

Mitarbeiterführung

Zielvereinbarung, Leistungsprämien

Balanced Score Card

als Mitarbeiterführungssystem

Mitarbeiterführungssystem

1. Ausgangslage

- die Mitarbeiterführung ist ein zentraler Erfolgsfaktor für ein Unternehmen
- neue Unternehmenskultur ist zu entwickeln, da starre hierarchische Organisationsformen Innovationen hemmen
- erfahrungsgemäß besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Zielvereinbarungssystem und Motivation sowie Zufriedenheit der Mitarbeiter

Mitarbeiterführungssystem

- **Je wichtiger die Mitarbeiter sind, um eine Unternehmensstrategie zu realisieren, desto bedeutender ist die Verbindung von**

Balanced Scorecard (BSC) mit dem Mitarbeiterführungssystem!

Mitarbeiterführungssystem

Erfahrung:

wenn der Mitarbeiter den Erfolg seiner Arbeit nicht erkennen kann, wird er weniger Interesse daran haben, durch sein Verhalten dazu beizutragen, allgemeine strategische Ziele des Unternehmens zu erreichen!

Mitarbeiterführungssystem

Die BSC wirkt in zweifacher Weise positiv auf den Prozeß der Zielvereinbarung:

- die Ziele werden gemeinsam erarbeitet und die Zielwerte werden gemeinsam festgelegt
- die Herleitung persönlicher Ziele aus der BSC stellt den Bezug zwischen Individual- und Unternehmenszielen her: dies führt zu höherer Akzeptanz und Identifikation mit den Unternehmenszielen und zu höherer Motivation!

Mitarbeiterführungssystem

2. Indizien für Anforderung an ein neues Führungsinstrument

(Meinungsäußerungen, z.B.):

- Motivationsdefizite, Frustration
- Kommunikationserfordernisse - aufgabenbezogen !
- Informationsfluß zu verbessern
- Arbeitsabläufe zu bürokratisch, umständlich
- starre Strukturen statt Geschäfts-Prozessorientierung
- Feedback bei Vereinbarungen fehlt
- „Abschottung“ von DV, Vorstand

Mitarbeiterführungssystem

- Informationspolitik zwischen den Fachbereichen und der DV
- wenig Eigeninitiative - diese ist gefährlich, da Initiator Gefahr läuft, attackiert zu werden.

Mitarbeiterführungssystem

3. Lösungsweg:

die Einführung der **Balanced Scorecard**
(BSC) in speziellen
Unternehmenssituationen

- zunächst für die Mitarbeiterführung!

Mitarbeiterführungssystem

Was leistet eine dynamische BSC als Mitarbeiterführungssystem?

- Zielvereinbarungen je Mitarbeiter, Abteilung quantifiziert, objektiviert ermöglichen
- die „Nebenwirkungen“ sind in der Veränderung der Unternehmenskultur (Kommunikation, Motivation, Mitarbeiterzufriedenheit) sowie der höheren Qualität der erbrachten Leistungen zu sehen.

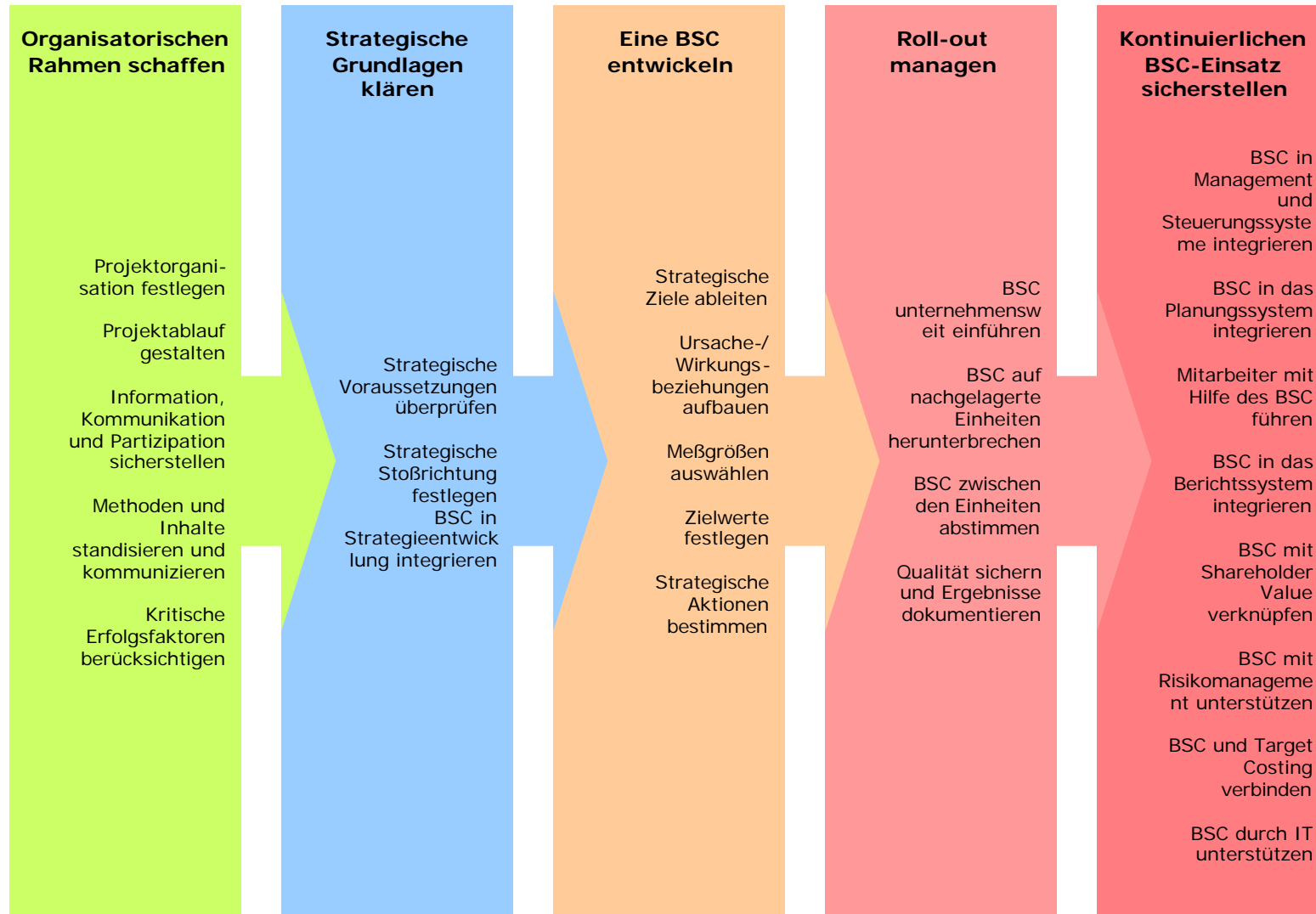
Mitarbeiterführungssystem

4. Modell zur Einführung der BSC

4.1 Die Wirkung der BSC hängt von deren gelungenen Einführung ab. Dies erfordert eine dem Unternehmen angepaßte Vorgehensweise.

Es muß gewußt und akzeptiert sein, daß mit der Einführung der BSC ein Management-System installiert wird!

Fünf Phasen der Einführung einer Balanced Scorecard (BSC)



Mitarbeiterführungssystem

Phase 1. Organisatorischen Rahmen schaffen

- für **welche Ebene** wird die BSC entwickelt, für den Vorstand oder spezifiziert auch für Bereiche wie Marketing/Vertrieb, Versicherungssparten, Servicebereiche wie z.B. DV?
- Regeln des Projektmanagements:
Projektorganisation bis hin zur Bestimmung der kritischen Erfolgsfaktoren
- klären, ob ein Pilotprojekt - der zweiten, dritten Ebene - durchgeführt werden soll

Mitarbeiterführungssystem

- Auswahl bzw. Definition der Perspektiven der BSC
 - Finanzielles Ergebnis
 - Kunden/Markt
 - Geschäftsprozesse
 - Mitarbeiterentwicklung

oder andere Perspektiven?

- Mitwirkung des Top-Managements: „Strategie ist Chefsache!“

Mitarbeiterführungssystem

- Informationsveranstaltung für das Top-Management über Idee und Konzept einer BSC sowie über die Einführungsmethode
- Analyse der Strategieumsetzungskompetenz auf den verschiedenen Führungsebenen

Mitarbeiterführungssystem

Phase 2.: Klärung strategischer Grundlagen

Feststellen vorhandener Strategien.

Besteht Einverständnis über die zu realisierende Strategie?

Konkretisierung der aktuellen Strategie für eine BSC.

Mitarbeiterführungssystem

Phase 3.: Entwickeln einer BSC

Voraussetzungen:

- Festgelegte Perspektiven (Ergebnis, Markt usw.)
- einbinden von informierten und motivierten Mitgliedern des Top-Managements
- dokumentierte, aktuelle Strategie

Mitarbeiterführungssystem

Arbeitsschritte:

- Konkretisierung der strategischen Ziele auf eine spezielle Unternehmenseinheit (max. 5 je Perspektive)
- Verknüpfung der strategischen Ziele durch Ursache/Wirkungsketten (Schwerpunktbildung)
- Auswahl der Messgrößen (zur Steuerung des Verhaltens der Betroffenen)
- Festlegung der Zielwerte
- Definition der strategischen Maßnahmen

Dies ist der Kern der BSC!

Mitarbeiterführungssystem

Das Ergebnis dieser Arbeit wird in Tabellen, Ursache/Wirkungsbeschreibungen abgebildet.

Aufgabe nun:

Umsetzung der Strategie um ausgewählten Bereich durch:

- Herunterbrechen der Ziele auf nachgelagerte Ebenen
- Erarbeitung eines adäquaten Berichtswesens und eines Mitarbeiterführungs- und Anreizsystems

Jetzt wird die BSC ein Managementkonzept!

Mitarbeiterführungssystem

Phase 4.: Durchdringen des Unternehmens mit der BSC

- alle Bereiche eines Unternehmens werden mit einer BSC ausgestattet (vertikale Zielintegration)
- organisatorisch nebeneinander stehende Einheiten stimmen BSC miteinander ab (horizontale Zielintegration); besonders wichtig: BSC des DV-Bereichs abstimmen mit den BSC der relevanten Sparten des Unternehmens!

Ergebnis: Qualitätsverbesserungen im Management!

Mitarbeiterführungssystem

Phase 5.: Sichern des kontinuierlichen Einsatzes der BSC

Ziel der BSC:

Ausrichtung von Entscheidungen und Verhalten
an der aktuellen Strategie und dadurch
Realisieren einer strategiefokussierten
Organisation

**Aufgabe: Einbindung der BSC in das
bestehende Berichts- und Managementsystem**

Mitarbeiterführungssystem

Einbindung in das Managementsystem:

- Controlling der Umsetzung der BSC-Maßnahmen
- Integration in die bestehende strategische und operative Planung
- Integration in das Berichtswesen: Monitoring der Zielerreichung

Mitarbeiterführungssystem

- Integration in das System der **Mitarbeiterführung** mit dem Ziel,

die operationalen und strategischen Ziele und Maßnahmen in persönlichen Zielvereinbarungen zu verankern.

Mitarbeiterführungssystem

Das BSC-Management-Konzept hat enge Verbindungen zu

- E.F.Q.M. (European Foundation of Quality Management), Business Excellence (in D: „Ludwig-Erhardt-Preis“)
- Risikomanagement
- Target Costing (Zielkosten für Produkte im Wettbewerb)
- Six S

Mitarbeiterführungssystem

Ab einem zu definierenden Grad der Durchdringung des GVV sollte geprüft werden, ob die Integration mehrerer BSC im Unternehmen es erforderlich macht, dieses Managementsystem **DV-gestützt** „zu fahren“, um Aktualität und Dynamik zu sichern!

Mitarbeiterführungssystem

Erfahrung: qualifizierter Mehraufwand in der Planung und Vorbereitung von Arbeit zahlt sich mehrfach in der Umsetzung aus.
So auch bei der Einführung der BSC!