

Optimal in komplexen Organisationen

Der von der Balanced Scorecard BSC erzeugte Druck zur inhaltlichen Konsistenz stellt hohe Anforderungen an eine durchgängige strategische und operative Führung. Einige Unternehmen tun sich jedoch vor dem Hintergrund rasch ändernder Marktgegebenheiten gerade damit schwer.

«Der BSC geht es nicht viel anders als anderen Führungssystemen auch: Seit sie im 1992 von Robert S. Kaplan und David P. Norton erstmals propagiert worden ist, hat sie sich eine eingeschworene Anhängergemeinde geschaffen, ist jedoch auch auf eine ebenso überzeugte Skeptikerpopulation gestossen», erklärt Danilo Tondelli, Partner bei der Gsponer Consulting Group International AG.

Nutzen auch im Health-Bereich

Das zunehmend komplexere unternehmerische Umfeld veranlasste vorausblickende Verantwortliche, ihre Führung zu optimieren. «Seit gut drei Jahren steigt das Interesse unserer Kunden an der BSC im Health-Bereich. Wir sehen bei Häusern aller Grössen den Nutzen der BSC: zur konzeptionellen Individualisierung, stufengerechten Instruktion und flächendeckenden Einführung der unternehmensweiten Führung», sagt Bruno Trost, Senior Consultant bei der Gsponer Consulting Group International AG. Dies gelte unabhängig davon, ob die BSC in ihrer klassischen Strukturierung in vier Zielfeldern zum Einsatz gelange oder massgeschneidert wird. «Mehr Ziele machen die Analyse der Ursachen-/Wirkungszusammenhänge und das Ausbalancieren schwieriger. Das darf die kommunikativen Potenziale der BSC bei der berufsgruppen-übergreifenden Ziel-diskussion und -priorisierung nicht behindern», so Tondelli.

Eine BSC macht nur bei schlüssiger Verknüpfung von strategischer und operationeller Führung Sinn», ist Tondelli überzeugt. Grundlage sei eine marktleistungs- und funktionsbezogen konsistente Unternehmensstrategie. Im Health-Bereich muss diese demographische, gesundheitspolitische, medizinaltechnische und ökonomische Perspektiven aufzeigen. Darauf basieren ausgewogene Jahresziele, als Jahres-Etappen auf dem Weg zur Strategieumsetzung. Die einzelnen Organisationseinheiten leisten mit den ihnen unterstellten Untereinheiten ihre Zielbeiträge. «Diese kaskadenförmige Auffächerung der Zielbeiträge muss spital- oder unternehmensweit in derselben BSC-Struktur abgebildet werden. Das zeigen die hohen gegenseitigen Abhängigkeiten, und intern getroffene Vereinbarungen und Zusagen werden verbindlicher», sagt Tondelli.

Gsponer.

Die BSC zeigt so ihre Stärken im eigentlichen Health-Kerngeschäft: bei Leistungen am Patienten, Aus- und Weiterbildung des Personals und der klinischen Forschung. «Richtig angewendet ist das System aber auch in der Hotellerie, im Personalwesen, bei Infrastruktur, Logistik, Finanzwesen, Informatik sowie in anderen Bereichen ein ausgezeichnetes Führungsinstrument», sind Tondelli und Trost überzeugt.

Die Elementekette der BSC

- Ziel (= das zu erreichende Ergebnis, der angestrebte Zustand zu einem festgelegten Zeitpunkt in der Zukunft)
- Kennzahl und Zahlenwert (= Masszahl, mit welchem die Zielerreichung gemessen wird, und Zahlenwert für das Ziel, das «Wieviel davon»)
- Massnahmen zur Zielerreichung (= Kette von Handlungen, die zur Zielerreichung führen sollen, zwingend, um Terminvorgabe und Festlegung der verantwortlichen Funktion zu ergänzen)
- Ressourcenbedarf (= für die Massnahmenumsetzung notwendiger Einsatz personeller, sachmittelbezogener und finanzieller Mittel)
- Zielbeiträge Dritter (= zwingend notwendige Beiträge von Organisationseinheiten, die nicht der Einheit unterstellt sind, welche das Primärziel erreichen sollen)

«Die Zielführung mit der BSC entfaltet ihren umfassenden Nutzen erst, wenn die ausgewogenen Ziele auch unternehmensweit kommuniziert, konsequent umgesetzt und in der Entfaltung der angestrebten Wirkung reflektiert werden», betont Tondelli. Ändern sich Parameter, wurden Ressourcen oder Wirkungsgrad der Zielbeiträge falsch eingeschätzt oder bleiben sie aus, sind rasche Korrekturen nötig.

Die Strategie bestimmt die Steuerung. Sie muss im Rahmen des ordentlichen Führungsprozesses periodisch reflektiert, bestätigt oder unter Berücksichtigung des gesamten unternehmerischen Marktumfelds angemessen modifiziert werden.

«Die BSC macht in komplexen Organisationen Abhängigkeiten sichtbar, entschärft Zielkonflikte durch <Vortrittsregelungen> und erleichtert die Zielführung auf allen Ebenen – wenn man sie aufgrund von Erfahrungen bedarfsgerecht massschneidert», ist Tondelli überzeugt.