

Glossar

Anreizsystem

Bewusst gestaltete Arbeitsbedingungen, um direkt oder indirekt positiv auf das Verhalten und die Leistung von Mitarbeitern einzuwirken.

Im engeren Sinne die Lohngestaltung und die daraus abgeleiteten Entlohnungsgrundsätze, im weiteren Sinne alle Maßnahmen, die verhaltensbeeinflussend wirken können. Dies kann das gesamte Unternehmen in Organisation, Prozessen und seinen menschlichen Faktoren und Werten beinhalten wie zum Beispiel: das Führungssystem, die Art der Informationsweitergabe, die Offenheit für Veränderungen, die Arbeitsgestaltung, Prämiensysteme, Erfolgsbeteiligungsmodelle, aber auch immaterielle Anreize wie Aufstiegschancen oder eine herausfordernde Arbeit.

Ausgewogenheit

Eines der Prinzipien der BSC, deren Einhaltung die Erfolgswahrscheinlichkeit einer BSC-Einführung erhöht.

Das Prinzip folgt der Erkenntnis, dass ein ausgeglichenes Zielsystem den Gesamtnutzen und Erfolg des Unternehmens erhöht. Sind Ziele und Maßnahmen nicht rechtzeitig abgestimmt worden, können sie sich widersprechen oder zumindest behindern.

b2b (business to business)

Kommunikation und Datenaustausch von Unternehmen untereinander über das Internet.

Durch b2b findet eine Veränderung (Verbesserung) bestehender Geschäftsprozesse statt (beispielsweise Bestellungen und Abfragen von Lagerbeständen oder Lieferzeiten). Auf diese Weise lassen sich komplizierte Prozesse zwischen Unternehmen harmonisieren und integrieren.

b2c (business to client/consumer)

Kommunikation und Datenaustausch zwischen Unternehmen und Endkunde über das Internet. Analog dem b2b findet auch bei b2c eine Veränderung (Verbesserung) bestehender Geschäftsprozesse statt (beispielsweise bei direkten Bestellungen und Abfragen von Lagerbeständen oder Lieferzeiten). Durch b2c ist es einfacher möglich Stufen im Zwischenhandel zu vermeiden und direkt Waren zwischen Produzent und Endkunde zu vertreiben.

Balanced Scorecard

Managementmethode, die Vision und Strategie eines Unternehmens oder Unternehmensteils unter Berücksichtigung aller relevanten externen und internen Aspekte sowie deren Wechselwirkungen in spezifische und messbare Ziele sowie

Handlungen übersetzt. In einem kontinuierlichen Prozess werden Ziele und Zielerreichung überprüft und durch weitere Maßnahmen gesteuert.

Basel-II und Basel-III-Abkommen

Abkommen, nach dem die Eigenkapitalunterlegung von Krediten durch Banken in höherer Abhängigkeit vom Risikogehalt des einzelnen Kredites vorzunehmen ist. Die Auswirkung für mittelständische Betriebe ist eine größere Bandbreite der Zinssätze in Abhängigkeit von der Kreditwürdigkeit der Schuldner. Dadurch wird eine nachvollziehbare Unternehmensstrategie und Geschäftsplanung zur Erlangung zinsgünstiger Unternehmenskredite bedeutender.

Beirat

Fakultative Institution in einer GmbH mit der Funktion, die Geschäftsführung zu überwachen und in allen wichtigen Belangen des Unternehmens zu beraten. Daneben werden vom Beirat meist noch die jährlichen Investitionsrahmenpläne und zustimmungsbedürftige Geschäftsführungsmaßnahmen beschlossen, der Abschlussprüfer gewählt und Meinungsverschiedenheiten zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung geschlichtet.

Benchmarking

Das ständige Streben eines Unternehmens nach Verbesserung seiner Leistungen und nach Wettbewerbsvorteilen durch Orientierung an den jeweiligen Bestleistungen in der Branche (Benchmarks) oder anderen Referenzleistungen.

BSC-Perspektive

Sichtweise unter der in einer Balanced Scorecard strategische Stoßrichtungen unter allen wesentlichen Aspekten des Geschäftes untersucht werden. Die Perspektiven einer BSC sollten in der Strategiephase festgelegt werden und ausgewogen sowie unternehmensspezifisch sein. Die „klassischen“ vier Perspektiven sind:

- *Finanzen*: Was müssen wir erreichen, um die Anteilseigner finanziell zufrieden zu stellen?
- *Kunden*: Was müssen wir tun, um unsere Kunden zufrieden zu stellen?
- *Interne Prozesse*: Wie müssen wir unsere Prozesse gestalten, um im Sinne der Anteilseigner und unserer Kunden erfolgreich zu sein?
- *Innovation und Lernen*: Welche Fähigkeiten müssen wir aufbauen, um uns im Sinne unserer Vision effizient weiterzuentwickeln?

Change Management

s.a. Veränderungsmanagement

Claim

s.a. Slogan

Coaching

Personalentwicklungskonzept, bei dem ähnlich wie im Sport die Aufgabe eines externen Trainers oder einer Führungskraft vor allem darin gesehen wird, durch individuelle Betreuung eines Mitarbeiters auf positiv sein Leistungsverhalten und -vermögen einzuwirken. Durch Coaching wird ein Ausgleich zwischen Unternehmensanforderungen und Mitarbeiterbedürfnissen geschaffen.

Der Coach unterstützt einen anderen (meist eine Führungskraft) für einen vereinbarten Zeitraum bei der Erreichung eines bestimmten Ziels fachlich, aber vor allem bei der Weiterentwicklung seiner Sozial- und Führungskompetenz.

Commitment

Besondere Verpflichtung für ein Anliegen. Commitment bezeichnet die innere Einstellung eines Menschen gegenüber einer Sache oder Organisation. Mit dieser Einstellung geht meist eine erhöhte Identifikation und ein starkes Engagement für gemeinsame Ziele einher. Commitment ist damit ein wichtiges Maß für die Bindung der Mitarbeiter und Führungskräfte an das Unternehmen.

Controlling

Informations- und Führungsinstrument eines Unternehmens, das neben der Überwachungsfunktion, besonders auch die zahlenbasierte Planung und Steuerung (to control = steuern) von Unternehmensaktivitäten einbezieht.

Während sich das operative Controlling im wesentlichen an Zahlen und Ergebnissen der Gegenwart und Vergangenheit orientiert und den Zukunftsaspekt durch Definition des Planungshorizonts auf kurz- und mittelfristige Ziele begrenzt, ist es Aufgabe des strategischen Controllings durch Interpretation der Ist-Werte auch langfristige Ergebnisse für zukünftige Perioden zu ermitteln und zu planen. In Erweiterung des operativen Controllings, das hauptsächlich auf interne Informationsquellen, vor allem das Rechnungswesen und dabei insbesondere die Kosten- und Leistungsrechnung, aufbaut, berücksichtigt das strategische Controlling bewusst externe Entwicklungs- und Einflussfaktoren (gesellschaftspolitisches Umfeld).

Delegation

Übertragung von Kompetenz (und Verantwortung) auf hierarchisch nachgeordnete organisatorische Einheiten (auch Kompetenzdelegation).

Effektivität

Grad der Zielerreichung, d.h. das Ausmaß, in dem die Leistung die beabsichtigte Wirkung erreicht. Es geht also um die Frage „tun wir richtigen Dinge?“. Die Erzielung von Effektivität ist in diesem Zusammenhang auch wichtiger als Effizienz.

Effizienz

In der Wirtschaftstheorie Ausdruck für möglichst rationellen Mitteleinsatz (lateinisch *efficientia* = Wirksamkeit) zur Erreichung eines maximalen Produktionsergebnisses.

Effizienz ist somit ein Entscheidungskriterium, das von mehreren gleich wirksamen Alternativen diejenige auswählt, die mit den geringsten Aufwand oder Kosten verbunden ist (ökonomisches Prinzip). Vereinfacht auch: „tun wir die Dinge richtig?“, im Unterschied zur Effektivität („tun wir richtigen Dinge“).

Nach ISO 9000:2000 das „Verhältnis zwischen dem erzielten Ergebnis und den eingesetzten Mitteln“.

Feedback

Die Reaktion auf eine (verbale oder non-verbale) Botschaft, die dem Kommunikationspartner mitteilt, dass die Botschaft / die Mitteilung verstanden - oder auch wie sie verstanden wurde. Um ein gemeinsames Verständnis zu gewährleisten, kann es sinnvoll sein / vereinbart werden, dass die Partner die Äußerungen des anderen in eigenen Worten zusammenfassen („paraphrasieren“), bevor sie darauf antworten.

Feedback-Regeln (insbesondere in Gruppenarbeiten, Teamsitzungen sowie in „Feedback“-Prozessen wie Beurteilungsgesprächen von Vorgesetzten oder Führungskräfte-Feedback durch die Mitarbeiter) sind:

- Verhaltensweisen beschreiben, ohne die Person zu bewerten,
- sich auf konkrete Situationen beziehen und nicht verallgemeinern,
- das ansprechen, was der Betroffene verändern kann,
- negatives wie auch positives schildern,
- gegenseitiges Verstehen sicherstellen.

Flip-Chart

Transportable Schreibtafel mit großen Papierbögen.

freier Beruf

Selbständige Berufstätigkeit, die i. d. R. wissenschaftliche oder künstlerische Vorbildung voraussetzt. Steuerrechtliche Behandlung nach § 18 I Nr. 1 EStG.

Fremdbild

Das Bild, das andere von einer Person haben, vergleiche auch „Selbstbild“.

ISO 9000

Branchen- und produktabhängiges System der Qualitätssicherung von Gütern und Dienstleistungen. Von der EU wurden die Standards der ISO-Regeln in die Europa-Normen EN 29000-29004 übernommen. Der Normenkatalog unterteilt sich in:

- ISO 9000: allgemeine Zielsetzungen der Regeln
- ISO 9001: Qualitätssicherungsnachweis für Entwicklung, Konstruktion, Fertigung, Montage, Dienste
- ISO 9002: Qualitätssicherung für den Herstellungsprozess
- ISO 9003: Qualitätssicherungsstandards für die Funktions- und Produktendprüfung der Güter
- ISO 9004: verschiedene Vorschriften, insbes. zur Verbesserung betrieblicher Strukturen, Abläufe und Systeme.

Die Normen beinhalten ein Regelwerk zur Erfüllung der definierten Anforderungen. Diese normieren auch die Gestaltung eines unterstützenden Berichtswesens für das Qualitätsmanagement sowie die Kostenplanung der Qualitätskosten und der Kosten der Einführung des Systems im Unternehmen selbst.

Kaskade

Hier: Stufe im Top-Down Prozess zur Erstellung einer Balanced Scorecard.

Kausalität

Eines der Prinzipien der BSC, deren Einhaltung die Erfolgswahrscheinlichkeit einer BSC-Einführung erhöht.

Prinzip das die logische Struktur der BSC erläutert: Betrachtet werden stets Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Mit der Einführung und dem „Betreiben“ einer BSC soll die Fähigkeit gefördert werden, in diesen Zusammenhängen zu denken und zu handeln.

Nach dem Prinzip der Kausalität werden alle Maßnahmen aus dem obersten Zielsystem abgeleitet und sind umgekehrt auch auf das oberste Zielsystem zurückzuführen. Zum besseren Verständnis werden die wichtigsten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in der strategische Landkarte visualisiert.

Kick-off

Startmeeting für ein Projekt als erste offizielle Sitzung des Projektteams. Es dient noch nicht dazu, inhaltlich am Projekt zu arbeiten, sondern soll den Teammitgliedern Gelegenheit geben, sich über das Projektziel zu informieren.

Die wichtigsten Ziele eines Projekt-Kick-offs sind:

- Vorstellung der einzelnen Teammitglieder.
- Klärung der Rollen der einzelnen Teammitglieder.
- Herstellen eines gemeinsamen Informationsstandes für alle Projektbeteiligten.
- Festlegen von Spielregeln für die Teamarbeit.

KMU

Die Abkürzung steht für kleine und mittlere Unternehmen und wird in diesem Buch analog mit Mittelstand oder mittelständischen Unternehmen verwendet.

Kommunikation

Eines der Prinzipien der BSC, deren Einhaltung die Erfolgswahrscheinlichkeit einer BSC-Einführung erhöht.

Kommunikation bildet auch das Herzstück des Veränderungsmanagements, denn bereits während der ersten Schritte auf dem Weg zur BSC muss viel erklärt und kommuniziert werden, um langfristig die notwendige Akzeptanz herzustellen. Die Menschen im Unternehmen – aber auch andere Stakeholder – wollen wissen, was mit welchen Absichten passiert und inwiefern sie selbst davon betroffen sind.

Kongruenzprinzip

Auch *Prinzip der Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung*, eines der Prinzipien der BSC, deren Einhaltung die Erfolgswahrscheinlichkeit einer BSC-Einführung erhöht.

Das Kongruenzprinzip ist eine Regel zur Delegation von Aufgaben. Das Prinzip besagt, dass die Zuordnung von Kompetenz und Verantwortung über die Chance entscheidet, eine Aufgabe bewältigen zu können. Dabei stellen sich drei Fragen:

1. Aufgabe: Welches Ergebnis soll erzielt werden?
2. Kompetenzen: Welche Fähigkeiten, Ressourcen und Befugnisse werden benötigt, um das Ergebnis zu erreichen?
3. Verantwortung: Welche Verantwortung ist mit der Erfüllung der Aufgabe verbunden?

Kontinuität

Eines der Prinzipien der BSC, deren Einhaltung die Erfolgswahrscheinlichkeit einer BSC-Einführung erhöht.

Die Einführung der Balanced Scorecard beruht auf der Absicht, kontinuierlich zu steuern. Das Prinzip sichert das langfristige Überleben der Balanced Scorecard und gewährleistet somit ihren anhaltenden Nutzen als strategisches Steuerungsinstrument im Unternehmen.

Leitsatz

s.a. Slogan

Magisches Dreieck des Projektmanagements

Das Dreieck verbindet die drei kritischen Erfolgsfaktoren im Projekt, die in starker Abhängigkeit voneinander stehen: Zeit, Kosten und Qualität. Die Aufgabe des Projektleiters ist die Überwachung und Steuerung dieser drei Faktoren.

Gibt es Probleme bei der Qualität, erhöhen sich möglicherweise die Kosten und verlängert sich die Dauer des Projektes; gibt es Probleme mit dem geplanten Fertigstellungstermin, erhöhen sich ggf. die Kosten oder verringert sich die angestrebte Qualität.

Meilenstein

Begriff des Projektmanagements, nach DIN 69900-1 ein „Ereignis besonderer Bedeutung“, d.h. ein Element innerhalb eines Projektplanes, das das Eintreten eines definierten Zustandes beschreibt. Meist markiert ein Meilenstein die Erfüllung eines größeren Projektergebnisses.

Die besondere Bedeutung, die Meilensteinen zukommt, ergibt sich aus ihrer Steuerungsfunktion. Sie definieren Zwischentappen eines Projekts. Lenkungsgremium und Führungskräfte orientieren sich ganz wesentlich an der zeitlichen und inhaltlichen Erfüllung von Meilensteinen.

Mission

Formulierung, die den Zweck der Organisation beschreibt; sie legt dar, warum ein Unternehmen existiert.

Die Mission eines Unternehmens zielt auf das „Langzeitgedächtnis“ seiner (potenziellen) Kunden und Partner sowie des gesellschaftlichen Umfeldes. Mit der Unternehmensmission legt man fest, wie das Unternehmen von außen gesehen werden soll.

Non-Profit-Organisation

Organisation, die nicht erwerbswirtschaftlich agiert. Dazu zählen beispielsweise Stiftungen, Wohlfahrtsorganisationen, Vereine, Verbände, Clubs, Kirchen oder auch Parteien. Eine Grenz- oder Übergangsform sind Genossenschaften und Kammern als berufsständische Interessenvertretungen auf gesetzlicher Grundlage.

Offenlegungspflicht

In den Mitgliedstaaten der EU durch die eine gemeinschaftliche Richtlinie vorgegebene und im Zuge der Umsetzung der vierten EG-Richtlinie zu realisierende

Verpflichtung (Harmonisierung), den Jahresabschluss und weitere Unterlagen unternehmensgrößenabhängig entweder durch Hinterlegung beim Handelsregister (Registerpublizität) oder durch Veröffentlichung im Bundesanzeiger offen zu legen.

Outsourcing

Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten im Unternehmen auf externe Zulieferer. Das Outsourcing stellt eine Verkürzung der internen Wertschöpfungskette bzw. der Leistungstiefe des Unternehmens dar. Ziel des Outsourcings auf Basis einer Inanspruchnahme qualifizierter und spezialisierter Vorlieferanten für Komponenten und Dienstleistungen ist die Reduzierung von Kosten des Unternehmens.

Patriarchalischer Führungsstil

Führungsstil nach dem Leitbild der Autorität eines Vaters in der Familie. Der Patriarch führt in dem Bewusstsein, Unmündige unter sich zu wissen, die nicht an der Führung beteiligt werden können, für die er aber auf der anderen Seite auch soziale Verantwortung mitträgt. Der Patriarch greift deshalb vielfach in die Privatsphäre der Geführten ein; er ist autoritär, erkennt aber auch seine soziale Verantwortung an. In seiner stärksten Ausprägung kennt der patriarchalische Führungsstil nur eine Instanz mit ungeteilter Gesamtkompetenz, den Patriarchen selbst. Weder Zwischeninstanzen noch Stäbe werden aufgebaut. Die Geführten haben unmittelbaren Zugang zur Spitze. Ihre Verpflichtung beschränkt sich auf Gehorsam gegenüber allen Detailanordnungen, schon deshalb ist der patriarchalische Führungsstil nur in kleineren Unternehmen anzuwenden.

Performance Measurement

Aufbau und Einsatz meist mehrerer Kennzahlen mit verschiedenen Dimensionen wie Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit oder auch Kundenzufriedenheit. Die Dimensionen werden dabei zur Beurteilung von Effektivität und Effizienz der Leistungen und ihrer Potenziale in den Unternehmenseinheiten herangezogen.

Publizitätspflicht

Die Unterrichtung der Öffentlichkeit über das Betriebsgeschehen, die Lage und Erfolge einer Unternehmung sowie über die Ursachen ihrer geschäftlichen Entwicklung. Die Publizitätspflicht liegt grundsätzlich im Interesse des Unternehmens, da sie ihre Glaubwürdigkeit am Kapitalmarkt stärkt. Die Grenzen liegen dort, wo es um die Veröffentlichung von Betriebsgeheimnissen geht, deren Wahrung gegenüber der Konkurrenz dem Betrieb gestattet sein muss.

Qualitätsmanagement

Planung, Steuerung und Überwachung der Qualität eines Prozesses bzw. Prozessergebnisses; das Qualitätsmanagement umfasst Qualitätsplanung, -lenkung, -prüfung, -verbesserung und -sicherung.

Ratingsystem

Ein System zur Bewertung.

Selbstbild

Das Bild einer Person über sich selbst, vergleiche auch „Fremdbild“.

Slogan

Werbeschlagwort oder kurzer Satz, der der Einprägung von Begriffen und Botschaften (meist Merkmalen) beim Konsumenten dienen soll. Im engeren Sinne kurzer Begriff oder Satz der Kunden und Interessenten die Unternehmensmission transportiert, (auch „Leitsatz“ oder „Claim“ genannt).

Softskills

s.a. weiche Faktoren

soziale Kompetenz

Fähigkeit einer Person, Anforderungen des sozialen und gesellschaftlichen Lebens zu erfüllen. Der Besitz einer hohen sozialen Kompetenz gilt als positive soziale Eigenschaft und äußert sich in einer überdurchschnittlichen Fähigkeit, mit anderen Personen interagieren zu können, beispielsweise in Konfliktsituationen in befriedigender Weise mit Kunden, mit Untergebenen (aber auch Vorgesetzten) oder mit anderen Menschen umgehen zu können. Mitarbeiter mit hoher sozialer Kompetenz zeichnen sich durch besonderes Einfühlungsvermögen, durch Verantwortungsbewusstsein, Fairness, Teamfähigkeit und durch die Fähigkeit, eigene sowie fremde Anliegen ausdrücken zu können aus. Soziale Kompetenz gilt als eine der wichtigsten Voraussetzungen für Führungsaufgaben in Unternehmen.

Stakeholder

Person oder Gruppe, die einen Anspruch auf oder zumindest ein Interesse an Veränderungen im Unternehmen haben. Es ist sinnvoll, die Stakeholder rechtzeitig zu identifizieren und angemessen über Veränderungen zu informieren.

Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse)

Instrument des strategischen Managements, analysiert die Situation des betrachteten Unternehmens oder Unternehmensteils nach Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses) und die externe Situation nach Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) und leitet daraus strategische Empfehlungen für einzelne Produkte oder Geschäftsfelder ab. Die Stärken-Schwächen-Analyse wird auch SOFT-Analyse genannt (Strengths, Opportunities, Failures and Threats).

Strategie

Begriff der ursprünglich aus dem militärischen Bereich stammt und mit dem man heute ein Konzept oder einen längerfristigen Plan zur Erreichung eines definierten Zieles meint.

Bei einer strategischen Vorgehensweise handelt es sich um ein langfristig orientiertes Handeln in grundlegenden Fragen, Verfolgung der strategischen Ziele im Unterschied zu operativen Zielen.

Ein strategisches Unternehmensziel ist die optimale Positionierung des Unternehmens zu den verschiedenen Subsystemen der Umwelt (ökonomisches, politisches, soziokulturelles, technologisches Subsystem) bei Sicherung des langfristigen Erfolges und bei minimaler Verwundbarkeit durch überraschende Veränderungen der Umwelt.

Strategische Landkarte (Strategy Map)

Visualisierte Darstellung der wichtigsten strategischen Ursache-Wirkungs-Beziehungen (Kausalitäten) zwischen den Zielen der Balanced Scorecard.

Sie dient dem tieferen Verständnis der kausalen Zusammenhänge und ist ein Kommunikationsinstrument für die Ergebnisse der Unternehmens-BSC.

Übersichtlichkeit und Einfachheit sind ein wichtiges Gebot für eine strategische Landkarte.

strategische Stoßrichtung

Art und Weise mit der die strategisch gewünschte Position eines Unternehmens erreicht werden soll. Die strategische Stoßrichtung gibt richtungsweisende Impulse, die im Unternehmen umgesetzt werden müssen, um die Unternehmensvision zu verwirklichen.

Subsidiarität

Eines der Prinzipien der BSC, deren Einhaltung die Erfolgswahrscheinlichkeit einer BSC-Einführung erhöht.

Das Prinzip der Subsidiarität besagt, dass hierarchisch höhere Gruppen oder Personen (z.B. die Geschäftsführung) nur dann aktiv werden und Aufgaben übernehmen sollten, wenn diese nicht besser durch hierarchisch weiter unten angesiedelte Gruppen (wie Gruppenleiter oder Mitarbeiter) übernommen werden können.

Synergie

Zusammenwirken (griechisch synergía = Mitarbeit) verschiedener Faktoren und Kräfte, bei dem die gemeinsam erzielte Wirkung größer ist als die Summe der Einzelwirkungen. Im Unternehmen auch die Überlegenheit gemeinsamer Lösungen

und Vorhaben durch Spezialisierung und Arbeitsteilung, verglichen mit der Lösung von „Einzelkämpfern“.

Teamarbeit (Interdisziplinarität)

Eines der Prinzipien der BSC, deren Einhaltung die Erfolgswahrscheinlichkeit einer BSC-Einführung erhöht.

Das Prinzip erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Ziele ausgeglichen formuliert sind. Es verbessert außerdem das Verständnis für die Belange des anderen und führt somit zu einer höheren Identifikation mit dem gesamten Zielsystem. Die gemeinsame Arbeit an den Zielen ist ein wesentlicher Bestandteil des Veränderungsmanagements.

Top-Down

Eines der Prinzipien der BSC, deren Einhaltung die Erfolgswahrscheinlichkeit einer BSC-Einführung erhöht.

Das Top-Down-Prinzip ist eine Vorgehensweise von „oben“ (top) nach „unten“ (down) und beschreibt in diesem Fall die Entwicklungsrichtung beim Aufbau einer Balanced Scorecard vom Eigentümer und/oder Geschäftsführer eines Unternehmens bis zu jedem einzelnen Mitarbeiter.

Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung

s.a. Kongruenzprinzip

Übersichtlichkeit und Einfachheit

Eines der Prinzipien der BSC, deren Einhaltung die Erfolgswahrscheinlichkeit einer BSC-Einführung erhöht.

Das Prinzip sorgt beispielsweise durch wenige Ziele und Kennzahlen sowie eine einfache Vorgehensweise für ein Maximum an Zielgenauigkeit und ein Minimum an Intransparenz.

Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge

Kausale Verbindung zwischen einzelnen Zielen innerhalb einer Balanced Scorecard über die verschiedenen BSC-Perspektiven. Die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge helfen die strategischen Stoßrichtungen zu kommunizieren und Zusammenhänge zwischen den Zielen aufzuzeigen. Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge werden in der strategische Landkarte visualisiert.

Veränderungsmanagement

Kontinuierliche Initiierung, Planung, Steuerung und somit auch das Erlernen von Veränderungen (in Strukturen, Prozessen und Kultur) unter Berücksichtigung persönlicher Sichtweisen von Beteiligten und Betroffenen.

Veränderungsmanager

Person, die Veränderungsmanagement im Unternehmen verantwortlich umsetzt.

Verbindlichkeit

Eines der Prinzipien der BSC, deren Einhaltung die Erfolgswahrscheinlichkeit einer BSC-Einführung erhöht.

Prinzip das fordert klare Vereinbarungen zu treffen, die mit einer eindeutigen Verteilung von Aufgaben und Verantwortungen verbunden sind. Dazu gehört in der Regel auch eine Selbstverpflichtung.

Vision

Auch Unternehmensvision oder Leitziel. Definiert die „Position“ des Unternehmens, die es zukünftig im Markt und in der Gesellschaft einnehmen will. Sie ist für die Mitarbeiter und Geschäftsführung des Unternehmens bestimmt und beeinflusst maßgeblich die strategische und operative Planung sowie die Strukturen und das Führungssystem des Unternehmens.

Visualisierung

Eines der Prinzipien der BSC, deren Einhaltung die Erfolgswahrscheinlichkeit einer BSC-Einführung erhöht.

Prinzip, das die grafische und optische Aufbereitung von Arbeitsergebnissen und auch Zwischenergebnissen fordert. Indem beispielsweise Prozesse oder Organisation aufgezeichnet werden, können Missverständnisse besser aufgedeckt und Diskussionen über die richtigen Wege ausgelöst werden.

weiche Faktoren

Fähigkeiten, die schwer durch Zeugnisse und Urkunden nachzuweisen sind. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um Sozial- und Führungskompetenz aber auch Werte und Grundsätze, Führungsstil, Commitment sowie die Weiterbildung der Mitarbeiter.

Werte

Auch Unternehmenswerte; „unsichtbare Führungskräfte“ im Unternehmen mit oft stärkerem Einfluss als formale und transparente Anweisungen oder Vorschriften. Sie bestimmen, welche Denk- und Verhaltensmuster innerhalb des Unternehmens als wünschenswert gelten. Im Idealfall begründen sie einen Teil der Identität des

Unternehmens. Sie sind außerdem wichtige Parameter in Veränderungsprozessen und müssen bei der Planung berücksichtigt werden. Da es in Veränderungsprozessen kein Referenzsystem wie Stellenbeschreibungen oder „So wird es immer gemacht“ gibt, werden vereinbarte und vorgelebte Werte das allgemeine Verhalten erheblich prägen und damit auch zum Erfolg beitragen.

Zielvereinbarung

Verbindliche Absprachen zwischen zwei hierarchischen Ebenen für einen festgelegten Zeitraum über die zu erbringenden Leistungen und/oder zu erreichenden Wirkungen/Ergebnisse und die hierzu bereit gestellten Ressourcen. Leitgedanke ist der Übergang von Einzelanweisungen und Detailsteuerung über Vorgaben für Art und Weise hin zur einer ergebnisorientierten Steuerung „management by objectives“.