

# Ziele vereinbaren mit der Balanced Scorecard

Heike Koth

Mittlerweile ist die Balanced Scorecard (BSC) als Zielsetzungs- und Managementmethode, in deren Fokus die Strategie eines Unternehmens steht, nichts Neues mehr. Nicht nur in ihrem Ursprungsland, den USA, sondern auch in Europa, wird sie Branchen übergreifend erfolgreich eingesetzt. Robert Kaplan und David Norton berücksichtigen in ihrem Modell zur Unternehmensführung weit mehr als nur die Ergebnisebene. Vielmehr werden die kausalen Zusammenhänge zwischen den Ebenen „Lernen & Entwicklung“, „Prozesse“, „Kunden“ und „Ergebnis“ verdeutlicht.

Von dieser Betrachtungsweise profitiert nicht zuletzt das Personalwesen. So ist die BSC eine optimale Ausgangsbasis für die Integration von Personalentwicklungsinstrumenten und kann ein seit Jahrzehnten bekanntes Instrument – die Zielvereinbarung im Rahmen eines Mitarbeitergespräches – zu neuem Leben erwecken. Das Personalwesen wird zum Turbo, um die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu beschleunigen und zu „everyone’s job“ zu machen. Langfristig verhilft dies dem Personalwesen zu einer Wertsteigerung als Business-Partner sowie zu einem höheren Commitment im Gesamtunternehmen.

## Das Personalwesen als Business-Partner

Die sich ändernden Anforderungen an das Managementsystem eines Unternehmens wirken sich auch auf das Personalwesen aus. Längst hat sich die Rolle der „Personalabteilung“ gewandelt – weg vom traditionellen Personalverwalter hin zum modernen Business-Partner und Wertschöpfungscenter. Dieser Wandel ist weniger als „entweder-oder-Prozess“ zu verstehen, sondern vielmehr ein „sowohl-als-auch“. Auch in Zukunft wird die administrative Tätigkeit notwendig sein, sie reicht jedoch nicht mehr aus. Strategieberatung und -umsetzung, Begleitung von großflächigen Veränderungsprozessen sowie Personalentwicklung und -betreuung kommen als weitere Tätigkeitsfelder hinzu.

Hierbei gilt es sicherzustellen, dass die strategische Ressource Personal in ausreichendem Maße und optimal qualifiziert zur Verfügung steht. Veränderungsprozesse

müssen identifiziert, initiiert und implementiert werden, nicht zuletzt durch die Verknüpfung und Verankerung der Strategie bis hin zum einzelnen Mitarbeiter. Dies kann geschehen, indem im Rahmen eines strukturierten Mitarbeitergespräches individuelle Ziele vereinbart und hieraus wiederum die zur Erreichung notwendigen Bildungsbedarfe abgeleitet werden. Insbesondere bei der Implementierung der BSC in das Gesamtunternehmen stellt sich dem Personalwesen die Herausforderung, die Unternehmensstrategie in mehreren Schritten auf messbare Kriterien herunterzubrechen:

- *Herausforderung 1:* Wie wird der Beitrag eines Dienstleistungsbereiches wie des Personalwesens gemessen?

Eine besondere Herausforderung stellt sich, wenn die einzelnen Unternehmensbereiche aus der Unternehmensstrategie ihre Ziele und Maßnahmen ableiten und eine eigene Bereichs-BSC erstellen. Insbesondere Servicebereiche wie z.B. das Personalwesen sehen sich häufig der Kritik ausgeliefert, ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg sei nicht messbar. Diesen unberechtigten Vorwurf der mangelnden Effektivität kann der Personalbereich nun besser aus dem Weg räumen.

### Von der Unternehmensstrategie zur Personal-BSC

Basis für die Formulierung sowie Operationalisierung der Personal-BSC ist die von der obersten Unternehmensleitung definierte Unternehmensstrategie, die wiederum aus der Mission sowie der Vision des Unternehmens abgeleitet wird. Die Strategiefindung ist somit Chefsache und als solche nicht delegierbar.

Die Strategie eines Unternehmens beschreibt – ausgehend von der Frage, welches langfristige Ziel (Vision) und welchen Zweck (Mission) die Unternehmung verfolgt –, welche Wege mittelfristig eingeschlagen werden müssen, um Vision und Mission langfristig zu erreichen. Somit wird die Vision und Mission zum Leuchtturm, der den strategischen Weg in den Bereichen Kunden, Prozesse, Human Resources, etc. vorgibt.

In einem nächsten Schritt gilt es, kritische Erfolgsfaktoren, Werttreiber und operative Ziele zu definieren. Welche Ergebnisse brauchen wir im zeitlichen Kontext? Welches sind die finanziellen und operativen Treiber zur Erreichung unserer Ziele?

Sind Ziele und Erfolgsfaktoren gefunden, gilt es, die Messbarkeit sicherzustellen. Grundsätzlich sollte hierbei eine Balance zwischen den finanziellen und operativen Messgrößen angestrebt werden. An dieser Stelle ist es hilfreich, eine Simulation der Wirkungszusammenhänge zwischen den Treibern und der Wertsteigerung auf finanzieller Ebene vorzunehmen.

Diese Messgrößen bilden dann die Grundlage für die Definition der konkreten Zielwerte, Zeitpunkte der Zielerreichung und Maßnahmen. Wer trägt die Verantwortung für die Zielerreichung? Welche Bereiche können die Werttreiber beeinflussen (Produktion/Vertrieb/Marketing/HR)? Welche Maßnahmen müssen wir konkret ergreifen, um unsere Zielwerte zu erreichen? In vielen Firmen hat es sich bewährt, diese Fragen in einem moderierten Workshop mit dem oberen Führungskreis zu erarbeiten. Das Ergebnis der Workshops ist eine Unternehmens-BSC, die alle strategischen Prioritäten definiert.

Ausgehend von den in der Unternehmens-BSC definierten Maßnahmen leitet das Personalwesen zunächst seine eigenen Bereichsziele ab und formuliert eine Personal-BSC. In der Personal-BSC finden somit alle strategisch wichtigen Ziele, Kenngrößen sowie die einzuleitenden Maßnahmen Berücksichtigung, die den Unternehmenserfolg unterstützen. Durch eine horizontale Abstimmung zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen können nun nicht nur konkurrierende Ziele ausgeschlossen werden, vielmehr kann das Personalwesen diese Abstimmung zur Bedarfsermittlung der anderen Bereiche nutzen. So können aus den Zielen der anderen Bereiche Ziele und Maßnahmen für den eigenen Bereich abgeleitet werden. Dies wiederum führt zu einer gesteigerten Transparenz der Personalmaßnahmen und führt zu einem höheren Stellenwert im gesamten Unternehmen. Durch eine Verknüpfung von Strategien und Budgets erhält der jeweilige Bereich die entsprechenden finanziellen Ressourcen zur Durchführung der strategischen Maßnahmen. Nicht zuletzt wird hieran auch das Commitment der Unternehmensleitung sichtbar. Nun gilt es, den nächsten Schritt zu tun:

- *Herausforderung 2:* Wie kann der Beitrag des einzelnen Mitarbeiters gemessen werden?

### Von der HR-BSC zur individuellen Zielvereinbarung der HR-Mitarbeiter

Aus dem Maßnahmenkatalog der Personal-BSC werden Ziele für jedes einzelne Team, z.B. Rekrutierung/Administration/Personalentwicklung, abgeleitet. Aus diesen

Erfolgsfaktoren	Kennzahlen
<b>Mitarbeiterqualifikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Senioritätsrate</li> <li>▶ durchschnittliche Anzahl der Potenzialträger einer Abteilung</li> <li>▶ durchschnittliche Anzahl besuchter Seminare pro Mitarbeiter einer Abteilung</li> </ul>
<b>Mitarbeitermotivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeiterzufriedenheit/Commitment</li> <li>▶ Fluktuationsrate</li> <li>▶ Personaltreue</li> <li>▶ durchschnittliche Anzahl der Beurteilungs- und Fördergespräche einer Abteilung</li> </ul>
<b>Teambildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Servicelevel</li> <li>▶ Werte einer Mitarbeiterbefragung</li> </ul>
<b>Führungsprozess/-verhalten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Werte einer Mitarbeiterbefragung</li> <li>▶ Ergebnis eines 360-Grad-Feedbacks</li> <li>▶ Anzahl der durchgeführten Mitarbeitergespräche</li> <li>▶ Anzahl erstellter Entwicklungspläne</li> </ul>

Abb. 1: Erfolgsfaktoren und Kennzahlen auf Mitarbeiterebene

## Ziele vereinbaren mit der Balanced Scorecard

Zielen wiederum werden die individuellen Ziele der jeweiligen Mitarbeiter im Rahmen einer persönlichen BSC abgeleitet sowie individuelle Messgrößen – abhängig von ihren jeweiligen Fähigkeiten – erarbeitet. Erfolgsfaktoren auf Mitarbeiterebene sind insbesondere die Mitarbeiterqualifikation, Mitarbeitermotivation, Teambildung sowie – speziell bei Führungskräften – das Führungsverhalten (s. Abb. 1). In diesem Kaskadierungsprozess wird die Unternehmensstrategie auf jeden einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen. Von dem Moment an geht die ursprüngliche „Chefsache“ jeden Mitarbeiter etwas an.

Als hilfreich hat sich die Überführung der BSC-Struktur auf die Zielvereinbarung des Mitarbeiters erwiesen, d.h. die Scorecards des Unternehmens sind identisch mit den Zielfeldern des einzelnen Mitarbeiters. Somit ist für den Mitarbeiter der eigene Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele einfacher nachzuvollziehen (s. Abb. 2).

### Die Stunde des Personalentwicklers

Um eine Versandung des gesamten Prozesses zu vermeiden, ist es absolut notwendig, die Strategieumsetzung in einen kontinuierlichen Prozess einzubinden. An dieser Stelle knüpft das Instrumentarium der Personalentwicklung an, indem die Zielvereinbarung in das jährliche Mitarbeitergespräch eingebunden wird. Dieses setzt sich somit zusammen aus der Zielvereinbarung, der Leistungsbeurteilung sowie der Bildungsbedarfsermittlung und ggf. einer Potenzialanalyse (s. Abb. 3).

Die in der Zielvereinbarung gemeinsam vereinbarten Ziele müssen erreichbar und realistisch sein. Verfügt der Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Zielvereinbarung noch nicht über die notwendigen Fähigkeiten, so können die zu ergreifenden Maßnahmen über eine Bildungsbedarfsermittlung und Planung der Bedarfsdeckung erfolgen.

Neben dieser zukunftsgerichteten Betrachtung der Bildungsbedarfsermittlung liefert auch die vergangenheitsorientierte Leistungsbeurteilung als weiteres Element ei-

Übergeordnete Ziele/ Unternehmensstrategie:					
<b>Ergebnisse</b> Gewichtung: __%	Ziele, Ergebnisse Hard facts:	Indikatoren:	Maßnahmen:	<b>Zielerreichung:</b> Halbjahr: __% Jahresende: __%	Bemerkungen:
<b>Kunden</b> Gewichtung: __%	Ziele:	Indikatoren:	Maßnahmen:	<b>Zielerreichung:</b> Halbjahr: __% Jahresende: __%	Bemerkungen:
<b>Prozesse</b> Gewichtung: __%	Ziele:	Indikatoren:	Maßnahmen:	<b>Zielerreichung:</b> Halbjahr: __% Jahresende: __%	Bemerkungen:
<b>Entwicklung</b> Gewichtung: __%	Ziele:	Indikatoren:	Maßnahmen:	<b>Zielerreichung:</b> Halbjahr: __% Jahresende: __%	Bemerkungen:

Abb. 2: Die Scorecard als Zielvereinbarungsinstrument

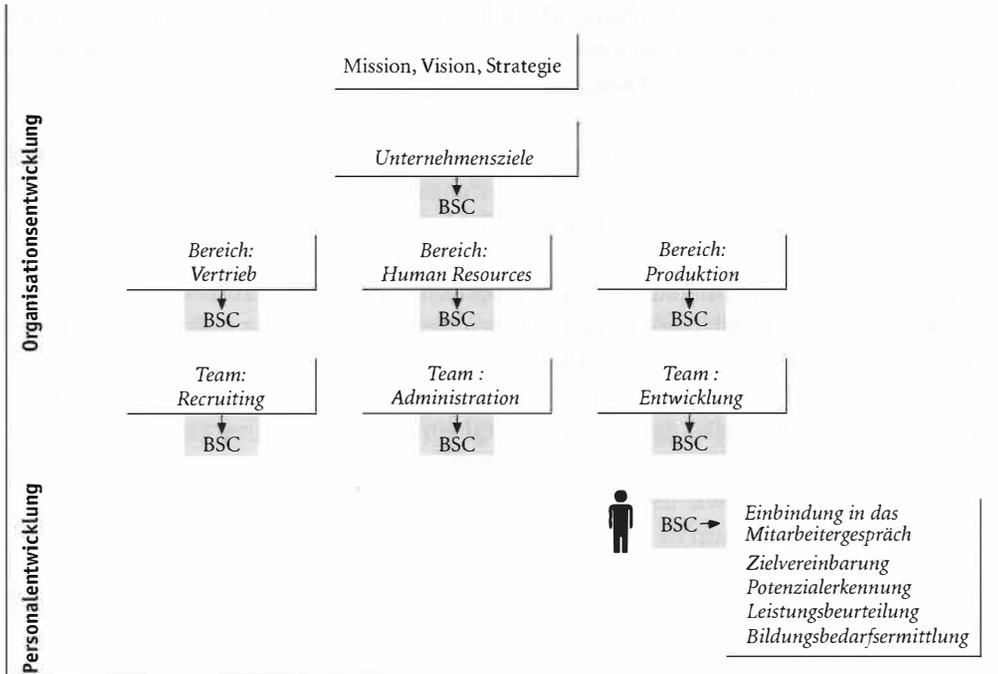


Abb. 3: Strategieumsetzung mit Hilfe der BSC und dem Mitarbeitergespräch

nes Mitarbeitergespräches Aufschluss über vorhandene Leistungsdefizite und daraus resultierende Bildungsbedarfe des Mitarbeiters. Die Leistungsbeurteilung kann jedoch bereits zu einem viel früheren Zeitpunkt eine strategische Ausrichtung erfahren, und zwar durch die Ableitung der zu beurteilenden Leistungskriterien aus der Unternehmensstrategie sowie dem Unternehmensleitbild. So findet sich beispielsweise eine auf Kundenorientierung ausgerichtete Strategie auf Mitarbeiterebene in dem Leistungskriterium „Kundenorientiertes Verhalten“ wieder.

Eine Verknüpfung des Managementsystems BSC mit dem Personalentwicklungsinstrument Mitarbeitergespräch bringt mehrere Vorteile mit sich:

- Die Unternehmensstrategie wird über alle Unternehmensebenen hinweg umgesetzt.
- Basierend auf den individuellen zukunftsorientierten Zielen sowie einer vergangenheitsorientierten Leistungsbeurteilung erfolgt eine unternehmensweite, strategische Bildungsbedarfsermittlung und ggf. eine Identifikation der Mitarbeiterpotenziale.
- Die Analyse der Mitarbeiterpotenziale zeigt auf, inwieweit das Unternehmen für die personellen Anforderungen der Zukunft gewappnet ist. Ist das notwendige Mitarbeiterpotenzial vorhanden, so kann es durch Förderprogramme fit für die Herausforderungen von morgen gemacht werden. Mangelt es hingegen an Potenzialträgern, so hat dies Auswirkungen auf den Recruitingprozess.
- Über die Institutionalisierung eines Mitarbeitergespräches – idealerweise mit einem Halbjahresgespräch – wird ein Kommunikations- und Feedback-Prozess ver-

## Ziele vereinbaren mit der Balanced Scorecard

ankert. Ziel ist die Überprüfung, ob und inwieweit die Ziele bereits erreicht worden sind bzw. ob sie bis zum Ende des Jahres erreicht werden können. Gegebenenfalls müssen gemeinsam Maßnahmen vereinbart werden, die die Zielerreichung unterstützen.

- Über die Implementierung der BSC über alle Unternehmensebenen hinweg wird eine Art „Frühwarnsystem“ installiert, welches anzeigt, ob die Umsetzung der Unternehmensstrategie gegebenenfalls gefährdet ist.

Dass der Faktor Humankapital einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenswert ausmacht, ist mittlerweile unumstritten. Insbesondere die Führungskräfte im Dienstleistungsbereich sehen im Humankapital den strategischen Erfolgsfaktor schlechthin (s. Abb. 4). Doch was verbirgt sich hinter dem Begriff „Humankapital“? Nach meiner Auffassung ist das Humankapital ein Produkt aus dem Commitment des Mitarbeiters, welches nicht zuletzt aus der Führungskompetenz der jeweiligen Führungskraft resultiert, sowie andererseits den persönlichen Fähigkeiten des Mitarbeiters, welche sich wiederum in den individuellen Ergebnissen widerspiegeln.

Ergebnisorientierte Führung bzw. effektives Leadership zeichnen sich durch eine hohe Führungskompetenz der Führungskraft sowie daraus resultierende gute Ergebnisse des Mitarbeiters aus. Da Personalentwicklung originäre Aufgabe der Führungskraft ist, beinhaltet Leadership demnach, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit der Mitarbeiter gute Leistung erbringen kann und auch will. Womit sich die Frage stellt:

- *Herausforderung 3:* Wie kann der „weiche“ Erfolgsfaktor Führung gemessen werden?

Die Ergebnisse des Mitarbeiters sind – abhängig von der Güte der vereinbarten Ziele – objektiv messbar. Was leistet die Führungskraft, um das Humankapital zu er-

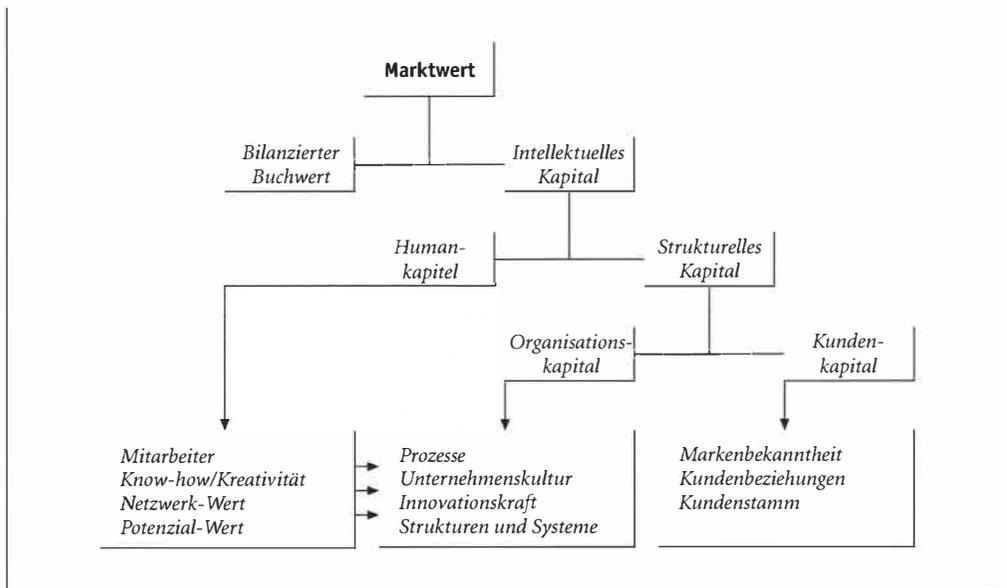


Abb. 4: Was macht den Unternehmenswert aus?

halten und zu mehren? Wie trägt Führung zum Unternehmenswert bei? Dass zwischen guter Führung und guten Ergebnissen mehr als nur ein vermuteter wertsteigernder Zusammenhang besteht, wurde anhand diverser Forschungsergebnisse nachgewiesen. Wie Führung als Indikator sichtbar bzw. messbar gemacht werden kann, sollen folgende Beispiele verdeutlichen:

Aus einer zielorientierten Mitarbeiterführung als Führungsgrundsatz eines Unternehmens ergibt sich die Notwendigkeit, Zielvereinbarungen im Rahmen des Mitarbeitergesprächs durchzuführen. Gute Führung in Form einer zielorientierten Mitarbeiterführung kann gemessen werden über die Anzahl der Mitarbeitergespräche pro Mitarbeiter. Mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen und Audits kann zusätzlich noch die Qualität der Gespräche evaluiert werden.

Offene Kommunikation als Führungsgrundsatz zeigt sich in einer Feedback-Kultur. So erfolgt über ein 360°-Feedback eine Vorgesetztenbeurteilung.

### Fazit

Durch die Implementierung des neuen personalorientierten Managementsystems BSC wird die Zielvereinbarung im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs zu neuem Leben erweckt. Neben den bereits erwähnten Synergieeffekten darf man dieses Instrument jedoch nicht überstrapazieren.

Die BSC ist kein Allheilmittel gegen unzureichende Personalpolitik oder Unternehmensführung. Ebenso wenig ist sie ein Instrument zur Erzeugung einer Strategie. Sie bietet vielmehr einen Rahmen, um eine bestehende Strategie zu konkretisieren.

Sie ist ein Instrument, das neben den „harten“ auch die „weichen“ Faktoren berücksichtigt. Insbesondere in Form der Leadership-BSC stellt sie ein Instrument zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung dar, und zwar insofern, als dass der weiche Faktor Führung messbar gemacht wird. Immer häufiger wird gerade unzureichende Führung als Grund angegeben, warum ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Die Leadership-BSC kann ein Unternehmen nicht davor schützen, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen – aber sie kann als Instrument zur Früherkennung dienen.

### Literaturverzeichnis

Becker, Brian E.: *The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*; Harvard Business School Press, Boston Massachusetts 2001, ISBN 1-57851-136-4.

Ulrich, Dave: *Human Resource Champions*; Harvard Business School Press, Boston Massachusetts 1997, ISBN 0-87584-719-6.