

Zielvereinbarungssysteme  
im Rahmen der Balanced Score Card und des  
Business Modells der EFQM European Foundation  
for Quality Management

Dr. Petra Bernatzeder, tetralog München, 2000

in: *Führen mit Zielen*

Gabler Verlag

2. Auflage: 2001

Dr. Petra Bernatzeder,  
upgrade human resources AG

## Führung im Wandel mit neuen Werkzeugen?

Bis vor einigen Jahren war man kraft unternehmerischen Könnens oder dank besonderer Fachkompetenz Vorgesetzter seiner Mitarbeiter. Heute spricht man statt dessen von Führungskraft, dem Manager von Informationen und Veränderungen. Die Komplexität von Märkten, Strukturen und Prozessen bedingt andere Anforderungen und Erwartungen an 'richtiges' Führungsverhalten. Gleichmaßen gilt es die Mitarbeiter zu fördern aber auch zu fordern, um das Kapital der Fähigkeiten aller Beteiligten in vollem Umfang zu nutzen.

Um dieses zu unterstützen haben in vielen Unternehmen Zielvereinbarungssysteme ihren Einzug gefunden, darüber hinaus gehört es inzwischen in manchen Organisationen zum selbstverständlichen Vorgehen, Managementsysteme wie die Balanced Score Card und das Business Modell der EFQM zu nützen.

Der vorliegende Artikel behandelt die möglichen Verknüpfungen und Vernetzungen dieser drei Systeme.

## Ziele, Vorgaben und Vereinbarungen

Die Idee mit Mitarbeitern Ziele zu vereinbaren ist in der Tat nicht neu. Wenn die wesentlichen Kriterien kooperativen Führens ernst genommen und umgesetzt werden, ergibt sich ein Zielvereinbarungssystem von selbst. Im Alltag der Unternehmen finden verschiedene Mutationen der Grundidee statt, die den mit dieser Systematik eigentlich verbundenen Zielen 'Fördern und Fordern' entgegenwirken.

- Vorgaben statt Vereinbarungen

Manche Führungskräfte neigen leider immer noch dazu, den vermeintlich einfacheren Weg zu beschreiten, in dem sie im Mitarbeitergespräch ihre eigenen Ziele abnicken lassen. Sicher die Gespräche werden kürzer, sie sparen sich wertvolle Zeit, bei flachen Hierarchien und einer daraus resultierenden großen Führungsspanne ein wichtiger Aspekt. Dennoch erscheint es nach wie vor unverständlich, warum die Chance, die sich durch die Einbeziehung der Vorstellungen und Ideen des Mitarbeiters für die Entwicklung des Arbeitsbereichs ergeben würde, häufig nicht genutzt wird. Persönliche formulierte Ziele sind wesentlich verpflichtender als übergestülpte!

- Fokussierung auf eindeutig quantitative Ziele, z.B. Umsatzsteigerung

Auch dieser Aspekt ist nicht neu: Die ausschließliche Konzentration auf die finanziellen Ergebnisse greift zu kurz, wenn es darum gehen soll, die Effizienz des Unternehmens zu verbessern. Richtig ist, dass die Einbettung der sogenannten weichen Faktoren, z.B. Kundenorientierung, in die harten

Geschäftsergebnisse schwierig ist und immer wieder neu in den Unternehmensbereichen verankert werden muss. Dies wird mit Hilfe der Balanced Score Card und des EFQM Modells wesentlich erleichtert.

- Standardisierte Operationalisierung qualitativer Ziele, z.B. Kundenzufriedenheit

Das Wichtige an der Vereinbarung qualitativer Ziele ist der Prozess der Verständigung über die Bedeutung dieser Faktoren für die Abteilung bzw. das Unternehmen. Wenn nun ein Messverfahren und ein daraus abgeleiteter Index z.B. für die Zufriedenheit der Kunden benützt wird, sollte dieses Verfahren zum einen auf die adäquate Beschreibung des Kundenkontaktes in dieser Abteilung geprüft werden, zum anderen in dem Wissen eingesetzt werden, dass es sich um ein Hilfsmittel handelt, das der Komplexität der Kundenbeziehung wahrscheinlich nicht gerecht werden kann, auf das man sich aber gemeinsam verständigt hat.

- Abrechenbarkeit von Erfolgen

Die laufende Kontrolle, ob die vereinbarten Ziele erreicht werden können, die Gespräche über Erfolge und auch Misserfolge halten das System am Leben. Wenn Ziele nicht erreicht werden, hat das nicht unbedingt mit der Unfähigkeit der Beteiligten zu tun, sondern möglicherweise mit veränderten Rahmenbedingungen. Nicht über Nicht-Erreichtes zu sprechen, schadet der Motivation aller Beteiligten mehr als die Themen unter den Teppich zu kehren.

## Hilfsmittel der Zielvereinbarung

Bei der Einführung eines Zielvereinbarungssystems helfen:

- Planung des Zielvereinbarungsprozesses: Auf Basis der strategischen Planung werden an der Unternehmensspitze Ziele formuliert, die dann nach unten kaskadenartig konkretisiert und in einzelnen Unternehmensbereichen, von Abteilungen und Mitarbeitern mit eigenen Ideen angereichert und im Alltag umgesetzt werden.
- Schulungsangebote für Mitarbeiter und Führungskräfte: Persönliche Ziele zu formulieren ist gar nicht so einfach, häufig genug sind es Aufgaben, die für Ziele gehalten werden. Sicher ist es eine Frage der Perspektive: Was für einen Mitarbeiter Ziel ist, ist auf der nächst höheren Ebene Teil einer Aufgabe. Es ist außerdem Übungssache, Ziele zu formulieren. Zu Beginn sind Fragen hilfreich wie: Was will ich in einem Zeitraum X erreichen? Wie sieht mein Arbeitsgebiet in 3 Jahren aus? Was ist dann anders als heute?
- Konfliktmanagement: Bei der Kontrolle der Zielerreichung sind bei unterschiedlicher Wahrnehmung des Umsetzungsgrades Konflikte

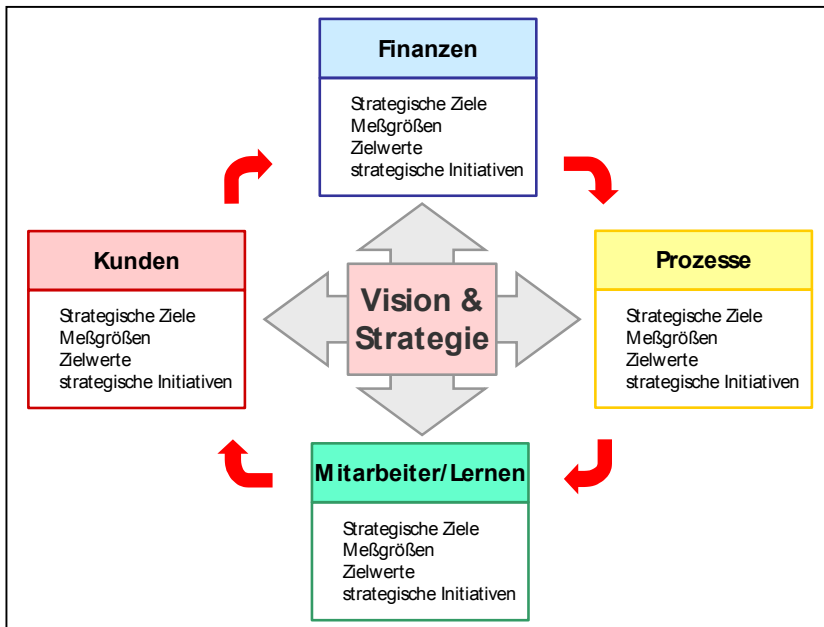
wahrscheinlich. Hier gilt es zu lernen, dieses Konfliktpotential aufzulösen und einen beiderseitigen Lernprozess anzustoßen.

- Gesprächsleitfäden: Zielvereinbarungen finden im Rahmen von Mitarbeitergesprächen statt, die möglichst gleichartig innerhalb eines Unternehmens ablaufen sollten. Sie bieten Führungskräften zu Beginn eine wertvolle formale Hilfe, um sich voll auf die inhaltliche Klärung konzentrieren zu können.
- Checklisten dienen der Systematisierung der Ziele. Ein positiver Lerneffekt entsteht, wenn das System so formuliert ist, dass es leicht einprägsam ist. Beispiel "Unsere Ziele haben AROMA"

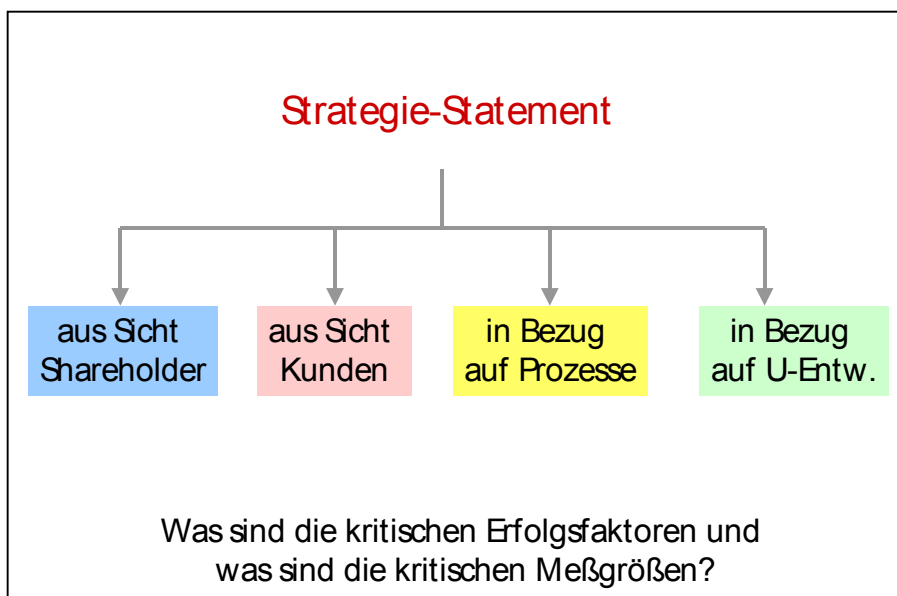
<b>A</b> ktivierend	für die Mitarbeiter herausfordernd, durch sie initiiert, bedeutsam, selbst initiiierbar und aufrechterhaltbar
<b>R</b> ealistisch	anspruchsvoll, aber erreichbar, im Handlungskontext abgestimmt und wirtschaftlich
<b>O</b> ptimistisch	positiv formuliert, erhöhen den Handlungsspielraum
<b>M</b> essbar	präzise formuliert in Form erwarteter Ergebnisse überprüfbar, der Eintritt der Ergebnisse ist feststellbar
<b>A</b> kzeptiert	in konkretem Zeitrahmen schriftlich vereinbart

## Balanced Score Card

Im Gespräch ist seit 2 bis 3 Jahren auch in Deutschland die Balanced Score Card. Auf den ersten Blick erscheint die Balanced Score Card als einfaches Kennzahlensystem in vier wesentlichen Steuergrößen. Bestehend ist nicht nur die Auswahl der Inhalte – neben monetären Aspekten und der Kundenorientierung – stehen als kritische Größen die internen Prozesse sowie die Entwicklung, das Lernen der Mitarbeiter / Innovation und Wachstum im Fokus, also sogenannte weiche Faktoren. Die Reduktion auf diese vier Bereiche soll der leichteren Nutzung von Controlling-Daten dienen. Komplexität reduzieren und damit handhabbar gestalten scheint zunächst der wesentliche Aspekt. Ziel des Systems ist, Strategien und Ziele in messbaren Größen, Indikatoren und Kennzahlen zu dokumentieren. Der Begriff 'Balanced' in der Bedeutung von 'ausgeglichen' steht für die Verknüpfung der Kennzahlen.



Inhalte der strategischen Ausrichtung werden aus Sicht der Shareholder und Kunden sowie in Bezug auf die Gestaltung der Prozesse und die Entwicklung des Unternehmens konkretisiert und jeweils mit der Frage nach Erfolgsfaktoren und Meßgrößen operationalisiert.



Zusätzlich zur übersichtlichen und verzahnten Darstellung der Bereiche, ist die Arbeit mit dem Managementsystem von Interesse: Ausgangspunkt ist ein gemeinsamer Kommunikations- und Abstimmungsprozess an der Unternehmensspitze. Damit wird ein Verständigungsprozess von der Spitze des Unternehmens über alle Ebenen auf die wesentlichen Steuergrößen des Unternehmens gestartet. Jeder Unternehmensbereich konkretisiert die Balanced Score Card mit seinen möglichen Beiträgen. Dieses Abteilungsergebnis wird als Basis aller individuellen Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern genutzt. Zu den einzelnen operativen Zielen können Gewichtungen festgehalten werden, die den Führungskräften und Mitarbeitern die Einordnung und Bewertung von Erfolg erheblich erleichtern.

Beispiele für die Inhalte einer BSC:

	Strategische	Meßgrößen konkrete	Strategisch Initiative
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelles Wachstum</li> <li>• ROCE über Branchendurchschnitt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzwachstum in Zielmärkten &gt; 5%</li> <li>• ROCE &gt; 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kauf von 1 Unternehmen in Asien</li> </ul>
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung europäischer Marktanteile</li> <li>• Kundenerwartungen kennen und erfüllen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzanteil europ. Kunden &gt; 10%</li> <li>• Umsatzanteil nationale Stammkunden &gt; 40%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joint Venture und Vertriebspartnerschaften im Ausland</li> <li>• Kundenbefragungen</li> </ul>
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertriebs Erfolg</li> <li>• wirtschaftliche und effiziente Leistungserbringung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Time to market Zeitspanne &lt; x</li> <li>• 60% Projekte ohne Budgetüberschreitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourceneinsatz optimieren</li> <li>• Vertriebsunterstützung durch IT-Innovation</li> </ul>
Mitarbeiter Lernen, Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe MA-Kompetenz</li> <li>• Hohe MA-Zufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Index MA-Zufriedenheit + 10%</li> <li>• Durchführungsquote MA-Gespräche 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MA-Feedbacks für alle Vorgesetzte</li> <li>• Aufnahme der MA-Skills in Datenbank</li> </ul>

Die Protagonisten der BSC betonen folgende Vorteile auch im Hinblick auf Zielvereinbarungssysteme:

- Im Modell werden Zusammenhänge zwischen Ursachen und Wirkungen formuliert, die an sich logisch sind: Lern- und Wachstumsziele sichern die Erfüllung der Kundenziele sowie die optimale Gestaltung der internen Prozesse. Die Qualität der Prozesse wirkt sich auf die Ziele bezogen auf die Kunden aus.

Die finanziellen Ziele sind die Größen, in denen sich alle anderen widerspiegeln, z.B. zufriedene Kunden erhöhen den finanziellen Ertrag.

- Spannend ist allerdings, dass mit Hilfe des Modells diese formulierten Ursache-Wirkungszusammenhänge prüfbar sind. Damit lässt sich der Nachweis führen, dass sich eine Investition in Innovation und Lernen letztlich in einer Ertragssteigerung ablesen lässt.
- Der Blick ist in die Zukunft gerichtet und spielt sich nicht in der üblichen Controlling-Handhabung im Durchforsten der Vergangenheit ab.
- Die Konzentration auf das Wesentliche und damit das Schaffen von mehr Freiheitsgraden für das Top-Management. Die Reduktion auf die vier genannten Bereiche und ihre Kernaussagen erleichtert die Steuerung des Unternehmens.
- Die Ziele des Top-Management werden kommuniziert. In einer Studie von P. Horvath wurde nachgewiesen, dass nach Einführung der BSC 80% der Mitarbeiter eines Unternehmens die strategische Ausrichtung kennen, wohingegen es vorher nur 25% waren.
- Kennzahlen werden ermittelt, die Basis für die zielgerichtete Strategie-Umsetzung sind. Feedbackschleifen ermöglichen die Überprüfung.
- Der Klärungs- und Abstimmungsprozess von Messmöglichkeiten wird nutzbar z.B. für Benchmarking oder Veränderungsmessungen über die Zeit.
- Jeder Unternehmensbereich konkretisiert die BSC mit seinen spezifischen Aktivitäten.

Die BSC ist somit eine willkommene Matrix für unternehmensspezifische Zielvereinbarungen. Der wesentliche Nachteil soll nicht verschwiegen werden: die Etablierung des Systems kostet Zeit. Wenn diese allerdings als Investition in den Bereichen Innovation und Lernen eingetragen wird, müsste sie sich in der Folge als Ertragssteigerung niederschlagen.

## Business Excellence mit EFQM European Foundation for Quality Management

Welche Noten geben Mitarbeiter ihren Chefs für gute Führung? Wie werden Mitarbeiter bei der kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftsprozesse eingebunden? Nutzen Unternehmen und Verwaltungen alle Potenziale zur Sicherung und Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition, die sie haben? Welche konkreten Ansatzpunkte für Verbesserungen gibt es? Antworten auf diese Fragen

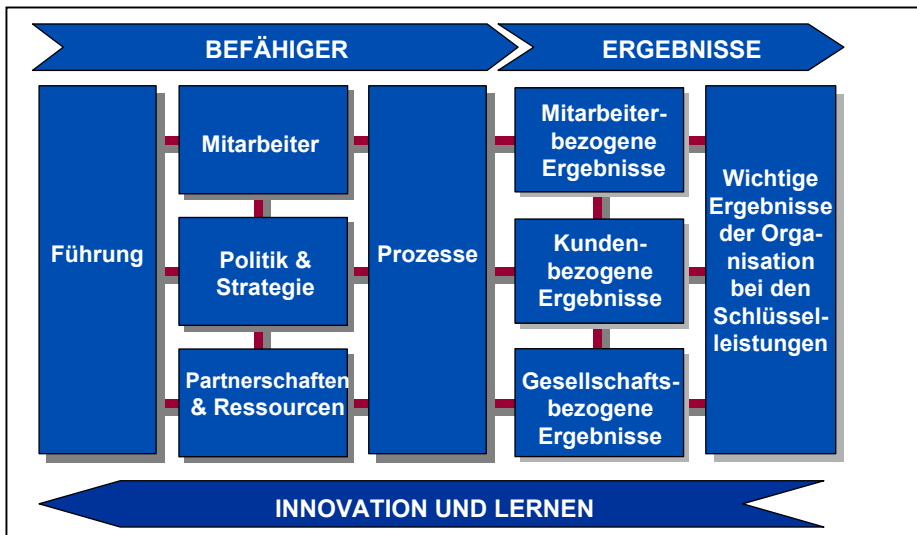
und Unterstützung bei der Umsetzung bietet das Modell für Business Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM).

1988 ergriffen vierzehn führende europäische Unternehmen die Initiative zur Gründung der EFQM. Ausgehend von japanischen und US-amerikanischen ‚Erfolgsstories‘ (z.B. American Malcolm Baldrige Award) erkannten sie die Möglichkeit, durch den Einsatz von Umfassendem Qualitätsmanagement (TQM) Wettbewerbsvorteile für den Wirtschaftsraum Europa zu erzielen. Mittlerweile zählen fast 700 europäische Unternehmen, Organisationen des Gesundheits- und Sozialbereichs sowie der öffentlichen Verwaltung zu den Mitgliedern, ca. 130 davon aus Deutschland.

Zur Verwirklichung ihrer Mission stellt die EFQM allen europäischen Organisationen, kleinen, mittleren und großen Unternehmen ein praxisorientiertes Managementmodell zur Verfügung, dessen konsequente Anwendung die Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit unterstützt. Seit 1991 gilt dieses System für eine zunehmende Zahl europäischer Unternehmen als Werkzeug und Maßstab ihrer Qualitätsverbesserungen. Nach den Kriterien des Modells werden der European Quality Award (EQA) und auch der deutsche Qualitätspreis, der Ludwig-Erhard-Preis, verliehen. Unternehmen sowie Verwaltungen können sich um den Preis bewerben. 1998 ging der Ludwig Erhard Preis an das Hotel Schindlerhof, das im selben Jahr auch als erstes deutsches Unternehmen den EQA verliehen bekam. 1999 wurden Yellow Pages, Volvo Cars Gent, Danish International Continuing und Servitique Network Services mit dem European Quality Award ausgezeichnet.

Weit über die verbreitete Norm DIN EN ISO 9000 ff. hinausgehend hilft das EFQM Modell bei der Realisierung eines umfassenden Qualitätsmanagements. Auf dem Weg zur Business Excellence steht die regelmäßige und systematische Selbstbewertung im Vordergrund. Ein auf den 9 Dimensionen des Modells beruhender Fragenkatalog erlaubt es, die eigene Organisation kritisch auf Stärken und Verbesserungspotentiale hin zu überprüfen und daraus Handlungspläne abzuleiten. Die Ergebnisse geben Ansatzpunkte und Prioritäten für Verbesserungsmaßnahmen, die durch die Selbstbewertungsschleifen kontrolliert werden.





Die fünf Befähiger-Kriterien stellen die Handlungsfelder innerhalb der Organisation dar, die für die Herstellung erstklassiger Produkte und Dienstleistungen ausschlaggebend sind. In den vier Ergebnis-Kriterien lassen sich die Erfolge der Geschäftstätigkeit ablesen. Diese Daten dienen gleichzeitig als Controllingssystem für das Vorgehen in den Handlungsfeldern.

Das Modell ist damit kein Qualitätssicherungs-System mit detaillierten Richtlinien, Handlungsanweisungen und einer externen Auditierung. Vielmehr ist es ein Management - Werkzeug für die Unternehmensführung, um Veränderungsprozesse optimal zu steuern! Besonders bestechend ist auch hier die konsequente und meßbare Koppelung der soft facts mit den Geschäftsergebnissen. Ein Beispiel: Messungen zur Mitarbeiterzufriedenheit werden mit Ergebnissen zur Kundenzufriedenheit und verbesserten Erträgen in einen statistisch eindeutigen Zusammenhang gebracht.

Im Sinnen eines Wertesystems basiert das Managementsystem der EFQM auf folgenden Annahmen:

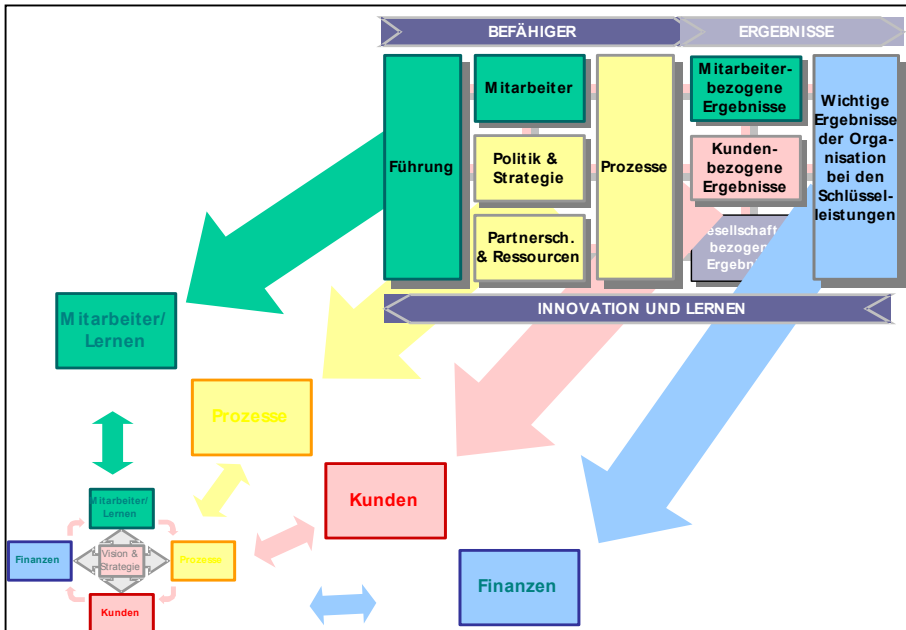
- ◆ *Kundenorientierung:* Über Qualität entscheidet letztlich immer der Kunde!
- ◆ *Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung:* Nutzung des gesamten Mitarbeiter-Potentials, Mitarbeiterzufriedenheit als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit.
- ◆ *Planen und Arbeiten in Prozessen:* Tätigkeiten werden systematisch als Prozesse geführt; es gibt für jeden Prozess eine(n) Verantwortliche(n).
- ◆ *Fakten als Grundlage für Planungen* auf allen Managementebenen.

- ◆ *Führungskultur*: Führungspersönlichkeiten prägen die Arbeit der gesamten Organisation.
- ◆ *Zielkonsequenz und Ergebnisorientierung*: Konsequente Umsetzung von Planung und Strategie in der gesamten Organisation; Transparenz von Leistungen.
- ◆ *Ständige Verbesserung und Innovation* als aktiv geförderter Bestandteil der täglichen Arbeit.
- ◆ *Partnerschaft*: Vertrauen und Integration, beidseitiger Gewinn.
- ◆ *Gesellschaftliche Verantwortung*: Das Management und die MitarbeiterInnen verhalten sich ethisch und rechtlich einwandfrei.

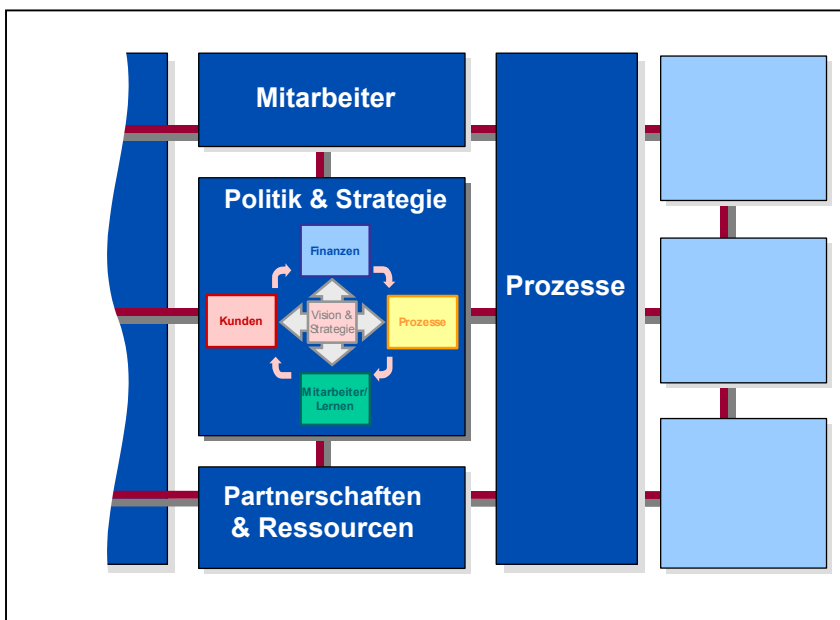
## Verknüpfungen von EFQM - Modell mit Balanced Score Card und Zielvereinbarungen

Ganz eindeutig ist das **Modell für Business Excellence der EFQM** das umfassendere Konzept, dem eine explizit formulierte Philosophie zugrunde liegt. Aussagen zur Führungskultur oder zur Mitarbeiterbeteiligung stehen nicht umsonst zu Beginn der Bewertungsdimensionen. Die Bedeutung der weichen Faktoren findet im Modell ihren Niederschlag, vor allem da sie sich mit den finanziellen Geschäftserfolgen in einen eindeutigen Zusammenhang stellen lassen. Widerstände gegen die gezielte Beeinflussung und gegen die Investition in diese weichen Faktoren werden dadurch reduziert, das Beispiel anderer Unternehmen, benchmarkings, die Transparenz von Fakten und Kennzahlen unterstützt positive Ansätze. Im Kriterium 'Politik & Strategie' werden keine zu verwendenden Modelle vorgeschlagen, wichtig sind der Bearbeitungs- und Kommunikationsprozess sowie der Nachweis alle relevanten Quellen genützt zu haben. Zielvereinbarungssysteme sind selbstverständliches Führungsinstrument für mehr Mitarbeiterorientierung und zur Umsetzung strategischer Prozesse. Die Inhalte der Zielvereinbarungen leiten sich ab aufgrund der jährlichen Bewertungsprozesse von Abteilungen und Unternehmensbereichen und sollen mit den strategischen Zielen gekoppelt sein.

Die **Balanced Score Card** hat mit der Auswahl der relevanten Themenfelder die meisten EFQM-Kriterien erfasst, auch ist die Logik des Modells deckungsgleich, jedoch deckt sie nicht die mögliche Palette der relevanten Arbeitsfelder ab. Im besonderen fehlt das wesentliche Thema 'Führung'. Wenn Führung bewußt im Feld Innovation und Lernen angesprochen wird, könnte damit zumindest dem Eindruck entgegengewirkt werden, dass Führung keine Verbesserung erfahren braucht.



Die Arbeit mit der Balanced Score Card hat eine andere Zielstellung, sie soll Komplexität auf wesentliche strategische Ausrichtungen reduzieren. Das EFQM – Modell mit den Bewertungen von Stärken und Schwächen tragen zu einem möglichst breitgefächerten Gesamtbild der Organisation bei. Somit ist die Balanced Score Card ein nützliches Werkzeug um das Kriterium 'Politik und Strategie' besser bearbeiten zu können.



Der Bezug zu persönlicher Zielvereinbarungen scheint mit der Balanced Score Card enger verknüpft. Der Zusammenhang von Unternehmens- oder Abteilungszielen zu den persönlichen ist in der Regel einfacher abzuleiten.

## **Was folgt daraus für Zielvereinbarungssysteme?**

Ein Balanced Score Card System erfüllt seinen wesentlichen Zweck, nämlich Transparenz von wesentlichen, auch qualitativen Zielen mit der Zuordnung von Kennzahlen, wenn der Top Down Prozess von allen Unternehmensbereichen kaskadenartig konkretisiert wird. Dies erfordert einen durchgängigen Kommunikationsprozess. Wenn dies gelingt, sind alle Zielvereinbarungen übersichtlich in ein Gesamtkonzept eingebettet. Das EFQM-Modell bietet die passende Wertestruktur und Logik. Es liefert über die Selbstbewertung Verbesserungspotentiale innerhalb des Unternehmens sowie im Austausch mit anderen Unternehmen Beispiele für best practice als Anregung zur internen Umsetzung.

## **Literaturverzeichnis**

- Beuthner, A. (1999). Unternehmensziele unter Kontrolle. In: Informationsweek, Nr. 2, 1/1999.
- Böhnisch, W., Freisler-Traub, A. & Reber, G. (2000). Der Zusammenhang zwischen Zielvereinbarung, Motivation und Entgelt – Eine theoretische Analyse. In: Personal, Nr.1, 2000.
- Groothuis, U. (1999). Nach allen Seiten. In: Wirtschaftswoche, Nr. 42, 14.10.1999.
- Horváth, P. (1999). Richtig verstanden ist Balanced Scorecard das künftige Managementsystem. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 200, 30.08.2000.
- Horváth, P. & Kaufmann, L. (1998). Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien. In: Harvard Business Manager, 5/1998.
- Kaplan, R. & Norton, D.P. (1997). Balanced Scorecard. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Krug, A. & Thun, J. W. (1999). Der neue Weg zu Business Excellence. Frankfurt: Thun Consulting Vertriebs-GmbH.
- Kunz, Dr. G. (1999). Zielvereinbarungen und Balanced Scorecard. In: Personal, 10/1999.
- Kunz, Dr. G.(1999). Führen nach Punkten. In: Manager Seminare, 39/1999.
- Maschmeyer, V. (1998). Management by Balanced Scorecard – alter Wein in neuen Schläuchen?. In: Personalführung 5/1998.
- Weber, J. & Schäffer, U. (1999). Balanced Scorecard – Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrument. ?????
- Wunderer, R. & Jaritz, A. (1999). Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement. Neuwied: Luchterhand