

## Balanced Scorecard

# Endlich „faire“ Zahlen

Die „Balanced Scorecard“ ist ein beliebtes Controlling-Instrument in deutschen Unternehmen. Auch die Beschäftigten profitieren, wenn ihre Bedürfnisse in den Kennzahlen abgebildet werden. Fallstudien der Hans-Böckler-Stiftung zeigen: Je früher Betriebsräte eingebunden werden, desto besser das Ergebnis.

Von **Roland Abel, Ralf Bellmann, Susanne Gesa Müller** und **Manfred Wannöffel**

Roland Abel und Ralf Bellmann sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Bochumer Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung (BIT). Dr. Wannöffel ist dort Projektleiter. Dr. Müller leitet das Referat Wirtschaft I in der Hans-Böckler-Stiftung.

[info@bit-bochum.de](mailto:info@bit-bochum.de);

[susanne-gesa-mueller@boeckler.de](mailto:susanne-gesa-mueller@boeckler.de)

■ Ende der 90er Jahre begannen die Unternehmen in großer Zahl, ein neues Controlling-Instrument einzuführen – die Balanced Scorecard (auf Deutsch: ausgewogener Berichtsbogen) – der Boom hält noch immer an. Das Kennzahlensystem, das ursprünglich in den USA entwickelt wurde, ist vor allem wegen seiner Einfachheit attraktiv. Mit ihm gelingt es, die komplexen Abläufe im Betrieb auf ein überschaubares Maß an Kennzahlen zu reduzieren. Zugleich aber ist es auch als ganzheitliches Instrument gedacht, das das Unternehmen aus vier verschiedenen Perspektiven gleichzeitig betrachtet. Erfasst werden die Finanzen, die Kunden, die internen Geschäftsprozesse, und schließlich die Mitarbeiter. Die strategischen Ziele des Unternehmens werden in Ziel- und Sollwerte für diese vier Perspektiven ausgelöst und über Kennziffern mess- und steuerbar gemacht. Außerdem werden Maßnahmen benannt, die notwendig sind, um diese Ziele zu erreichen. Durch ihre systematische Anwendung und Überprüfung gelingt eine strategische Feinsteuerung des Unternehmens. Fehlentwicklungen und Risiken können früh erkannt werden.

Die Balanced Scorecard soll im Top-Management entwickelt und nach und nach auf die Ebene einzelner Teams und Mitarbeiter übertragen werden, was ein hohes Maß an Verständigung voraussetzt. Ziel ist es, langfristig Impulse für den Wandel in der Unternehmenskommunikation, im wechselseitigen Informationsaustausch und im organisatorischen Lernen zu geben. Durch die explizite Einbeziehung der Mitarbeiter in die Zielfindung und Steuerung des Unternehmens eröffnen sich auch Beteiligungschancen für den Betriebsrat. Für die Mitarbeiterperspektive, die auch als Innovations-, und als Lern- oder Entwicklungsperspektive bezeichnet wird, müssen die strategischen Erfolgsfaktoren und die Ziele identifiziert und dann durch Kennzahlen und Maßnahmen operationalisiert werden. Üblicherweise geht es um Fragen von Qualifizierung und Weiterbildung, von Zufriedenheit und Motivation, Produktivität, Fluktuation sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz.

## Wie kann sich der Betriebsrat beteiligen?

Zwei verschiedene Formen der Betriebsratsbeteiligung sind dabei vorstellbar: Die erste Form ist die „echte“ Beteiligung bei der Einführung und Anwendung der Balanced Scorecard – der Betriebsrat kann an der Bestimmung der Ziele und Kennziffern mitwirken. Er hat keine Mitbestimmungsrechte. Wenn er aber vom Unternehmen eingebunden wird, kann er die Interessen der Beschäftigten einbringen und durch geeignete Kenngrößen verankern. Dadurch können Fehler verhindert werden: Soll die Mitarbeiterperspektive aus Sicht der Geschäftsleitung bei-

**»Wir sind nicht nur Vertreter der Mitarbeiter, sondern wegen unserer Fachkenntnisse im Unternehmen auch zu gewissen Themen Berater der Geschäftsleitung.«**

Christine Baecher, Betriebsrätin bei der TÜV Akademie

## Strategien für den Umgang mit der Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard		
wird im Unternehmen angewendet		wird nicht angewendet
mit echter Betriebsratsbeteiligung	ohne echte Betriebsratsbeteiligung	
Möglichkeit strategischer Einflussnahme auf die Unternehmenssteuerung	Mitbestimmungsrechte prüfen, BSC sozialvertraglich abfedern	
erweiterte Interessenvertretung	klassische Interessenvertretung	ggf. BSC anregen oder eigenes Instrument entwickeln

Quelle: BT

Je nachdem, wie weit die Pläne für die Einführung der Balanced Scorecard gediehen sind, und wann der Betriebsrat in die Planungen einbezogen wird, wird er sich für eine andere Strategie entscheiden, um die Interessen der Beschäftigten zu vertreten.

spielsweise nur Kennzahlen enthalten, die den Mitarbeiter-Output messen (wie die „Mitarbeiterproduktivität“ oder der „Umsatz pro Mitarbeiter“), ist kein positiver Effekt auf Motivation oder Zufriedenheit zu erwarten, was wiederum der Balanced Scorecard-Philosophie widerspricht und insofern auch nicht zu den gewünschten Effekten führen wird.

Die zweite Form ist die Beteiligung im Sinne der klassischen Mitbestimmung – der Betriebsrat nutzt die originären Mitbestimmungsrechte bei der Realisierung von Maßnahmen, die aufgrund der festgelegten Ziele ergriffen werden sollen. In diesem Fall sind die Ziele und Kennziffern durch die Geschäftsführung bereits gesetzt. Der Betriebsrat kann dann „am Ende“ bei der Ableitung von Maßnahmen die originären Mitbestimmungsrechte des Betriebsverfassungsgesetzes für sich nutzen – sie betreffen, um einige Beispiele zu nennen, Personalbefragungen, Zielvereinbarungen, variable Entgeltsysteme, die Qualifikationsentwicklung oder Verbesserungsvorschläge. Schließlich hat der Betriebsrat auch die Möglichkeit, die Einführung einer Balanced Scorecard anzuregen oder eine Balanced Scorecard zur Organisation der Betriebsratsarbeit selbst zu entwickeln.

### Fallstudien zur Betriebsratsbeteiligung

Die Hans-Böckler-Stiftung hat untersucht, in welcher Form Betriebsräte tatsächlich an der Einführung von Balanced Scorecards beteiligt sind. Welche Gestaltungsspielräume gab es, und wie wurden sie genutzt? Dazu wurden Betriebsräte in vier Unternehmen befragt: bei der Friwo Gerätebau GmbH, einem Netzteilhersteller in Ostbevern, bei der swb Bremerhaven AG, einem Energieversorger, bei der Regensburger TÜV Akademie GmbH und bei der ABB Manufacturing & Consumer Industries GmbH, einem Systemdienstleister für robotergestützte Automation mit Sitz in Friedberg. →

**»Wir sind durch die Balanced Scorecard aus der Situation ‚Glaube oder Nicht-Glaube‘ heraus.«**

Eckard Dibke, Betriebsratsvorsitzender der Bremerhavener swb.

→ Bei allen Unterschieden im Detail waren die Betriebsräte grundsätzlich der gleichen Meinung: Die Balanced Scorecard eröffnet, so das einhellige Urteil, nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Interessenvertretung Chancen. Die Einführung der Balanced Scorecard bietet dem Betriebsrat die Möglichkeit, die Mitbestimmung bei unternehmerischen Entscheidungen auszuweiten – nicht juristisch, aber doch in der Praxis. Im Idealfall – wie es bei der Firma Friwo und der TÜV Akademie der Fall war – wird der Betriebsrat schon in der Entwicklungsphase hinzugezogen. Dadurch kann er von vornherein im Sinne der Belegschaft Einfluss auf das Projekt nehmen. Auch wenn es viel Arbeit bedeute, waren die Befragten der Meinung: Der Aufwand lohnt sich.

Denn der Betriebsrat kann eine „faire“ Balanced Scorecard sicherstellen – ein Kennzahlensystem, das einen Kompromiss aus Unternehmens- und Beschäftigtenzielen darstellt. Besonders gut werden die Interessen der Mitarbeiter von Kennzahlen verkörpert, die die Motivation der Mitarbeiter abbilden und die Bedeutung der Mitarbeiter für die Innovationskraft der Unternehmen

**»Es kommt auf die Prioritätensetzung an. Durch eine transparente Datenlage sowie unsere strategische Mitwirkung und Mitbestimmung lassen sich auch unsere Kapazitäten viel zielgerichteter einsetzen.«**

Rita Brehm, Betriebsratsvorsitzende bei Friwo

herausstellen, nicht aber von solchen, die die Mitarbeiter lediglich als Kostenfaktor darstellen. Die Systematik der Balanced Scorecard hat sowohl bei dem befragten ABB-Unternehmen wie bei der TÜV Akademie zu einer Identifikation des Schulungsbedarfs, einer erhöhten Schulungsquote und damit zu einem höheren Qualifikationsstand der Belegschaft geführt.

Die Kennzahlen der Mitarbeiterperspektive in den befragten Unternehmen betrafen die Mitarbeiterzufriedenheit, die Schulungsquote (Mitarbeiterqualifikation), die Personaltreue (Fluktuationsquote), den Verbleib im Überstunden-Soll, die Einhaltungquote von Gruppenmeetings, die Teamfähigkeit, die Einhaltungquote regelmäßiger obligatorischer Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitern und die Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter.

### Beide Seiten können profitieren

Vor allem dann, wenn über die Balanced Scorecard im Rahmen eines systematischen Projektmanagements entschieden wird, kommt sie als gemeinsames Veränderungsprojekt sowohl dem Unternehmen als auch den Beschäftigten zugute. Wie sich bei der Firma Friwo herausstellte, konnte der Betriebsrat in seiner Funktion als Mitglied des Lenkungsraumes einen übereilten, wenig konzeptionellen Einführungsprozess deutlich verlangsamen und eine neue systematische Planungsphase einleiten. Für das Unternehmen erhöht sich durch die Betriebsratsbeteiligung gleichzeitig die Chance, dass sich wirklich alle Unternehmenseinheiten in eine Richtung orientieren. „Es kommt auf die Prioritätensetzung an“, sagt Rita Brehm, Betriebsratsvorsitzende bei Friwo, „durch eine transparente Datenlage sowie unsere strategische Mitwirkung und Mitbestimmung lassen sich auch unsere Kapazitäten viel zielgerichteter einsetzen.“

Den Betriebsräten liegen über das Kennzahlenraster der Balanced Scorecard klare, systematische Fakten zur Beurteilung der Unternehmenssituation vor. „Wir sind durch die Balanced Scorecard aus der Situation ‚Glaube oder Nicht-Glaube‘ heraus“, erklärt Eckard Dibke, Betriebsratsvorsitzender der Bremerhavener swb. Die Kennzahlen können eine eigene Datensammlung mindestens teilweise ersetzen. Nicht nur dem Unternehmen, auch den Betriebsratsgremien steht somit ein Instrument zur Verfügung, frühzeitig (Fehl-)Entwicklungen zu thematisieren und entsprechende Strategien oder Maßnahmen anzuregen.

## »Es kommt immer auf diejenigen an, die das ‚Ding‘ betreuen, und mit welchem Herzblut sie daran arbeiten; ob sie es gerne tun oder aufgedrückt bekommen haben.«

Wolf-Ulrich Kazmierczak, der Betriebsratsvorsitzende von ABB Manufacturing & Consumer Industries.

Das Wissen der Betriebsratsmitglieder um die Abläufe im Unternehmen kann fokussiert gegenüber der Geschäftsführung eingebracht werden, und es steht in einem transparenten Gesamtzusammenhang von Zielen und Maßnahmen, wodurch die aktive Rolle des Betriebsrats gestärkt wird: „Wir sind nicht nur Vertreter der Mitarbeiter, sondern wegen unserer Fachkenntnisse im Unternehmen auch zu gewissen Themen Berater der Geschäftsleitung“, sagt Christine Baecher, Betriebsrätin bei der TÜV Akademie.

Betriebspolitische Auseinandersetzungen haben sich bei den Befragten durch die Anwendung der Balanced Scorecard versachlicht, weil die Gespräche mit der Geschäftsführung auf dem Fundament von Fakten stattfinden können, die von beiden Seiten anerkannt werden. Zudem verpflichtet dieses Instrument die Geschäftsleitung zu stärkerer Verbindlichkeit, weil sie sich an vereinbarte Ziele, Strategien und Maßnahmen halten muss. Ob dieser Effekt nachhaltig ist, hängt in hohem Maße von den Personen ab, die mit den Projekten betraut sind: „Es kommt immer auf diejenigen an, die das ‚Ding‘ betreuen, und mit welchem Herzblut sie daran arbeiten; ob sie es gerne tun oder aufgedrückt bekommen haben“, erklärt Wolf-Ulrich Kazmierczak, der Betriebsratsvorsitzende von ABB Manufacturing & Consumer Industries.

Die Fallstudien zeigen, dass der Einfluss des Betriebsrats auf die Balanced Scorecard dann am größten ist, wenn er bereits über Vorkenntnisse verfügt. Die Einarbeitung in das Thema ist leichter, wenn der Betriebsrat betriebswirtschaftliches Basiswissen, methodische Kompetenzen sowie spezielle Kenntnisse über die ange-

messene Erhebung und Interpretation von Kennzahlen hat. Die Beteiligung des Betriebsrats und eine partizipative Unternehmenskultur sind wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg einer strategischen Unternehmenssteuerung. Diese Einsicht ist nicht neu – sie erfährt aber mit der Evaluierung des Balanced Scorecard-Konzeptes eine weitere Bestätigung. ■

### Zum Weiterlesen

Roland Abel/Manfred Wannöffel: Die Balanced Scorecard als Bestandteil der Betriebsratsarbeit, Arbeitspapier 62 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2002\*

Wolfgang Däubler: Beteiligungsrechte des Betriebsrates/Wirtschaftsausschusses bei Einführung und Anwendung neuer mitarbeiterorientierter Controlling-Instrumente am Beispiel der Balanced Scorecard, Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2001 (Zu beziehen über Referat Wirtschaft I, Helga Nakaten, 02 11/77 78-164)

Frank Havighorst/Susanne Gesa Müller: Mehr als Kennzahlen. Die Balanced Scorecard als Beteiligungschance nutzen, Arbeitspapier 29 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2000\*

Weitere Informationen auch über [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

\* Zu beziehen über: Der Setzkasten, Kreuzbergstr. 56, 40489 Düsseldorf, Fax 02 11/4 08 00 90-40 oder online über [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)