BALANCED SCORECARD

DER PRAXISLEITFADEN

für kleine Nonprofit Organisationen

Autorin: Anja Kulczynski

- ✔ **Möchten Sie die Entwicklung Ihrer Einrichtung gezielt steuern?**
- ✔ **Möchten Sie Ihr Alltagshandeln nach Ihrer eigenen Vision ausrichten?**
- ✔ **Behalten Sie die Übersicht, führen Sie bewusst … mit der Balanced Scorecard!**

Der folgende Praxisleitfaden führt Sie durch den Balanced Scorecard Prozess Ihrer Einrichtung.

Inhalt:

1. Ihr Nutzen an der Balanced Scorecard……..3
2. Das Managementinstrument Balanced Scorecard im Überblick……6
3. Durchführung des Balanced Scorecard Prozesses…….....9
3.1 Organisatorischen Rahmen für die Balanced Scorecard festlegen……...9
3.1.1 Balanced Scorecard Architektur und Projektteam bestimmen……9
3.1.2 Partizipation und Information der Mitarbeiter…….....10
3.1.3 Projektablauf festlegen……..11
3.1.4 Verwendete Methoden und Inhalte bestimmen……12
3.1.5 Kritische Erfolgsfaktoren bei der Balanced Scorecard Erstellung berücksichtigen.13
3.2 Strategische Voraussetzungen……...14
3.3 Entwicklung der Balanced Scorecard……15
3.3.1 Strategische Ziele setzen……..15
3.3.2 Strategy-Map; Ursache- Wirkungszusammenhänge darstellen……..17
3.3.3 Kennzahlen entwickeln……...18
3.3.4 Maßnahmen ableiten……20
3.4 Gesamte Organisation strategieorientiert ausrichten……...21
3.5 Weiteren Prozess sicherstellen……22
4. Literatur ……...24
5. Zur Autorin……....24

„Würdest Du mir bitte sagen, wie ich von hier aus weitergehen soll?“
fragte Alice, „Das hängt zum großen Teil davon ab, wohin Du möchtest“,
sagte das Kaninchen. (Lewis Caroll, Alice im Wunderland,1865)

1. Ihr Nutzen an der Balanced Scorecard

Wohin möchten Sie mit Ihrer Organisation? Stellen Sie sich vor, es gäbe ein Instrument, welches die Komplexität Ihrer Anforderungen abbilden würde. Stellen Sie sich vor, mit diesem Instrument könnten Sie ebenfalls Ihre Ziele ordnen und anstehende Maßnahmen abbilden. Stellen Sie sich vor mit diesem Instrument könnten Sie sowohl Ihrem Team als auch Ihren Vorgesetzten Ihre Vision und Ziele anschaulich und einfach vermitteln. Stellen Sie sich vor Sie wären die Person, die die Komplexität des Alltags bündelt und die Übersicht behält.
Sie können sich das vorstellen? Dann sind Sie bereit für die Nutzung der Balanced Scorecard!

Dieser Leitfaden nimmt Sie als Führungsperson an die Hand, um die Schritte zur Einführung und Nutzung erfolgreich zu meistern.
Die Balanced Scorecard (BSC) wird bereits seit den 90er Jahren im Unternehmensbereich erfolgreich angewandt. Aber auch im Nonprofit Bereich hat sich in Praxisprojekten gezeigt, dass sie für Organisationen unterschiedlicher Größe einen hohen Nutzen hat!

DAS ARBEITEN MIT DER BALANCED SCORECARD BIETET NONPROFIT ORGANISATIONEN FOLGENDE CHANCEN:

Die BSC hilft Themen zu fokussieren, Ziele zu strukturieren und Prozesse voranzutreiben.

Die Rahmenbedingungen, innerhalb derer NPOs agieren, haben sich in den letzten Jahren gravierend verändert. Viele für lange Zeit stetig geglaubte Faktoren haben eine Differenzierung und Vielfalt an Möglichkeiten erreicht, die ein „sich Steuern lassen" erschweren. Das Sichern qualitativer Dienstleistung wird zunehmend zur strategischen Herausforderung und verlangt nach einem Zielpunkt und geeigneten Mitteln, diesen zu erreichen.

Visuelle Darstellung der Organisationsziele verschafft Klarheit für Leitung, Mitarbeiter und gegebenenfalls Vorgesetzte.

Mit Blick auf das ganze System, in welchem eine kleine NPO agiert, dient die BSC der Kommunikation und der Positionierung des eigenen Bereichs.

Kennzahlen helfen beim Steuern der Einrichtung.

Ziele werden messbar. Dadurch kann Transparenz, sowie ein guter Überblick über aktuell geleistetes, geschaffen werden. Kennzahlen zeigen inwieweit die Strategie wirklich umgesetzt wurde und geben einen Überblick über Erreichtes. Sie können relativ unkompliziert erhoben werden.

Unterschiedliche Arbeitsbereiche werden aufeinander abgestimmt, um sich gegenseitig zu unterstützen.

NPOs stehen vor der Herausforderung komplexe Aufgaben und die Anliegen unterschiedlicher Interessensgruppen „unter einen Hut zu bringen". Nicht selten scheinen Ziele zu konkurrieren. Die BSC bezieht bei der Zielfindung, neben dem wirtschaftlichen, noch andere (weiche) Aspekte mit ein und überprüft sie auf ihre gegenseitige Beeinflussung. Dadurch können diese verschiedenen Aspekte aufeinander abgestimmt werden ohne sich gegenseitig zu blockieren. Zudem werden Budget und Strategie aufeinander abgestimmt, so dass geplante Maßnahmen auch mit finanziellen Ressourcen erreichbar sind.

Visionen und Strategien werden im alltäglichen Handeln umgesetzt, anstatt als gute Idee zu versanden.

Die direkte Verbindung von Vision und alltäglichem Handeln kommt besonders ideologisch ambitionierten sozialen NPOs entgegen. Zeit und Personalressourcen können zielgerichtet für die Organisationsvision bzw. die Strategie genutzt werden.

Die vorgesehene Partizipation der Mitarbeiter motiviert, fördert die Teamkommunikation und verschafft Klarheit und Verständnis über strategisches Vorgehen der Leitung.

Alle Mitarbeiter können die Strategie, und ihre eigene Rolle bei der Strategieumsetzung verstehen, was zum Aufbau einer einheitlichen Unternehmenskultur beiträgt. Innovative Fähigkeiten der Mitarbeiter und bisher wenig genutzte Potenziale werden ausgeschöpft.

Auf diese Weise können Sie Schritt für Schritt Ihre Balanced Scorecard erstellen:

Verschaffen Sie sich in Kapitel 1 einen ersten Überblick über das Managementinstrument Balanced Scorecard. In Kapitel 2 sind die einzelnen Arbeitsschritte des Prozesses dargestellt.

Es ist empfehlenswert die BSC nach dem ersten Überblick über das Instrument, mindestens zu zweit zu erstellen. Dadurch wird ein Diskurs ermöglicht, der die Inhalte der Scorecard gewinnbringend einsetzen lässt.

Begleitend zu diesem Leitfaden können Sie für die Erstellung Ihrer Balanced Scorecard **vorformatierte Vorlagen** verwenden. Diese finden Sie in folgender DropBox:
www.dropbox.com
Email: bsc-management@web.de
Kennwort: SocialBSC2014

Die Vorlagen enthalten 5 Arbeitsblätter (1. Zielentwicklung, 2. Strategy-Map, 3. Kennzahlenentwicklung, 4. Maßnahmenentwicklung, 5. Ziel- Maßnahmenmatrix).

2. Das Managementinstrument Balanced Scorecard im Überblick

BALANCED:	Gleichgewicht zwischen den strategischen Perspektiven eines Unternehmens, einer Organisation
SCORECARD:	Kennzahlenblatt zur Visualisierung

Die BSC ist ein strategisches Managementinstrument, welches die Umsetzung der eigenen Strategie zum Ziel hat. Seine Funktion liegt in der Implementierung von Strategien, der Verwendung als Kommunikationsinstrument und der Grundlage für eine zielorientierte Detailplanung. Die folgende Abbildung zeigt den inhaltlichen Aufbau einer Balanced Scorecard.

Die Balanced Scorecard übersetzt eine Vision und Strategie in konkrete, bearbeitbare Maßnahmen und macht deren Erreichung messbar. Sie ist eine Aufstellung von relevanten Zielen, Messgrößen und Maßnahmen (auch strategische Aktionen genannt). Sie baut auf einer bestehenden Vision und Strategie auf. Deshalb werden im Vorfeld Vision und Strategie der Organisation geklärt. Dadurch werden Fragen beantwortet wie: „Wo wollen wir hin? Was wollen wir?“

Anschließend werden Ziele festgelegt. Für das Herstellen eines Gleichgewichts zwischen den verschiedenen Organisationsaufgaben werden die Ziele ursprünglich für vier Perspektiven erarbeitet (Kundenperspektive, Lern- Entwicklungsperspektive, interne Prozessperspektive, Finanzperspektive). Diese vier können für die individuellen Ansprüche der Organisation erweitert oder verändert werden.

Den Zielen werden Messgrößen, Ist-Werte und Soll-Werte zugeordnet, durch welche sie kontrollierbar und steuerbar werden. Damit die Strategie auch wirklich umgesetzt wird, werden anschließend Maßnahmen zur Zielerreichung erarbeitet. Um aufzuzeigen in welcher Ursache-Wirkungsbeziehung die Ziele stehen, wird im Rahmen einer „strategischen Landkarte“ grafisch die Verbindung der Ziele dargestellt. So wird aufgezeigt, welches Ziel bewerkstelligt werden muss, um die anderen Ziele erreichen zu können.

DIE VIER PERSPEKTIVEN IN DER BALANCED SCORECARD

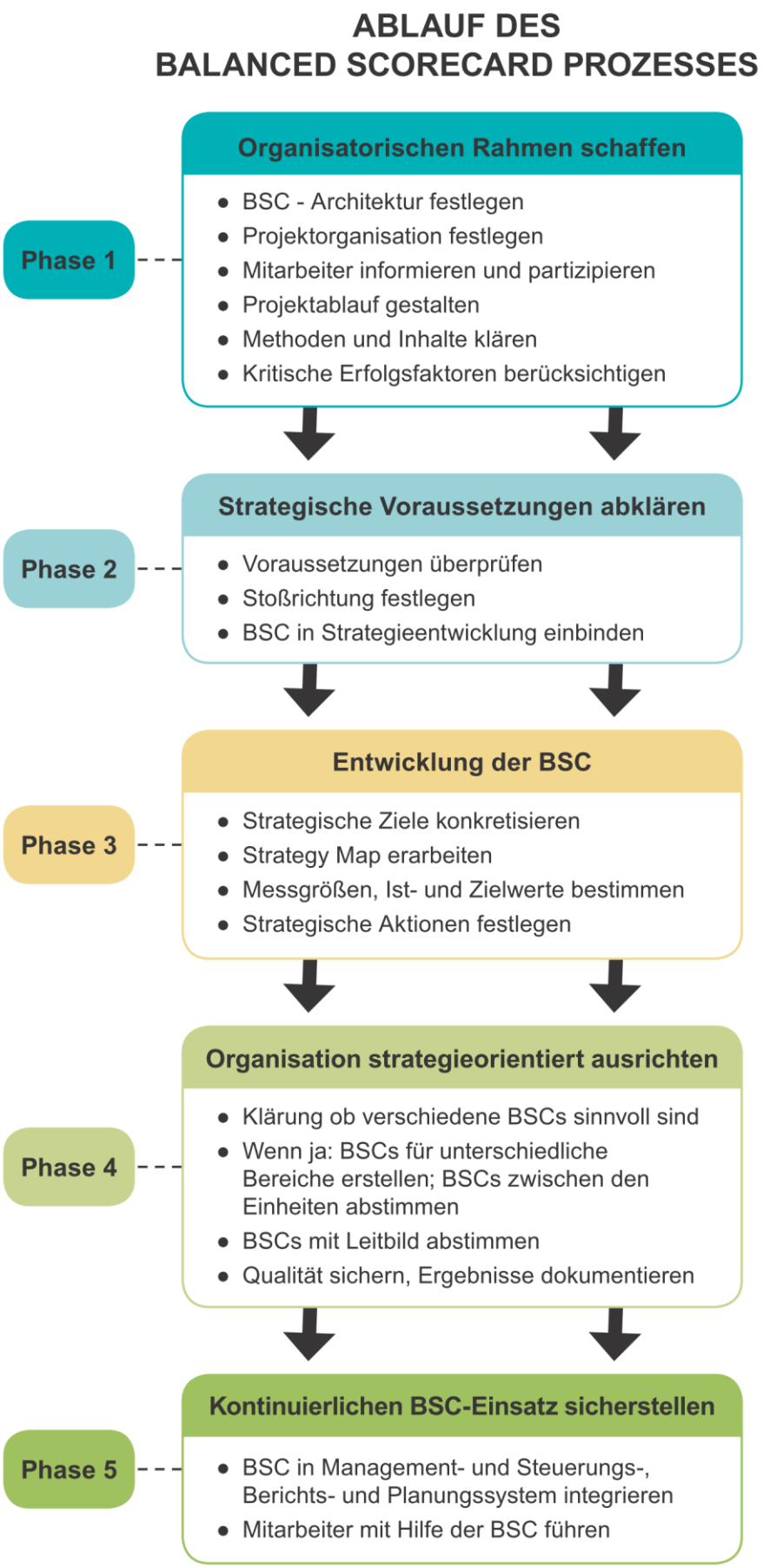
Kundenperspektive: Für soziale Organisationen steht die Kundenperspektive oft an oberster Stelle, da das Erbringen von Leistungen für den Kunden höchste Priorität hat. Leitfragen sind: Welche Zielgruppen haben wir und welche für sie wertvollen Angebote bieten wir? Sind unsere Kunden zufrieden? Wie sollen wir gegenüber Kunden auftreten, um unsere Visionen zu verwirklichen? Welche Ziele sind hinsichtlich der Kundenstruktur und den Anforderungen der Kunden zu setzen?

Lern- Entwicklungs- Mitarbeiterperspektive: Durch sie wird die notwendige Infrastruktur geschaffen, um langfristig Verbesserung und Wachstum zu sichern. Sie beinhaltet z.B. Investitionen in Informationstechnologien, -systeme und Weiterbildungen. Um die besondere Bedeutung der Mitarbeiter als Leistungsträger für soziale Organisationen zu betonen, kann diese Perspektive auch „Mitarbeiter und Entwicklung“ genannt werden.

Finanz- Leistungsperspektive: Hier können Nonprofit Organisationen Ziele setzen, die zeigen wie das Unternehmen auftreten soll, um finanziellen Erfolg zu haben und wie Erwartungen der Kapitalgeber erfüllt werden können. Zudem können hier Finanzierungsfragen (durch Sozialleistungsträger, Spender) und Rentabilitätsfragen (Interessen des Eigentümers, Trägers) einbezogen werden.

Interne Prozessperspektive: Interne, kritische und verbesserungswürdige Prozesse einer Organisation werden beleuchtet. Es geht um Hintergrundaktivitäten, die ohne den Kunden stattfinden, wie z.B. Durchlauf- und Bearbeitungszeiten oder Verfügbarkeit der Ressourcen. In sozialen Organisationen kann es hier auch um die Verbesserung von Beratungsprozessen gehen. Wichtig sind hier drei Bereiche: Kosten, Zeit und Qualität. Ziele sollten geforderte Qualität erbringen und gleichzeitig Prozesszeiten und –kosten minimieren.

Inhalte der vier Ursprungsperspektiven



Ablauf des Balanced Scorecard Prozesses (in Anlehnung an Horváth & Partners (2007), S. 74)

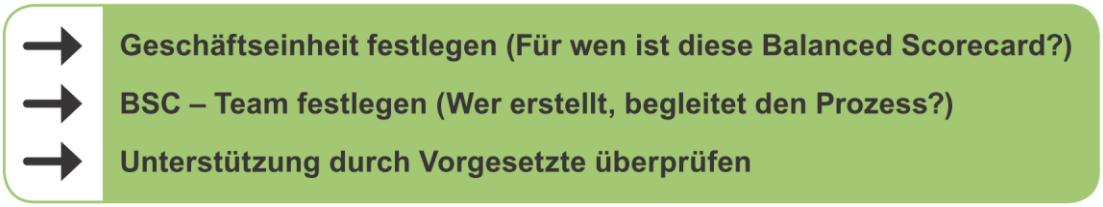
3. Durchführung des Balanced Scorecard Prozesses

Die folgenden Seiten führen Sie durch den BSC Prozess. Anhand von fiktiven Beispielen werden die einzelnen Arbeitsschritte erklärt. Der Ablauf orientiert sich an dem 5-Phasen Modell von Horváth & Partners und ist in der vorangestellten Abbildung (S.7) im Überblick dargestellt. Die „grünen Kästchen“ zeigen vor dem jeweiligen Arbeitsschritt zusammenfassend das Vorgehen.

3.1 Organisatorischen Rahmen für die Balanced Scorecard festlegen

Die eigentliche BSC Erstellung in Phase 3 baut auf den vorherigen Phasen auf. Phase 1 und 2 bauen ein stabiles Fundament für das Haus der Balanced Scorecard. Phase 4 weitet den Prozess für alle Arbeitsbereiche der Organisation aus. In Phase 5 wird die Art und Weise der Weiterführung der Scorecard festgelegt und damit sichergestellt. Deshalb empfiehlt es sich alle Arbeitsschritte auszuführen.

3.1.1 Balanced Scorecard Architektur und Projektteam bestimmen



In dieser Phase wird festgelegt, welche organisatorischen Einheiten ihre Strategie nach der BSC gestalten sollen, wie diese zusammenhängen und wer für die Planung und Erstellung der BSC verantwortlich ist. Steht eine Reorganisation an, bietet sich die Abbildung der neuen Organisationsstrukturen in der BSC an.

Der BSC Prozess fördert und fordert Diskussionen zu Zielen und Maßnahmen. Deshalb ist es ratsam die BSC mindestens zu zweit zu erstellen. Um zu sichern, dass der Diskurs auch wirklich in die gewünschte Strategie mündet, sollte ein Leitungsverantwortlicher an der BSC Erstellung beteiligt sein.

LEITFRAGEN :

- Wer führt? Wer leitet? Wer steuert?
- Von wem geht der Aufbau der BSC aus?
- Von wem wird die BSC erstellt?
- Welche Geschäftsbereiche bezieht die BSC ein? Welche organisatorischen Einheiten sollen ihre Strategie nach der BSC gestalten (gibt es untergeordnete Einheiten?)
- Wird das Projekt von Vorgesetzten unterstützt? Wollen sich Vorgesetzte beteiligen? Lassen Vorgesetzte Entscheidungsfreiheit bezüglich der strategischen Ausrichtung?
- Steht eine Reorganisation an?

Für einen gelingenden BSC Prozess, der zu messbaren Veränderungen führt, ist die Unterstützung der leitenden Managementebene (Geschäftsführung, Vorstände des Vereins, des Verbandes etc.) wichtig. D.h. nicht, dass diese zwingend im BSC Team sein müssen sondern nur, dass strategische Inhalte der BSC kommuniziert werden sollten.

Beispiel
Die Jugendhilfeeinrichtung Sonnenschein wird von Fr. Müller geleitet und gesteuert. Die Vision und Strategie wurde gemeinsam mit dem Vorstand entwickelt. Die strategische Umsetzung obliegt Fr. Müller. Die BSC wird von ihr und ihrem Stellvertreter Hr. Hubert erstellt. Die BSC umfasst die drei eigenständigen Einheiten: Betreutes Wohnen, Mobile Hilfen, Soziale Gruppenarbeit. Der Bereich Mobile Hilfen wird aktuell ausgebaut, was in der BSC abgebildet sein soll.

3.1.2 Partizipation und Information der Mitarbeiter

- **Mitarbeiter über BSC informieren**
- **Partizipatiosmöglichkeiten abschätzen**

Die BSC beinhaltet einen Veränderungsprozess. Mangelnde Kommunikation ist einer der Hauptgründe für potenzielles Scheitern von Veränderungen. In kleinen Organisationen ist aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl ein gemeinsames „an einem Strang ziehen“ besonders wichtig. Aus diesem Grund sollte überdacht werden, an welchen Stellen eine Partizipation der Mitarbeiter zu einem gelingenden BSC Prozess beiträgt.

LEITFRAGEN :

- In welchen Rahmen wird das Projekt das erste Mal vorgestellt? (möglichst frühzeitig, um unnötige Befürchtungen abzubauen)
- An welchen Stellen können Mitarbeiter in den Prozess einbezogen werden?

Beispiel
Fr. Müller und Hr. Huber stellen den 11 Mitarbeitern das Vorgehen und das Ziel des Projekts in einer Teamsitzung vor. Die Beiden erarbeiten Ziele und Kennzahlen vorerst zu zweit und besprechen diese anschließend mit ihren Mitarbeitern. An der Erarbeitung der Maßnahmen werden alle Mitarbeiter im Rahmen eines Workshops beteiligt.

3.1.3 Projektablauf festlegen

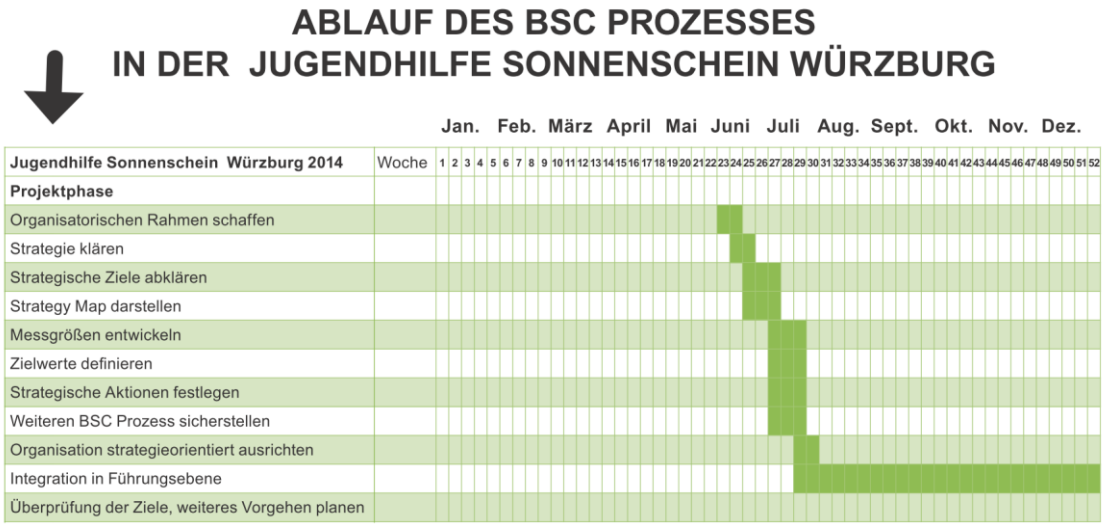
→ **Projektablauf festlegen**
→ **Projektplan erstellen**

Je nach Häufigkeit und Intensität der BSC Team Treffen kann die Laufzeit eines BSC Prozesses von einigen Wochen bis zu mehreren Monaten dauern. Zum erstmaligen Aufbau eignet sich ein Projektplan. Das BSC Team sollte ca. 5-6 Treffen mit jeweils 1-4 Stunden einplanen.

INHALTE DER TREFFEN

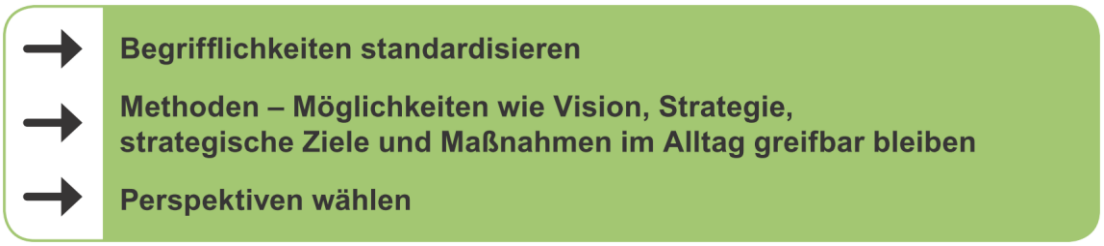
1. Organisatorischen Rahmen schaffen (1. Phase)
2. Perspektiven festlegen, kritische Erfolgsfaktoren besprechen; Strategie Check (2.Phase)
3. Zielentwicklung, Strategy-Map Erstellung (3. Phase)
4. Indikatoren- , Kennzahlen-, Ist- und Sollwert-, Maßnahmen Festlegung, Maßnahmen- Zielmatrix (3. Phase)
5. Gesamtorganisation nach der BSC ausrichten (evtl. für eigenständige Bereiche eigene BSCs), Abgleich mit dem Leitbild (4. Phase)
6. Weiteren BSC Prozess sicherstellen (5. Phase)

Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft einen Projektzeitplan:



Beispielhafter Projektablauf

3.1.4 Verwendete Methoden und Inhalte bestimmen



Damit alle Beteiligten die gleiche Richtung einschlagen, sollten grundlegende Begrifflichkeiten (z.B. Vision, Strategie, Ziele) und Methoden (Vorgehensweise) geklärt werden. Zudem wird jetzt entschieden, welche Perspektiven gewinnbringend eingesetzt werden können und wie BSC Inhalte langfristig präsent gehalten werden. Zusätzliche Perspektiven müssen auch in die grafische Gestaltung der Balanced Scorecard eingebaut werden (strategische Landkarte). Je mehr Perspektiven, desto unübersichtlicher wird die visuelle Darstellung der Ziele. Deshalb können zusätzliche Perspektiven auch als „Teilbereiche“ in die vier Grundperspektiven integriert werden.

Beispiel

Fr. Müller und Hr. Huber klären was sie unter Vision, Strategie und einem BSC Ziel verstehen. Sie wollen auf einfach erhebbare Kennzahlen achten und Maßnahmen entwickeln die gut in das Alltagsgeschäft integrierbar sind. Sie entscheiden sich für die vier Grundperspektiven, bauen jedoch noch erweiterte Teilaspekte ein. Diese sind in der folgenden Abbildung dargestellt.

Beispielhafte Verwendung der vier Perspektiven

3.1.5 Kritische Erfolgsfaktoren bei der Balanced Scorecard Erstellung berücksichtigen

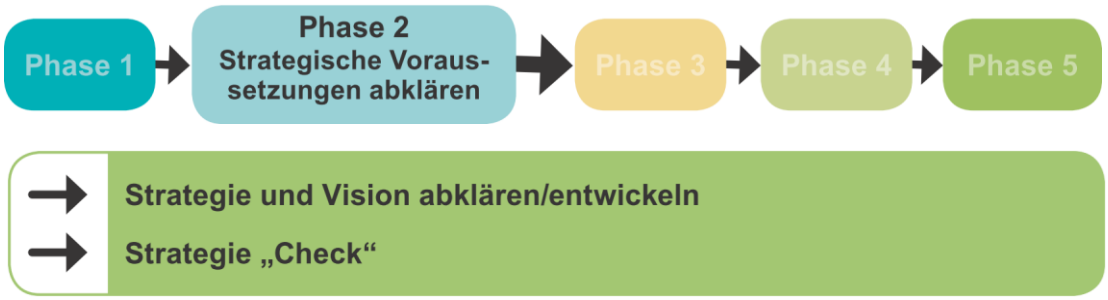
Kritische Erfolgsfaktoren sind Aspekte, die einen gewinnbringenden BSC Prozess gefährden. Um diese zu umgehen sollten Sie Folgendes beachten.

ZU BERÜCKSICHTIGENDE KRITISCHE FAKTOREN:

- Projektteam kennt Konzept der BSC
- Zusammensetzung des Teams bleibt während Projekt bestehen
- BSC wird von Führungsperson erstellt; obere Führungsebene unterstützt (bzw. ist eingebunden)
- Falls externe Berater vorhanden, werden diese umfassend informiert
- Konsens über Strategie
- BSC wird als Managementinstrument gesehen, das Controlling unterstützt, nicht als Controlling Instrument
- Zur Erstellung der BSC wird genug Zeit eingeplant
- Prozess der Erarbeitung und der Kommunikation wird für wichtig eingestuft

Beispiel
Nach der Auseinandersetzung mit möglichen kritischen Faktoren entschied sich das BSC Team der Jugendhilfe Sonnenschein den BSC Prozess um 3 Wochen und 2 Treffen zu verlängern, um genügend Zeit einzuplanen.

3.2 Strategische Voraussetzungen



Da die BSC auf der Strategie aufbaut, soll diese aktuell und vollständig sein. Bei Bedarf kann sich der Erstellungsprozess um die Ermittlung der strategischen Position und der visionären Stoßrichtung ergänzen.

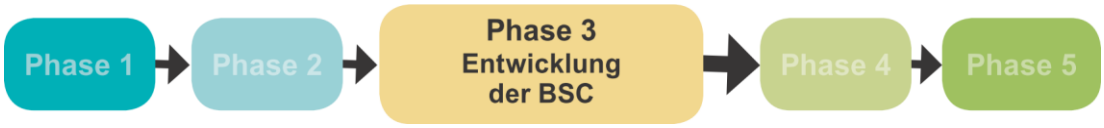
Die BSC ist kein Konzept das primär die Strategieentwicklung anstrebt, sondern die Umsetzung der Strategie. Deshalb wird hier nur verkürzt auf die Strategieentwicklung eingegangen. Detaillierte Ausführungen können aus der angegebenen Literatur entnommen werden (Vgl. http://www.bct-net.de/downloads/leitfaden-zur-strategieentwicklung.pdf, abgerufen am 20.07.2014, auch Welge/Al-Laham, 2012, S. 5; auch Niven, 2009, S. 131; auch Kaplan/Norton, 2001, S. 69f.). Die folgende Abbildung zeigt mögliche Leitfragen und entsprechende Beispiele für die Visions- Strategiefindung.

Leitfragen und Beispiele für die Visions- und Strategiefindung

Vision
Die Strategie leitet sich aus der Vision ab. Eine Vision stellt „…einen zukünftigen Wunschzustand dar. Sie zeigt auf, wohin die Organisation als Ganzes gehen will. Eine Vision soll nach innen begeistern und die Mitarbeiter motivieren“ (Horvath/Partners, 2007, S. 400). Um die Vision auf Strategien und Ziele übertragen zu können sollte die Vision zwar präzise, aber nicht zu lang ausformuliert sein.

Strategie
Die BSC ist ein Instrument das vorhandene Strategien umsetzt. Hierfür ist keine ins Detail ausgearbeitete Strategie nötig, sondern nur ein einheitliches Verständnis von Strategie. Die Strategie beinhaltet nach dem klassischen Strategieverständnis „…ein geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele“ (Niven, 2009, S. 46). Durch die spätere Zielaufteilung auf die Perspektiven können eventuelle Missverständnisse zur Strategie auch im weiteren Prozess ausgeräumt werden.

3.3 Entwicklung der Balanced Scorecard



Legen Sie sich Papier, Stifte und Klebezettel bereit, jetzt geht es mit der Erstellung der eigentlichen BSC los. Sie können dazu auch das beiliegende Excel Tool verwenden.

3.3.1 Strategische Ziele setzen

- Material bereitlegen (Plakate, Klebezettel, Edings)
- Vision/Strategie auf Flipchart Karten
- Zeitraum für Zielsetzung festlegen
- Nur 20 Ziele
- Formulierung besprechen (Überprüfungsfragen)
- Brainstorming zu Zielen (pro Perspektive ca. 30 Min.)
- Ziele priorisieren

„Ein Ziel ist eine klare Aussage, die in der Regel ein Verb enthält und beschreibt, was in jeder der vier Perspektiven erledigt werden muss, damit der Schlachtplan in die Tat umgesetzt werden kann.“ (Niven, 2009, S. 46). Durch das Aufzeigen von Ursache- Wirkungszusammenhängen kann die BSC Akzeptanz für hochgesteckte Ziele schaffen. Hohe Ziele finden oft Zustimmung, wenn sicher aufgezeigt werden kann, dass genügend Ressourcen zur Realisierung vorhanden sind.

Die Erreichung der Ziele soll eine Umstrukturierung bewirken. Kaplan und Norton empfehlen strategische Ziele für 3-5 Jahre zu setzen. Für kleine Nonprofit Organisationen ist zu überdenken, ob

ein kürzerer Zeitraum (1-3 Jahre) sinnvoller ist. Die Ziele können, z.B. im Rahmen einer Jahresplanung, überprüft und nachjustiert werden.

Eine Vielzahl möglicher Ziele wird auf bis zu 20 relevante Ziele komprimiert. Je weniger Ziele, desto übersichtlicher wird die Scorecard.

Die Aufmerksamkeit soll auf strategisch wichtige Ziele gerichtet sein, für die besondere Anstrengungen nötig sind. Bringt das Umsetzen des Ziels einen Beitrag zu meiner Strategie? Sind zum Erreichen des Ziels besondere Anstrengungen nötig? Die folgende Abbildung zeigt im Überblick, worauf sie bei der BSC Zielsetzung achten sollten:

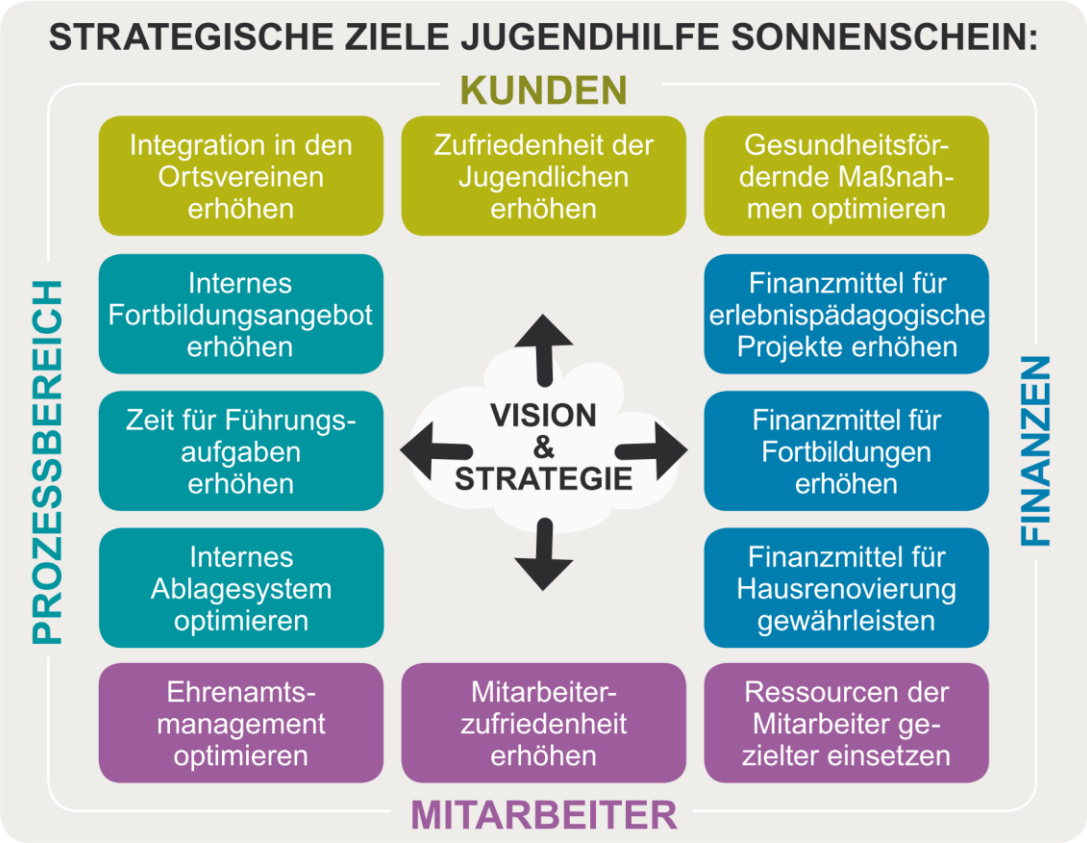
BALANCED SCORECARD ZIELE SOLLTEN:

- eine hohe strategische Bedeutung haben
- konkret, greifbar, vollständig und umsetzbar formuliert werden
- mit Personen gekoppelt sein (wer ist Ansprechpartner)
- von den Verantwortlichen beeinflussbar sein
- aktionsorientiert formuliert sein (Verwendung von Verben)
- überprüfbar sein und regelmäßig auf Aktualität geprüft werden
- realistisch in einer bestimmten Zeit erreichbar sein
- als weiteren Anhaltspunkt kann das SMART Prinzip hilfreich sein (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert)

Art und Weise eines Balanced Scorecard Zieles

Um die Ziele auf diese Aspekte hin überprüfen zu können müssen sie in ihrer Gesamtheit (mit dazugehörigen Kennzahlen und Maßnahmen) gesehen werden.

Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch mögliche Balanced Scorecard Ziele.

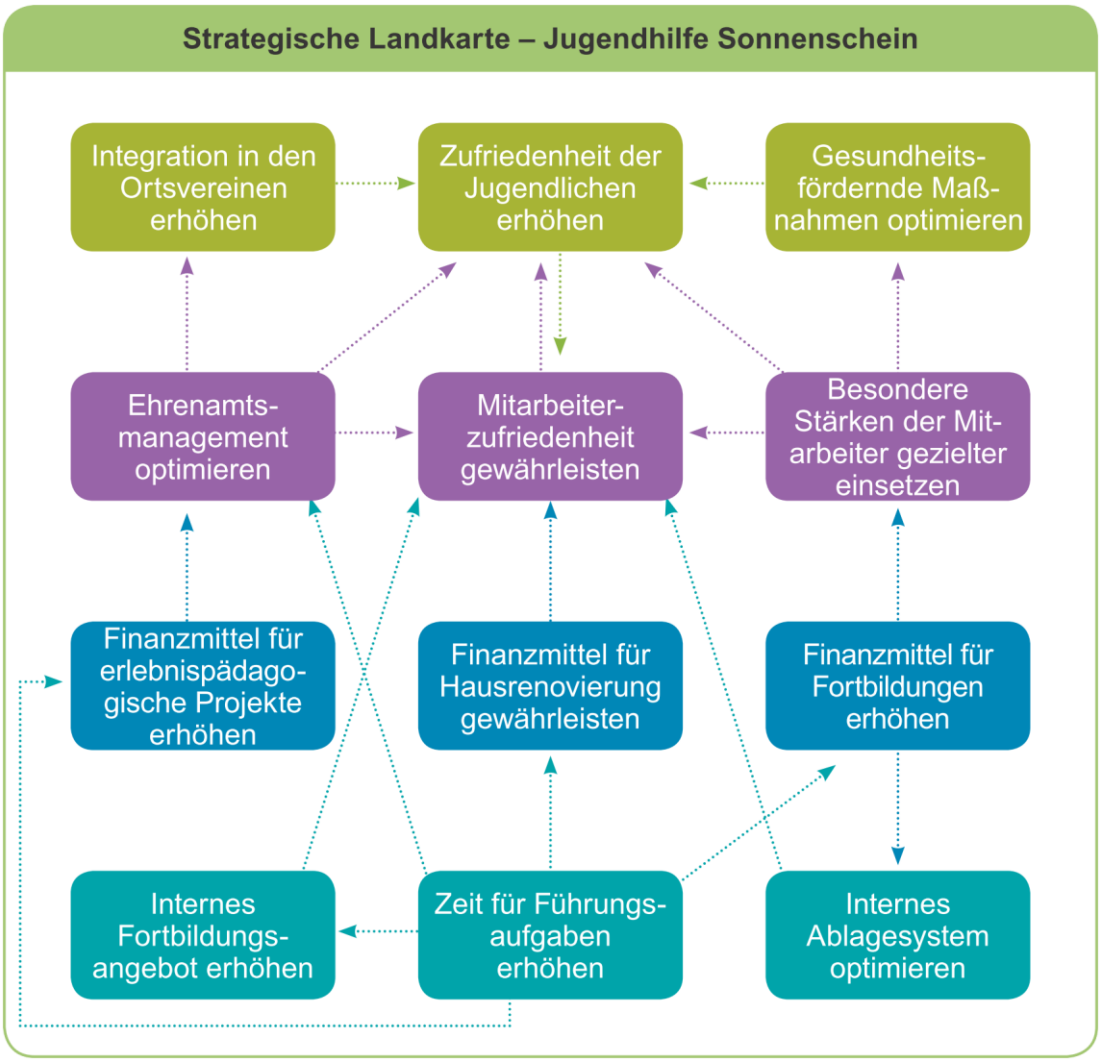


Beispielhafte Darstellung von Balanced Scorecard Zielen

3.3.2 Strategy-Map; Ursache- Wirkungszusammenhänge darstellen

- **Strategy-Map erstellen**
- **Zusammenhänge aufzeigen**
- **Auf Reihenfolge einigen**

Die Strategy-Map (auch strategische Landkarte genannt) zeigt, in welcher Weise die Ziele der BSC über die Perspektiven hinweg in Verbindung stehen. Sie soll Klarheit schaffen und als Kommunikationsinstrument dienen. Sie zeigt, welche Ziele für den Erfolg unerlässlich sind. Es entsteht ein besseres Verständnis von Aufgaben und Zusammenhängen sowie die Möglichkeit zu bewerten und zu steuern. Die lineare Perspektivenabfolge zeigt, welche Perspektive auf Ziele der nächsten Perspektive hinwirkt. Die strategische Landkarte wird nach der festgelegten Perspektivenabfolge erstellt. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft eine strategische Landkarte.



Beispielhafte Darstellung einer Strategy-Map

Fr. Müller und Hr. Huber entscheiden sich auf folgende Perspektiven Reihenfolge, die auch in der beispielhaften Darstellung der Strategy-Map verwendet wurde:
1. Kundenperspektive (sie wollen alle anderen Perspektiven auf die Jugendl. ausrichten)
2. Mitarbeiterperspektive (in der Jugendhilfe haben die Mitarbeiter einen hohen Stellenwert, deshalb sollen Finanz- und Prozessperspektive auf die Mitarbeiterperspektive einwirken)
3. Finanzperspektive (sie wirkt auf die Mitarbeiter- und Kundenperspektive ein)
4. Prozessperspektive (Grundlage, Fundament das die anderen Perspektiven beeinflusst)

3.3.3 Kennzahlen entwickeln

- **Indikatoren für jedes Ziel auswählen**
- **Früh- und Spätindikatoren unterscheiden**
- **Bestimmen auf welche Weise Ist-Werte erhoben werden**
- **Ist-Wert Recherche**
- **Umgang mit fehlenden Ist-Werten festlegen**
- **Ziel-Werte bestimmen**

Jedem Ziel werden Messgrößen und Ist-Werte zugeordnet. Es ist sinnvoll, Vergleichswerte aus der Vergangenheit zu benutzen. Auf der Basis der Ist-Werte werden Ziel-Werte entwickelt. Durch die zugeordneten Indikatoren kann gemessen werden, ob die Organisation angestrebte Ziele erreicht. Dafür sollten nur Kennzahlen verwendet werden, die einerseits beeinflussbar und andererseits Ausdruck der Einflussnahme auf Erfolgsfaktoren sind.

Die Kennzahlen werden in Früh- und Spätindikatoren unterschieden. Frühindikatoren (auch Leistungstreiber genannt) sind Aktivitäten, die das gewünschte Ergebnis (Spätindikatoren) beeinflussen. Bsp: Frühindikator regelmäßige Kundenrückmeldung, Spätindikator Kundenzufriedenheit. Frühindikatoren ermöglichen sowohl Prognosen als auch die Möglichkeit zu steuern. Die BSC sollte beide Indikatoren in einer guten Mischung beinhalten.

Die folgende Abbildung zeigt Beispiele, auf welche Weise im Nonprofit Bereich Kennzahlen erhoben werden können.

Indikatoren und Messgrößen der Jugendhilfe Sonnenschein

Ziel	Indikator	Ist-Wert	Soll-Wert	Ist-Quote
Integration in den Ortsvereinen erhöhen	Jährliche Anzahl betreuter Jugendlicher die mind. 2 x monatlich in Verein gehen	1	6	17 %
Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen	Jährliche Mitarbeiterbefragung zur Work-Life-Balanced (1 = niedrig, 10 = sehr hoch)	4	7	57 %
Ehrenamtsmanagement erhöhen	Anzahl Ehrenamtlicher die mind. 1 x monatl. tätig sind erhöhen	2	6	33 %
Finanzmittel für erlebnispädagogische Projekte erhöhen	Jährliche Finanzmittel für erlebnispädagogische Projekte	300 €	600 €	50 %

Beispielhafte Darstellung von Zielen, in Verbindung mit Indikatoren, erhobenen Ist-Werten, gewünschten Soll-Werten und der aktuellen Ist-Quote.

Weil Messgrößen nicht auf „Knopfdruck“ verfügbar sind, ist es sinnvoll im BSC Team die Art der Kennzahlen festzulegen und im Anschluss die Ist- und Ziel-Werte zusammenzutragen. Fehlende Kennzahlen sind zu Beginn des Prozesses normal! Sollten keine Anhaltspunkte zur Erreichung eines Ziels zur Verfügung stehen, kann eine Schätzung hilfreich sein, z.B. in Form eines Schulnotensystems. Welche Note würden Sie für die Qualität der Zusammenarbeit geben? Woran lässt sich das festmachen? Welche Schulnote würden Sie sich für das nächste Jahr wünschen? Woran könnten Sie merken, dass sich die Note verbessert hat? usw..

3.3.4 Maßnahmen ableiten

- **Ideensammlung – strategische Aktionen für jedes Ziel entwickeln**
- **Aktionen priorisieren**
- **Abgleich mit vorhandenen Personal-, Zeit-, Budgetressourcen**
- **Dokumentation**
- **Wirkungsmatrix erstellen**

„Erst die Tätigkeiten aller Mitarbeiter im Unternehmen führen zur Umsetzung der gesetzten Ziele.“(Horváth/Partners, 2007, S. 222). Die Maßnahmen stehen im direkten Zusammenhang mit den Zielen und werden deshalb auch strategische Aktionen genannt. Sie werden für jedes Ziel so entwickelt, dass sie direkt auf die Messgröße einwirken. Es kann sich um langfristige Aktionen oder um Initiativen handeln. Sie sollten maximal für ein Jahr definiert werden. Nach deren Entwicklung sollte eine Priorisierung und ein Abgleich mit verfügbaren Ressourcen vorgenommen werden. Als positiver Nebeneffekt können die entwickelten Aktionen als Grundlage für benötigtes strategisches Budget verwendet werden. Die folgende Tabelle zeigt beispielhaft, auf welche Weise Maßnahmen von einem Ziel abgeleitet werden können.

Maßnahmen zur Realisierung der strategischen Ziele	
Ziel	**Strategische Maßnahme**
Integration in den Ortsvereinen erhöhen	Erhebung aller Vereine im Landkreis (Stadt-/Kreisjugendring)
	Mit den Jugendlichen Vereine suchen, die ihren Interessen entsprechen
	Kontaktaufbau zu den Vereinen begleiten
	Ferienangebote durch Vereine mit den Jgdl. nutzen

Beispielhafte Darstellung von Ziel und Maßnahmen.

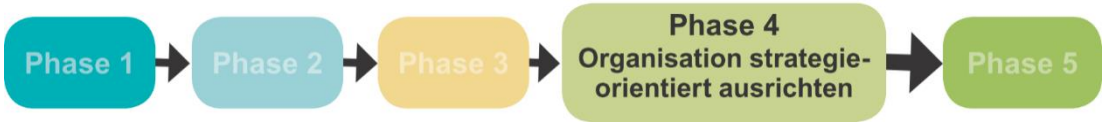
Bei der Priorisierung kann eine Matrix behilflich sein. Manche strategischen Aktionen wirken auf unterschiedliche strategische Ziele ein. Durch eine Gegenüberstellung der Ziele und der Aktionen kann aufgezeigt werden, welche Aktionen welche Ziele beeinflussen.

Die folgende Matrix zeigt beispielhaft den Einfluss von Maßnahmen auf unterschiedliche Ziele (1= schwache, 2=mittlere, 3=starke Beeinflussung).

Wirkung einer strategischen Aktion auf unterschiedliche Ziele				
Ziele → **Maßnahmen ↓**	Integration in den Ortsvereinen erhöhen	Zufriedenheit der Jugendlichen erhöhen	Gesundheits-fördernde Maßnahmen optimieren	**Summe**
Erhebung aller Vereine im Landkreis	3	0	0	3
Mit Jgdl. Vereine suchen die ihren Interessen entsprechen	3	2	1	6
Ferienangebote durch Vereine mit Jgdl. nutzen	3	3	1	7
Summe	9	5	2	

Beispielhafte Wirkungsmatrix – Beeinflussung verschiedener Ziele durch eine Maßnahme

3.4 Gesamte Organisation strategieorientiert ausrichten



- **Festlegen, ob eigene BSCs für eigenständige Unterbereiche sinnvoll sind**
- **Abstimmung mit dem Leitbild**

An dieser Stelle legen Sie fest, ob es für Ihre Organisation mehrere BSCs oder eine Scorecard geben soll. Bei kleinen Organisationen kann dieser Arbeitsschritt häufig übergangen werden. Je höher der Freiraum einer Abteilung (Einheit), d.h. je mehr eigenständige Ziele definiert werden können, desto sinnvoller ist die Erstellung einer eigenen BSC für diesen Bereich.

FRAGEN, UM HERAUSZUFINDEN, OB DIE ERSTELLUNG MEHRERER BSCS FÜR UNSERE ORGANISATION HILFREICH SEIN KÖNNTE:

- Untergliedert sich unsere Organisation in eigenständige Unterbereiche?
- Wie viele eigene Ziele würden sich für diese formulieren lassen?

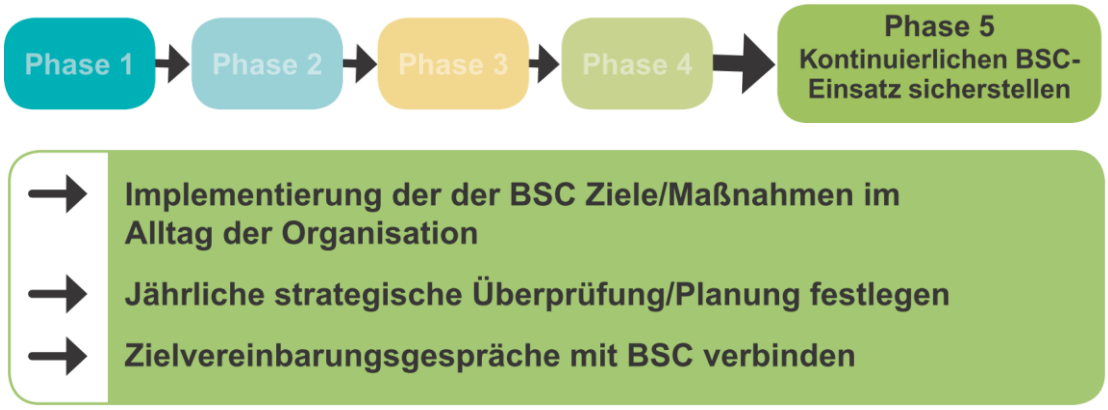
Sollten Sie sich für die Erstellung mehrerer BSCs entscheiden, ist folgendes zu beachten: Für die untergliederten BSCs entfallen die Vorarbeiten (Visions-, Strategieklärung). Sie setzen die Gesamtstrategie der Organisation um.

„Bildhaft gesprochen pflanzt sich die Scorecard wasserfallartig von Ebene zu Ebene fort, das heißt, sie wird von der Balanced Scorecard an der Spitze der Organisation auf alle nachrangigen Abteilungen „heruntergebrochen“ (Niven, 2009, S. 274). Die verschiedenen BSCs werden sowohl untereinander als auch mit der Scorecard der Gesamteinrichtung abgestimmt. Beispielhaft zeigt die folgende Abbildung die Erstellung mehrerer BSCs (eine für die Gesamteinrichtung, drei für drei eigenständige Unterbereiche).

Ausrichtung der Gesamtorganisation durch unterschiedliche, abgestimmte BSCs für verschiedene Arbeitsbereiche

Sollte die Organisation einem Dachverband/Verein etc. angehören, ist es sinnvoll an dieser Stelle zu prüfen, inwieweit die erstellte BSC den Zielen des Leitbildes entspricht oder ob es in einem der Bereiche gegenseitige Widersprüche gibt, die den BSC Prozess gefährden könnten.

3.5 Weiteren Prozess sicherstellen



Nach Niven lautet die zentrale Frage dieser Arbeitsphase: „Wie lässt sich sicherstellen, dass die Scorecard intakt bleibt und im Tagesgeschäft auch tatsächlich die ihr zugedachte Leitrolle spielt?“(Niven, 2009, S. 413).

Horváth & Partners empfehlen die Ziele und Messgrößen der BSC in Routinebesprechungen der Führungsebenen als festen Agenda Punkt zu integrieren. Bei einer jährlichen strategischen Überprüfung können vorliegende Ergebnisse der vorangegangenen Planung auf ihre weitere Relevanz hin kontrolliert werden (Vgl. Horváth/Partners, 2007, S. 413).

Eine Möglichkeit, BSC Ziele am Leben zu halten und die Umsetzung der Maßnahmen zu sichern, ist das Verbinden der BSC Inhalte mit den Zielvereinbarungsgesprächen der Mitarbeiter. Je wichtiger die Mitarbeiter für die Realisierung der Strategie sind, umso bedeutender ist diese Verbindung.

LEITFRAGEN :

- Welche Rolle kann die BSC in der langfristigen strategischen Planung einnehmen?
- An welcher Stelle kann eine jährliche Überprüfung bzw. Weiterentwicklung verankert werden? Durch wen und wann finden Korrekturen und Anpassungen der Scorecard Elemente statt?

Beispiel
Fr. Müller und Hr. Huber thematisieren den aktuellen Stand der Maßnahmenumsetzung 1x monatlich in der Teamsitzung. Die Ziele und Kennzahlen überprüfen sie 1x im Quartal im Leitungsteam. Halbjährlich besprechen sie den aktuellen Stand in der Vorstandssitzung. Die Ziele und Maßnahmen der BSC werden ein Aspekt, der in die Zielvereinbarungsgespräche der Mitarbeiter eingebaut wird.

Verwenden Sie die Balanced Scorecard als Kommunikationsinstrument. Genauso wie Ihre Einrichtung und Ihre Mitarbeiter entwickelt sich die Balanced Scorecard ständig weiter. Halten Sie sich und ihr Team auf Kurs!

Gute Fahrt!

4. Literatur

Becker, F. G., 2011: Strategische Unternehmungsführung. 4. Aufl., Schmidt, Berlin.

Ehrmann, H. 2007: Kompakt-Training Balanced Scorecard. 4. Aufl., Kiehl, Ludwigshafen (Rhein).

Friedag, H. R., Schmidt, W. 2004: My balanced scorecard: Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung. 3. Aufl. ,Haufe, Freiburg i. Br., Berlin.

Gawron, T. 2014: Die versteckten Joker der Managementsystembeauftragten. ZFO- Zeitschrift Führung und Organisation 01/2014, S. 35

Gloger, H./Schweizer, G. 2006: Die Balanced Scorecard als Managementverfahren für die Leitung von Schulen. In Zeitschrift: Unterricht Wirtschaft, 7 (2006) 25, S. 39-45.

Gössler, M. 2014: Wirkungen und Nebenwirkungen der Wirkungsorientierung. Fachzeitschrift: OrganisationsEntwicklung Nr. 03 vom 18.07.2014, S. 67.

Horváth/Partners, 2007: Balanced Scorecard umsetzen. 4. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Kaplan, R. S./ Norton, D. P. 1997: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Kortendieck, G. 2009: Strategisches Management im Sozialen Bereich. 1. Aufl., Ziel, Augsburg.

Lombriser, R.; Abplanalp, P. A. 2010: Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen. 5. Aufl., Versus, Zürich.

Niven, P. R. 2009: Balanced Scorecard. Arbeitsbuch. 2. Aufl. VILEY-VCH, Weinheim.

Simsa, R./ Meyer, M./ Badelt, C. 2013: Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5. Aufl, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Stoll, B. 2013: Balanced Scorecard für soziale Organisationen. Qualität und Management durch strategische Steuerung ; Arbeitshilfe mit Beispielen. 3. Aufl. Walhalla-Fachverl., Regensburg.

Welge, M., K.; Al-Laham, A. 2012: Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. 6. aktualisierte Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Wolter, O. 2000: TQM Scorecard. Die Balanced Scorecard in TQM-geführten Unternehmen umsetzen. Hanser, München.

5. Zur Autorin

Kulczynski Anja (BACHELOR OF ARTS, Soziale Arbeit; Systemische Beraterin, nach DGSF)

Kontakt: bsc-management@web.de