

# **Die BALANCED SCORECARD im Arbeitsfeld von Betriebsräten**

- eine Präsentation von Umfrageergebnissen -

von

ROLAND ABEL

Bochum / Düsseldorf

Im November 2001

im Auftrag der

[Hans-Böckler-Stiftung](#), Referat Wirtschaft I

## **Inhaltsverzeichnis**

1	EINLEITUNG	3
2	DIE BALANCED SCORECARD – BESCHREIBUNG, FUNKTION UND WIRKUNGSWEISE	4
3	AUSWERTUNG DER FRAGEBÖGEN	7
3.1	HÄUFIGKEITEN	7
3.1.1	ANWENDUNG DER BSC	8
3.1.2	INFORMATION DES BETRIEBSRATS	9
3.1.3	ZIELE DER BSC-EINFÜHRUNG	9
3.1.4	PERSPEKTIVEN DER BSC	10
3.1.5	KENNZAHLENVERWENDUNG IN DEN EINZELNEN PERSPEKTIVEN	11
3.1.6	BETEILIGUNG DES BETRIEBSRATS AN DER GESTALTUNG DER BSC	14
3.1.7	BEURTEILUNG DES BSC-ERFOLGES / -MISSERFOLGES	16
3.2	WEITERE AUSWERTUNGSASPEKTE	17
3.2.1	AUSWIRKUNGEN DER BETEILIGUNG DES BETRIEBSRATS AN DER GESTALTUNG DER BSC	17
3.2.2	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER BSC-GESTALTUNG UND IHREM ERFOLG	18
4	ZUSAMMENFASSENDE EINSCHÄTZUNG	18
5	LITERATURVERZEICHNIS	20

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Vision und Strategie mit der BSC.....	6
Abb. 2:	Anzahl Beschäftigte und BSC-Anwendung.....	7
Abb. 3:	Branche und BSC-Anwendung.....	7
Abb. 4:	Anwendungsbereiche der BSC.....	8
Abb. 5:	Rechtzeitige Information des Betriebsrates vor Einführung der BSC.....	9
Abb. 6:	Ziele der BSC in den Unternehmen in %.....	9
Abb. 7:	Häufigkeit der Perspektiven in den angewandten BSC in % .....	10
Abb. 8:	Anwendung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen (Mehrfachnennungen möglich) .....	11
Abb. 9:	Anwendung kundenorientierter Kennzahlen (Mehrfachnennungen möglich) .....	11
Abb. 10:	Anwendung prozessorientierter Kennzahlen (Mehrfachnennungen möglich) .....	12
Abb. 11:	Anwendung mitarbeiterorientierter Kennzahlen (Mehrfachnennungen möglich) .....	13
Abb. 12:	Verteilung der absoluten Nennungen von Kennzahlen nach Perspektiven.....	14
Abb. 13:	Beteiligung des BR an der BSC-Einführung (absolute Häufung) .....	15
Abb. 14:	Beurteilung des Erfolgs / Misserfolgs durch BSC .....	16

# 1 Einleitung

Die Balanced Scorecard (BSC) als modernes Managementsystem findet in immer mehr Unternehmen Deutschlands Verwendung. Beiträge über facettenreiche Varianten ihrer Ausgestaltung, ihren Zweck und ihre Wirkungsweise gibt es zuhauf.

Der Nutzen der BSC wird jedoch fast ausschließlich aus Managementsicht bzw. weitgehend exemplarisch aus der Perspektive der Unternehmen beschrieben, die sie anwenden, oder von Beratern, die für ihre Konzepte werben. Entsprechende Artikel in Managementmagazinen heben zwar stets hervor, dass die Mitarbeiterperspektive einen BSC-Schwerpunkt darstellt; dennoch erscheint dies oftmals lediglich als der Versuch, unter dem Deckmantel des sozialen Kompromisses an zusätzlichen Stellschrauben im Unternehmen Optimierungsstrategien umzusetzen.

Aus dem Blickwinkel der Mitarbeiter wird die BSC in diesen Artikeln indessen offenbar kaum diskutiert. Auch von der Beteiligung des Betriebsrats an der BSC-Gestaltung ist darin nichts zu lesen (abgesehen von zwei, uns bekannten Artikeln: Wannöffel / Abel 2001, Wunder / Baur 2000). Obwohl die Arbeit mit der BSC – je nach Ausprägung – mitarbeiterbezogene Veränderungen mit sich bringt und durchaus mitbestimmungsrelevante Aspekte berührt, existieren bislang keine zusammenfassenden Untersuchungen darüber, wie die betriebliche Interessenvertretung mit dem für sie neuen Arbeitsfeld der BSC umgeht; und zwar sowohl hinsichtlich ihrer Chancen und Risiken, die sich daraus für die Belegschaften ergeben können.

**Ziel** dieser Untersuchung ist es deshalb,

die BSC als Arbeitsfeld für Betriebsräte zu identifizieren,

ihre Ausprägung in den Betrieben aus ihrer Sicht vorzustellen und zu bewerten,

einen Eindruck zu bekommen, wie Betriebsräte in die BSC-Umsetzung eingebunden sind und wie sie die daraus resultierenden betrieblichen Effekte einschätzen.

Ausdrückliches Ziel ist es ebenfalls, etwaige Betriebe zu gewinnen, bei denen die Betriebsräte aktiv an der Planung und Umsetzung der BSC beteiligt sind. Ihre Erfahrungen sollen in darüber hinausgehenden Fallstudien den Kollegen aus anderen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

Zu diesem Zweck wurden an Betriebsräte von **150 Unternehmen** in Deutschland entsprechende Fragebögen verschickt. Von diesen Unternehmen war durch Fachbeiträge in der einschlägigen Managementliteratur und eigene Quellen bekannt, dass sie mit dem Instrument der BSC arbeiten.

Nichtsdestotrotz haben **33 Unternehmen** den Fragebogen beantwortet; dies entspricht einer **Rücklaufquote von 22%**. Von diesen Unternehmen konnten die Betriebsräte allerdings nur in 19 Fällen bestätigen, dass ihr Unternehmen die BSC anwendet oder dieses plant. In den anderen Unternehmen wurde die BSC ihres Wissens nach nicht oder nicht mehr genutzt bzw. es war ihnen nicht bekannt. Die Aussagen der folgenden Auswertungen, die letztlich auf 19 Betrieben ruhen, erheben deshalb keinen Anspruch auf Repräsentativität. Speziell die Ausgestaltung und der Zweck der BSC in den Unternehmen, bei denen der Betriebsrat von der BSC-Nutzung weiß, dürfte stark von denjenigen abweichen, über die keine Informationen zur Verfügung stehen.

## **Nutzen / Ansatzpunkte für die Interessenvertretung**

Die Auswertung soll einen ersten beispielhaften Eindruck davon verschaffen, wie sich die Beteiligung des Betriebsrats auf die BSC-Gestaltung auswirkt bzw. wozu eine (Nicht-) Beteiligung führen kann. Insofern soll sie gleichsam als Anregung für andere Betriebsräte verstanden werden, sich mit dem Thema BSC zu beschäftigen.

Ebenso sollen erste Tipps der „betroffenen“ Betriebsräte für die Kollegen zusammengefasst werden. Darüber hinaus werden Problemlagen aufgezeigt, die mit der Einführung der BSC für Betriebsräte einher gehen und Handlungsbedarfe formuliert, um diese Umstände rückwirkend, vor allem aber präventiv zum Positiven für Belegschaften zu wenden.

## **Gliederung**

Im ersten Kapitel sollen die BSC, ihre Vorteile und Wirkungsweise in einer knappen Form dargestellt werden.

Der zweite Abschnitt befasst sich mit der Auswertung der Umfrageergebnisse. Zunächst werden die jeweiligen BSC-Schwerpunkte einander gegenübergestellt, ebenso die unterschiedliche Beteiligung der Betriebsräte an deren Planung und Umsetzung. Schließlich geht es um die Einschätzung der Auswirkungen der BSC und offensichtliche Zusammenhänge mit der jeweiligen Ausprägung.

Im letzten Kapitel sollen die Ergebnisse kurz zusammenfassend dargestellt und anhand neu aufgekommener Fragestellungen weitere Untersuchungsbedarfe formuliert werden.

## **2 Die Balanced Scorecard – Beschreibung, Funktion und Wirkungsweise**

Die BSC verkörpert ein modernes Managementsystem und stellt im engeren Sinne ein erweitertes Kennzahlensystem dar, welches jedoch weit mehr als nur die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen von Unternehmen abbildet.<sup>1</sup> Die BSC berücksichtigt gleichsam sogenannte "weiche" Faktoren und prozessuale Größen, die sich erst mittelfristig bzw. in weiteren Entwicklungsschritten auf die finanziellen Resultaten auswirken. Auf diese Weise werden Prozessschritte bzw. betriebliche „Stellschrauben“ identifiziert, deren Einstellung und Abstimmung aufeinander sich schließlich zeitverzögert u.a. auf die ökonomische Lage der Unternehmen auswirken. Die BSC erlaubt somit den ganzheitlichen Blick auf die jeweiligen Unternehmensfähigkeiten sowie die Unternehmenslage, wodurch gleichzeitig die Gesamtstrategie sichtbar wird. Gleichzeitig setzt die BSC Impulse für betrieblichen Wandel in der Kommunikation, im Informationsaustausch und im funktionsübergreifenden Lernen. Die Erarbeitung einer adäquaten Perspektivenintegration für das Unternehmen stellt i.d.R. einen Aushandlungsprozess zwischen den jeweiligen betrieblichen Akteuren / Betriebsparteien und Mitarbeitern dar und reicht von der strategischen Zielsetzung bis auf die konkrete Ebene messbarer Indikatoren.

---

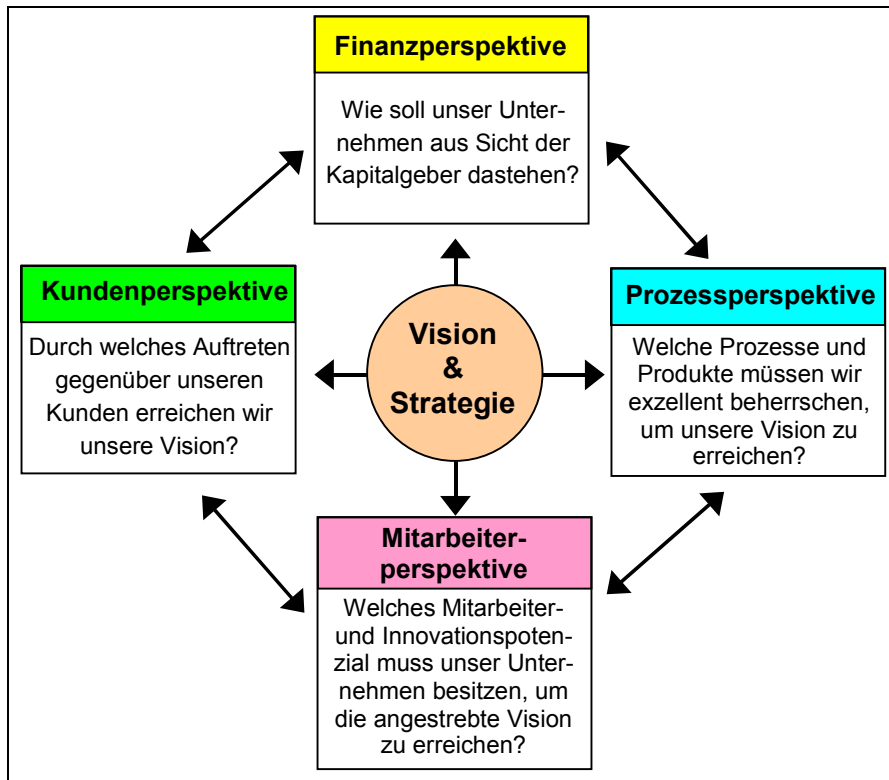
<sup>1</sup> Das Konzept der Balanced Scorecard geht grundlegend zurück auf von Kaplan, R. / Norton, D. (1997): Die Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.

Der Prozess der betrieblichen Leistungserstellung wird i.d.R. aus vier miteinander in Beziehung stehenden Perspektiven betrachtet und gesteuert (vgl. Abb. 1: Vision und Strategie mit der BSC):

1. Die *Finanzwirtschaftliche Perspektive* beinhaltet die Analyse der Profitabilität des Ressourceneinsatzes. Sie ist als Spätindikator am Ende der Prozesskette zu begreifen.
2. Die Markt- bzw. *Kundenperspektive* betrifft die Beurteilung der Produkte und Dienstleistung beim Kunden; Produktqualität und Kundenzufriedenheit können Messgrößen als Spätindikatoren sein.
3. Die interne *Prozessperspektive* umfasst die Ausübung der internen Unternehmensaktivitäten. Dabei geht es um die Abbildung der Geschäftsprozesse, Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Durchlaufzeiten als Frühindikatoren zur Beurteilung ihres Wertschöpfungsbeitrages.
4. Die *Mitarbeiter- bzw. Entwicklungsperspektive* analysiert die Fähigkeit des Unternehmens, relevantes Wissen aufzubauen und weiterzuentwickeln, so dass die sich ändernden Anforderungen des Wettbewerbs dauerhaft bewerkstelligt werden können. Hierzu zählen als Frühindikatoren insbesondere die Sicherung und Entwicklung der Mitarbeiterqualifikation, aber auch die Unterstützung durch ein geeignetes Informationssystem (Stichwort: Wissensmanagement).

Für diese einzelnen Perspektiven werden dann strategische Ziel ermittelt, die sinnvollerweise verfolgt werden müssen, um die Vision und Strategie des Unternehmens umzusetzen. Um daraus Handlungsbedarfe und konkrete Umsetzungsschritte abzuleiten, werden aus den strategischen Zielen operative, also kurzfristige, Ziele formuliert. Hierfür werden durch Ursache-Wirkungs-Analysen diejenigen Erfolgsfaktoren identifiziert, die den höchsten Beitrag zur Umsetzung der Strategie leisten. Um nun prüfen zu können, ob diese operativen Ziele im laufenden Geschäft auch tatsächlich zur Erfüllung der Strategie beitragen, werden sie quantifizierbar gemacht. Dazu werden für die einzelnen Ziele Messgrößen und Zielwerte bestimmt. Durch laufendende Erhebung der relevanten Daten kann kontrolliert werden, ob das Unternehmen "auf dem richtigen Weg ist". Für die Zielkontrolle sind nun insbesondere die "weichen Faktoren" bedeutsam, die als Frühindikatoren der Geschäftsentwicklung wirken: Beispielsweise sollen Qualifizierungsbedarfe frühzeitig ermittelt um umgesetzt werden, damit nicht eine Situation eintritt, in der bestimmte Kompetenzen am Arbeitsmarkt nicht mehr oder nur zu Knappheitspreisen eingekauft werden können.

Daher bildet BSC nicht nur eine Vision ab, weil sie eine weitsichtige und umfassende Unternehmensbewertung gewährleistet, sondern sie leistet die Verknüpfung von Vision / Strategie und daran orientierten konkreten Maßnahmen. Dieser Vermittlungsschritt bildet – so Kaplan und Norton – den Grundstein für Unternehmenserfolg.



**Abb. 1: Vision und Strategie mit der BSC**

Für den Betriebsrat besteht durch die BSC – sofern er an ihrer Planung und Gestaltung beteiligt wird - die Chance, die für ihn häufig undurchsichtige betriebliche Datenlage transparenter zu machen, sie zu systematisieren und für die Arbeit im Wirtschaftsausschuss zu nutzen. Er kann sich dadurch ein eigenes Bild über die Unternehmensstrategie machen, auf Basis einer stets einsehbaren Datenlage eigene Vorschläge unterbreiten und vor anstehenden Entscheidungen diese Daten zur Hilfe nehmen.

Besonders durch die Mitarbeiterperspektive als Frühindikator erschließt sich dem Betriebsrat ein umfassendes Bild über die Unternehmenslage bzw. -fähigkeiten einerseits und die Arbeitssituation der Beschäftigten andererseits.

### 3 Auswertung der Fragebögen

#### 3.1 Häufigkeiten

Die 33 Unternehmen, die ihren Fragebogen zurückgesandt haben, weisen folgende Betriebsgrößenstruktur auf:

Anzahl Beschäftigter	BSC-Anwendung					
	ja	ja, im Pilotprojekt	nein, in Planung	nein	weiß nicht	gesamt
1-99			1			1
100-499	5		1	3	1	10
500-999	2	1	1	1		5
1000-4999	4	1		4	4	13
5000 und mehr	2	1		1		4
gesamt	13	3	3	9	5	33

**Abb. 2: Anzahl Beschäftigte und BSC-Anwendung**

Für die Auswertung wurden grundsätzlich nur diejenigen Unternehmen ausgewertet, die die BSC bereits anwenden, dies in einem Pilotprojekt tun und für manche Fragen auch diejenigen, die sich erst in der Planungsphase der BSC befinden. Dabei zeichnet sich kein klares Bild darüber ab, ob die BSC in größeren Unternehmen anteilig grundsätzlich häufiger oder seltener als beispielsweise in KMU verwendet wird. Die insgesamt kleine Datenlage lässt diesbezüglich keine Rückschlüsse zu.

Ein ebenso unklares Bild über die Nutzung der BSC besteht bezüglich der Verteilung der Branchen<sup>2</sup>:

Branche	BSC-Anwendung					
	ja	ja, im Pilotprojekt	nein, in Planung	nein	weiß nicht	gesamt
öffentlicher Dienst	1			1		2
Automobilzulieferer					1	1
Elektroindustrie	1		1		1	3
Chemie				2		2
Telekommunikation	1	1		1		3
Bildung	1					1
Halbleitertechnologie	1					1
Krankenkasse	1					1
Möbelindustrie	2			1		3
Kreditinstitut		1				1
Möbelindustrie	1					1
Ver- und Entsorgung						0
Agentur	2	1	1			4
Energieversorger	1					1
Wehrtechnik / Luftfahrt						0
Papier				1		1
Krankenhaus					1	1
Metallverarbeitung				1		1
Heizungsindustrie					1	1
ohne Angabe						5
gesamt	12	3	2	7	4	33

**Abb. 3: Branche und BSC-Anwendung**

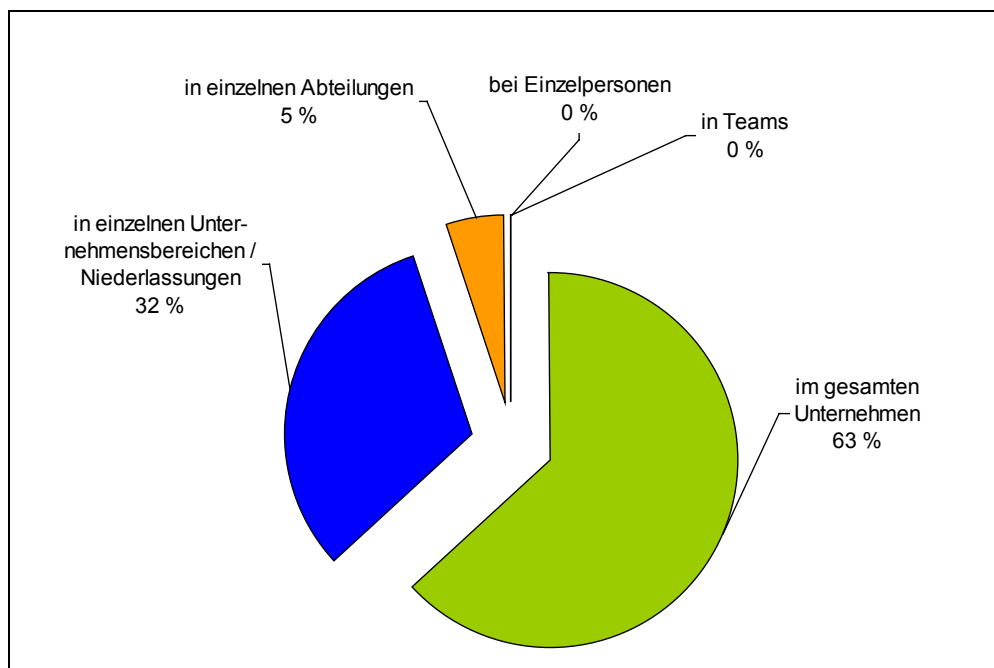
<sup>2</sup> Das Branchenbild wurde auf Basis eigener Zuteilung geschaffen; es entspricht insofern keiner klassischen Branchenaufteilung; vielmehr stehen hier Produktzweige etc. im Vordergrund.

Dementsprechend lassen sich noch keine Aussagen über augenscheinliche Verteilungsunterschiede der BSC-Anwendung treffen. Eine daraus abgeleitete Hypothese könnte lauten, dass es keine signifikanten Unterschiede der BSC-Anwendung in unterschiedlichen Branchen gibt, bzw. der Anwendungsanteil der BSC gleichverteilt ist oder einzelne Besonderheiten auf Zufällen beruhen.

### 3.1.1 Anwendung der BSC

Das Anwendungsfeld der BSC ist in den befragten Unternehmen weitgehend auf große Unternehmenseinheiten beschränkt (vgl. Abb. 5: Rechtzeitige Information des Betriebsrates vor Einführung der BSC), d.h. auf das gesamte Unternehmen oder einzelne Unternehmensbereiche oder Niederlassungen. Individuelle Anwendungen oder Bewertungen von einzelnen Teams gibt es nicht.

Bei den 9 Unternehmen, die zwar geantwortet, die BSC-Anwendung aber nicht bestätigen konnten, liegt dies in 6 Fällen daran, dass die BSC noch nie diskutiert wurde. In 2 Fällen wurde sie wieder abgebrochen, weil das Personal nicht genügend geschult war, und in einem Fall kam es zu einem Abbruch aufgrund fehlender Abstimmung mit dem dortigen Entgeltsystem. Dies weist darauf hin, dass die Einführung der BSC und ihre Anwendung spezielle, auf das Unternehmen zugeschnittene Qualifikationskonzepte sowie Verknüpfungsstrategien mit bereits bestehenden Regelungen voraussetzt.



**Abb. 4: Anwendungsbereiche der BSC**

Abb. 4: Anwendungsbereiche der BSC verdeutlicht, dass die BSC in der Praxis nicht – wie bei Kaplan und Norton dargestellt – auf die einzelnen Ebenen bis hin zum Mitarbeiter „heruntergebrochen“ wird. Die Begründung kann sein, dass dies erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen soll, wenn genügend Erfahrungen mit dem ja derzeit noch sehr neuen Instrument BSC auf Unternehmensebene vorliegen. Eine Erhebung zu einem späteren Zeitpunkt könnte Aufschluss darüber geben. Eine andere Begründung könnte sein, dass das Herunterbrechen auf Abteilungen, Teams oder Einzelper-



sonen als zu kompliziert und der damit verbundene Aufwand in Bezug auf den Nutzen als unverhältnismäßig hoch eingeschätzt wird.

### 3.1.2 Information des Betriebsrats

In den Unternehmen, in denen die BSC angewandt wird, fühlten sich die Betriebsräte in mehr als drei Vierteln aller Fälle rechtzeitig über die Einführung der BSC informiert.

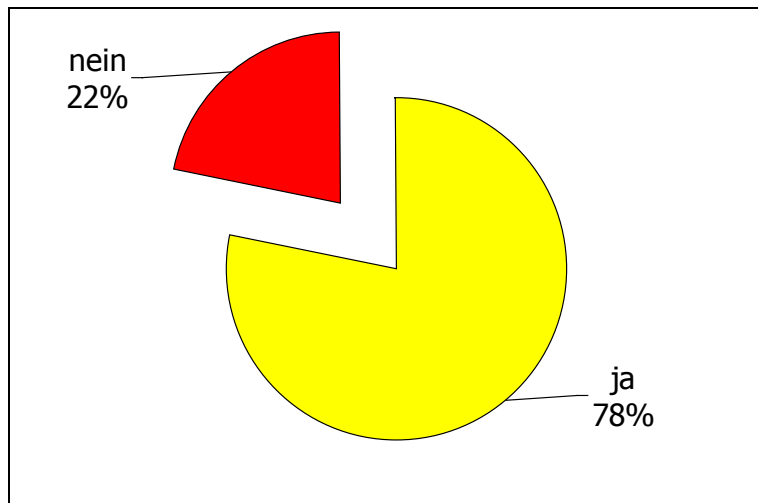


Abb. 5: Rechtzeitige Information des Betriebsrates vor Einführung der BSC

### 3.1.3 Ziele der BSC-Einführung

Das Hauptziel der Balanced Scorecard-Einführung besteht bei den meisten befragten Unternehmen in der Umsetzung der jeweiligen Unternehmensstrategie, wie es auch Kaplan und Norton beschreiben.

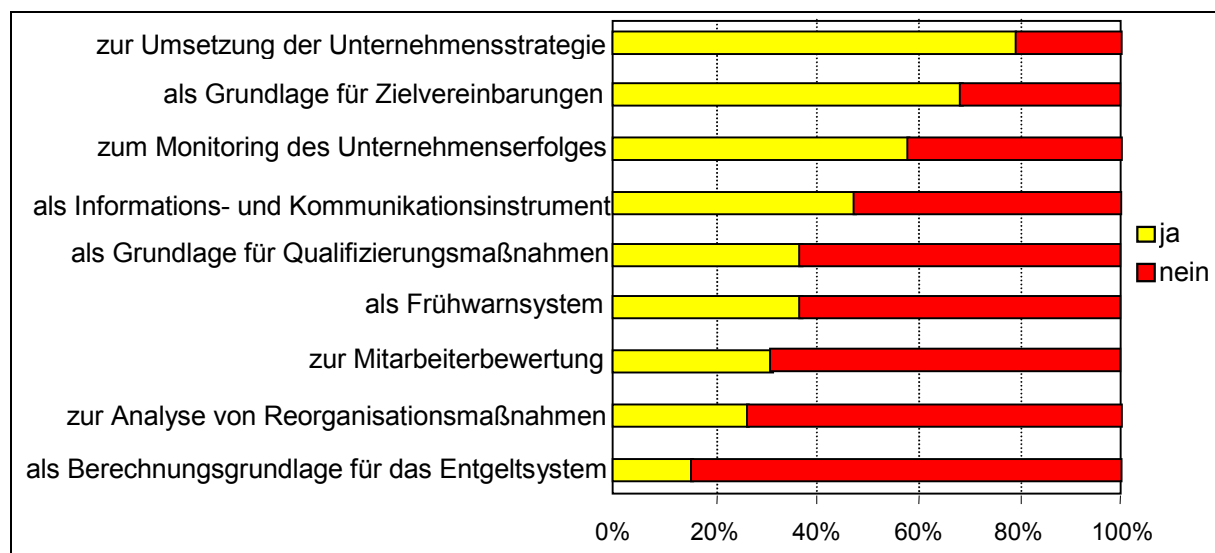


Abb. 6: Ziele der BSC in den Unternehmen in %

Auffällig ist, dass die BSC häufiger zur Umsetzung der Unternehmensstrategie dient als zum Monitoring (Überwachung) des Unternehmenserfolges. Daraus ergibt sich die Frage, wie Unternehmensstrategien mit Hilfe der BSC umgesetzt werden, wenn der Unternehmenserfolg nicht über einen längeren Zeitraum konsequent gemessen wird.

Es ist zu vermuten, dass in den Unternehmen teilweise ein BSC-Verständnis vorherrscht, welches die BSC als einmalige „Aktion“ begreift, nicht aber als kontinuierliches Verfahrensinstrument.

Ebenso prägnant erscheint die Verwendung als „Grundlage für Zielvereinbarungen“ (Zweck in fast 70% der Fälle) und „Mitarbeiterbewertung“ (ca. 35%). Da sich die BSC-Anwendung hier nicht auf Einzelne oder Teams sowie zu nur 5% auf Abteilungen bezieht, scheint die BSC in entsprechenden Zielvereinbarungsgesprächen lediglich als „roter Faden“ zu fungieren. Eine Mitarbeiterbewertung oder die Festlegung von Zielvereinbarungen dürfte demnach nur auf Grundlage des Durchschnitts der jeweiligen Ergebnisse der Unternehmen bzw. einzelner Unternehmensbereiche / Niederlassungen erfolgen!

### 3.1.4 Perspektiven der BSC

Bei der Frage, welche Perspektiven die jeweilige BSC beinhaltet, wurden die Kunden- und die Prozessinitiative am häufigsten genannt, gefolgt von der Mitarbeiterperspektive und schließlich die finanzwirtschaftliche Perspektive. Diese Reihenfolge wirft die Frage auf, ob die BSC in den Unternehmen als Instrument genutzt wird, das möglichst die „Soft Facts“ „messen“ soll, das traditionelle Controlling jedoch nicht ablöst bzw. parallel dazu genutzt wird. Insofern muss hinterfragt werden, dass die BSC die einzelnen Perspektiven wirklich gleichberechtigt integriert. Denn es ist kaum davon auszugehen, dass Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive für wichtiger als das finanzwirtschaftliche Controlling gehalten werden.

Bei manchen Unternehmen werden neben den üblichen Scorecards noch weitere Perspektiven in die BSC aufgenommen (im sozialen Bereich beispielsweise „Gemeinwohl“, in der Halbleiterindustrie z.B. die „Technologieentwicklung“ als eigenständige Perspektive).

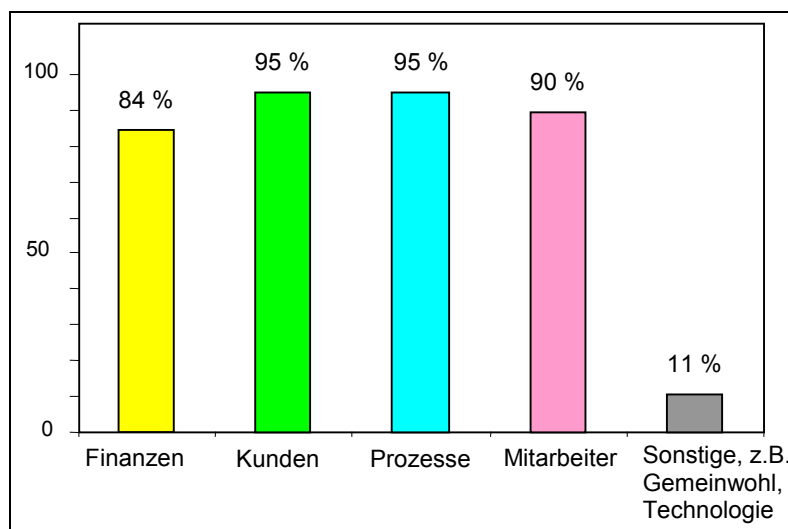
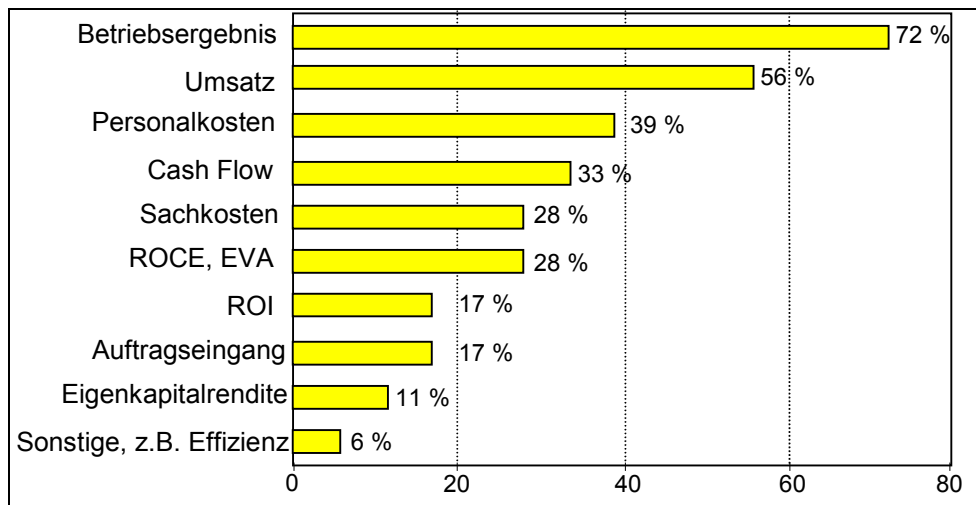


Abb. 7: Häufigkeit der Perspektiven in den angewandten BSC in %

### 3.1.5 Kennzahlenverwendung in den einzelnen Perspektiven

#### Finanzperspektive

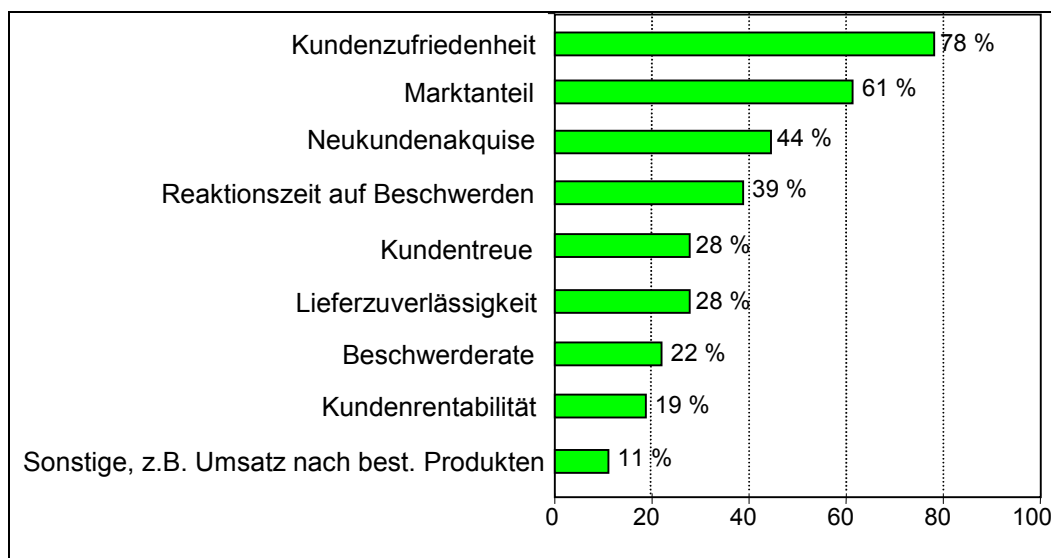


**Abb. 8: Anwendung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen** (Mehrfachnennungen möglich)

Diese Abbildung stimmt weitgehend mit den Ergebnissen der neueren Untersuchungen aus der Managementliteratur überein (z.B. PwC 2001). Die beiden häufigsten Nennungen „Betriebsergebnis“ und „Umsatz“ werden auch in diesen Untersuchungen am häufigsten genannt.

Die jeweiligen Anteile der genannten Kennzahlen sind hier insgesamt allerdings viel geringer. Möglicherweise liegt dies daran, dass Betriebsräte in die Gestaltung dieser Perspektive eher selten eingebunden oder über finanzwirtschaftliche Einzelheiten nicht informiert bzw. daran nur wenig interessiert sind.

#### Kundenperspektive

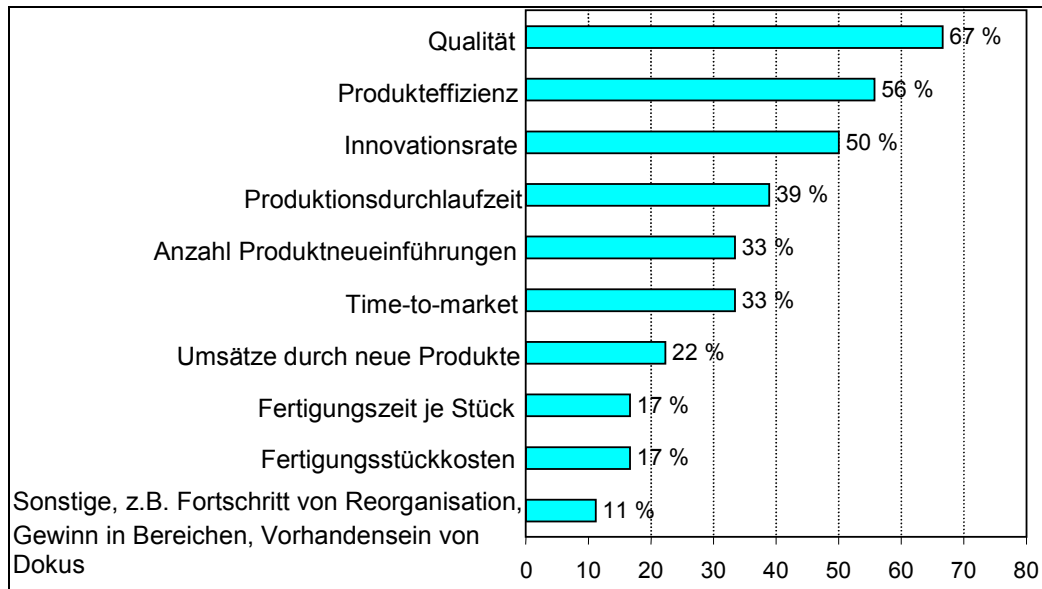


**Abb. 9: Anwendung kundenorientierter Kennzahlen** (Mehrfachnennungen möglich)

Die häufige Verwendung der Messgröße „Personalkosten“ macht jedoch deutlich, dass mehrere der hier beteiligten Unternehmen u.a. die Strategie verfolgen, Personalkosten zu verringern. Insofern müsste auch diese Perspektive von großem Interesse der Betriebsräte sein.

Im Vergleich mit der einschlägigen Managementliteratur gibt es hier gravierende Unterschiede bei der Reaktionszeit auf Beschwerden, die hier fast doppelt so häufig genannt wird. Eine Ursache dafür liegt möglicherweise in dem hohen Stellenwert, den die Diskussion über Qualität und Kundenorientierung auch bei den Betriebsräten in der letzten Zeit eingenommen hat.

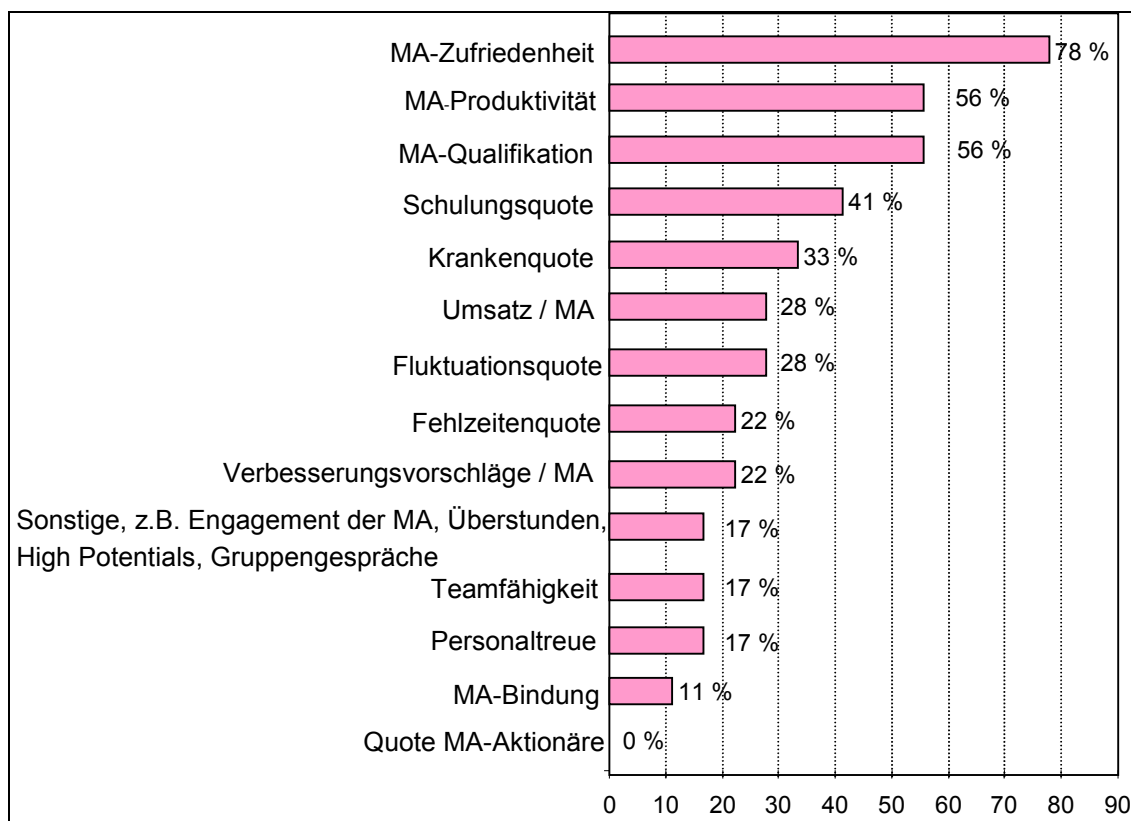
### Prozessperspektive



**Abb. 10: Anwendung prozessorientierter Kennzahlen** (Mehrfachnennungen möglich)

Der insgesamt hohe Verwendungsanteil von Kennzahlen, die die Innovationskraft der Unternehmen abbilden sollen, lässt vermuten, dass sie nicht hauptsächlich im Rahmen der Mitarbeiterperspektive - wie es der ursprünglichen Idee von Kaplan und Norton entspricht - sondern in der Prozessperspektive gemessen wird. Eine mögliche Ableitung wäre, dass Innovationspotenziale bei den untersuchten Unternehmen schwerpunktmäßig durch Prozessoptimierung entfaltet werden sollen. Die Steigerung von Humankapital wird indessen offenbar (noch) nicht als zentrale Innovationskategorie erachtet (vgl. dagegen Wannöffel 2001).

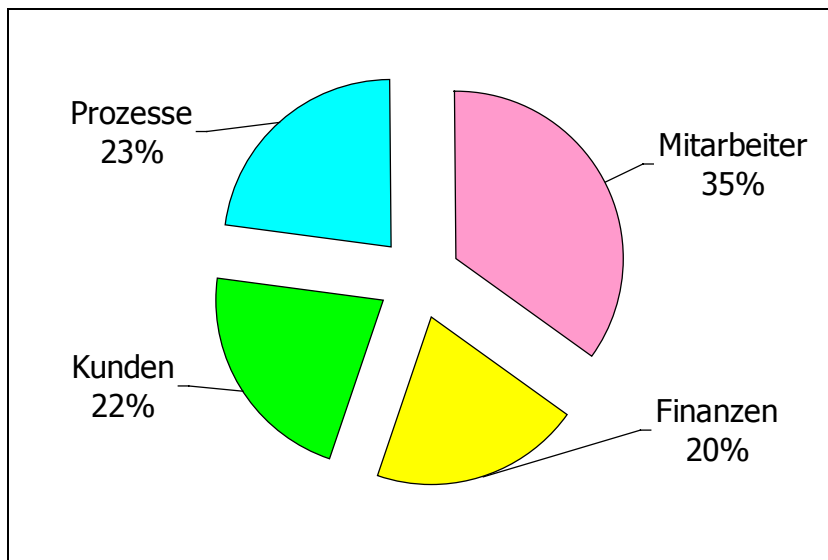
## Mitarbeiterperspektive



**Abb. 11: Anwendung mitarbeiterorientierter Kennzahlen** (Mehrfachnennungen möglich)

Diese Nennungen entsprechen (Reihenfolge und Werte) fast genau den Untersuchungen in den einschlägigen Managementmagazinen. Es gibt jedoch eine stark auseinanderklaffende Einschätzung: Die Produktivität je Mitarbeiter wird in dieser Untersuchung dreimal so oft wie in den Vergleichsergebnissen genannt. Dies weist wiederum darauf hin, dass die Mitarbeiterperspektive in den hier befragten Unternehmen nicht als gleichberechtigte Perspektive im Sinne von Frühindikation genutzt wird, sondern als weitere Facette der finanzwirtschaftlichen Perspektive. Das heißt, anstatt den Schwerpunkt auf Mitarbeiterentwicklung zu legen, favorisieren die Unternehmen augenscheinlich auch innerhalb der Mitarbeiterperspektive das rückschauend bewertende Kosten-Nutzen-Verhältnis der Beschäftigten. Gründe dafür können aber auch lediglich in der einfacheren Messbarkeit quantitativer Kennzahlen liegen. Dennoch zeigt sich hier ein Widerspruch zu den anderen Ergebnissen: Sofern die hier evaluierten BSCs nur den Anspruch haben, die „Soft Skills“ des Unternehmens zu messen, weichen sie mit dieser Auswahl an Kennzahlen davon ab. Haben sie diesen Anspruch nicht, erscheinen sie nicht wirklich ausbalanciert.

Die Verteilung absoluter Nennungen der Kennzahlen nach Perspektiven zeigt, dass die Mitarbeiterperspektive ein Übergewicht besitzt. Gründe mögen zum einen am größeren Kennzahlenangebot des Fragebogens bei der Mitarbeiterperspektive liegen, eventuell auch an der Informationslage der befragten Betriebsräte über die jeweiligen BSCs. Es ist ebenso davon auszugehen, dass Betriebsräte mehr Interesse für die Mitarbeiterperspektive aufbringen als für die anderen.



**Abb. 12: Verteilung der absoluten Nennungen von Kennzahlen nach Perspektiven**

Dennoch müsste genauer untersucht werden, ob der BSC dem traditionellen Controlling in diesen Unternehmen gegenüber bislang nicht ein quantitativ höherer, qualitativ jedoch nachrangiger Stellenwert zukommt, ob also nur die „Soft-Facts“ im Unternehmen beurteilt werden sollen, während die vermeintlich wichtigeren finanzwirtschaftlichen Ergebnisse anderweitig – mitunter auch durch weniger transparente Methoden – ermittelt werden.

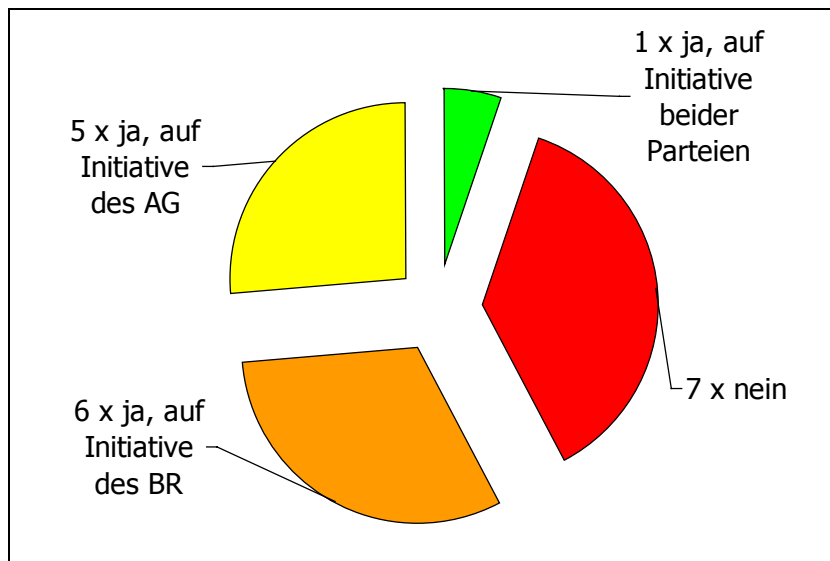
### 3.1.6 Beteiligung des Betriebsrats an der Gestaltung der BSC

Die Beteiligung des Betriebsrats an der Einführung und Gestaltung der BSC ist deutlich geringer ausgeprägt als beispielsweise seine rechtzeitige Information über dieselbe. Auf eigene Initiative beteiligte der jeweilige Arbeitgeber den Betriebsrat bei weniger als einem Drittel der Fälle, obwohl der Betriebsrat – sofern durch die BSC bestimmte Veränderungen, insbesondere in Bezug auf Arbeitnehmerkontrolle, Kundenbefragungen, Mitarbeiterzufriedenheit, Weiterbildung, Zielvereinbarungen und variable Vergütung, Verbesserungsvorschläge, Arbeitsmethoden, Betriebsorganisation etc., wirken – je nach Fall und Ausprägung von seinem Mitwirkungs- und z.T. Mitbestimmungsrecht Gebrauch machen kann<sup>3</sup>.

In vier der sechs Unternehmen, bei deren BSC-Gestaltung der Betriebsrat nicht beteiligt ist, lässt die Geschäftsleitung diese Mitwirkung bzw. Mitbestimmung nicht zu und bewegt sich damit auf einem juristisch und arbeitspolitisch schmalen Grat. Sie läuft dabei Gefahr, Konflikte zu provozieren, die erst dann hervortreten, wenn die BSC bereits eingeführt wurde, und riskiert dadurch die Integrationskraft der BSC (hinsichtlich des Zusammenarbeitens, einer gemeinsamen Strategie, verbindlicher Kennzahlen etc.) und letztlich ihr Scheitern. Kein Betriebsrat hat dagegen geantwortet, dass seine Beteiligung nicht notwendig sei, wodurch dieser Zustand noch prekärer erscheint. Auch mangelnde Kompetenz wurde nicht als Grund für die fehlende Beteiligung genannt. Lediglich ein Betriebsrat sah aufgrund fehlender inhaltlicher

<sup>3</sup> Vgl. BetrVG § 87.1 / 6, § 90.1 / 2, § 94, §96.1 / 2, § 97, § 98.1 / 2 / 3, § 106.1 / 2 / 3 u. § 111; genauer in Däubler 2001.

ligung genannt. Lediglich ein Betriebsrat sah aufgrund fehlender inhaltlicher Ansatzpunkte keine Notwendigkeit zur Beteiligung, ein weiterer gab an, dass der Betriebsrat nicht über die erforderlichen zeitlichen Ressourcen verfüge.



**Abb. 13: Beteiligung des BR an der BSC-Einführung (absolute Häufung)**

Bei den anderen acht Unternehmen, die den Betriebsrat an der BSC-Gestaltung beteiligen, gibt es dennoch weiteren bzw. intensiveren Einbindungsbedarf. Bislang ist die Beteiligung folgendermaßen organisiert:

- Informell in 5 Fällen,
- in acht Fällen in BSC-Projekt- oder Arbeitsgruppen,
- einmal in einem paritätisch besetzten Lenkungsausschuss und
- **keinmal** durch Betriebs- oder Dienstvereinbarung.

Für diese Unternehmen stellt die Beteiligung des Betriebsrats offenbar ein wichtiges Element bei der BSC-Gestaltung dar. Die Beschäftigten verfügen jedoch nur über relativ geringe Beteiligungsrechte. Zu prüfen wäre, ob die Garantie solcher Rechte nicht sogar die Basis für den Aufbau von Vertrauen in die BSC und die diesbezüglichen Beschlüsse bei den jeweiligen Beschäftigten ist; und darüber letztlich die Erfolgchancen der BSC verbessert werden.

Die Ratschläge der „betroffenen“ Betriebsräte, die sie im Fragebogen erteilen (vgl. S. 19), weisen in die gleiche Richtung: Die Arbeit mit der BSC hat ihre Wahrnehmung für die Notwendigkeit von Mitbestimmung in diesem Arbeitsfeld offenbar verstärkt.

### 3.1.7 Beurteilung des BSC-Erfolges / -Misserfolges

Im Folgenden wurde der Erfolg bzw. der Misserfolg der jeweiligen BSC von den Betriebsräten eingeschätzt<sup>4</sup>:

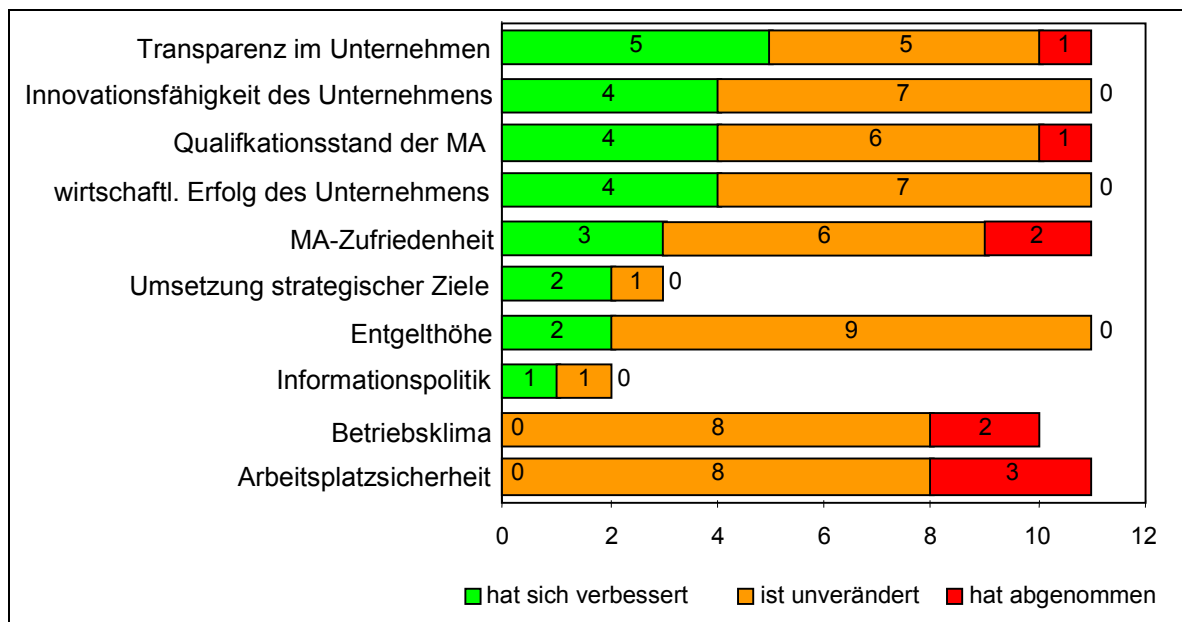


Abb. 14: Beurteilung des Erfolgs / Misserfolgs durch BSC

#### Verbesserungen:

Auf die Frage nach den Erfolgen und Misserfolgen, die die BSC bewirkt hat, antworteten die befragten Betriebsräte, dass sich in den Unternehmen vor allem

- die Transparenz,
- die Innovationsfähigkeit,
- der Qualifikationsstand der Mitarbeiter sowie
- der wirtschaftliche Erfolg und
- außerdem geringfügig die Entgelthöhe

verbessert haben (bei sonstigen Nennungen wurde darüber hinaus gesagt, dass sich die Umsetzung strategischer Ziele sowie die Informationspolitik der Unternehmen tendenziell erhöht habe).

#### Keine Veränderung:

Als weitgehend unverändert muss die Mitarbeiterzufriedenheit beurteilt werden.

**Verschlechterungen:** Verschlechtert haben sich durch die BSC allerdings

- das Betriebsklima sowie
- vor allem die Arbeitsplatzsicherheit der Beschäftigten.

Gründe liegen eventuell in der gestiegenen Transparenz, die bewirkt, dass das Gefühl der Kontrolle gestiegen ist und entsprechende Konsequenzen zu befürchten sind.

<sup>4</sup> Dieser Fragenkomplex konnte nur von 11 der 19 Betriebsräte, die den Fragebogen zurückgeschickt haben, beantwortet werden, da die anderen aufgrund der Neuheit der BSC in ihren Unternehmen noch nicht über ausreichende Erfahrungen verfügten.



Auch der BSC-Einsatz insgesamt, der nicht unberechtigt als Rationalisierungsinstrument für Arbeitsplätze (Kennzahl Personalkosten) betrachtet werden kann, spielt hier eventuell eine bedeutende Rolle.

## 3.2 Weitere Auswertungsaspekte

### 3.2.1 Auswirkungen der Beteiligung des Betriebsrats an der Gestaltung der BSC

Wenn der Betriebsrat an der Gestaltung der BSC beteiligt ist, dann beeinflusst er diese entscheidend mit. Insbesondere bei der Gestaltung der Mitarbeiterperspektive zeigen sich Unterschiede gegenüber seiner Nicht-Beteiligung.

Ein statistisch signifikanter, d.h. kein zufälliger Unterschied zwischen seiner Beteiligung und seiner Nichtbeteiligung besteht bei der Kennzahl Mitarbeiterqualifikation. Hier besteht ein hoher Zusammenhang.<sup>5</sup> Dieser deutet darauf hin, dass Mitarbeiterqualifikation ohne Beteiligung des Betriebsrats i.d.R. kein Bestandteil der BSC ist und den Mitarbeitern nicht zugute kommt. Darüber hinaus gibt es weitere starke Zusammenhänge (diese können allerdings aufgrund der kleinen Stichprobe ebenso auf Zufall beruhen): Wird der Betriebsrat beispielsweise beteiligt, dann werden die Kennzahlen Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter, Mitarbeiterbindung, Personaltreue, Mitarbeiterzufriedenheit und Schulungsquote tendenziell häufiger berücksichtigt, umso seltener dafür Krankenquote, Umsatz pro Mitarbeiter und Mitarbeiterproduktivität. Im Lichte aller Kennzahlen lässt sich somit eindeutig feststellen, dass ohne Beteiligung des Betriebsrats bei der Mitarbeiterperspektive eher die Kennzahlen aufgenommen werden, mit denen die Beschäftigten tendenziell Nachteile verbinden; also diejenigen, die den Mitarbeiter weitgehend als Wertschöpfungsfaktor bewerten. Wenn der Betriebsrat allerdings beteiligt wird, sind „mitarbeiterfreundliche“ Kennzahlen, die die Unternehmen gewissermaßen im Sinne ihrer Beschäftigten in die Pflicht nehmen, tendenziell eher Bestandteil der Mitarbeiterperspektive.

Die Beteiligung des Betriebsrats hat darüber hinaus starken Einfluss auf die Erfolge der BSC. Insbesondere zwischen seiner Beteiligung und einer erhöhten Transparenz im Unternehmen besteht ein starker Zusammenhang<sup>6</sup>, aber auch ihre Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und den Qualifikationsstand der Mitarbeiter sind beachtlich. Negative Auswirkungen sind – nach Angabe der Betriebsräte – nicht zu verzeichnen! Es ist beispielsweise nicht damit zu rechnen, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens durch die Betriebsratsbeteiligung geringer ausfällt!

Aus diesen Feststellungen wird deutlich, dass Betriebsräte im Interesse der Belegschaften auf die Gestaltung der BSC und damit auch auf die positiven Entwicklungen, die die BSC sowohl für Unternehmen als auch für die Beschäftigten nach sich ziehen kann, Einfluss nehmen können.

Die Auswirkungen der BSC-Gestaltung auf die Unternehmensergebnisse und die Arbeitssituation der Beschäftigten soll im folgenden skizziert werden:

---

<sup>5</sup> Korrelationskoeffizient  $r = 0,6$  (Maß für die Stärke des Zusammenhangs mit dem Wertebereich von -1 bis 1)

<sup>6</sup>  $r = 0,6$

### 3.2.2 Zusammenhang zwischen der BSC-Gestaltung und ihrem Erfolg

Die Gestaltung der Mitarbeiterperspektive bewirkt starke Erfolge, z.T. aber auch Misserfolge der BSC insgesamt.

Statistisch signifikant ist vor allem der Einfluss der Kennzahl Fehlzeitenquote auf das Betriebsklima<sup>7</sup>, d.h., wenn die Fehlzeiten Teil der BSC sind, verschlechtert sich dadurch das Betriebsklima sichtlich. Ein Grund könnte darin liegen, dass die Beschäftigten aufgrund des hohen Anwesenheitsdrucks z.T. trotz Krankheiten etc. zur Arbeit kommen, was die Arbeitsatmosphäre offenbar verschlechtert. Hier bedarf es jedoch weiterer Untersuchungen.

Besonders positiv wirkt sich die Kennzahl Teamfähigkeit aus, speziell auf den Qualifikationsstand der Mitarbeiter.<sup>8</sup> Allerdings ist die Stichprobe hier so klein, dass dieser Zusammenhang in einer breiteren Untersuchung nachgeprüft werden müsste, um ihn zu bestätigen. Dennoch ist die Wechselwirkung zu vermuten, dass Teamfähigkeit Qualifikationsbereitschaft fördert und ein erhöhter Qualifikationsstand – insbesondere soziale Kompetenz – eine Hauptvoraussetzung für Teamarbeit darstellt.

Ein weiterer auffälliger und statistisch signifikanter Zusammenhang besteht ferner bei den Kennzahlen Umsatz pro Mitarbeiter und Transparenz im Unternehmen.<sup>9</sup> Wenn dieser Umsatz Teil der Mitarbeiterperspektive ist, sinkt die Transparenz im Unternehmen deutlich. Ein Grund für diesen gegensätzlichen Zusammenhang könnte darin liegen, dass versucht wird, diesen Umsatz personenbezogen und nicht im Durchschnitt auszuwerten, was ein kompliziertes Vorhaben bedeuten und innerhalb der Belegschaft und des Betriebsrats sowohl zu einer Ansammlung von Fehlinformationen als auch zu Widerständen führen dürfte. Hier müsste ebenfalls weiter nach Ursachen geforscht werden.

## 4 Zusammenfassende Einschätzung

Die Auswertung der Umfrage bei Betriebsräten zum Thema BSC erfolgte auf einer geringen Datenbasis. Entsprechende Thesen sind nur selten statistisch untermauert, sondern bedürfen einer intensiveren Forschung. Die 19 Betriebsräte, die den Fragebogen beantwortet haben, sind offenbar einige der wenigen, die über ein fundiertes Erfahrungswissen zur BSC verfügen. Diese Pionierkompetenzen zu nutzen, sollte deshalb der nächste Schritt sein.

Als Anhaltspunkte für weitere forschungsleitende Fragestellungen können die in dieser Auswertung aufgeworfenen Thesen genutzt werden, die noch einmal in Kürze zusammengefasst werden sollen:

- Für die Anwendung der BSC sind Größe und Branche der Unternehmen kein entscheidendes Kriterium.
- Die frühzeitige Information des Betriebsrats und insbesondere seine umfassende Beteiligung verbessern die Erfolgchancen der BSC und damit des Unternehmens.

---

<sup>7</sup>  $r = 0,7$

<sup>8</sup>  $r = 0,7$

<sup>9</sup>  $r = 0,7$

- Die Beteiligung des Betriebsrats wirkt sich positiv für die Beschäftigten aus, sowohl in der Auswahl des Kennzahlensets als auch auf ihre Arbeitssituation.
- Die Gestaltung der Mitarbeiterperspektive beeinflusst entscheidend den BSC-Nutzwert: Die Kennzahlen, die eine wirkliche Perspektive der Mitarbeiter abbilden, bringen mehr Erfolg als diejenigen, die die Mitarbeiter nur als Wirtschaftsfaktor oder gar Unsicherheitsfaktor, den es zu kontrollieren gilt, verstehen.

Im Rahmen des Fragebogens sollten die Betriebsräte schließlich Ratschläge für Kollegen formulieren, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Im Folgenden einige aufschlussreiche Zitate:

- „hat bisher keinen Schaden angerichtet“,
- „sich unbedingt frühestens einbinden“,
- „Mitarbeit im Leitungsteam, dort Betriebsvereinbarung abschließen“
- „rechtzeitig einbinden, Prozess begleiten, Kennzahlen nutzen für den Wirtschaftsausschuss“,
- „in eigenem Projekt mit der Thematik beschäftigen“,
- „BSC + Tarifvertrag: Prüfen, was geht und was nicht!“,
- „auf die Zielgestaltung Einfluss nehmen“,
- „früh genug mit dem Thema befassen, sich über BSC informieren, an ihrer Definition mitwirken“,
- „Schulungen zu BSC, Fragen stellen“
- „sich regelmäßig über BSC-Ergebnisse informieren, Mitbestimmung einfordern, soweit mitarbeiterbezogene Daten erfasst werden“,
- „proaktiv mitmachen“,
- „so früh wie möglich aktiv / gestaltend Einfluss nehmen“,
- „auf Balance der BSC achten“,
- „Zusammenarbeit mit GL suchen“.

Diese Tipps entsprechen in etwa dem Handlungsbedarf, der aus den Umfrageergebnissen abgeleitet werden kann: Die Beteiligung des Betriebsrats ist eine der entscheidenden Voraussetzungen für die Prägung der jeweiligen BSC und für ihre Erfolgchancen! Da durch die Einführung der BSC meistens in vielfacher Hinsicht mitwirkungs- und mitbestimmungsrelevante Veränderungen beschlossen werden, kann der Betriebsrat diese Beteiligung einfordern. Aber nicht nur sein Beteiligungsrecht ist Grund für die Notwendigkeit, von den Betriebsräten hier ein verstärktes Engagement zu zeigen. Seine Beteiligung rentiert sich i.d.R. darüber hinaus sowohl für die Beschäftigten als auch für die Unternehmen.

Beteiligung allein ist allerdings keine Garantie für Erfolg! Um der BSC ihren Stempel aufzudrücken, müssen Betriebsräte sich intensiv mit der Thematik beschäftigen und Beteiligungsfähigkeiten erlangen. Dadurch versetzen sie sich in die Lage, gemeinsam mit der jeweiligen Geschäftsleitung die der BSC zugrunde liegenden Ziele und Strategien in einem sozialen Kompromiss zu vereinbaren. Letztlich können sie daraufhin abgestimmte, für ihr Unternehmen sinnvolle und vorteilhafte Kennzahlen entwickeln. Ebenfalls sollten sie zu einer detaillierten, aber auch zusammenfassenden Bewertung der Unternehmensstrategie und der Unternehmenssituation imstande sein, die durch

die BSC abgebildet wird, um zu Lösungen und Entscheidungen zu gelangen, die den Erfordernissen des Unternehmens entsprechen.

Dazu bedarf es auf die jeweiligen betrieblichen Belange angepasster Schulungskonzepte für Betriebsräte, die diese Inhalte aufnehmen. Diese Konzepte sollten allerdings nicht nur die theoretischen Grundlagen der BSC - ihre Wirkungsweise, Struktur und Interpretationsspielräume - vermitteln, sondern ebenso an praktischen Erfahrungen über Problembereiche etc. ansetzen.

Denkbar ist gleichsam, Qualifizierungsmodule zu entwickeln, die die Arbeit mit der BSC, d.h. das Monitoring betrieblicher Leistungserstellung, zum Schwerpunkt machen.

Durch die erworbenen Kompetenzen kann sich der Betriebsrat als qualifizierter Gesprächspartner der jeweiligen Geschäftsleitung etablieren. Der häufigen und z.T. gerechtfertigten Klage der Betriebsräte, sie würden nicht ausreichend informiert – gerade hinsichtlich von Kennzahlen, die keinen unmittelbaren Mitarbeiterbezug haben – kann dadurch entgegengewirkt werden. Besonders in schwierigem Unternehmensumfeld kann sich der Betriebsrat so eine klare Faktenlage bewahren und damit die eigene Handlungsfähigkeit verbessern.

## 5 Literaturverzeichnis

**Däubler, W.** (2001): Beteiligungsrechte des Betriebsrates / Wirtschaftsausschusses bei Einführung u. Anwendung neuer mitarbeiterorientierter Controlling-Instrumente am Beispiel der Balanced Scorecard, Düsseldorf.

Zu beziehen: bei der Hans-Böckler-Stiftung, Abteilung Mitbestimmungsförderung, Referat Wirtschaft I, Tel. 0211 / 7778-164 oder -163; e-mail: [Helga-Nakaten@boeckler.de](mailto:Helga-Nakaten@boeckler.de) .

**Havighorst, F. / Müller, S.G.** (2000): Mehr als Kennzahlen - Balanced Scorecard als Beteiligungschance nutzen, Arbeitspapier 29 der Hans-Böckler-Stiftung,

Für DM 16,- DM (zu bestellen bei: Der Setzkasten, Am Kreuzberg 4, 40489 Düsseldorf, Fax 0211 / 4080080, e-Mail: [lavista@setzkasten.de](mailto:lavista@setzkasten.de) .

**Kaplan, R. / Norton, D.** (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart.

**PwC** [PriceWaterhouseCoopers Human Resource] (2001): Die Balanced Scorecard im Praxistest: Wie zufrieden sind die Anwender?

Zu beziehen: im Internet unter (13.08.01): <http://www.pwc.de> .

**Wannöffel, M. / Abel, R.** (2001): Innovation und Erfolg durch Prozesse kooperativer Modernisierung – Lernbeispiele aus der Praxis, Bochum.

Zu beziehen: im Internet unter (11.12.01): <http://www.unternehmenskultur.org>

**Wannöffel, M.** (2001): Ökonomischer Erfolg durch betriebliche Mitbestimmung – ein Widerspruch?; in: Abel, J. / Ittermann, P. (Hg.): Mitbestimmung ohne Grenzen? Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Europa, München u. Mering, S. 109-123.

**Wunder, M. / Baur, T.** (2000): Die Balanced Scorecard unternehmensweit einführen; in: Controlling, Heft 11, S. 549-556.