

Controlling: Balanced Scorecard

„Wie sieht eine ausgewogene Steuerung in der Berufsberatung aus?“

BA-Bezug Die Geschäftspolitischen Ziele der BA folgen – schaut man mit geschultem Blick – den vier BSC – Perspektiven. Die BSC ist gerade für den öffentlichen Sektor besonders geeignet, da Sie gleichgewichtet zu den finanziellen auch die Ziele, des gesetzlichen und politischen Auftrags systematisch berücksichtigt.

A Stellen Sie sich vor: CF 1 kommt auf Sie zu, mit dem Auftrag für eine Arbeitsagentur und hier für die Jugendförderung eine BSC zu entwickeln. Aus Bereichsleitersicht sollen sie unter Berücksichtigung der BA-Strategie 2020 und Best-Practice-Beispielen aus dem öffentlichen Sektor sinnvolle Perspektiven definieren. In einer Strategy Map sollen sie mit Kennzahlen wesentliche Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufzeigen. Für die Zusammenhänge, für die Sie eine besonders starke Verbindung unterstellen, sollen sie plausible Annahme über die Intensität der Wirkungen auf die jeweiligen Kennzahlen herstellen.

CF ist an Ihrer Einschätzung interessiert, ob sie die BSC flächendeckend einführen soll. Konkret sollen Sie simulieren, wie der Einsatz der BSC als Gesprächsgrundlage für internen Sitzungen (MBZ, Teamleitertreffen u.a.) für eine verbesserte Kommunikation, Entscheidungsfindung und Steuerung beitragen kann.

B Was ist eine BSC?: Um erfolgreich zu sein, benötigt jede Organisation oder Verwaltung eine Vision, ein Bild dessen, was mittel- bis langfristig erreicht werden soll und eine Strategie, wie die Ziele erreicht werden sollen. Häufig jedoch ist es so, dass Strategieumsetzungen nicht in dem notwendigen Maß vorgenommen werden. Die Planung und die Ausführung (Verwaltungshandeln) stehen oft nicht in direktem Kontext. Die Balanced Scorecard kann als Mittel für eine integrierte Betrachtung herangezogen werden und bietet die Chance, Strategie und Operative Ebene nachhaltig zu verbinden. Die Balanced Scorecard ist ein Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument, das verschiedene Steuergrößen lang- und kurzfristiger, finanzieller und nichtfinanzieller Kriterien (⇒ balanced) anhand von Kennzahlen (⇒ score), mit darunter liegenden Ursachen verknüpft.

Die Erfinder dieses Führungs- und Steuerungsinstrumentariums, die Amerikaner Robert Kaplan und David Norton, haben die Balanced Scorecard aus dem Konzept einer Studie zum „Performance Measurement für Unternehmen der Zukunft“ entwickelt. (Kaplan/Norton 1992). Die Balanced Scorecard ist im eigentlichen Sinne ein Performance Measurement System. Darunter wird der Aufbau und Einsatz von Kennzahlen aus verschiedenen Dimensionen oder Perspektiven verstanden. Kaplan und Norton stellten fest, dass finanzielle Kennzahlen allein nicht geeignet sind, die Leistungsfähigkeit einer Organisation zu bewerten.

Strategy Map. In der Strategy Map der BSC werden Ursache-Wirkungsbeziehungen anhand von Kennzahlen entlang der Perspektiven der BSC dargestellt.

C Zentrale Begriffe: BSC, Strategy Map, Ursache-Wirkungsbeziehungen; Balanced Scorecard, Strategie Map, Kennzahlensystem, Ursache-Wirkungsbeziehungen, Performance Management

D Neigung: Eintauchen und Strukturen des Kennzahlenkatalogs, Ursache-Wirkungszusammenhänge herstellen.

E Anregungen zur Bearbeitung (siehe Projektstrukturplan):

Problem identifizieren – Erarbeitung von Grundlagenwissen:

1. Was ist die Grundidee und Besonderheit der BSC im Unterschied zu anderen Kennzahlensystemen?
2. Warum könnte die BSC gerade für den öffentlichen Bereich von Interesse sein?
3. Vollziehen anhand eines Beispiels die Darstellung in der Strategy Map nach.

Problem analysieren – Zusammenhänge begreifen:

4. Wie könnten die BSC-Perspektiven einer Agentur aussehen? Hat Ihre BSC vier oder fünf Perspektiven?
5. Welche Kennzahlen sind aus Agentursicht warum relevant (siehe z.B. MBZ)
6. Die Kennzahlen: Anzahl erfolgreich besetzter Ausbildungsstellen sowie die Einmündungsquote gehören zum Zielsteuerungssystem der BA – wo tauchen diese in Ihrer „BSC für Jugendliche“
7. Wie sieht in Ihrer „BSC für Jugendliche“ (Ziel, Kennzahlen, Maßnahmen) aus?
8. Wie stehen die Kennzahlen im Ursachen-Wirkungszusammenhang?
9. Wo sehen Sie besonders starke Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen? Versuchen Sie für diese ausgewählten Zusammenhänge eine plausible Quantifizierung.

Problem konkretisieren – Problemstellung formulieren:

10. In welchen Entscheidungs-, Gesprächs- oder Kommunikationssituationen, sollte Ihre „BSC für Jugendliche“ eingesetzt werden? Was kann sind Möglichkeiten aber auch Grenzen?
11. Nutzt die BSC um die Rolle des Controllers als „starken Kommunikator“ und Berater aller Führungsebenen zu unterstützen?

F Literatureinstieg

- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart
- Bundesministerium für Inneres (2010): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Kap. 7.5 Balanced Scorecard.
- Weber, J.; Schäffer, U.; Ahn, H. (2000): Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen. 3. Aufl. Wiesbaden
- Städtetag Baden-Württemberg, Arbeitshilfen Controlling (Hg.) (Stand: 2005): Strategisches Controlling. Grundlagen, Methoden, Instrumente, Abschnitt J

