Einführung eines Zielsetzungs-systems (Balanced Scorecard)

MICHAEL KOHLHAAS

GESCHÄFTSFÜHRER

100PersEnt GmbH & Co. KG

Brunnring 65 ° 72108 ROTTENBURG

MOBIL: + 49 (0) 176 431 109 81

FON: + 49 (0) 7472 16745 46

FAX: + 49 (0) 7472 16745 47

E-MAIL: M.KOHLHAAS@100PERSENT.DE

INTERNET: WWW.100PERSENT.DE

Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht immer noch schneller als der, der ohne Ziel herumirrt.
(Gotthold Ephraim Lessing)

Die Notwendigkeit der Formulierung von spezifischen und herausfordernden Zielen für den (Unternehmens-) Erfolg ist wissenschaftlich erwiesen und heute unbestritten. Dies gilt sowohl für individuelle Ziele, als auch für Unternehmensziele.

In komplexen Strukturen, wie Unternehmen es darstellen, ist die **Zielplanung der Schlüssel zum Erfolg**.

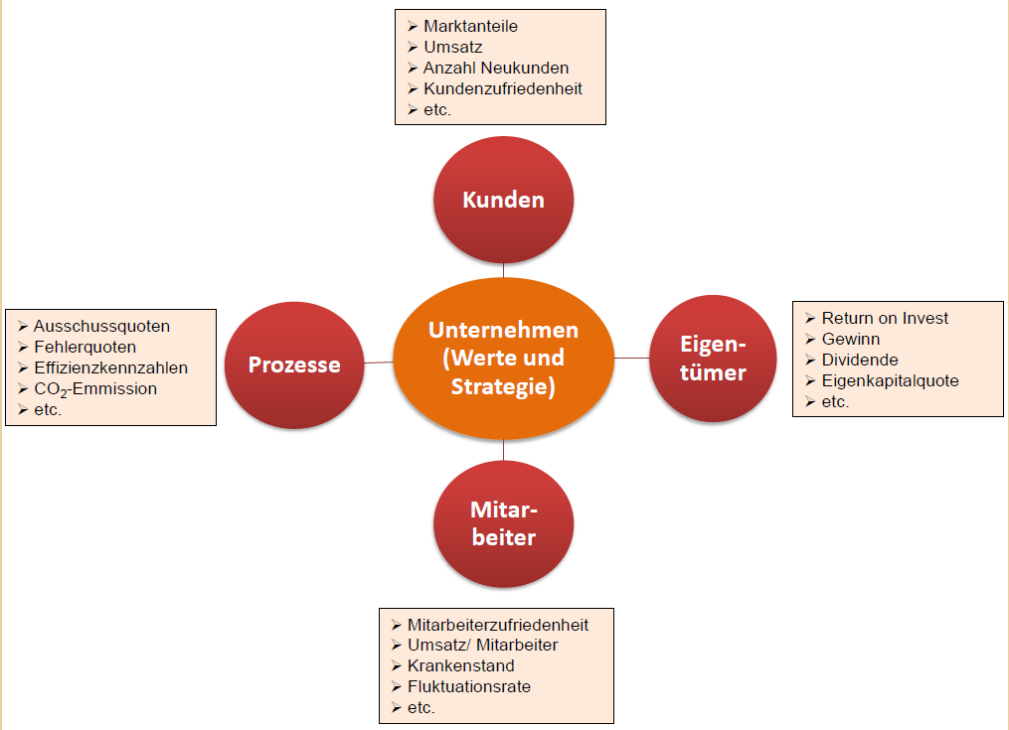
Ziele helfen nicht nur dabei, in der Hektik des Alltags den richtigen Weg einzuschlagen und beizubehalten. Zielsysteme und Zielplanung **bündeln zudem auch knappe Ressourcen** und verhindern so „Blindleistung“.

In Anlehnung an das **Balanced Score Card (BSC)** – Konzept von Robert S. Kaplan und David P. Norton (1992) werden die Ergebnisse eines Unternehmens im Hinblick auf seine Werte und Strategien transparent gemacht, um den Führungskräften einen umfassenden Überblick über die Effektivität und die Effizienz der Organisation zu bieten.

Einführung eines Zielsetzungs-systems (Balanced Scorecard)

Das BSC-Konzept kann somit auch als Fortentwicklung der Unternehmensführung durch Ziele („Management by Objectives“ von Peter F. Drucker) angesehen werden.

„If you can’t measure it, you can’t manage it“.



Entsprechend der Definition, dass ein **Ziel** ein angestrebter zukünftiger Zustand im Sinne eines zu erreichenden Resultats ist, das nach Inhalt, Zeit und Ausmaß genau bestimmt ist, werden Ziele dann wirksam, wenn sie ***S.M.A.R.T.*** formuliert sind:

S – pezifisch-konkret (präzise und eindeutig formuliert)
M – essbar (quantitativ oder qualitativ)
A – ttraktiv (positiv formuliert, motivierend)
R – ealistisch (das Ziel muss die bestimmte Person erreichbar sein)
T – erminiert (bis wann…?)

.

Einführung eines Zielsetzungs-systems (Balanced Scorecard)

Ein typischer Ablauf zur Erarbeitung eines Zielsetzungssystems kann in etwa so aussehen:

1. Auftragsklärung und Projektablauf

Erfassung der Werte und Strategie des Unternehmens. Klärung der Zielsetzung.

2. Erfassen der Ist-Situation

In ein oder zwei Workshops für die Führungsmannschaft wird erarbeitet, wer die Interessengruppen des Unternehmens (Stakeholderanalyse) und welches die Kernprozesse des Unternehmens sind und wie deren Anliegen als Zielsetzung quantifiziert werden können:

- Kunden
- Eigentümer
- Mitarbeiter.

Bei Implementierung eines TQM-Managementsystems könnten noch weitere Interessengruppen hinzutreten, wie zum Beispiel:

- Lieferanten
- Öffentlichkeit im weitesten Sinn (insbesondere bei potentiell stark umweltbeeinträchtigenden Produktionsprozessen, z.B. Behörden, NGO, Presse, Nachbarn etc.).

3. Erarbeiten der Maßnahmen und der Controlling-Werkzeuge

Auf der Basis der Ist-Situation werden von den Abteilungen die ersten Maßnahmenpläne entwickelt, um die (neuen) Zielsetzungen zu erreichen. Parallel dazu sind die Controlling-Werkzeuge (z.B. monatliche Reports) zu erarbeiten, um den Grad der Zielerreichung und den Fortschritt zu messen.

4. Stabilisierung der Prozesse

Die in Phase 3 erarbeiteten Maßnahmen und Controlling-Prozesse sind zu etablieren und im Zeitverlauf zu stabilisieren. Hilfreich in diesem Zusammenhang ist die entsprechende Anpassung von unterstützenden Prozessen, wie zum Beispiel Mitarbeiter- oder Beurteilungsgespräche, die die Leistungsziele thematisieren.

.