmen, sind die Mitarbeiter für eine BSC geeignet, ist der Zeitpunkt klug gewählt? Unternehmensspezifische wie individuelle Hindernisse müssen offengelegt werden um rechtzeitig die Folgen zu bedenken. Wer wird das Gefühl haben, durch die anstehende Veränderung zu verlieren? Wer wird durch was besonders zum Erfolg beitragen können? Mitgesellschafter und Mitarbeiter werden über Ziele und Inhalt des Vorhabens informiert, um Abwehrreflexen vorzubeugen. Die Einführung der Balanced Scorecard darf nicht eine Angelegenheit der Unternehmensleitung alleine bleiben, sie muss alle angehen.

2. Phase: Strategie

Balanced Scorecard ist – trotz aller partizipativen Elemente – eine Top-Down-Methode. Die obersten Ziele werden auch von den obersten Verantwortlichen des Unternehmens vorgegeben. Ein guter Veränderungsmanager muss auch ein Management der Erwartungen betreiben, um Missverständnissen oder übertriebenen Erwartungen vorzubeugen. Rechtzeitige Information über die Vorgehensweise und die Zwischenergebnisse hilft, Phasen der Verunsicherung zu vermeiden oder zu verkürzen. ▶▶▶

Methodiker

3. Phase: Scorecarding

Im Herzstück des Erstellungsprozesses werden zunächst die unternehmensspezifischen Perspektiven für die Erstellung eines Zielsystems ausgewählt. Aus den strategischen Pfaden müssen nun die obersten – maximal 20 – Ziele abgeleitet werden. Welche Ziele leisten den besten Beitrag für die Umsetzung der Strategie, sind sie untereinander ausgeglichen (balanced) und sind sie stimmig sowie geeignet, unsere Vision zu erreichen? Mit welchen Maßnahmen lassen sich diese Ziele am besten erreichen und wie können wir den Erfolg der Maßnahmen messen? Nach der Auswahl der Maßnahmen werden für die Messung sorgfältig Kennzahlen und Zielwerte festgelegt. Die Gesamtübersicht der BSC wird in der Strategiekarte dargestellt (siehe Abbildung 1).

Veränderungsmanager

3. Phase: Scorecarding

Um die Entwicklung der wichtigsten Inhalte der BSC zu unterstützen, muss eine besonders sorgfältige Auswahl der Arbeitsumgebung vorgenommen werden. Klare Regeln, professionelle Moderation und wenige, gewissenhaft ausgewählte Teilnehmer sorgen dafür, dass die Workshops nicht zum Frust Erlebnis werden. Teamarbeit und Interdisziplinariät sind nicht in jedem Unternehmen selbstverständlich, doch sie sind für das Verständnis und den langfristigen Erfolg der BSC und des Unternehmens ein wesentlicher Beitrag. Optimismus und Pragmatismus können Krisen vermeiden. In festgefahrenen Situationen hilft eine Pause oder die zeitweise Arbeit in mehreren kleineren Gruppen. Der Visualisierung der Zwischen- und Endergebnisse kommt eine außerordentlich wichtige Rolle für die Methodik der Balanced Scorecard zu. Die visuelle Darstellung des Aufbaus – BSC-Haus in mehreren Stufen – und der wichtigsten Ergebnisse und Kausalitäten unterstützt die intuitive Erfassung und das tiefere Verständnis (siehe Abbildung 2). Die saubere Dokumentation stellt die notwendige Verbindlichkeit und Verantwortung für gemeinsam erarbeitete Ziele her. Durch das Herunterbrechen, dem so genannten Kaskadieren der Methode auf untergeordnete Einheiten der Organisation, wird jeder Mitarbeiter eingebunden und kann seine persönlichen Zielbeiträge besser verstehen lernen. Am Ende der Phase muss eine ausführliche Information der Mitarbeiter über die Ergebnisse des Scorecarding erfolgen. Zusätzlich können die Arbeitsergebnisse und Hintergründe den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden, beispielsweise über das Intranet oder einen schriftlichen BSC-Leitfaden.



Methodiker

4. Phase: Projektdefinition

Die während des Scorecardings gewonnenen Maßnahmen werden nun zu Projekten zusammengefasst. Die Projekte zur Erreichung der gesteckten Ziele erhalten eine Struktur und einen Verantwortlichen und werden auf allen Ebenen des Unternehmens begonnen. Die Begleitung der Projekte erfolgt in einem zuvor festgelegten Rollenspiel durch die Unternehmensleitung.

5. Phase: Umsetzung

Während der Umsetzung werden die Messung der Kennzahlen und die Darstellung der BSC technisch und graphisch abgeschlossen. Parallel werden in den begonnenen Projekten die BSC-Ziele mit den definierten Maßnahmen verfolgt. Der Zeitraum zur Umsetzung kann viele Monate dauern und muss parallel zum Tagesgeschäft fortgeführt werden.

6. Phase: Lernen

Balanced Scorecard bedeutet einen fortwährenden Lernprozess. Nach den ersten Messungen werden periodisch Anpassungen erforderlich sein und gegebenenfalls Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in einem neuem Licht erscheinen. In einem kontinuierlichen Prozess des Messens und Korrigierens wird die BSC schrittweise verbessert und aktualisiert. Das Verknüpfen von Zielen der Balanced Scorecard mit Konzepten und Methoden zur Leistungsverbesserung wie zum Beispiel Zielvereinbarungen für Mitarbeiter ist eine konsequente Weiterentwicklung und führt zu einem hohen Deckungsgrad von individuellen und kollektiven Zielen.

Veränderungsmanager

4. Phase: Projektdefinition

Die Auswahl und der Umgang mit den Projektverantwortlichen soll die Veränderungskultur des Unternehmens aufzeigen: Mit gemeinsam erarbeiteten Zielen werden Maßnahmen dort durchgeführt, wo die größte Kompetenz liegt. Ein Lenkungsgremium wird eingerichtet um zu beraten, Entscheidungen zu treffen und Priorisierungen vorzunehmen. Projektverantwortliche dürfen die zusätzliche Arbeit nicht als Strafe verstehen, sie müssen gestalterische Freiräume bekommen und die Chance für sich und das Unternehmen erkennen.

5. Phase: Umsetzung

In der Umsetzungsphase kann durch zahlreiche Maßnahmen, beispielsweise regelmäßige und offene Kommunikation, allgegenwärtige Visualisierung der gemeinsamen Ziele, erste schnelle Erfolge und ein konsequentes Vorleben Ermüdungserscheinungen vorgebeugt werden. Einen Veränderungsprozess über viele Monate aufrecht zu erhalten fordert vor allem die Energie des Veränderungsmanager: die Tendenz in alte Muster zurückzufallen ist allzu verführerisch. Ein offenes Ohr für die Ängste und Nöte der Betroffenen fördert das Vertrauen in die angestoßene Veränderung und führt zu schnellen Problemlösungen.

6. Phase: Lernen

Nur wenn es gelingt, die Balanced Scorecard für einen dauerhaften Meinungs-austausch über langfristige Ziele und deren messbare Umsetzung zu nutzen, ist die BSC vollständig verwirklicht. Die Balanced Scorecard muss im Unternehmen allgegenwärtig werden und beispielsweise bereits in Einstellungsgesprächen dargestellt werden. Solange die Inhalte der Unternehmensscorecard diskutiert werden, bleibt die Idee im Unternehmen verankert, um gemeinsame Ziele und den richtigen Weg zu ihrer Erreichung zu streiten. ■