

Herwig R. Friedtag/Walter Schmidt

Balanced Scorecard at work

Strategisch – taktisch – operativ



Wenn Sie ein Exemplar „BSC at work“
käuferlich zum Preis von EUR 39,90 (Ver-
sand ist kostenlos) erwerben möchten,
senden Sie bitte ein eMail an
consult@friedtag.com

Haufe
...



Balanced Scorecard at work

strategisch – taktisch – operativ

von

Herwig R. Friedag

Dr. Walter Schmidt

unter Mitautorenschaft von

Dirk Hertel

Thomas Zeier

Haufe Mediengruppe

Freiburg · Berlin · München · Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dbb.de> abrufbar

ISBN 3-448-05570-0

Bestell-Nr. 01416-0001

1. Auflage 2003

© Rudolf Haufe Verlag, Freiburg i.Br. 2003

Lektorat: Dipl.-Betriebswirt (FH) Günther Lehmann

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Umschlag: Eberle & Kaiser Werbeagentur, Freiburg i. Br.

Druck: fgb Freiburger Graphische Betriebe

Vorwort

„Was tun, wenn man eine Balanced Scorecard hat“, das fragen sich inzwischen viele Menschen in so manchen Unternehmen und Organisationen, die eine Balanced Scorecard erarbeitet haben. „Was tun?“, lautet die Frage deswegen, weil die ursprünglich sehr hoch gehängten Erwartungen nicht immer eingetroffen sind.

Ausgehend von unseren vielfältigen Kontakten und Erfahrungen aus mehr als 200 Workshops in Unternehmen fast aller Branchen haben wir nach einer Antwort gesucht und nach Möglichkeiten, die Wirksamkeit der genutzten Balanced Scorecards zu erhöhen. Und ein paar praktische Ansätze wollen wir Ihnen in diesem Buch präsentieren.

Da sind z. B. die so häufig anzutreffenden Unklarheiten über den Charakter strategischer Tagesarbeit. Nicht selten werden zwar strategische Ziele formuliert, dann aber nicht strategische, sondern operative Arbeiten organisiert.

Oder der verbreitete Glaube an die selbsttätige Wirkung von Kennzahlen oder so genannten kritischen Erfolgsfaktoren. Leider können weder Kennzahlen steuern noch Faktoren Erfolge erringen. Dazu bedarf es immer noch entsprechend motivierter Menschen.

Motivation und Engagement werden ohnehin in einer Welt, die sich immer schneller von einer finanzorientierten Technik- zu einer wissensbasierten Technologiegesellschaft wandelt, zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Damit sind wir beim Kernproblem: Viele Balanced Scorecards formulieren strategische Ziele, deren Umsetzung sich die betroffenen Menschen nicht antun wollen. Wenn aber deklarierte Ziele und erforderliche Motivation nicht zusammenpassen, steht es schlecht um die Umsetzung der Strategie.

Wenn wir dem abhelfen wollen, müssen wir nach Wegen suchen, Ziele und Motivation in geeigneter Weise nachhaltig zu einer lebensfähigen Strategie zu verbinden. Und das ist mehr als eine Kombination von Stärken-Schwächen-Analysen und Portfolios, ist mehr als wohlfeile Studien zur Wettbewerbssituation.

Wir erzählen in diesem Buch eine Geschichte, die Ihnen beispielhaft zeigen soll, wie es gehen könnte. Und welcher positiver Einfluss sich daraus auf das „Leben mit der Balanced Scorecard“ ergibt. Es ist die Geschichte der Wandlung des Gutleb Vereins aus Karlsruhe – manche kennen ihn bereits aus dem

Haufe Taschenguide Balanced Scorecard – zu einem überregionalen Anbieter für soziale Dienstleistungen.

Wir erzählen Ihnen, wie aus dem Gutleb Verein die Gutleb AG wurde, weil die Karlsruher mit vier Einrichtungen zur Altenbetreuung in Sachsen fusionieren wollten. Wie sie plötzlich nicht nur ihre Balanced Scorecard hatten, sondern noch eine zweite, die der Sachsen. Was es bedeuten kann, zwei verschiedene Scorecards zu „fusionieren“. Und wie sie dabei zu einer gemeinsamen Strategie gefunden haben, die sie auch leben. Das erzählt der erste Teil unserer Geschichte.

Wie sich dadurch das Leben mit der Balanced Scorecard geändert hat und warum sie zum Schluss doch wieder zwei hatten – eine strategische und eine operative, das beschreibt der zweite Teil. Die alltägliche Arbeit an der Umsetzung der Strategien auf allen Unternehmensebenen. Die Balanced Scorecard als eine „never ending story“.

Das bewährte Autorenteam Friedag/Schmidt haben wir diesmal verstärkt um Thomas Zeier, Experte für strategieorientiertes Projektmanagement, und Dirk Hertel, der sich um die Bearbeitung der in vielen Dingen weiterführenden beigefügten CD gekümmert hat. Unser Softwarepartner Wisolution GmbH hat alles daran gesetzt, die BSC-Software „MyBSC2“ mit einigen neuen interessanten Auswertungsmöglichkeiten auszustatten.

Wir hoffen, Sie finden in diesem Buch so manche Anregung, auch Ihr Unternehmen in eine willkommene Zukunft zu steuern!

Berlin, Mai 2003 Herwig R. Friedag Dr. Walter Schmidt

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Die Gutleb AG – Betreuung mit Würde und Herz | 9 |
| 1.1 | Die Gutleb AG stellt sich vor | 9 |
| 1.1.1 | Unsere Ausgangslage..... | 10 |
| 1.1.2 | Ein überraschendes Treffen mit Folgen | 18 |
| 1.1.3 | Wir haben Investoren, aber die zieren sich | 20 |
| 1.1.4 | Wir werden die Gutleb AG | 22 |
| 1.2 | Die Balanced Scorecard unserer sächsischen Kollegen | 23 |
| 1.3 | Auf die Kultur kommt es an – Wir müssen uns finden..... | 27 |
| 1.3.1 | Das erste Meeting mit den „Dresdnern“ | 27 |
| 1.3.2 | Um was geht es in dem Integrationsprojekt – die Notwendigkeit einer grundsätzlichen Klärung | 29 |
| 1.3.3 | Management der Erwartungshaltungen | 31 |
| 1.4 | Die Vorbereitung des Strategieworkshops..... | 33 |
| 1.4.1 | Aufgaben im Vorfeld | 33 |
| 1.4.2 | Auswahl der Berater | 34 |
| 2 | Aus Erfahrung lernen – Was bringt, was kostet uns eine Balanced Scorecard?..... | 37 |
| 2.1 | Mit operativer Arbeit strategische Ziele umsetzen?..... | 38 |
| 2.1.1 | Der Unterschied zwischen „strategisch“ und „operativ“ | 39 |
| 2.1.2 | Das „strategische 1x1“ | 44 |
| 2.2 | Was sind wir bereit, für die Balanced Scorecard zu tun? | 48 |
| 2.2.1 | Vorteile und Nachteile im Wettbewerb | 51 |
| 2.2.2 | Jede Strategie braucht „objektive“ Ziele und „subjektive“ Motivation 53 | |
| 2.2.3 | Die Quellen für nachhaltiges Engagement..... | 67 |
| 3 | Exkurs für philosophisch interessierte Leser: Ein „Dreiklang“ für erfolgreiche Strategien..... | 74 |
| 3.1 | Das technologische Zeitalter stellt neue Fragen | 74 |
| 3.1.1 | Beginnen wir mit der Technik | 77 |
| 3.1.2 | Kommen wir zum Wissen..... | 80 |
| 3.2 | Entwicklungspotenziale..... | 82 |
| 3.2.1 | Der Bewegungsraum | 84 |
| 3.2.2 | Die Codierung – der entscheidende Baustein verschiedener Entwicklungsstufen | 86 |
| 3.2.3 | Strukturen | 90 |
| 3.2.4 | Das Streben nach dem evolutionären Wettbewerbsvorteil | 91 |
| 3.3 | Konsequenzen für unsere Strategie..... | 95 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4 | Erst muss die Strategie stimmen, dann aber ist die Taktik entscheidend! | 99 |
| 4.1 | Mission und Vision Warum sind wir ein Unternehmen? | 99 |
| 4.1.1 | Worin suchen wir unseren Wettbewerbsvorteil? | 104 |
| 4.1.2 | Grundsätze für eine gemeinsame Kultur | 107 |
| 4.2 | Unser strategisches Haus: Themen und Gebiete für die Entwicklung von Potenzialen | 110 |
| 4.2.1 | Strategieumsetzung mit strategischen Kennzahlen messen! | 111 |
| 4.2.2 | Potenziale als Grundlage des operativen Erfolgs | 113 |
| 4.2.3 | Strategische Themen | 118 |
| 4.2.4 | Gebiete zur Entwicklung von Potenzialen | 120 |
| 4.3 | Die Taktik entscheidet über Erfolg oder Misserfolg unserer Strategie | 121 |
| 5 | Die Anforderungsprofile der Gutleb AG | 128 |
| 5.1 | So wurden die Mitarbeiterprofile erarbeitet | 129 |
| 5.2 | Kunden | 141 |
| 5.3 | Partner | 144 |
| 5.4 | Prozesse | 148 |
| 5.5 | Gemeinschaft | 152 |
| 5.6 | Ressourcen sind nicht alles, aber ohne Ressourcen geht nichts | 158 |
| 6 | Das schwierige Leben mit der Balanced Scorecard | 163 |
| 6.1 | Die Erarbeitung der Balanced Scorecard der Gutleb AG | 163 |
| 6.1.1 | Unser gewählter strategischer Zeitraum | 164 |
| 6.1.2 | Festlegung von Leitbild und Leitziel | 165 |
| 6.1.3 | Konkretisierung des strategischen Koordinatensystems | 167 |
| 6.1.4 | ZAK – konkretes Tun für strategische Ziele | 171 |
| 6.1.5 | Exkurs: Früh- und Spätindikatoren | 173 |
| 6.1.6 | Zielgerichtete Aktionen | 174 |
| 6.2 | Strategische Projekte strukturieren | 178 |
| 6.2.1 | Strategische Projekte zusammenstellen | 179 |
| 6.2.2 | Strategische Projekte überarbeiten | 182 |
| 6.2.3 | Der Entscheidungsworkshop | 195 |
| 6.3 | Strategische Projekte umsetzen | 197 |
| 6.3.1 | Berichte, Treffen und Dokumentation | 198 |
| 6.3.2 | Projektmarketing | 200 |
| 6.3.3 | Wir müssen umplanen – uns erreicht die Flut | 202 |
| 6.4 | Verbreitung der BSC im Unternehmen | 204 |
| 6.5 | Wir haben fertig? | 206 |
| 7 | Berichten mit der Balanced Scorecard | 207 |
| 7.1 | Wie die Balanced Scorecard das Berichten verändert | 210 |
| 7.2 | Führungs-Scorecard | 210 |
| 7.3 | Berichts-Scorecard | 214 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 7.3.1 | Projekt-Controlling | 215 |
| 7.3.2 | (Interne) Berichts-Scorecard | 216 |
| 7.3.3 | (Externe) Berichts-Scorecard | 225 |
| 7.4 | Berichten um zu Lernen | 234 |
| 7.5 | Strategische und operative BSC – das Konzept wird erweitert | 239 |
| 7.5.1 | Die Entwicklung einer operativen Balanced Scorecard | 240 |
| 7.5.2 | Die operative Scorecard aus Riesa | 242 |
| 8 | Gutleb versucht ein Gesamtkonzept | 249 |
| 8.1 | Planen mit der BSC – auf dem Weg zum „Beyond Budgeting“? | 249 |
| 8.1.1 | Beyond Budgeting als integriertes Managementmodell | 251 |
| 8.1.2 | Beyond Budgeting praktisch angewandt | 253 |
| 8.2 | Strukturen verändern sich | 255 |
| 8.3 | Zurück zum strategischen 1x1 | 259 |
| 8.3.1 | Der Strategische Cash Flow | 261 |
| 8.3.2 | Zukunftsaufwendungen | 266 |
| 8.4 | Die Vollendung des strategischen 1x1 | 269 |
| 8.4.1 | Die Bestimmung des Potenzialfaktors | 272 |
| 8.4.2 | Die Potenzialbilanz und der Wirkungsgrad der Potenzialnutzung | 277 |
| 8.4.3 | Ein dynamisches Gleichgewicht anstreben | 285 |
| 9 | Resümee | 287 |
| 10 | Literaturverzeichnis | 292 |
| 11 | Stichwortverzeichnis | 299 |

1 Die Gutleb AG – Betreuung mit Würde und Herz

Auf einen Blick:

- ⇒ Das Sachsen-Projekt – wie Zukunft viel mit Zufällen zu tun hat.
- ⇒ Ziele haben wir alle. Nur, was machen wir daraus?
- ⇒ Kann uns die Balanced Scorecard bei der konkreten Umsetzung unserer Probleme helfen?
- ⇒ Auf die Kultur kommt es an!

Hallo, ich bin Brigitte Heumann, Vorstandsvorsitzende der Gutleb AG mit Sitz in Karlsruhe. Da sind Sie überrascht, oder? Im letzten Jahr hatte ich Ihnen vom Gutleb Verein berichtet¹. Dort war ich Geschäftsführerin und hatte mit meinen Kollegen eine Balanced Scorecard erarbeitet, die für mich der Einstieg in das Rentnerinnen-Dasein sein sollte.

Da habe ich die Rechnung ohne den Wirt gemacht! Denn das mit der Rentnerin ist nichts geworden. Noch nicht. Jedoch lassen Sie mich Ihnen die Geschichte vom Aufstieg und beinahe Fall unseres Unternehmens erzählen. Erleben Sie mit, wie wir uns nicht nur Ziele und Strategien geben, sondern auch sie umzusetzen versuchen. Und wie wir uns an den Rand des Ruins getrieben haben, weil wir eben doch nicht perfekt sind und an alles denken – Aber: Wir leben noch und sind uns unserer Stärken, aber auch unserer Schwächen bewusst! Wir haben aus unseren Fehlern gelernt. Das denke ich zumindest. Und nun der Reihe nach:

1.1 Die Gutleb AG stellt sich vor

Wir waren und sind (!) eine christlichen Werten verpflichtete Organisation mit heute fast 1.500 eingeschriebenen Vereinsmitgliedern. Als Träger der freien Wohlfahrtspflege sehen wir unsere Aufgabe darin, einerseits Kindern

¹ Friedtag, H.R., Schmidt, W.: Taschenguide Balanced Scorecard, Haufe Verlag, Freiburg 2002, ISBN 3-448-04870-4

in Kindergärten und Horteinrichtungen mehr als eine „Aufbewahrungsstätte“ zu bieten und andererseits betreutes Wohnen für Senioren zu erschwinglichen Preisen zu ermöglichen.

1.1.1 Unsere Ausgangslage

Wir waren bis vor wenigen Jahren keine besondere Einrichtung. Es gibt Hunderte, vielleicht sogar Tausende vergleichbare Organisationen in Deutschland. Allerdings hatten im Jahr 2000 nur wenige eine mit uns vergleichbare Größe:

- Mehr als 6.000 Kinder wurden täglich von ca. 420 Mitarbeitern² betreut.
- Etwa 2.500 Senioren verbrachten ihren Lebensabend in 83 Altenwohnheimen. Ca. 900 Mitarbeiter kümmerten sich halb- und ganztags um die mehr oder minder pflegebedürftigen Menschen.
- Neben den 1.320 „operativen“ Mitarbeitern beschäftigte der Verein noch 42 Angestellte in der zentralen Verwaltung.

Als gemeinnütziger Verein durften wir keine Gewinne erwirtschaften. Unsere Einnahmen waren zu mehr als 90 % vom Staat bzw. den Krankenkassen und Versicherungsträgern vorgeschrieben – viel Spielraum blieb da nicht. Dennoch war es uns bisher immer gelungen, die Jahresergebnisse ausgeglichen zu gestalten und zumeist eine kleine Reserve den erlaubten Rücklagen zuzuführen.

Im zweiten Halbjahr 2000 hatten wir uns im Führungskreis des Gutleb Vereins e.V. eine Strategie erarbeitet, die aus folgenden Elementen bestand:

⇒ Leitbild

| |
|--|
| Betreuung ist für uns mehr als Profession. „Gutleb-Betreuung“ ist eine Frage der Würde und des Herzens! |
|--|

Wir wollten uns mit diesem Leitbild in unserem Umfeld, bei allen Kunden und potenziellen Kunden, also eigentlich bei allen Menschen im Raum Karlsruhe bekannt machen als ein Unternehmen, das Betreuung von Men-

² Wenn wir im Folgenden um der flüssigen Lesbarkeit willen von „Mitarbeitern“ schreiben, sind immer sowohl Mitarbeiterinnen als auch Mitarbeiter gemeint.

schen (Kinder und Senioren) als eine zutiefst humane Aufgabe ansieht. Natürlich, wir müssen als Unternehmen leistungs- und kostenbewusst arbeiten, müssen immer ein zumindest ausgeglichenes Unternehmensergebnis ausweisen. Dies ist banal. Jedoch, oberste Maxime unseres Handelns ist der Mensch, ist die Würde im Umgang miteinander.

In Diskussionen mit Managern von „Profit-Organisationen“ habe ich festgestellt, dass – je mehr diese auf das Mitwirken ihrer Mitarbeiter und Kunden (!) angewiesen sind – auch „normale“ Unternehmen den Zusammenhang von Würde und Leistungsfähigkeit begreifen. Mir, aber auch meinen Gesprächspartnern wurde klar, dass der Unterschied zwischen Non-Profit-Organisationen wie dem Gutleb Verein und klassischen Unternehmen eigentlich keiner ist – zumindest gilt dies für „wissensbasierte“ Unternehmen!

Aber, wir haben auch den Anspruch, Würde nicht nur im Kämmerlein zu leben. Wir wollen würdevollen Umgang mit unserer Zielgruppe, aber auch mit unseren Mitarbeitern und Partnern nicht auf einen kleinen Kreis beschränken – das ist unser „Sendungsbewusstsein“! Daher haben wir uns intern folgendes Ziel, eben unser Leitziel gesetzt:

⇒ **Leitziel**

Wir wollen unser Platzangebot in den nächsten fünf Jahren um 50 % steigern.

Kennzahl: Anzahl Plätze

Alle unsere Anstrengungen sollten auf dieses Leitziel fokussiert werden. Es gibt immer verschiedene Wege zu einem Ziel, nur zu viele Wege sollte man nicht einschlagen. So hatten wir uns folgende Wege, wir können auch sagen strategische Themen überlegt, die uns die Zielerreichung ermöglichen sollten:

⇒ **Strategische Themen**

Strategisches Thema S1: Betreuungsqualität

Ziel: Durch mehr Zuwendung die Betreuungsqualität verbessern

Inhalt: Betreuungsqualität

Kennzahl: *aufgewandte Betreuungszeit (hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter)*

Strategisches Thema S2: Mitgliederwachstum

Ziel: Erfolg durch mehr Mitglieder im Gutleb Verein

Inhalt: Mitgliederwachstum

Kennzahl: *Anzahl Mitglieder im Gutleb Verein*

Strategisches Thema S3: Dienstleistungsangebote

Ziel: Zusätzliche Einnahmen durch Ausbau unserer Dienstleistungen für Dritte

Inhalt: Dienstleistungen für Dritte

Kennzahl: *Angebotssumme in TEUR (Frühindikator) bzw. vereinbarte Auftragssumme in TEUR (Spätindikator)*

Die Themen allein zu benennen genügt jedoch nicht, um unser Leitziel zu erreichen – sie sind zu wenig konkret, lassen jedem zu viel Freiraum, geben allein zu wenig Orientierung. Also hatten wir uns entschlossen, auch für folgende Entwicklungsgebiete (das aus dem Amerikanischen übernommene Wort „Perspektiven“ verstand keiner unserer Mitarbeiter) strategische Potenziale schaffen zu wollen – auch hier wieder mit dem Ziel, unser Betreuungsangebot auszudehnen.

⇒ **Entwicklungsgebiete („Perspektiven“)**

Entwicklungsgebiet 1: Menschen (Beschäftigte)

Ziel: Erhöhung des Mitarbeiterengagements

Kennzahl: *Unterstützung durch ehrenamtliche (oder Teilzeitkräfte?) Mitarbeiter (in Stunden)*

Entwicklungsgebiet 2: Kunden

Ziel: Ausbau unseres Images im regionalen Markt

Kennzahl: *Anzahl der Personen, die auf einer Warteliste für unsere Einrichtungen stehen*

Entwicklungsgebiet 3: Geschäftsprozesse

Ziel: Sicherung der Eigenständigkeit unser Betreuungsgruppen durch verstärkte Selbstständigkeit, Nutzung diverser interner wie externer Dienstleistungen zu marktüblichen Preisen etc.; dadurch mehr Flexibilität und Schnelligkeit beim Erarbeiten von neuen Angeboten für unsere Kunden

Kennzahl: *time to market*
(= Zeit von der abgestimmten Idee bis zum ersten Erlös)

Entwicklungsgebiet 4: Finanzen & Controlling

Ziel: Bonität und Sicherheit durch Eigenfinanzierung

Kennzahl: *Innenfinanzierungskraft (Cash Flow/Bilanzsumme)*

Entwicklungsgebiet 5: Kooperationen

Ziel: Durch Zusammenarbeit in Partnerschaft sicherstellen, dass unser Leitbild auch von unseren Partnern unterstützt wird

Kennzahl: *Anteil der A-Partner an unserer Wertschöpfung*

Entwicklungsgebiet 6: Kommunalpolitik

Ziel: Intensiver Kontakt zu den Trägern der Kommunal- und Landespolitik zum Ausbau unserer Leistungen in der Region als bekannteste und beste Wohlfahrtseinrichtung im Raum Karlsruhe

Kennzahl: *Anzahl Treffen mit Kommunalpolitikern*

Mit den drei strategischen Themen und den sechs Entwicklungsgebieten haben wir ein strategieorientiertes Zielgerüst, unsere strategischen Koordinaten geschaffen.

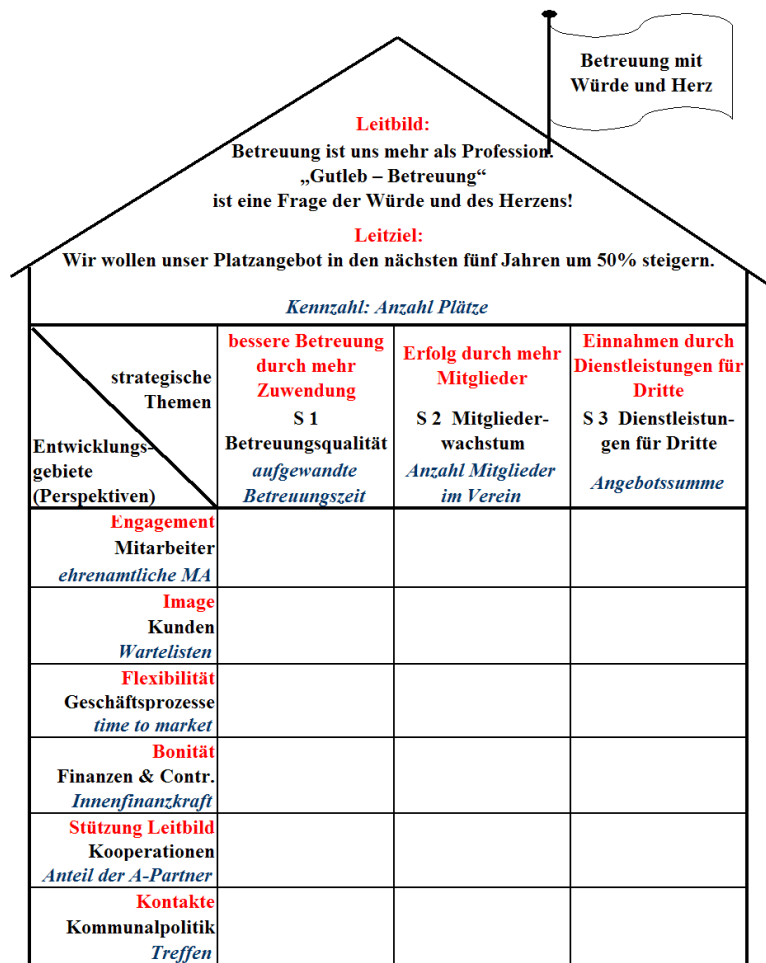


Abb. 1: Das strategische Koordinatensystem des Gutleb Vereins

Dieses Zielgerüst haben wir anschließend mit Leben gefüllt. Viele Ideen für zielgerichtete, ganz konkrete Aktionen wurden erarbeitet. Als zielführend

wurde eine Aktionsidee dann angesehen, wenn sie einerseits ein strategisches Thema und andererseits (gleichzeitig) das Ziel eines Entwicklungsgebietes unterstützt:

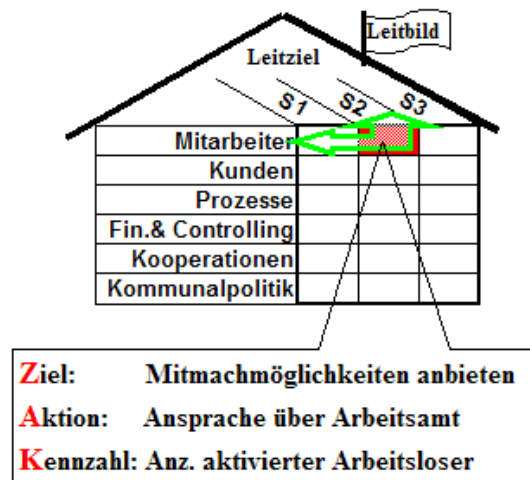


Abb. 2: Zielgerichtete Aktionen im strategischen Koordinatensystem

Wir hatten eine große Sammlung derartiger konkreter „ZAK“-Aktionen zur Umsetzung unserer Strategie erarbeitet, zu viele, um einfach so umgesetzt zu werden. So wurden die gesammelten Aktionsideen zu folgenden sieben strategischen Projekten zusammengefasst, die die Ziele unserer jeweiligen strategischen Themen wie auch der Entwicklungsgebiete unterstützen – und damit auch unser Leitziel:

Strategische Projekte des Gutleb Vereins

| | | |
|------------|--------------------------------|---|
| Projekt 1: | Fordern und Fördern | 😊 |
| Projekt 2: | Gemeinsam in die Zukunft | 😊 |
| Projekt 3: | Kompetenz unserer Mitarbeiter | 😊 |
| Projekt 4: | Finanzkraft | |
| Projekt 5: | Gutleb Dienstleistungsangebote | |
| Projekt 6: | Regionale Zusammenarbeit | 😊 |
| Projekt 7: | Jugend ist Zukunft | |

Nach einem nicht allzu aufwändigen Projektstrukturierungsprozess hatten wir uns in einem Entscheidungsworkshop verständigt, erst einmal vier der sieben strategischen Projekte zu bearbeiten. Alles auf einmal wollten wir uns nicht zumuten. Und auch unsere vorhandenen Ressourcen nicht zu sehr aufbrauchen.

Mit viel Engagement und Motivation haben wir uns dann im Herbst 2000 an die Arbeit gemacht. Wie immer im Leben: Manche Projekte liefen besser an, bei anderen haperte es mit der Umsetzung. Aber wir konnten mit unserem „Haus der Balanced Scorecard“ immer verfolgen, wo wir standen, was wir geleistet hatten – oder auch nicht (s. Abb. 3).

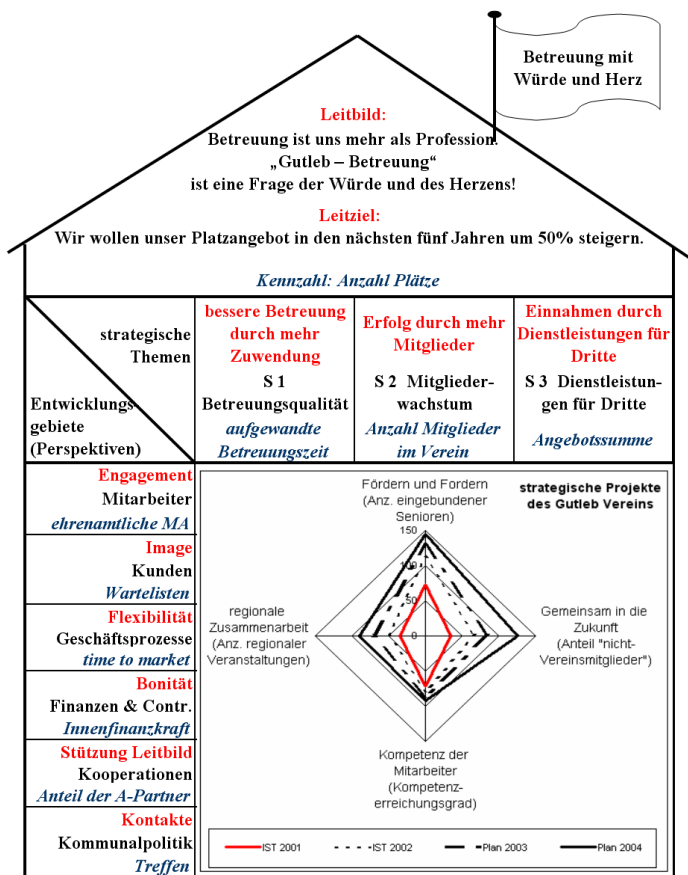


Abb. 3: Haus des Balanced Scorecard des Gutleb Vereins

Wir hatten sogar noch in 2000 begonnen, für einzelne unserer Einrichtungen Bereichs-Scorecards zu entwickeln. Es lief also eine ganze Menge bei uns:

- Spezifische Strategien unter dem Dach unseres gemeinsamen Leitzieles wurden entwickelt,
- die Mitarbeiter unseres Unternehmens dachten und machten mit,
- unsere Zukunft schien in sicher abgesteckten Bahnen zu verlaufen!

1.1.2 Ein überraschendes Treffen mit Folgen

Zu Weihnachten 2001 besuchte ich meine Eltern, die in unsere alte Heimatstadt Radebeul in der Nähe von Dresden gezogen waren, um dort ihren Lebensabend zu verbringen. Wir feierten ruhige, besinnliche Weihnachtstage bei Maultaschen und Dresdner Christstollen. Ich erholte mich bei langen Spaziergängen entlang der Elbe und auf den Weinbergen. Und plötzlich stand Christel vor mir! Christel, meine beste Freundin aus der Schulzeit. Ich erkannte sie erst gar nicht, genau vierzig Jahre hatten wir uns nicht mehr gesehen.

War das eine Freude! Und Sie können sich vorstellen, wie viel wir uns zu erzählen hatten: Vergangenheit und Gegenwart wuchsen zusammen wie in einem Rausch. Christel hatte sich ähnlich wie ich in der Sozialarbeit engagiert. Und war aufgestiegen. Sie leitete im sächsischen Sozialministerium den Bereich, der sich mit Altenbetreuung befasste. Und konnte erzählen von den immensen Veränderungen, die die Wiedervereinigung unseres Vaterlandes gerade für alte Menschen in Ostdeutschland bereitet hat. Von Welten, die zusammengebrochen waren, von Verwerfungen in den Sozialstrukturen, aber auch von den vielen Verbesserungen der materiellen Lage älterer Menschen.

Ich – aus meinem schönen, beschaulichen Karlsruhe – begann zu begreifen, was für eine schwierige Aufgabe hier noch von uns allen zu lösen ist.

Besonders hellhörig wurde ich, als Christel von den aktuellen Problemfeldern bei ihrer Arbeit erzählte. Ein westdeutscher Investor hatte vier große, wunderschöne Altenwohntentren, die so genannten „Sachsen-Residenzen“ im Raum Dresden erbaut. Diese wurden aber nicht angenommen: Die Auslastung lag bei nur 60 %, mit der Folge, dass das Unternehmen Insolvenz anmelden musste. 1.800 alte Menschen, die den Versprechungen des Investors um einen angenehmen Ruhestand in den schönen modernen Wohnanla-

gen gefolgt waren, bangten nun um ihre Wohnungen – und die geleisteten Einlagen. Und 1.100 Mitarbeiter sollten ihren Job verlieren.

Diese Geschichte ließ mich nicht schlafen. So verabredete ich mich zwei Tage später mit Christel im Sozialministerium, wo sie mir Hintergründe und Details der Pleite erläuterte. Und wir besichtigten die „Sachsen-Residenzen“, vier Alteneinrichtungen in Bischofswerda, Pirna, Riesa und Grimma. Toll sahen sie aus: schöne Lagen, architektonisch gelungen und gut angepasst an die Bedürfnisse ihrer Bewohner. Die ungenügende Belegung war leicht zu erklären: Die Baukosten waren so hoch gewesen, dass die Bewohner eine hohe Einlage entrichten mussten. Und dazu noch einen Monatsbeitrag, den man sich vielleicht in Stuttgart oder München, aber nicht in Sachsen leisten konnte.

Der Betreiber war schlichtweg pleite. Die kreditgebenden Banken saßen auf vier Objekten, hatten aber Bedenken vor einer Zwangsversteigerung: Der Rufschaden wäre im regionalen Raum enorm gewesen! Auf Vermittlung von Christel habe ich mich dann auch noch mit Vertretern der zwei führenden Bankinstitute getroffen, die mir signalisierten, dass sie alle vier Komplexe für ca. 50 Mio. EUR³ verkaufen würden.

Das schien geschenkt, denn es waren allein 100 Mio. Landes- und Bundesmittel in die Gebäude geflossen. Und der Investor hatte auch arg geblutet.

Sie können sich vorstellen, wie aufgewühlt ich zurück nach Karlsruhe fuhr. Hatten wir genug Mut und Kraft, so ein Projekt zu stemmen? Es passte ja in unsere Philosophie. Aber auf einen Schlag 2.500 Wohnheimplätze übernehmen, vermarkten und dann auch noch mit Würde und Herz (und Verstand!) führen. Sollten wir uns das zumuten?

Als ich beim ersten Treffen im neuen Jahr meinem Führungskreis von dem Angebot aus Sachsen erzählte, überwogen die Zauderer. „Wir haben doch fünf strategische Projekte, die wir bearbeiten müssten, diese Geschichte in Sachsen passt doch gar nicht in unsere Strategie!“ wurde gemurrt. Aber unser Finanzchef Jochen Bierath, mein designierter Nachfolger, sah die Sache positiv: „Wir könnten die vier modernen und komplett ausgestatteten Wohnheime zu gut 25 % der Baukosten übereignet bekommen, die Personalkosten dürften erheblich günstiger als im Karlsruher Umland sein. Das müssten wir doch schaffen! Und passt nicht in die Strategie? Wer hat denn die Strategie

³ Wir hatten schon zum 1.1.2001 unsere Buchhaltung auf den Euro umgestellt, daher werde ich in diesem Buch alle Wertangaben in Euro machen.

erarbeitet? Würde sie uns von Gott gegeben oder waren wir das? Und wenn wir uns eine Strategie geben können, dürfen wir sie auch verändern, sofern wir es für zweckmäßig halten. Oder etwa nicht? Solange wir uns fragen, ob das ‚Projekt Sachsen‘ in unsere *bisherige* Strategie passt, ist die Antwort klar: Sie passt nicht!

Aber wir können die Frage auch anders formulieren: Sollen wir so eine Chance verstreichen lassen, nur weil sie nicht in unsere Strategie passt? Nein, Strategien müssen immer wieder dem Leben angepasst werden – wenn es Herausforderungen gibt, denen wir uns stellen wollen. Also fragen wir uns doch: Wollen wir uns der Herausforderung stellen? Und da würde ich antworten – ja, das könnte mich reizen! Zumal, ganz nebenbei erwähnt, das ‚Projekt Sachsen‘ durchaus unserem Leitziel entspricht: 50_% mehr Plätze in fünf Jahren.“ Das war ein tolles Plädoyer.

Die Stimmung kippte endgültig zum Positiven, als ich Bilder der sächsischen Einrichtungen zeigte. So schön hatte es sich keiner vorgestellt. Das könnten doch Vorzeigeprojekte für unseren Gutleb Verein werden!

Unser Projekt Sachsen stand: Jochen Bierath wurde beauftragt, in den nächsten 14 Tagen Finanzierungsmöglichkeiten zu eruieren. Johanna Schranz, unsere neue Personalleiterin sollte sich mit dem Geschäftsführer der insolventen Firma und den Betriebsräten der vier Einrichtungen in Sachsen treffen, um den potenziell größten Kostenblock zu untersuchen. Ich übernahm die Gespräche mit unserem Vereinsvorstand, insbesondere mit Klaus Marwitz. Und Jens Harig, der noch recht junge Einkaufs- und Organisationschef, bekam die Gesamtprojektleitung. Sollte er mal zeigen, was er kann! Am 20. Januar 2002 wollten wir entscheidungsreif sein, die Zeit drängte.

1.1.3 Wir haben Investoren, aber die zieren sich

Am nächsten Tag machten sich Johanna und Jens auf den Weg nach Sachsen, interviewten dort den Geschäftsführer der vier Einrichtungen, diskutierten mit den Betriebsräten und ließen sich von Bausachverständigen Gutachten zur Gebäudesubstanz erstellen. Das Fazit dieser Reise besprachen wir am 12. Januar 2002. Der Eindruck der beiden war insgesamt positiv. Sie sahen gute Möglichkeiten, die Kosten in den Griff zu bekommen, denn die Mitarbeiter in Sachsen waren gut ausgebildet, engagiert und bereit, für die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes auf Gehaltsanpassungen bis auf weiteres zu verzichten. Durch den günstigen Kaufpreis bekämen wir im Vergleich zum vorheri-

gen Betreiber auch eine bessere Kostenstruktur. Jedoch war uns allen klar, dass die Belegung auf zumindest 80 % ausgebaut werden müsste, um langfristig kostendeckend zu wirtschaften.

Auch Jochen hatte gewirbelt: Er hatte – nachdem ich unseren Vereinsvorstand in die Idee eingeweiht hatte – mit diesem Finanzierungsalternativen diskutiert. 50 Mio. EUR sind kein Pappenstiel, auch für uns nicht! Eigenkapital konnten wir lediglich 5 Mio. EUR aufbringen. Das reichte nicht aus, um das „Restkaufgeld“ über unsere Hausbanken zu finanzieren. Außerdem hätte ein so geringer Eigenkapitalanteil nicht unserer Philosophie der Unabhängigkeit entsprochen. Aber unser Vereinsvorstand versprach, mit vermögenden Bekannten zu sprechen, vielleicht würden die uns ja unterstützen.

Wir waren fast mit unserer Beratung fertig, als Klaus Marwitz zur Tür hereinschnitt: Aufgeregt erzählte er, dass er zwei Freunde gewonnen hätte, die uns im Prinzip unterstützen würden. Ich sollte doch gemeinsam mit ihm noch heute Abend zum Erbprinzen nach Ettlingen fahren, dort wolle er sich mit beiden Freunden treffen.

Gesagt, getan. Ich bin zwar kein Gourmet und meine, man kann sein Geld besser als für edle Speisen und Getränke anlegen, aber nicht nur das wirklich ausgezeichnete Abendessen war eine gewichtige Erkenntnis für mich: Beide Freunde, lassen wir die Namen mal beiseite, äußerten, dass sie jeweils 10 Mio. EUR in das Projekt stecken würden. Sie sähen die gute Sache, die dahinter steckt. Sie hätten ja auch schon viel vom Gutleb Verein gehört, und man wisse ja nie, ob man nicht einmal selber in die Situation kommt, wo man gerne in unseren Einrichtungen aufgehoben wäre.

Jedoch, 10 Mio. EUR seien eine ganze Menge Geld, das sie nicht „übrig“ hätten. Sie würden schon eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals erwarten. Es müssen ja nicht 10 % sein, aber 5 % wären eine notwendige Größe. Ich geriet schon ins Schwitzen, denn als gemeinnütziger Verein ist Gewinn, sofern er regelmäßig anfällt, eine „Sünde“.

Als mir beide dann auch noch bedeuteten, dass sie ein gewisses Mitspracherecht erwarteten, sah ich die 20 Mio. EUR davonschwimmen. Ein schöner Traum ...

Aber Klaus Marwitz, ich hatte ihn mit den sächsischen Einrichtungen wohl auch angesteckt, ließ nicht locker: „Wie könnte ein Mitspracherecht denn aussehen“, fragte er seine Freunde. Beide verneinten unisono, dass sie direkten Einfluss auf unsere Geschäftsaktivitäten bekommen wollten. Jedoch

wollten sie sicherstellen, dass sie im Fall des Falles mitwirken können, zumindest mehr als ein „normales“ Vereinsmitglied, gegebenenfalls sogar an ihre Einlage herankommen können.

Das war´s!

Am Montag darauf berichtete ich Jochen von dem Abend in Ettlingen. Niedergeschlagen, weil ich keine Chance mehr sah, das anvisierte Projekt zu finanzieren. Und auf finanzielle Abenteuer wollte ich mich, wollten wir uns nicht einlassen. Ich hatte Klaus Marwitz zu dem Gespräch hinzugebeten – hoffte, dass er vielleicht eine andere Lösung finden würde. Vergebens.

1.1.4 Wir werden die Gutleb AG

Beim Herausgehen aus unserem Sitzungszimmer hatte Jochen plötzlich einen Einfall, eine Idee die unser ganzes Sein als gemeinnütziger Verein auf den Kopf stellte: „Warum werden wir denn keine Aktiengesellschaft?“ fragte er. Die Idee schien verrückt, aber als wir sie auf die Schnelle durchspielten, fanden wir einige Argumente für diesen Geistesblitz:

- Wir würden beide Investoren einbinden, ihnen über den Aufsichtsrat indirekte Mitsprache geben.
- Der Gutleb-Verein wird mit 5 Mio. EUR Aktionär der Gutleb AG. Die gemeinnützigen Aktivitäten von Gutleb verbleiben im Rahmen des Vereins. Aber über die AG können sozial engagierte Investoren gewonnen werden. Das Statut sichert, dass die Zeichnungseinlagen nur für die Zwecke des Vereins eingesetzt werden dürfen.
- Die Gutleb AG überlässt ihre Einlagen dem Verein als Darlehen zu marktüblichen Zinsen. Aus den Zinsen können (bei Erfüllung aller gesetzlichen Vorschriften) Dividendenzahlungen finanziert werden.

Gedacht, getan! Innerhalb von zwei Wochen wurde aus diesem Geistesblitz, aus dieser Idee ein Projekt, das – unabhängig vom Zusammengehen mit unseren sächsischen Kollegen – bei uns in Karlsruhe verfolgt wurde. Auch aus diesem Projekt haben wir viel gelernt, aber davon wollen wir hier nicht berichten. Nur so viel: Nach drei Monaten hatten wir die Gutleb AG gegründet, hatten Aktien ausgegeben und so ausreichend finanzielle Mittel eingesammelt, um das „Sachsen-Projekt“ zu stemmen. Aber die AG war auch Verpflichtung: Eine „angemessene Verzinsung“ erwarteten unsere Aktionäre!

1.2 Die Balanced Scorecard unserer sächsischen Kollegen

Von den Sachsen sagt man ja allgemein, sie seien helle! Und so war ich zwar erstaunt, aber dennoch nicht so überrascht zu hören, dass unsere dortigen Kollegen auch schon mit einer Balanced Scorecard strategische Potenziale aufbauten.

Schon bei meinem zweiten Besuch in Dresden zeigte mir Herr Brokowski, der Geschäftsführer der sächsischen Einrichtungen, stolz seine Balanced Scorecard der Sachsen-Residenzen. Zusammen mit einer Beratergruppe aus Südwestdeutschland hatte man diese BSC erarbeitet. Die Vorgehensweise war im Vergleich zu unserer sehr unterschiedlich:

10 Tage lang haben zwei Berater dieses Unternehmens die sächsischen Einrichtungen besucht, dort Analysen erstellt, auch noch einen Spezialisten für kommunale Aufgaben hinzugezogen und dann in einem eintägigen Workshop eine Empfehlung für die Strategie der Sachsen-Residenzen vorgestellt. Beeindruckend, was die sich überlegt haben. Und diese Strategie wurde mit Empfehlungen für strategische Maßnahmen unterfüttert, deren Kennzahlen eine Balanced Scorecard darstellten.

Im Einzelnen sah die Strategieempfehlung folgendes Zielsystem vor:

Mission: „Ruhe, Geborgenheit und Sicherheit im Alter – Sachsen-Residenz“

Hiermit wollte man sich auf das Bedürfnis der wohlsituierten Zielgruppe ausrichten, den Lebensabend in Sicherheit zu genießen, versorgt von gut ausgebildeten Hilfskräften und wohnend in einer Geist und Seele beruhigenden Umgebung.

Vision: Return on capital employed > 8 %.

Natürlich ist es den Beratern klar geworden, dass die wirtschaftliche Lage der Sachsen-Residenzen nicht rosig war. So haben sie der Erzielung einer marktüblichen Verzinsung des eingesetzten Kapitals oberste Priorität gegeben.

Strategische Themen: Mit den strategischen Themen zeigten die Berater auf, in welche Kategorien die Strategie segmentiert werden sollte. Dies wurde mit Hilfe einer „strategy map“ (s. Abb. 4) strukturiert.

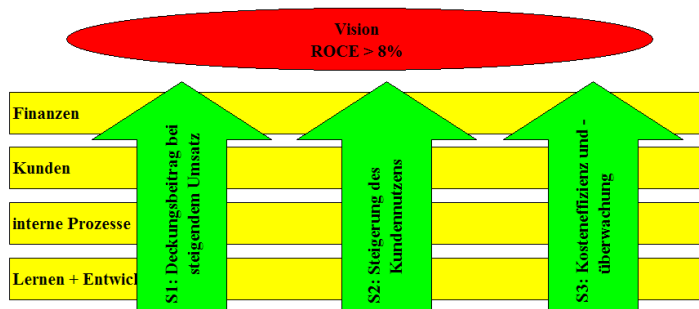


Abb. 4: strategy map der Sachsen-Residenzen

Diese strategischen Themen waren zielorientiert und folgerichtig für die Sachsen-Residenzen aufgebaut:

- | 1.1. Es musste rasch ein wachsender Umsatz mit ausreichenden Deckungsbeiträgen erreicht werden. Alternativen hierzu schien es in der wirtschaftlich schlechten Unternehmenssituation nicht zu geben.
- | 2.2. Um dieses Wachstum erreichen zu können, musste der fühlbare, der erlebbare Kundennutzen gesteigert werden – nur so ist ein wachsender Umsatz mit akzeptablem Deckungsbeitrag zu realisieren
- | 3.3. Die Effizienz der eingesetzten Kosten musste verbessert werden. Hierzu sollte ein striktes Kostenüberwachungssystem aufgebaut und genutzt werden. Überflüssige, nicht dem Kundennutzen dienende Aufwendungen waren strikt zu vermeiden.

Formatiert: Nummerierung und Aufzählungszeichen

Daraus erarbeiteten die BSC-Berater in einem Workshop zusammen mit Dieter Brokowski, dem Geschäftsführer und dessen Finanzchef Manfred Reuse Werttreiber, die relevanten Einfluss auf die Umsetzung der strategischen Themen haben. Und es wurden Kennzahlen für die einzelnen Werttreiber festgelegt. Dies alles konnte in einer verfeinerten „strategy map“ der Ursache-Wirkungs-Ketten grafisch dargestellt werden (s. Abb. 5).

Strategy Map Sachsen-Residenzen nach Kaplan/Norton

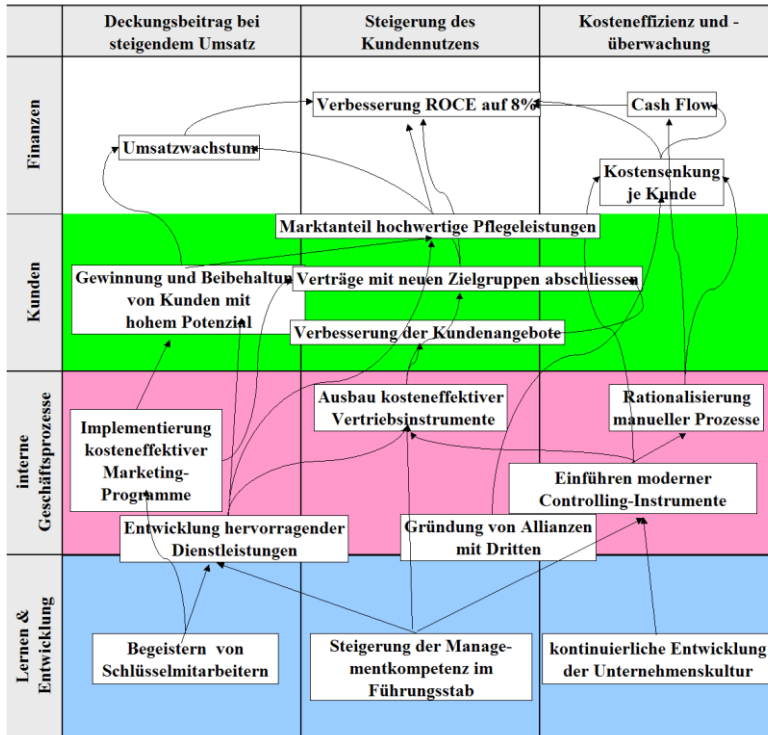


Abb. 5: strategy map mit Ursache-Wirkungs-Ketten der Sachsen-Residenzen

Hier ein Beispiel für die Ursache-Wirkungs-Beziehung einer strategischen Kette der Sachsen-Residenz:

Die Steigerung der Managementkompetenz der Mitarbeiter im Führungsstab führt u.a. zum Aufbau kosteneffektiver Vertriebsinstrumentarien, was wiederum zu einer wachsenden Zahl von Verträgen mit neuen, noch zu definierenden Zielgruppen führen wird. Dadurch können Verträge mit neuen Ziel-

kunden abgeschlossen und so ein Umsatzwachstum erzielt werden – was zu einer Verbesserung des ROCE führen wird.

Die vorgeschlagenen Aspekte waren alle logisch miteinander verknüpft, und so konnte man sicher das Verständnis aller Mitarbeiter für die strategischen Zielsetzungen gewinnen!

So weit so gut!

Die Kennzahlen für die jeweiligen strategischen Ziele konnten zum Teil aus vorhandenen Statistiken übernommen, andere mussten neu ermittelt werden. Und dann sollte begonnen werden, Projekte zur Zielerreichung für die jeweiligen Kennzahlen zu erarbeiten. Für zwei drei Projekte waren schon Projektleiter gefunden worden, die jeweils ein Projektkonzept erarbeiten sollten (s. Abb. 6).

| | Ziele | Kennzahlen | Vor-gaben | Maß-nahmen |
|----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-----------|------------|
| Finanzen | ROCE-Verbesserung | ROCE | | |
| | Umsatzwachstum | Umsatz | | |
| | Cash Flow | Cash Flow | | |
| | Kostensenkung je Kunde | Kosten Kunde | | |
| Kunden | Marktanteil erweitern | Marktanteil | | |
| | Gewinnung von Kunden | Anzahl Kunden | | |
| | Verträge mit neuer Zielgruppe | Anzahl Neuverträge | | |
| | Verbesserung des Kundenangebotes | Anzahl neuer Angebote | | |
| interne Geschäftsprozesse | kosteneffektives Marketing | Marketingkosten Kunde | | |
| | Entwicklung Dienstleistungen | Anzahl neuer Dienstleistungen | | |
| | Ausbau Vertriebsinstrumente | Anzahl Vertriebsmitarbeiter | | |
| | Allianzen mit Dritten | Anzahl Allianzen | | |
| | Rationalisierung manueller Prozesse | Kosteneinsparung in % | | |
| | modernes Controlling | Anzahl Controlling-Listen | | |
| Lernen&Entwicklung | Begeistern Schlüsselmitarbeiter | Anzahl Empowerment-Sitzungen | | |
| | Steigerung Managementkompetenz | Anzahl Schulungen | | |
| | Entwicklung Firmenkultur | Anzahl "Kultur-Meetings" | | |

| Projekt ... |
|--------------------|
| verantwortlich: |
| Projektdauer: |
| Ressourcen: |
| erwarteter Nutzen: |
| Ziel: |

| Projekt ... |
|--------------------|
| verantwortlich: |
| Projektdauer: |
| Ressourcen: |
| erwarteter Nutzen: |
| Ziel: |

Abb. 6: Strategische Ziele, Kennzahlen und Umsetzung in Projekten

Zum Start der ersten Projekte war ein großes „kick off meeting“ aller Führungskräfte geplant, auf dem die Ziele der Balanced Scorecard allen erläutert werden sollten. Und es war geplant, die Zielerreichung auch schon im ersten Jahr zu einer Messgröße für die Bemessung einer „Strategie-Prämie“ zu

machen – so sollten alle Führungskräfte gewonnen werden, beim strategischen Tun mitzumachen.

Aber dazu kam es dann nicht mehr!

1.3 Auf die Kultur kommt es an – Wir müssen uns finden

Zunächst erst einmal hat es uns gefreut, dass auch unsere sächsischen Kollegen eine Balanced Scorecard hatten. Das wird uns die Arbeit erleichtern, dachte ich. Trotz aller Unterschiede im Detail. Da integrieren wir beide Scorecards und arbeiten engagiert an unseren gemeinsamen Zielen.

Aber bereits der erste Bericht von Jens Harig über seine Eindrücke und Erfahrungen beim Anlauf zur Integration hatte mich hellhörig gemacht. Doch lassen Sie sich von ihm direkt berichten. Das ist authentischer.

1.3.1 Das erste Meeting mit den „Dresdnern“

„Also dann Hallo. Auch ich will mich kurz vorstellen: Jens Harig, bin 32 Jahre und seit 2001 Einkaufs- und Organisationschef beim Gutleb Verein. Ich will Ihnen von meinen ersten Erfahrungen als BSC-Projektleiter erzählen.“

Wenn ich heute zurückblicke, erinnere ich mich noch lebhaft an mein erstes BSC-Meeting in Dresden. Vorausgegangen war ein relativ kurzes Gespräch mit unserer Vorstandsvorsitzenden, Frau Heumann. Sie kennen sie ja schon. Frau Heumann also beauftragte mich, das ‚Sachsen-Projekt‘ zu übernehmen, d.-h. die Integration der vier Altenwohnheimprojekte im Raum Dresden in die Gutleb-Philosophie und -Struktur. ‚Eine spannende und interessante Aufgabe‘ – das waren ihre Schlussworte. Welch ein Vertrauensvorschuss, dachte ich mir, denn bei diesem Projekt kann sich der Verein keine Fehler erlauben.

Das Projekt erschien überschaubar zu sein, wie mir Frau Heumann versicherte. Bevor ich richtig startete, wollte ich mir jedoch einen etwas tieferen Eindruck über die Einrichtungen und die Mitarbeiter in Sachsen machen. Mein erster Besuch gemeinsam mit Johanna war ja nicht viel mehr als ein ‚Beschnuppern‘. Daher bat ich den derzeitigen Geschäftsführer, Herrn Brokowski, ein Treffen in Dresden mit den wichtigsten Führungskräften sowie dem Betriebsrat einzuberufen. Aus Karlsruhe waren Johanna sowie zwei weitere Mitarbeiter und unser Betriebsrat mit dabei.

Zu Beginn des Meetings versuchten wir, die kommunikativen Hemmschwellen möglichst niedrig zu halten. Dazu musste nach einem kurzen Gespräch zum Kennenlernen jeweils ein ‚Dresdner‘ einen ‚Karlsruher‘ vorstellen und umgekehrt. Ich lernte Dieter Brokowski kennen: 52 Jahre, verheiratet und seit 3 Jahren hier in der Funktion des Geschäftsführers. Davor war er in unterschiedlichen Unternehmen in leitender Funktion tätig gewesen. Dieter Brokowski ist ein sehr intelligenter aber zugleich äußerst dominanter Charakter. Er hatte in Absprache mit den Investoren die Führungskräfte der Einrichtungen neu ausgewählt. Da war Gertrud Kaysen, 48 Jahre, Leiterin in Riesa – eine Sozialarbeiterin, wie sie im Buche steht. Einfühlsam, aber zugleich mütterlich bestimmt. Oder Jörg Anhalt aus Bischofswerda; mit 45 Jahren der ‚Jüngste‘ im sächsischen Führungskreis. Ein eher stiller, nachdrücklicher Verwaltungstyp. Blieben noch Andreas Prauner, 54 Jahre aus Pirna und Ingrid Görtzig, 49 Jahre. Beide sehr kommunikativ und engagiert. Und Manfred Reuse, der Finanzchef und enge Vertraute von Dieter Brokowski.

Aus Karlsruher Sicht waren zu Beginn des Integrationsprojekts alle eher begeistert über die sich bietende Chance, wenn auch bei einigen nach wie vor Skepsis und Sorge über die Zukunft vorhanden war.

Nach der ersten Stunde im gemeinsamen Meeting wurde uns allerdings bewusst, dass die Sicht der ‚Dresdner‘ eine andere war. Es gab bereits sehr viele Gerüchte über die Sanierungsabsichten der ‚Neuen‘. Da kochten Emotionen hoch. Und ich war zunächst fast ausschließlich damit beschäftigt, gegen ‚Schatten‘ zu boxen. Es kamen so viele Bedenken, Befürchtungen und unterdrückter Ärger zum Vorschein, dass ich mir nach einer Stunde ‚Kreuzverhör‘ schon relativ ausgepumpt vorkam. Das hatte ich nicht erwartet. Dennoch war ich glücklich, den direkten Kontakt gesucht zu haben. Eine Vorbereitung des Integrationsprojekts ohne Klärung und Richtigstellung dieser unterschiedlichen Sichten würde über kurz oder lang zu heftigen Störungen führen.

Ein zweites, ebenso schwerwiegendes Problem wurde mir im Dresdner Treffen ebenso bewusst: Es würde für mich sehr schwierig werden, Dieter Brokowski zu einer aktiven und produktiven Projektarbeit zu gewinnen. Herr Brokowski hatte Schwierigkeiten, mich als Projektleiter zu akzeptieren, da ich viel jünger bin und auch in der Hierarchie tiefer stehe gegenüber ihm als Geschäftsführer. Es würde aber auch schwierig werden, die anderen Dresdner Schlüsselleute einzubinden, da Herr Brokowski scheinbar alle Ar-

beiten am liebsten selbst erledigt. Die Beteiligung der Teilnehmer an der Diskussion war eher gering. Am meisten sprach Dieter Brokowski. Er unterbrach auch oft seine Mitarbeiter und führte deren Gedanken fort – ob immer in deren Sinne, wage ich zu bezweifeln. Herr Brokowski ist halt ein dominanter Typ!

Und ein drittes wurde mir klar: In Dresden herrscht ein Gefühl von Verunsicherung und zugleich stolzem Trotz. Verunsicherung, weil keiner wusste, ob er in Zukunft noch hier arbeiten würde. Und Trotz, weil sie sich sehr stark mit der geleisteten Arbeit identifizierten. Das galt auch, vielleicht sogar vor allem für die Arbeit, die sie in die strategische Planung der Zukunft gesteckt hatten – und nun sollte alles wieder von vorne beginnen?

Wenn auch das Meeting als solches wenig zur inhaltlichen Klärung der nächsten Schritte gebracht hatte, so hatte es mir doch gründlich die Augen dafür geöffnet, auf was ich mich da eingelassen hatte: Mir wurde klar, dass dies ein besonders komplexes Projekt war, da ich mich um die inhaltlichen **und** die menschlich-sozialen Herausforderungen kümmern musste. Wir hatten es mit zwei sehr unterschiedlichen Kulturen zu tun. Das Integrationsprojekt wurde eben deshalb so kontrovers aufgefasst: Die Karlsruher sahen es überwiegend als Chance und ‚fürchteten‘ schlimmstenfalls die viele Arbeit. Die Dresdner erlebten das Projekt eher als Bedrohung, als Bedrohung für ihre Arbeitsplätze, als Bedrohung ihrer Selbständigkeit und als Bedrohung ihrer Würde.

1.3.2 Um was geht es in dem Integrationsprojekt – die Notwendigkeit einer grundsätzlichen Klärung

Zurück in Karlsruhe saß ich nach gründlicher Vorbereitung mit Frau Heumann zusammen. Wir besprachen das Projekt aus meiner neu gewonnenen Sicht. Dabei waren wir uns recht schnell darüber im Klaren, dass wir mit einer derartigen Komplexität nicht gerechnet hatten und das Ganze auch für den Gutleb Verein Neuland bedeutete. Also versuchten wir zunächst, in einer anregenden Diskussion zu erarbeiten, welche Herausforderungen für alle Beteiligten am Projekt eine Rolle spielten:

- Der Gutleb Verein wird Gründungsmitglied einer Aktiengesellschaft werden, um die Finanzen für das Projekt zu sichern. Uns allen war damals nicht so richtig klar, was das für unsere Arbeit genau bedeuten würde.

– Brauchten wir neue Strukturen, neue oder geänderte Prozesse?

- Würden z.-B. einige Bereiche von Karlsruhe und Dresden (seit unserem Meeting nannte ich die Kollegen aus Sachsen vereinfachend die ‚Dresdner‘) zusammengelegt werden müssen?
- Könnte es sein, dass Entlassungen auch hier in Karlsruhe notwendig wären?
- Wie selbstständig könnte Dresden bleiben?
- Die veränderte Gesellschaftsform, der Einfluss der Geldgeber auf das Unternehmen auf der einen Seite, die Integration der Dresdner andererseits würden unsere Unternehmenskultur stark beeinflussen. Wenn der Gutleb Verein nicht getrieben sein wollte, dann mussten wir diese Veränderung aktiv angehen und steuern. Und wir standen zugleich vor der Entscheidung, wie wir auf ‚die Sachsen‘ wirken wollten: als ‚Sieger‘ oder als ‚Integratoren‘.
- Der Gutleb Verein musste schnell Klarheit herstellen über die berufliche Zukunft der Mitarbeiter, dies vor allem in Sachsen. Ansonsten würden die Leistungsträger abwandern. Wir konnten nicht solange warten, bis wir ‚in Ruhe‘ eine neue Balanced Scorecard erarbeitet hätten.
- Die Größe des Geschäfts (Anzahl betreuter Kunden, Anzahl Mitarbeiter, Umsatz, Kosten etc.) war für den Gutleb Verein ein Quantensprung – das, was z. B. früher ‚fast auf Zuruf‘ ging, würde jetzt ganz anders gesteuert werden müssen.
- Der Gutleb Verein wurde zum ersten Mal in anderen Regionen tätig, mit all den daraus resultierenden Herausforderungen z. B. bezüglich der Kommunikation zwischen den Standorten, der regional spezifischen Kundenerwartungen sowie ganz neuer Kostenstrukturen etwa durch häufiges Reisen zwischen Karlsruhe und Dresden.“

Soweit der Bericht von Jens Harig.

Uns wurde deutlich, dass die Erarbeitung einer **gemeinsamen** Strategie für das neue Gutleb-Unternehmen von entscheidender Bedeutung war. Vieles würde sich wesentlich verändern. Die alte Karlsruher Scorecard ging in vieler Hinsicht von ganz anderen Rahmenbedingungen aus. Sie konnte daher nicht mehr „stimmen“. Und für die Scorecard der Dresdner galt das in noch viel stärkerem Maße.

1.3.3 Management der Erwartungshaltungen

Wie sollten wir nun unter diesen Bedingungen das Integrationsprojekt „Neue Gutleb AG“ (das Kind hatte zwischenzeitlich einen anderen Namen bekommen) angehen? Solange nicht die größten Missverständnisse zwischen Karlsruhe und Dresden ausgeräumt waren, erschien es nicht sinnvoll, das Projekt zu beginnen. Der offene und schlimmer noch, der verdeckte Widerstand sowie ständige Reibereien wären zu große Risiken gewesen. Aber wir wollten wegen der brodelnden Gerüchte und der Abwanderungsgefahr hoch qualifizierter Mitarbeiter auch nicht untätig bleiben. Was tun?

Nach längerer Überlegung, nach vielen Gesprächen mit Kollegen in Karlsruhe und Dresden, kamen wir zu folgendem Schluss: Die beste Form des Zusammenwachsens ergibt sich aus gemeinsamer Arbeit. Wir wollten also sofort Möglichkeiten unmittelbarer Zusammenarbeit schaffen. Und das nicht auf irgendwelchen ‚Nebenschauplätzen‘, sondern für die zentralen Fragen unserer zukünftigen Strategie. Allerdings mussten wir uns der Probleme bewusst sein, die wir dabei zu meistern hatten. Denn der vielleicht wichtigste Punkt im Umgang miteinander ist das **Managen unserer Erwartungshaltungen**. Wenn wir uns auf die zu erwartenden Konflikte einstellen, haben wir sie schon halb gelöst. Wir brauchen dann „nur“ noch den Willen, aufeinander zuzugehen und voneinander zu lernen, um besser miteinander klar zu kommen:

- Wir mussten sicherstellen, dass wir trotz des erhöhten Klärungs- und Abstimmungsbedarfs unsere gesteckten Ziele erreichten. Denn nichts ist frustrierender, als einen Neuanfang mit ständigen Termin- oder Kosten-„Niederlagen“ zu beginnen. Wir mussten uns also voll auf die inhaltlichen Aufgaben der Fusion konzentrieren.
- Wenn wir die gemeinsame Arbeit im Integrationsprojekt „Neue Gutleb AG“ als Keimzelle des Zusammenwachsens von Karlsruhe und Dresden betrachteten, dann mussten wir uns zusätzlich zur inhaltlichen Arbeit auch mit unseren unterschiedlichen Biografien und Erfahrungswelten auseinander setzen. Dies bedeutete, mit Missverständnissen und daraus resultierenden Konflikten zu rechnen. Und dass wir es mit dem Umstand des ‚aneinander vorbei Redens‘ zu tun haben würden.

(Als ich diesen Gedanken im erweiterten Führungskreis darlegte, sahen mich alle etwas verständnislos an. Ihnen erzählte ich als Beispiel für die schwerwiegenden Auswirkungen kultureller Unterschiede folgende Geschichte: Während des zweiten Weltkriegs kam es in England immer wie-

der zu großen Konflikten zwischen amerikanischen Soldaten und englischen jungen Frauen. Beide Gruppen „beschuldigten“ sich gegenseitig der sexuellen „Anmache“. Eine eingehende Untersuchung stellte fest, dass den Konflikten unterschiedliche kulturelle Verhaltensmuster zugrunde lagen. Kern der Missverständnisse war die Bedeutung des Kusses: Während im US-amerikanischen Kulturkreis ein Kuss sehr frühzeitig in der Beziehung ausgetauscht wurde, war in der englischen Kultur der Kuss das Vorspiel zum Geschlechtsverkehr, kam also erst zu einem viel späteren Zeitpunkt der Beziehung ‚ins Spiel‘.

Erst eine wissenschaftliche Untersuchung fand diese Ursache für die fortwährenden Konflikte. Die Beteiligten hatten das nicht gesehen, weil es außerhalb ihrer bisherigen Erfahrungswelt lag.)

- Ebenso wichtig erschien uns die Notwendigkeit, durch aktives Marketing sowohl in Dresden als auch in Karlsruhe eine positive Haltung bei allen von der Fusion betroffenen und an der Fusion beteiligten Gruppen (den so genannten *Anspruchsgruppen*) zu erreichen. Denn Unzufriedenheit und fehlende Motivation auch nur bei wenigen Anspruchsgruppen würde unser Integrationsprojekt stark behindern.

Im Bewusstsein der zu erwartenden Probleme gingen wir also daran, eine Steuerungsgruppe aufzubauen, die sich um die Gesamtkoordination kümmern und unseren Strategieworkshop vorbereiten und durchführen sollte.

Aufgrund unserer Vorarbeit erschien es zweckmäßig, die Gruppe nicht nur gleichberechtigt aus Karlsruhern und Dresdnern zusammenzusetzen, sondern die Dresdner stärker einzubeziehen. Das würde ihr Selbstwertgefühl stärken. Aber es blieb dennoch eine schwierige Entscheidung, denn ich wollte die Steuerungsgruppe für die Strategieprojekte klein und schlagkräftig aufbauen. Ein Team von vier Personen hätte ausgereicht. Mit jeder weiteren Person vergrößerte sich die Gefahr, in endlosen Debatten konzeptionelle Ansätze zu zerreden.

Zum Schluss entschieden wir uns in Abstimmung mit Herrn Brokowski und seinem Team für eine Gruppe aus 5 Personen: Johanna und Jens (ihre Zusammenarbeit gestaltete sich immer besser, sie teilten viele grundlegende Auffassungen miteinander) wurden für Karlsruhe, Gertrud Kaysen, Andreas Prauner sowie Jeanette Prinz, Betriebsrätin und Kollegin aus dem Bereich Pflege für Dresden ausgewählt. Wir vereinbarten, abwechselnd in Dresden und Karlsruhe zu tagen – auch dies als ein Zeichen für die Gleichberechtigung beider Standorte.

1.4 Die Vorbereitung des Strategieworkshops

Gesagt, getan. Schon wenige Tage später fand sich die Gruppe das erste Mal zusammen und begann mit der gemeinsamen Vorbereitung unseres Strategieworkshops. Die Geschichte der Gutleb AG nahm ihren Lauf. Allerdings war im Vorfeld noch einiges zu klären. Zwei Punkte will ich kurz erläutern:

1.4.1 Aufgaben im Vorfeld

Eine Steuerungsgruppe hatten wir jetzt, aber was erwarteten wir von unserem Strategieprojekt? Allgemein konnten wir es schön formulieren: die erfolgreiche Fusion von Karlsruhe und Dresden. Doch was sollte das bedeuten? Normalerweise würden wir jetzt konkrete Planungsschritte durchgehen, von der Zweckdefinition des Projekts, über die Formulierung konkreter Ziele, der zeitlichen und kostenmäßigen Planung des Projekts bis hin zu einer genaueren Definition der Projektorganisation. Nur, an dem Punkt waren wir noch gar nicht. Die konkreten Inhalte der Fusion und die zu bestimmenden Einzelprojekte würden das Ergebnis des anvisierten Strategieworkshops sein und seiner Umsetzung durch eine gemeinsame Balanced Scorecard. Was blieb uns, solange der Workshop noch nicht durchgeführt wurde, dann noch zu tun?

Dies waren die Fragestellungen unseres ersten gemeinsamen Treffens.

Wir kamen zu folgenden Ergebnissen:

1. Der übergeordnete Zweck unseres Projekts ist die erfolgreiche Fusion von Karlsruhe und Dresden. Zu konkretisieren, was unter Fusionsprozess und Erfolg zu verstehen ist, würde die Aufgabe des Strategieworkshops sein.
2. Unser erster nennenswerter Meilenstein war die Vorbereitung des Strategieworkshops. Dazu zählte die Auswahl geeigneter Berater, die Organisation des Ganzen und die Durchführung notwendiger „Marketingaktionen“ im Unternehmen zur Sicherung der Akzeptanz des Vorgehens.
3. Die Zeit vor der Durchführung des Workshops wollten wir dazu nutzen, in einer ersten Diagnose der Ausgangslage die relevanten Rahmenbedingungen des Fusionsprozesses zu erheben. Unabhängig, wie dann die konkreten Projekte definiert werden würden, hätten wir

eine wichtige Vorarbeit geleistet. Denn für jedes Projekt gibt es zwei wesentliche Stolperfallen:

- Nicht zu wissen, wo die Reise hingehet (fehlende oder unkonkrete, nicht messbare Ziele). Die „Reiseziele“ zu erarbeiten war die Aufgabe des Strategieworkshops.
- Und/oder nicht zu wissen, von wo aus die Reise startet (wenn ich nicht weiß, wo ich mich befinde, nützt mir die detaillierteste Karte nichts) – die wichtigen Ausgangsdaten zu definieren, das war unsere Aufgabe.

1.4.2 Auswahl der Berater

Die Auswahl der Berater war aus pragmatischen Gründen von Anfang an auf zwei Beratungshäuser beschränkt, nämlich auf die Berater, die Dresden bzw. Karlsruhe bei der Entwicklung der Balanced Scorecard unterstützt hatten. Aus zeitlichen Gründen, aber auch aus Akzeptanzgründen wäre es unsinnig gewesen, die Suche noch einmal von vorne zu beginnen. Beide Standorte waren mit ihren Beratern zufrieden gewesen. Aber die Ansätze waren bekanntermaßen verschieden. Karlsruhe hatte stärker die kommunikative Zusammenarbeit aller Betroffenen betont und die gemeinsame Ausrichtung und Organisation der Arbeit. Demgegenüber hatten die Dresdner eine eher auf die Kompetenzen des Geschäftsführers ausgerichtete Balanced Scorecard erarbeitet, ein C(K?)ontrolling-Werkzeug des oberen Managements.

Nachdem die Steuerungsgruppe einige Positionen und Informationen zusammengestellt hatte, trafen wir uns im erweiterten Leitungskreis mit den Dresdnern, um zu einer Entscheidung zu kommen. Die Diskussion gestaltete sich kontrovers. Herr Brokowski plädierte vehement für „seine“ Berater und deren Vorgehen:

„Kommunikation ist ein schöner Zug. Aber wenn das Schiff am Untergehen ist, sollte man nicht demokratisch abstimmen, was zu machen ist. Da ist Handeln gefragt. Zupacken! Und zwar vom Kapitän. Der Rest der Mannschaft fügt sich automatisch. Sind doch auch tolle Leute, oder? Also nicht lange palavern. Ich brauche die geeigneten Kennzahlen, damit ich die richtigen Entscheidungen treffen kann. Und dann los!“

Da hatten wir sie, die unterschiedlichen Auffassungen. Allerdings war ich – wie schon erwähnt – darauf vorbereitet. Es entsprach meiner Erwartungshaltung. Also erwiderte ich:

„Lieber Herr Brokowski. Ich gebe Ihnen vollkommen Recht in Ihrer Einschätzung, was zu machen ist, wenn ein Schiff untergeht. Dennoch darf ich anmerken, dass ich keinen Widerspruch zur Wichtigkeit guter Kommunikation sehe: Alle müssen das gleiche Verständnis der Dringlichkeit unserer Lage haben, damit wir gemeinsam am gleichen Strang ziehen. Sind nicht schon Schiffe deswegen kollidiert und gesunken, weil die Mannschaft nicht aufeinander eingespielt war oder einige Matrosen sich nicht ausreichend sprachlich miteinander verständigen konnten? Und das trotz der frühzeitigen Befehle des Kapitäns? Da half ihm auch sein gutes Kontrollzentrum nicht, denn es waren zu wenige da, die seine Befehle in seinem Sinne umsetzen konnten.

Aber ein Punkt ist mir noch viel wichtiger: Aus meiner Sicht befinden wir uns nicht auf einem untergehenden Schiff. Und wir sollten uns davor hüten, dieses Gleichnis vor unseren Mitarbeitern auszusprechen. Ich sehe uns eher als Konstrukteure auf der Werft. Wir sind dabei, umzusteigen auf ein neues, großes, gemeinsames Schiff. Und wir müssen uns verständigen, von welcher Art dieses Schiff sein soll. Was für ein Schiff wir für unsere nächsten Reisen gebrauchen können. Und um es sturmsicher, aber auch komfortabel zu gestalten, brauchen wir die Vorschläge aller Mitarbeiter – sowohl aus Dresden als auch aus Karlsruhe. Viel Zeit wird uns nicht bleiben, aber diese Zeit sollten wir nutzen, ein gutes Schiff zu bauen, dem wir uns alle anvertrauen, weil wir ihm, weil wir uns vertrauen.

Um das Gleichnis zu verlassen: Noch sind die Rahmenbedingungen des Gesundheits- und Pflegesystems halbwegs stabil. Aber das kann sich schnell ändern; in ein paar Jahren, vielleicht sogar schon in wenigen Monaten. Und dann will ich mit der Gutleb AG gut vorbereitet sein. Dann werden jene die besten Chancen im Wettbewerb haben, welche die meisten innovativen Mitarbeiter mobilisieren können. Ideen werden gefragt sein statt Kommandos. Natürlich muss auch dann entschieden werden. Und Entscheidungen sind konsequent umzusetzen. Aber alle bei uns sollen in der Lage sein, die Entscheidungen zu verstehen und mit eigenem Engagement zu füllen. Das erfordert Investitionen – von nichts kommt nichts. Allerdings weniger Investitionen materieller Art als in die Köpfe und die Herzen. Solche Investitionen beginnen immer mit Kommunikation.“

Herr Brokowski war sichtlich beeindruckt von meiner Rede. Zumindest schien es mir so. Vielleicht hatte er mich so energisch noch nicht erlebt. Oder er wollte mir einfach entgegenkommen. Eventuell hatte auch schon die

Steuerungsgruppe ihre Wirkung getan. Sei es wie es sei: Nach einer kurzen Pause und einigen erklärenden Worten, pflichtete er mir bei. Damit war die Entscheidung gefallen. Wir entschieden uns für die „Karlsruher“ Berater, da sie die **Kommunikation** über die Zukunft als den Dreh- und Angelpunkt ihres Vorgehens darlegten.

2 Aus Erfahrung lernen – Was bringt, was kostet uns eine Balanced Scorecard?

Auf einen Blick:

- ⇒ Je länger ein Unternehmen mit der Balanced Scorecard arbeitet, umso klarer tritt eine Erfahrung zutage: Die Balanced Scorecard kann nur soviel erreichen, wie die beteiligten Personen in sie investieren.
- ⇒ Wir formulieren oft strategische Ziele, organisieren dann aber die operative Arbeit. Dann besteht die Gefahr, dass die Umsetzung der Strategie auf der Strecke bleibt oder nur intuitiv erfolgt.
- ⇒ Strategische Arbeit führt zur Entwicklung von Potenzialen. Operative Arbeit schöpft bestehende Potenziale aus.
- ⇒ Jede Strategie hat eine „objektive“ und eine „subjektive“ Seite. Objektiv meint das Fixieren gemeinsamer Ziele und Aufgaben, ihre Konkretisierung durch Profile und Kennzahlen sowie deren Verankerung im Berichtswesen. Subjektiv meint die individuelle Motivation, ihre Konkretisierung durch die Übernahme von Verantwortung und deren Verankerung durch Konsequenz. Beides sollte nachhaltig miteinander verbunden werden. Die Balanced Scorecard ist dazu ein geeignetes Instrument.

Da hatten wir also zwei Balanced Scorecards. Eine „bei uns“ in Karlsruhe und eine andere „bei denen“ in Sachsen. Und wir waren fest entschlossen, zu einer gemeinsamen BSC zu kommen. Aber manchmal dachte ich so bei mir: Sind wir wirklich schon soweit? Was erwarten wir eigentlich von einer gemeinsamen Balanced Scorecard, wenn wir immer noch in Kategorien „bei uns“ und „bei denen“ denken?

Beim ersten Mal, in Karlsruhe, da hatten wir uns diese Frage nicht wirklich gestellt, was wir erwarten. Wir hatten ja keine realistische Vorstellung von der Balanced Scorecard. Sicher, theoretisch schon; ich hatte mich damit be-

fasst. Und nicht zu knapp – wie ich damals dachte. Aber was bedeutet schon lesen oder hören über eine Sache im Vergleich zum selbst Tun.

Das war jetzt zum Glück anders. Jetzt hatten wir schon Erfahrungen. Die waren nicht unbedingt schlecht. Aber auch nicht berauschend gut. Wir hatten ein paar Projekte auf den Weg gebracht und unser „Wir-Gefühl“ gestärkt. Das war durchaus den Einsatz wert. Allerdings merkte ich schnell, dass ohne ständiges Nachdrücken der Prozess immer wieder zu versanden drohte. Unsere Balanced Scorecard war noch weit entfernt davon, ein „Selbstläufer“ zu sein. Vielleicht war das auch meine große Illusion: Der Glaube an die Balanced Scorecard als ein Selbstläufer. Ein strategisches Vehikel, das wir nur anzustoßen hatten. Und der Rest würde sich von allein ergeben.

Doch allmählich begann ich mich davon zu lösen. Je länger der Gutleb Verein mit der Balanced Scorecard arbeitete, umso klarer wurde mir eine eigentlich banale Erkenntnis:

| |
|---|
| Die Balanced Scorecard kann nur soviel erreichen, wie die beteiligten Personen bereit sind, in sie zu investieren. |
|---|

Wir hätten das eigentlich früher wissen müssen. Im Workshop damals, als wir unsere Balanced Scorecard erarbeiteten, hatten unsere Moderatoren mehr als einmal gefragt: Wollt Ihr Euch das wirklich antun? Balanced Scorecard ist beständige, harte Arbeit, wenn Ihr sie, wenn Ihr Euch und Eure Ziele ernst nehmen wollt! Ihr müsst Euch überlegen, woher die Kraft dafür kommen soll. Wo sie praktisch immer wieder herkommt. Wie Ihr das organisiert.

Aber manchmal reift Erkenntnis eben erst mit der praktischen Erfahrung. Und da unsere Erfahrungen mit den Erwartungen nicht ganz übereinstimmten, haben wir nach den Gründen gesucht, warum unser BSC-Prozess trotz erster Erfolge nicht ganz so lief, wie wir uns das vorgestellt hatten. Denn wir wollten unsere Fehler, wenn man sie überhaupt so nennen konnte, bei der uns bevorstehenden gemeinsamen Balanced Scorecard mit den Dresdnern nicht wiederholen. Wir sind auf folgende Punkte gestoßen:

2.1 Mit operativer Arbeit strategische Ziele umsetzen?

Ziele deklarieren und Ziele leben sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Das beginnt beim Verständnis für das strategische Tagesgeschäft. Oftmals definieren wir durchaus anspruchsvolle strategische Ziele – da waren wir sowohl in Karlsruhe als auch in Dresden eigentlich ganz gut. Aber dann, wenn es

konkret wird, organisieren wir eher die operative Arbeit. Dabei bleibt das strategische Tagesgeschäft schnell auf der Strecke oder bestenfalls dem Zufall oder der Intuition der Beteiligten überlassen.

2.1.1 Der Unterschied zwischen „strategisch“ und „operativ“

Das liegt wahrscheinlich daran, dass es nur wenige Begriffe gibt, die mit so vielen Unklarheiten verbunden sind und zugleich so häufig genutzt werden wie „operativ“ und „strategisch“. Und weil wir oftmals nicht genau sagen können, was eine Strategie ist, fällt es uns auch so schwer, eine Balanced Scorecard praktisch zu leben, die den Intentionen ihrer Erfinder Robert S. Kaplan und David P. Norton gerecht wird: „Transform strategy into action“ (die Strategie in konkrete Aktionen überführen)!

- Da sprechen wir z. B. vom „Operationalisieren“ unserer Strategie und meinen eigentlich ihre Konkretisierung. Dem liegt die Annahme zugrunde, das Konkrete sei immer operativ.
- Gleichzeitig verbinden wir mit „operativ“ im Allgemeinverständnis oft das kurzfristige Tagesgeschäft, während „strategisch“ etwas Langfristiges darstellt. Nach dem Motto: Das Operative kommt sofort – das Strategische haben wir später, Tendenz: irgendwann.
- In wieder anderem Verständnis sehen wir im Strategischen das Übergeordnete und im Operativen das daraus Abgeleitete – vielleicht gibt es deshalb so viele Führungskräfte, die Strategie als ausschließlich ihre Domäne betrachten, während das Operative dem „gemeinen Fußvolk“ überlassen bleibt.

Aber wenn ich es recht bedenke, hilft uns das alles nicht weiter. Denn die Attribute „abstrakt“, „langfristig“ und „übergeordnet“ sagen uns bestenfalls, wie eine Strategie ist; sie sagen uns nicht, was sie ist.

Allerdings kann ich heute selbst das „Wie“ nicht mehr so stehen lassen. Durch meine praktischen Erfahrungen habe ich inzwischen gelernt: Strategisches Arbeiten ist immer auch konkrete, kurzfristige Tagesarbeit und die

Aufgabe jedes Einzelnen. Nicht umsonst sprechen Kaplan/Norton von der Strategie als „everyone’s everyday job“⁴.

Das ist eigentlich auch vollkommen einsichtig. Für die Zukunft kann ich immer nur Konzepte und Pläne erarbeiten. Praktisches Tun – und da sind strategisches und operatives Arbeiten völlig gleich – praktisches Tun erfolgt immer im Heute, ist immer Tagesarbeit. Wir leben nun einmal weder gestern noch morgen. Für das Gestern haben wir Erinnerungen und für das Morgen Erwartungen. Leben und Tun können wir nur im Heute.

Und praktisches Tun ist immer konkret. Wir können abstrakte Begriffe schreiben und reden. Das können wir sogar ziemlich ausgiebig und meistens zum Verdruß aller anderen. Aber wir können nicht abstrakt arbeiten.

Und als Führungskräfte lernen wir eigentlich immer wieder aufs Neue, dass wir entweder alles alleine tun müssen – dann sind wir aber keine Führungs-kräfte (denn dann führen wir ja niemanden). Oder wir brauchen Mitarbeiter auf allen Ebenen, die mit uns gemeinsam arbeiten; strategisch wie operativ, sehr konkret und Tag für Tag!

Soweit so gut. Allerdings wissen wir immer noch nicht, was das Strategische vom Operativen unterscheidet. Ich will das mal an einem gewöhnlichen Geschäftsvorfall demonstrieren:

Wir haben einen Auftrag erhalten. Das ist schön! Wir wollen ja unsere Dienstleistungen für Dritte ausbauen. Also das passt, wie wir so sagen. Nun werden wir uns darum kümmern, den Auftrag erfolgreich abzuwickeln. Wir werden die Kapazitäten bereitstellen, geeignetes Personal einsetzen, auf die Sicherung der Qualität achten, die beteiligten Partner disponieren und uns bemühen, immer Liquidität zur Verfügung zu haben. Da wir uns ein Controlling leisten, werden wir die Abwicklung durch eine Kosten- und Leistungsrechnung begleiten und abschließend die Rentabilität des Auftrags dokumentieren, um uns zu vergewissern, dass er mehr Geld eingebracht hat, als wir für ihn ausgegeben haben.

Das Ganze hat nur einen kleinen Haken: Wir unterstellen wie selbstverständlich, dass alles „da ist“ – der Auftrag, die Kapazitäten, das Personal, die Qualität, die Partner, die Liquidität, das Controlling. Aber diese Voraussetzungen unserer Arbeit müssen erst einmal erworben oder erschaffen werden,

⁴ Kaplan, R., Norton, D.: Die Strategiefokussierte Organisation, Schäffer-Poeschel Verlag 2001, S. 12

bevor wir sie nutzen können. Wir brauchen entsprechende Potenziale, um erfolgreich arbeiten zu können. „Potenzial“ meint hier zum einen die *Möglichkeit*, etwas zu tun (z. B. diesen Auftrag) und zum anderen die dazu erforderlichen *Fähigkeiten* (z. B. Personal, Partner, Kapazitäten).

Also ganz einfach, wir schöpfen aus den Potenzialen, die wir haben. Aber wenn alle Potenziale ausgeschöpft, wenn alle Aufträge erledigt sind, haben wir keine Arbeit mehr. Es sei denn, wir haben uns parallel zur Auftragsabwicklung um neue Aufträge bemüht; haben daran gearbeitet, dass unsere Kapazitäten weiterentwickelt wurden, das Personal ausreichend befähigt ist und Lieferanten und Kooperationspartner zur Verfügung stehen; und dass unser Controlling den betriebswirtschaftlichen Zahlen Transparenz verleiht und die Liquiditätlinien dem Bedarf genügen.

Das bedeutet:

Wenn wir auch *morgen* noch Arbeit haben wollen, müssen wir *heute* für entsprechende Möglichkeiten und Fähigkeiten sorgen.
Wir dürfen bestehende Potenziale nicht nur ausschöpfen, wir müssen auch beständig neue Potenziale entwickeln.

Das ist der Kern: der unterschiedliche Umgang mit unseren Möglichkeiten und Fähigkeiten (Potenzialen).

- Zum einen geht es darum, Potenziale zu entwickeln. Dann handeln wir strategisch.
- Zum anderen geht es darum, bestehende Potenziale mit möglichst hohem Wirkungsgrad auszunutzen. In diesem Fall handeln wir operativ.

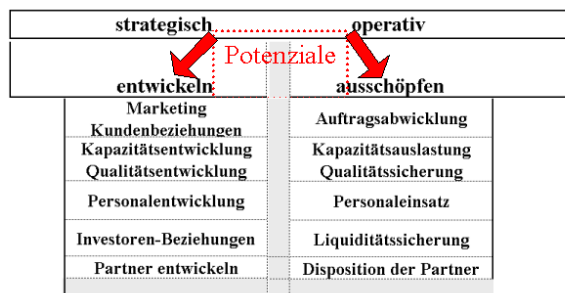


Abb. 7: Unterscheidung strategisch- – operativ

Wenn wir also dem originären Gedanken der Balanced Scorecard (transform strategy into action) gerecht werden wollen, müssen wir uns auf die Entwicklung jener Möglichkeiten und Fähigkeiten (Potenziale) konzentrieren, die wir zur Erreichung unserer strategischen Ziele benötigen. Damit wir sie zu gegebenem Zeitpunkt mit hoher Wirkung operativ nutzen können!

Beispiel: Kostensenkung

Kostensenkung ist eine häufig in Balanced Scorecards formulierte Zielstellung. Wir hatten sie auch im Visier – und werden kostensenkende Maßnahmen auch weiterhin im Auge bewahren. Aber Kostensenkungsprogramme sind zumeist operativ orientiert – obwohl wir sie mit dem Attribut „strategisch“ belegen. Wir konzentrieren uns auf die vorhandenen Möglichkeiten für „schnelle“ Einsparungen. Und vergessen darüber, dass jede Einsparung Voraussetzungen benötigt.

Die *erste* Voraussetzung besteht darin, unsere Kosten zu trennen nach denen, die wir für die Entwicklung unserer Einrichtungen brauchen und jenen, auf die wir eher verzichten können. Mit anderen Worten: Ich liebe Kosten, wenn sie mich in die Lage versetzen, mehr Geld einzunehmen als ich ausbebe. Diese Kosten werde ich gerne in die Höhe treiben. Aber ich hasse jene, von denen es so schön heißt „außer Spesen nichts gewesen“.

Die *zweite* Voraussetzung besteht im Einwirken nach „innen“: Die Förderung von Kostenbewusstsein; die Aufdeckung der Möglichkeiten, an allen Arbeitsplätzen die Kosten auch tatsächlich beeinflussen zu können; die Befähigung aller Beteiligten, diese Möglichkeiten wahrnehmen zu können.

Das sind vor allem Controlling-Aufgaben, wenn wir unter Controlling mehr verstehen als reine Kostenrechnung. Und die liegen im strategischen Vorfeld der in Euro und Cent messbaren Kostensenkung. Sie entwickeln erst jene Potenziale, die wir dann durch operative Kostensenkung möglichst wirkungsvoll ausschöpfen. „Leider“ kostet auch diese Arbeit Geld. Aber auf sie verzichten bedeutet, die Pflanze nicht mehr zu gießen, von der wir unsere „Kostensenkungsfrüchte“ ernten wollen.

Schließlich noch eines: Wenn wir schon Geld ausgeben, um die Voraussetzungen für eine wirksame Kostensenkung zu schaffen, sollten wir auch messen, was wir für das Geld bekommen. Normalerweise nutzen wir dazu Kennzahlen wie „Kostensenkung (in EUR)“ pro Quartal oder Jahr. Aber dann sind wir wieder bei unserem klassisch operativen Denken. Denn wie bei einer Pflanze zwischen Gießen und Ernten einige Zeit vergeht, führt die Entwicklung von Potenzialen nicht unmittelbar zur gewünschten Kostensenkung. Das Ergebnis der strategischen Vorarbeiten ist ein

Potenzial – also immaterieller Natur. Deshalb sollten wir solche strategischen Aktionen auch konsequenterweise etwa mit „Anzahl der Controlling-Gespräche aller Führungskräfte“ messen anstatt mit operativen Kennzahlen. Damit wir die strategischen Tagesaufgaben (eben das Führen von Controlling-Gesprächen) nicht aus dem Auge verlieren!

Ein großes deutsches Unternehmen, das immer wieder relativ kurzfristig auf stark schwankende Auftragseingänge reagieren muss, hat allen Budgetverantwortlichen aufgegeben, solch flexible Strukturen zu finden, dass 20% der im Budget geplanten Kosten innerhalb von acht Wochen auf Null gefahren werden können, wenn es die Situation erfordert. So kann dies Unternehmen ganz schnell auf sich ändernde Bedingungen reagieren! Ein wahrhaft strategischer Ansatz – es zahlt sich aus, Jahr für Jahr.

Beim Stichwort „Kennzahlen“ kommen wir schnell zum Thema Balanced Scorecard. Obwohl die meisten durchaus der Aussage zustimmen, dass Balanced Scorecard mehr ist als ein Kennzahlensystem, arbeiten wir zum Schluss mit Kennzahlen; also identifizieren wir auch die Balanced Scorecard mit diesen Kennzahlen. Das ist nicht weiter schädlich, solange wir den strategischen Inhalt dahinter nicht vergessen. Und sofern wir nicht vergessen:

| |
|--|
| <p>Kennzahlen können weder steuern noch die Arbeit organisieren. Dazu brauchen wir immer Menschen!</p> |
|--|

Die häufige Verwendung operativer Kennzahlen in Balanced Scorecards (im obigen Beispiel „Kostensenkung in EUR“ statt „Anzahl Controlling-Gespräche“) legt allerdings die Vermutung nahe, dass wir uns unter der Decke der Kennzahlen mehr auf die Ausschöpfung bestehender Potenziale konzentrieren als auf deren Entwicklung. Dann aber wird die Balanced Scorecard ihrer eigentlichen Aufgabe nicht oder nur eingeschränkt gerecht. Weil die strategisch gemeinte Ausrichtung der Ziele verknüpft wird mit einer operativen Ausrichtung der Arbeit.

In diesen Fehler sind auch wir mehr oder weniger häufig verfallen. Das ist sicher ein Grund dafür, dass unsere „Karlsruher“ Balanced Scorecard nicht völlig jenen Erwartungen gerecht geworden ist, die wir – unausgesprochen – an sie geknüpft hatten. Wenn wir den Fehler nicht wiederholen wollten, so unsere Schlussfolgerung, müssten wir zukünftig deutlicher zwischen strategischer und operativer Orientierung unterscheiden.

Das ist nicht immer leicht. Denn zum einen sind wir nicht daran gewöhnt, darauf zu achten, wie wir mit unseren Potenzialen umgehen. Wir üben noch. Zum anderen nutzen wir ja gerade deswegen eine Balanced Scorecard, weil wir die Ergebnisse oder den Verlauf unserer strategischen Arbeit messen wollen. Nur leider haben wir auch darin keine großen Erfahrungen. Das Ergebnis strategischer Arbeit sind Potenziale. Und die Bewertung von Potenzialen, das Messen immaterieller Werte steckt noch in den Kinderschuhen. Deshalb weichen wir oftmals aus und nutzen die gewohnten operativen Zahlen. Mit all den beschriebenen „Nebenwirkungen“.

Um das zu vermeiden, hatten wir uns fest vorgenommen, dem Messen immaterieller Werte, der Bewertung unserer Potenziale mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Wir waren gewillt, es zu lernen. Das ist doch immerhin ein Anfang. Aber darüber später mehr.

2.1.2 Das „strategische 1x1“

Eine Nebenbemerkung möchte ich an dieser Stelle noch loswerden: Unser strategisches Handeln kann so viele Potenziale entwickeln wie wir wollen – zum Schluss geht es darum, sie mit hohem Wirkungsgrad operativ zu nutzen. Denn je besser der Wirkungsgrad, den wir realisieren, umso höher ist auch der Effekt unserer strategischen Bemühungen. Und umso höher sind unsere Möglichkeiten für zukünftiges strategisches Tun. Das liegt an einer simplen Formel:

$$E = A$$

[Einzahlungen = Auszahlungen]

Sie begründet, wenn wir so wollen, das „strategische 1x1“: Wir können nur soviel Geld auszahlen, wie wir – aus welchen Quellen auch immer – an Einzahlungen erhalten. Das klingt furchtbar banal. Ist es auch, obwohl wir oft die banalen Dinge aus den Augen verlieren. Also schauen wir etwas näher hin; zunächst auf die Einzahlungen:

$$E = E_{\text{Kunde}} + E_{\text{Investor}} + E_{\text{Staat}}$$

Aus diesen drei Quellen stammt unser Geld. Das dürfte den meisten vertraut sein. Nur, warum sind Kunden, Investoren und der Staat bereit, uns ihr Geld zu geben? Und vor allem, warum soll das auch zukünftig so bleiben?

Bei den Kunden ist es wohl so, weil sie an uns glauben. Weil sie glauben, dass sie mit unseren Produkten oder Leistungen erfolgreich sind. Dass sie uns glauben, erreichen wir auf zweierlei Weise.

- Zum *einen* durch glaub – würdige Geschichten über das, was wir können und was wir dem Kunden ermöglichen, damit er neugierig wird auf uns oder es bleibt – wir nennen das auch „Marketing“. Dieser Teil gehört zum strategischen Geschäft, zur strategischen Tagesarbeit.
- Und zum *anderen*, indem unsere Produkte und Leistungen das halten, was wir versprochen haben. Sonst nutzen auf die Dauer die besten Geschichten nichts. Das ist der operative Part.

Und um dieselbe Glaubwürdigkeit geht es auch gegenüber Investoren und dem Staat. Nur dass wir ihnen keine Produkte verkaufen, sondern ein Versprechen: Es lohnt sich, bei uns Geld anzulegen. Weil es sich in ausreichendem Maße verzinst (Erfolg für den Investor) oder wie in unserem Fall wichtige soziale Aufgaben löst (Erfolg für den Staat).

Und schauen wir dann auf die Auszahlungen:

$$A = A_{\text{operativ}} + A_{\text{strategisch}}$$

An dieser Stelle liegt es unmittelbar auf der Hand, dass wir zwischen operativ und strategisch unterscheiden müssen. Damit wir uns fragen können: Für welchen Zweck geben wir das „operative“ und wofür das „strategische“ Geld aus? Andeutungsweise habe ich weiter oben schon davon gesprochen. Und ich komme später ausführlich darauf zurück.

Ein besonderes Problem bildet in diesem Zusammenhang jener Teil der Auszahlungen, der unser persönliches Einkommen bildet (ob nun als Gehalt, Honorar oder persönliche Entnahme sei hier dahingestellt). Normalerweise lässt das keinen unberührt. Nur, es steht selten zur Debatte, wenn wir über die Strategie des Unternehmens sprechen. Wir debattieren über Chancen und Bedrohungen; über Stärken und Schwächen; über Portfolios, aus denen wir die Positionierung unserer Produkte ablesen. Aber wir reden nicht darüber, welche zentrale Rolle die Auszahlungen für unser persönliches Einkommen spielen. Für die jeweils eigene Lebensstrategie ebenso wie für unser strategisches Engagement im Unternehmen.

Die als persönliches Einkommen ausgezahlten Gelder dienen im Wesentlichen der Finanzierung des Lebens außerhalb des Unternehmens. Im Unter-

nehmen spielt Geld für den Einzelnen nur eine marginale Rolle. Das hat zweierlei Konsequenzen:

- Als Geldquelle ist das Unternehmen für den Einzelnen nur Mittel zum Zweck. Insofern interessiert die Menschen ausschließlich, wieviel Geld sie aus ihm ziehen können. Jede weitergehende strategische Motivation wird aus diesem Blickwinkel mit anderen Dingen verbunden, nicht mit dem Unternehmen. Deshalb ist die stimulierende Wirkung von Geld für das Unternehmen begrenzt. Wenn wir mehr wollen, benötigen wir andere Gründe⁵.
- Darüber hinaus verliert Geld bei vielen Menschen in dem Maße seine stimulierende Wirkung, wie sie bereits in der Lage sind, das von ihnen gewünschte Lebensniveau zu finanzieren. In diesem Fall scheidet Geld als Motivationsquelle für strategisches Engagement fast völlig aus. Wir benötigen dann grundsätzlich andere Gründe⁶.

Aber die Unterscheidung zwischen operativen und strategischen Auszahlungen sowie die Beachtung der besonderen Rolle des persönlichen Einkommens allein reicht nicht aus. Darüber hinaus müssen wir uns zwei weitere Dinge fragen:

1. Decken die aus dem operativen Geschäft resultierenden Einzahlungen der Kunden (in unserem Fall zuzüglich der Kostenpauschalen der sozialen Träger) die operativen Auszahlungen?

$$E_{\text{Kunden}} + E_{\text{soziale Mittel}} > A_{\text{operativ}}?$$

Wenn nicht, haben wir ein ernsthaftes Problem. Und der Gutleb Verein war in seiner nicht einmal weit zurückliegenden Geschichte mehrfach mit dieser Situation konfrontiert – oder besser gesagt, wir waren dicht dran. Dann ist strategisches Tun nur sehr eingeschränkt machbar. Zumindest, sofern es dazu finanzieller Mittel bedarf.

⁵Es gibt unzählige Beispiele von Menschen, die für die Entwicklung neuer Möglichkeiten und Fähigkeiten zahllose Stunden opfern, ohne jemals nach dem Preis zu fragen. Insbesondere im Mittelstand, aber auch in der Forschung oder der Kunst und in vielen sozialen Einrichtungen finden wir diese Menschen. Eigentlich überall dort, wo uneigennütziges bzw. ehrenamtliches Engagement zu den Triebfedern der Entwicklung gehört.

⁶Ob die stimulierende Wirkung von Prämien lange anhält, darüber streiten Experten schon lange. Meine Erfahrung sagt: eher nein.

2. Und wenn es reicht, folgt die nächste Frage. Inwieweit trägt das laufende Geschäft die Aufwendungen für die Zukunft?

$$E_{\text{Kunden}} + E_{\text{soziale Mittel}} - A_{\text{operativ}} > A_{\text{strategisch}}?$$

Trägt es sich, haben wir „alle“ Freiheiten, strategisch wirksam zu werden. Trägt es sich nicht, brauchen wir Investoren. Und die haben normalerweise ihre eigenen Vorstellungen, wie wir mit ihrem Geld umgehen sollen. Dann ist es nur noch zum Teil „unsere“ Strategie, die wir gestalten.

Es wäre also nicht schlecht, die strukturellen Konsequenzen unserer operativen Tätigkeit zu kennen. Die Rahmenbedingungen unserer strategischen Arbeit werden maßgeblich davon beeinflusst.

Und wir haben festgestellt, dass die Balanced Scorecard auch als operatives Managementinstrument eingesetzt werden kann. Sicher, die Inhalte ändern sich. Aber die Methode, die Struktur der Balanced Scorecard ist für die Gestaltung der operativen Arbeit genauso geeignet wie für die Umsetzung strategischer Ziele.

Das „strategische 1x1“ hat uns auf diese Idee gebracht. Wir arbeiten seit kurzem parallel mit zwei Balanced Scorecards: einer strategischen und einer operativen. Das macht unser Wirken transparenter. Und wir können beides in Relation zueinander setzen. Um ihren Wirkungsgrad zu bestimmen. Um zu bestimmen, ob und in welchem Maße die geschaffenen Potenziale auch tatsächlich genutzt werden. Und darum geht es doch eigentlich – oder nicht?

- Wir definieren beispielsweise im Bereich *Kunden* statt Kundenbindungs- und Marketingprogrammen Ziele und Aufgaben des Vertriebs.
- Bei den *Mitarbeitern* geht es um den effizienten Personaleinsatz – Personalentwicklungsprogramme gehören in die strategische Balanced Scorecard.
- Analog stehen Fragen der Kapazitätsauslastung und Qualitätssicherung im Mittelpunkt der Ausnutzung von *Prozesspotenzialen*, während Investitionen in neue Kapazitäten oder die Entwicklung neuer Qualitäten zur strategischen Tagesarbeit gehören.
- Und die berühmten *finanziellen Ziele*: Hier gehören sie hin. Geld verdienen wir im operativen Ausschöpfen der strategisch geschaffenen Potenzen.

ziale. Dabei hoffen wir, dass es ausreicht, um sowohl die operativen als auch die strategischen Auszahlungen zu decken.

Aber alles der Reihe nach. Ich werde später ausführlicher davon erzählen. Jetzt will ich zurückkehren zu den Schlussfolgerungen, die wir aus unseren Erfahrungen in Karlsruhe und Dresden gezogen haben.

2.2 Was sind wir bereit, für die Balanced Scorecard zu tun?

Wir sprechen so oft von Kennzahlen, wenn es um die Balanced Scorecard geht. Und wir verlieren uns recht schnell darin, ganze Systeme um diese Kennzahlen zu bauen. Das hat einen guten Grund. Sie verhelfen uns zur Transparenz, wenn wir nicht übermäßig mit ihnen umgehen. Und Transparenz ist viel wert in einer komplexer werdenden Welt.

Außerdem helfen uns Kennzahlen, Erwartungen zu fixieren; Erwartungen in der Form von „Soll-Daten“. Das Managen von Erwartungshaltungen ist schon die halbe Miete, wie wir beim Thema Konfliktbewältigung erlebt haben. In gewissem Sinne „objektivieren“ die Kennzahlen unsere subjektiven Vorstellungen. Zumindest steht es jetzt „schwarz auf weiß“, wozu wir uns bekennen (oder bekannt worden sind). Und woran wir uns messen lassen wollen (oder müssen). Im Übrigen helfen uns die Kennzahlen auch beim „Objektivieren“ unserer Erinnerungen, sprich: dem Dokumentieren der Vergangenheit in Form von „Ist-Daten“. So weit, so gut!

Das Ganze hat nur einen kleinen, aber mitunter verhängnisvollen Makel: Kennzahlen können weder steuern noch die konkrete Arbeit organisieren. Und obwohl wir uns dieses Umstandes durchaus bewusst waren, haben wir ihn im praktischen Alltag leider zu wenig beherzigt. Deshalb das Wort vom „Verlieren in den Systemen“. Deshalb der bei uns in Karlsruhe immer mal wieder spürbare Eindruck: Aus unserer Balanced Scorecard ist „die Luft raus“. Sie lahmt. Irgendwie lassen die Kräfte nach. Und dann kommt sehr schnell der Nachsatz: Das war bisher bei jeder Modewelle so. Warum also soll es der Balanced Scorecard anders ergehen?

Nun können wir uns zu der enormen Erkenntnis treiben: Wenn die Kennzahlen nicht steuern und die konkrete Arbeit organisieren können, dann müssen es eben die Menschen tun. Wow! Aber warum sollten „die“ Menschen das tun? Was treibt sie dazu, sich Arbeit zu organisieren? Und wie werden die Kräfte immer wieder erneuert, wenn die Balanced Scorecard lahmt?

„Wir müssen sie dazu befähigen!“, lautet die Antwort. Und es gibt natürlich auch ein neudeutsches Schlagwort zum Thema: Empowerment! Das klingt nicht schlecht. Schließlich hat Power etwas mit Kraft zu tun. Nach der suchen wir doch, oder? Aber so richtig wohl fühle ich mich bei dieser Antwort nicht.

Power kann daher kommen, dass wir als Führungskräfte Druck machen. Dampf geben, wie wir so sagen. Die Leute vor uns hertreiben. Nicht viel Kokolores – tun! Das führt dann dazu, dass wir die Balanced Scorecard als ein modernes, qualifiziertes Kontrollsystem nutzen. Damit wir besser sehen können, ob die Mitarbeiter unsere strategischen Ansätze umsetzen. Dann ist das Bild vom Kennzahlensystem gar nicht so schlecht. Eigentlich trifft es sogar den Kern. Die Mitarbeiter in ein System zu zwingen, das sie strategisch ausrichtet. Damit wir das ganze Unternehmen auf die Strategie fokussieren.

Wenn wir es genau betrachten, basiert die Dresdner Lösung auf diesem Ansatz. Aber ist er deshalb schlecht? Etwa weil die Dresdner vor dem Ausstanden? Ich halte das für Unsinn. Vielleicht hatte die Dresdner Balanced Scorecard nur nicht die Zeit, sich zu bewähren. Dass die alten Investoren insolvent wurden, kann ich – nach allem, was ich bisher weiß – dem Dresdner Balanced Scorecard-Ansatz nicht anlasten.

Vielleicht ist es eher umgekehrt. Vielleicht fehlt uns in Karlsruhe ein wenig von diesem Druck. Und das mit der lahmen Balanced Scorecard rührt gerade daher.

Ich fürchte jedoch, dass wir hier vorschnell Druck mit Konsequenz verwechseln. Dieter Brokowski ist kein Potentat oder Patriarch. Er macht keinen Druck, indem er seine Mitarbeiter vor sich hertreibt. Er ist nur konsequent. Konsequent in der Durchsetzung von Entscheidungen. Da allerdings versteht er keinen Spaß. Ich übrigens auch nicht. Obwohl, was Konsequenz betrifft, kann ich von meinem Kollegen wahrscheinlich noch etwas lernen.

Worin wir uns unterscheiden, ist die Art der Einbeziehung unserer Mitarbeiter in die Arbeit, strategisch wie operativ. Einbeziehung durch ernst gemeinte Übertragung von Verantwortung. Einer Verantwortung, die auch die Kompetenz eröffnet, wichtige Einzelfragen selbst zu entscheiden sowie an allen relevanten Grundsatzentscheidungen mitzuwirken. Einer Verantwortung, die auf Vertrauen beruht und das „sich gegenseitig ins Vertrauen Ziehen“ einschließt. Und wenn solche Verantwortung nicht als Bedrohung son-

dem als Chance erfahren wird, als Chance sich zu bewähren und zu profilieren, kann daraus Engagement entstehen. Engagement aber ist auch eine Form von Power. Im Übrigen eine Kraft, die in den meisten Fällen wesentlich nachhaltiger wirkt als Druck.

Ich will hier nicht rechten, welche Art der Einbeziehung besser ist. Herr Brokowski hat einen sehr dominanten Führungsstil. Und wie mir scheint, passt dieser Stil zu der in den Dresdner Einrichtungen gelebten Kultur. Insofern ist er zweckmäßig und wir sollten ihn respektieren.

Aber wir in Karlsruhe haben eine andere, über viele Jahre gewachsene Kultur. Wir setzen auf das breite Engagement möglichst vieler Mitarbeiter. Das ist unser Lösungsansatz. Deshalb sieht unsere Balanced Scorecard anders aus als die der Dresdner. Und anfangs hat sie uns auch viel gebracht. Nur offensichtlich ist das Engagement zurückgegangen. Sonst hätten wir nicht die Probleme.

Als ich diesen Gedanken im Vorfeld unseres Strategieworkshops mit Jochen Bierath, unserem Finanzer, sprach, meinte er nur, das sei wohl etwas blauäugig. So lange läuft das mit der „gewachsenen“ Kultur noch gar nicht. In dem Moment wurde mir klar, dass wir von den Dresdnern gar nicht so weit entfernt waren. Noch vor wenigen Jahren hatte ich den Gutleb Verein ähnlich dominiert wie heute Dieter Brokowski die Dresdner Einrichtungen. Erst der Gedanke an den nahenden Ruhestand brachte mich zu der Überlegung, meine potenziellen Nachfolger stärker einzubeziehen. Das hatte uns zu unserer Balanced Scorecard geführt. Und wir waren alle eher überrascht, welches Engagement dadurch ausgelöst wurde; welche Kräfte eine Balanced Scorecard freizusetzen vermag.

Aber dann, mit der Zeit, sind wir wohl wieder in den alten Trott verfallen, zumindest ein wenig. Ich habe den neu entfachten Kräften zu viel Eigendynamik zugetraut. Habe nicht gesehen, dass dieses Pflänzchen noch gepflegt werden wollte. Habe stattdessen vorschnell eine andere, über „viele“ Jahre gewachsene Kultur deklariert. Daher also unsere Probleme! Zumindest auch daher.

Es blieb allerdings die Frage: Wie schaffen wir eine Dynamik, die der Balanced Scorecard ausreichende Nachhaltigkeit verleiht? Und welche Dynamik brauchen wir? „Wir“ meint hier die Dresdner und die Karlsruher!

Eines hatten wir in unseren Diskussionen herausgearbeitet: Dynamik hat etwas mit Engagement zu tun. Leider war auch das keine großartige Er-

kenntnis. Denn es verlagerte die Fragen zur Dynamik nur auf genauso formulierbare Fragen zum Engagement.

Und es löste unser Problem nicht. Wenn sich nur ein paar wenige Führungskräfte engagieren, müssen sie entweder permanent „Druck“ machen, damit im ganzen Unternehmen Bewegung entsteht – oder die Bewegung schläft nach und nach ein. Denn in diesem Fall bedarf es der Konsequenz des „Chefs“. Und die Balanced Scorecard bleibt nur so lange lebendig, wie der Chef konsequent bleibt. Leider werden auch die besten Chefs manchmal müde.

Die Alternative ist ein von vielen Herzen getragenes Engagement. Diese Lösung wäre gut für Gutleb. Aber ich könnte mit Goethes Dr. Faustus sagen: „Die Botschaft hör ich wohl, allein mir fehlt der Glaube!“

Also woher soll das Engagement kommen und wieviel Engagement benötigen wir?

2.2.1 Vorteile und Nachteile im Wettbewerb

Mit diesen Fragen gingen wir in unseren Strategieworkshop. Und gleich am ersten Abend entspann sich dazu ein längeres Gespräch mit unseren Moderatoren:

„Vielleicht beginnen wir mit dem ‚leichteren‘ Teil. Wieviel Engagement benötigt die Gutleb AG?“

„So wie Sie das sagen“, warf ich ein, „klingt das wie der Wunsch, eine akademische Studie anzuregen. Davon hatten wir schon ein paar. Das kostet und das dauert und das führt selten zu eindeutigen Antworten.“

„Gemach, gemacht“, kam die Antwort. „Warum so bissig? Akademische Studien können mitunter hilfreiche Anregungen geben. Aber keine Angst, Studien sind nicht das Thema. Vielleicht ist es zielführender, die Frage etwas anders zu stellen: Welche Wettbewerbsvorteile streben wir, strebt die Gutleb AG an?“

Dabei entspann sich eine Diskussion darüber, welche unserer wichtigsten Wettbewerber in 10 Jahren besser bzw. schlechter dastehen würden als heute und warum. Natürlich ging es dabei nicht um die detaillierte Analyse irgendwelcher Firmendaten. Die lagen uns hier nicht vor. Es ging einfach nur um unsere Einschätzung. Wir kannten ja die Wettbewerber. Vor allem aber

ging es um das „Warum“. Aus unseren – zugegebenermaßen aus dem Bauch heraus gegebenen – Antworten trat nach und nach ein Bild hervor. Ein Bild über jene Faktoren, die wir als wichtig für die Zukunftsgestaltung ansahen. Und wir hatten die Faktoren gleich fein säuberlich getrennt nach „vorteilhaft“ (bei den Wettbewerbern, denen es besser gehen würde) und „nachteilig“ (bei jenen, die schlechter dastehen würden):

| Vorteilhaft | Nachteilig |
|--|--|
| Disziplin und Ordnung | Schlendrian |
| Flexibilität | „Kleben“ an Vorschriften |
| Vertrauen und Glaubwürdigkeit | Misstrauen |
| Kostenbewusstsein | „Pfennigfuchseri“ |
| Individualität der Betreuung | Betreuung als „Vorgang“ |
| Verankerung in der Region | Abgeschiedenheit |
| Einzigartigkeit, Image bei den Menschen | Austauschbarkeit |
| Moderne technische Infrastruktur | Investitionsstau |
| Gute Positionierung auf dem „Feld der Fusionen“ | „Angst“ vor Übernahme |
| Unabhängigkeit dank Bonität/Solidität | Abhängigkeit von kurzfristig orientierten Kapitalinteressen |

Erstaunlicherweise waren die Einschätzungen der Dresdner nicht signifikant verschieden von jenen der Karlsruher. Das hatte mich schon überrascht. Zeigte es doch mehr Gemeinsamkeiten, als ich erwartet hatte. Zumindest solange es nicht all zu konkret wurde.

Auf der „Vorteilsseite“ standen vor allem Eigenschaften wie Flexibilität, Individualität in der Betreuung, Kostenbewusstsein, Verankerung in der Region, Image bei den Menschen. Offensichtlich sahen wir alle im individuellen Einsatz der beteiligten Menschen (Mitarbeiter wie Kunden und Partner)

einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil. Natürlich waren auch die anderen Punkte von Bedeutung: die technische Infrastruktur, Bonität und Solidität, nachhaltige Eigenständigkeit (gute Positionierung auf dem „Feld der Fusionen“ – auch unser Bereich gerät zunehmend unter Fusionsdruck, um den steigenden Kosten zu begegnen).

Das waren viele Faktoren. Und so entstand ganz zwangsläufig die Frage, was für uns, für die Gutleb AG das Wesentliche sein soll für unsere Zukunft. Worin würden wir den für uns wichtigsten Wettbewerbsvorteil sehen? Was nicht bedeuten sollte, dass alles andere unwichtig wäre, sondern nur, dass dieser Vorteil für uns wichtiger sein sollte als alle anderen.

Es gab einen intensiven Meinungsaustausch. Am Ende hatten wir uns darauf verständigt, die Entwicklung des individuellen Engagements aller an der Arbeit der Gutleb AG beteiligten Menschen zu verbinden mit der Entwicklung unserer Einrichtungen zu sozialen Zentren in ihrer jeweiligen Region.

Diese Kombination von Engagement und sozialem Zentrum wollten wir als unseren entscheidenden Wettbewerbsvorteil ansehen. Das klingt jetzt so völlig unspektakulär. Eigentlich hatte ich das schon vorher „gewusst“. Aber nun hatten wir es in der Runde ausgesprochen und als gemeinsame Überzeugung fixiert. Ich glaube, das war der Ausgangspunkt für die spätere Einigung auf eine gemeinsame Balanced Scorecard.

2.2.2 Jede Strategie braucht „objektive“ Ziele und „subjektive“ Motivation

„Da sind wir wohl an jenem Punkt angelangt“, meinte einer unserer Moderatoren, „der über Erfolg oder Misserfolg einer Strategie entscheidet: die Integration von ‚Objektivierung‘ der Ziele und Aufgaben auf der einen Seite mit der ‚Subjektivierung‘ der Verantwortung und Interessen auf der anderen.“

Die eine, die objektive Seite brauchen wir, um unsere Erwartungshaltungen so zu fixieren, dass ein Höchstmaß an Gemeinsamkeit ermöglicht wird. Die zweite, die subjektive Seite, um in Bewegung zu kommen vom heutigen IST zum erwarteten SOLL. Und um diese Bewegung möglichst lange zu erhalten.

Die ‚objektive‘ Fixierung soll verhindern, dass unsere Bewegungen in zu viele Richtungen zerfallen und dadurch ineffektiv werden. Und die ‚subjektiv‘ motivierte Bewegung, dass wir in fixierten Zielsystemen erstarren.“

Das war ziemlich abgehoben formuliert, auch wenn ich mir denken konnte, was er meinte. „Geht es etwas konkreter?“, fragte ich dazwischen. „Pardon“, kam es zurück, „dann versuche ich es mal am Flipchart.“ Und so entstand das Bild in Abb. 8.

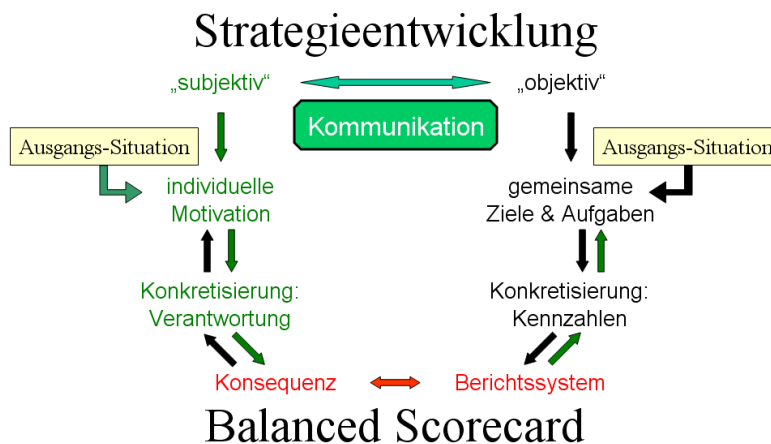


Abb. 8: von der Strategie zur Balanced Scorecard

„Wir alle haben eine Strategie ‚in uns‘“, begann der Moderator sein Bild zu erläutern, „meistens im Bauch, manchmal auch im Kopf. Jeder für sich. Eine Strategie für unser Leben. Und das schließt auch ein, welche Rolle die Arbeit z. B. in der Gutleb AG dabei spielen soll.

Solange ich für mich allein vor mich ‚hinwurstle‘, brauche ich meine Strategie mit niemandem zu kommunizieren. Nicht mal mit mir selbst. Sie ist im ‚Bauch‘.

Schwieriger wird es schon, wenn ich zur Realisierung meiner Strategie das Zusammenwirken mit anderen benötige. Dann muss ich ihnen meine Ziele zumindest so weit erklären, dass sie wissen was sie tun sollen. Und ich muss Mittel und Wege finden, dass sie es auch wirklich tun.

Richtig schwierig wird es dann, wenn ich meine Strategie den anderen nicht einfach ‚aufdrücken‘ kann. Wenn es viele Kräfte gibt, die ihre eigenen Interessen zum Tragen bringen.“

„Das genau ist die Situation bei der Gutleb AG“, warf ich ein.

„In der Tat. Und wahrscheinlich auch in vielen anderen Unternehmen. Aber wenn dem so ist, bleibt uns nichts anderes übrig, als die Ziele unserer Zusammenarbeit miteinander abzustimmen. Und damit wir uns auch noch einige Zeit später erinnern, was wir an gemeinsamen Erwartungen einmal vereinbart hatten, lohnt es sich, die Ziele und Aufgaben gemeinsam zu fixieren. Möglichst so, dass der Interpretationsspielraum nicht allzu groß wird. Mit anderen Worten: Wir holen unsere Ziele – soweit sie uns für das Zusammenwirken relevant erscheinen – aus den verschiedenen subjektiven Köpfen (und Bäuchen) und objektivieren sie in einem Dokument.

Nur, wenn wir sie als gemeinsame Ziele erst einmal zu Papier gebracht haben, besteht die große Gefahr, dass sich keiner mehr so richtig zuständig fühlt. Es fällt uns ja oft schon schwer genug, unsere eigenen, individuellen Ziele wirklich umzusetzen. Jeder, der beispielsweise mit Übergewicht kämpft oder sich vorgenommen hat, mit dem Rauchen aufzuhören, weiß ein Lied davon zu singen.

Das gilt aber erst recht, wenn Ziele unseren individuellen Bereich ‚verlassen‘ und zu gemeinsamen Zielen mutieren. Dann lehnen wir uns gerne zurück und überlassen die Anstrengung ‚den anderen‘. Leider denkt meistens jeder so. Und dann wird aus dem anderen schnell ‚Niemand‘.

Dem entgehen wir nur, wenn wir parallel zum Fixieren gemeinsamer Ziele auch immer die individuelle Motivation im Auge behalten.

Aber damit sind wir noch nicht am Ziel. Viele Strategien kranken daran, dass sie zu allgemein formuliert werden. Losungen wie: ‚Wir wollen die besten Partner unserer Kunden sein‘, sind zwar sehr schön und wir sind gern bereit, uns zu ihnen zu bekennen. Aber sie sind auch sehr nebulös und damit unverbindlich. Was heißt, der ‚Beste‘ sein? Woran wollen wir messen, ob wir besser sind, als alle anderen?

Da können uns Kennzahlen helfen. Sie zwingen uns, die gemeinsam fixierten Ziele und Aufgaben zu konkretisieren, wenn wir sie entsprechend nutzen. Das ist die objektive Seite. Und die subjektive? Individuelle Motivation wird konkret durch Verantwortung, sofern die Verantwortung nicht nur übertragen, sondern auch angenommen wird. Also Kennzahlen sollten immer mit konkreter Verantwortung verbunden sein, wenn wir etwas bewegen wollen.

Allerdings bringt uns auch das noch nicht ans Ziel.

Kennzahlen müssen Eingang finden in unsere Berichtssysteme, damit wir Soll und Ist miteinander vergleichen können. Damit wir vor uns sehen, was sich in Bezug auf die gemeinsam fixierten Ziele getan hat. Und das subjektive Pendant heißt Konsequenz! Individuelle Verantwortung für Kennzahlen läuft ins Leere, wenn sie nicht mit Konsequenz wahrgenommen wird. Das bedeutet zum einen, dass ‚der Chef‘ sich nicht ständig einmischt und damit die übertragene Verantwortung praktisch wieder aufhebt. Zum anderen erfordert es, das alltägliche Tun zu organisieren. Bei den Absichten nicht stehen zu bleiben. Aus den Berichten Schlussfolgerungen zu ziehen und sie umzusetzen.

Dabei kann uns die Balanced Scorecard helfen. Indem wir sie als eine Art ‚Klammer‘ nutzen zwischen gemeinsamen Zielen und individueller Motivation, zwischen Kennzahlen und Verantwortung, zwischen Berichten und Konsequenz. Dieser Klammerfunktion wird sie aber nur gerecht, wenn wir immer wieder miteinander kommunizieren, den strategischen Dialog suchen. Wobei Kommunikation neben dem Austausch von Informationen vor allem das gegenseitige Verstehen einschließt. Damit wir nicht mit ein und denselben Worten immer wieder aneinander vorbeireden.

2.2.2.1 Die Objektivierung unserer Strategie

Die ‚Objektivierung‘ könnte in drei Schritten erfolgen, wobei zweckmäßigerweise nach dem zweiten Schritt (Erarbeitung bzw. Überarbeitung des strategischen Rahmens) die Präzisierung oder Neufassung unserer Balanced Scorecard eingeschoben werden sollte:

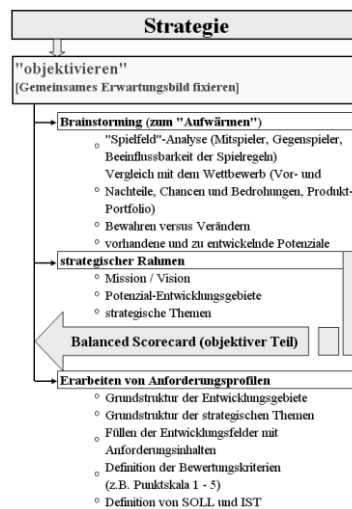


Abb. 9: Schritte zu Objektivierung der Strategie

1. Beispielsweise könnten wir mit einem Brainstorming beginnen, um unsere Gedanken und die Kommunikation miteinander ‚aufzuwärmen‘.

Etwas in dieser Art – einen Vergleich unserer Wettbewerber – haben wir gerade gemacht. Daraus ist die Tabelle hervorgegangen mit den Wettbewerbsvor- und -nachteilen.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass wir uns den Markt als ein Spielfeld vorstellen. Dann müssten wir bestimmen, wer unsere Mitspieler und wer unsere Gegenspieler sind. Und wie wir mit ihnen umgehen wol-

len. Und welche Spielregeln gelten. Und ob und wie wir die Regeln beeinflussen können. Wer heute Nacht nicht gut schlafen kann, könnte ja mal so einen Spielplan entwerfen.

Auf jeden Fall werden wir uns damit befassen, was wir bewahren und was wir verändern wollen. Bewahren und Verändern sind zwei Seiten einer Medaille. ‚Aus Tradition verändern‘ so hat es vor kurzem der Senior eines mehr als 150 Jahre alten Familienunternehmens auf den Punkt gebracht. Wem es gelingt, zwischen beiden Seiten die erforderliche Balance zu halten, wird sich genügend Spielraum verschaffen können für das Gestalten der Zukunft durch geeignete Taten in der Gegenwart.

Und wir werden uns damit befassen, welche Potenziale in der Gutleb AG vorhanden sind und welche wir für erforderlich halten. Das ist wichtig für die nachfolgende Konkretisierung der Strategie⁷.

2. Der nächste Schritt wäre dann die Erarbeitung der Rahmenstrukturen unserer Strategie. Mit den Strukturen wollen wir ein möglichst konkretes Bild erhalten von dem, was wir anstreben.

Ich schlage Ihnen vor, dass wir dazu ein Haus konstruieren, nennen wir es das ‚Haus der Gutleb-Strategie‘. Die Karlsruher werden so etwas Ähnliches schon kennen: Das ‚Haus der Balanced Scorecard‘⁸. Die Dresdner haben hier etwas Nachholbedarf. Aber das werden Sie meistern. Mit Bravour, wie ich denke!

Die Konstruktion könnte etwa wie folgt aussehen:

⁷ Es gibt eine Vielzahl weiterer Analysewerkzeuge (z. B. SWOT-, Portfolio- oder Strukturanalysen), auf die im Rahmen dieses Buches allerdings nicht näher eingegangen werden kann.

⁸ Vgl. Friedtag / Schmidt, Balanced Scorecard, Taschenführer, Haufe Verlag 2002, S. 64.

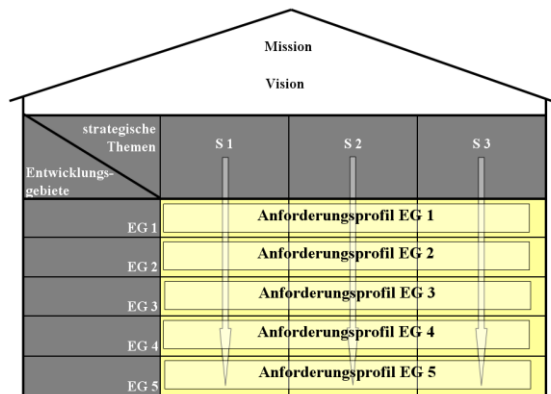


Abb. 10: Haus der Strategie

Im ‚Dach‘ des Hauses definieren wir unsere Mission (Wofür stehen wir?) und die Vision (Wohin gehen wir?). Das könnte schon in die Richtung weisen, die wir vorhin andiskutiert haben. Aber ich will dem morgigen Tag nicht vorgreifen.

Im ‚Ringanker‘, der das Dach stützt und die Mauern zusammenbindet, definieren wir jene Themen, die im Sinne eines strategischen Leistungsangebots unsere Vision konkretisieren. Also jene inhaltlichen Aufgaben, die zur Erreichung dieser Vision bewältigt werden müssen. Dabei kann uns das vorherige Brainstorming helfen, sofern es thematische Anregungen hervorgebracht hat.

Wenn Sie z. B. die Kombination aus persönlichem Engagement und Entwicklung der Gutleb-Einrichtungen zu sozialen Zentren als Ihre Vision formulieren würden – Sie hatten das vorhin so angedeutet –, dann könnte zu den strategischen Themen z. B. die Frage gehören, wie ein umfassendes Konzept ‚soziales Zentrum‘ erarbeitet und umgesetzt werden kann. Oder, um ein anderes Beispiel zu bringen: Die Karlsruher haben sich die Weiterentwicklung der Betreuungsqualität auf die Fahne geschrieben. Auch das könnte ein Thema sein bzw. bleiben.

Oder – um einmal ein völlig anderes Beispiel zu wählen: Die Vision einer im Logistikbereich tätigen norddeutschen Servicegesellschaft bestand darin, sich aus der unmittelbaren Einbindung in einen Industriekonzern zu

lösen und als selbständiges Unternehmen im europäischen Markt zu etablieren. Sie hatte u.a. als strategische Themen gewählt:

- Internationalisierung ihres komplexen Dienstleistungsangebots
- Aufbau und Betreiben einer umfassenden Plattform für Logistiknetzwerke und
- Kombination von Logistik- und Umweltmanagement.

Mit diesen Themen haben sie konkret benannt, worin der Inhalt ihrer Vision besteht. Mit welchen Leistungen, welchem Angebot sie sich lösen und verselbständigen wollen.

Und in analoger Weise sollten Sie Ihre Themen für die Gutleb AG definieren.

Wenn wir Mission und Vision definiert und durch strategische Themen konkretisiert haben, siedeln wir in den ‚Etagen‘ darunter jene Gebiete an, die für die Entwicklung unserer Potenziale strategisch relevant sind. Das könnten etwa folgende sein: (s. Abb. 11).

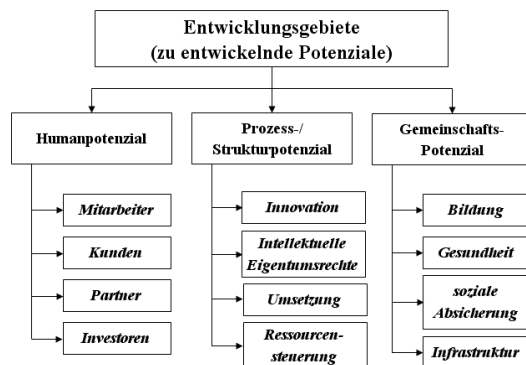


Abb. 11: Gebiete für die Entwicklung von Potenzialen

Auch hierbei kann uns das vorherige Brainstorming über die vorhandenen bzw. zu schaffenden Potenziale helfen. Wir sollten dabei aber nicht über das Ziel hinausschießen. Damit meine ich den Detailliertheitsgrad, mit dem wir unsere Potenziale differenzieren und entsprechende Entwicklungsgebiete definieren. Hier sind beispielhaft 12 Gebiete benannt. Aber meistens reichen fünf oder sechs. Natürlich, es geht immer noch

genauer und noch perfekter und noch umfassender. Aber dann arbeiten wir nur am Fixieren unserer Konzepte. Und es bleibt uns keine Zeit zum Umsetzen. Wir werden mehrfach darauf zurückkommen.“

„Das mag bei manchen ja Methode sein. Man kann sich auch vor der Arbeit drücken durch ewiges ‚Konzeptionieren‘“, warf Jochen Bierath ein. „Aber wir von Gutleb schauen lieber, was praktikabel ist und fangen an, als endlos an Konzepten zu arbeiten.“

Dieter Brokowski konnte sich daraufhin einer Replik nicht enthalten: „Diese Konsequenz hätte ich Ihnen gar nicht zugetraut. Aber dann haben wir ja eine Gemeinsamkeit mehr!“

„Meine Herren“, fuhr der Moderator fort. „Soviel Einigkeit schon am ersten Abend. Ich hoffe, es sind noch genügend Unterschiede geblieben. Sonst können wir uns ja gar nicht mehr richtig streiten. Das wäre fad! Aber ich rechne mit Ihnen. Sie werden mich doch nicht enttäuschen?“

„Was passiert eigentlich, wenn wir Innovation zu einem Thema erheben. Kommt es da nicht zu Überschneidungen mit dem Potenzial ‚Innovation‘?“, fragte Gertrud Kaysen aus Riesa.

„Ich sehe da eigentlich keine Gefahr“, antwortete Manfred Reuse, der Dresdner Finanzchef. „Wir müssen uns nur verständigen, wie wir die Begriffe benutzen wollen. Wenn ich es richtig sehe, geht es beim Potenzial ‚Innovation‘ vor allem um die Gestaltung und Beherrschung des Prozesses. Demgegenüber handelt es sich bei den strategischen Themen um den Inhalt, der unsere Vision konkretisiert. Innovation an sich wäre in diesem Sinne noch kein Thema. Dazu müssten wir schon konkret benennen, welche Innovation wir thematisieren wollen. Ich denke, es ist ganz praktisch, das zu unterscheiden.“

3. „Der nächste Schritt besteht in der Erarbeitung von Anforderungsprofilen“, setzte der Moderator fort. „Schon wieder ein neuer Begriff. Ich will ihn kurz erläutern, auch wenn der Name bereits viel zu erklären scheint.“

Während die strategischen Themen unsere Vision inhaltlich konkretisieren, wollen wir mit den Anforderungsprofilen die konkreten Ziele bezüglich der Potenzialentwicklung definieren. Aber nicht schlechthin, sondern themenbezogen.

Die Frage lautet: Wie müssen die Potenziale beschaffen sein, damit wir unsere strategischen Themen bearbeiten können?

Dazu haben wir ein Hilfsmittel in der Hand, das sich aus der vorherigen Arbeit gewinnen lässt – die aus der Kombination von strategischen Themen und Entwicklungsgebieten entstehende Matrix:

| strategische Themen Entwicklungsgebiete | S 1 Betreuungsqualität | S 2 soziale Zentren |
|--|---------------------------|------------------------|
| Mitarbeiter | | |
| Kunden | | |
| Partner | | |

Abb. 12: Ausschnitt aus der Matrix eines strategischen Hauses

In obigem Beispiel würden wir die Anforderungen definieren, die sich für unsere Mitarbeiter, Kunden und Partner aus der Bewältigung der Themen ‚Betreuungsqualität‘ und ‚soziale Zentren‘ ergeben. Über welche Kompetenzen muss etwa ein Mitarbeiter aus dem Pflegebereich verfügen, damit er die angestrebte Betreuungsqualität und die Funktion seiner Einrichtung als soziales Zentrum im Rahmen seiner Möglichkeiten gewährleisten kann.“

„Für Mitarbeiter und Partner kann ich das noch akzeptieren“, warf Dieter Brokowski ein. „Aber für Kunden? Ich kann mir den Markt nicht backen!“

„Ist das wirklich so?“, erwiderte Jochen Bierath. „Ich beobachte gerade mit Interesse, wie die großen Mobilfunkanbieter ein Produkt vermarkten, das es noch gar nicht gibt – die UMTS-Telefone. Offensichtlich haben sie sehr genau definiert, welche Art von Kunden zuerst auf diese neue Technologie umsteigen soll. Und sie konzentrieren ihr Marketing ganz auf diese Zielgruppe. Damit die Kunden, wenn es dann soweit ist, heiß sind auf das Neue und zugreifen.“

Genauso könnten wir definieren, welche Art von Kunden für unsere spezifischen Angebote geeignet ist, um unser Marketing darauf auszurichten. Damit backen wir uns nicht den Markt. Aber ‚der‘ Markt ist ohnehin ein völlig abstraktes Gebilde. Es geht darum, jene Kunden zu finden und anzusprechen, die zu unserem Angebot passen. Das ist dann unser Markt. Und je

genauer wir diese Anforderungen formulieren, umso zielgerichteter können wir suchen.

Das ist wie mit einer Kontaktanzeige. Je genauer wir die Merkmale (also das Anforderungsprofil) des gesuchten Partners definieren, umso größer ist die Chance, den oder die Richtige zu finden. Ob es dann gut geht, steht auf einem anderen Blatt.“

Jochen schmunzelte und Dieter auch. Ich aber stellte mir eine Matrix aus fünf oder sechs Themen und bis zu zehn Entwicklungsgebieten vor. Für jedes Entwicklungsgebiet wären dann die Anforderungen festzuschreiben, die sich aus den sechs Themen ergeben. Das ergibt 60 Felder (6 Themen x 10 Gebiete = 60 Entwicklungsfelder), die zu füllen sind.

„Das artet in Arbeit aus!“, entfuhr es mir. Ich begann, unruhig zu werden. „Wenn wir für alle Potenziale im Detail Anforderungsprofile erarbeiten wollen, haben wir die nächsten Jahre zu tun. Womit wollen wir einen derartigen Kraftakt rechtfertigen? Was haben wir davon?“

„Wir müssen ja das Kind nicht mit dem Bade ausschütten“, konterte zu meiner Überraschung ausgerechnet Dieter Brokowski. „Was ist daran so schlecht, wenn wir beispielsweise unsere Marketingausgaben daran messen könnten, inwieweit sie den Anforderungen unseres Kundenprofils gerecht werden? Der Kollege Bierath hat schon Recht. Ich hätte eh ganz gern gewusst, warum wir dafür so viel Geld ausgeben. An den Anforderungsprofilen für die Prozesse arbeiten wir ohnehin. Und für unsere Fortbildungsprogramme fordert Frau Schranz doch ständig Bedarfsanalysen. Könnten Anforderungsprofile da nicht auch behilflich sein? Sicher, ohne viel Arbeit kriegen wir das nicht über die Bühne. Aber ich hoffe, dass wir uns im Ergebnis zugleich stärker auf das konzentrieren, was wir wirklich brauchen und uns von einer Reihe unsinniger Aktionen trennen.“

Und wir müssen ja nicht alles auf einmal beginnen. Mit unserer gemeinsamen Balanced Scorecard werden wir ohnehin die Schwerpunkte festzurren. Ich könnte mir vorstellen, dass wir beispielsweise in Pirna das mal ausprobieren. Ein oder zwei Kundengruppen, eine Führungskraft und eine Beispielpflegekraft, ein Prozess – vielleicht die Aufnahme (da sind wir gerade dran), ein Lieferant und die Stadt. Andreas, was hältst du davon?“

Andreas Prauner, der Pirnaer Einrichtungsleiter zögerte einen Moment, stimmte dann aber zu. Und ich war baff.

Allerdings hatte ich nicht viel Zeit, mich zu wundern. Unser Moderator kam schon zum nächsten Punkt. Dennoch ging mir der abgelaufene Disput noch im Kopf herum. So langsam bekam ich das Gefühl, dass Dieter Brokowski und ich vielleicht am Ende noch wirklich gute Partner werden könnten. Dafür würde ich sogar die Kröte der Anforderungsprofile schlucken. Und wer weiß? Vielleicht steckt dahinter ja doch ein verwunschener Prinz.

Für weitere Details verwies der Moderator auf übermorgen. Da würden wir uns etwas näher mit den Anforderungsprofilen befassen. Er fuhr fort:

„Bisher sind wir auf die ‚Objektivierung‘ unserer Strategie eingegangen. Wir haben unsere Erwartungen konkretisiert und fixiert. Wir haben ein Bild entworfen von der Zukunft, wie wir sie gerne hätten. Aber ein Bild von der Zukunft ist noch nicht die Zukunft. Wir müssen etwas dafür tun. Wir müssen uns diese Zukunft antun wollen. Wir müssen uns in Bewegung setzen wollen auf dem von uns vorgezeichneten Weg.

Wenn das fixierte Ziel und die Bereitschaft, sich das auch antun zu wollen, nicht übereinstimmen, steht es schlecht um die Umsetzung unserer Strategie. Dann wird die Gefahr groß, dass wir sie zwar deklarieren, aber nicht umsetzen können.

2.2.2.2 Die „Subjektivierung“ unserer Strategie

Uns in Bewegung setzen, etwas tun, ist immer subjektiv. Wir können Bewegung nicht fixieren; sie ist ja gerade das Gegenteil davon. Deswegen brauchen wir parallel zur ‚Objektivierung‘ unserer Ziele die ‚Subjektivierung‘ unserer Bewegung zu diesen Zielen.

Aber bevor Frau Heumann mich wieder rügt, will ich konkreter werden.

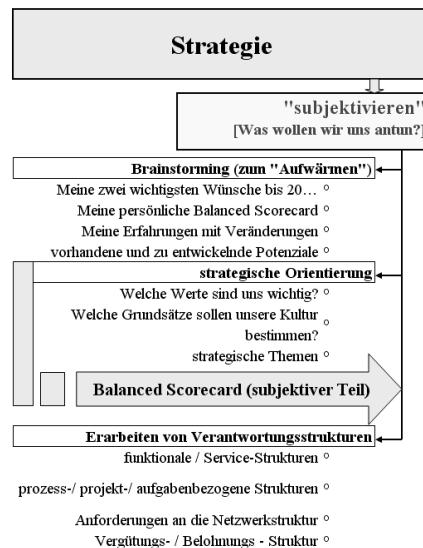


Abb. 13: Schritte zur Subjektivierung der Strategie

Gleichzeitig mit den eben besprochenen Schritten zur Fixierung unserer Ziele und Aufgaben sollten wir auch geeignete Schritte gehen zur Überprüfung und Einbindung unserer Motivation.

1. Das beginnt auch mit einem Brainstorming. ‚Was sind Ihre zwei wichtigsten Wünsche für die nächsten 10 Jahre, also bis 2012?‘, habe ich Sie heute Nachmittag gefragt. Und dann haben wir über eine persönliche Balanced Scorecard gesprochen. Welche Bereiche sind Ihnen wichtig im Leben? In welcher Relation sollten sie zueinander stehen? Und was wollen Sie dafür tun?

Damit haben wir schon erste Grenzen abgesteckt. Wenn Sie Ihre eigenen Wünsche ernst nehmen, bleibt nur eine ‚Restgröße‘ für die Umsetzung der Gutleb-Strategie. Das mag im Moment vielleicht hart klingen. Aber besser wir sprechen jetzt darüber, als im Nachhinein zu merken: Da ist Sand im Getriebe. Große Ziele verlangen großes Engagement. Und dazu müssen wir bereit sein. Das muss in unsere Lebensplanung passen.“

„Und wenn es nicht passt?“, rief Johanna Schranz in die Runde. „Sollen wir dann unsere ganze Strategie über den Haufen werfen? Wollen wir schon beim ersten Widerstand zurückweichen? Ich würde da nicht so schnell aufgeben!“

Da musste ich schmunzeln. Soviel jugendlicher Drang. Dennoch warf ich ein: „Wir sollten nüchtern bleiben. Was ist denn das für eine Strategie, wenn wir sie nicht wirklich wollen? Solange es nur ein oder zwei von uns betrifft, die sich nicht mit ihr identifizieren, na ja. Dann können wir uns sicher einigen, wie wir sie im Boot behalten, ohne sie zu überfordern. Oder die zwei werden sich über kurz oder lang von uns trennen wollen. Aber wenn die Mehrheit nicht will? Sollen dann ein paar wenige die Zugpferde spielen und die anderen warten ab? Das kann es doch nicht sein!“ So langsam dämmerte es mir, warum unser Karlsruher Balanced Scorecard-Prozess aus dem Schwung gekommen war.

Und ich ahnte schon, dass Dieter Brokowski diese Gelegenheit nicht ungenutzt verstreichen lassen würde.

„Verehrte Kollegin“, da war er schon. „Manchmal bleibt uns eben nichts anderes übrig, als die Zugpferde zu sein. Darin sehe ich schon meine Aufgabe als Leiter meiner Einrichtungen. Das ist eine Frage der Ethik. Aber ehe sich Ihr Blick verfinstert und Sie das als Angriff auf Ihre Person missverstehen, will ich durchaus konzedieren, dass es unsere Arbeit erleichtern würde, wenn der Zugpferde ein wenig mehr wären.“

An seinem Lächeln sah ich, dass er Genugtuung verspürte. Erstaunlicherweise war ich aber eher beruhigt als verärgert. Da waren sie also doch, die unterschiedlichen Auffassungen. Und ich hatte schon fast Angst bekommen vor lauter Harmonie.

Als wäre nichts gewesen, setzte unser Moderator seine unterbrochene Rede fort.

„Wir sollten diesen Teil übrigens in unser morgiges Brainstorming über vorhandene bzw. zu entwickelnde Potenziale einbeziehen. Zumindest soweit es die Schnittstellen zur Gutleb AG betrifft.“

Und bitte lassen Sie Ihre Erfahrungen einfließen, die Sie bisher aus Veränderungen gewonnen haben. Wir müssen ja nicht alle Fehler wiederholen und das Lehrgeld doppelt bezahlen. Ignoranz führt nur zu verdeckten

Ängsten. Mit Ängsten kann man zwar auch motivieren. Aber zu einem hohen Preis.

2. Und dann zum nächsten Schritt – ich bin gleich fertig! Parallel zur Errichtung des strategischen Hauses geht es auch um die strategische Orientierung der Menschen bei Gutleb. Was sind die Werte, die alle gemeinsam tragen? Sie in Karlsruhe ebenso wie Sie in Dresden. Und könnten Sie Grundsätze definieren für eine gemeinsame Kultur?

Ehe Sie jetzt in heiße Diskussionen ausbrechen. Lassen Sie uns das morgen tun. Da werden wir uns die Zeit nehmen. Heute nur soviel. Aus dieser ‚subjektiven‘ Diskussion können genauso strategische Themen erwachsen wie aus der ‚Objektivierung‘ unserer Ziele. Und dementsprechend auch Inputs für die Anforderungsprofile.

3. Schließlich müssen wir uns noch Gedanken machen über die Verantwortungsstrukturen bei Gutleb. Die besten Anforderungsprofile nutzen wenig, wenn es niemanden gibt, der sich darum kümmert, dass wir ihnen auch gerecht werden. Dabei geht es vor allem darum, wie wir ein sinnvolles Netzwerk konstruieren aus funktionalen Servicestrukturen und projekt- bzw. aufgabenbezogenen Prozess-Strukturen. Welche der beiden Strukturarten bestimmt zukünftig das Gesamtbild unserer Organisation?

Zu diesem Komplex gehört auch die Frage, wie wir Anforderungsprofile und Verantwortungsstrukturen durch geeignete Incentives miteinander verknüpfen.

Damit will ich es bewenden lassen. War es konkret genug?“

2.2.3 Die Quellen für nachhaltiges Engagement

Wir machten erst einmal Pause und gingen zum Abendessen. Aber ich war noch nicht zufrieden. Nun hatten wir zwar über „Objektivierung“ und „Subjektivierung“ der Gutleb-Strategie gesprochen. Und wenn ich die etwas abstrakt-akademischen Begriffe einmal wegließ, konnte ich dem Ganzen sogar eine gewisse praktikable Seite abgewinnen. Zumindest war mir klar geworden, dass eine konkrete Strategie viel mehr verlangt, als ein paar fundierte

Analysen und eine gut formulierte Mission und Vision. Und mir dämmerte auch, dass ein paar Motivationslehrgänge für Führungskräfte noch keine strategische Bedeutung haben.

Aber die ursprüngliche Frage war noch nicht beantwortet. Woher soll jenes nachhaltige Engagement kommen, das wir so dringend benötigen?

„Das ist die schwierigere Frage“, wie unsere Moderatoren meinten. „Aber wir werden uns ihr jetzt stellen. Den obligatorischen Teil im offiziellen Programm nach dem Abendessen. Und einen fakultativen für Unentwegte zur späten Stunde am Kamin.“

Das Essen war gut. Der Wein auch. Und so kamen wir gestärkt wieder zusammen.

„Wo also soll das Engagement herkommen? Und vor allem, wann wird aus einem Strohfeuer ein nachhaltiges Engagement? Was ist der Motor unserer Bewegung vom IST zum SOLL? Wer oder was treibt uns an?“

Fragen über Fragen. Aber vielleicht ist die Antwort einfacher, als wir denken. Fangen wir mit dem ersten Punkt an.

2.2.3.1 Herausforderungen

Jeder von uns hat sicher schon mehr als einmal vor Herausforderungen gestanden. Und jeder hat dabei die Erfahrung gemacht, dass es Herausforderungen gibt, denen wir lieber aus dem Wege gehen und solche, die uns reizen.

Aus dem Wege gehen wir jenen Aufgaben, die wir für nicht lösbar halten. Oder bei denen wir uns schwach fühlen. Oder wo wir uns sagen, es gibt wichtigere Dinge. Dann entsteht dieses gewisse Gefühl: Das musst du dir nicht antun!

Allerdings können wir nicht immer davonlaufen. Nur, wenn es in solchen Fällen ernst wird, kommt häufig die Angst. Die Angst zu versagen, die Angst sich zu blamieren, die Angst den Job zu verlieren. Oftmals überspielen wir unsere Ängste, wollen sie gegenüber anderen nicht zugeben. Manchmal sogar uns selbst nicht. Aber sie sind da.

Normalerweise wirkt die Angst hemmend. Manchmal führt sie zu unkontrollierten panischen Reaktionen.

Aber Angst ist auch ein nicht zu unterschätzender Motivator. Denn Angst erzeugt Druck. Und der Druck treibt uns mitunter zu Taten, die wir uns eigentlich gar nicht zutrauen. Taten, die wir meistens nicht einmal wirklich wollen. Aber weil Angst motivierend wirkt, wird sie von so vielen Menschen als Mittel eingesetzt. Oftmals erfolgreich, wenn wir die Nebenwirkungen ignorieren.

Und der kurzfristige Erfolg scheint das Mittel zu ‚legitimieren‘⁹.

Leider sind die Nebenwirkungen nicht sofort zu sehen. Sie wirken erst nach längerer Zeit; dafür meistens verheerend, sowohl für den, der Angst als Druckmittel einsetzt als auch für jene, die den Druck erleiden müssen. Beide werden auf Dauer krank.

Der eine, weil er nie nachlassen darf, Angst zu erzeugen. Denn anderenfalls gibt er das Mittel seines Erfolgs aus der Hand. Ein solches Leben kann sehr anstrengend sein und führt in der Regel zur Vereinsamung. Das spüren die meisten auch und haben daher selbst Angst. Angst vor dem Moment, da sie den Druck nicht mehr halten können und ihre Vereinsamung sichtbar wird.

Und die anderen werden krank, weil sie sich ständig genötigt fühlen. Wer kann, wird sich dem Druck entziehen. Aber nicht alle können. Und so fügen sich die übrigen in ihr ‚Schicksal‘. Machen das, was unbedingt nötig ist – weil es kontrolliert wird. Oder sie suchen ihre ‚Erfolge‘ darin, dem Kontrollsystem ein Schnippchen zu schlagen (Druck macht auch erfinderisch). Oder sie versuchen, den Druck weiterzugeben an andere, denen sie nun ihrerseits Angst machen können.

Manche stumpfen ab und schauen nur noch auf das Geld. Sie suchen Ausgleich in der Freizeit. Aber viele, zu viele gehen wirklich kaputt, physisch und psychisch. Jeder von uns kennt leider genügend Beispiele.

Also Angst ist ein schlechter Motivator. Meistens jedenfalls, zumindest auf Dauer.

Aber es gibt ja auch jene Herausforderungen, die uns reizen. Bei denen wir keine Angst verspüren. Bei denen wir uns wohl fühlen. Bei denen wir unsere Stärken ausspielen können. Bei denen wir Spaß empfinden.

⁹ Wie alltäglich diese Legitimation genutzt wird, zeigt die Art und Weise, wie nach wie vor viele Eltern ihre Kinder erziehen. Öffentlich wird Angst als Mittel zur Erziehung durchaus abgelehnt. Aber in der gelebten Moral wird sie bis auf exzessive Ausschreitungen im Allgemeinen akzeptiert.

Und dafür sind wir auch durchaus bereit, gewisse Anstrengungen auf uns zu nehmen. Ein Bergsteiger quält sich, um zum Gipfel zu gelangen. Weil er den Genuss kennt, den er oben verspürt. Sportler jeder Couleur können endlose Geschichten davon erzählen. Musiker üben Stunden um Stunden, bis sie ihre Passagen beherrschen. Weil sie den Erfolg auf der Bühne erwarten. Erfinder tüfteln tage- und nächtelang in der Hoffnung, dass ihnen der Durchbruch gelingt. Auch hier gibt es unzählige Beispiele.

Wer noch nie die Lust verspürt hat, die aus freiwillig auf sich genommener Anstrengung entspringt, hat noch nicht jene Herausforderung gefunden, nach der er sucht. Und wenn sie uns fehlt, plagt uns Langeweile oder eben Angst. Wahrscheinlich kennen die meisten sowohl das eine als auch das andere Gefühl.

Herausforderungen, die uns reizen, führen zu einer ganz anderen Art von Motivation als die Angst. Da braucht niemand Druck auszuüben. Den machen wir uns höchstens selbst. Manchmal suchen wir uns sogar einen Trainer, der uns antreiben soll. Aber dann ist das ein ‚Antreiber‘ den wir wollen, auch wenn es Augenblicke geben mag, in denen wir ihn verfluchen.

Woher kommt nun diese andere Art von Motivation? Im Wesentlichen sind es drei Quellen¹⁰:

1. Die eine ist unsere Neugier; unser Drang zur Erkundung; unser Trieb, das, was wir noch nicht kennen, kennen zu lernen. Dem entspricht auch der Wunsch, auszuloten, was wir können, was wir uns zutrauen können. Natürlich verspürt jeder eine andere Art der Neugier. Auch die Ziele unseres Erkundungsdrangs können stark voneinander abweichen. Das hängt von den Fähigkeiten und der Ausprägung unserer Sinne ab. Aber grundsätzlich sind wir alle neugierig, der eine mehr, der andere weniger. Wir können gar nicht anders. Es ist unsere Natur.
2. Die zweite Quelle ist der Drang nach Gestaltung und nach der Anerkennung, die aus erfolgreicher Gestaltung resultiert. Ob es die Sandburgen sind, die wir als Kinder bauen und dafür bewundert werden wollen oder später unsere Häuser; ob es die Party ist, die wir organisieren oder die Besteigung des ersehnten Gipfels. Oder auch die Aufgabe, die wir in der Gutleb AG in eigener Verantwortung bewältigen können.

¹⁰ Die folgenden Ausführungen beruhen u. a. auf Aussagen von Felix v. Cube, Lust an Leistung, Pieper Verlag, München 2000 und Hans-Georg Häusel, Limbic Success, Haufe Verlag, Freiburg 2002.

Jeder möchte etwas ‚zustande‘ bringen und am Ende für den Erfolg belohnt werden durch Anerkennung. Was wir und wie wir es gestalten wollen, ist wieder von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Und auch die Art der erstrebten Anerkennung ist verschieden. Der eine mag den großen Auftritt mit viel Beifall. Der andere verabscheut jeden Trubel und bevorzugt eher die leisen Töne. Aber in irgendeiner Weise gestalten wollen wir alle und für den Erfolg Anerkennung finden. Dieser Drang ist so stark, dass er in Aggression umschlägt, wenn er anderweitig keine Erfüllung findet.

3. Die dritte Quelle schließlich ist der Drang nach Stabilität, nach Einbindung in eine Gemeinschaft, nach Bewahren bestehender Bindungen. Sie gibt uns das Gefühl der Sicherheit in einer von Risiken geprägten Umwelt.

Selbst wenn es ‚nur‘ die Zweisamkeit einer Partnerschaft ist, so hat Bindung doch für uns einen so hohen Wert, dass wir sie in Liedern besingen. ‚Wem der große Wurf gelungen, eines Freundes Freund zu sein‘ schrieb Schiller in seiner berühmten ‚Ode an die Freude‘, um die Beethoven später seine 9. Sinfonie erschuf.

Natürlich ist die Art der angestrebten Bindung wieder unterschiedlich. Der eine braucht sehr feste und möglichst formulierte Regeln, der andere mag eher den informellen, lockeren Bund. Aber das jegliche Fehlen von Bindungen wird normalerweise als Mangel empfunden und die daraus resultierende Einsamkeit allgemein als eine Bedrohung, die wir möglichst nicht erleiden wollen.

Die Kombination aus Erkunden (Neugier), Gestalten (Anerkennen) und Bewahren (Binden) bildet jene Kraft, die unsere Motivation hervorruft. Sie ist ein Ausdruck unserer Stärken.

Der Mix aus Angst, Aggression und Einsamkeit bildet den Gegenpol.
Er ist ein Ausdruck unserer Schwächen.

Ich hatte Sie heute zu Beginn nach Ihren zwei wichtigsten Wünschen für 2012 gefragt. Denken Sie weiter darüber nach. Versuchen Sie sich zu erinnern, bei welchen Tätigkeiten Sie trotz großer Anstrengungen Lust verspürten. Weil Sie Erfolg hatten. Weil Sie gestalten konnten. Weil Sie Anerken-

nung gefunden haben. Oder weil Sie das Hochgefühl echter Gemeinsamkeit erleben. Das verschafft Ihnen einen Sinn für Ihre Stärken. Im Übrigen können das durchaus Gebiete sein, vor denen Sie einmal Angst hatten. Aber Sie fanden die Kraft, Ihre Angst dauerhaft zu überwinden. Das ist dann ja ein Zeichen für Stärke.

Wenn Sie tief genug in sich eindringen und ehrlich zu sich selbst sind, werden Sie schließlich erkennen, worin die ganz spezifische Kombination aus Neugier, Gestaltungswillen und Bindung besteht, die Sie beflügelt. Und Sie werden erkennen, mit welchen Inhalten Sie diese Kombination verbinden und durch welche Begriffe das für Sie zum Ausdruck kommt.

Aber seien Sie auch ehrlich zu Ihrem Mix aus Ängsten, Aggression und Einsamkeit. Keiner ist dagegen gefeit. Und niemand ist völlig frei davon. Auch hier sollten Sie versuchen, jene Inhalte herauszufinden, mit denen dieser Mix verbunden ist und die Begriffe, welche ihn zum Ausdruck bringen. Wir werden hier nicht darüber reden. Doch es kann sein, dass allein das Nachdenken darüber hilfreich wirkt.“

Nach diesen Ausführungen war es still geworden in der Runde. Wir mussten das erst einmal verdauen. Wahrscheinlich horchte ein jeder ein wenig in sich selbst hinein. Mir ging es jedenfalls so.

2.2.3.2 Motor der Strategie

Viele Gedanken schossen mir durch den Kopf. Diese subjektiven An-Triebe und ihre Orientierung auf gemeinsam angestrebte Ziele sind wohl auch Ausgangspunkt und Motor jeder Strategie. Und dann fiel mir das mit dem „Objektivieren“ und „Subjektivieren“ wieder ein. Irgendwie begann sich alles zu einem Bild zu formen. Zumindest schien mir eine Konsequenz schon an diesem Abend klar zu sein:

- Wir sollten nach Wegen suchen, möglichst vielen Menschen innerhalb und außerhalb der Gutleb AG die Möglichkeit zu geben, sich im Zusammenhang mit der Umsetzung unserer Strategie zu profilieren. Sie sollten durch ihre Einbindung in unsere Balanced Scorecard die Chance erhalten, ihre persönliche Kombination aus Neugier, Gestaltungswillen und Bindung mit den Inhalten unserer Strategie zu verbinden.
- Wir sollten unser Berichtswesen dahingehend verändern, dass unsere bisherige Kultur des „Berichten Müssens“ ersetzt wird durch eine Kultur

des „Präsentieren Dürfens“! Dazu brauchen wir so formulierte Ziele, dass ihre Erfüllung und die darauf aufbauende Erfolgsdarstellung in überschaubaren Zeiträumen möglich werden.

- Und wir müssten ein erweitertes Netzwerk von verschiedenen, einander ergänzenden Verantwortlichen schaffen (inhaltliche Verantwortung, Verantwortung für Transparenz, Serviceverantwortung, Management-Verantwortung etc.). Mir war zwar noch nicht ganz klar, wie das aussehen sollte. Aber die gute Absicht war mir für den heutigen Abend ausreichend.

3 Exkurs für philosophisch interessierte Leser: Ein „Dreiklang“ für erfolgreiche Strategien

Auf einen Blick:

- ⇒ Technik und Wissen verschmelzen zur Technologie.
- ⇒ Technik ist umhüllte Energie, Wissen strukturierte Information. Aus Energie und Information entstehen Entwicklungspotenziale.
- ⇒ Entwicklung erfolgt in Zeit und Raum. Aber die Zeit begrenzt selbst einen Raum; den Raum zwischen Erinnern, Erleben und Erwarten. Der Entwicklungsraum hat daher sechs Dimensionen!
- ⇒ Entwicklung erfordert Wechselwirkung. Dabei spielt der vermittelnde Code eine entscheidende Rolle.
- ⇒ Entwicklung beruht auf drei grundlegenden Kräften – dem Bewahren, dem Gestalten und dem Erkunden.
- ⇒ Der evolutionäre Wettbewerbsvorteil ist maßgeblich für die Nachhaltigkeit einer Entwicklung.

Wir saßen zu später Stunde am Kamin zusammen, als ich unsere Moderatoren an ihr Versprechen erinnerte, uns etwas näher zu erläutern, was es mit den Kräften, die unser Engagement bestimmen, auf sich hat. Es wurde eine lange Nacht.

3.1 Das technologische Zeitalter stellt neue Fragen

Am Anfang stand eine unscheinbare Frage:

„Hat Ihr Handy heute schon geklingelt?“

Aber ehe wir etwas erwidern konnten, fuhr unser Moderator fort: „Nein, antworten Sie nicht. Ich will Sie nicht schon wieder dafür kritisieren, dass der eine oder andere auf sein kleines Spielzeug partout nicht verzichten

kann. Auch wenn es mitunter nervt, immer mal wieder im Workshop gestört zu werden.

Mir geht es um das erstaunliche Phänomen, mit welcher Geschwindigkeit sich unser Alltag verändert. Noch vor 15 Jahren wäre die Frage nach Ihrem Handy wohl auf völliges Unverständnis gestoßen. Heute gibt es in Deutschland mehr Mobil- als Festnetztelefone.

Das Beispiel verdeutlicht wie kein anderes, mit welchem Tempo Technologie unser Leben verändert. Und es gibt noch viele weitere Beispiele: Computer und Internet, elektronische Steuerungen im Auto, automatisch öffnende Türen – all das sind für jeden erlebbare technologische Leistungen, die vor wenigen Jahren noch undenkbar waren. Auch soziale Einrichtungen wie die Gutleb AG können sich diesem Trend nicht entziehen. Im Gegenteil, er wird die zukünftige Entwicklung maßgeblich prägen.

Zugleich hat dieser Trend zur Technologie viel mit unserem Thema zu tun. Er wird von den gleichen Kräften getragen, wie jene Motivationen, über die wir vorhin sprachen.

Dass Technologie und Strategie, Naturelementen und menschlichem Verhalten dieselben Kräfte zugrunde liegen, mag Ihnen auf den ersten Blick fremd sein oder gar suspekt erscheinen. Aber wenn wir unseren Blick schärfen, können wir das Muster aus Erkunden, Gestalten und Binden in allen Entwicklungsprozessen wiederfinden. Und wenn wir geeignete Strukturen schaffen, die jenem ‚Dreiklang‘ sowohl in der technologischen als auch der menschlichen Entwicklung Raum geben, haben wir einen enormen Wettbewerbsvorteil in der Hand.

Für diese Wettbewerbsvorteile lohnt es sich, eine kleine philosophische Gedankenreise zu unternehmen. Wollen Sie mit mir auf diese Reise gehen? Sie wird uns in einige scheinbar abwegige Gebiete führen. Und wir werden unsere Reise in einigen ‚großen Sprüngen‘ vollziehen, um nicht zu viel Zeit zu beanspruchen. Aber wenn wir zurückkehren, werden wir das gesuchte gemeinsame Muster vielleicht gefunden haben.“

Der Abend war spät. Nach weiteren Diskussionen über die „Niederungen“ der Gutleb AG war uns nicht zumute. Da kam jenen, die noch am Kamin saßen, eine derartige Abwechslung durchaus recht. Eventuell könnte es ja auch interessant sein, ungewohnte Gedankengänge zu hören. Schließlich hatten wir um dieses Gespräch gebeten. Also signalisierten wir Bereitschaft.

„Lassen Sie uns zurückkehren zu den Handys und jenem technologischen Trend, den sie zum Ausdruck bringen. Manche sprechen sogar schon von einem technologischen Zeitalter.

Und das scheint in der Tat so zu sein. Nur, wenn dem so ist, wodurch unterscheidet sich dieses Zeitalter von den vorherigen? Um nicht zu weit abzuschweifen, lassen Sie mich das nur ganz knapp anreißen.

Drei Zäsuren in der Steigerung der Leistungs- und Lebensfähigkeit der Menschen sind im Zusammenhang mit der oben gestellten Frage von eminenter Bedeutung:

1. Die systematische und zielgerichtete Nutzung von *Werkzeugen* in Verbindung mit der sich herausbildenden Fähigkeit zur *Sprache* war der wesentliche evolutionäre Vorteil der Urmenschen gegenüber ihren tierischen Artgenossen. **Es war die erste große Zäsur.**

Werkzeuge sind dadurch gekennzeichnet, dass sie zu ihrem praktischen Gebrauch der Kraft (Bewegungsenergie) und der Bedienung (Steuerung) des Menschen bedürfen.

2. Mit den sich allmählich entwickelnden *Wissenschaften* und später der darauf aufbauenden Industrialisierung wurde die menschliche Kraft zur Bewegung von Werkzeugen ersetzt durch die Nutzung von Naturkräften. Es begann das Zeitalter der *Technik*. **Das war die zweite große Zäsur.**

Frühe Beispiele sind etwa Segelschiffe oder Wind- und Wassermühlen. Allerdings haben erst die Erfindung der Dampfmaschine, des Verbrennungsmotors und des Elektromotors den endgültigen Siegeszug der Technik begründet.

Technische Systeme sind dadurch gekennzeichnet, dass sie für die Bewegung der eingesetzten Werkzeuge des Menschen nicht mehr bedürfen; wohl aber für ihre Steuerung.

3. Im 20. Jahrhundert **begann die dritte große Zäsur**. Durch die *Integration menschlichen Wissens in die technischen Systeme* wird nun auch die Steuerungsfunktion des Menschen sukzessive ersetzt durch natürliche Kräfte.

Aus dieser Verknüpfung von Technik und Wissen zu systemischen Prozessen entsteht das, was wir als *Technologie* bezeichnen.

Technologische Systeme sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sowohl für die Bewegung als auch die Steuerung der eingesetzten Werkzeuge des Menschen nicht mehr bedürfen.

Was hat das mit unserem Thema zu tun? Lassen Sie mich zu diesem Zweck kurz auf die Begriffe ‚Technik‘ und ‚Wissen‘ eingehen, aus deren Integration die Technologie erwächst. Dann werden Sie sehen, dass Technologie und Strategie starke gemeinsame Wurzeln haben.

3.1.1 Beginnen wir mit der Technik

Sie entwickelte sich aus dem Streben, menschliche Bewegungsenergie durch die Nutzung elementarer Naturkräfte wie Feuer, Wasser und Wind zu ersetzen und zu verstärken. Um diese Energien beherrschen zu können, wurde ihnen eine ‚feste Hülle‘ gegeben in Form von Maschinen, technischen Konstruktionen und Apparaten. Mit anderen Worten: Die zu nutzende Bewegungsenergie wird in Formen eingehüllt. Dabei haben die Menschen über die Jahrhunderte gelernt, dass zu beherrschende Energien und die Bindungskraft der sie einhüllenden technischen Form voneinander abhängig sind.

Aber dieser Zusammenhang zwischen Bindungskraft der Form und Nutzbarkeit von Energie ist nicht nur für technische Systeme insgesamt relevant, sondern gilt z. B. auch für molekulare Systeme, die wir technisch nutzen. Nehmen wir ein einfaches Beispiel – einen Liter Kraftstoff. Seine Energie kann von uns sinnvoll genutzt werden, wenn wir ihn in einen Verbrennungsmotor leiten, dort kontrolliert zur Explosion bringen und die dabei frei werdenden Kräfte über Kolben, Pleuel und Kurbelwelle auf die Räder unseres Autos übertragen.

Wir machen uns technisch also zwei Prinzipien zunutze:

- die Einbindung von Energie in bestimmte Formen (Strukturen) – zum einen, indem wir in der Natur vorgefundene Strukturen nutzen (in unserem Beispiel die Kohlenwasserstoffmoleküle des Kraftstoffs) und zum anderen, indem wir selbst Strukturen schaffen (technische Konstruktionen wie unser Auto), um Energien einzubinden, für uns beherrschbar zu halten,
- das gezielte Aufbrechen jener Formen, um die darin gebundene Energie freizusetzen und in Bewegung umzuwandeln, mit denen wir etwa unser Auto oder ganz allgemein gesprochen ‚Werkzeuge‘ antreiben können.

Die Bildung von Strukturen wollen wir als ‚**Streben nach Ordnung**‘ bezeichnen. Es scheint sowohl in der Natur wirksam zu sein (sonst könnten wir die Wasserstoffmoleküle nicht vorfinden) als auch bei unseren technischen Systemen. Und das Streben nach Ordnung durch Formen von Strukturen ist uns innerhalb menschlicher Organisationen auch nicht ganz fremd.

Das Aufbrechen der geformten Strukturen wollen wir im Gegensatz dazu als ‚**Streben nach Unordnung**‘ bezeichnen. Die vorgefundenen oder geschaffenen Formen werden aufgelöst und die in ihnen gebundenen Energien in Bewegung umgesetzt. Auch dieses Streben finden wir nicht nur in technischen Systemen, sondern ebenso in der Natur. Nehmen wir z. B. das enorme Schauspiel, das beim Aufbrechen von Vulkanen durch die dabei freigesetzten Energien inszeniert wird. Und über das Streben nach Unordnung in menschlichen Organisationen weiß wohl jeder ein Lied zu singen.

Wir wollen eine erste Zwischenthese formulieren:

Aus der beständigen Kombination von Streben nach Ordnung und den daraus entstehenden Formen sowie dem Streben nach Unordnung, nach Aufbrechen der Formen und der dabei freigesetzten Bewegung (Energie) entsteht Entwicklung¹¹.

¹¹ Die Charakterisierung des Wechselspiels von Bewegung und Form als Grundprinzip jeglicher Entwicklung ist nicht neu. Wir können sie schon in verschiedenen Philosophien des Altertums finden.

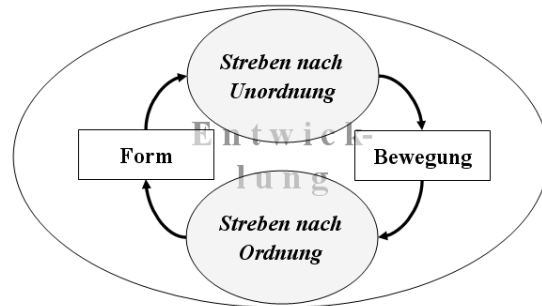


Abb. 14: Entwicklung

Erinnern wir uns kurz der Dinge, die wir im Zusammenhang mit unserer Strategie erörtert hatten: Wir ‚objektivieren‘ unsere strategischen Gedanken, indem wir sie fixieren, also in Form bringen. Und wir ‚subjektivieren‘ sie wieder, um die Bewegung vom IST zum SOLL zu erreichen. Beides ist erforderlich, wenn wir die Entwicklung der Gutleb AG vorantreiben wollen.

Allerdings, das Streben nach Unordnung führt nicht immer zu der gewünschten Bewegung.

Unser Kraftstoff – um bei dem obigen Beispiel zu bleiben – verliert seine für das Auto nutzbare Ordnung nicht nur durch Verbrennung im Motor. Auf die Dauer, wenn wir ihn im Tank nicht dicht genug verschließen, würde er sich (in Abhängigkeit von der Umgebungstemperatur) durch bloßes Verdampfen verflüchtigen. Diesmal nimmt die Ordnung nicht durch das technisch herbeigeführte explosive Aufbrechen der Kohlenwasserstoffbindungen und die Umsetzung der dabei freiwerdenden Energie in Bewegung und Wärme ab. Sondern durch die natürliche Aufhebung der Einbindung dieser Moleküle in die Form des flüssigen Aggregatzustands. Das Ergebnis für unser Auto: Es bleibt stehen oder besser gesagt, wir können gar nicht erst losfahren.

Offensichtlich hängt die Art der Entwicklung von der Art und Weise ab, wie das Bilden und Auflösen von Formen miteinander kombiniert wird. Um uns dieser Frage zu nähern, wollen wir das zweite Standbein der Technologie betrachten:

3.1.2 Kommen wir zum Wissen

Dabei geht es nicht um Wissen schlechthin. Software etwa produziert für sich allein kein einziges Produkt, keine einzige Leistung – auch wenn sie selbst eine Leistung darstellt. Aber in geeigneter Verbindung mit entsprechender Technik kann Software die Erzeugung von Produkten und Leistungen in der Tat enorm beeinflussen. Es geht also um ‚integrationsfähiges Wissen‘.

Was steckt hinter dem Begriff des integrationsfähigen Wissens? Zunächst einmal ist Wissen eine Form von Information. Allerdings ist nicht jede Information Wissen; dazu bedarf es ihrer Einordnung in eine systemische Struktur. Hier finden wir eine Parallele zur Technik. Dort benötigen wir systemische Struktur, um Bewegung in einer nutzbaren Form zu halten. Wissen scheint eine analoge Struktur zu sein, Informationen in einer für den Menschen nutzbaren Form zu halten.

Allerdings können wir Informationen nur dann zu Wissen strukturieren, wenn wir über sie verfügen. Wie gelangen wir zu Informationen und was sind Informationen eigentlich?

Nehmen wir als ein Beispiel das gesprochene Wort. Es wird durch Schallwellen vom Sprecher zum Hörer übertragen. Die mit Hilfe der Schallwellen übertragene Information hat also zunächst auch etwas mit Bewegung zu tun, denn Schallwellen sind Bewegung und damit eine Form von Energie.

Aber es geht hier nicht um Bewegung schlechthin. Die Informationen übertragende Bewegung ist gerichtete Bewegung; gerichtet in unserem Fall vom Sprecher zum Hörer. In diesem Sinne hat die Bewegung eine ‚erkundende‘ Funktion. Erkundend, weil sie in den Raum gerichtet nach einem Partner ‚sucht‘, an den die Information übertragen werden kann. Es ist wie mit dem Rufer in der Wüste, der hofft, dass da irgendjemand sein möge, der seine Stimme erlauscht.

Nur reicht diese eine Richtung nicht aus, damit aus Schallwellen eine Information wird. Dazu bedarf es gleichzeitig der ‚Gegenrichtung‘, der aktiven Wechselwirkung zwischen Sprecher und Hörer.

Zunächst erst einmal muss der Hörer zuhören, also die Schallwellen wahrnehmen und verarbeiten. Aber das ist nicht genug. Der Sprecher hat mit der Aussprache des Wortes modulierte Schallwellen erzeugt. Durch die Modulation hat er auf die Schallwellen einen ‚Code‘ (die Bedeutung des Wortes)

übertragen. Nur wenn der Hörer in der Lage ist, diesen Code zu entschlüsseln – d. h. wenn er das Wort auch verstehen kann –, wird aus der gerichteten Bewegung der modulierten Schallwellen, wird aus dem gesprochenen Wort eine Information.

Das alles erscheint auf den ersten Blick sehr überzogen, eine überzogene Verkomplizierung eines an sich banalen Zusammenhangs. Aber wenn wir genauer hinschauen, werden wir ein Muster erkennen, das immer wiederkehrt.

Das geschriebene Wort beispielsweise wird durch modulierte Lichtwellen auf den Leser übertragen. Und wieder geht es um gerichtete Bewegung, diesmal der Lichtwellen. Und wieder müssen sie zunächst den Raum ‚erkunden‘, bis sie auf das Auge eines Lesers treffen. Und wieder bedarf es der doppelten Richtung, der aktiven Wechselwirkung, damit die als Lichtwellenmodulation codierte Information beim Leser auch als solche ankommt und verstanden wird.

So ergeht es all unseren Sinnen. Sie werden angesprochen durch gerichtete Bewegungen (Reize), die uns erreichen und deren ‚Botschaft‘ wir entziffern können müssen, sollen sie als Information wahrgenommen werden.

Und dasselbe Muster erscheint auch wieder, wenn wir Technik mit Wissen zur Technologie verschmelzen wollen. In diesem Zusammenhang hatten wir von integrationsfähigem Wissen gesprochen. Integrationsfähig heißt hier nichts anderes, als dass wir die in unserem Wissen systematisierten Informationen in eine Sprache übersetzen müssen, die wir auf die Technik übertragen können und die von der Technik ‚verstanden‘ wird¹².

¹² Die dabei technologisch umzusetzende Information wird durch Modulation als binärer Code einer elektromagnetischen Welle (z. B. elektrischer Strom oder Infrarotwellen) übertragen und gelangt auf diese Weise zu den technischen Systemen der Steuerung und Regelung. Es ist also wieder gerichtete, doppelt gerichtete Bewegung. Denn auch hier bedarf es der Erkundung wie der Wechselwirkung. In den technischen Systemen müssen Teile vorhanden sein, die den binären Code aufnehmen und in zielgerichtete Bewegung umwandeln können. Diese Aufgabe erfüllt die Elektronik mit einer Vielzahl mikroskopisch kleiner „Schalter“ (Transistoren), die auf die binär codierte Modulation reagieren können – sie werden entweder geöffnet oder geschlossen und lassen dementsprechend einen elektrischen Strom passieren oder nicht.

Die doppelt gerichtete, also erkundende und mit einem Code versehene Bewegung scheint das Grundprinzip der Information zu sein. Das gilt offensichtlich nicht nur für den Informationsaustausch zwischen Menschen, sondern ebenso für die Kommunikation zwischen Mensch und Technik wie für die reine Kommunikation zwischen technischen Systemen (wir sprechen in diesem Zusammenhang von Informationstechnologie).

Wenn wir dieses Prinzip elementarer fassen, können wir eine zweite These formulieren:

Neben der Energie als gebundener Form existiert eine weitere Grundform der Bewegung – die Information. Wir wollen sie als im doppelten Sinne gerichtete, d. h. als **erkundende** und mit einem **Code** versehene Bewegung bezeichnen.

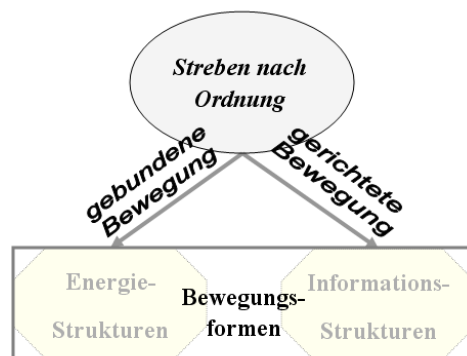


Abb. 15: Formen der Bewegung

3.2 Entwicklungspotenziale

Lassen Sie uns noch einen Schritt weiter gehen. So wie wir Technik und Wissen zur Technologie kombinieren, wollen wir ganz allgemein versuchen, eine sinnvolle Verbindung von Energie- und Informationsstrukturen zu erreichen.

Kehren wir für diesen Zweck zu unserem Handy zurück. Irgendjemand ruft uns an. Damit wir das mitbekommen, sollte es klingeln. Dazu braucht das Handy Energie, die wir hoffentlich im Akku gebunden haben.

Aber bloße Energie bringt kein Handy zum Klingeln. Dazu brauchen wir noch jene ausgeklügelte Elektronik, die unser Handy die ankommenden Signale empfangen und entschlüsseln lässt.

Umgekehrt nutzt die beste Elektronik, die beste Software, das beste Wissen alleine nichts, weil das Handy nun mal Energie benötigt, um zu klingeln.

Die Fähigkeiten unseres Handys entstehen offensichtlich erst aus der Kombination von Energie und Information.

Allgemein ausgedrückt: Energie- und Informationsstrukturen für sich schaffen zwar Möglichkeiten für Entwicklung. Aber Möglichkeiten allein reichen nicht aus. Es bedarf auch der Fähigkeiten, sie zu nutzen. Diese Fähigkeit entsteht offensichtlich erst durch die Kombination von Energie und Information.

Wenn Möglichkeiten und Fähigkeiten zusammentreffen, entstehen Potenziale (wir hatten über diesen Begriff im Zusammenhang mit dem Unterschied zwischen operativem und strategischem Handeln schon gesprochen). An dieser Stelle wollen wir von ‚**Entwicklungspotenzialen**‘ sprechen.

Entwicklungspotenziale erscheinen als die Kombination von Möglichkeiten und Fähigkeiten

- zur Einbindung von Bewegung in Strukturen,
- zur Wechselwirkung durch Codierung und Decodierung,
- und zur Erkundung des Raumes, in dem wir uns bewegen (wir wollen ihn ‚Bewegungsraum‘ nennen).

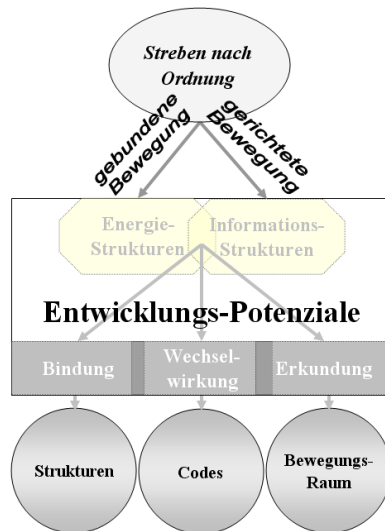


Abb. 16: Entwicklungspotenziale

Schauen wir uns das einmal etwas näher an:

3.2.1 Der Bewegungsraum

Wir bewegen uns durch Zeit und Raum. Das dürfte allgemein bekannt sein. Aber wir reduzieren den Raumbegriff meistens auf die drei Dimensionen von Höhe, Länge und Breite und vernachlässigen den ‚Raum der Zeit‘. Wir sprechen zwar ganz alltäglich vom ‚Zeitraum‘, aber wir verbinden damit selten die Vorstellung, dass auch der Zeitraum von Dimensionen bestimmt sein könnte.

Dabei ist der Zeit-Raum kein abstrakter Begriff. Bereits vor mehr als 1600 Jahren hat ein Mann namens Augustinus auf jene drei Dimensionen verwiesen, in denen wir ihn abstecken: Er ist uns allgegenwärtig in den Grenzen

von Erinnern (Vergangenheit), Erleben (Gegenwart) und Erwarten (Zukunft)¹³.

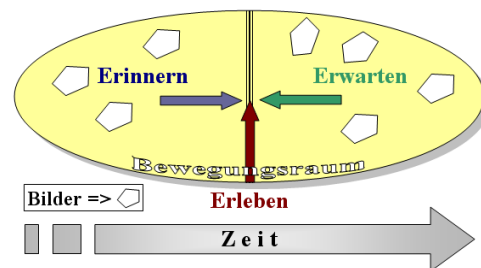


Abb. 17: Zeit als Raum zwischen Erinnern und Erwarten

Wenn wir uns also durch Raum und Zeit bewegen, dann sind Erinnern, Erleben und Erwarten genauso drei Dimensionen dieses Bewegungsraumes wie Breite, Länge und Höhe. Wir entwickeln uns immer in allen sechs (!) Dimensionen zugleich. Und wir können zwar theoretisch versuchen, das eine vom anderen zu trennen. Praktisch gelingen wird es uns nicht.

Denn die praktische Bewegung wird von allen Dimensionen gleichzeitig beeinflusst, wir teilen unsere Bewegung unter ihnen auf. Und deshalb verändern sich die ‚Dinge des Lebens‘ nicht nur in ihren Verhältnissen von Höhe, Länge und Breite, sondern ebenso in ihrem Verhältnis von Erinnern, Erleben und Erwarten.

Und so wird die Widerspiegelung unseres Erlebens zum einen beeinflusst von dem, was wir im klassischen Raum aus Höhe, Länge und Breite ‚erblicken‘. Zugleich aber sind unsere Bilder beeinflusst von der Erwartung wie der Erinnerung. Deshalb sehen wir oft nur das, was wir sehen wollen. Das sollten wir bei jeder Strategie beachten!

¹³ Vgl. dtv-Atlas Philosophie, Deutscher Taschenbuchverlag München 1999, S. 69ff. (derselben Quelle ist auch die Anregung für Abb. 17 entnommen).

3.2.2 Die Codierung – der entscheidende Baustein verschiedener Entwicklungsstufen

Dass unsere Sprache eine Art von Codierung darstellt, mit deren Hilfe wir Informationen austauschen, hatten wir schon erwähnt. Und die Technologie zeigt uns, dass unter Zuhilfenahme eines dazu geeigneten binären Codes der Austausch von Informationen nicht nur zwischen Menschen, sondern auch zwischen Maschinen möglich ist.

Wenn wir diesen Zusammenhang als Analogie fortsetzen, können fünf aufeinander aufbauende Codes charakterisiert werden, die jeweils eine eigene Entwicklungsstufe der Entwicklung gestalten:

I. Der physikalische Code

Er könnte eventuell auf den drei elementaren Naturkonstanten beruhen: der Gravitationskonstante G , dem Plank'schen Wirkungsquantum h und der Lichtgeschwindigkeit c . In ihrer Kombination ergeben sie die so genannte Planklänge $\sqrt{h G / c^3}$, die offensichtlich jene Schwellengröße darstellt, unterhalb derer physikalische Bewegungen nicht mehr zu einer Wechselwirkung führen¹⁴.

Wie dieser Code im Detail aussieht und wie er funktioniert, wissen wir noch nicht. Seit vielen Jahrzehnten bemühen sich Physiker, ihn zu entziffern. Wenn sie es schaffen, wird das enorme Auswirkungen auf die technologische Entwicklung haben. Denn bereits die Entdeckungen auf dem Weg dahin, haben das technologische Zeitalter eingeleitet.

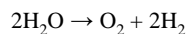
II. Der chemische Code

Er beruht auf der so genannten Stöchiometrie (griechisch stoicheion: Grundstoff; metrein: messen)¹⁵. Man kennt drei stöchiometrische Gesetze.

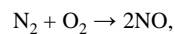
¹⁴ Vgl. Brian Greene, Das elegante Universum, Siedler Verlag, Berlin 2000.

¹⁵ Die Ausführungen zur Stöchiometrie und zum genetischen Code sind entlehnt aus Microsoft® Encarta® 99 Enzyklopädie. © 1993–1998 Microsoft Corporation. Alle Rechte vorbehalten.

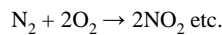
- Das Gesetz der konstanten Proportionen besagt, dass eine chemische Verbindung immer aus den gleichen Verhältnissen der Ausgangsstoffe gebildet wird. Zersetzt man beispielsweise Wasser in seine Bestandteile, so ist das Verhältnis von Sauerstoffgas zu Wasserstoffgas stets 1:2:



- Das Gesetz der multiplen Proportionen besagt, dass zwei Stoffe sich nur in ganzzahligen Vielfachen miteinander verbinden können. So besteht etwa Stickstoffmonoxid (NO) aus Stickstoff und Sauerstoff zu gleichen Teilen



Stickstoffdioxid (NO₂) dagegen aus einem Teil Stickstoff und zwei Teilen Sauerstoff



- Das Gesetz der äquivalenten Proportionen fasst die beiden vorhergehenden zusammen: Wenn zwei Elemente A und B unabhängig voneinander mit einem dritten Element C Verbindungen in bestimmten Zahlenverhältnissen eingehen, dann verbinden sich die Elemente A und B miteinander in ähnlichen Zahlenverhältnissen.

Der chemische Code entfaltet seine gestaltende Kraft aus dem Wechselspiel der physikalischen Kräfte zur Bindung und Freisetzung von Energie. Er ermöglicht die Umwandlung von Stoffen und die daraus entstehende vielfältige Strukturierung der Elemente.

III. Der genetische Code

Die Basis des genetischen Codes bilden die vier chemischen Verbindungen Adenin (A), Thymin (T), Guanin (G) und Cytosin (C). Sie stehen im komplexen Prozess der Eiweißsynthese komplementär zueinander, wobei im Übertragungsprozess der Informationen von der die Gene enthaltenden DNA (Desoxyribonukleinsäure) zu den die Eiweiße produzierenden Ribosomen Thymin durch eine ähnliche Verbindung, namens Uracil (U) ersetzt wird. Komplementär sind die Verbindungen deswegen, weil sich Adenin immer an Thymin (Uracil) bindet, und Guanin stets an Cytosin.

Die Eiweiße ihrerseits bestehen aus 20 verschiedenen Aminosäuren. Deren Kombination wird durch die Sequenz der vier genannten Verbindungen bestimmt, wobei der eigentliche Code aus jeweils drei Verbindungen besteht, die als Triplets oder Codons bezeichnet werden:

| ERSTER BUCHSTABE | ZWEITER BUCHSTABE | | | | DRITTER BUCHSTABE |
|---------------------|-------------------|----------|-----------|------------|----------------------|
| | U | C | A | G | |
| U | Phenylalanin | Serin | Tyrosin | Cystein | U |
| | Phenylalanin | Serin | Tyrosin | Cystein | C |
| | Leucin | Serin | Stop | Stop | A |
| | Leucin | Serin | Stop | Tryptophan | G |
| C | Leucin | Prolin | Histidin | Arginin | U |
| | Leucin | Prolin | Histidin | Arginin | C |
| | Leucin | Prolin | Glutamin | Arginin | A |
| | Leucin | Prolin | Glutamin | Arginin | G |
| A | Isoleucin | Threonin | Asparagin | Serin | U |
| | Isoleucin | Threonin | Asparagin | Serin | C |
| | Isoleucin | Threonin | Lysin | Arginin | A |
| | (Start) | Threonin | Lysin | Arginin | G |
| | Methionin | | | | |
| G | Valin | Alanin | Aspartat | Glycin | U |
| | Valin | Alanin | Aspartat | Glycin | C |
| | Valin | Alanin | Glutamat | Glycin | A |
| | Valin | Alanin | Glutamat | Glycin | G |

Abb. 18: Basistabelle für den genetischen Code

Der genetische Code entfaltet seine gestaltende Kraft aus dem Wechselspiel der chemischen Kräfte zur Umwandlung von Stoffen. Er ermöglicht den Stoffwechselprozess und die damit verbundene Möglichkeit und Fähigkeit der Energieversorgung durch Nahrungsaufnahme sowie die Fortpflanzung. Auf seiner Grundlage konnten sich jene Triebe entwickeln, die unserer Motivation zugrunde liegen.

Dass übrigens der chemische Code seinerseits dem genetischen zugrunde liegt, wird uns spätestens dann bewusst, wenn wir uns nicht ausgewogen ernähren. Dann kommt unsere innere Stöchiometrie durcheinander, weil uns bestimmte Elemente fehlen. Wir bemerken das schließlich an den daraus folgenden Störungen im Stoffwechsel oder der Nerventätigkeit.

IV. Der begriffliche Code

Er beruht – wenn wir der Kant'schen Einteilung folgen – auf dem aktiv erkennenden und bewusst ordnenden Erfassen der sinnlichen Erfahrung in Form von Kategorien, Schemata und Grundsätzen¹⁶.

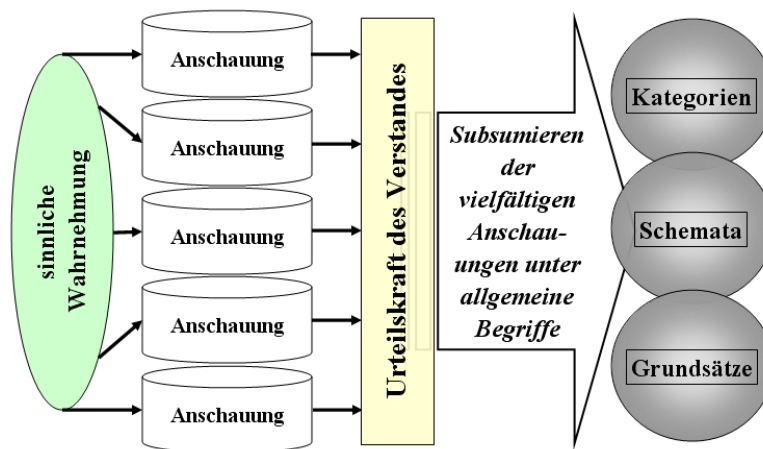


Abb. 19: Subsumieren der Anschauungen unter allgemeine Begriffe

Der begriffliche Code entfaltet seine gestaltende Kraft aus dem Wechselspiel der genetischen Kräfte des Stoffwechsels und der daraus entstehenden Triebe. Er ermöglicht die Herausbildung und Kommunikation gemeinsamer Ziele und Organisationsformen, die auf der Fähigkeit zur Reflexion wahrgenommener Erfahrungen beruht.

V. Der binäre Code

Der binäre Code ist noch nicht zur Grundlage einer eigenständigen Entwicklungsform geworden. Die Möglichkeit allerdings ist schon entstanden. Zum Potenzial fehlt ihm derzeit noch die Fähigkeit zur selbständigen

¹⁶ In der modernen Logik und Semantik werden unsere Erkenntnisse zu Aufbau und Wirkungsweise des begrifflichen Codes weiter ausgebaut.

Erkundung, Gestaltung und Bindung von Entwicklungsformen. Aber was nicht ist, kann ja noch werden.

Denn in der wachsenden Bedeutung der Transkription unseres Wissens in Software, also in eine binäre Codierung und der schrittweisen Entwicklung so genannter ‚intelligenter‘ Systeme können wir durchaus Ansätze sehen für eine ‚technologische Welt‘, die völlig eigenständig neben den anderen Welten existiert.

3.2.3 Strukturen

Zu den Strukturen ist schon viel gesagt. Hier soll nur auf zwei Aspekte verwiesen werden.

- Zum einen finden wir Strukturen nicht nur im materiellen Bereich der Energieeinbindung, sondern ebenso im immateriellen Bereich der Information. Im Zeitalter der Technik standen die materiellen Strukturen im Zentrum der wissenschaftlichen Aufmerksamkeit. Mit der Herausbildung des technologischen Zeitalters werden die Strukturen des Wissens selbst zum Gegenstand der Wissenschaft. Damit verbunden ist ein wachsender Bedarf am Erforschen immaterieller Strukturen sowie an ihrer Erfassung und Bewertung. Damit wir sie für unsere Zwecke, d. h. zielgerichtet gestalten können.
- Zum anderen sind Strukturen immer nur Zustände, Formen von Bewegung, nicht die Bewegung selbst. Um in Bewegung zu kommen, müssen wir die Strukturen aufbrechen. Seien es die Kohlenwasserstoffmoleküle unseres Kraftstoffes zur Freisetzung der darin gebundenen Energie oder Strukturen des Wissens zur Freisetzung der darin enthaltenen Informationen.

Das kennen wir auch aus unserer täglichen Arbeitspraxis. Wir erarbeiten Pläne, stecken die Wege ab vom IST zum SOLL. Aber der Weg vom IST zum SOLL führt – auch wenn es uns manchmal erschreckt – über die Unordnung, das Chaos. Wir müssen ja bestehende Zustände (IST) verändern, wenn wir angestrebte Zustände (SOLL) erreichen wollen. Verändern können wir nur, indem wir die bestehende Ordnung auflösen. Wenigstens teilweise. Leider bekommen wir normalerweise den neuen Zustand nicht sofort. Bis wir ihn erreicht und stabilisiert haben, vergeht etwas Zeit. Und in dieser Zwischenzeit haben wir eben keine geordneten Verhältnisse, sondern unge-

ordnete – chaotische. Deshalb sprechen wir manchmal auch von „Chaosmanagement“¹⁷.

Allerdings möglichst so, dass nicht alle Formen gesprengt werden. Entwicklung ist abhängig vom dynamischen Gleichgewicht zwischen Bewegung und Form. Es soll ‚balanced‘ zugehen. Wir wollen das Chaos beherrschen, nicht darin untergehen. Wir wollen beim SOLL ankommen und nicht nur das IST verlassen. Unser Auto – um auf das eingangs gewählte Beispiel zurückzukommen – soll ja fahren und nicht explodieren.

Es geht also zum Schluss um den Wirkungsgrad, mit dem sich Strukturen auflösen. Um den Wirkungsgrad, mit dem die Entwicklungspotenziale zur Geltung kommen. Um den Wirkungsgrad, mit dem die potenziellen Kräfte freigesetzt werden.

3.2.4 Das Streben nach dem evolutionären Wettbewerbsvorteil

Wir kommen damit in unserer Ableitung zum Schlusspunkt. Reale Entwicklung wäre demnach davon abhängig, mit welchem Wirkungsgrad sich die potenziellen Kräfte der Bindung, Wechselwirkung und Erkundung in entsprechende Bewegung umsetzen können.

Dabei wird die Art der Bewegung, die aus der Formauflösung resultiert, vom jeweiligen Wechselspiel zwischen Ordnungsstreben und dem Streben nach Unordnung beeinflusst.

- Überwiegt das Streben nach Unordnung, nach Auflösung der Strukturen, dann kann sich die Bewegung frei in den Raum entfalten, ihn erkunden. Wir wollen diese Art daher als ‚erkundende Bewegung‘ bezeichnen. Ist allerdings die Formauflösung, das Vordringen in den Raum zu stark und zu schnell, kann die Entwicklung abbrechen, weil die Bewegung zu eruptiv erfolgt und nicht wieder ‚eingefangen‘ oder weil sie nicht mehr stabilisiert oder konsolidiert werden kann. Weil wir unsere Erwartungen

¹⁷ Thomas Peters schreibt in seinem Buch „Der Wow!-Effekt“ (Campus Verlag, 1995): „Demokratie und Märkte sind unordentlich, aber effektiv. Demokratie ist ein ewig unvollendetes, chaotisches Experiment. Märkte sind viel zu komplex für das menschliche Auffassungsvermögen; ihre Entwicklung verläuft nicht nach klinisch sauberen Gesetzmäßigkeiten ab. Aber trotz – oder wegen – ihrer Unübersichtlichkeit funktionieren sowohl Demokratie als auch Märkte.“ (zitiert aus: Das große Handbuch der Strategiekonzepte, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 2000, S. 240).

überspannen. Weil jeder Bewegungsraum seine Grenzen hat, die wir nicht überschreiten können.

- Bei ausgewogenem Verhältnis der beiden Bestrebungen kommt die ‚gestaltende Bewegung‘ zur Geltung; sie vermittelt mit Hilfe der verschiedenen Codierungen die Auflösung und Bildung von Formen. Allerdings kann sie nur dann zur Geltung kommen, wenn es etwas zu gestalten gibt. Sie setzt also erkundende Bewegung auf der einen Seite und bewahrende Bewegung auf der anderen voraus.
- Überwiegt das Ordnungsstreben, dann entsteht eine ‚bewahrende Bewegung‘; sie erhält die bestehenden Formen, schafft Redundanz. Sie konsolidiert den erkundeten Bewegungsraum.

Ist allerdings die Bindung zu stark, ergeht es der Entwicklung ebenso wie bei zu starker Unordnung – sie bricht ab. Weil sich die Bewegung nicht mehr befreien kann aus den starr gewordenen Strukturen.

Im Extremfall landen wir am anderen Ende des Bewegungsraumes, in einem ‚schwarzen Loch‘. Meistens aber werden die Formen mit der Zeit brüchig und halten dem inneren Druck nicht mehr stand. Wenn wir Glück haben, zerfällt die Hülle, ohne großen Schaden zu hinterlassen. Das durften wir 1989 erleben, als die Mauer fiel und sich die erstarrten Formen des sozialistischen ‚Experiments‘ auflösten. Wenn wir Pech haben, kommt es zur Explosion. Das sollten wir bei jeder Strategie, die ja immer auch Formen (Strukturen) setzt, bedenken.

Die reale Entwicklung ergibt sich aus der Kombination dieser drei Bewegungsarten. Bei unserem Auto etwa kombinieren wir die bewahrende Bewegung der Konstruktion mit der gestaltenden Bewegung der Lenkung und Steuerung und der in den Raum treibenden Bewegung des Kraftstoffs.

Auch in unserer Strategie sollten wir allen drei Bewegungsarten Raum geben – und zwar ‚balanced‘, damit sich ein dynamisches Gleichgewicht ergeben und halten kann.

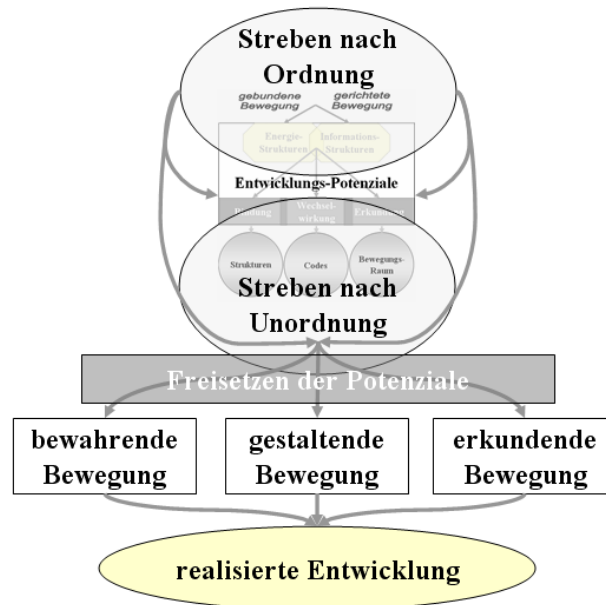


Abb. 20: durch Freisetzen der Potenziale zu realer Entwicklung

Wir erkennen die Diskussion zur Motivation wieder. Die Konstitution der Motivation aus Neugier (Erkunden), Gestalten (An-Erkennung) und Bindung (Bewahren). Nur dass wir diesmal ganz allgemein über die Kräfte sprechen, die unsere Entwicklung bestimmen. Die technologische Entwicklung ebenso wie die menschliche. Vielleicht lässt sich auf dieser Basis sogar eine gemeinsame Sprache, ein gemeinsames Verständnis finden zwischen Technikern, Sozialarbeitern und Ökonomen – weil ihre Grundprobleme auf der Wirkung derselben Bewegungskräfte beruhen.

Und als wirklich letzte Station unserer Reise wollen wir die Nachhaltigkeit der aus Formauflösung resultierenden Entwicklung berücksichtigen. Sie ist davon abhängig, inwieweit die Realisierung der frei werdenden Kräfte unter den gegebenen Bedingungen einen **evolutionären „Wettbewerbsvorteil“** ergibt.

Nehmen wir etwa die beschriebene Kombination der Bewegungsarten des Autos – um bei unserem Beispiel zu bleiben. Sie weist gegenüber Pferden und Kutschen deutliche Vorteile auf und hat sich daher im evolutionären Wettbewerb nachhaltig durchgesetzt.

Und auf völlig analoge Weise gilt das auch für unsere Strategie. Sie wird nur dann nachhaltig wirken, wenn die durch sie eingeleitete Entwicklung letzten Endes zu wirksamen Wettbewerbsvorteilen führt.

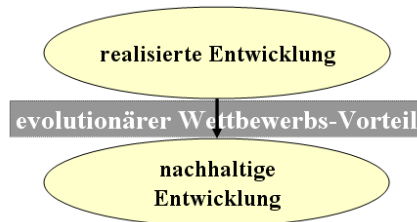


Abb. 21: Nachhaltige Entwicklung

Damit sind wir am Ende unserer Reise angekommen.

- Wir hatten die Reise begonnen, weil wir nach den Wettbewerbsvorteilen suchen, die wir aus dem ‚Dreiklang‘ von Erkunden, Gestalten und Bewahren gewinnen können.
- Wir haben während der Reise entdeckt, dass dieser Dreiklang die konstituierende Bedingung jeglicher Entwicklung bildet.
- Wir haben dabei ein Element kennen gelernt, das für die Entwicklung maßgebliche Bedeutung hat: den die Wechselwirkung vermittelnden Code.
- Und wir enden schließlich damit, dass die Nachhaltigkeit unserer Entwicklung davon abhängt, ob und inwieweit unser spezifischer Dreiklang einen evolutionären Wettbewerbsvorteil darstellt. Deshalb also die so wichtige Grundfrage jeder gemeinsamen Strategie: Worin suchen wir unseren entscheidenden Wettbewerbsvorteil?

Auch wenn diese Frage nicht immer eindeutig beantwortet werden kann. Davon, welche Art des Wettbewerbsvorteils überwiegt, hängt die Art und Weise ab, wie wir gemeinschaftliche Orientierung und individuelle Motivation gestalten müssen und wie wir sie kombinieren.

Aber welche Wettbewerbsart sich tatsächlich als Vorteil erweist, hat wieder etwas damit zu tun, inwieweit sich unser Unternehmen bereits auf technologischer Basis entwickelt bzw. entwickeln will (oder auch um des Überlebens willen muss). Weil wir beispielsweise anders mit Menschen umgehen müssen, deren Wissen wir in unsere Technik integrieren wollen, als mit Menschen, die unsere Technik als deren ‚Funktionselement‘ nur bedienen sollen.

Also, hat Ihr Handy schon geklingelt? Vielleicht denken wir demnächst in diesem Moment an unseren gemeinsamen Ausflug und können Anregungen daraus gewinnen für das, was unsere Welt im Innersten zusammenhält. Damit wir sie besser gestalten können und Vorteile gewinnen im wirtschaftlichen wie auch im evolutionären Wettbewerb!

3.3 Konsequenzen für unsere Strategie

Zwei Konsequenzen sollen uns an dieser Stelle interessieren:

1. Wir müssen die Potenziale des Bewahrens, Gestaltens und Erkundens zusammenbringen mit der zeitlichen Projektion von Erinnern, Erleben und Erwarten.

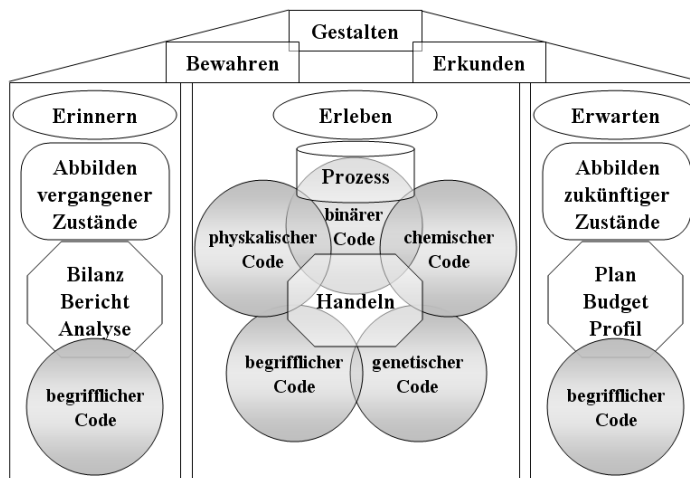


Abb. 22: Potenziale und zeitliche Projektion

Das ist ein schwieriges Unterfangen, dem wir gerne aus dem Weg gehen.

Am ehesten verbinden wir noch Erinnern und Erwarten miteinander, weil wir beide Projektionen mit Hilfe von Begriffen (verbale Beschreibungen, Kennzahlen und Grafiken) aufbauen. Außerdem bilden wir Zustände ab (Ist und Soll). Und da Zustände zumindest in unserer Widerspiegelung stabil sind, können wir lineare Verknüpfungen modellieren. Das ist relativ einfach und verführt uns zu der Illusion, dass wir aus den Bildern der Vergangenheit die Bilder der Zukunft berechnen könnten. Formal können wir das auch – unsere Computer sind geduldig.

Aber bei dieser Art von Projektionen haben wir schlicht „vergessen“, dass zwischen Erinnern und Erwarten das Erleben liegt mit seinen Prozessen und den handelnden Menschen. Da sind die Zusammenhänge nicht mehr linear. Und sie werden von allen fünf Codierungen beeinflusst. Deshalb müssen – beim jetzigen Stand des Wissens und sicherlich noch auf sehr sehr lange Zeit – alle Versuche, die Verknüpfung von Erinnern, Erleben und Erwarten berechnen zu wollen, scheitern. Wir haben bei allen Fortschritten der Wissenschaft noch nicht einmal die einzelnen Codes und ihre Wirkungsweise verstanden, geschweige denn ihre wechselseitige Beeinflussung.

Es bleibt uns daher nichts anderes übrig, als uns zu verständigen, miteinander zu kommunizieren:

- über das, was wir erwarten,
- über die Art und Weise, wie wir unser Erleben so organisieren wollen, dass die Kombination der Prozesse und unseres Handelns zu den erwarteten Ergebnissen führt,
- und über die Modalitäten, wie wir das Erlebte erinnern wollen, damit wir das Bewahrensweite festhalten und auf seiner Grundlage neues Erleben gestalten können.

2. Der genetische Code bestimmt die *individuelle* Prägung unserer (An)Triebe; der begriffliche Code ihre *gemeinschaftliche* Ausrichtung. Unter anderem deshalb sollte jede Strategie doppelt ausgelegt sein: auf die *gemeinsame* begriffliche Fixierung unserer Ziele und Aufgaben einerseits und auf die

individuellen, genetisch geprägten Antriebe der Menschen andererseits.

Denn die Wirksamkeit menschlichen Tuns ergibt sich aus der Integration von Orientierung und Antrieb. Darum ist Kommunikation, das Ringen um gegenseitiges Verständnis und die Beachtung der individuellen Besonderheiten so wichtig; weil sie die Gestaltung unseres Zusammenwirkens und Zusammenlebens bestimmt!

Es geht zum einen um die klare Abstimmung der eine Strategie beschreibenden Begriffe auf die individuell vorhandenen Kräfte des Erkundens, Gestaltens und Bewahrens. Das sollten wir schon bei der Formulierung der von uns genutzten Begriffe beachten.

Zum anderen geht es um die zielgerichtete Auswahl jener Individuen, die am ehesten bereit sind, ihre genetisch geprägten Kräfte mit den begrifflich fixierten Zielen und Aufgaben unserer Strategie zu verbinden.

Und dabei beachten wir bitte, dass sich die genetische Ausprägung der drei Grundkräfte von Mensch zu Mensch unterscheiden. Der jeweils spezifische Mix ist ganz individuell. Wir alle kennen dutzende Beispiele für diese unterschiedlichen Typen:

- den Visionär, der zwar erkunden und mitunter auch bewahren, aber selten gestalten kann,
- den Macher, der zwar gestalten, aber je nach Kombination mit den anderen beiden Kräften weniger erkunden oder bewahren kann,
- oder den Bedenkenträger, der in jedem Fall bewahren will, aber selten gestalten und noch weniger erkunden.

Wir könnten sicherlich noch viele weitere Typisierungen vornehmen. Nur eines scheint allgemein: Die gleichzeitige und gleichmäßig starke Ausprägung aller drei Kräfte bei einem Menschen ist ungewöhnlich. Deshalb kommt es auf die geschickte, ausbalancierte Bildung von Gruppen an, deren Mix allen drei Kräften möglichst gleichermaßen Geltung verschafft.

Und beachten wir bitte auch, dass das Verständnis der von uns genutzten Begriffe abhängig ist von dem jeweiligen Typus des Menschen, der den Begriff aufnimmt. Ein Visionär wird ein und dasselbe Wort anders auffassen als etwa ein Bedenkenträger. Und er wird andere Schlussfol-

gerungen daraus ziehen. Denken wir nur an das schöne Beispiel von dem zur Hälfte gefüllten Glas Wasser: Der Visionär wird sagen, das Glas ist halb voll. Wir haben die Chance, es ganz zu füllen. Der Bedenkenträger wird sagen, das Glas ist halb leer. Passen wir auf, dass es nicht völlig leer wird. Und manche Controller werden sagen, so eine Glasverschwendung; wir sollten es um die Hälfte verkleinern.

Die meisten Missverständnisse entstehen dadurch, dass wir zwar dieselben Begriffe aussprechen, aber diese Begriffe mit unterschiedlichen Inhalten belegen. Das nimmt in dem Maße zu, wie die Begriffe abstrakter werden. Deshalb sollten wir uns bemühen, unsere strategischen Vorstellungen soweit wie möglich zu konkretisieren. Das ist z. B. eine der zentralen Aufgaben einer Balanced Scorecard – und wenn es gelingt, auch eine der Hauptursachen für ihre Wirksamkeit.

Aber selbst wenn unsere Begriffe sehr konkret sind, lösen sie bei unterschiedlichen Menschen je nach Typus unterschiedliche Reaktionen aus. Und weil wir uns dessen normalerweise nicht bewusst sind, führt dieser Umstand oftmals zu Verunsicherung oder Verärgerung. Weil wir andere – nämlich die uns eigenen – Reaktionen erwarten.

Dem können wir nur entgehen durch Toleranz! Durch bewusste Orientierung unserer eigenen Erwartungshaltung auf die individuellen Besonderheiten jener Menschen, mit denen wir zusammenwirken wollen oder müssen. Das verlangt allerdings Bereitschaft, etwas Geduld und eine gehörige Portion Erfahrung.“

Es war wirklich spät geworden. Und uns brummte der Schädel. Aber ich ging zufrieden ins Bett. Sicher, alles verstanden hatte ich nicht. Trotzdem war der Abend sehr anregend gewesen. Anregend, über mich, über die Gutleb AG, über unsere Strategie und unser weiteres Zusammenwirken nachzudenken.

4 Erst muss die Strategie stimmen, dann aber ist die Taktik entscheidend!

Auf einen Blick:

- ⇒ Gemeinsame Werte und kulturelle Grundsätze als Basis für eine einheitliche Identität
- ⇒ Die Strategie konkretisieren durch strategische Messgrößen, nicht operative.
- ⇒ Das Konkretisieren unserer Strategie unterstützen durch die Konstruktion eines strategischen Hauses.
- ⇒ Mit Anforderungsprofilen die konkrete Arbeit organisieren, das Machbare in den Vordergrund rücken und damit das taktische Kalkül.
- ⇒ Durch erfolgreiche Taktik die beabsichtigte Strategie ermöglichen!

Am nächsten Morgen bat ich unsere Moderatoren, als Fazit des gestrigen Abends die wichtigsten Punkte für unsere Strategie noch einmal zusammenzufassen. Dem folgte ein anstrengender Tag, an dessen Schluss wir allerdings bereits die Umriss unseres strategischen Hauses gebaut hatten.

4.1 Mission und Vision Warum sind wir ein Unternehmen?

Die Ausgangsfrage unserer Strategiefindung hatten wir im Individuellen gesucht. In unserer jeweiligen Lebensplanung. Damit wir uns nicht Ziele stellen, die nachher niemand wirklich realisieren will. Weil die damit verbundene Anstrengung, der damit verbundene Zeit- und Kraftaufwand nicht in unsere Lebensplanungen passt.

Aber da wir eine Gemeinschaft bilden, eben die Gutleb AG, mussten wir auch danach suchen, was uns verbindet. Warum sind wir ein Unternehmen? Warum bleiben wir nicht zwei? Oder dividieren uns sogar in unsere vielen Einrichtungen? Wenn es nicht nur ein Spleen einiger Unentwegter aus Karlsruhe sein sollte, mussten wir formulieren können, worin der Vorteil

besteht, ein Unternehmen zu sein. Zunächst erst einmal für uns, für unsere Zusammenarbeit als Gutleb-Gemeinschaft.

Dazu gehörten auch die Fragen: Gibt es Werte, die wir gemeinsam tragen? In Karlsruhe ebenso wie in Dresden. Und können wir Grundsätze definieren für eine gemeinsame Kultur?

Doch da wir uns nicht allein, sondern auf einem Markt bewegen, auf dem es noch viele andere Anbieter für Jugend- bzw. Altenbetreuung gibt, geht es neben den Vorteilen für uns zugleich auch um die Vorteile im Wettbewerb. Und die Wettbewerbsvorteile sind in der Endkonsequenz entscheidend; entscheidend für unsere nachhaltige Existenz als Gutleb AG.

Das war ein ganzer Fragenkomplex. Allerdings mussten wir nicht am Nullpunkt anfangen. Wir hatten ja am gestrigen Nachmittag schon wichtige Vorarbeit geleistet. Außerdem waren wir ja nicht neu im Geschäft. Wir kannten unseren Markt, hatten jeder seine Analysen und Vorstellungen im Kopf (und im Bauch). Daran konnten wir anknüpfen, um uns den jetzt gestellten Fragen zuzuwenden. Und die Moderatoren hatten noch einmal darauf verwiesen, dass es hier nicht darum geht, die individuellen Fähigkeiten des einen oder anderen auf die Probe oder infrage zu stellen. Es ging darum, wie weit wir zu gemeinsamen Auffassungen gelangen können bzw. inwieweit einmal gefundene Gemeinsamkeiten noch gültig waren.

So entstand eine lange Diskussion, zunächst in kleinen Gruppen, dann im Plenum. Eine Diskussion, die noch Nachwirkungen haben wird und die wir lebendig halten sollten. Denn endgültige Antworten haben wir nicht gefunden. Vielleicht gibt es die auch gar nicht. Aber wir haben Gemeinsamkeiten gefunden, die wir ausbauen können. Wenn wir wollen. Und wenn wir sie im Alltag pflegen.

Im Ergebnis haben wir die Werte festgehalten, die uns wichtig sind.

In der Diskussion standen zunächst viele Begriffe im Raum. Zum Schluss hatten wir uns auf drei geeinigt.

1. Unabhängigkeit

Wir wollen unabhängig sein. Das ist ein großer Wert, über den wir uns sehr schnell einig waren. Aber wir haben lange darüber gesprochen, was das im Einzelnen bedeuten soll.

- Zum Ersten erfordert Unabhängigkeit Stärke. Und wenn wir im Hinterkopf haben, welche Motivationen auf Stärke beruhen, hat

dieser Wert Folgen für die Grundsätze unserer anzustrebenden Kultur in der Gutleb AG. Zumindest, wenn wir unsere Werte nicht nur deklarieren, sondern auch leben wollen. Denn Unabhängigkeit gilt nach außen wie nach innen!

- Zum Zweiten erfordert Unabhängigkeit Größe. Größe in den Möglichkeiten und Fähigkeiten, damit wir wirklich selbst gestalten können und nicht von anderen gestaltet werden. Größe aber auch im Denken. Denn unabhängiges Gestalten setzt voraus, dass wir auf dem Spielfeld der sozialen Betreuung nicht nur mitspielen, sondern auch die Spielregeln mitbestimmen. Nicht allein, aber als gleichberechtigter Partner. Wir müssen also ein wenig über unseren Tellerrand schauen, wenn wir Unabhängigkeit realisieren wollen. Und gegebenenfalls nach Verbündeten suchen, die gleichlaufende oder ähnliche Interessen haben. Und wir müssen den Zeitraum bedenken, den wir für unabhängiges Gestalten benötigen.
- Zum Dritten erfordert Unabhängigkeit Stabilität. Wir brauchen ausreichend Redundanz, also etwas zum Zusetzen. Damit wir nicht beim ersten Windstoß umfallen. Das bedeutet sowohl *finanzielle* Reserven als auch *zeitliche*. An das Finanzielle denken wir oft. An das Zeitliche weniger. Sicherlich, wir haben auch eine Zeitplanung. Aber die beschränkt sich normalerweise auf das operative Tagesgeschäft. Das auch das strategische Tagesgeschäft Zeit erfordert, planen wir schon seltener ein. **Dass aber zur Stabilität neben den finanziellen auch zeitliche Reserven gehören, finden wir in keinem Plan.** Zumindest bei uns nicht. Das müssen wir in der Gutleb AG noch lernen.

2. Würde

Schon im „alten“ Gutleb Verein hatten wir uns „Würde“ als obersten Wert auf die Fahne geschrieben. „Betreuung mit Würde und Herz“ – das war und ist unser Slogan, unser Aushängeschild.

Die Dresdner hatten einen etwas anderen Spruch in ihre Balanced Scorecard geschrieben: „Ruhe, Geborgenheit und Sicherheit im Alter – Sachsen Residenz“. Aber wir kamen schnell darauf, dass darin eigentlich gar kein Widerspruch lag.

Würde und Ruhe – wir können im Übrigen in diesem Kontext statt des Wortes „Ruhe“ auch den Begriff „Gelassenheit“ benutzen – haben viel miteinander gemein. Es geht nicht um hektische Betriebsamkeit, sondern um gelassene Konsequenz. Das ist es, was wir anstreben: konsequentes Handeln, aber ohne Hektik. Daraus entsteht jene Ruhe, die alten Menschen ermöglicht, in Würde zu leben. Und jungen Menschen, (in) Würde zu lernen.

Würde, Geborgenheit und Sicherheit sind ebenfalls verwandte Begriffe. Erst die Geborgenheit in einer Gemeinschaft verleiht uns die Sicherheit für würdevolles Auftreten. Nicht umsonst ist das Streben nach Bindung eine der drei grundlegenden Motivationen unseres Lebens. Bindungslosigkeit dagegen und damit fehlende Geborgenheit befördert Unsicherheit. Unsicherheit ist der Keim für Hektik. Und Hektik hat selten etwas mit Würde zu tun.

Würde war also auch ein gemeinsamer Wert, auf den wir uns sehr schnell verständigen konnten.

Darüber hinaus waren wir uns auch einig, dass Würde ebenso wie Unabhängigkeit ein sowohl nach außen als auch nach innen gerichteter Wert ist. Wir können Würde nach außen nur verkünden, wenn wir sie auch im Inneren leben. D. h. wir können auch anders, aber dann werden wir unglaubwürdig.

3. Glaubwürdigkeit

Und damit sind wir bei unserem dritten Wert. Würde erfordert Glaubwürdigkeit – und umgekehrt. Das zeigt sich schon am Aufbau des Wortes: Glaub – würdig, des Glaubens (im Sinne von Vertrauen) würdig. Auch hier haben wir lange darüber gesprochen, was das für uns bedeutet, wenn wir uns zu diesem Wert bekennen.

Dabei ging es vor allem darum, dass wir an uns glauben, uns vertrauen wollen. Das war der vielleicht schwierigste Teil der gesamten Strategiediskussion. An dieser Stelle gab es beträchtliche Meinungsunterschiede zwischen Dieter Brokowski und mir.

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“, sagte Dieter. „Dieser Spruch wird zwar Lenin zugeschrieben, aber er ist dadurch nicht falsch. Natürlich bin ich für Vertrauen. Aber das darf nicht zu blindem Vertrauen führen. Prinzipien sind ja etwas Gutes, nur man sollte sie immer ‚mit einer Prise Salz‘ nehmen. Das hat mir schon zu DDR-Zeiten ge-

holfen. Also ich denke mir, wir können für unsere Kunden und Partner auch glaubwürdig sein ohne übertriebene Vertrauensduselei!“

„Geht Würde ohne Vertrauen?“, fragte ich zurück. „Können wir Menschen würdevoll behandeln, wenn wir ihnen nicht vertrauen? Und das gilt nicht nur für unsere Kunden und Partner, sondern auch für uns selbst. Für uns, wie wir hier sitzen wie auch für alle unsere Mitarbeiter.“

Allerdings habe ich diese Lektion erst lernen müssen. Noch vor wenigen Jahren habe ich nicht anders gedacht als Sie. Meine Kollegen haben mich zum Umdenken gebracht. Oder besser gesagt, als ich mir Gedanken um die Regelung meiner Nachfolge machte, brauchte ich plötzlich meine Kollegen stärker als vorher. Ich musste sie stärker einbeziehen. Dabei habe ich gelernt, dass ich mich auf sie verlassen kann, wenn ich ihnen Verantwortung übertrage. Das ging Schritt für Schritt. Es ist mir nicht immer leicht gefallen. Und ich lerne noch.

Natürlich geht es mir nicht um blindes Vertrauen. Das würde ich eher als Vertrauensseeligkeit bezeichnen. Da bin ich mit Ihnen, Dieter, einer Meinung. Das ist nicht das Vertrauen, das ich meine.

Für mich hat Vertrauen vor allem etwas mit trauen zu tun. Ob wir uns trauen, anderen etwas zuzutrauen – also ihnen Verantwortung zu übertragen. Verantwortung, die das Recht und die Pflicht zu eigenständigen Entscheidungen einschließt. Und zur Beteiligung an der Vorbereitung von übergreifenden Entscheidungen.

Natürlich schließt das auch die Pflicht ein, sich an den Ergebnissen seiner Arbeit messen zu lassen – was im Übrigen auch ein Recht ist. Das Recht, seine Erfolge präsentieren zu dürfen und dafür anerkannt zu werden. Denken wir an die Quellen der Motivation!

Dazu müssen wir die Erwartungen konkret definieren und geeignete Kennzahlen finden, die das messbar machen. Sicherlich ist dann die regelmäßige Berichterstattung auch eine Art von Kontrolle. Und ohne Konsequenz in der Umsetzung einmal getroffener Entscheidungen nehmen wir uns viel von der möglichen Effizienz. Aber wenn wir es geschickt verstehen und vor allem wenn wir entsprechend miteinander umgehen, wird aus dem Berichten eher ein motivierendes Präsentieren als ein einschränkendes Kontrollieren. Zumindest haben wir es in der Hand.“

„Ich denke, auf dieser Basis können wir uns einigen“, erwiderte Dieter Brokowski. „Allerdings werden wir uns dann wieder streiten, wenn es konkret wird. Wenn es um die konkreten Kennzahlen und das konkrete Berichtssystem geht. Die allgemeinen Redensarten sind fein. Und ich kann nicht so geschliffen philosophieren wie Sie. Das liegt mir nicht. Deshalb will ich mich darauf auch gar nicht weiter einlassen.

Also lassen wir es dabei bewenden. Glaubwürdigkeit als gemeinsamen Wert kann ich völlig akzeptieren. Das entspricht meiner Grundhaltung. Und ich denke auch der Grundhaltung meiner Kollegen, oder? Aber wir sollten allmählich den Weg zum Konkreten finden. Sonst wird mir, ehrlich gesagt, die Zeit zu lang!“

An dieser Stelle machten wir erst einmal eine Pause. Um etwas Luft zu holen. Anschließend zogen wir ein erstes Resumé. Wir hatten Werte gefunden, gemeinsame Werte, die uns zumindest ahnen ließen, warum es für uns von Vorteil sein könnte, ein Unternehmen zu sein. Und wir fassten die Diskussion zusammen in einer **Mission** für die Gutleb AG:

| |
|--|
| „Gutleb AG – wir stehen für Würde und Geborgenheit; in der Betreuung von Menschen wie für das Leben bei uns.“ |
|--|

Nun ging es um die nächste Frage:

4.1.1 Worin suchen wir unseren Wettbewerbsvorteil?

Hier hatten wir schon einige Vorarbeit geleistet. Und wir wären vorschnell auf den Punkt gekommen, hätte sich nicht Manfred Reuse gemeldet, der Dresdner Finanzchef. „Ich habe heute Nacht in der Tat schlecht geschlafen und ein wenig über unser Spielfeld nachgedacht. Das Wort der Moderatoren war mir noch im Ohr.

Wir sind unterschiedlich aufgestellt. In Sachsen haben wir hervorragende Wohnanlagen mit dem kleinen Schönheitsfehler zu geringer Auslastung. Das ist sicher eine Frage des Preises. Und der ist wieder eine Frage der hohen

Finanzierungskosten. Da deutet sich ja anscheinend eine realistische Lösung an. Dennoch, obwohl es in unserer Region kaum vergleichbare Mitspieler gibt, wird sich der Ansturm auf unsere Einrichtungen auch bei günstigeren Preisen in Grenzen halten.

Und schauen wir zugleich auf die Karlsruher. Sie haben Wartelisten. Dabei sind ihre Wohnanlagen schlechter ausgestattet als unsere. Und die Zahl vergleichbarer Mitspieler ist wesentlich größer.

Worin liegt der Unterschied? Ich glaube, er liegt in der Kombination von Alten- und Jugendbetreuung. Das ist wahrscheinlich ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil.

Vielleicht liegt es daran, dass die Erinnerung an die Großfamilie lebendiger ist, als wir glauben. Dort waren die Alten und die Jungen zwangsläufig zusammen, während die Mütter und Väter sich um den Lebensunterhalt und die Hauswirtschaft kümmern mussten. Anscheinend hat das ein paar tausend Jahre ganz gut funktioniert. Erst durch die Industrialisierung sind diese gewachsenen Bindungen zerstört worden. Und es ist nichts Vergleichbares an ihre Stelle getreten. Das ist uns normalerweise in keiner Weise bewusst. Aber im Inneren empfinden wir die verloren gegangene Bindung als Mangel. Ganz wie wir es gestern am Kamin gehört haben.

Wenn dem so ist, selbst wenn wir auch nur halbwegs annehmen dürfen, dass es so ist, dann sollten wir diesen Vorteil bewusst aufgreifen. Ich weiß, dass wir in Dresden und ich nehme an, dass auch die Karlsruher das noch nicht in diesem Kontext betrachtet haben.

Wir haben unsere Ziele bisher eher ‚klassisch‘ formuliert: Return des eingesetzten Kapitals, steigender Umsatz bei wachsendem Deckungsbeitrag, Erhöhung des Kundennutzens und Aufbau eines strikten Kostenüberwachungssystems. Das sind sicher vollkommen notwendige Ziele. Und ich stehe zu unserer Balanced Scorecard. Aber sie sind eigentlich nicht mehr als unsere Hausaufgaben. Hausaufgaben, die letztlich jedes Unternehmen erledigen muss, wenn es auf die Dauer am Markt bestehen will. Insofern sind sie bestenfalls die Eintrittskarten, um überhaupt am Spiel teilnehmen zu können. Einen Wettbewerbsvorteil bilden sie noch lange nicht.

Und die Karlsruher Ziele? Mit Verlaub und ohne Ihnen zu nahe zu treten: Steigerung des Platzangebots um 50 %, bessere Betreuung durch mehr Zuwendung, Mitgliederwachstum im Verein und Dienstleistungen für Dritte trifft es doch auch nicht, oder? Das sind zwar schon mehr als nur Hausauf-

gaben. Aber unter einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil stelle ich mir mehr vor.

Also kommen wir zurück auf die Kombination von Alten- und Jugendbetreuung. Warum wollen wir das nicht ganz bewusst ausbauen. In Sachsen haben wir durchaus geeignete Kapazitäten, die nur geringfügiger Umbauten bedürfen. Im Badischen haben Sie große Erfahrungen in der praktischen Umsetzung derartiger Konzepte, allerdings momentan zu geringe Kapazitäten. Ehe nun große finanzielle Investitionen getätigt werden, könnten wir doch bestehende Kapazitäten in Dresden und Erfahrungen in Karlsruhe miteinander kombinieren.

So ganz nebenbei möchte ich in diesem Zusammenhang erwähnen, dass in unseren Einrichtungen eine Reihe qualifizierter Erzieherinnen arbeiten. In dieser Hinsicht war die Ausbildung in der DDR führend in Europa, wenn man von den ideologischen Verbrämungen einmal absieht. Erzieherinnen für Krippen und Kindergärten hatten einen Fachschul- bzw. Fachhochschulabschluss. Gegenwärtig liegt dieses Potenzial brach. Aber es steht uns sofort zur Verfügung, wenn wir es durch eine geeignete Strategie erschließen. Und der Motivationsschub, wieder im erlernten und oftmals auch gewünschten Beruf arbeiten zu dürfen, wäre enorm.

Aber wir könnten noch einen Schritt weiter gehen. Wenn wir das Bild der Großfamilie weiterspinnen, dann wären das intakte soziale Gemeinschaften. Warum wollen wir unsere Einrichtungen nicht zu derartigen sozialen Bindegliedern entwickeln?

Nicht dass nun alle Verwandten auch noch in unsere Einrichtungen einziehen und wir die Großfamilien wieder ausrufen. Aber wir könnten unsere Einrichtungen schrittweise zu den sozialen Zentren in ihren jeweiligen Regionen entwickeln. Das wäre etwas Besonderes. Das wäre ein wirklicher Wettbewerbsvorteil.

Sicher, es gibt vereinzelt schon ähnliche Gedanken. Aber systematisch umgesetzt und dann in dieser Breite, wie wir das könnten, hat ihn noch keiner.“

Das war ein starker Beitrag. Ich war sichtlich beeindruckt. Den Manfred Reuse wollte ich mir merken.

Nach einigen Wortgefechten, die aber an der grundsätzlichen Einschätzung von Manfred Reuse nichts änderten, einigten wir uns darauf, in der Kombination von persönlichem Engagement unserer Mitarbeiter und der Entwick-

lung unserer Einrichtungen zu sozialen Zentren den entscheidenden Wettbewerbsvorteil der Gutleb AG zu sehen. So wie wir es gestern schon angedacht hatten.

Und so formulierten wir dann auch unsere gemeinsame **Vision**:

| |
|---|
| <p>Wir entwickeln die Einrichtungen der Gutleb AG zu den sozialen Zentren ihrer Region.</p> <p>Am Ende steht der Name Gutleb als Synonym für die soziale Integration der Generationen in Deutschland.</p> |
|---|

Nun war es Zeit für das Mittagessen und einen längeren Spaziergang. Dann trafen wir uns wieder, um die nächsten Punkte anzugehen. Allmählich wurde uns allen klar, warum es gut ist, eine gemeinsame Gutleb AG zu entwickeln. Mir war beim Spaziergang auch eine stärkere Durchmischung der Teilnehmer aufgefallen. Anfangs waren die Dresdner und die Karlsruher noch meistens unter sich. Das hatte sich in diesen wenigen Stunden des gemeinsamen Strategieworkshops anscheinend geändert. Oder war es nur Zufall? Ich neige zur Überinterpretation von Dingen, die ich gerne sehen möchte. Mir fiel der Kaminvortrag von gestern Abend ein. Also abwarten und Tee trinken – mal sehen, wie sich das Ganze weiter anließ.

4.1.2 Grundsätze für eine gemeinsame Kultur

Auf diese Grundsätze haben wir uns erstaunlich schnell geeinigt. Vielleicht lag das auch daran, dass Dieter Brokowski das alles nicht als wesentlich ansah und schnell zu einem Ende dieses „Vorspiels“ kommen wollte. Ich nahm ihm das nicht übel, konnte ihn sogar ein wenig verstehen. Allerdings raunte ich ihm zu: „Pass auf, diese Grundsätze holen uns schneller ein als uns lieb ist. Wenn die erst einmal publik sind, werden die Menschen sie einfordern – oder enttäuscht sein. Und das wäre der Anfang von Demotivation: enttäuschte Erwartungen.“

Hinterher fiel mir auf, dass ich Dieter Brokowski einfach geduzt hatte. Offensichtlich hatte ich meinen inneren Abstand zu ihm schon ganz schön abgebaut. Er hat es zum Glück überhört oder ignoriert. Alles andere wäre mir zu diesem Zeitpunkt auch nicht recht gewesen.

Was waren nun die Grundsätze, auf die wir setzen wollten? An der Diskussion bemerkten wir sofort die Nachwirkungen des gestrigen Abends:

- Neugier
Wir wollten nach Wegen suchen, um die Menschen auf die weitere Entwicklung der Gutleb AG neugierig zu machen. Egal ob unsere eigenen Mitarbeiter, unsere Kunden oder die vielen Partner. Es geht um ihr Interesse an dem, was wir tun. Interesse ist eine Voraussetzung für aktive Beteiligung. Nicht allein, aber ein nicht zu verachtender Ausgangspunkt.
- Einbeziehung
Dieser Grundsatz knüpfte an unsere Wertediskussion an. Glaubwürdigkeit erfordert eine Kultur der Einbeziehung. Sich trauen, einander etwas zuzutrauen. Hierzu war alles gesagt.
- Konsequenz
Das ist ein wichtiger Grundsatz, wenn wir einander vertrauen wollen. Dann müssen wir uns auch aufeinander verlassen können. Diese Lektion hatte ich von Dieter Brokowski gelernt. Und dazu gehört in allererster Linie Konsequenz in der Durchsetzung von Entscheidungen. Sonst brauchen wir keine Entscheidungen zu treffen.

Wir hätten auch das Wort „Disziplin“ wählen können. Aber das hat den schalen Beigeschmack von „Befehl und Gehorsam“. Da trifft der Begriff „Konsequenz“ schon eher, was wir wollen.
- Anerkennung
Anerkennung ist das Pendant zur Einbeziehung. Wir wollen in breitem Maße Verantwortung übertragen und Menschen die Chance geben, eigenständig zu gestalten. Das erfordert die Vereinbarung von konkreten Aufgaben und Zielen. Und die konsequente Einforderung dieser Ziele.

Wenn wir Einbeziehung so gestalten, kann sie in doppeltem Sinne als Anerkennung wirken: Allein die Chance, gestalten zu können, ist eine Form der Anerkennung. Und wenn die Ergebnisse dann als Erfolg präsentiert werden können, folgt der ersten Form die zweite nach. Das ist ein sich selbst verstärkender positiver Motivationseffekt.

Allerdings sollten wir nie die mögliche Kehrseite vergessen. Wenn die Größe der Aufgabe die momentanen Fähigkeiten desjenigen überstei-

gen, der sie lösen soll, kommt schnell die Angst hinzu, den Erwartungen nicht gerecht zu werden. Wenn dann noch die eingebildete oder reale Gefahr besteht, sich bei der Ergebnispräsentation zu blamieren oder für unerfüllte Erwartungen rechtfertigen zu müssen, schlägt das Ganze schnell ins Negative um. Frust, Aggression und Vereinsamung sind die Folge.

Wir müssen uns dieser Gefahr bewusst sein, wenn wir mit den Grundsätzen Einbeziehung, Konsequenz und Anerkennung verantwortungsvoll umgehen wollen. Ihr entgehen können wir nicht. Wir können nur unsere Sinne schärfen, damit wir frühzeitig merken, was passiert.

Über eines allerdings waren wir uns einig: Der gezielte Einsatz von Angst als Druckmittel sollte nicht zu unserer Kultur zählen. Jeglicher Tendenz in diese Richtung wollten wir entschieden entgegentreten.

- Transparenz

Dieser Grundsatz ist der vielleicht schwierigste Punkt. Aber er gehört zu einer Kultur, die auf Werte wie Unabhängigkeit, Würde und Glaubwürdigkeit setzt, unbedingt dazu. Und er ist auch ein geeignetes Mittel, den gezielten Missbrauch von Angst auszuschließen oder zumindest stark einzudämmen.

Schwierig ist dieser Grundsatz deswegen, weil wir uns offen legen müssen. Das an sich ist für viele noch nicht problematisch. Niemand in unserem Kreis hatte sich dagegen ausgesprochen.

Aber mit der Offenlegung verbunden ist die Einschätzung unserer Leistung durch Dritte auf der Basis ausgewählter – und damit zwangsläufig einseitiger Informationen.

Wer wählt die offen zu legenden Informationen aus und mit welchen Intentionen? Und wer interpretiert dann diese Informationen und mit welchen Interessen? Was für ein Misstrauen, wie viele Verdächtigungen können schon im Ansatz hinter diesen Fragen stecken!

Wenn wir sie ignorieren, werden wir die Vorbehalte gegen den eigentlich vernünftigen Grundsatz der Transparenz nicht begreifen. Deshalb haben wir gerade diesen Punkt ausführlich besprochen. Wir sind zu keiner „endgültigen“ Lösung gekommen. Aber wir haben aus dieser Diskussion viele Anregungen mitgenommen.

Und wir hatten die vielleicht beste Idee des gesamten Tages. Sie kam von Dieter Brokowski; und sie ist ihm sichtlich schwer gefallen: „Transparenz hat ja etwas mit Vertrauen zu tun. Und wenn wir alle Transparenz wollen, brauchen wir einen ‚Transparenzverantwortlichen‘, dem wir alle vertrauen. Ich schlage dafür Manfred Reuse vor. Er ist zwar mein bester Mann. Aber gerade deswegen scheint er mir für diese Aufgabe besonders geeignet. Und wie es nicht zu übersehen ist, hat er auch Ihr Vertrauen, verehrte Kollegin Heumann. Also lassen wir ihn das gemeinsame Controlling der Gutleb AG aufbauen. Wenn er denn will. Ich hatte nicht die Gelegenheit, ihn zu fragen.“

Manfred Reuse war gerührt. Für einen Moment fiel ihm das Sprechen schwer und er bat um Bedenkzeit. Am nächsten Morgen hat er zugesagt. Und ich habe es bis heute nicht bereut!

4.2 Unser strategisches Haus: Themen und Gebiete für die Entwicklung von Potenzialen

Nun waren die gemeinsamen Werte und die Grundsätze unserer Kultur abgesteckt. Wir hatten uns eine Mission und eine Vision gegeben als Basis für unser Handeln. Für unser Handeln als ein Unternehmen. Die Gutleb AG war quasi ein zweites Mal geboren. Aber diesmal nicht nur formal, sondern im Leben. Was für einen Weg hatten wir zurückgelegt, wenn ich mich an das Gespräch mit Jens Harig nach seinem ersten Besuch bei den Dresdnern erinnere!

Allerdings lag der wesentlichere Teil des Weges noch vor uns. Mission und Vision sind löbliche Absichten. Bei Lichte besehen bieten sie jedoch nicht viel mehr als Überschriften oder Slogans. Mehr oder weniger gut. Wenn wir sie nicht mit konkreten Inhalten anreichern.

4.2.1 Strategieumsetzung mit strategischen Kennzahlen messen!

„Strategie ist das Managen von Erwartungshaltungen“, hatten die Moderatoren nach dem Abendessen begonnen. „Für gewöhnlich beziehen wir das überwiegend auf unser operatives Geschäft.“

Wir planen, wieviel Geld wir verdienen wollen. Und in welcher Relation das verdiente Geld zum eingesetzten Kapital stehen soll. Das messen wir etwa mit Hilfe des ROI (Return on Investment = (Betriebsergebnis + Fremdkapitalzinsen)/eingesetztes Kapital). Bei eher angelsächsischer Ausrichtung geben wir vielleicht dem ROCE (Return on Capital Employed = operativer Profit/arbeitendes Kapital) den Vorzug. Das ist auch ein wichtiger Punkt, wenn wir das ‚strategische 1x1‘ im Kopf behalten.

Und sofern wir z. B. eine Innovationsstrategie verfolgen, könnten wir darüber hinaus die Erneuerung unserer Produktpalette messen; etwa durch die Kennzahl Innovationsgrad (Anteil des Umsatzes neuer Erzeugnisse am Gesamtumsatz). Solche finanzielle Kennzahlen sind seit vielen Jahren üblich.

Die Balanced Scorecard hat unsere Art, Erwartungen zu formulieren, erweitert. Wir schauen nicht mehr ausschließlich auf die finanziellen Ziele. Wir achten auch darauf,

- ob unsere Kunden zufrieden sind,
- wie schnell unsere Prozesse funktionieren und
- inwieweit unsere Mitarbeiter sich in die Prozesse einbringen.

Dazu nutzen wir Kennzahlen wie Deckungsbeitrag je Kunde, Kundenzufriedenheit, time to market (Dauer bis zur Marktreife), Prozessdurchlaufzeit, Fluktuationsrate, Schulungsquote oder Mitarbeiterzufriedenheit. Wir haben zwar früher auch auf diese Dinge geachtet. Aber wir haben sie seltener mit Kennzahlen gemessen.

Allerdings: Auch wenn wir heute derartige Kennzahlen einsetzen, messen wir immer noch Ergebnisse unserer operativen Arbeit. Wir messen die operativen Konsequenzen von strategischen Entscheidungen, die wir bereits vor Jahren getroffen haben. Nicht die unmittelbaren Auswirkungen unserer heutigen strategischen Tagesarbeit.

Bei den finanziellen Kennzahlen ROI, Innovationsgrad oder Deckungsbeitrag ist das relativ leicht einzusehen. Sie setzen voraus, dass wir unsere eingeführten bzw. neu entwickelten Produkte verkaufen. Aber heute, für die in der Entwicklung befindlichen Produkte können wir bestenfalls einschätzen, welches Umsatz**potenzial** wir mit ihnen verbinden. Wir verkaufen sie ja noch nicht.

Das Gleiche gilt analog für die anderen Kennzahlen. Für die Kundenzufriedenheit z. B.: Wir können sie messen für Produkte, die bereits auf dem Markt sind. Für die neuen Produkte der Zukunft geht das schlecht. Was wir allerdings heute schon könnten, ist die Definition jener **Anforderungen**, die wir bezüglich der Beziehungen zu unseren Kunden stellen wollen. Damit sie unsere Produkte auch zukünftig kaufen. Damit wir die Marketingaktivitäten strategisch ausrichten können. Und das sollten wir dann auch tun.

Oder nehmen wir die schnelle Überführung neuer Ideen in die Marktreife. Sie setzt das reibungslose Funktionieren der entsprechenden Prozesse voraus. „Time to market“ sagt uns nun, ob wir das erreichen oder nicht. D. h., die Kennzahl misst, inwieweit wir vorhandene Prozesspotenziale ausschöpfen. Das gehört zu unserem operativen Geschäft. Strategisch geht es aber darum, heute die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass das auch in der Zukunft funktioniert. Etwa durch die Definition und **Standardisierung der wichtigsten Schnittstellen** im Innovationsprozess über alle beteiligten Partner hinweg bis zum Kunden. Oder die Anpassung bestehender Standards an den Erneuerungsprozess.

Und die Mitarbeiterzufriedenheit, die Schulungsquote und die Fluktuationsrate? Sie sind ebenso operative Größen. Sie zeigen uns, wie sich teilweise vor Jahren, teilweise recht kurzfristig getroffene Entscheidungen zur Personalentwicklung heute auswirken.

Strategisch muss es uns darum gehen, welche Fähigkeiten unserer Mitarbeiter wir heute entwickeln müssen, damit sie die Innovationsprozesse auch morgen beherrschen. Wir könnten das an ihrem **Kompetenzerreichungsgrad** messen, wenn wir vorher geeignete Anforderungsprofile definieren.

Umsatzpotenzial der laufenden Entwicklungsprojekte, Kundenanforderungsprofile, standardisierte Schnittstellen der Innovationsprozesse oder Kompetenzerreichungsgrad sind strategische Kennzahlen. Sie orientieren darauf, dass wir in der konkreten Tagesarbeit die erforderlichen Voraussetzungen schaffen für zukünftige operative Erfolge.

Und wenn wir diese operativen Erfolge messen wollen, können wir Kennzahlen wie den ROI, die Kundenzufriedenheit, time to market oder die Fluktuationsrate nutzen.

Natürlich schaffen operative Erfolge auch wieder neues Potenzial. Sie sind die Grundlage für strategisches Arbeiten. Das lehrt uns schon unser ‚strategisches 1x1‘. Ein freier Cash Flow (Einzahlungsüberschuss) verschafft uns finanzielle Spielräume. Kundenzufriedenheit erhöht die Glaubwürdigkeit. Störungsfrei laufende Prozesse verbessern unsere Möglichkeiten für innovative Entwicklungen. Und eine lange Zugehörigkeit der Mitarbeiter zum Unternehmen erweitert ihren Erfahrungsschatz. Operative und strategische Entwicklung sind ein zyklischer Prozess. Sie bedingen und ergänzen sich gegenseitig.

Aber dennoch hat die strategische Tagesarbeit ihre Besonderheiten. Marketing ist nicht dasselbe wie Vertrieb. Personalentwicklung nicht dasselbe wie Personaleinsatz. Prozessentwicklung nicht dasselbe wie Prozessabwicklung. Partnergewinnung nicht dasselbe wie Disposition.

Deshalb: Wenn wir unsere Strategie umsetzen wollen, müssen wir die strategische Arbeit organisieren und messen. Denn der Spruch ‚You can’t manage what you can’t measure!‘ (Du kannst nicht managen, was du nicht messen kannst) gilt für die strategische Arbeit genauso wie für die operative.“

4.2.2 Potenziale als Grundlage des operativen Erfolgs

„Also, was warten wir noch“, warf Jens Harig ungeduldig ein. „Ich gehöre auch zu denen, die jetzt langsam mal konkret werden wollen. Formulieren wir unsere Erwartungen an die Potenzialentwicklung. Benennen wir die erforderlichen Kennzahlen. Dann kommen wir endlich zu Potte!“

„Nicht zu schnell mit die jungen Pferde“, entgegnete ausgerechnet Dieter Brokowski. Vielleicht denken wir zuerst einmal darüber nach, welche Potenziale für uns interessant und relevant sind. Vielleicht müssen es ja nicht alle sein, von denen wir gestern Abend gesprochen haben. Und wenn ich mich richtig erinnere, wollten wir dieses strategische Haus konstruieren, ehe wir daraus unsere Anforderungsprofile ableiten. Dazu fehlen mir aber noch die strategischen Themen, die wir uns auf die Raufe nehmen wollen. Ich bin da schon für Klarheit und Konzentration. Sonst verlieren wir uns in unendlichen Einzelheiten. Das will ich mir nicht antun!“

Und so gingen wir dann auch vor. In einem Brainstorming haben wir gegenübergestellt, welche Potenziale schon vorhanden sind – das sollte sich später als ein wichtiger Ausgangspunkt für unsere operative Balanced Scorecard erweisen. Und welche Potenziale wir entwickeln wollen. Dann haben wir die ungeordneten Gedanken in eine Struktur geordnet, ausgehend von dem, was wir gestern besprochen hatten.

Ich will jetzt nicht die ganze Prozedur erzählen. Ein kleiner tabellarischer Auszug als Beispiel für unsere Ergebnisse soll genügen:

| A) vorhandene Potenziale | | | |
|---------------------------------|--|--------------------------------|---|
| | Karlsruhe | Dresden | Gemeinsam |
| Operatives Thema | | Kapazitäten auslasten | |
| | Verkauf geschaffener Leistungsangebote | Effizienz der Leistungen | Ausrichtung auf die Betreuung von Menschen (statt Aufbewahrung) |
| <i>Humanpotenzial</i> | | | |
| Mitarbeiter | motivierte Mitarbeiter | günstige Kostenstruktur | sozialpolitisches Engagement |
| | Bereitschaft zur Zusammenarbeit | Bereitschaft zu Veränderungen | gleiche Grundwerte |
| | Selbstwertgefühl der Mitarbeiter | Erwartung von Veränderungen | gut ausgebildete Mitarbeiter |
| | Anerkennung der Einrichtung | Mitarbeitertreue | |
| | Identifikation in Gemeinschaft | Identifikation in Gefolgschaft | |
| Kunden | Auslastung | Interesse | |
| Partner | Kontakte zur Regionalpolitik | | gute Kontakte zu Sozialversicherung und Behörden |

| A) vorhandene Potenziale | | | |
|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|----------------------------|
| | Karlsruhe | Dresden | Gemeinsam |
| | regionale Verankerung | | |
| <i>Prozess-/Strukturpotenzial</i> | | | |
| Umsetzung/Vermarktung | | gute Gebäudesubstanz | |
| Ressourcensteuerung | | günstige Kostenstruktur (nach Erwerb) | |
| | | effiziente Verwaltungsstruktur | |
| <i>Gemeinschaftliche Potenziale</i> | | | |
| Bildung | | gutes Fachkräfteangebot | |
| Gesundheit | | | Lebenserwartung |
| Soziale Absicherung | | | gesicherte Rentengrundlage |
| Infrastruktur | gute Infrastruktur | Nachfrage nach sozialen Zentren | |

| B) zu schaffende Potenziale | | | |
|------------------------------------|------------------|----------------|-------------------|
| | Karlsruhe | Dresden | Gemeinsame |
| | | | |

| B) zu schaffende Potenziale | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|---|---|
| | Karlsruhe | Dresden | Gemeinsame |
| Strategisches Thema | Ausbau DL für Dritte | Verantwortung auf allen Ebenen | Betreuungsqualität |
| | | Nachfrageentwicklung | gemeinsame Unternehmenskultur in der Vielfalt |
| | Erfolg durch mehr Vereinsmitglieder | Aufbau von Vereinsstrukturen | Auslastung unserer Einrichtungen als soziale Zentren |
| <i>Humanpotenzial</i> | | | |
| Mitarbeiter | | Service-Mentalität | Engagement |
| | Veränderungsbereitschaft | motivierte Mitarbeiter | Verantwortlichkeit aller Mitarbeiter |
| | | Selbstwertgefühl der Mitarbeiter durch Erfolg | |
| Kunden | | Mitarbeit der Eltern | Engagement |
| | Nachfrage Jugendliche | Nachfrage Senioren | gemeinsames Image mit Ausstrahlung in die jeweiligen Regionen |
| | | Nachfrageentwicklung | |
| Partner | | regionale Verankerung | Angebotsvielfalt entwickeln |
| | Integration regionaler Partner | Integration regionaler Partner | Verbesserung Kontakte zu Sozialversicherung und Behörden |
| Investoren | | | Beziehungspflege zu Anlegern |

| B) zu schaffende Potenziale | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| | Karlsruhe | Dresden | Gemeinsame |
| | | | Integration der Anleger in die Aktivitäten von Gutleb |
| | | | Gewinnung passender Anleger |
| <i>Prozess-/Strukturpotenzial</i> | | | |
| Innovation | Dienstleistungen für Dritte | Dienstleistungen für Dritte | Rahmenkonzeption |
| | Senioren als Berater/Trainer nutzen | Senioren als Berater/Trainer nutzen | Rahmenkonzeption |
| | Umbau zu regionalen Zentren | Umbau zu regionalen Zentren | Rahmenkonzeption |
| Umsetzung / Vermarktung | Bessere Infrastruktur | Interne Infrastruktur für kombinierte Betreuung (alt und jung) | Vereinheitlichung gemeinsamer Prozesse |
| | Zusätzliche Einrichtungen | | gemeinsame Verwaltungssysteme |
| | | | abgestimmte Prozesse |
| | TQM | TQM | TQM |
| | | | Schnittstellen aufeinander abstimmen |
| Ressourcensteuerung | effiziente Kostenstruktur | | Verbesserung der Bonität |
| | effektive Verwaltungsstruktur | | abgestimmtes Controlling |
| <i>Gemeinschaftliche Potenziale</i> | | | |

| B) zu schaffende Potenziale | | | |
|------------------------------------|---|---|--|
| | Karlsruhe | Dresden | Gemeinsame |
| Bildung | Integration in das regionale Bildungsangebot | Integration in das regionale Bildungsangebot | Erarbeitung von Bildungsangeboten |
| Gesundheit | Integration in das regionale Gesundheitswesen | Integration in das regionale Gesundheitswesen | Erarbeitung von Gesundheitsangeboten |
| Infrastruktur | Betreiben sozialer Zentren | Einbindung als regionale soziale Zentren | Rahmenkonzeption für soziale Zentren in regionaler Anbindung |

4.2.3 Strategische Themen

Anschließend haben wir auf dieser Grundlage die Umriss unseres strategischen Hauses konstruiert. Wir begannen mit den strategischen Themen. Im Brainstorming hatten wir drei gemeinsame Themen sowie weitere drei für Dresden und zwei für Karlsruhe benannt. Das schauten wir uns jetzt ausgehend von den bereits festgehaltenen Formulierungen für Mission und Vision etwas näher an. Im Ergebnis von Gruppenarbeiten und einer ausgiebigen Plenumsdiskussion fixierten wir schließlich fünf Themen, denen wir strategische Relevanz zumaßen:

1. Weiterentwicklung unserer Betreuungsqualität

Hierbei geht es uns in Anknüpfung an die (alte) Karlsruher Strategie vor allem darum, die individuelle Zuwendung gegenüber unseren Kunden zu verbessern. Wir wollen in Deutschland Maßstäbe für Betreuung setzen. Das besondere Merkmal der Gutleb AG soll dabei die uns eigene Mischung von professioneller und freiwilliger Mitarbeit sein. Durch die Kombination der Betreuung von Jugendlichen und alten Menschen werden schon gegenseitige Effekte möglich. Darüber hinaus sollen verschieden Gruppen aus der jeweiligen Region angesprochen werden.

2. **Entwicklung und Auslastung unserer Einrichtungen als soziale Zentren**
Dieses Thema hat mehrere Facetten. Das beginnt bei der regionalen Einbindung. Dazu gehören aber auch Fragen wie die günstige Erreichbarkeit für Angehörige, das Angebot von Dienstleistungen für die umgebende Region oder die aktive Beteiligung unserer Mitarbeiter an den kommunalen Angelegenheiten.
3. **Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur der Gutleb AG**
Dabei legen wir Wert darauf, dass wir Gemeinsamkeit in der Vielfalt suchen. Wir wollen unsere unterschiedlichen Erfahrungen als Bereicherung nutzen. Allerdings hatten wir gemeinsame Werte und Grundsätze formuliert. Die sollen unsere Basis sein, auf der sich die Vielfalt konkreter Ausprägungen entwickeln kann. Das soll im Übrigen nicht nur für die Unterschiede zwischen Karlsruhe und Dresden gelten. Wir streben für jede Einrichtung an, dass sie die Verwirklichung der gemeinsamen Basis mit der Entfaltung einer eigenen regionalen Identität verbindet.
4. **Schrittweise Ausweitung der Gutleb-Aktivitäten auf den gesamten deutschsprachigen Raum**
Wenn unser „Sachsenabenteuer“ Erfolg hat, wollen wir konsequent nach weiteren Möglichkeiten suchen, unser Konzept zu verbreiten. Dazu wollen wir verschiedene Standorte finden, in Deutschland, der Schweiz und Österreich .
5. **Ausbau der Vereins- und AG-Strukturen**
Über den Verein sollen ehrenamtliche Helfer gewonnen werden, uns bei der Betreuungsarbeit zu unterstützen und den Gedanken der regionalen sozialen Zentren zu verbreiten. Die AG-Strukturen dienen vor allem der Einbindung finanzieller Spenden in Form von Aktienverkäufen. Langfristig wollten wir auf diesem Weg auch Firmen gewinnen, sich in eigenem Interesse zur Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Standortbedingungen an unseren sozialen Zentren zu beteiligen.

4.2.4 Gebiete zur Entwicklung von Potenzialen

Für die im Brainstorming benannten Potenziale hatten wir folgende sechs Entwicklungsgebiete ausgewählt:

- Mitarbeiter
- Kunden
- Partner
- Prozesse
- Ressourcensteuerung
- Gemeinschaft

Nun konnten wir unser „strategisches Haus“ skizzieren (s. Abb. 23).

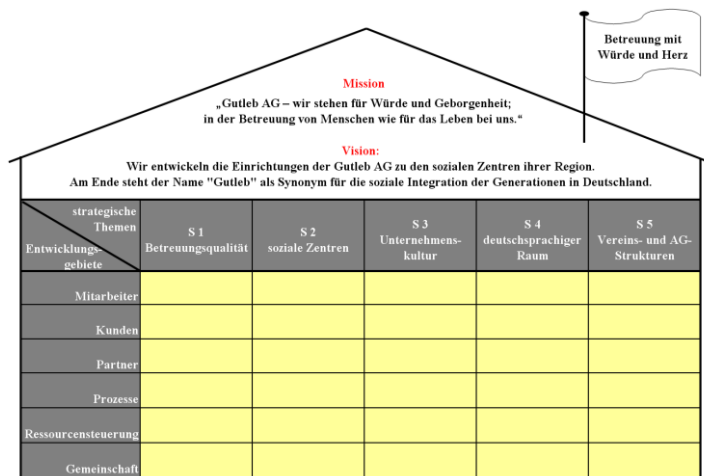


Abb. 23: Das strategische Haus der Gutleb AG

Eigentlich hätten wir stärker differenzieren können. Aber wir hatten ja im Hinterkopf, dass wir auf dieser Grundlage damit beginnen wollten, Anforderungsprofile zu erarbeiten. Und aus den fünf strategischen Themen und den

sechs Entwicklungsgebieten ergibt sich jetzt bereits eine Matrix mit 30 (!) Entwicklungsfeldern. Die alle mit Profilen zu besetzen, wird schon Arbeit genug bedeuten. Da werden wir im Zusammenhang mit der Balanced Scorecard eher noch auswählen müssen, weil das nicht alles auf einmal geht. Eine weitere Differenzierung kann spätere Arbeit immer noch liefern.

An dieser Stelle gaben uns die Moderatoren zu bedenken, dass wir auch die Möglichkeiten unseres Ressourceneinsatzes beachten sollten. Natürlich kann es sinnvoll sein, bei der Formulierung unserer Strategie das breite Spektrum der Entwicklungsfelder zu beleuchten, die für uns relevant sind. Aber dann, wenn es an die konkrete Arbeit geht – sei es zur Formulierung von Anforderungsprofilen oder zur schrittweisen Umsetzung unserer Strategie mit Hilfe von Balanced Scorecards – sollten wir die verfügbaren Ressourcen möglichst konzentriert einsetzen.

Das läuft darauf hinaus, nicht alle Entwicklungsfelder gleichzeitig zu bearbeiten. Weniger ist unter diesem Aspekt meistens mehr. 15 Felder sind besser als 20. Und sofern es geht, sollten wir es dabei belassen. Später dann, wenn wir erfolgreich waren und die entwickelten Potenziale ihrer wirksamen Ausnutzung im operativen Geschäft zur Verfügung stehen, können wir uns den anderen Entwicklungsfeldern zuwenden. Oder auch neuen, die inzwischen entstanden sind.

4.3 Die Taktik entscheidet über Erfolg oder Misserfolg unserer Strategie

Nun waren wir endlich so weit. Jetzt konnten wir für jedes Entwicklungsgebiet konkrete Anforderungsprofile entwickeln. Anforderungsprofile für die Bewältigung der strategischen Themen.

„Mit den Anforderungsprofilen schaffen wir uns eine konkrete ‚Landkarte‘ unserer Strategie. Wir fixieren die spezifischen Erwartungen an unser aktives Gestalten der von uns definierten Entwicklungsfelder.“

So leiteten unsere Moderatoren über auf diesen Teil des Workshops.

„Wenn wir schon von einer Landkarte reden, was wird denn nun aus meiner ‚strategy map‘? fragte Dieter Brokowski. „Das ist ja auch eine Art ‚strategischer Landkarte‘.“

Ich antwortete mit einer Gegenfrage, ob sich die Dresdner darüber klar waren, was sie damit erreichen wollten. „Ging es um die Darstellung der Zu-

sammenhänge verschiedener strategisch relevanter Faktoren, damit sie besser verstanden werden? Ging es um das logische (nicht mathematische) Verknüpfen von Kennzahlen (oder Inhalten, die mit Hilfe von Kennzahlen abgebildet werden sollen), damit die Berichte stringenter gestaltet werden können? Oder ging es um die Organisation der strategischen Tagesarbeit?

Wir müssen die Darstellung der Zusammenhänge darauf zuschneiden, was erreicht werden soll. Und wir wollen alle drei Aspekte miteinander verbinden. Deshalb sollten wir das Ihnen gewohnte Bild der ‚strategy map‘ verlassen und den Rahmen aus strategischen Themen und Entwicklungsgebieten für Potenziale als strategisches Koordinatensystem nutzen. Wir sind da gar nicht so weit voneinander entfernt. Das Koordinatensystem spiegelt ja auch Ursache-Wirkungs-Beziehungen wider. Ähnlich den ‚strategy maps‘. Nur dass hier die Form einer Matrix gewählt wurde.

Die ‚strategy maps‘ ermöglichen eine eindrucksvolle grafische Darstellung der Verflechtungen unter den Einflussgrößen. Das ist ihr Vorteil gegenüber einer Matrix (sofern wir von der oft simplifizierenden Reduzierung auf einseitige lineare Ursache-Wirkungs-Beziehungen einmal absehen).

Aber wenn es konkret wird, verlassen wir die ‚strategy maps‘ und fügen die Einflussgrößen ohne jede Verflechtung in entsprechende BSC-Tabellen ein.

Das müssen wir bei unserem Koordinatensystem nicht tun. Im Gegenteil, es liefert uns den Rahmen sowohl für die Anforderungsprofile als auch – in der Balanced Scorecard – für die konkreten Aktionen. Das strukturierte Netzwerk aus wechselseitigen Ursachen und Wirkungen bleibt uns bis in die letzte Tat erhalten. Das ist unser Vorteil. Und der scheint mir für die praktische Arbeit zur Umsetzung der Strategie wesentlich zu sein.“

Ich war eigentlich ganz zufrieden mit meiner Antwort. Schließlich beruhte sie auf unseren Karlsruher Erfahrungen. Wir hatten das Koordinatensystem ja schon geübt. Aber Dieter Brokowski brubbelte nur etwas von „nicht ganz verständlich“ in seinen nicht vorhandenen Bart und gab mir zu verstehen, dass er zu dieser späten Stunde für akademische Ergüsse nicht mehr zu haben sei.

Ich und akademisch! Mein lieber Herr Brokowski ..., aber ich verkniff mir eine Replik. Zumal er nicht auf Streit aus war und – wie er sagte – nur mal so eine Frage gestellt hatte.

„Bevor wir Sie für den heutigen Abend in die letzte Gruppenarbeit schicken, müssen wir noch eine Anmerkung loswerden“, beendete unser Moderator den nicht geführten Streit.

Je weiter wir in der Konkretisierung der strategischen Vorstellungen voranschreiten, umso mehr müssen wir beachten, was machbar ist. Mission und Vision, strategische Themen und Gebiete für die Entwicklung von Potenzialen können noch relativ „zeitlos“ sein. Im Gegenteil, wir sollten unsere Strategie auf einen Zeitraum abstecken, der uns konzeptionell völlige Gestaltungsfreiheit ermöglicht. Und dieser Zeitraum ist aus heutiger Sicht oftmals ziemlich unbestimmt.

Aber wenn wir an die Umsetzung unserer Strategie gehen wollen, wenn wir eine Balanced Scorecard formulieren und auf dieser Basis konkrete Projekte, Anforderungsprofile und Verantwortungsstrukturen bestimmen, sollten wir unsere Erwartungen nicht mehr als „Utopie“ beschreiben. Wir wollen sie ja als Richtschnur, als den Rahmen für unsere strategische Tagesarbeit nutzen.

Wenn Sie so wollen, begeben wir uns nun in den Bereich der taktischen Kalküle.

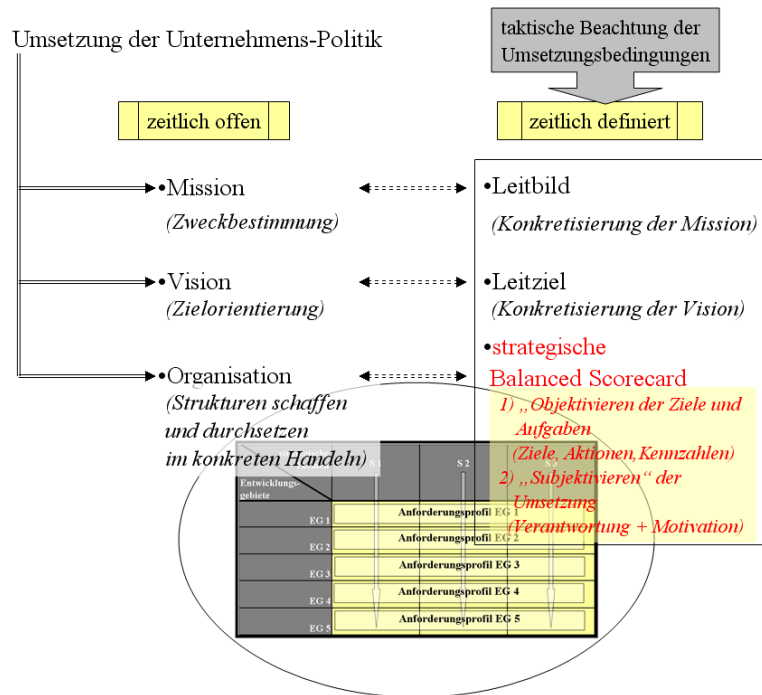


Abb. 24: Strategie und Taktik

Denn die Anforderungsprofile oder die einzelnen Aktionen im Rahmen unserer Balanced Scorecards sind ja nicht mehr nur unverbindliche Überschriften. Mit ihren konkreten Details berühren sie unmittelbar die beteiligten Personen. Sie sind ein Maßstab und werden auch als ein solcher begriffen. Deshalb spielt für ihre Wirksamkeit die Akzeptanz oder Ablehnung der Betroffenen eine entscheidende Rolle.

Umgekehrt können und sollen die Profile uns helfen, kritisch zu uns selbst zu bleiben. Wie vertrackt das manchmal ist, wissen wir aus eigener Erfahrung:

Wir haben schon so viele Workshops und Seminare moderiert. Wir müssten es eigentlich können. Und dennoch oder vielleicht gerade deswegen – ab und an nehmen wir die Signale nicht mehr wahr, die einen Workshop auch zum Scheitern bringen können. Der erwartete, weil gewohnte Erfolg trübt die Sinne und lässt selbst unmittelbar Erlebtes in der Erinnerung verblassen bzw. fehl deuten. Das hat auch schon dazu geführt, dass wir auf die Nase gefallen sind. Und das hat wehgetan. Vielleicht brauchen wir so eine Erfahrung von Zeit zu Zeit.

Aber damit das Lehrgeld nicht zu teuer, die Schmerzen nicht zu groß werden, sollten wir unsere Erwartungen so konkret fixieren, dass wir für unsere Wahrnehmung und Erinnerung ausreichend frühe Indikatoren finden. Indikatoren, die uns rechtzeitig und mit Nachdruck darauf hinweisen, ob wir uns noch auf dem Weg zum Erfolg befinden. Die uns das Ignorieren und Fehldeuten schwieriger machen. Und vor allem, die uns den Spielraum zeigen für aktives Handeln.

Allerdings das Hinsehen und die zweckmäßigen Schlussfolgerungen ziehen kann uns auch der beste Indikator, das ausgefeilteste Anforderungsprofil nicht abnehmen. Das müssen wir schon selbst tun. Dafür brauchen wir Verantwortung und Konsequenz.

Und damit sind wir wieder beim Thema Machbarkeit und Akzeptanz. Wir sollten uns deshalb bei der Formulierung unserer Anforderungsprofile an die Ausgangsbasis erinnern. An die Analysen, die wir unserer strategischen Runde zugrunde gelegt haben (s. Kapitel 2). Und wir sollten bei der Formulierung der einzelnen Punkte drei Fragen im Hinterkopf behalten:

1. Welche Ressourcen (Geld und Zeit) können wir für die Umsetzung unserer Strategie mobilisieren und wie gehen wir damit um?
2. Wie können wir all jene Menschen mitnehmen, die wir für die Realisierung unserer Ziele brauchen? Verbinden diese Menschen eventuell andere Ziele mit derselben Strategie und welche Konsequenzen hat das für uns und für sie?
3. Wie agieren wir bezüglich der Menschen, die nicht mitgehen wollen oder unsere Ziele hintertreiben? Wann können wir sie ignorieren, wann müssen wir sie einbinden, wann sollten wir sie aus dem „Spiel“ drängen?

Wenn wir das beherzigen, haben wir eher eine Chance, realistisch zu bleiben. Wir müssen unser Haus nicht an einem Tag erbauen, so wie Rom nicht an einem Tag erbaut wurde. Lieber die Schritte so bemessen, dass wir alle,

die wir brauchen, ins Boot bekommen oder im Boot behalten. Dass jene, die uns behindern wollen, nicht zum Zuge kommen. Und dass unser operativ verdienter Einzahlungüberschuss ausreicht. Wenn wir dann erfolgreich sind, können wir die nächste Klippe angehen.

Das erscheint auf den ersten Blick vielleicht mühevoller als der ‚große Sprung‘. Aber die richtige Taktik sorgt dafür, dass wir unsere Kräfte nicht überspannen. Dass wir immer genügend Spielraum behalten, um noch auf Unvorhergesehenes reagieren zu können. Erst dann haben wir die Chance, voranzukommen. Die großen Sprünge dagegen sind meist gescheitert. Und wo sie Erfolg hatten, zeigt sich bei näherem Hinsehen, dass auch sie von vielen kleinen Schritten vorbereitet wurden.

Ein großes Ziel ist eine wunderbare Sache, wenn es die Menschen begeistert. Und wenn es den Stoff ergibt, aus dem unsere Träume sind. Das mobilisiert.

Aber wenn es konkret wird, dürfen wir nicht träumen. Dann müssen wir jene Schritte erkennen, die machbar sind. Allerdings so, dass sie die Tür für den nächsten Schritt auf dem Weg zum großen Ziel offen lassen. Dass uns der Traum erhalten bleibt. Wem diese Taktik gelingt, der hat alle Chancen, seine Strategie zu verwirklichen.

Natürlich gibt es auch die taktischen Wege der Täuschung, der Intransparenz, des Verschweigens der eigentlichen Ziele. Zu solchen Mitteln greifen Menschen, die im Innersten schwach sind. Weil sie der mobilisierenden Wirkung ihrer Ziele nicht trauen. Dann ist der Schritt in Richtung Druck auf andere, in Richtung Angst, Aggression und Vereinsamung nicht weit. Aber diese Wege hatten Sie ja ausgeschlossen. Also wollen wir sie nicht weiter in Betracht ziehen.

Deshalb formulieren Sie solche Anforderungsprofile, von denen Sie annehmen können, dass die Menschen sie annehmen. Dass sie sich diese Profile auch antun wollen. Und dass die Bedenkenträger unter uns wenig Chancen haben.“

So ganz allmählich erschien mir die Idee mit den Anforderungsprofilen nicht mehr so suspekt. Dieter Brokowski hatte schon Recht. Wir könnten es ja in kleinen, überschaubaren Schritten beginnen. Uns auf wesentliche Punkte konzentrieren. Und wenn wir unsere Mitarbeiter in die Erarbeitung einbeziehen, wirkt das Ganze vielleicht sogar mobilisierend und fördert die Akzeptanz unserer strategischen Anstrengungen.

Die Anforderungen von außen bleiben uns ohnehin. Und eine wachsame Revision auch. Und Manfred Reuse, der das gemeinsame Controlling der Gutleb AG aufbauen soll, bekommt eine profunde Ausgangsbasis in die Hand für die transparente Darstellung unserer Ergebnisse auch im strategischen Bereich.

Schließlich, wenn ich es recht bedenke:

| |
|---|
| <p>Die Vorschriften für die Rechnungslegung sind auch nichts anderes als ein Anforderungsprofil! Für die Erinnerung, wenn wir die Vergangenheit dokumentieren. Und für die Erwartung, wenn wir sie unseren Plänen zugrunde legen.</p> |
|---|

In diesem Moment musste ich lächeln. Weil ich mich selbst ertappt hatte. Ich sah die Auseinandersetzung mit Dieter wieder vor mir. Und die Kröte, die ich schlucken wollte. Seit sie Manfred Reuse hieß, glaubte ich anscheinend schon etwas mehr an den verwunschenen Prinzen.

5 Die Anforderungsprofile der Gutleb AG

Auf einen Blick:

- ⇒ Anforderungsprofile für konkrete Erwartungen an die Potenzialentwicklung.
- ⇒ Anforderungsprofile nach Entwicklungsgebieten strukturieren: Humanpotenziale, Struktur- und Prozesspotenziale, Gemeinschaftspotenziale
- ⇒ Anforderungsprofile im gesamten Unternehmen als Grundlage für die strategische Tagesarbeit nutzen
- ⇒ Anforderungsprofile durch Soll-Ist-Vergleiche und Entwertungsfaktoren dynamisieren

An dieser Stelle möchte ich die Erzählung über den Workshop verlassen. Um etwas eingehender auf die von uns erarbeiteten Anforderungsprofile eingehen zu können. Wir hatten ja im Workshop nur einige Prämissen festgelegt und an einem Beispiel pro forma geübt. Und wir hatten uns darauf verständigt,

- zunächst nur testweise vorzugehen und Profile für eine Einrichtung zu erarbeiten. Allgemeine Profile für die Gutleb AG insgesamt hielten wir (noch) nicht für sinnvoll; das hatten wir diskutiert, aber dann (vorerst) verworfen,
- konkret zu formulieren, was die Bewältigung der benannten strategischen Themen für die Potenzialentwicklung bedeutet,
- darzustellen, wo wir gegenwärtig stehen, um daraus ableiten zu können, was wir aktiv tun wollen und
- nicht zu weit vorzupreschen; es sollten Profile sein, die für unsere Mitarbeiter verständlich und nachvollziehbar sind, damit sie bereit wären, sich den daraus resultierenden Aufgaben auch zu stellen.

Die eigentliche Arbeit erfolgte danach. Im Folgenden will ich einige Beispiele vorstellen. Sie sind ein erster Anfang. Wir werden aber, wenn sie sich bewähren – und schon ihre Erarbeitung zeigte positive Auswirkungen auf

die Beteiligten – Profile in breiter Front als Führungs- und Kommunikationsinstrument einsetzen. Nun aber zu den Einzelheiten:

5.1 So wurden die Mitarbeiterprofile erarbeitet

Das war Johannas Stunde! Johanna Schranz, Sie erinnern sich, ist in der Gutleb AG verantwortlich für die Personalverwaltung. Wir hatten kürzlich zusammen mit dem Aufsichtsrat beschlossen, die Verwaltung der Gutleb AG aufzuteilen. Wir wollten signalisieren, dass es uns mit der Übernahme der sächsischen Einrichtungen nicht um eine „Einverleibung“ ging, sondern dass wir ganz bewusst und behutsam zwei Organisationen zusammenführen werden. Um Vorteile für beide Teile, für Sachsen wie Badener zu erringen.

Dass dies viel Arbeit und Engagement erfordern würde, war uns von vornherein klar. Und häufig fragten wir uns, ob wir da nicht ein zu großes Päckel geschnürt hätten. Besonders Johanna, denn die gesamte Personalverwaltung unserer nun 2.400 Mitarbeiter sollte zentral von Pirna, dem schönen Dresdener Vorort aus erfolgen.

Johanna stellte sich dieser Aufgabe. Sie gewann, weil sie ihre „neuen“ Mitarbeiter 14 Tage nach der großen Flutkatastrophe im Sommer 2002 für vier Tage in den Schwarzwald einlud um dort – ab von den Problemen nach der Flut- – ihre Zukunft zu besprechen.

Die Kolleginnen und Kollegen waren erst einmal von der Hilfsbereitschaft ihrer Karlsruher Kollegen überwältigt, verstanden, dass auch diese an der Zusammenlegung der Verwaltungsbereiche zu knabbern hatten (in Karlsruhe wird das kaufmännische Rechnungswesen, Finanzen zentralisiert). Und überlegten zusammen mit ihren „alten“ Personalern aus Karlsruhe, was man denn zukünftig besser machen könnte, wenn man neu, wenn man von vorn anfängt.

Und sie waren gut! Tolle Ideen wurden in diesen vier Schwarzwaldtagen geboren, Ideen, die eine wichtige Grundlage für unsere Arbeit an unserer gemeinsamen Zukunft als Gutleb AG werden sollten.

Johanna Schranz hatte mit ihren neuen Kollegen diese Ideen verfeinert und mit den Mitarbeitern der Einrichtung in Pirna ausprobiert. Sie stellte uns bei einem unserer Leitungstreffen das Ergebnis vor:

„Wir haben tolle, engagierte Mitarbeiter. Und ich bin stolz darauf, mit diesen zusammenarbeiten zu können. Und was mich am meisten freut, wir haben

bei unseren Untersuchungen in Pirna herausgefunden, dass fast alle dortigen Mitarbeiter meinen, sie könnten noch besser, noch effizienter, noch besser arbeiten. Wie das?

Der Bereich Altenpflege in Pirna ist gekennzeichnet durch zum Teil körperlich schwere Arbeit in einem ansonsten modernen, freundlichen Umfeld. Alle Mitarbeiter dort – Andreas, Du leitest ja die Einrichtung in Pirna und kannst es sicher bestätigen – sind froh, ja geradezu euphorisch, dass durch die Zusammenarbeit mit der Gutleb AG ihre Arbeitsplätze gesichert werden konnten. Und dass die Unsicherheit für die Bewohner der Einrichtung ein Ende hat.

Bei der Mitarbeiterbefragung, was denn zu verbessern sei, wie denn effizienteres Arbeiten möglich gemacht werden kann, haben alle engagiert geholfen. Zusammen mit meinen neuen Kollegen aus der nun in Dresden ansässigen zentralen Personalverwaltung haben wir nach einem Schema alle Mitarbeiter der Seniorenbetreuung mittels eines Anforderungsprofils befragt. Alle folgenden Aussagen sind gemeinschaftlich entstanden. Es wurde nicht vorab festgelegt, sondern in Gesprächen zusammen mit der jeweiligen Vorgesetzten erarbeitet.

Warum überhaupt Kompetenzprofile und wie war die Vorgehensweise?

Wir benötigen für die Veränderungen, die an allen unseren Arbeitsplätzen vorstatten gehen, Mitarbeiter, die bereit sind, permanent zu lernen. Neues Wissen, soziale Kompetenzen, neue Techniken sind hierzu die Schlagworte. Dazu gehört bei allen eine gehörige Portion Erfahrung, denn Wissen ohne praktische Erfahrung ist wenig wert. Man kann eben nicht von einer 18-Jährigen erwarten, dass sie ebenso einfühlsam mit unseren Senioren, mit Mitarbeitern umgeht, wie vielleicht eine 50-Jährige.

Und Wollen. Ohne den Willen, Leistung für das gemeinsame Unternehmen zu erbringen, werden wir nicht zukunftsfähig sein. Auch das Wollen unserer Mitarbeiter können wir beeinflussen!

Kompetenzprofil: 1. Schritt – prinzipielle Anforderungen definieren

So haben wir uns in der Personalabteilung hingesezt und einmal aufgeschrieben, welche Anforderungen wir an einen Altenpfleger und an die Leiterin des Pflegedienstes¹⁸ stellen. Wir haben einfach mal strukturiert nachge-

¹⁸ Das Kompetenzprofil für die Abteilungsleiterin und eine Reihe weiterer Beispiele finden Sie auf der beigefügten CD.

dacht. Das Ergebnis dieses Nachdenkprozesses haben wir mit einigen Mitarbeitern besprochen, verfeinert.

Ganz wichtig war bei diesem Schritt auch das Diskutieren der Anforderungen aus unserer Strategie. Glücklicherweise hatte ich die Ergebnisse des Strategieworkshops noch im Kopf – und auf Papier (!) und konnte so meine Kollegen auf die Ausrichtung unserer Gutleb AG einstimmen. Denn wenn wir uns entwickeln wollen, müssen wir doch wissen, wohin! Wir haben dazu eine Grundstruktur aus fünf Bereichen festgelegt (s. Abb. 25.)

| | |
|---------------------------------------|---|
| Beispiel: SeniorenbetreuerIn Pirna | Mitarbeitergruppe SeniorenbetreuerIn |
| | definiert von zentraler Personalverwaltung |
| Wissen | 16% |
| Erfahrung | 17% |
| soziale Kompetenz | 39% |
| Wollen | 14% |
| Infrastruktur | 14% |
| Gesamt | 100% |

Abb. 25: Grundstruktur Kompetenz

Diese fünf Kompetenzgruppen erhielten eine Gewichtung: Wie wichtig ist uns der jeweilige Kompetenzbereich. Und in unseren Gesprächen erhielten wir die Bestätigung, dass für einen Seniorenbetreuer insbesondere die soziale Kompetenz wichtig ist. Es geht hier nicht so um den absolut ‚richtigen‘ Wert, den es gar nicht gibt, sondern um eine Einschätzung. Mehr nicht! Den ‚richtigen‘ Kompetenzwert gibt es schon deswegen nicht, weil er abhängig ist von den Zielen der Arbeit. Wir könnten meinetwegen 100 Akademiker einstellen. Die sind für ihren Zweck sicher hoch kompetent. Aber als Pfleger hätten wir mit dem einen oder anderen sicherlich Schwierigkeiten. Dafür benötigt man spezifische Kompetenzen. Außerdem würden viele der akademischen Kompetenzen völlig brach liegen. Für den Einsatz als Pfleger sind sie einfach nicht relevant! Wir werden es gleich sehen.

Kompetenzprofil: 2. Schritt – Anforderungen konkretisieren

Diese Struktur haben wir weiter verfeinert, indem wir für alle Bereiche spezifische Anforderungen an die Stelle, in diesem Beispiel an die Mitarbeiter der Abteilung Seniorenbetreuung, definiert haben.

| Wissen | 16% |
|--------------------------|------------|
| Fachschul Ausbildung | 2% |
| Altenpflege-Ausbildung | 10% |
| kaufmännische Kenntnisse | 1% |
| Hauswirtschaft | 3% |

Abb. 26: Ausprägungen von Wissen

Wir glauben, dass sich der in der Grundstruktur für das Wissen mit 16 % Gewicht definierte Anteil auf diese Faktoren aufschlüsseln lässt.

Eine Fachschul Ausbildung im Bereich Altenpflege ist schön, hat aber für unsere AltenpflegerInnen keine große Wichtigkeit. Auch kaufmännische Kenntnisse, Jochen und Manfred, entschuldigt dies bitte, sind nicht gerade unbedingt erforderlich. Anders sieht es aber mit hauswirtschaftlichen Kenntnissen aus – die sind von Vorteil. Aber ganz klar am wichtigsten bei diesem Job ist eine ordentliche Ausbildung als Altenpfleger. Ohne die ist man so gut wie nicht fähig, in diesem Beruf professionell arbeiten, etwas leisten zu können.

Aber profundes Wissen hin oder her. Erfahrung ist unserer Meinung nach sogar noch etwas wichtiger als Wissen:

| Erfahrung | 17% |
|----------------------------|------------|
| Leitungserfahrung | 0% |
| Betreuungserfahrungen | 10% |
| Kommunikation mit Kollegen | 5% |
| Regionale Erfahrung | 2% |

Abb. 27: Ausprägungen von Erfahrung

Eine ganz ‚normale‘ Altenpflegerin braucht keine Leitungserfahrung, aber sie sollte schon eine ganze Zeit Betreuungserfahrung haben. Ob in einem

Altenwohnheim oder in einem Krankenhaus, meinerwegen auch in einer Krippe oder in einem Kindergarten. Überall wo man Menschen hat, die noch nicht oder nicht mehr auf den eigenen Beinen stehen – und das nicht nur im wörtlichen Sinne –, kann man Betreuungserfahrungen sammeln.

Zu einer guten Zusammenarbeit im Team ist auch eine gute Kommunikation unter Kollegen, ist die Erfahrung im Umgang miteinander Voraussetzung. Daher auch für diesen Teil ein Gewicht von 5 %. Und in Sachsen, aber auch in meiner alten Heimat Baden ist die Fähigkeit, mit den zu betreuenden Menschen in deren Sprache zu reden, deren Umwelt zu kennen, nicht ganz unwichtig: 2 %.

Im Umgang miteinander, aber insbesondere mit alten, häufig pflegebedürftigen Menschen ist eine gute soziale Kompetenz das A und O. Hierzu gehören Geduld, Umsicht, eine gewisse Fixigkeit, Schnelligkeit im Arbeitsprozess. Wichtig auch die Fähigkeit, zuhören und entscheiden zu können. Und wer einmal mit gar nicht so selten schwierigen älteren Menschen zu tun hatte, weiß, wie wichtig manchmal auch ein konsequentes Auftreten ist. Aber nicht Dragonertum!

| soziale Kompetenz | 39% |
|--------------------------|------------|
| Geduld | 10% |
| Auftreten | 3% |
| Zuhören können | 4% |
| Umsicht | 10% |
| Fixigkeit | 8% |
| Entscheidungsfähigkeit | 4% |

Abb. 28: Ausprägungen von sozialer Kompetenz

Hier wie auch im folgenden Bereich – dem ‚Wollen‘ – der Versuch, zu strukturieren, nicht ganz so wie bisher alles aus dem Bauch zu entscheiden!

| Wollen | 14% |
|---------------------------------------|------------|
| Einbringen von Ideen | 3% |
| Flexibilität im Arbeitseinsatz | 8% |
| Delegation von Verantwortung | 0% |
| Bereitschaft zur regionalen Mitarbeit | 3% |

Abb. 29: Ausprägungen von ‚Wollen‘

Wollen, da hatten wir am meisten Diskussionsbedarf: Kann man denn Wollen, Engagement für eine Aufgabe ‚bewerten‘, in Zahlen fassen? Wir haben uns dazu entschlossen, denn wir waren uns vorher klar, dass es natürlich keine ‚richtige‘ oder ‚gerechte‘ Bewertung geben kann. Aber allemal besser als eine ‚Bauchbewertung‘, die zumeist nur auf ganz wenigen, häufig nicht nachvollziehbaren Kriterien beruht! Besser deswegen, weil dadurch unsere instinktiv ohnehin erfolgende Einschätzung transparent und für andere – übrigens auch für uns selbst – nachvollziehbar wird.

Die befragten Mitarbeiter, aber auch die Betriebsrätin aus Pirna brachten uns auf die Idee, Anforderungen an den Arbeitsplatz in die Bewertung einzubeziehen. Denn man kann noch so gut ausgebildet sein, noch so viel Erfahrung haben, noch so gut motiviert sein, eine unzureichende technische Infrastruktur behindert das Ausschöpfen der individuellen Fähigkeiten!

| Infrastruktur | 14% |
|------------------------------|------------|
| moderne Arbeitsmittel | 5% |
| PC-Arbeitsplatz | 1% |
| Ergonomie des Arbeitsplatzes | 3% |
| Kommunikatives Umfeld | 5% |

Abb. 30: Ausprägungen der benötigten Infrastruktur

Zur Infrastruktur haben wir moderne Arbeitsmittel, die Ergonomie des Arbeitsplatzes, aber auch Möglichkeiten der internen Kommunikation gezählt. Und auch Pflegekräfte benötigen heute einen PC, um ihre Arbeit gut zu machen.

Kompetenzprofil: 3. Schritt – Anforderungen bewerten

Zusammen mit der Pflegedienstleiterin, Frau Jakobs, haben wir dann – bezogen auf die Abteilung A der Einrichtung in Pirna – versucht, die Anforderungen an einen Altenpfleger zu bewerten. Wir haben uns vorgenommen, ein bis fünf Punkte zu vergeben. Je mehr, umso besser. Und haben auf diese Weise ein Sollprofil für einen ‚optimalen‘ Mitarbeiter definiert. (s. Abb. 31).

| Beispiel: SeniorenbetreuerIn Pima | Mitarbeitergruppe SeniorenbetreuerIn | Punkte (ungewichtet) |
|---------------------------------------|---|-------------------------|
| | definiert von zentraler Personalverwaltung | SOLL Abteilung A |
| Wissen | 16% | 15 |
| Fachschulabschluss | 2% | 3 |
| Altenpflege-Ausbildung | 10% | 4 |
| kaufmännische Kenntnisse | 1% | 4 |
| Hauswirtschaft | 3% | 4 |
| | | |
| Erfahrung | 17% | 12 |
| Leitungserfahrung | 0% | 1 |
| Betreuungserfahrungen | 10% | 4 |
| Kommunikation mit Kollegen | 5% | 4 |
| Regionale Erfahrung | 2% | 3 |
| | | |
| soziale Kompetenz | 39% | 22 |
| Geduld | 10% | 5 |
| Auftreten | 3% | 2 |
| Zuhören können | 4% | 3 |
| Umsicht | 10% | 5 |
| Fixigkeit | 8% | 5 |
| Entscheidungsfähigkeit | 4% | 2 |
| | | |
| Wollen | 14% | 14 |
| Einbringen von Ideen | 3% | 5 |
| Flexibilität im Arbeitseinsatz | 8% | 5 |
| Delegation von Verantwortung | 0% | 1 |
| Bereitschaft zur regionalen Mitarbeit | 3% | 3 |
| | | |
| Infrastruktur | 14% | 14 |
| moderne Arbeitsmittel | 5% | 3 |
| PC-Arbeitsplatz | 1% | 3 |
| Ergonomie des Arbeitsplatzes | 3% | 5 |
| Kommunikatives Umfeld | 5% | 3 |
| | 0% | |
| Gesamt | 100% | 77 |

Abb. 31: Anforderungsprofil Altenpfleger in der Abteilung A

Es war schon etwas arbeitsreich! Aber das Ergebnis kann sich sehen lassen. Und so erfolgte die Bewertung, in Abb. 32 dargestellt, für die beiden Bereiche Wissen und Erfahrung.

Beispiel:
Seniorenbetreuerin Pima

| | Werte | | Punkte | | | | | Bemerkungen |
|----------------------------|-------|-----|--------|-----|-----|-----|-----|---|
| | SOLL | IST | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| Wissen | | | | | | | | |
| Fachschulbildung | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Note im Abschlusszeugnis; 1 = 5 Punkte |
| Altenpflege-Ausbildung | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Note im Abschlusszeugnis; 1 = 5 Punkte |
| kaufmännische Kenntnisse | 3 | 0 | 12 | 9 | 6 | 3 | 0 | Jahre Arbeit im kaufm. Bereich |
| Hauswirtschaft | 3 | 9 | 12 | 9 | 6 | 3 | 0 | Jahre Arbeit im techn. Bereich |
| Erfahrung | | | | | | | | |
| Leitungserfahrung | 1 | 1 | 20 | 15 | 10 | 5 | 0 | Jahre Leitungserfahrung |
| Betreuungserfahrungen | 8 | 4 | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | Jahre Betreuungserfahrungen |
| Kommunikation mit Kollegen | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Bewertung durch Vorgesetzte |
| Regionale Erfahrung | 60% | 80% | 100% | 80% | 60% | 40% | 20% | Anteil Jahre in der Region in den letzten 20 Jahren |

Abb. 32: Bewertung der einzelnen Profildfelder

Wir haben zusammen mit Frau Jakobs für jede Anforderung, ob wichtig oder weniger wichtig, eine Bewertungsskala von 1 = schlecht bis 5 = sehr gut und die Kriterien für die Punkte festgelegt.

Kompetenzprofil: 4. Schritt – Soll und Ist ermitteln

Und wir konnten dann mit denselben Kriterien daran gehen, mit jedem einzelnen Stelleninhaber Soll und Ist abzugleichen. Es gab bei den Sollanforderungen eigentlich wenig inhaltliche Diskussionen. Und auch bei den Istwerten – man könnte doch meinen, es gäbe lange Auseinandersetzungen über besser oder schlechter! – schieden sich die Geister selten. In allen Fällen konnten wir uns auf den Istwert mit dem jeweiligen Mitarbeiter einigen, natürlich immer in Zusammenarbeit mit Frau Jakobs. Denn, das ist das schöne an dieser Systematik für die Mitarbeiter, sie können nun leicht erkennen, wo sie Stärken, wo sie Schwächen haben. Und können auf den Besuch spezifischer Fortbildungsmaßnahmen pochen. Dies hat die Betriebsrätin sofort erkannt und auch aus diesem Grund sofort engagiert mitgemacht.

So haben wir für jeden Arbeitsplatz in der Abteilung A – Seniorenbetreuung die Kompetenz als Faktor von Gewicht und ungewichteter Bewertung ermittelt. Im Soll wie im Ist.

| Beispiel: SeniorenbetreuerIn Pirna | Mitarbeitergruppe SeniorenbetreuerIn | Punkte (ungewichtet) | | Kompetenz (gewichtet) | |
|---------------------------------------|---|-------------------------|-----------------|--------------------------|-------------|
| | Gewicht, definiert von Personalverwaltung | SOLL Abteilung A | Ist Frau NN. | SOLL | Ist |
| Wissen | 16% | 10 | 7 | 0,36 | 0,26 |
| Fachschulabschluss | 2% | 4 | 2 | 0,08 | 0,04 |
| Altenpflege-Ausbildung | 10% | 2 | 1 | 0,20 | 0,10 |
| kaufmännische Kenntnisse | 1% | 2 | 0 | 0,02 | 0,00 |
| Hauswirtschaft | 3% | 2 | 4 | 0,06 | 0,12 |
| | | | | | |
| Erfahrung | 17% | 12 | 10 | 0,66 | 0,43 |
| Leitungserfahrung | 0% | 1 | 1 | 0,00 | 0,00 |
| Betreuungserfahrungen | 10% | 4 | 2 | 0,40 | 0,20 |
| Kommunikation mit Kollegen | 5% | 4 | 3 | 0,20 | 0,15 |
| Regionale Erfahrung | 2% | 3 | 4 | 0,06 | 0,08 |
| | | | | 0,00 | 0,00 |
| soziale Kompetenz | 39% | 22 | 15 | 1,66 | 1,06 |
| Geduld | 10% | 5 | 3 | 0,50 | 0,30 |
| Auftreten | 3% | 2 | 4 | 0,06 | 0,12 |
| Zuhören können | 4% | 3 | 2 | 0,12 | 0,08 |
| Umsicht | 10% | 5 | 4 | 0,50 | 0,40 |
| Fixigkeit | 8% | 5 | 2 | 0,40 | 0,16 |
| Entscheidungsfähigkeit | 4% | 2 | 0 | 0,08 | 0,00 |
| | | | | 0,00 | 0,00 |
| Wollen | 14% | 14 | 9 | 0,64 | 0,38 |
| Einbringen von Ideen | 3% | 5 | 1 | 0,15 | 0,03 |
| Flexibilität im Arbeitseinsatz | 8% | 5 | 4 | 0,40 | 0,32 |
| Delegation von Verantwortung | 0% | 1 | 3 | 0,00 | 0,00 |
| Bereitschaft zur regionalen Mitarbeit | 3% | 3 | 1 | 0,09 | 0,03 |
| | | | | 0,00 | 0,00 |
| Infrastruktur | 14% | 14 | 9 | 0,48 | 0,37 |
| moderne Arbeitsmittel | 5% | 3 | 1 | 0,15 | 0,05 |
| PC-Arbeitsplatz | 1% | 3 | 1 | 0,03 | 0,01 |
| Ergonomie des Arbeitsplatzes | 3% | 5 | 2 | 0,15 | 0,06 |
| Kommunikatives Umfeld | 5% | 3 | 5 | 0,15 | 0,25 |
| | 0% | | | 0,00 | 0,00 |
| Gesamt | 100% | 72 | 50 | 3,80 | 2,50 |

© Friedag/Schmidt

Kompetenzerreichungsgrad: 66%

Abb. 33: Mitarbeiterkompetenz

Der Kompetenzerreichungsgrad als Maßzahl Ist/Soll zeigt nun (exemplarisch für eine Mitarbeiterin in Abb. 33 dargestellt) an, nicht nur dass, sondern in welchen Bereichen eine Differenz zwischen Soll und Ist besteht. Und dies

kann, nein, dies muss die Grundlage von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sein.

Wir können es uns nicht leisten, inkompetente Mitarbeiter einzusetzen. Wir müssen darauf achten, dass unsere Mitarbeiter derart entwickelt sind, dass sie den Anforderungen gerecht werden. Und ich würde gern vorschlagen, dass wir zukünftig Mitarbeiter nur noch zu Fortbildungen schicken, wenn vorab mit einem derartigen Kompetenzprofil die Schwächen, aber auch die Stärken unserer Mitarbeiter als Grundlage von Investitionen in Human Capital aufgezeigt werden.

Kompetenzprofil: 5. Schritt – Kompetenz entwertet sich

Auf Anregung der engagiert mitarbeitenden Betriebsrätin aus Pirna haben wir dieses Kompetenzprofil noch um zwei Spalten ergänzt: Natürlich, Wissen veraltet, Erfahrung geht bei ‚Nichtnutzung‘ verloren, Infrastruktur verliert an Tauglichkeit. So wie eine Maschine abgeschrieben wird, geht auch Kompetenz mit der Zeit verloren. Oder glauben Sie, dass ein DOS-Kurs von vor 10 Jahren heute noch anwendbares Wissen ist? Beim PC ist uns das allgegenwärtig – bei Mitarbeitern nicht?

Wir haben daher Abschreibungsfaktoren definiert, ‚Kompetenzentwertung‘. Diese Entwertung (s. Abb. 34) zeigt uns als Personalabteilung, wie sich die Mitarbeiterkompetenz entwickelt, wenn wir nichts tun, daher auch der Begriff des ‚Nichtstun-Bestands‘. Wenn wir also in unserem Beispiel nichts tun, uns nicht um Fortbildung etc. kümmern, verkümmert die Kompetenz dieser Mitarbeiterin von ursprünglich 66 % auf 61 %.

Mit diesem Kompetenzprofil, das jährlich im Gespräch aktualisiert wird hinsichtlich Anforderungen, Gewichtung und Bewertung, kann die Mitarbeiterin zum Vorgesetzten gehen und auf Fortbildung, auf Verbesserung der Arbeitsmittel drängen. Und wir als Personalabteilung sehen vorab, in welchen Bereichen wir uns um Fortbildungsmaßnahmen kümmern müssen, wo die dringendsten Bedarfe bestehen.

| Kompetenzprofil Beispiel: SeniorenbetreuerIn Pirna | Jahresbewertung SeniorenbetreuerInnen Abtg. A | | | | | "Nichtstun- Bestand" | |
|--|--|-------------------------|-----------------|---------------------------|------|-------------------------|------|
| | Mitarbeitergruppe SeniorenbetreuerIn | Punkte (ungewichtet) | | Kompetenz (gewichtet) | | Ent- wertung | "NB" |
| | Gewicht, definiert von Personalverwaltung | SOLL Abteilung A | Ist Frau NN. | SOLL | Ist | | |
| Wissen | 16% | 10 | 7 | 0,36 | 0,26 | 3% | 0,25 |
| Erfahrung | 17% | 12 | 10 | 0,66 | 0,43 | 6% | 0,41 |
| soziale Kompetenz | 39% | 22 | 15 | 1,66 | 1,06 | 8% | 0,97 |
| Wollen | 14% | 14 | 9 | 0,64 | 0,38 | 2% | 0,37 |
| Infrastruktur | 14% | 14 | 9 | 0,48 | 0,37 | 10% | 0,33 |
| Gesamt | 100% | 72 | 50 | 3,80 | 2,50 | 7% | 2,34 |
| © Friedtag/Schmidt | | | | Kompetenzerreichungsgrad: | | 66% | 61% |

Abb. 34: Kompetenzabschreibung

Zum Schluss: Welche Argumente für und wider diese Kompetenzprofile gibt es?

Dagegen spricht die nicht unerhebliche Arbeit:

1. Wir müssen für jeden Arbeitsplatz das Kompetenzprofil definieren und gewichten. Dies ist eine Aufgabe der zentralen Personalverwaltung. Denn ich gehe mal davon aus, dass die Anforderung an einen Altenpfleger vom Prinzip in Karlsruhe die gleichen wie in Pirna sind.
2. Der Vorgesetzte muss jährlich diese allgemeinen Profile für jeden einzelnen Arbeitsplatz bewerten: Welche spezifischen Anforderungen bestehen für diese Stelle.
3. Zusammen mit dem Mitarbeiter ist dies im Soll wie im Ist jährlich durchzusprechen.
4. Gewichtung und Bewertung erfolgen nicht objektiv und nicht vergleichbar.

Sinnvoll sind derartige Kompetenzprofile:

1. Zusätzlicher Aufwand für die Erstellung und Besprechung? Ja und nein. Wir haben bereits im letzten Jahr halbjährliche Mitarbeitergespräche vereinbart. Und mit den Kompetenzprofilen haben wir eine für beide Seiten, für Mitarbeiter wie Arbeitgeber sinnvolle Messlatte.

2. Objektivität gibt es nicht! Wir können uns nur bemühen, ‚Bauchentscheidungen‘ transparent und damit überhaupt einem Vergleich zugänglich, weil messbar zu machen. Darüber reden und strukturiert bewerten statt Entscheidungen ohne jede Grundlage treffen.
3. Bei einer Stellenausschreibung beschreiben wir ja auch Anforderungen an den zukünftigen Stelleninhaber. Dies ist eine gute Vorarbeit für die Kompetenzprofile, und diese Methodik ‚schläft nun nicht mehr ein‘.
4. Für Fortbildungsmaßnahmen gibt es klare Ziele und Kriterien. Und einen inhaltlich definierten Anspruch unserer Mitarbeiter. Es wird damit natürlich – und das ist gut so! – schwieriger, in schlechten Zeiten zuerst bei den Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zu sparen.
5. Wir haben hiermit auch einen ersten Ansatz, den ‚Wert‘ eines Mitarbeiters für unser Unternehmen zu ermitteln. Uns wird nämlich klar, welchen Aufwand wir haben, um eine frei gewordene Position gleichwertig zu besetzen. Wir könnten es sogar berechnen.

Manche Industriebetriebe kalkulieren den Aufwand, um einen neuen Mitarbeiter zu finden und einzuarbeiten, bis er den Anforderungen einigermaßen gerecht wird, auf 100.000 EUR. Mag sein, dass es bei uns weniger ist. Wir wissen es einfach nicht. Aber auf der Basis von Profilen haben wir erstmalig die Chance, es halbwegs nachvollziehbar einzuschätzen. Dies sind dann im Übrigen auch die Kosten, wenn wir einen kompetenten Mitarbeiter nicht halten können!

Zusammengefasst sollten wir uns vornehmen, unsere Personalarbeit mit diesen Kompetenzprofilen rationaler, nachvollziehbarer und damit besser zu machen. Der Aufwand lohnt allemal!“

Johanna Schranz beendete ihren Vortrag mit einem hörbaren „Uff“. Wir brauchten eine ganze Zeit, um dies zu verdauen. Die folgende Diskussion ging nur kurzzeitig um den nicht unerheblichen Aufwand. Wir alle sahen die Vorteile professioneller Personalarbeit.

Aber Jochen führte die Diskussion auf ein anderes Feld: „Wenn wir es für möglich halten, dass wir mit Mitarbeiterprofilen einen großen Schritt voran machen, sollten wir doch auch unsere Bedenken endgültig überwinden und vergleichbare Profile auch für andere Gruppen erarbeiten. Ich denke da an

unsere Partner, unsere Lieferanten, von denen wir doch eigentlich abhängig sind. Und an unsere Kunden!

5.2 Kunden

Wir sprechen immer von unserem ‚idealen Kunden‘, haben auch ein Bauchgefühl, was ein idealer Kunde sein sollte. Aber sollten wir uns nicht zur Aufgabe machen, dies einmal zu konkretisieren, damit wir die Differenz zwischen Soll und Ist als Basis für ganz konkretes Tun angehen können?“

Der Gedanke war nicht neu. Eigentlich hatten wir ihn ja bei unseren Strategiediskussionen schon erörtert. "Was müssen wir tun, damit die Kunden ihren Erfolg mit uns teilen wollen?“ haben wir uns gefragt. Und in der später erarbeiteten Balanced Scorecard – ich berichte noch davon – daraus strategische Projekte abgeleitet. Projekte, um Potenziale aufzubauen.

Aber was ist ein Kundenanforderungsprofil anderes? Ich gab meinen Widerstand endgültig auf. Eine kleine Arbeitsgruppe wurde unter Jochen Bieraths Leitung beauftragt, zum nächsten Treffen einen Vorschlag zu Anforderungsprofilen für Kunden, Lieferanten und Prozesse zu erstellen.

Die Gruppe hatte intensiv gearbeitet. Sie ging von 4 Bewertungsbereichen mit den in Abb. 35 dargestellten Gewichtungen aus.

| Kundenanforderungsprofil | Gewicht Kundengruppe |
|--|---|
| Beispiel: Senioren Einrichtung Pirna | Kundengruppe Senioren definiert vom Marketing |
| persönliche Anforderung | 24% |
| Umsatzpotenzial | 34% |
| Kooperation | 27% |
| Infrastruktur | 15% |
| Gesamt | 100% |

Abb. 35: Grundstruktur Kundenprofil Senioren Pirna

„Wir haben lange debattiert, ob es sinnvoll ist, den Bereich Umsatzpotenzial so hoch einzustufen“, sagte Jochen während der Präsentation. Aber in der gegenwärtigen Situation der Einrichtung halten wir das für angemessen. Vielleicht wird es einmal einen Zustand geben, der andere Bewertungen

ermöglicht oder erfordert. Aber jetzt schlagen wir vor, bei diesem Niveau zu bleiben.“

Für die Einzelstrukturen und deren Bewertungskriterien stellte Jochen Abb. 36 vor:

| Kundenanforderungsprofil | | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| Beispiel: Senioren Einrichtung Pirna | | | | | | | |
| | SOLL | Ist | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 Bemerkungen |
| persönliche Anforderung | | | | | | | |
| O-Alter | 65 | 72 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 Jahre |
| Mobilität | 80% | 90% | 100% | 80% | 60% | 40% | 20% zu eigenständigen Unternehmungen fähig |
| Bildungsgrad | 50% | 65% | >50% | 50% | 40% | 30% | 20% Anteil Akademiker |
| O-Einkommen | 40 | 30 | >50 | 40 | 35 | 30 | 25 verfügbares Jahreseinkommen (T€) |
| Hausier | 30% | 20% | 35% | 30% | 25% | 20% | 15% Anteil Heimbewohner mit Hausier |
| Pflegestufenanteil | 5% | 7,50% | <5% | 7,5% | 10,0% | 12,5% | 15,0% Anteil Senioren mit Pflegestufe |
| Umsatzpotenzial | | | | | | | |
| unser Anteil bei der Kundengruppe | 40% | 25% | 40% | 35% | 30% | 25% | 20% bez. auf Einkommen (wieviel gibt der Kunde bei uns aus) |
| Einzugsgebiet | 20 | 15 | 30 | 25 | 20 | 15 | 10 in 10T EW >60 Jahre |
| Marktanteil | 3% | 1,9% | 5% | 4% | 3% | 2% | 1% Anteil Heimbewohner am Einzugsgebiet (einschließlich Warteliste) |
| Umsatzanteil der Kundengruppe bei uns | 70% | 95% | 65% | 70% | 75% | 80% | >85% Anteil Senioren am Gesamtumsatz |
| Kundenbindung | 20 | 4 | 25 | 20 | 15 | 10 | <5 Verweildauer in der Anlage |
| Kooperation | | | | | | | |
| individuelle Betreuung (Key-Accounting) | 15% | 20% | 25% | 20% | 15% | 10% | 5% Teilnehmer an individuellen Programmen |
| Einbindung in die Infrastruktur | 10% | 4% | 10% | 8% | 6% | 4% | >2% Anteil Heimbewohner, die sich an der Pflege und Erhaltung ausgewählter Infrastrukturen beteiligen (z.B. Garten) |
| gemeinsame Entwicklungen | 10% | 6% | 10% | 8% | 6% | 4% | >2% Anteil Heimbewohner, die sich an der Entwicklung neuer Angebote beteiligen |
| gemeinsame Aktionen | 40% | 30% | 50% | 40% | 30% | 20% | 10% Anteil Heimbewohner, die sich an gemeinsamen Aktionen beteiligen |
| Deckungsbeitragspotenzial | 12,5% | <5% | 15,0% | 12,5% | 10,0% | 7,5% | 5,0% Anteil am Umsatz (DB vor strategischen Auszahlungen) |
| Infrastruktur | | | | | | | |
| Internetnutzung | 1,5 | 0,5 | 2 | 1,5 | 1 | 0,5 | 0 tägliche Internetstunden/Heimbewohner |
| Telefonnutzung | 50 | 35 | >60 | 50 | 35 | 20 | 5 0 tägliche Telefonminuten/Heimbewohner |
| Schwimmbadnutzung | 25% | 10% | 25% | 20% | 15% | 10% | 5% 0 tägliche Schwimmbadnutzung bezogen auf alle Heimbewohner |
| Restaurantnutzung | 35% | 15% | 45% | 35% | 25% | 15% | 5% Auslastungsgrad des Restaurants durch Senioren |
| Dienstnutzung | 90% | 30% | 90% | 70% | 50% | 30% | 10% Auslastungsgrad der Dienste durch Senioren |

Abb. 36: Bewertungskriterien für das Kundenprofil Senioren Pirna

Das war sehr gründlich durchdacht, erschloss sich uns aber nicht während der relativ kurzen Präsentation. Hier wollten wir weiter nachdenken und vor allem ausprobieren. Die Idee gefiel mir immer besser. Sicherlich kann man über den einen oder anderen Punkt unterschiedlicher Auffassung sein. Oder Kriterien finden, die noch hätten berücksichtigt werden müssen. Aber jetzt lag etwas auf dem Tisch, an dem wir uns „reiben“ konnten. Und ich begann zu begreifen, was für ein Führungsinstrument wir uns da schaffen können.

Sicherlich mit etwas Aufwand. Aber das soll ja wohl meistens so sein, wenn man etwas haben will. „Ohne Schweiß kein Preis!“ Ansonsten hatte Jochen die Struktur von Johanna übernommen (s. Abb. 37).

| Kundenanforderungsprofil | Gewicht Kundengruppe | Jahresbewertung Kunde | | | | "Nichtstun-Bestand" Kunde | |
|---|-------------------------|-----------------------|---------------------|-------------|-----------------------|---------------------------|-------------|
| | | Kundengruppe Senioren | Punkte (ungeachtet) | | Bewertung (gewichtet) | | |
| | definiert vom Marketing | SOLL Pima | IST Pima | SOLL | Ist | Entwertung | "NB" |
| Beispiel: Senioren Einrichtung Pima | | | | | | | |
| persönliche Anforderung | 24% | 25 | 20 | 0,98 | 0,76 | 16% | 0,64 |
| Ø-Alter | 3% | 4 | 2,5 | 0,12 | 0,08 | 20% | 0,06 |
| Mobilität | 4% | 4 | 4,5 | 0,16 | 0,18 | 25% | 0,14 |
| Bildungsgrad | 4% | 4 | 5 | 0,16 | 0,20 | 10% | 0,18 |
| Ø-Einkommen | 7% | 4 | 2 | 0,28 | 0,14 | 10% | 0,13 |
| Haustier | 4% | 4 | 2 | 0,16 | 0,08 | 25% | 0,06 |
| Pflegestufenanteil | 2% | 5 | 4 | 0,10 | 0,08 | 5% | 0,08 |
| Umsatzpotenzial | 34% | 19 | 7,9 | 1,41 | 0,57 | 24% | 0,43 |
| unser Anteil bei der Kundengruppe | 14% | 5 | 2 | 0,70 | 0,28 | 33% | 0,19 |
| Einzugsgebiet | 4% | 3 | 2 | 0,12 | 0,08 | 25% | 0,06 |
| Marktanteil | 5% | 3 | 1,9 | 0,15 | 0,10 | 15% | 0,08 |
| Umsatzanteil der Kundengruppe bei uns | 3% | 4 | 1 | 0,12 | 0,03 | 20% | 0,02 |
| Kundenbindung | 8% | 4 | 1 | 0,32 | 0,08 | 5% | 0,08 |
| Kooperation | 27% | 21 | 13 | 1,06 | 0,70 | 36% | 0,45 |
| individuelle Betreuung (Key-Accounting) | 7% | 3 | 4 | 0,21 | 0,28 | 50% | 0,14 |
| Einbindung in die Infrastruktur | 2% | 5 | 2 | 0,10 | 0,04 | 15% | 0,03 |
| gemeinsame Entwicklungen | 3% | 5 | 3 | 0,15 | 0,09 | 15% | 0,08 |
| gemeinsame Aktionen | 7% | 4 | 3 | 0,28 | 0,21 | 33% | 0,14 |
| Deckungsbeitragspotenzial | 8% | 4 | 1 | 0,32 | 0,08 | 25% | 0,06 |
| Infrastruktur | 15% | 22 | 11 | 0,65 | 0,34 | 23% | 0,26 |
| Internetnutzung | 1% | 4 | 2 | 0,04 | 0,02 | 5% | 0,02 |
| Telefonnutzung | 4% | 4 | 3 | 0,16 | 0,12 | 10% | 0,11 |
| Schwimmbadnutzung | 2% | 5 | 2 | 0,10 | 0,04 | 12% | 0,04 |
| Restaurantenutzung | 5% | 4 | 2 | 0,20 | 0,10 | 50% | 0,05 |
| Dienstentzung | 3% | 5 | 2 | 0,15 | 0,06 | 20% | 0,05 |
| Gesamt | 100% | 87 | 51,9 | 4,10 | 2,36 | 25% | 1,78 |

© Friedtag/Schmidt

Profilerreichungsgrad: 58% 43%

Abb. 37: Kundenprofil Senioren Pima

5.3 Partner

„Wir nahmen uns zur Bewertung der Lieferanten einen hochsensiblen Bereich heraus“, berichtete Jochen: „Die Lieferanten für Frischware.“

Wie sollte ein solcher Lieferant ausschauen, der zu unserer Strategie passt? Das war die Fragestellung, als wir, d. h. die Mitarbeiter aus der Küche, dem Einkauf und der Pflege uns zusammensetzten und die Anforderungen erhoben. Anfangs war die Skepsis groß: Wozu brauchen wir fünf Personen und noch dazu aus den unterschiedlichen Bereichen, um das Anforderungsprofil zu erstellen. Es stellte sich aber während der Erarbeitung des Profils heraus, dass gerade die unterschiedlichen Sichtweisen entscheidend waren, um ein ausgewogenes Bild unseres bevorzugten Lieferanten zu entwerfen. In Abb. 38 legten wir die Struktur der Anforderungen fest.

| Partneranforderungsprofil | Gewicht |
|--|---|
| | Partnergruppe |
| | A-Lieferant |
| Beispiel: A-Lieferant für frische Lebensmittel Einrichtung Pirna | definiert vom Team „Frische-Lieferant“ |
| persönliche Anforderung | 11% |
| Partnerpotenzial | 34% |
| Kooperation | 30% |
| Qualität | 25% |
| Gesamt | 100% |

Abb. 38: Partnerprofil A-Lieferanten Pirna

Die Gewichtung verdeutlicht unsere Einschätzung, dass die Bereitschaft und Fähigkeit der Partner, mit uns zu wachsen und sich zu entwickeln, besonders wichtig ist. Daher gaben wir dem Partnerpotenzial und der Kooperation ein so hohes Gewicht. Im Detail sehen unsere Profile folgendermaßen aus:

Persönliche Anforderungen

| Partneranforderungsprofil | Gewicht Partnergruppe | Jahresbewertung Partner | | | | "Nichtstun- Bestand" Partner | |
|--|--|-------------------------|-----------------|--------------------------|-------------|------------------------------------|-------------|
| | | Punkte (ungewichtet) | | Bewertung (gewichtet) | | | |
| | Partnergruppe A | SOLL Einrich- | IST Einrich- | SOLL | Ist | Ent- wertung | "NB" |
| Beispiel: A-Lieferant für frische Lebensmittel Einrichtung Prima | definiert vom Frische- Lieferanten-Team | | | | | | |
| persönliche Anforderung | 11% | 10 | 5,5 | 0,55 | 0,30 | 0% | 0,30 |
| in der Region vertreten | 6% | 5 | 2,5 | 0,30 | 0,15 | 0% | 0,15 |
| Erreichbarkeit | 5% | 5 | 3 | 0,25 | 0,15 | 0% | 0,15 |

Abb. 39: persönliche Anforderungen an A-Lieferanten Prima

Wichtig für die persönliche Anforderung ist, dass der Partner in der Region vertreten ist. Denn unsere Verankerung in der Region war ja eines unseren wichtigsten Ziele und dazu musste auch unser Partner passen.

Die Kennzahl zur Messung der regionalen Orientierung des Partners, die wir nach längerer Diskussion gefunden haben, ist die Anzahl der Beteiligungen/Mitgliedschaften des Partners an relevanten regionalen Aktivitäten/Institutionen wie IHK, REFA, kirchlichen Gremien etc. Je mehr der Partner in regionale Prozesse und Strukturen eingebunden ist, desto stärker wird er auch von der Region als ein Anbieter aus der Region wahrgenommen. Mit dieser Kennzahl war es uns auch möglich, solche Lieferanten zu wählen, die ihren Firmensitz zwar nicht in Dresden und Umgebung haben, die aber bereit waren, an der Gestaltung der Region mitzuwirken.

Unser Ziel ist, dass unsere besten Lieferanten an sechs regionalen Institutionen mitarbeiten, sich engagieren. Derzeit sind es nur vier.

Die Erreichbarkeit definierten wir als Stunden pro Woche, die der Partner für uns erreichbar ist. Was wir wollen, ist ein Partner, der sieben Tage die Woche, acht Stunden für uns erreichbar ist. Denn wir wollen ja auch unsere externen Angebote an Dritte erweitern und wir wollen einen Service anbieten, der von heute auf morgen eine größere Festlichkeit organisieren kann. Und da muss natürlich auch unser Lieferant mitziehen.

Partnerpotenzial

Hier gingen die Diskussionen wirklich hoch her. Die Meinungen lagen erst einmal stark auseinander. Wir kamen dann aber zu einem erstaunlichen und erklärungsbedürftigen Ergebnis (s. Abb. 40). Wir wollen Lieferanten haben, bei denen wir einen wichtigen, aber keinen überwältigenden Anteil an ihrem

Umsatz haben. Bei den bisherigen Lieferanten macht unser Umsatz ca. 45 % ihres Gesamtumsatzes aus. Dies erschien uns zu hoch. Die Eigenständigkeit des Lieferanten ist damit gefährdet, aber auch unsere Verantwortung für diesen Lieferanten wird uns zu groß. So formulierten wir das Ziel, dass der Umsatzanteil auf 35 % zurückgehen soll. Wir wollen also eher größere Lieferanten, die auch andere große Partner betreuen. Wo wir eine wichtige, aber keine absolut lebenswichtige Rolle spielen.

| Partneranforderungsprofil | Gewicht Partnergruppe | Jahresbewertung Partner | | | | "Nichtstun- Bestand" Partner | |
|--|--|-------------------------|--------------------|--------------------------|-------------|---------------------------------|-------------|
| | | Punkte (ungewichtet) | | Bewertung (gewichtet) | | Ent- wertung | "NB" |
| | Partnergruppe A | SOLL | IST | SOLL | Ist | | |
| Beispiel: A-Lieferant für frische Lebensmittel Einrichtung Pirna | definiert vom Frische- Lieferanten-Team | Einrich- tungen | Einrich- tungen | | | | |
| Partnerpotenzial | 34% | 31 | 17 | 1,46 | 0,86 | 10% | 0,78 |
| Lieferanteil von Gutleb beim Partner | 5% | 4 | 3 | 0,20 | 0,15 | 5% | 0,14 |
| Lieferanteil bei Gutleb | 5% | 5 | 3 | 0,25 | 0,15 | 5% | 0,14 |
| Nachfragetrend | 2% | 5 | 2 | 0,10 | 0,04 | 5% | 0,04 |
| Wertigkeit | 5% | 4 | 2 | 0,20 | 0,10 | 5% | 0,10 |
| Partnerbindung | 6% | 4 | 2 | 0,24 | 0,12 | 10% | 0,11 |
| wirtschaftliche Stabilität | 8% | 4 | 3 | 0,32 | 0,24 | 20% | 0,19 |
| Kapazitätstrend der Partner | 3% | 5 | 2 | 0,15 | 0,06 | 5% | 0,06 |

Abb. 40: Partnerpotenzial A-Lieferanten Pirna

Andererseits wollen wir nur mit zwei oder drei Lieferanten auskommen. Das bedeutet, dass wiederum der Lieferant bei uns einen Großteil der Lieferungen verwalten soll. Der Lieferant wird die volle Punktzahl bekommen, der in der Lage ist, unseren Bedarf zu 60 % abzudecken. Derzeit kommt unser bester Lieferant aber erst auf 43 %. Wir wollen also die Politik der wenigen Partner mit einer hohen gegenseitigen Integration fahren.

Mit „Nachfragetrend“ wollen wir die Lieferanten bevorzugen, die uns ein Produktmix anbieten, das zukunftsgerichtet ist.

Partnerbindung messen wir an den Jahren der gemeinsamen Zusammenarbeit, wirtschaftliche Stabilität anhand der Bewertung durch eine Wirtschaftsauskunft im Notensystem und die Kapazitätstrends anhand der Reserven, die es unserem Partner ermöglicht, innerhalb eines halben Jahres uns 50 % mehr Kapazität zur Verfügung zu stellen.

Kooperationsfähigkeit

Die Kooperationsfähigkeit des Partners bildet eine wesentliche Grundlage für unsere Strategie.

| Partneranforderungsprofil | Gewicht Partnergruppe | Jahresbewertung Partner | | | | "Nichtstun- Bestand" Partner | |
|--|--|-------------------------|----------|--------------------------|-------------|------------------------------------|-------------|
| | | Punkte (ungeachtet) | | Bewertung (gewichtet) | | | |
| | Partnergruppe A | SOLL | IST | SOLL | Ist | Ent- wertung | "NB" |
| Beispiel: A-Lieferant für frische Lebensmittel Einrichtung Pirna | definiert vom Frische- Lieferanten-Team | Einrich- | Einrich- | | | | |
| Kooperation | 33% | 18 | 4 | 1,55 | 0,33 | 18% | 0,27 |
| Prozessintegration | 12% | 5 | 1 | 0,60 | 0,12 | 25% | 0,09 |
| Einbindung in Infrastruktur Gutleb | 11% | 5 | 1 | 0,55 | 0,11 | 20% | 0,09 |
| Erfahrungshorizont in Partnerschaften | 5% | 4 | 1 | 0,20 | 0,05 | 5% | 0,05 |
| Innovationspartnerschaft | 5% | 4 | 1 | 0,20 | 0,05 | 10% | 0,05 |

Abb. 41: Kooperationsfähigkeit A-Lieferant Pirna

Prozessintegration ist für uns ein wichtiges Kriterium: wie stark sind die Prozesse vom Partner und Gutleb aufeinander abgestimmt? Wir formulierten fünf Stufen der Integration und bewerten sie mit der entsprechenden Punktzahl:

1. Es existiert beim Partner für uns ein Key Accounter.
2. Ein Partnerteam kümmert sich um Gutleb Anliegen.
3. Gemeinsame Prozesse sind identifiziert und die Umsetzung ist geplant.
4. Erste gemeinsame Prozesse sind abgestimmt.
5. Wesentliche Prozesse werden abgestimmt durchgeführt entweder von Gutleb oder vom Partner.

Das Ziel, das wir mit unserem Partner erreichen wollen, ist die Stufe 5. Ein wirklich herausforderndes Ziel, da alle unsere Partner sich derzeit auf Stufe 1 befinden.

Mit der Einbindung in die Gutleb-Infrastruktur wollen wir Partner haben, die diese auch aktiv nutzen – von dem Vorhandensein eines Partnerlagers bei Gutleb (1), über vom Partner gemietete Räume (2), Integration des Partnerangebots ins Gutleb-Angebot (3), Nutzung der Gutleb-Angebote durch den Partner (4) bis zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen wie gemeinsamer Telefonservice etc. (5). Die Stufen stellen eine zunehmende Einbindung dar. Ziel war für uns auch hier Stufe 5.

Den Erfahrungshorizont für Kooperationsfähigkeit messen wir anhand der Erfahrung, die ein Partner in der Prozessintegration mit seinen Kunden hat.

Denn uns ist ein Lieferant lieber, der mit seinen Kunden schon die Prozessintegrationsstufe 5 aufgebaut hat. Da er diese Erfahrung in den Aufbau unserer Integration einbringen kann.

Innovationspartnerschaft werden wir anhand der vom Partner eingebrachten Vorschläge zur Innovation messen.

Qualität

| Partneranforderungsprofil | Gewicht Partnergruppe | | Jahresbewertung Partner | | | | "Nichtstun-Bestand" Partner | |
|---|-----------------------|--|-------------------------|--------------|-----------------------|-------------|-----------------------------|-------------|
| | Partnergruppe A | definiert vom Frische-Lieferanten-Team | Punkte (ungewichtet) | | Bewertung (gewichtet) | | Entwertung | "NB" |
| | | | SOLL Einrich- | IST Einrich- | SOLL | Ist | | |
| Beispiel: A-Lieferant für frische Lebensmittel Einrichtung Pima | | | | | | | | |
| Qualität | 25% | | 14 | 9 | 1,15 | 0,75 | 10% | 0,68 |
| Termintreue | 10% | | 4 | 3 | 0,40 | 0,30 | 10% | 0,27 |
| Produkt-/Leistungsqualität | 10% | | 5 | 3 | 0,50 | 0,30 | 10% | 0,27 |
| ökologisch/soziale Akzeptanz | 5% | | 5 | 3 | 0,25 | 0,15 | 10% | 0,14 |
| Gesamt | 100% | | 68 | 33,5 | 4,54 | 2,20 | 10% | 1,97 |

Abb. 42: Qualität A-Lieferant Pima

Qualität messen wir anhand der Übereinstimmung von Vereinbarung und geliefertem Ergebnis (Termintreue und Produkt-/Leistungsqualität).

Ökologisch/soziale Akzeptanz messen wir am Anteil der angebotenen Bio-produkte.“

5.4 Prozesse

Jochen setzte nach einer kleinen Pause mit seiner Präsentation der Arbeitsergebnisse fort. Jetzt kam er zum Punkt Prozesse.

„Wir nahmen uns einen der wichtigsten Prozesse vor: die Aufnahme. Wichtig ist dieser Prozess daher, weil in der Aufnahme sich Gutleb das erste Mal nach der Vertragsunterzeichnung im realen Betrieb zeigt. Und wie bei einer Beziehung entscheiden oft die ersten Momente für die gegenseitige Wertschätzung. Ist unser Kunde mit der Aufnahme-prozedur unzufrieden, dann müssen wir wesentlich mehr Aufwand betreiben, diesen ersten, schlechten Eindruck zu korrigieren. Wir wollten gleich mit einem „Wow“-Erlebnis unseren Kunden beeindrucken.

Die Wertigkeit der Profile zeigt Abb. 43.

| Prozessanforderungsprofil | Gewicht |
|---|------------------------------|
| | Prozessgruppe |
| | A |
| Beispiel: A-Prozess "Aufnahme" Einrichtung Pirna | definiert vom Innendienst |
| Gebrauchs-/Leistungseigenschaften | 38% |
| Zuverlässigkeit/Termtreue | 35% |
| Kosten | 15% |
| Komplexität | 12% |
| Gesamt | 100% |

Abb. 43: Grundstruktur Prozessanforderung Aufnahme Pirna

Die Gebrauchs-/Leistungseigenschaft wird in Abb. 44 detailliert dargestellt.

Gebrauchs-/Leistungseigenschaft:

| Prozessanforderungsprofil | Gewicht | Jahresbewertung Prozess | | | | "Nichtstun-Bestand" A-Prozess | |
|--|---|-------------------------|----------------------|-------------|-----------------------|-------------------------------|-------------|
| | | Prozessgruppe | Punkte (ungewichtet) | | Bewertung (gewichtet) | | |
| | Beispiel: A-Prozess "Aufnahme" Einrichtung Pirna | A | SOLL | IST | SOLL | Ist | Entwertung |
| definiert vom Innendienst | | Einrich- | Einrich- | | | | |
| Gebrauchs-/Leistungseigenschaften | 38% | 21 | 11,5 | 1,62 | 0,94 | 14% | 0,81 |
| Prozessdauer | 10% | 4 | 2,5 | 0,40 | 0,25 | 10% | 0,23 |
| Nacharbeit | 8% | 4 | 3 | 0,32 | 0,24 | 10% | 0,22 |
| Flexibilität | 5% | 4 | 2 | 0,20 | 0,10 | 15% | 0,09 |
| Vollständigkeit | 5% | 4 | 1 | 0,20 | 0,05 | 15% | 0,04 |
| Kundenzufriedenheit | 10% | 5 | 3 | 0,50 | 0,30 | 20% | 0,24 |

Abb. 44: Gebrauchs-/Leistungseigenschaft Aufnahme Pirna

Die Prozessdauer, das heißt die Zeit des Kunden für die komplette Aufnahme und die Zufriedenheit des Kunden mit der Aufnahme sind uns am wichtigsten. Wir wollen erreichen, dass die Aufnahme in Zukunft nicht mehr 40, sondern nur noch 10 Minuten für den Kunden dauert. Aber auch, dass dann für den Kunden die Aufnahme wirklich abgeschlossen ist, er also maximal fünf Minuten zu einem späteren Zeitpunkt noch Zeit für die Aufnahme investieren muss (Vollständigkeit). Der Kunde soll unsere Aufnahme mit „sehr gut“ bewerten.

Mit dem Ziel Nacharbeit wollen wir erreichen, dass der Prozess so schlank angelegt ist, dass die administrative Nacharbeit unserer Mitarbeiter bei der Aufnahme nur noch 15 Minuten und nicht mehr eine halbe Stunde dauert.

Wir wollen flexibel auf die Wünsche unserer Kunden eingehen. Das heißt, wenn der Kunde bei der Aufnahme einen spezifischen Wunsch äußert, so wollen wir in der Lage sein, diesen Wunsch innerhalb eines halben Tages erfüllen zu können.

Zuverlässigkeit und Termintreue

| Prozessanforderungsprofil | Gewicht Prozessgruppe | Jahresbewertung Prozess | | | | "Nichtstun- Bestand" A-Prozess | |
|---|--------------------------|------------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|
| | | Punkte (ungewichtet) | | Bewertung (gewichtet) | | Ent- wertung | "NB" |
| | Prozessgruppe A | definiert vom Innendienst | SOLL Einrich- - | IST Einrich- - | SOLL | | |
| Beispiel: A-Prozess "Aufnahme" Einrichtung Pirna | | | | | | | |
| Zuverlässigkeit/Termintreue | 35% | 18 | 10 | 1,55 | 0,90 | 14% | 0,78 |
| Wartezeit | 10% | 4 | 2 | 0,40 | 0,20 | 15% | 0,17 |
| Kenntlernen A-Personen | 10% | 5 | 3 | 0,50 | 0,30 | 5% | 0,29 |
| Stabilität des Prozesses | 10% | 4 | 3 | 0,40 | 0,30 | 20% | 0,24 |
| Einarbeitungsaufwand | 5% | 5 | 2 | 0,25 | 0,10 | 20% | 0,08 |

Abb. 45: Zuverlässigkeit und Termintreue Aufnahme Pirna

Wartezeiten stellen eine der unangenehmsten Erfahrungen in unserem Leben dar. Daher haben wir als Ziel (vgl. Abb. 45) formuliert, dass der Kunde nicht länger als 5 Minuten warten darf – derzeit sind es immerhin 25 Minuten. Also auch hier müssen wir eine Menge für dieses Ziel tun.

Wir wollen, dass unser Kunde innerhalb von einem Tag alle für ihn wichtigen Personen kennen lernt (derzeit dauert es fast zwei Tage). Und wir wollen diesen Einführungstag durch schon länger bei uns wohnende Senioren unterstützen lassen. Dadurch wird der neue Bewohner von Anfang an stark integriert sein. Dies ist eine ganz wichtige Bedingung dafür, dass er sich von Anfang an bei uns wohl, sich nicht ausgeschlossen fühlt.

Wir müssen die Aufnahme so stabil gestalten, dass ganz gleich, durch wen und wann die Aufnahme durchgeführt wird, immer die erwartete Qualität erreicht wird. Daher werden wir uns höchstens eine Abweichung von 10 % erlauben. Derzeit schwanken die Aufnahmequalitäten noch um 25 %.

Wenn wir unseren Aufnahmeprozess in der beschriebenen Form durchführen wollen, dann muss er so angelegt sein, dass jeder aus unserer Abteilung eine Aufnahme durchführen kann. Es darf nicht geschehen, dass aufgrund einer Vertretung in der Aufnahme wichtige Qualitäten nicht erreicht werden. Alle

müssen eine Aufnahme durchführen können (selbst unsere Geschäftsführung, wenn Not ‚am Mann‘ ist). Daher darf die Einarbeitung für alle Mitarbeiter in den Prozess der Aufnahme auch maximal nur zwei Stunden dauern. Derzeit müssen sich Mitarbeiter noch fast einen Tag schulen lassen.

Kosten:

| Prozessanforderungsprofil | Gewicht Prozessgruppe | Jahresbewertung Prozess | | | | "Nichtstun- Bestand" A-Prozess | |
|---|------------------------------|-------------------------|-----------------|--------------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|
| | | Punkte (ungewichtet) | | Bewertung (gewichtet) | | | |
| | Prozessgruppe A | SOLL Einrich- | IST Einrich- | SOLL | Ist | Ent- wertung | "NB" |
| Beispiel: A-Prozess "Aufnahme" Einrichtung Pirna | definiert vom Innendienst | | | | | | |
| Kosten | 15% | 11 | 7 | 0,55 | 0,35 | 20% | 0,30 |
| Mitarbeiteraufwand | 5% | 4 | 3 | 0,20 | 0,15 | 10% | 0,14 |
| Häufigkeit der Inanspruchnahme | 5% | 3 | 1 | 0,15 | 0,05 | 10% | 0,05 |
| Zielkosteneinhaltung | 5% | 4 | 3 | 0,20 | 0,15 | 20% | 0,12 |

Abb. 46: Kosten Aufnahme Pirna

Bei den Kosten (vgl. Abb. 46) ist vor allem der Aufwand der Mitarbeiter interessant. Aber natürlich spielt bei der Überlegung eine wichtige Rolle, wie häufig der Aufnahmeprozess genutzt wird. In den nächsten Jahren wird das wahrscheinlich häufiger als bisher durchgeführt werden, bis wir die volle Auslastung erreicht haben. Wenn dies der Fall ist, sollte das Ganze eher selten durchgeführt werden. Dann müssen wir uns Gedanken machen, ob wir den Prozess als Gutleb weitergestalten, oder ob wir ihn einen unseren Partnern übergeben wollen. Aber das ist noch Zukunftsmusik.

Komplexität

Alle bisher definierten Ziele lassen sich nur erreichen, wenn der Prozess einfach gestaltet ist, eine geringe Komplexität hat. Denn komplexe Prozesse brauchen einen hohen Einarbeitungsaufwand, haben die Tendenz eher nicht stabil zu sein usw.

| Prozessanforderungsprofil | Gewicht Prozessgruppe | Jahresbewertung Prozess | | | | "Nichtstun- Bestand" A-Prozess | |
|---|------------------------------|-------------------------|-----------------|--------------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|
| | | Punkte (ungewichtet) | | Bewertung (gewichtet) | | | |
| | Prozessgruppe A | SOLL Einrich- | IST Einrich- | SOLL | Ist | Ent- wertung | "NB" |
| Beispiel: A-Prozess "Aufnahme" Einrichtung Pirna | definiert vom Innendienst | | | | | | |
| Komplexität | 12% | 15 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0% | 0,00 |
| Anzahl Schnittstellen | 4% | 5 | 1 | 0,20 | 0,04 | 20% | 0,03 |
| Anteil Doppelarbeiten | 4% | 5 | 2 | 0,20 | 0,08 | 20% | 0,06 |
| Anzahl beteiligter Mitarbeiter | 4% | 5 | 3 | 0,20 | 0,12 | 20% | 0,10 |
| | | | | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |

Abb. 47: Komplexität Aufnahme Pirna

Daher unsere Definition von Komplexitäts-, eigentlich von Simplizitätszielen (vgl. Abb. 47).

- Die Anzahl der Schnittstellen, die der Aufnahmeprozess bedienen muss, muss von bisher sechs (u. a. Küche, Station, Betreuung,) auf eine einzige Schnittstelle reduziert werden. Die Informationen müssen einmal erhoben werden. Dann sollten sich alle anderen Bereiche die ihnen wichtigen Informationen holen können. Bisher haben wir absolut unproduktiven Mehraufwand, da gleiche Daten an unterschiedliche Adressaten im unterschiedlichen Format weitergereicht werden müssen. Dies ist natürlich ein hoch fehleranfälliger und teurer Prozess.
- Aber der Blick geht nicht nur in Richtung des Aufnahmeprozesses. Wir wollen nicht, dass sich dieser Prozess auf Kosten anderer Prozesse gesund schrumpft. Daher messen wir den **Anteil der Doppelarbeiten**. Dies bedeutet, dass wir einen Zustand erreichen wollen, dass die Daten an der Stelle bearbeitet werden, an der sie anfallen. Und zwar so gut, dass sie an späteren Verarbeitungspunkten nicht noch einmal angefasst (zusätzlich geprüft oder formatiert oder verändert) werden müssen.
- Je mehr Mitarbeiter in einen Prozess eingebunden sind, desto höher ist der Abstimmungsaufwand unter ihnen und desto höher wird die Komplexität des Prozesses. Daher unser Ziel „**Anzahl beteiligter Mitarbeiter**“. In Zukunft sollen den Aufnahmeprozess zwei und nicht mehr fünf Mitarbeiter durchführen. Die fünf Mitarbeiter sind nicht alle gleich beteiligt. Aber dies ist das Problem. Dass Arbeiten nur halb durchgeführt werden und dann einem anderen Mitarbeiter übergeben werden. Genau an diesen Übergabepunkten entstehen Fehler- und Aufwandsprobleme.“

Soweit der Bericht von Jochen Bierath. Gerade im Zusammenhang mit dem Prozess Aufnahme war mir bewusst geworden, was wir noch zu leisten haben. Aber wir wollten ohnehin im Rahmen einer Prozessanalyse unsere Produktivität verbessern. Das ließe sich dann gut mit derartigen Profilen verbinden.

5.5 Gemeinschaft

Das mit den Gemeinschaftspotenzialen hatte ich am Anfang gar nicht so richtig begriffen. Natürlich war mir klar, dass unser soziales Umfeld nicht ohne Bedeutung für uns ist. Und dass wir wie selbstverständlich davon ausgehen, auf dem Arbeitsmarkt gut ausgebildete Menschen zu finden. Dass es

ein Gesundheitswesen gibt, das bei allen diskutierten Mängeln ein in der Welt kaum vergleichbares Lebensniveau ermöglicht – auch die Gesundheit unserer Mitarbeiter. Dass die Arbeit der Gemeinden in unseren Einzugsgebieten maßgeblich die Möglichkeiten beeinflusst, qualifizierte Mitarbeiter nachhaltig an uns zu binden. Weil heute immer mehr Menschen darauf achten, in welchem Wohngebiet sie sich ansiedeln, wie dort die Bildungs- und Betreuungsmöglichkeiten für ihre Kinder sind, ob die Natur noch funktioniert, wie das kulturelle Angebot ist etc.

Noch ein weiterer Aspekt kam durch die Diskussion mit unseren Moderatoren in unser Kalkül: Wir geben viel Geld für Sozialabgaben und Steuern aus. Darüber hinaus fließen Gelder für Spenden und vergleichbare gemeinnützige Zwecke. Das erste sollten wir nicht nur als eine gesetzlich vorgeschriebene Pflicht und das zweite nicht ausschließlich aus Philanthropie oder für unser Image betreiben. Wir sollten ganz bewusst Aktivitäten steuern, mit denen wir die Effektivität dieser insgesamt erheblichen Geldströme für die Gutleb AG verbessern können¹⁹. Denn das ist der mit Abstand größte Einzelposten unserer strategischen Auszahlungen.

So langsam begannen mich die Arbeiten an den Anforderungsprofilen zu überzeugen. Nicht dass alles sofort der Weisheit letzter Schluss wäre. Wir müssen damit arbeiten lernen, Erfahrungen sammeln, präzisieren, korrigieren, Fehler beseitigen. Das passiert bei anderen Aktivitäten auch. Aber mit diesen Profilen schaffen wir uns ein Instrumentarium, mit dem wir zielgerichteter unsere Führungsarbeit gestalten können.

Auf der einen Seite, weil wir uns zwingen müssen, konkret zu fixieren, was wir strategisch, bei der Entwicklung erforderlicher Potenziale erreichen wollen. Dann kommen wir von den oft so schwammigen Begriffen weg wie „Optimieren“ oder „Verbessern“. Bei denen sich zwar jeder im Hinterkopf sein konkretes Bild zurechtlegt. Aber jeder halt seins. Und das sind nicht zwangsläufig dieselben. Deshalb dieser Eindruck des nicht Greifbaren, Verschwommenen – weil wir nicht konkret sind!

¹⁹ In zunehmendem Maße haben Unternehmen erkannt, dass umfeldbezogene „Wohltätigkeit“ nicht nur ein einseitiges, aus philanthropischen oder imagefördernden Intentionen geborenes Engagement bedeutet, sondern dass sie – mit strategischem Kalkül vorbereitet und ausgerichtet – soziale und wirtschaftliche Ziele in Einklang bringen und das eigene Wettbewerbspotenzial verbessern kann. Zielgerichtetes soziales Engagement kann die Umfeldbedingungen so verändern, dass sie für uns als unmittelbarer Wettbewerbsvorteil wirksam werden (vgl. Michael E. Porter; Mark R. Kramer, Wohltätigkeit als Wettbewerbsvorteil, Harvard Business Manager, März 2003, S. 40ff.).

Und auf der anderen Seite, weil wir unmittelbar messen können, ob wir mit dem strategisch ausgegebenen Geld unseren Zielen für die Potenzialentwicklung näher gekommen sind. Denn Konkretes können wir messen. Abstrakt schwammige Begriffe nicht.

Natürlich lässt sich zum Schluss immer darstellen, ob wir genügend Geld verdienen. Das ist ja auch eine konkrete, fassbare Größe – wenn wir einmal davon absehen, dass diese Aussage nur bei marginaler Inflation gilt. Aber das verdiente Geld sagt uns nur, ob wir die in früheren Perioden entwickelten und heute verfügbaren Potenziale effizient nutzen. Ob die operativen Auszahlungen rentabel sind. Es sagt uns nichts darüber, wie effektiv die strategischen Auszahlungen in der laufenden Periode eingesetzt werden. Das wird erst möglich, wenn wir uns dafür konkrete Anforderungsprofile erarbeiten.

Und wenn wir es genau bedenken – ich hatte es schon erwähnt: Für das operative Geschäft, für das Geldverdienen, nutzen wir Anforderungsprofile schon lange! Es sind die Strukturen unserer Rechnungslegung, unserer Kosten- und Leistungsrechnung, unserer Controlling-Systeme. Sie sind uns allen mehr oder weniger geläufig.

| |
|---|
| <p>Wozu uns die Arbeit mit der Balanced Scorecard angeregt hat, ist die Bereitschaft, derartige Profile auch für die <u>Entwicklung</u> der relevanten Potenzialgruppen zu erstellen.</p> |
|---|

Und das sollte wegen seiner Bedeutung für die zukünftige Existenz der Gutleb AG in das Zentrum unserer Aufmerksamkeit rücken.

Also habe ich mir das Gemeinschaftspotenzial selbst auf die Raufe gehoben. Und da ich das nicht alleine tun wollte – schon deswegen, weil ich mich in Pirna nicht so auskenne (wir wollten durchgängig bei unserem Pilotprojekt Pirna bleiben) –, habe ich Dieter Brokowski und Andreas Prauner gebeten, mir zu helfen. Was dabei herausgekommen ist, will ich Ihnen in einer kurzen Übersicht (s. Abb. 48) zeigen.

| Gemeinschafts- Anforderungsprofil | Gewicht Gemeinschaftseintr. | Jahresbewertung | | | | "Nichtstun- Bestand" Kunde | |
|---|--------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|------|----------------------------------|------|
| | | Punkte (ungewichtet) | | Bewertung (gewichtet) | | | |
| | Gemeinden | SOLL Gemeinde Pirna | IST Gemeinde Pirna | SOLL | Ist | Ent- wertung | "NB" |
| Beispiel: Gemeinde Pirna | definiert von GF | | | | | | |
| Bildung | 20% | 22 | 9 | 0,89 | 0,35 | 21% | 0,28 |
| Gesundheit | 40% | 18 | 10 | 1,77 | 1,01 | 21% | 0,80 |
| Engagement am gesellschaftlichen Leben | 30% | 18 | 7 | 1,38 | 0,55 | 19% | 0,44 |
| Infrastruktur | 10% | | | | | | |
| Gesamt | 100% | 58 | 26 | 4,04 | 1,91 | 20% | 1,52 |

Abb. 48: Grundstruktur Anforderungsprofil Gemeinde Pirna

Wir hatten uns vier Bereiche ausgewählt, in denen wir aktiv werden wollten – Bildung, Gesundheit, Engagement am gesellschaftlichen Leben und Infrastruktur. Wobei wir feststellen mussten, dass wir für unser Einwirken auf die Infrastruktur erst noch ein Konzept erarbeiten müssen. Die Kriterien für die Bewertung sehen Sie in Abb. 49.

| Gemeinschafts- Anforderungsprofil | SOLL | | | | | | IST | | | | | | 1 Bemerkungen |
|--------------------------------------|------|-----|----------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|---------------|---|---|---|---|---|--|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | |
| Bildung | | | | | | | | | | | | | |
| Kita | 75% | 25% | 100% | 75% | 50% | 25% | | | | | | | Kita-Bildungszirkel (Erfä-Gruppen) (Anteil einbezogener Kitas) |
| Grundschule | 60% | 20% | 80% | 60% | 40% | 20% | | | | | | | Integration (Hort, Zirkel) (Anteil Kinder, die unsere Einrichtungen nutzen) |
| Oberschulen | 4 | 1 | Abstimmung der Pläne | integrierte Zirkelarbeit | Veranstaltungen im Haus | regelmäßige Kontakte | lose Kontakte | | | | | | Grad der Zusammenarbeit |
| Berufsschule / BA | 5 | 2 | Abstimmung der Pläne | integrierte Zirkelarbeit | Veranstaltungen im Haus | regelmäßige Kontakte | lose Kontakte | | | | | | Grad der Zusammenarbeit |
| Fachschulen | 20 | 5 | 20 | 15 | 10 | 5 | | | | | | | betreute Personen (Praktika, Hausaufgaben, Abschlussarbeiten...) |

Abb. 49: Bewertungskriterien Gemeinschaftspotenzial Pirna

Um die Betreuung von Kindern und Jugendlichen als eigenständiges Geschäftsfeld aufzubauen, erschien es uns sinnvoll, schon in den Kitas des Einzugsbereiches aktiv zu werden. Wir wollen dazu Kita-Bildungszirkel als eine Art Erfahrungsaustauschbörse initiieren und in unserer Einrichtung geeignete Räume zur Verfügung stellen. Außerdem können wir auf Basis unserer vielfältigen Beziehungen interessante Vorträge und Veranstaltungen für derartige Zirkel organisieren, die deren Arbeit bereichern und attraktiver gestalten.

Für die Grundschulen wollen wir bereits Hort- bzw. analoge Betreuung anbieten. Und messen, wie viele Grundschüler aus dem unmittelbaren Einzugsgebiet das nutzen. Hier hatten wir schon einen ersten Anknüpfungspunkt für die Wirkung auf die regionale Infrastruktur: Wir müssen auf den öffentlichen Nahverkehr einwirken, dass zu den relevanten Zeiten entsprechende Transportmittel zur Verfügung stehen. Aber wie schon gesagt, das Konzept für die Infrastruktur ist noch in Arbeit.

Mit den Ober- und Berufsschulen suchen wir eine weitgehende Integration der Betreuungsarbeit. Auch wenn wir noch ziemlich am Anfang stehen. Allerdings gibt es über die Lehrlingsausbildung schon stabile Kontakte zu einigen Berufsschulen. Ganz bei „Null“ müssen wir daher nicht beginnen. Ähnliches gilt für die Zusammenarbeit mit Fachschulen.

Für die Punkte Gesundheit und Engagement am gesellschaftlichen Leben haben wir ebenfalls Kriterien (s. Abb. 50) definiert.

| Gemeinschafts-Anforderungsprofil | | | | | | | | | |
|---|-------------|-------------|----------------|------------------------------|-------------------------|----------------------|---------------|---|-----------------------------|
| Beispiel: Gemeinde Pina | | SOLL | IST | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Bemerkungen |
| Gesundheit | | | | | | | | | |
| allgemeinmedizinische Praxen | 12h/d, 7d/w | 12h/d, 5d/w | 24h/d, 7d/w | 12h/d, 7d/w | 24h/d, 5d/w | 12h/d, 5d/w | 10h/w | | Erreichbarkeit |
| Facharztpraxen | 5 | 4 | Praxis im Haus | Spezialsprechstunden in Haus | Veranstaltungen im Haus | regelmäßige Kontakte | lose Kontakte | | Grad der Zusammenarbeit |
| KK vor Ort | 80% | 20% | 100% | 80% | 60% | 40% | 20% | | Anteil betroffener Bewohner |
| ambulante Dienste | 5 | 3 | Basis im Haus | Kooperation | Veranstaltungen im Haus | regelmäßige Kontakte | lose Kontakte | | Grad der Zusammenarbeit |
| Engagement am gesellschaftlichen Leben | | | | | | | | | |
| örtliche Vereine etc. | 15 | 5 | 20 | 15 | 20 | 5 | | | Mitarbeiter als Mitglieder |
| Gemeindeverwaltung | 4 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | | | 1 aktive Mitarbeiter |
| überregionale Verbände | 8 | 2 | 8 | 6 | 4 | 2 | | | Mitgliedschaften |
| Kulturförderung | 15 | 4 | 15 | 12 | 8 | 4 | | | 1 Aktivitäten / Monat |

Abb. 50: Bewertungskriterien Gemeinschaftspotenzial Pina

Über die Bedeutung einer gesicherten Gesundheitsbetreuung brauche ich wahrscheinlich keine weiteren Worte verlieren. Wichtiger war es schon, die Anforderungen an das gesellschaftliche Engagement zu fixieren. Hier hat es erhebliche Diskussionen gegeben.

„Kulturförderung ist eine gute Sache. Das hat meine volle Unterstützung. Aber wer in welchen Verein geht oder auf welche Weise in seiner Gemeinde aktiv wird, sollte doch die Privatsache jedes Einzelnen bleiben“, meinte Die-

ter Brokowski. Andreas Prauner widersprach ihm vehement. „Mitarbeit in Gemeinderäten, Mitarbeit in örtlichen Vereinen oder wichtigen Verbänden gehört zu unseren Führungsaufgaben. Ob Kitas oder Schulen mit uns zusammenarbeiten, wird maßgeblich in den Gemeinden entschieden. Auf die Entwicklung unserer Einrichtung zu einem, später vielleicht zu dem sozialen Zentrum in der Region Pirna hat die Mitarbeit in Vereinen und die Einbringung unserer vielfältigen Möglichkeiten enormen Einfluss. Unsere Akzeptanz ist davon abhängig. Und Akzeptanz ist das halbe Geschäft. Deshalb ist das für mich keine Privatsache.“

Und so haben wir es dann auch vereinbart. Allerdings zeigte das Gesamtbild in Abb. 51, wieviel auf diesem Entwicklungsgebiet noch zu tun ist.

| Gemeinschafts- Anforderungsprofil Beispiel: Gemeinde Pirna | Gewicht | Jahresbewertung | | | | "Nichtstun- Bestand" Kunde | |
|---|---------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|----------------------------------|-------------|
| | Gemeinschaftseintr. | Punkte (ungeachtet) | | Bewertung (gewichtet) | | Ent- wertung | "NB" |
| | Gemeinden | SOLL Gemeinde Pirna | IST Gemeinde Pirna | SOLL | Ist | | |
| | definiert von GF | | | | | | |
| Bildung | 20% | 22 | 9 | 0,89 | 0,35 | 21% | 0,28 |
| Kita | 2% | 4 | 2 | 0,08 | 0,04 | 20% | 0,03 |
| Grundschule | 4% | 4 | 2 | 0,16 | 0,08 | 25% | 0,06 |
| Oberschulen | 5% | 4 | 1 | 0,20 | 0,05 | 25% | 0,04 |
| Berufsschule / BA | 7% | 5 | 2 | 0,35 | 0,14 | 20% | 0,11 |
| Fachschulen | 2% | 5 | 2 | 0,10 | 0,04 | 15% | 0,03 |
| Gesundheit | 40% | 18 | 10 | 1,77 | 1,01 | 21% | 0,80 |
| allgemeinmedizinische Praxen | 20% | 4 | 2 | 0,80 | 0,40 | 25% | 0,30 |
| Facharztpraxen | 7% | 5 | 4 | 0,35 | 0,28 | 10% | 0,25 |
| KK vor Ort | 3% | 4 | 1 | 0,12 | 0,03 | 25% | 0,02 |
| ambulante Dienste | 10% | 5 | 3 | 0,50 | 0,30 | 25% | 0,23 |
| Engagement am gesellschaftlichen Leben | 30% | 18 | 7 | 1,38 | 0,55 | 19% | 0,44 |
| örtliche Vereine etc. | 7% | 4 | 2 | 0,28 | 0,14 | 10% | 0,13 |
| Gemeindeverwaltung | 5% | 4 | 1 | 0,20 | 0,05 | 20% | 0,04 |
| überregionale Verbände | 8% | 5 | 2 | 0,40 | 0,16 | 10% | 0,14 |
| Kulturförderung | 10% | 5 | 2 | 0,50 | 0,20 | 53% | 0,13 |
| Infrastruktur | 10% | | | | | | |
| Straßen | 6% | | | | | | |
| ÖPNV | 4% | | | | | | |
| Gesamt | 100% | 58 | 26 | 4,04 | 1,91 | 20% | 1,52 |

© Friedag/Schmidt Profilerreichtungsgrad: 47% 38%

Abb. 51: Anforderungsprofil Gemeinschaftspotenzial Pirna

5.6 Ressourcen sind nicht alles, aber ohne Ressourcen geht nichts

Nun hatten wir eine erste Sammlung von Anforderungsprofilen. Für die Annäherung an das in den Profilen konkretisierte SOLL mussten jetzt Aufgaben festgelegt werden – dazu haben wir das Instrumentarium der Balanced Scorecard genutzt. Aber wir erinnern uns an das „strategische 1x1“. Wir benötigen auch eine ausreichende Transparenz in den Auszahlungen, die aus der

Bewältigung der formulierten Aufgaben resultieren. Damit wir rechtzeitig und adäquat entscheiden können, ob sie sich lohnen und woher die dazu erforderlichen Ressourcen kommen sollen.

Damit waren wir beim Thema Controlling und Finanzen. Wie wollten wir das Leistungs- und Kostenbewusstsein auf der einen Seite und die Einbindung unserer externen Finanzierungspartner auf der anderen Seite entwickeln?

Das ist wie bei jeder anderen Zukunftsgestaltung eine Frage des Managements der Erwartungshaltungen. Und der aus unseren Erwartungen abgeleiteten Struktur des Erinnerns. Die Erwartungen fixieren wir in den Profilen unserer Pläne, die Erinnerungen in jenen der Berichte. Dabei dürfte es von Vorteil sein, wenn beide Profile – die des Erinnerns und die des Erwartens – aufeinander abgestimmt wären. Für das operative Geschäft ebenso wie für das strategische.

Das hatten wir auch vor. Aber wie erinnern wir uns? Alle Informationen, die es gibt von dem, was war, können wir nicht aufarbeiten. Wir müssen auswählen. Die Frage „wie erinnern wir uns“ heißt also „nach welchen Kriterien wählen wir aus“?

Nun, im wirtschaftlichen Bereich gibt es die Vorschriften zur Rechnungslegung. Allerdings reichen sie den meisten Unternehmen nicht für ihre Entscheidungsfindung. Vor allem weil die Rechnungslegung trotz aller Harmonisierungsbestrebungen nur das Bild ergibt, von dem wir Manager wollen, dass es aus der äußeren Sicht entsteht. Schließlich hängen maßgebliche Entscheidungen der Aufsichtsgremien bis hin zur Besetzung der Führungspositionen, steuerliche Belastungen, die Kreditwürdigkeit und nicht selten auch wesentliche Teile der persönlichen Einkommen davon ab. Und so können wir noch so große internationale Anstrengungen unternehmen, die Vorschriften so zu gestalten, dass eine wahre und ausgewogene Darstellung („true and fair presentation“) entsteht. Die Interessen bleiben. Und damit die interessierte Einseitigkeit.

Weil dem so ist, hat sich neben der externen Rechnungslegung auch ein internes Rechnungswesen entwickelt. Es ist sehr stark von der Kosten- und Leistungsrechnung geprägt und soll vor allem die Grundinformationen liefern für die innere Führung der Unternehmen. Damit die externe Rechnungslegung den internen Spielraum nicht zu stark begrenzt.

Aber auch das reicht vielen nicht aus. Die Flexibilisierung der Märkte, die Geschwindigkeit technologischer Veränderungen, die wachsende Bedeutung immaterieller Faktoren stellen Anforderungen an Führungskräfte, die mehr Informationen erfordern, als sie eine Kosten- und Leistungsrechnung zu liefern vermag.

Und so ist das Controlling entstanden. Eine Disziplin, die dieses Mehr an Information aufbereiten will. Die den möglichen Spielraum für das Management noch besser ausleuchten kann. Allerdings hat sie sich vielerorts noch nicht aus den Begrenzungen der Kosten- und Leistungsrechnung gelöst. Das galt auch ein wenig für uns.

Inzwischen haben sich unsere Controller auf die Fahnen geschrieben, für die „Spielraum“-Transparenz im Unternehmen verantwortlich zu sein, damit rationell entschieden werden kann. Das soll Manfred Reuse zukünftig richten.

Aber Transparenz ist nicht nur eine Frage der Rationalität. Wir hatten teilweise schon während unseres Strategieworkshops darüber gesprochen. Transparenz ist eine wichtige Grundlage für die Gewährung von Eigenständigkeit jeder einzelnen Einrichtung bei gleichzeitiger Einbindung in das Gesamtgebilde „Gutleb AG“.

Das ist eine Frage des wechselseitigen Vertrauens.

| |
|--|
| Transparenz und Vertrauen bedingen sich gegenseitig. |
|--|

Wir haben uns zusammengesetzt und nach einer Lösung gesucht. Wir, das sind Manfred Reuse, Dieter Brokowski, Jens Harig, unsere Moderatoren und ich. Zunächst ging es um die „Architektur“ einer möglichen Gesamtlösung.

Ich will sie in ein paar Eckpunkten beschreiben:

Dass Strategieentwicklung sowohl die objektive Fixierung der Erwartungen in Form von gemeinsamen Zielen und Aufgaben als auch die subjektive Motivation der Beteiligten und Betroffenen einschließt, hatten wir schon im Strategieworkshop besprochen. Dass wir die objektive Seite mit Hilfe von Kennzahlen konkretisieren können und die subjektive durch die Festlegung von Verantwortung, haben uns die bereits erstellten Balanced Scorecards gezeigt.

Aber wir hatten auch drei wesentliche Schwächen unserer bisherigen Arbeit mit der Balanced Scorecard erkannt:

- die Verwechslung von Konkretisieren und Operationalisieren, was dazu geführt hatte, dass wir zwar recht brauchbare strategische Ziele definiert, aber dann doch überwiegend die operative Arbeit organisiert haben;
- die mangelhafte Verknüpfung von objektiven Zielen und individueller Motivation durch eine der Strategie adäquate Verantwortungsstruktur, die einerseits die Unterschiede zwischen operativem und strategischem Arbeiten angemessen berücksichtigt und andererseits daraus keinen destruktiven Gegensatz entstehen lässt;
- die Verzahnung von Darstellung der Kennzahlen in einem überschaubaren Berichtswesen und individueller Konsequenz in der Wahrnehmung von Verantwortung für getroffene Entscheidungen.

Also brauchten wir auch drei Schwerpunkte für die „Architektur“ des Gutleb-Controllings.

Als *ersten* Schwerpunkt bestimmten wir die Ergänzung unserer strategischen Balanced Scorecard durch eine operative. D. h. zunächst wollten wir unsere beiden bestehenden Balanced Scorecards in einer gemeinsamen zusammenführen. Das wäre die strategische BSC. Sie war dann in der ganzen Gutleb AG zu verbreiten. In einem folgenden Schritt sollte die Erarbeitung einer operativen Balanced Scorecard folgen. Wie wir im Einzelnen vorgegangen sind, werde ich noch berichten.

Als *zweiten* Schwerpunkt definierten wir die Anpassung unserer Aufbau- und Ablaufstrukturen an die gemeinsam formulierte Strategie der Gutleb AG und die mit den Balanced Scorecards entstandenen neuen Formen der strategischen Tagesarbeit. Dabei ging es uns vor allen um eine bessere Verknüpfung der Projektgruppen mit den bisher funktional organisierten Verantwortungsbereichen.

Und als *dritten* Schwerpunkt fixierten wir die Veränderung unserer Berichtssysteme. Um die operative Verantwortung einerseits und die strategische andererseits transparenter darstellen zu können, wollten wir die Ausschöpfung vorhandener Potenziale und die dabei erzielten Resultate konsequenter als bisher von den Aufgaben und Ergebnissen zur Entwicklung von Potenzialen trennen. Um dadurch bessere Entscheidungsgrundlagen zu schaffen für

die gezielte Verteilung und Beschaffung der erforderlichen Ressourcen auf die operativen und strategischen Arbeiten.

Aber ich will nicht vorgeifen und der Reihe nach weitererzählen. Wenden wir uns also zunächst dem ersten Schwerpunkt zu. Die beiden anderen werden folgen.

6 Das schwierige Leben mit der Balanced Scorecard

Auf einen Blick:

- ⇒ Jede Balanced Scorecard ist einzigartig.
- ⇒ Was können wir konkret tun, um unsere strategischen Ziele zu erreichen?
- ⇒ Wir bilden strategische Projekte zur Umsetzung strategischer Ziele
- ⇒ Der Weg ist steinig, oder manchmal auch sehr flüssig.
- ⇒ Wir dürfen nicht stehen bleiben – der Prozess der Strategieumsetzung hört nie auf.

So, den ersten von drei gemeinsamen Workshops (Strategiefestlegung, Erarbeitung eines strategieorientierten Ziel- und Umsetzungssystems und Entscheidung über die anzugehenden strategischen Projekte) hatten wir hinter uns. Die Ergebnisse waren eine gute Ausgangsbasis für die folgenden Schritte: eine gemeinsame Mission und Vision für die Gutleb AG, Werte und Grundsätze unseres Zusammenwirkens und Ansätze für Anforderungsprofile – über deren weitere Ausprägung in der Piloteinrichtung Pirna ich schon abweichend von der chronologischen Reihenfolge berichtet habe.

Nun sollte der zweite Schritt folgen. Die Umsetzung der vereinbarten Strategie durch eine gemeinsame Balanced Scorecard. Das war jetzt schon einfacher zu bewältigen, da wir auf einer im gesamten Führungskreis kommunizierten Grundlage aufbauen konnten.

6.1 Die Erarbeitung der Balanced Scorecard der Gutleb AG

Vierzehn Tage nach unserem Strategieworkshop, auf dem wir Mission und Vision sowie die potenziellen strategischen Themen und zu bearbeitenden Entwicklungsgebiete inhaltlich präzisiert haben, trafen wir uns – diesmal nahe Bad Schandau in der sächsischen Schweiz – wieder. Es war die gleiche Runde wie beim letzten Mal, lediglich Ingrid Görtzig aus Grimma musste wegen Krankheit ihre Kollegin Jutta Spring schicken.

Über den Workshopablauf will ich nicht allzu viel sagen. Er lief nicht wesentlich anders ab, als jener für den Gutleb Verein im Jahr 2000²⁰. Berichten will ich kurz über die Ergebnisse und wie wir damit arbeiten.

6.1.1 Unser gewählter strategischer Zeitraum

Ziel des Workshops war die Konkretisierung der Strategieumsetzung. Durch ganz praktisches Tun. Aber erst einmal mussten wir uns einig werden, welchen Zeitraum wir im Auge haben; um uns konkret Gedanken machen zu können für die ersten Schritte Richtung einer Umsetzung unserer Mission und Vision. Der Zeitraum hängt vor allem davon ab, was wir gestalten, was wir uns in einer für uns überschaubaren Zeit vornehmen wollen. Insofern setzt die zeitliche Festlegung eigentlich voraus, zu wissen, welche der strategischen Themen wir uns „antun“ wollen. Also welche Ressourcen zeitlicher wie finanzieller Art wir für die Strategieumsetzung aufbringen wollen und können.

²⁰ Vgl. Balanced Scorecard, Taschenguide, Haufe Verlag 2002.

Die Diskussion ging um zwei Themenkreise:

- Für wie aufwändig sehen wir das Zusammenwachsen der sächsischen und badischen Einrichtungen?
- Wenn wir es schaffen, die Integration beider Teilunternehmen relativ schnell umzusetzen, ist dies die Grundlage für die weitere Entwicklung der Gutleb AG zum Anbieter von sozialen Zentren in den (welchen?) Regionen.

Wir glaubten an unsere Stärke, hofften, dass wir für den Umbau unseres Unternehmens zu einem potenziell überregional agierenden sozialen Dienstleister nur ein bis zwei Jahre benötigen würden – es dann aber um die Nutzung der geschaffenen Potenziale gehen wird. Unser strategischer Zeitraum wurde also auf fünf Jahre angelegt.

Wie die weitere Diskussion zeigen wird, war dies eigentlich ein zu großer Schritt – im Grunde bewegten wir uns bei den Vorstellungen für das ganz konkrete Tun doch mehr in einem Zeitraum von bis zu drei Jahren!

6.1.2 Festlegung von Leitbild und Leitziel

Leitbild und Leitziel als Konkretisierung der vorab erarbeiteten Mission und Vision; das muss nicht zwangsläufig differieren, kann aber. Hätten wir uns auf einen strategischen Zeitraum von bis zu drei Jahren geeinigt, wären unser Leitbild und Leitziel vielleicht etwas anders formuliert worden:

| Zeitlich unbegrenzt | Zeitraum: ca. 3–5 Jahre | Zeitraum: ca. 2–3 Jahre |
|---|---|---|
| Mission: Wir stehen für Würde und Geborgenheit; in der Betreuung von Menschen wie für das Leben bei uns | Leitbild: Betreuung ist uns mehr als Profession. Gutleb-Betreuung ist eine Frage der Würde und des Herzens! | Leitbild: Für Sachsen und Baden: Gutleb-Betreuung ist eine Frage der Würde und des Herzens! |
| Vision: Wir entwickeln die Einrichtungen der Gutleb AG zu den sozialen Zentren ihrer | Leitziel: Wir entwickeln uns zu sozialen Zentren in unseren Regionen. | Leitziel: Wir entwickeln uns in Sachsen wie in Baden zu einem sozialen wie profi- |

| | | |
|--|--|---------------------|
| Region. Am Ende steht der Name Gutleb als Synonym für die soziale Integration der Generationen in Deutschland. | | tablen Unternehmen. |
|--|--|---------------------|

Bewusst haben wir im Leitziel bis 2007 (5 Jahre) die Regionen nicht mehr explizit genannt. Denn wir wollten uns die Option offen lassen, nach dem Zusammenwachsen auch in anderen Teilen Deutschlands, vielleicht sogar in der Schweiz oder in Österreich soziale Zentren zu eröffnen bzw. zu übernehmen.

So stand das Dach unseres „taktischen“ Hauses der Balanced Scorecard, unser Ziel für die nächsten Jahre war definiert (vgl. Abb. 52).

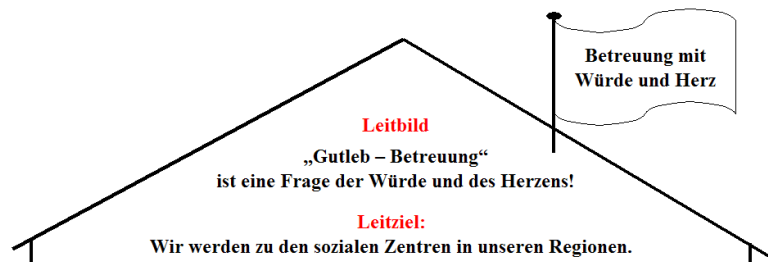


Abb. 52: Das Dach des Hauses der Gutleb AG zur Strategieumsetzung

Mit diesem Leitbild wollen wir uns in den nächsten Jahren am Markt, bei Kunden, Partnern, in der Öffentlichkeit präsentieren. Das Leitziel dient der Orientierung aller unserer Mitarbeiter, in Baden wie in Sachsen. Über die Kennzahl zur Messung unserer Leitzielumsetzung konnten wir uns schnell einigen: Erst wenn wir ein ausgewogenes Verhältnis von Kindern und Senioren in unseren Einrichtungen haben, können wir uns als ein soziales Zentrum der Region bezeichnen.

Daher lautet unsere Leitziel-Kennzahl: Verhältnis Kinder / Senioren.

6.1.3 Konkretisierung des strategischen Koordinatensystems

Das von uns erarbeitete strategische Koordinatensystem, unser strategisches Haus der Balanced Scorecard (s. Abb. 53) verfügte über 30 Entwicklungsfelder, fünf strategische Themen und sechs Entwicklungsgebiete. Wollten, konnten wir uns dies alles antun? Und finanzieren?

Zu Erinnerung sei es noch einmal dargestellt:

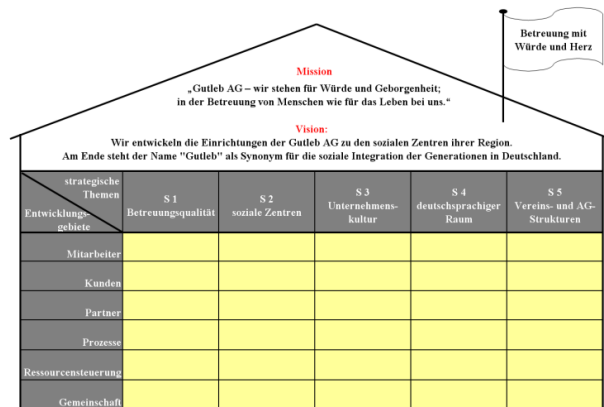


Abb. 53: Strategisches Haus der Gutleb AG (zeitlich unbegrenzt)

Es war zu viel! Zumindest schienen wir uns mit den strategischen Zielen einen so großen Berg an Arbeit aufgehäuft zu haben, dass wir uns vornahmen, etwas kleinere Brötchen zu backen. „Lasst uns doch erst einmal die wirklich wichtigen Dinge angehen“ warnte Jochen, er sah schon seine Finanzen den Bach hinuntergehen. Und Dieter pflichtete ihm bei: “Schritt für Schritt, nicht alles auf einmal!“

In einem Auswahlprozess einigten wir uns darauf, dass wir zu allererst unsere Unternehmenskulturen zusammenwachsen lassen mussten. Denn nur dies beantwortet die Frage, warum wir überhaupt zusammengegangen sind. Wir haben gleiche Ziele, gleiche Werte – und wollen diesen Weg gemeinsam gehen!

Um dies auch durchhalten zu können, müssen wir insbesondere in Sachsen die Auslastung unserer Einrichtungen verbessern. Dies war aber nicht nur die Aufgabe der sächsischen Kollegen. Durch aktive Hilfe und Zusammenarbeit, unter Nutzung aller möglichen Synergien wollten wir mit dem in Baden erarbeiteten Know How diese Aufgabe gemeinsam umsetzen.

Dadurch erhoffen wir jene Unabhängigkeit zu erreichen, um uns den übrigen Zielen des strategischen Hauses, insbesondere dem Weiterwachsen stellen zu können.

Doch über allem durften wir das wichtigste strategische Gut, unsere Betreuungsqualität nicht vergessen. Nein, wir müssen unsere Betreuungsqualität für alle Generationen unter unserem Dach weiter ausbauen.

Unsere strategischen Themen²¹ für die nächsten Jahre lauteten also:

| | | | |
|---------------------|---------------------------|-------------------|---------------------------|
| strategische Themen | S 1 Unternehmenskultur | S 2 Auslastung | S 3 Betreuungsqualität |
|---------------------|---------------------------|-------------------|---------------------------|

Abb. 54: Die strategischen Themen der Gutleb AG zur Strategieumsetzung

Auch bei der Anzahl der angedachten Entwicklungsgebiete²² wollten wir uns beschränken. Die „Netzweite“ enger knüpfen, denn nicht alles was gut ist, können wir umsetzen. Wir müssen uns einfach konzentrieren!

Konkreter wäre es gewesen, die Ergebnisse der Arbeit an unseren Anforderungsprofilen abzuwarten. Denn hier haben wir – leider erst später! – erkannt, wo genau wir Defizite haben. Defizite auf strategischem Gebiet, Defi-

²¹ Die Autoren möchten die Sprachvielfalt nicht erhöhen: Viele Autoren nennen die strategischen Themen „Strategien“; dies ist zu unscharf. Im Taschenguide Balanced Scorecard sprechen wir von „strategischen Wegen“. Die deutsche Übersetzung des Buches von Kaplan/Norton „Die strategiefokussierte Organisation“ nutzt das Wort „strategische Themen“ – vielleicht kann man sich darauf einigen.

²² Hier wollen wir nicht der deutschen Übersetzung von Kaplan/Norton folgen, auch wenn in Wirtschaftskreisen „Perspektiven“ inzwischen recht bekannt ist. Denn in unserer praktischen Arbeit haben wir festgestellt, dass man landläufig unter „Perspektiven“ etwas anderes versteht als die Gebiete zur konkreten Umsetzung der Strategie in Aktionen, zur Entwicklung von Potenzialen. Deshalb sollten wir sagen, was wir meinen. Damit wir alle Mitarbeiter mitnehmen können, müssen wir auch in der Sprache verständlich sein. Und deshalb der Begriff „Entwicklungsgebiete“ statt „Perspektiven“!

zite in unseren Potenzialen zur Umsetzung unserer festgelegten Strategie. Aber auch wir machen einen Lernprozess durch, machen nicht alles sofort „richtig“.

Hätten wir mit der Strategieumsetzung warten sollen, bis alle Defizite aus den Anforderungsprofilen heraus ermittelt sind? Das wäre erst recht ein Fehler. Und so bezieht sich das „leider“ zwar auf den zum Teil wahrscheinlich „unnützen“ Aufwand, den wir getrieben haben. Aber, wir haben gelernt und werden in der nächsten Strategierunde in einem Jahr die diesbezüglichen Erfahrungen nutzen können. Denn eines wissen wir inzwischen: Die Balanced Scorecard ist eine unendliche Geschichte. Wenn wir sie umfassend nutzen wollen, wird sie uns begleiten, solange es die Gutleb AG gibt.

Wir beschließen, in die Entwicklungsgebiete in Abb. 55 in der nächsten Zeit zu investieren.

| Entwicklungsgebiete | | | |
|--|--|--|--|
| Mitarbeiter Engagement | | | |
| Kunden Engagement | | | |
| Partner Vereinheitlichung der Prozesse | | | |
| Ressourcensteuerung Verbesserung Bonität | | | |
| Kooperationen Stützung Leitbild | | | |

Abb. 55: Die strategischen Entwicklungsgebiete der Gutleb AG zur Strategieumsetzung

So entstand unser gemeinsames Haus der Balanced Scorecard. Die strategischen Themen können nun in den Räumen (den Entwicklungsfeldern) des Hauses auf fünf Etagen (den Entwicklungsgebieten) bearbeitet werden.

Und das alles, um unser Leitziel zu stützen. Denn erst dann, wenn wir dies im praktischen Alltag wirklich umsetzen, wirkt unser Leitbild als Realität in unserem Wirkungskreis (vgl. Abb. 56).

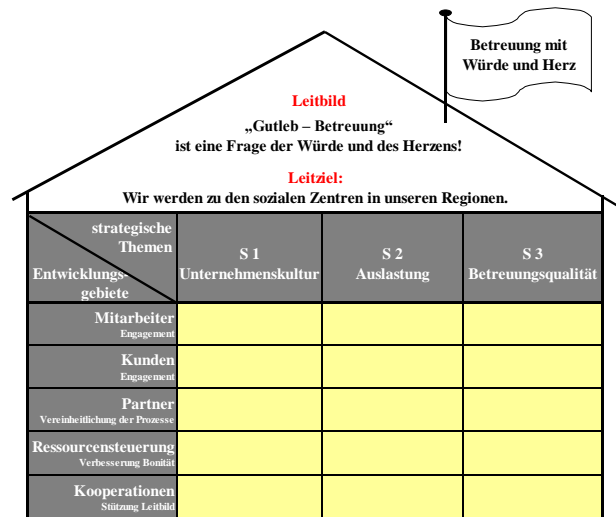


Abb. 56: Das „taktische“ Haus der Gutleb AG zur Strategieumsetzung

Dank der Vorarbeiten in unserem Strategieworkshop war die Festlegung unserer „taktischen“ Ziele für die nächsten fünf Jahre zur Umsetzung unserer Strategie recht schnell gelungen. Unsere Moderatoren berichteten von Unternehmen, die versuchen, Strategiefestlegung und -umsetzung in einem Workshop zu erreichen. Und dann feststellen müssen, dass allein der Prozess der gemeinschaftlichen Erarbeitung des Leitzieles zwei Tage dauert. Aber auch hier gilt: Lieber zwei Tage als gar nicht.

Da wir uns schon über die Inhalte der strategischen Themen wie der Entwicklungsgebiete einig waren, dauerte der Prozess der Festlegung auf entsprechend strategisch ausgerichtete Kennzahlen nicht lange:

Leitziel Ziel: soziale Zentren der Region werden
Kennzahl: Verhältnis Kinder / Senioren

Strategische Themen
S1 Unternehmenskultur Ziel: Gemeinsamkeiten ausbauen
Kennzahl: Austausch Führungskräfte [Anzahl]

| | |
|-----------------------|--|
| S2 Auslastung | Ziel: Auslastung verbessern Kennzahl: Auslastungsgrad [%] |
| S3 Betreuungsqualität | Ziel: Zeit für unsere Kunden haben Kennzahl: aufgewandte Betreuungszeit [Minuten] |

Entwicklungsgebiete

| | |
|------------------------|---|
| Mitarbeiter | Ziel: Mitarbeiter-Engagement ausbauen Kennzahl: ehrenamtliche Unterstützung [Stunden] |
| Kunden | Ziel: Engagement der Kunden stärken Kennzahl: Mitarbeitspunkte [Anzahl] |
| int. Geschäftsprozesse | Ziel: Prozesse vereinheitlichen Kennzahl: vereinheitlichte Haupt-Prozesse [Anzahl] |
| finanzielle Ressourcen | Ziel: Bonität verbessern Kennzahl: Rating [Note] |
| Kooperationen | Ziel: Stützung unseres Leitbildes erreichen Kennzahl: ausgewählte Kooperationspartner [Anzahl] |

„Nun aber an die Umsetzung“ mahnten Dieter und Manfred etwas ungeduldig. „Darf ich Sie an den Spruch vom Mark Twain erinnern“, schlossen die beiden Moderatoren diesen Tag ab:

„Wer nicht weiß, wo er hin will, darf sich nicht wundern,
wenn er woanders ankommt!“

6.1.4 ZAK – konkretes Tun für strategische Ziele

Nachdem wir unsere Strategie durch die Formulierung von Leitbild und Leitziel für die Balanced Scorecard konkretisiert und dementsprechend das strategische Koordinatensystem angepasst hatten, formulierten wir dazu ganz konkrete Aktionen zur Umsetzung. „Transform strategy into action“ Nun mal los!

Die dazu von den Moderatoren gestellte Aufgabe war eigentlich recht einfach: Wir sollten uns kreativ Gedanken machen, wie wir die strategischen Themen in den jeweiligen Entwicklungsgebieten umsetzen wollen. Um die Kreativität zu fördern, teilten wir uns wieder in mehrere kleinen Gruppen zu jeweils drei oder vier Teilnehmern. Dies aber immer abwechselnd, damit jeder auch die Chance bekommt, Ideen vorzubringen, in der Kleingruppe zu diskutieren und dann im Plenum vorzustellen.

Anfangs taten sich insbesondere unsere sächsischen Kollegen schwer. Sie kannten das ZAK-Prinzip der Moderatoren ja noch nicht, die es dann noch einmal vorstellten:

„Strategie wird erst durch konkretes Tun umgesetzt. Daher bitten wir Sie, sich in kleinen Teams für jedes Entwicklungsfeld ganz konkrete Aktionen zu überlegen, für jede Aktion auch das Ziel zu bestimmen, das es zu erreichen gilt. Besser noch: erst das Ziel und dann überlegen, was tun! Und schließlich eine Kennzahl festlegen. Eine Kennzahl, die entweder über den Verlauf des praktischen Tuns Aufschluss geben sollte oder die Zielerreichung misst.“
Ziel – Aktion – Kennzahl nannten die Moderatoren diese Methode, das ZAK-Prinzip²³.

„Aber bitte, achten Sie bei jeder Aktionsidee auf Folgendes: Ein Entwicklungsfeld wird bestimmt durch ein strategisches Thema in der Vertikalen und ein Entwicklungsgebiet (oder auch eine Perspektive, wie es unsere amerikanischen Kollegen genannt haben) in der Horizontalen. So muss also jede Aktionsidee beide, ich betone beide Ziele unterstützen! Damit die wechselseitigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen für all ihre Aktionen Gültigkeit behalten.

Und bleiben Sie konkret. Konkret heißt für uns, schreiben Sie nicht so etwas wie ‚Prozesse verbessern‘. Zum einen fehlt bei ‚verbessern, optimieren‘ etc. meist das Optimierungskriterium, zum anderen ist dies zu unbestimmt. Natürlich haben Sie einen konkreten Sachverhalt im Kopf. Aber solange er nicht auf dem Papier steht, bleibt er in Ihrem Kopf. Und jeder hat wahrscheinlich seinen eigenen Sachverhalt in seinem Kopf. Es grenzt an Zufall, wenn Sie alle übereinstimmen würden. Also sprechen oder besser schreiben Sie auf, was Sie meinen und geben Sie damit Ihren Kollegen die Chance zur Kommunikation. Entsprechend besser wird Ihre Koordination, Ihr Zusammenwirken.

Und bleiben Sie in der Wirklichkeit Ihres Unternehmens. Sie kennen es wie kein anderer. Also bedenken Sie bei jeder Aktionskarte, dass die vorgeschlagene Aktion so konkret sein sollte, dass Sie diese Karte einem beliebigen Mitarbeiter geben könnten und er/sie sofort loslegen könnte.

Also noch einmal: Folgende Schritte sind zu tun:

Z

²³ Siehe Friedtag/Schmidt: My Balanced Scorecard, Haufe Verlag 2001, S. 41 ff.

1. Bestimmen Sie das **Ziel**, das Sie erreichen möchten.
2. **A** Nennen Sie eine ganz konkrete, zielgerichtete **Aktion**. Prüfen Sie, ob die Zielerreichung das strategische Thema wie das Ziel des Entwicklungsgebietes und damit auch das Leitziel unterstützt.
3. **K** Bestimmen Sie eine **Kennzahl**, mit der Sie
 - den Verlauf der Aktionen messen können (eher ein Frühindikator),
 - die Zielerreichung messen (eher ein Spätindikator).“

Wir machten uns Entwicklungsgebiet für Entwicklungsgebiet an die Arbeit.

6.1.5 Exkurs: Früh- und Spätindikatoren

Wann ist eine Kennzahl ein Früh-, wann ein Spätindikator? „Es kommt darauf an“, sind wir geneigt zu sagen. Aber das hilft uns nicht weiter.

Wir sollten uns daran gewöhnen, dass es den Früh- oder den Spätindikator nicht gibt. Wir haben es in der Hand, was wir aus einer Kennzahl machen.

Zunächst ist jede Kennzahl ein Spätindikator. Wir messen immer nur was war, nie was sein wird. Denn nach dem Augenblick des Messens ist das Gemessene bereits Vergangenheit. Zukunft können wir nicht messen.

Aber durch eine auf Erfahrung oder wissenschaftlicher Analyse beruhende Annahmekette lässt sich aus einer erfolgten Messung schließen, dass bestimmte Ereignisse zukünftig eintreten werden. Dann kann unser Messergebnis als Frühindikator wirken.

Das ist meistens hilfreich, wenn wir den Charakter eines Frühindikators nicht aus den Augen verlieren. Denn selbst bei exaktester Messung – er bleibt eine Annahme. Vielleicht eine mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit und auf detaillierten Berechnungen beruhende Annahme. Doch selbst dann – wirklich sicher ist sie nie.

Doch das Entscheidende ist etwas anderes:

Haben unsere Mitarbeiter die gleiche Kette im Kopf wie wir? Wenn nicht, dann sollten wir uns nicht wundern, wenn sie anders auf Kennzahlen reagieren, als wir erwarten!

Beispiel:

- Wir messen einen hohen Auftragseingang (Spätindikator).
- Für den Manager ein Grund zur Freude; seine Annahmekette lautet: viele Aufträge, hohe Auslastung, hoher Gewinn (Frühindikator für Gewinn).
- Für den Arbeiter am Band hält sich die „Freude“ unter Umständen in Grenzen; seine könnte vielleicht folgende sein: Es wird Überstunden geben, noch mehr schuftet, keine Zeit für die Freundin, Beziehung geht in die Brüche, Frust (Frühindikator für Beziehungsqualität).

Deshalb sollten wir auf der einen Seite versuchen, unsere Annahmen für alle verständlich zu machen. Und auf der anderen Seite, uns in die Schlussfolgerungen der Mitarbeiter hineinzusetzen. Das wird die unterschiedlichen Annahmeketten nicht aufheben. Aber wir können besser mit ihnen umgehen – Management der Erwartungshaltungen!

Also kommunizieren wir mit unseren Mitarbeitern. Damit wir uns auf eine gemeinsame Frühindikation verständigen können. Die Kennzahl für sich allein kann das nicht bewirken. Denn ihr haftet ein kleiner Makel an: Sie spricht nicht!

Und eine Frage sei noch erlaubt:

Sind unsere Annahmeketten immer die „richtigen“? Sind unsere Erfahrungen immer gültig in dieser schnelllebigen Zeit?

6.1.6 Zielgerichtete Aktionen

Kehren wir zu unseren ZAK's zurück. Wir haben uns in mehreren Stunden viele, weit über hundert zielgerichtete strategische Aktionen für ganz konkretes Tun überlegt²⁴. Es waren tolle Ideen dabei, und solche, die ich – na ja, nicht gerade berauschend fand. Viele Ideen waren jedoch wirklich neu, noch nie miteinander besprochen, diskutiert, verworfen oder akzeptiert worden.

²⁴ Auf der beigefügten CD können Sie die einzelnen Ideen für zielgerichtete Aktionen nachvollziehen.

Und manches war geradezu revolutionär und führte zu vollkommen neuen Aspekten für unsere Arbeit.

Immer mussten die Teams aufzeigen, inwiefern die vorgeschlagene Aktion zugleich das strategische Thema und das Ziel des jeweiligen Entwicklungsgebietes unterstützt. Und sie mussten eine Kennzahl vorschlagen. Wobei dies anfangs etwas schwierig war: Wir sind einfach bestrebt, möglichst 100 % zu messen. Aber natürlich kann eine Kennzahl nicht alle Ausprägungen eines Ziels, nicht ganze Ketten von Aktionen messen. So haben wir uns – wo es zweckmäßig erschien – darauf verständigt, erst einmal mit der einen, später mit einer anderen Kennzahl zu messen.

„Aber eigentlich“, erläuterten unsere Moderatoren, „kommt es nicht so auf die Kennzahl als Messergebnis, als auf das gemeinsame Verständnis an, das wir mit der Definition einer Kennzahl für alle erreichen. Kennzahlen können Klarheit schaffen, wenn wir sie konsequent dazu nutzen!“

In Abb. 57 sehen wir einen Teil der von uns gesammelten ZAK's:

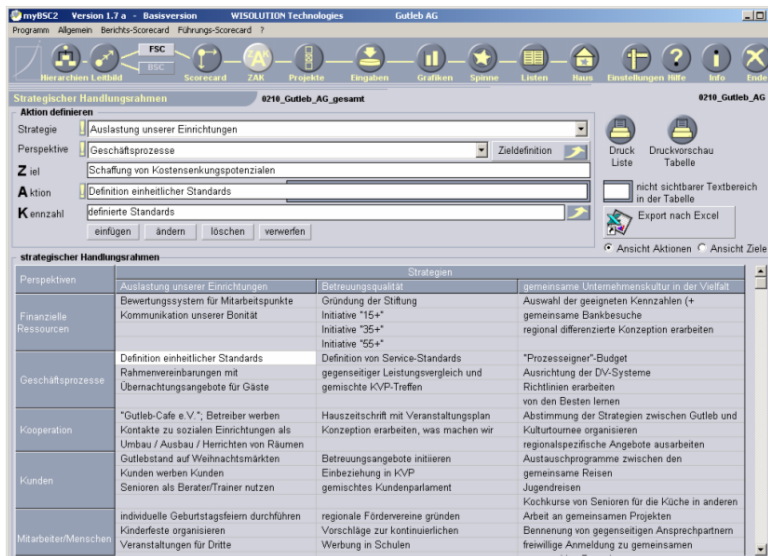


Abb. 57: Ziel – Aktion – Kennzahl (über MyBSC2 – die BSC-Software)

Interessanterweise hatten wir nur wenige Ideen, die um weit in der (zeitlichen) Ferne befindliche Dinge kreisten. Die meisten Aktionsideen waren handfest, klar verständlich und zeigten für jeden von uns konkrete Handlungsmöglichkeiten auf. Offensichtlich waren wir alle bereit, unsere Zukunft bereits heute in die Hand zu nehmen, nicht erst in drei oder fünf Jahren.

Das Leitziel, die strategischen Themen und die Schwerpunkte der Entwicklungsgebiete waren für eine längere Periode gemeinsam gesetzt worden. Aber erst jetzt wurde uns auch klar, was diese Orientierung konkret bedeutet. Welche ganz unmittelbaren Tagesanforderungen aus dem strategischen Zielsystem resultierten. Anforderungen nicht nur an andere, an unsere Mitarbeiter und an Partner, sondern direkt an uns selbst!

Hier ein Beispiel für das Entwicklungsfeld, gebildet aus dem strategischen Thema 2 (Auslastung) und dem Entwicklungsgebiet Mitarbeiter (Förderung ehrenamtlicher Mitarbeit durch unsere Mitarbeiter):

Strategisches Thema: Auslastung unserer Einrichtungen

Entwicklungsgebiet Mitarbeiter: Ehrenamtlichkeit

Ziel: Bildungsträger an Gutleb binden

Aktion: Seminare für Bildungsträger organisieren

Kennzahl: Anzahl Gespräche mit Bildungseinrichtungen

Es ist die Aktionsidee „Seminare für Bildungsträger organisieren“: Wenn wir unsere Einrichtungen für Bildungsträger nutzen und damit die Auslastung verbessern wollen (strategisches Thema!), benötigen wir auch die ehrenamtliche Unterstützung (freier) Mitarbeiter zur Organisation dieser Veranstaltungen. Ziel des Entwicklungsgebietes war die Förderung des Mitarbeiterengagements, Kennzahl: Tage ehrenamtlicher Unterstützung.

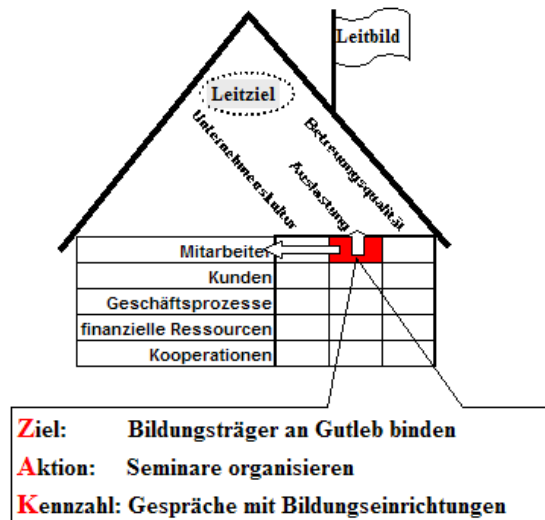


Abb. 58: Zielorientierte Aktion

Wir haben daran gedacht, freie Mitarbeiter damit zu beauftragen, diese Veranstaltungen organisatorisch zu betreuen. Und wer im Veranstaltungsmanagement bewandert ist, weiß, was es da alles zu tun gibt, bis jeder Teilnehmer, aber auch die Bildungseinrichtungen als Veranstalter vollauf zufrieden sind. Und dies können unsere Pflegekräfte, unsere Kindergärtnerinnen, können auch unsere Cafeteria-Mitarbeiter allein nicht leisten.

Ziel der Aktion ist es, Bildungsträger an uns zu binden. Sie sollen im Hinterkopf immer bewahren, dass bei uns durchgeführte Veranstaltungen ein voller Erfolg gewesen sind.

Messen wollen wir den Weg zur Zielerreichung, der ja nicht kurz ist, mit einer sehr frühen Kennzahl: Wie viele Gespräche mit Bildungsträgern wurden geführt, um erst einmal die Voraussetzung für Veranstaltungen bei uns zu schaffen? Aber auch, um nach Veranstaltungen Rückmeldung zu geben, damit die Bildungsträger das Erlebte bewusster in ihrem Kopf abspeichern können.

Vielleicht ist es zu einem späteren Zeitpunkt sinnvoll, die Kennzahl zu ändern und zu messen, wie viele Bildungsträger mehrfach bei uns Veranstal-

tungen durchgeführt haben. Also zu messen, ob die Aktion (eigentlich die Aktionen) Erfolg gehabt hat (haben).

Nur wollen wir damit beginnen? Wollen wir uns oder die damit beauftragten Mitarbeiter ein, vielleicht sogar zwei Jahre arbeiten lassen, ohne messen zu können, ob sie Erfolg haben. Wollen wir, dass laut Kennzahl in der Zwischenzeit kein messbarer Erfolg präsentiert werden kann, trotz all der Arbeit?

Deshalb fangen wir mit einer frühen Kennzahl an. Und wenn wir die ersten Erfolge verbuchen können, schauen wir nach der nächsten. Gut Ding will Weile haben!

6.2 Strategische Projekte strukturieren

Zum Abschluss des Workshops haben wir die über 100 Aktionsideen zusammengefasst, zu strategischen Projekten strukturiert.

Warum? Nun, versuchen Sie mal, so viele Aktionen einzeln umzusetzen! Ich erinnere mich lebhaft an die Ordner mit Maßnahmeplänen aus früheren Zeiten. Und was wurde davon realisiert? Fast gar nichts. Es fehlte einfach eine zweckmäßige Struktur, um die Arbeit konsequent und nachhaltig zu organisieren.

Die Organisationsform „Projekte“ bietet sich an. Sie ist in vielen Unternehmen verbreitet. Das Instrumentarium des Projektmanagements ist zumindest vom Prinzip her bekannt.

Problemfelder gibt es in zweierlei Hinsicht:

- Projektorganisation im Unternehmen führt fast zwangsläufig zu Konflikten mit den klassisch funktionsbezogenen Unternehmensstrukturen, da Projekte häufig Bereichsgrenzen überschreiten. Deshalb muss vorab geklärt sein, wie mit solchen „Grenzüberschreitungen“ gelebt werden soll.

Wir haben uns dafür entschieden, dass die (späteren) Projektleiter, die zumeist aus der zweiten Reihe kommen, jeweils einen „Kümmerer“, einen Paten aus der Geschäftsführung an ihrer Seite haben, der sie in Konfliktfällen unterstützen wird. Und einmal im Leitungskreis besprochene und zugesagte personelle Kapazitäten (immer der gleiche Engpass!) müssen dann auch für die Projektarbeit freigestellt werden.

Allerdings haben wir gelernt, dass im Leben häufig die besten Absichten und Festlegungen nichts nutzen, weil immer etwas dazwischen kommt. Deshalb habe ich eine „Telefonkonferenz“ eingerichtet, an dem alle Projektleiter im informellen Rahmen zusammenkommen und Probleme besprechen können. Und ich werde sicherstellen, dass immer ein Mitglied der Geschäftsführung zu diesem Termin für Konsultationen zur Verfügung steht.

- Eigentlich sollte Projektmanagement in Unternehmen geübte Praxis sein. Sollte! Auch bei uns! Die Praxis lehrt jedoch anderes, zumindest erfolgreiches Projektmanagement muss immer wieder geübt, auch geschult werden. Wir haben das auf uns genommen; in zwei mehrtägigen Workshops wurde (später) unseren Projektbeauftragten beigebracht, worauf sie bei der Projektplanung und -umsetzung achten müssen.

6.2.1 Strategische Projekte zusammenstellen

Dieses Zusammenfügen von Aktionsideen zu Projekten erfolgte recht spektakulär: Stellen Sie sich 15 Personen vor, die ohne Anleitung ca. 125 Karten mit Aktionsideen zusammenstellen sollen. Konnten meine sächsischen Kollegen auch nicht – wir aus Baden kannten das Procedere ja schon. Und wieder funktionierte diese recht chaotische, aber unglaublich effiziente Vorgehensweise. Innerhalb von knapp 30 Minuten waren die Karten zu 8 strategischen Projekten zusammengestellt.

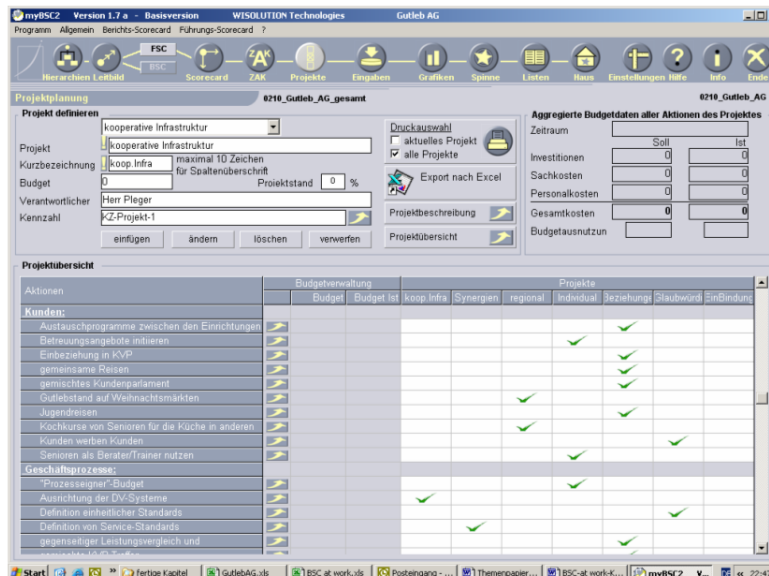


Abb. 59: Projektstrukturierung (Ausschnitt)

Jedoch, wie Sie der Abb. 59 entnehmen können, haben wir in einer zweiten Runde, in der wir die Projektziele bestimmt und die Zuordnung der Aktionsideen noch einmal überprüft haben, zwei Projekte zusammengefasst. Und so unsere Moderatoren glücklich gemacht! Denn die glauben, dass dem menschlichen Gehirn eigentlich die Zahl sieben (!) entsprechender wäre. Sieben Projekte sind wir in der Lage parallel zu bearbeiten, im Kopf zu wälzen, deren Implikationen aufeinander zu bedenken. Sei es drum. Auch wir landeten bei sieben Projekten:

1. Kooperative Infrastruktur
2. Synergien
3. Regionale Angebote
4. Individualität der Betreuung
5. Aufbau Gutleb-Beziehungsgeflecht
6. Glaubwürdigkeit
7. Ein-Bindung durch Schulung

Die den Projekten zugeordneten Aktivitäten sind in Abb. 60 zu sehen.

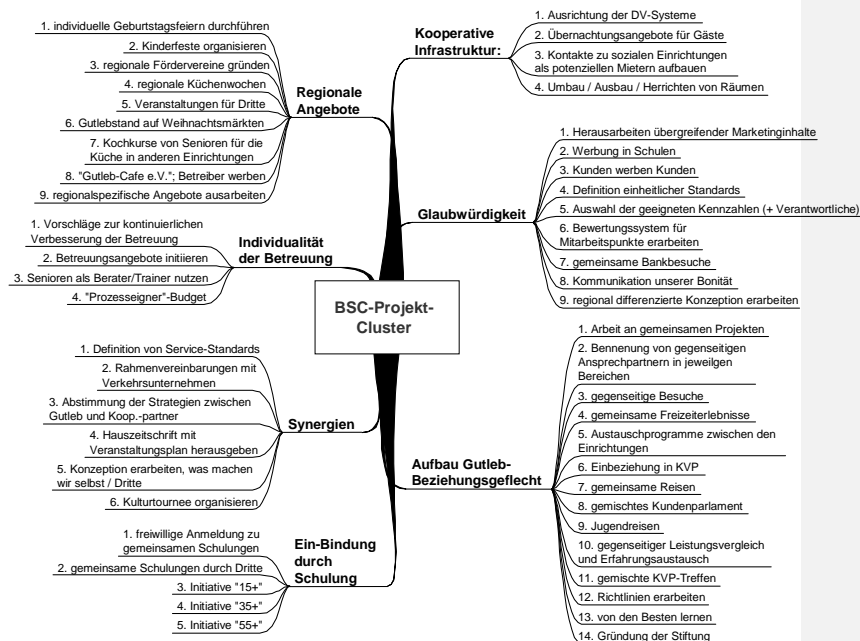


Abb. 60: Die sieben strategischen Projekte der Gutleb AG

Wir hatten im Workshop eine Menge Aktionsideen erarbeitet und sie einzelnen Projekten zugeordnet. Allen Teilnehmern am Workshop waren die Clusterungen einleuchtend und klar. Sie waren ja am Prozess beteiligt gewesen.

Aber was ist mit den Kolleginnen und Kollegen, die nicht dabei waren. Würden sie verstehen, um was es bei den einzelnen Projekten geht? Würden sie mit dem Namen „Kooperative Infrastruktur“ etwas anfangen können?“

Wir mussten es schaffen, die Kernaussage der jeweiligen Projekte, deren Nutzen für die Mitarbeiter und für das Unternehmen in einen Satz auszudrücken. Erst dann hatten wir eine Chance, eine positive Stimmung für unsere

strategischen Projekte zu erzeugen. Diese Gedanken ließen mich nicht mehr los, nachdem wir unseren Workshop beendet hatten und mir die Aufgabe der Gesamtkoordination dieser Vielzahl von Ideen und Projekten viel deutlicher geworden war.

Als Koordinator des Gesamtprojekts bestimmten wir Jens Harig, der sich von Anfang an toll in das „Sachsen-Projekt“ eingearbeitet hatte. Und bei allen möglichen Fragestellungen auch sofortigen Zugang zu mir bzw. den anderen Mitgliedern der Geschäftsführung hatte.

6.2.2 Strategische Projekte überarbeiten

Nun hatten wir unsere gemeinsame Balanced Scorecard. Tage intensiver Arbeit waren vergangen. Für alle Beteiligten ein überaus spannender Prozess. Nicht nur wegen der Vorschläge, die entwickelt wurden. Auch wegen der gesamten Wegstrecke, die seit meinem Weihnachtsbesuch in Radebeul zurückgelegt wurde.

Aus der fixen Idee zweier ehemaliger Schulfreundinnen war ganz praktische Arbeit geworden, Arbeit an und mit gemeinsamen Werten, an einer gemeinsamen Strategie und deren Umsetzung mittels unserer gemeinsamen Balanced Scorecard zur Organisation unseres gemeinsamen strategischen Handelns. Auf das „gemeinsam“ lege ich besonderes Gewicht. Denn es war ja nach allem, was wir anfangs erlebt hatten, gar nicht so selbstverständlich.

Der Erfolg war uns nicht in den Schoß gefallen und er wird uns auch zukünftig nicht einfach zufallen. Wir müssen ihn mit viel Geduld, Einsatz und vor allem der Bereitschaft erringen, voneinander zu lernen. Denn Erfolge, die aus Anstrengung resultieren, wiegen schwerer.

Keiner von uns hatte daran geglaubt, wie produktiv diese Workshoptage sein würden. Allerdings lag nun viel Arbeit vor uns. Arbeit die wir uns zur weiteren Be- und Verarbeitung dieses Ideenreichtums auf den Tisch gezogen hatten. Dieses Be- und Verarbeiten wird die Aufgabe der einzelnen Projektteams sein.

Nach dem Workshop traf sich die BSC-Projektsteuerungsgruppe – Sie erinnern sich vielleicht, dass wir sie im Vorfeld der Strategieerarbeitung gegründet hatten – mit den sieben Projektteams, um die Arbeiten abzustimmen.

Aufgabe war es, aus der Fülle des Materials eine übergreifende Organisationsstruktur für alle Projekte zu entwickeln. Wir mussten einen „Fahrplan“

erarbeiten, der die einzelnen Projekte in Hinblick auf ihre Dringlichkeit und Wichtigkeit als auch im Hinblick auf die Möglichkeiten unseres Unternehmens (Ressourcen, Willen, Können und Dürfen) strukturierte und priorisierte.

Mit Schrecken erinnerte ich mich noch an mein erstes Projekt. Ich war Teilprojektleiterin eines umfangreichen Reorganisationsprojekts. Auslöser war die Umstellung auf eine neue Software. Voller Elan gingen alle Teams der Teilprojekte an die Arbeit. In den ersten Wochen konnten wir mit unserem Fortschritt und den erzielten Ergebnissen zufrieden sein. Aber je länger das Projekt dauerte, desto größere Konflikte entstanden im Projekt, zwischen den Teilprojekten und dem Gesamtprojektleiter als auch mit den verschiedenen betroffenen und beteiligten Linienorganisationen.

Wir holten uns externe Hilfe und nach einigen Tagen intensiver Arbeit mit den Teilprojektleitern und den Auftraggebern sowie wichtigen Führungskräften aus der Linie wurde deutlich, dass die Inhalte und die Richtung des Projekts weder allen Beteiligten klar noch untereinander akzeptiert war.

Mit Erschrecken musste ich erkennen, dass selbst in meinem Team die Aussagen über das, was wir mit unserem Teilprojekt erreichen wollten, sehr unterschiedlich und zum Teil gegensätzlich waren. In der Anfangshektik des Planens und Dokumentierens fiel das nicht auf, aber je konkreter die Ergebnisse wurden, desto deutlicher wurden die Differenzen.

Wir mussten den Klärungsprozess für das Gesamtprojekt nachholen, d. h. in wirklich harter Arbeit im Team und vor allem auch mit der Geschäftsführung (unserem Auftraggeber) und den betroffenen Abteilungen genau herausarbeiten, was konkret der erwartete Nutzen sein sollte, woran wir Projekterfolg messen könnten.

Als Resultat dieser Klärung mussten wir in meinem Teilprojekt noch einmal von vorne beginnen, um das Gesamtprojekt zu retten. Fürs Unternehmen und für alle Beteiligten war dies ein überaus frustrierender Umstand, aber er war notwendig. So richtig erholt hat sich das Projekt aber nicht von dieser Krise. Zu dieser Zeit entstand mein Credo: „Erst klären und dann handeln.“

Daher unsere Projektgrundsätze:

- | |
|----------------------------------|
| 1. Erst klären und dann handeln. |
|----------------------------------|

- | |
|---|
| 2. Wir benötigen eine klare und von allen akzeptierte Vorstellung über die zu erwartenden Ergebnisse. |
|---|

Dies bedeutete, dass auf die einzelnen Projektleiter noch eine grundlegende Arbeit wartete – sie mussten das Ziel des Projekts, den erwarteten Nutzen und die sich daraus ergebenden Kennzahlen noch genauer herausarbeiten. Und zudem die Projekte, die ja erst durch ein paar Aktionsideen beschrieben sind, inhaltlich ausfeilen, fehlende Aktionen hinzufügen, eben die strategischen Projekte „rund“ machen.

Dies waren Überlegungen, die meinen Kollegen in der BSC-Projektsteuerungsgruppe doch einige schlaflose Nächte bereiteten. Zusammen erarbeiteten sie Checklisten, die es den einzelnen Projektteams erleichtern sollte, die Zweckdefinition und die Zielklärung zu erarbeiten²⁵.

6.2.2.1 Die BSC-Projektsteuerungsgruppe

Unsere BSC-Projektsteuerungsgruppe, sie bestand aus dem BSC-Koordinator Jens Harig, aus Johanna Schranz (für Personal verantwortlich, noch Karlsruhe, bald Dresden), Gertrud Kaysen (Leiterin Riesa), Andreas Prauner (Leiter der Einrichtung in Pirna) sowie Jeanette Prinz (Betriebsrätin und Kollegin aus dem Bereich Pflege für Dresden), wurde um die sieben BSC-Projektleiter erweitert. Zudem sollte Manfred Reuse (Controlling, noch Dresden, bald Karlsruhe) diese Gruppe aktiv unterstützen. Die Projektsteuerungsgruppe traf sich drei Mal in den nächsten sieben Wochen:

1. Beim ersten Treffen galt es, einheitliche Kriterien festzulegen, z. B.
 - Mit welchen Tagessätzen für welche Mitarbeitergruppen wird gerechnet? (Wir entschieden uns für einen einheitlichen Ansatz von 250 EUR pro Tag für alle Mitarbeiter)
 - Von welchen Perioden für Kosten- und Ergebnisplanung (Meilensteine) ist einheitlich auszugehen? (Quartalswerte reichten uns)
 - Mit welchen Hilfsmitteln (EXCEL-Tabellen, Formblätter etc.) wollen wir arbeiten?
 - Welche Termine sind einzuhalten?

²⁵ Die Checklisten finden Sie auf der beigelegten CD.

- Wie läuft die interne Kommunikation zwischen den Besprechungsterminen?
2. Das zweite Treffen, nach ca. vier Wochen, diente zur Abstimmung des Arbeitsstands der jeweiligen Projekte:
- Bei welchem Projekt besteht Unterstützungsbedarf, wo „klemmt“ es? (Hauptproblem war die Ermittlung der Istwerte für die von den Projektteams definierten Projektkennzahlen – aber da konnte unser Controller Manfred Reuse hilfreich wirken)
 - Gibt es Aktionsideen, die in einem Projekt nicht berücksichtigt werden können, aber vielleicht in einem anderen Projekt besser aufgehoben werden?
 - Welche Aktionen könnten, sollten unverzüglich angegangen werden, kann man vielleicht Teilprojekte ohne lange Vorlaufzeit sofort beginnen?
 - Haben die Projektleiter die vereinbarten Kriterien einheitlich angewandt?
3. Das dritte Treffen fand drei Tage vor unserem Entscheidungsworkshop, also knapp sieben Wochen nach dem BSC-Workshop statt:
- Vorstellung der Teamergebnisse im BSC-Steuerungskreis
 - Vorhab-Diskussion der Projektbewertung
 - Festlegung einer einheitlichen Präsentationsart (wir haben uns für PowerPoint entschieden und die Präsentationen gemeinsam erarbeitet – das machte Spaß und hinterher fühlten wir uns noch mehr als Team)

Da der Reiseaufwand zwischen unseren Standorten nicht unerheblich ist, haben wir leider keinen wöchentlichen Jour Fix einrichten können (nur unsere erwähnten Telefonkonferenzen), so mussten diese drei Treffen ausreichen – besser wäre eine offene Diskussionsbasis gewesen! Auch mal ohne Zeitdruck miteinander reden ist ein großer Wert! Aber wir haben das Beste daraus gemacht: Die BSC-Projektsteuerungsgruppe traf sich jeweils am Vorabend, so konnte „Chemie“ zwischen den Beteiligten aufgebaut werden, ein nicht unerheblicher Vorteil für eine offene Kommunikation!

6.2.2.2 Projektteams bilden

Eine wichtige Aufgabe zur Bearbeitung unserer geclusterten Aktionsideen war die Bildung geeigneter Projektteams, die die Projekte so strukturieren sollten, dass wir in einem weiteren eintägigen Treffen eine Entscheidungsvorlage erhalten. Diese Teambildung erledigten wir noch als letzten, nein als vorletzten Punkt in unserem BSC-Workshop.

Die Moderatoren gaben uns den Hinweis, als Projektleiter vorzugsweise solche Personen zu bestimmen, die nicht in dem Bereich beschäftigt sind, den das Projekt hauptsächlich tangiert. Denn wir wollten ja Veränderungsmanagement betreiben, und wer verändert schon gern seinen eigenen Bereich – zumindest wenn doch bisher alles ganz auskömmlich lief?

Jedes Projektteam sollte aus ökonomischen Gründen nur aus drei Teammitgliedern bestehen; dem Teamleiter, natürlich einem Teammitglied aus dem oder den primär betroffenen Fachbereich(en) sowie einem Dritten, frei zu bestimmenden Mitarbeiter unseres Unternehmens. Die Teams sollten die Möglichkeit erhalten, jederzeit weitere Spezialisten zu befragen, Informationen intern wie extern einzuholen.

Wir bestimmten noch die Projektleiter, die aus unserem Workshopkreis kommen mussten – kein Dritter wäre in der Lage gewesen, ohne längere Erläuterung das richtige Verständnis für die erarbeiteten Aktionsideen aufzubringen. Und gaben den Projektleitern mit, dass sie keine Doktorarbeit aus der Projektdefinition machen sollten: Der Gesamtaufwand sollte bei weniger als zwei Mannwochen liegen.

Die Zeit zur Ausformulierung der angedachten strategischen Projekte sollte insgesamt sieben Wochen nicht überschreiten, dann wollten wir in einem Entscheidungsworkshop über die Umsetzung unserer Strategien entscheiden.

6.2.2.3 Projektzieldefinition

Als Ergebnis der Arbeit der Projektteams entstanden folgende:

- Das Projekt „**Kooperative Infrastruktur**“ dient dazu, die organisatorischen und ressourcenmäßigen Voraussetzungen für eine Kooperation der Gutleb AG mit Kunden und Geschäftspartnern der Region zu schaffen.

- Mit dem Projekt „**Synergien**“ wollen wir unsere Wertschöpfungskette mit unseren Partnern oder potenziellen Partnern besser aufeinander ausrichten.
- Das Projekt „**Regionale Angebote**“ soll zu einer Verankerung der Gutleb AG in die jeweilige Region führen.
- Über das Projekt „**Individualität der Betreuung**“ werden wir unsere Betreuungsqualität noch stärker als bisher auf unsere Kunden ausrichten.
- Das Projekt „**Aufbau Gutleb-Beziehungsgeflecht**“ soll den Prozess des Zusammenwachsens und des gegenseitigen Lernens von Dresden und Karlsruhe beschleunigen und verbessern.
- Mit dem Projekt „**Glaubwürdigkeit**“ werden wir die Glaubwürdigkeit der „neuen“ Gutleb AG bei den externen Partnern an allen Standorten stärken.
- Mittels „**Ein-Bindung durch Schulung**“ wollen wir die Gutleb AG zu einem Ort des gegenseitigen internen/externen Erfahrungsaustauschs machen.

Und auch für das BSC-Gesamtprojekt haben wir uns, diesmal in der BSC-Projektsteuerungsgruppe Gedanken gemacht:

- Mit dem **BSC-Gesamtprojekt** wollen wir die erfolgreiche Umsetzung der Gesamtstrategie der Gutleb AG sicherstellen. Der gemeinsamen Strategie aller Einrichtungen. Denn wir waren nun, das spürten wir förmlich, auf dem Weg zu einem Unternehmen.

Das werden wir uns antun!

6.2.2.4 Strategische Erlöse mit einer Projektkennzahl messen

Maßnahmen zur Umsetzung von Strategien führen erst mit einer gewissen, manchmal Jahre messenden Verzögerung zu Erlösen, zu Gewinnen. Und auch das ist natürlich nicht sicher. Aber die Aufwendungen, seien es laufende strategische Projektkosten, Investitionen im Rahmen eines Projekts oder aber die berühmten „ehda-Kosten“, nämlich interner Zeitaufwand (die Kosten für den Zeitaufwand unserer Mitarbeiter sind hoffentlich nicht „eh da“!).

Es fehlt also bei jedem strategischen Projekt eine Maßgröße für den strategischen Erfolg.

- als messfähige Beschreibung des Projektzieles
- als Projektion des Weges zum Ziel

- als Zielwert für den (späteren) Projektleiter

Und so sollte der Erfolg der Projekte an folgenden Kennzahlen gemessen werden:

| Ziel des Projekts | Projektbezeichnung | Kennzahl |
|---|----------------------------------|--|
| Zusammenarbeit in der Region | Kooperative Infrastruktur | Anzahl Vereinbarungen mit Gebietskörperschaften |
| Wertschöpfungskette mit unseren Partnern aufeinander ausrichten | Synergien | Anzahl Gespräche zur Abstimmung von Schnittstellen |
| Verankerung Gutleb in der Region | Regionale Angebote | Anzahl Veranstaltungen |
| Bessere Betreuungsqualität | Individualität der Betreuung | Betreuungszeit |
| Besseres Zusammenleben von Dresden und Karlsruhe | Aufbau Gutleb-Beziehungsgeflecht | Anzahl Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern, die an einem Austauschprogramm teilgenommen haben |
| Glaubwürdigkeit der Gutleb AG bei externen Partnern | Glaubwürdigkeit | Medienberichte |
| Externe Partner über Schulungen einbinden | Einbindung durch Schulung | Anzahl veranstalteter Seminare mit internen und externen Teilnehmern |

Nicht ganz einfach gestaltete sich die Ermittlung der Istwerte für die einzelnen Projektkennzahlen. Aber nur mit diesen Istwerten konnte eine sachgerechte Zielstellung in Form je eines Sollwertes für die jeweiligen Quartale in der Zukunft gegeben werden.

Und natürlich war mit der Festlegung der Zielwerte auch die Projektdauer zu definieren.

Übrigens: Es hat mich während des Entscheidungsworkshops überrascht, wie heftig wir über die Zielwerte der Projekte diskutiert hatten – obwohl wir uns doch eigentlich über die Ziele der Projekte bereits im BSC-Workshop ausgetauscht hatten. Aber wie so häufig: Zahlen sind eine andere Diskussionsgrundlage als Worte, in die jeder anderes hineininterpretiert!

6.2.2.5 Projektstrukturen ergänzen

Wir hatten bei der Ideenfindung für zielgerichtete strategische Aktionen nicht an Projekte gedacht, nicht an sie denken können. Und so war das „Sammelsurium“ aus Ideen, das wir zu einem Projekt zusammengefasst hatten, natürlich noch kein Projekt. Hierzu fehlten viele weitere Maßnahmen.

Die Projektteams ergänzten unseren Ideenpool mit weiteren notwendigen Aktionen, damit das Projektziel innerhalb des festgelegten Zeitraums erreicht werden konnte. Dabei haben sie unser strategisches Koordinatensystem als Auswahlkriterium auch für die neuen Ideen herangezogen. Bei einigen Projekten war anschließend die Anzahl der Aktionskarten, der angeordneten Maßnahmen so groß, dass die Projektteams vorschlugen, die Projekte in mehrere Teilprojekte zu gliedern.

Ein Team machte einen interessanten Vorschlag zur Projektumsetzung: „Wäre es nicht sinnvoll, für das Projekt eine Projekt-Scorecard zu erarbeiten?“ Eben ausgewogen Messgrößen zu erarbeiten, mit denen der Projektleiter die Umsetzung des Projekts steuern kann. Tolle Idee, wir werden sie aufgreifen (unsere Moderatoren erwähnten bei der Diskussion dieses Vorschlages, dass bereits einige Unternehmen in Deutschland mit der Managementmethode Balanced Scorecard-Projekte bearbeiten)!

6.2.2.6 Zeitliche Abfolge der Projektschritte klären und benötigte Projektressourcen abschätzen

Und dann galt es, die einzelnen Projektschritte zeitlich zu strukturieren:

- Was kommt zuerst,
- welche Aktion läuft mit anderen parallel,
- wo befinden sich Eckpunkte, die erledigt sein müssen, bevor mit anderen Maßnahmen begonnen werden kann.
- Und wie ist das in den Projektzeitplan zu integrieren.

Ein Projektteam versuchte, angeregt durch einen Freund, hierzu die Projektsoftware MS-Project einzusetzen. Eine tolle Softwarelösung, wenn man sie beherrscht und dann auch täglich anwendet. Aber das Team scheiterte; der Aufwand für das Erlernen der Software war zu groß. Auch die von den Moderatoren entwickelte Software MyBSC2 (auf beigefügter CD enthalten) ist wohl in dieser Hinsicht nicht das Gelbe vom Ei. Was nicht ist, kann ja noch

werden! Wir haben uns dann mit EXCEL begnügt, für unsere Zwecke der Darstellung und Zusammenfassung reichte sie vollkommen aus.

Beim ersten Treffen der BSC-Projektsteuerungsgruppe moserten die Projektleiter: „Dies können wir nicht schaffen – wie sollen wir in so kurzer Zeit die Projektkosten ermitteln“. Manfred und ich redeten mit Engelszungen und versuchten darzulegen, dass es nicht darum ginge, exakt vorherzusagen, welche Kosten anfallen würden. Aber die Teams sollten uns etwas mehr als eine Vorstellung von den zu erwartenden Kosten geben.

Dazu reicht es vollkommen, wenn für jede Aktion, jede Maßnahme die erwarteten Kosten (laufende Kosten, Investitionskosten und bewertete Zeit unserer Mitarbeiter – die „ehda-Kosten“) geschätzt werden.

So haben sie es dann auch gemacht.

Im Nachhinein: So falsch lagen die Schätzungen nicht. Lediglich ein Team, das (aus politischen Gründen) sein Projekt umgesetzt sehen wollte, hatte die Kosten „knirsch“ geschätzt. Im Endergebnis lagen die entstandenen Projektkosten 23 % über den ursprünglich geplanten. Aber der später für dieses Projekt nominierte Projektleiter hatte frühzeitig gewarnt, dass der angedachte Kostenrahmen nicht ausreichen würde. Die Kosten der anderen umgesetzten Projekte lagen im Rahmen von plus/minus 10 % der geschätzten Ansätze.

Bei Projekten in Millionenhöhe würde ich natürlich zunächst nur eine Grundsatzentscheidung treffen und eine Feinplanung folgen lassen, die sicherlich ein Vierteljahr und gehörigen Aufwand benötigt. Aber auch da kommt es immer wieder zu nicht unerheblichen Kostenschwankungen gegenüber dem Planansatz. Man kann eben nicht alles exakt vorhersehen!

6.2.2.7 Projektauswirkungen untersuchen

Ein weiteres Thema mussten wir im BSC-Projektsteuerungskreis klären. Alle Projektteams, die während des BSC-Workshops ins Leben gerufen wurden, waren voller Tatendrang. Es wäre nicht gut gewesen, wenn wir diesen Elan, diese Begeisterung für die gemeinsame Sache nicht genutzt oder schlimmer noch, enttäuscht hätten. Aber wir konnten uns auch keine kopflose „Hektik“ erlauben. Schließlich mussten wir das Tages- und das strategische Projektgeschäft gleichermaßen meistern. Daher mussten wir die vielen Projekte in ihrer Bedeutung für unsere strategischen Ziele priorisieren und in

eine zeitliche Abhängigkeit bringen. Wir wollten aber auch die Chance nutzen, einige Aktionen sofort durchführen zu können. Aber:

- Welche Projekte sollten wir sofort beginnen?
- Wie könnte die zeitliche Reihenfolge aussehen?
- Welche Aktionen können wir, unabhängig von den definierten Projekten sofort beauftragen?

Um diese Fragen beantworten zu können, entwickelten wir Bewertungsmaßstäbe zur Prioritätenfestlegung der Projekte:

Die Projektteams sollten die Auswirkungen ihrer Projekte auf das strategische Zielsystem der Gutleb AG abschätzen. Dies erfolgte mittels einer einfachen Skalierung von 0 = keine Auswirkung, 1 = Auswirkung und 2 = hohe Auswirkung im jeweiligen Entwicklungsfeld (s. Abb. 61).

| strategisches Projekt "Aufbau Gutleb- Beziehungsgeflecht" | strategische Themen | | | Summe |
|---|---------------------|----------------|--------------------|-----------|
| | Unternehmenskultur | Ausstattung | Betreuungsqualität | |
| Entwicklungsgebiet | | | | |
| Kunde: Engagement | kein Einfluss | kein Einfluss | kein Einfluss | 0 |
| Mitarbeiter: Engagement | kein Einfluss | Einfluss | kein Einfluss | 1 |
| GP: Vereinheitlichung | Einfluss | hoher Einfluss | Einfluss | 4 |
| fin. Ressourcen: Rating | Einfluss | hoher Einfluss | Einfluss | 4 |
| Kooperation: Angebotsvielfalt | hoher Einfluss | hoher Einfluss | Einfluss | 5 |
| Summe Punkte strat. Projekt: | 6 | 9 | 5 | 14 |

| |
|-------------------|
| kein Einfluss = 0 |
| Einfluss = 1 |
| hoher Einfluss=2 |

Abb. 61: Projektbewertung

Insgesamt kamen wir durch dieses differenzierte Bewertungsverfahren zu folgender Projektbewertung:

| Projektbezeichnung | Projektbewertung | Rang |
|----------------------------------|------------------|------|
| Kooperative Infrastruktur | 21 | 4 |
| Synergien | 22 | 3 |
| Regionale Angebote | 32 | 1 |
| Individualität der Betreuung | 21 | 4 |
| Aufbau Gutleb-Beziehungsgeflecht | 14 | 6 |
| Glaubwürdigkeit | 12 | 7 |

| Projektbezeichnung | Projektbewertung | Rang |
|---------------------------|------------------|------|
| Einbindung durch Schulung | 30 | 2 |

Als Alternative zu dieser Art obiger Projektbewertung könnte man auch die Projekte nur auf die Ziele des Koordinatensystems beziehen, z. B. mit einer Punkteskala von -2 bis +2 (s. Abb. 62).

| Projektbewertung Projekt wirkt sich negativ aus = -2 Projekt wirkt sich nicht aus = 0 Projekt wirkt sich positiv aus = +2 | | Kooperative Infrastruktur Synergien Regionale Angebote Inhalt: Qualität der Betreuung Ausform. Content-Beziehungsgehalt Chancenvielfalt Einbindung durch Schulung | | | | | | |
|---|---------------------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Leitziel: | soziale Zentren | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Thema 1: | Unternehmenskultur | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Thema 2: | Auslastung | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Thema 3: | Betreuungsqualität | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 |
| GP: | Vereinheitlichung | 1 | 1 | 1 | -1 | 0 | 0 | 1 |
| fin. Ressourcen: | Rating | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Kooperation: | Angebotsvielfalt | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| Summe Projektbewertung | | 8 | 7 | 9 | 8 | 3 | 3 | 9 |

Abb. 62: Alternative Projektbewertung

Diese wie jede andere Art von Bewertung ergibt keinen „richtigen“ Wert. Man erhält jedoch eine Diskussionsgrundlage und kann Punkt für Punkt auf Basis einer gleichartigen, vergleichbaren Struktur bereden – wir alle haben gleiche oder zumindest annähernd gleiche Bilder als Bewertungsgrundlage im Kopf.

Weiterhin gelten als prioritätsfördernd:

- Hohe Priorität haben Projekte mit einer schnellen Realisierungsmöglichkeit, denn frühe Erfolge stärken den Veränderungswillen und geben unserem Fusionsprozess mehr Kraft. Projekte, die erst spät Ergebnisse vorweisen können, „zehren“ an den „organisatorischen“ Nerven und hemmen eher unseren Veränderungselan.
- Im Angesicht der Tatsache, dass die Gutleb AG nur endliche Ressourcen zur Verfügung hat, haben die Projekte Priorität, die

einen hohen Nutzungsgrad aufweisen. Ein hoher Nutzungsgrad ist dann gegeben, wenn die Ressourcen, die in das Projekt fließen auch positive Auswirkungen auf andere Projekte. Es sind also Projekte mit einer großen unternehmerischen Hebelwirkung.

Welche Projekte erreichen die schnellste Wirkung?

Nun begannen wir, uns Gedanken zu machen über die Bewertung der einzelnen Projekte im Hinblick auf deren „Wirkungsgeschwindigkeit“. Welche der Projekte werden kurz- bzw. mittelfristig oder erst nach längerer Zeit wirksame Ergebnisse hinsichtlich unseres Leitziels liefern?

Unsere zeitliche Bewertung ergab Abb. 63.

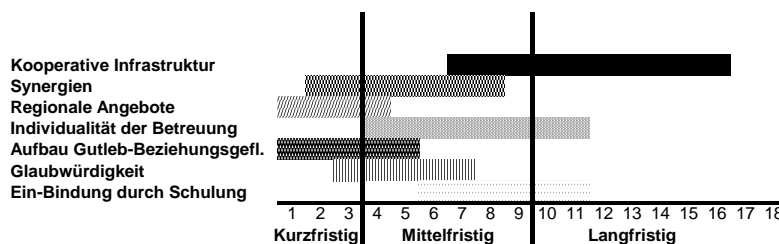


Abb. 63: Wirkungsgeschwindigkeit der einzelnen Projekte

Demnach könnten wir mit den Projekten „regionale Angebote“ und „Aufbau Gutleb-Beziehungsgeflecht“ sehr schnell anfangen und aufgrund der kurzen Laufzeit auch insbesondere bei den regionalen Angeboten schnell Erfolge vorweisen.

Welche Projekte haben die größte Hebelwirkung?

Wir untersuchten in der BSC-Projektsteuerungsgruppe weiterhin die Wirkungen der Projekte aufeinander, d. h. wie stark beeinflusst ein Projekt andere Projekte bzw. wie stark wird es von anderen beeinflusst. Je singulärer Projekte (also ohne Einfluss auf andere oder von anderen Projekten), desto geringer ist die Hebelwirkung dieses Projekts.

Unsere Analyse der „Hebelwirkungsprojekte“ ergab Abb. 64.

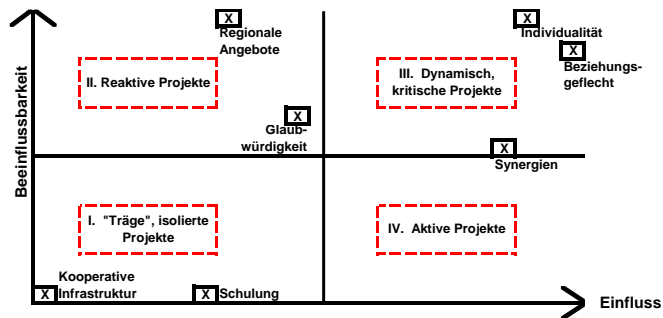


Abb. 64: Hebelwirkung der einzelnen Projekte

Die Projekte „Aufbau Beziehungsgeflecht“ und „Individualität“ waren nach unserer Analyse die zwei dynamischsten Projekte mit der größten Breitenwirkung, mit den größten Hebelwirkungen. Im Gegensatz dazu sind die Projekte „kooperative Infrastruktur“ und „Schulung“ singuläre Projekte mit wenig direkter Wirkung auf andere Projekte.

Wie hängen die Projekte inhaltlich miteinander zusammen?

Die einzelnen Projekte sind inhaltlich mehr oder weniger miteinander verbunden.

- Sie können voneinander abhängen, indem sie gemeinsame Ressourcen benötigen. Die Projektleiter müssen sich also bei der Nutzung dieser Ressourcen abstimmen. Bei vielen Projekten gilt dies z. B. für die Nutzung der Ressource „Experten“ – viele Führungskräfte arbeiten parallel in verschiedenen Projekten mit. Bei uns ist die Mitarbeit vieler aus der Linienorganisation gefordert. Wir wollten dabei jedoch vermeiden, dass unkoordiniert auf die Ressource „Mitarbeiter“ gleichzeitig und konkurrierend zugegriffen wird.
- Häufig hängen Projekte von den Ergebnissen anderer Projekte ab. So macht es z. B. wenig Sinn, sofort mit dem Teilprojekt „Ausrichtung der Datenverarbeitung“ des Projekts „Infrastruktur“ zu beginnen, wenn nicht vorher die Grundlagen wie die Definition gemeinsamer Servicestandards, die Entscheidung über Eigenentwicklung und Fremdleistung etc. definiert wurden (Aufgaben des Projekts „Synergien“).

- Und schließlich können Projekte auf ein gemeinsames Ziel hinwirken und daher gegenseitige Abstimmung benötigen. So arbeiten mehrere unserer Projekte am Bild von Gutleb in der Öffentlichkeit. Es wäre schlecht, wenn dies unkoordiniert geschehen würde.

6.2.2.8 Projektabbruchbedingungen festlegen

Nicht alle Projekte sind am Ende erfolgreich. Die Kosten sind häufig erheblich höher als geplant, die Erträge (bei unseren strategischen Projekten also die mittels der Kennzahlen gemessenen Werte) erreichen nicht die gewünschten Ziele. Wer kennt das nicht. Man schätzt, dass mehr als 50 % der Projekte – je größer, umso mehr – nicht das avisierte Ziel erreichen! Andere Statistiken sprechen sogar von 85 %!

Üblicherweise merkt man ja schon vorher, dass es nicht wie gewünscht läuft, aber die Entscheidung über einen Projektabbruch wird immer wieder verschoben – Prinzip Hoffnung. So etwas kann sehr teuer werden. Das sollte uns nicht passieren! Daher beschlossen wir in der BSC-Projektsteuerungsgruppe, für jedes Projekt auch Abbruchkriterien zu definieren. Für jedes Quartal wurden ein „Warnwert“ sowie ein „Abbruchwert“ bezüglich Kosten und „Erträgen“ festgelegt.

Diese individuellen Warnwerte, gemessen als prozentuale Abweichung vom Sollwert, zeigen dem späteren Projektverantwortlichen und uns als Führungskräften, dass wir (schnell) reagieren müssen. Eine große Hilfe, da wir dem Prinzip Hoffnung Grenzen gesetzt haben.

6.2.3 Der Entscheidungsworkshop

Die Vorarbeiten in der BSC-Projektgruppe waren gut gelaufen. Besonders gut war, dass wir so die Runde der von den BSC-Gedanken „Infizierten“ von 15 (Teilnehmern am Strategie- und am BSC-Workshop) um 14 Kollegen erweitern konnten, die an der Projektbearbeitung mitgeholfen haben.

Die Führungsmannschaft der Gutleb AG traf sich sieben Wochen nach dem BSC-Workshop, um zu entscheiden, welche strategischen Projekte mit welchen Ressourcen ausgestattet werden, welche Ziele verfolgt und gemessen werden sollten. Die Diskussionen waren intensiv, aber dank der guten Vorarbeit der Projektgruppen hatten wir alle ein einigermaßen gleiches Bild von

dem, was wir uns vornehmen wollten. Und konnten uns so recht bald verstehen.

Vorab führte ein Punkt aber zu heftigen Diskussionen, mehr als vier Stunden benötigten wir, um ihn abzuhaken: Die Moderatoren – wir hatten sie auch zum Entscheidungsworkshop geladen – hatten uns vor sieben Wochen gebeten, alle laufenden Projekte aus unserem Verantwortungsbereich aufzulisten. „Kleinigkeit“ dachten wir alle. Da die Moderatoren aber vorher Jochen Bierath, unseren „Finanzminister“ informiert hatten, wies er sofort darauf hin, dass nach unserem Entscheidungsworkshop keine Projektaufwendungen für Projekte mehr akzeptiert werden würden, die wir beim Entscheidungsworkshop nicht zustimmend behandelt hätten.

Alle waren überrascht, wie viele Projekte, manche bereits angelaufen oder noch „in den letzten Zügen“, wir derzeit bewegten. Oder auch genehmigt aber noch nicht begonnen waren. Ich ging von vielleicht 20 Projekten aus, aber: Es wurden 84 Projekte, die wir nun alle mittels des strategischen Koordinatensystems, den Zielen unserer Strategie abprüften. Vieles war nicht (mehr) strategieorientiert, musste gestrichen werden. Das gab natürlich ein Hauen und Stechen, aber wir blieben konsequent. Fast.

Um die Gemüter zu besänftigen schlug ich vor, dass jeder ein, nur ein nicht den strategischen Zielen entsprechendes Projekt in eine zweite Runde einbringen konnte. Dieses sollte bei der nächsten Sitzung des Führungskreises besprochen werden. Und so haben wir dann fünf nicht konsequent die Strategie unterstützende Projekte am Leben gehalten. Muss man immer konsequent sein? Ist nicht ein bisschen Luxus auch ein Zeichen für Lebensqualität?

Trotzdem: Wir haben fast 1,4 Mio. EUR durch diese Einsparaktion für unsere neuen strategischen Projekte aufbringen können!

Und dann haben wir uns für die Umsetzung folgender fünf der sieben angedachten Projekte entschieden:

| | |
|------------------------------|---|
| Regionale Angebote | 1 |
| Einbindung durch Schulung | 2 |
| Synergien | 3 |
| Kooperative Infrastruktur | 4 |
| Individualität der Betreuung | 5 |

Aus zweien der fünf Projekte haben wir einzelne Projektideen bzw. einzelne Maßnahmen oder Aktionsbündel (Teilprojekte) – so sie entscheidungsreif waren – ausgegliedert, um unverzüglich zu präsentablen Erfolgen zu kommen (Motivation!). Die Aktionen bzw. Teilprojekte werden von den normalerweise dafür zuständigen Verantwortungsbereichen außerhalb der Projektorganisation durchgeführt. Für deren Controlling ist die BSC-Projektsteuerungsgruppe verantwortlich.

Für die fünf BSC-Projekte wurden noch die Projektleiter bestimmt. Sie kamen bis auf eine Ausnahme aus der „zweiten Reihe“, sollten und wollten sich Sporen bei der Projektumsetzung verdienen. Damit diese auch die notwendige Unterstützung bei der Umsetzung erhalten, sollten die alten Projektleiter, die die Projekte mit ihrem Team definiert hatten, als „Kümmerer“ oder Projektpaten fungieren.

Die beiden zurückgestellten Projekte Aufbau Gutleb-Beziehungsgeflecht und Glaubwürdigkeit sollten zur nächsten BSC-Runde in einem Jahr wieder vorgestellt werden – vielleicht haben wir ja dann dafür freie Kapazitäten, Finanzmittel. Wenn nichts anderes dazwischen kommt!

6.3 Strategische Projekte umsetzen

Alle, die schon mit Projekten gearbeitet haben, wissen, dass es im Anfangsstadium einer Lernphase bedarf, bis sich ein Projekt „zurecht gerüttelt“ hat, bis dem Team der Projektauftrag klar ist und sich das notwendige Vertrauen aufgebaut hat, um gemeinsam produktiv zu arbeiten.

Im Vergleich mit der „normalen“ Linienorganisation, in der die Prozesse aufeinander abgestimmt sind, die Beteiligten sich gut kennen und die Schwachstellen im Prozess richtig einschätzen können, braucht ein Projekt relativ lange, bis erste brauchbare Ergebnisse vorliegen.

Wir benötigten aber schnelle Resultate. Alle unsere Mitarbeiter in Dresden und Karlsruhe sollten sehen, sollten spüren, dass positive Energie vorhanden ist, dass keiner „abgewickelt“ werden soll, dass wir genügend Potenzial im Markt erschließen können, um das geplante Wachstum auch erfolgreich zu meistern.

Daher gingen die fünf Projektteams zusammen mit der BSC-Projektsteuerungsgruppe ihre Aktionslisten durch, um die Maßnahmen zu identifizieren, die schnell und direkt von Mitarbeitern der Linienorganisation

ausgeführt werden konnten. Es musste lediglich sichergestellt werden, dass die gemeinsame Linie, der Geist, der hinter den Aktionen stehen sollte, nicht verloren geht. Natürlich mussten die Projektleiter selbst diese Sofortaktionen bei den Linienverantwortlichen beauftragen.

Beschlossen, verkündet und getan – mit Begeisterung machten sich die Projektleiter daran, ihre Ideen mit dem Führungspersonal der einzelnen Einrichtungen abzustimmen, um dann abgestimmte und von allen akzeptierte Aufträge zu formulieren. Wir erkannten schnell, wie elementar wichtig es war, intensiv mit den Mitarbeitern der beauftragten Einrichtungen die Schnellschüsse zu diskutieren. Wir sahen, dass vor allem bei den Personen, die nicht am Strategieprozess beteiligt waren, noch ein hoher Klärungs- und Diskussionsbedarf bestand. Kommunikation als Grundlage von Veränderungsprozessen!

6.3.1 Berichte, Treffen und Dokumentation

Um die Kommunikation in den Projektteams und zwischen den Teams intensiv zu führen, trafen wir uns regelmäßig.

Obwohl die praktische Projektarbeit auf mehrere Standorte in Baden und Sachsen verteilt war, beschlossen wir, in Pirna (unserer „Piloteinrichtung“) einen Projektraum zu „akquirieren“. Dort wurden die wichtigsten Dokumente als eine Art „Dauerausstellung“ für alle immer sichtbar angebracht. Der Projektraum sah bald wirklich wild aus: mit Flipcharts, Briefen, Zeitdiagrammen usw., die alle an den Wänden hingen. Aber es half uns, nicht den Fokus für die jeweiligen Projekte zu verlieren. Einen derartigen Projektraum sollten nach und nach auch die anderen an Projekten beteiligten Einrichtungen der Gutleb AG erhalten.

Ein größeres Problem bestand in der Koordination der nun aus 10 Personen bestehenden BSC-Projektsteuerungsgruppe. Wir haben im Prinzip zwei Ebenen der Verantwortung definiert:

1. Ebene des Einzelprojekts mit dem BSC-Projektleiter und dem jeweiligen Projektteam:
Die Aufgabe der jeweiligen Projektteams war die Auftragserteilung und Steuerung der beschlossenen Einzelmaßnahmen in der Linie, um die vereinbarten Ziele hinsichtlich Qualität, Kosten und Zeit zu erreichen sowie die Berichterstattung an die BSC-Projektsteuerungsgruppe.

2. Ebene der Gesamtsteuerung mit der BSC-Projektsteuerungsgruppe und Jens Harig als Gesamtprojektleiter.
Hier lagen die Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der Steuerung und Abstimmung zwischen den Einzelprojekten.

Zum Informationsaustausch und der gegenseitigen Abstimmung richteten wir alle vier Wochen ein Treffen aller Projektleiter aus, an dem natürlich auch der BSC-Gesamtprojektleiter Jens teilnahmen. Bei Bedarf kamen noch weitere Projektteammitglieder, Mitarbeiter oder Führungskräfte aus dem Unternehmen hinzu.

Die Agenda für die jeweiligen Treffen stellten wir drei Tage vorher allen Mitarbeitern im Unternehmen zur Verfügung. Die Treffen dokumentierten wir simultan über einen Beamer auf einem Laptop. So erhielten wir ein sehr gutes „Verlaufsprotokoll“, d. h. es war auch für die Nichtanwesenden einigermaßen nachvollziehbar, wie wir zu bestimmten Ergebnissen gekommen waren. Immer wenn Aufgaben definiert wurden, erstellten wir eine Aktionsliste mit „wer, was, wann“.

So hatten wir eine relativ ausführliche und – noch wichtiger – schnelle Dokumentation, ohne den üblichen Abstimmungsanstrengungen. Änderungen an der Mitschrift erfolgten zeitgleich während des Treffens, denn alle Teilnehmer sahen sofort, was dokumentiert wurde. Ein Verfahren, das uns sehr viel Zeit sparte.

Jedes dritte Treffen fand in der BSC-Projektsteuerungsgruppe, also zu zehnt statt. Am Tag darauf präsentierte diese Gruppe dann im Führungskreis der Gutleb AG die Ergebnisse der strategischen Projekte. Wir besprachen den jeweiligen Projektstand, erfuhren von Schwierigkeiten und Erfolgen.

Die jeweiligen Projektkosten waren natürlich leicht zu ermitteln, aber beim Messen der strategischen Erfolge brauchten wir noch etwas Erfahrung. Nicht alle angedachten Kennzahlen für die Projekte, aber auch für unsere Entwicklungsgebiete und strategischen Themen erwiesen sich sofort als geeignet. Wir mussten eben lernen, mit so genannten weichen Faktoren umzugehen!

So justierten wir nach, einigten uns auf Erfolg versprechendere Wege.

Und nahmen es ernst, wenn Kennzahlen im gelben Bereich landeten, zuweilen auch dem roten Bereich nahe kamen. Hatten wir eventuell nicht genügend geschulte Projektleiter, reichte die Erfahrung im Messen der immateri-

ellen Faktoren, waren unsere Annahmeketten wirklich richtig, hatte sich die Umwelt anders als erwartet verhalten?

All diese Fragen kamen natürlich immer wieder auf. Das ist Tagesgeschäft! Am wichtigsten war uns jedoch die permanente Kommunikation über unsere strategischen Arbeiten. Über unser Tun auf dem Weg zum Ziel!

6.3.2 Projektmarketing

Projektmarketing wird allzu oft als das bloße Verkaufen der Projekte im Unternehmen verstanden. So war auch unser Verständnis. Um etwas verkaufen zu können, muss man etwas produziert haben. Daher die Scheu vieler unserer Projektleiter, an die Öffentlichkeit zu gehen, bevor nicht alle Ergebnisse wirklich abgesichert waren. Dann aber wollten sie „professionelles“ Marketing machen: Meilensteine feiern und in der Firmenzeitung darüber berichten.

Aber wir stellten fest, dass dies viel zu kurz gegriffen war. Wenn Marketing die Kenntnis des Marktes, der Bedürfnisse und Bedarfe der Kunden sowie die Entwicklung von Strategien zur Befriedigung dieser Bedürfnisse bedeutet, was heißt dies dann für das Projektmarketing? Wer sind die Kunden beim Projektmarketing?

Projekt-Kunden sind die betroffenen bzw. am Projekt beteiligten Gruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens sowie diejenigen, die Macht über das Projekt ausüben können.

In Zukunft wollten wir uns viel intensiver mit der Interessenslage dieser „Anspruchsgruppen“ auseinandersetzen, um eventuelle Krisen zu vermeiden. Wir mussten uns also die Frage stellen, was aus der individuellen, durchaus egoistischen Sicht der betroffenen Gruppen als Wunsch, was als Gefahr gesehen wird. Dies bedeutet nicht, es jedem Recht zu machen. Aber wir müssen im Vorfeld wissen, wo mögliches „Störfeuer“ herkommen könnte.

Projektmarketing schrieb sich in erster Linie die BSC-Projektsteuerungsgruppe auf die Fahne. Aber wir verlangen auch von den einzelnen Projektteams, sich intensiver mit den Anspruchsgruppen auseinanderzusetzen.

Wir machten es z. B. zur Pflicht, die den unterschiedlichen Interessen der jeweiligen Anspruchsgruppen resultierenden Konfliktpotenziale zu überprüfen.

fen. Dazu mussten die Projektteams die Anspruchsgruppen benennen und deren mögliche Interessen bewerten.

Besonders sollten sie folgende Fragen klären:

- Was ist das zugrunde liegende Interesse der jeweiligen Anspruchsgruppe? Wozu dient das Projekt aus Sicht dieser Gruppe?
- Woran würde die Anspruchsgruppe die Erfüllung ihrer Interessen messen? Welche Ziele lassen sich aus den Interessen ableiten?
- Werden deren Interessen im Zuge des Projekts positiv oder negativ betroffen?
- Steht die Anspruchsgruppe dem Projekt eher positiv oder negativ gegenüber?
- Welche Strategie schlägt das Projektteam gegenüber der Anspruchsgruppe vor (gewinnen, neutralisieren, ignorieren ...)

Es lassen sich vier Gruppen von Anspruchsgruppen identifizieren:

- Gruppen mit wenig Betroffenheit und Macht: Für diese Gruppen ist es ausreichend, wenn das betreffende Projektteam sie in regelmäßigen Abständen über den Projektverlauf und die Ergebnisse informiert.
- Gruppen mit hoher Betroffenheit und geringer Macht: Dies sind in der Regel die betroffenen Mitarbeiter. Sie gilt es stark in die Arbeit mit einzubinden. Geschieht dies nicht, werden wesentliche Aspekte vernachlässigt, und wir haben anschließend große Schwierigkeiten mit der Umsetzung des Projekts.
- Gruppen mit hoher Betroffenheit und hoher Macht: zumeist das involvierte Management. Diese Gruppen sollten effektiv in die Projektarbeit integriert werden. Anderenfalls können sie die gesamte Arbeit zum Scheitern bringen.
- Die Gruppe mit geringer Betroffenheit und hoher Macht: Dies ist in der Regel die Geschäftsführung, der Vorstand oder die Mitarbeiter des Controllings. Ohne die Akzeptanz dieser Personen läuft nichts. Die Einbindung in den BSC-Prozess muss permanent erfolgen, nicht nur zu unseren vierteljährlichen Strategiesitzungen.

Aber das Wissen um die Ziele und Erwartungen der Anspruchsgruppen reicht nicht. Wir müssen alle im Unternehmen überzeugen, alle informieren, dass strategisches Tun unser aller Zukunft sichert. Daher haben wir ein BSC-Marketing-Handbuch verfasst, das in drei Teile gegliedert ist:

1. Für den schnellen Leser:
Zwei Seiten Erläuterung: Was ist eine Balanced Scorecard und was bedeutet ihr Einsatz für jeden Einzelnen.
2. Für den Interessierten:
Zehn Seiten Erklärung des strategischen Ansatzes der Gutleb AG und der vor uns liegenden Aufgaben. Das „taktische“ Haus der Balanced Scorecard wird vorgestellt, mit allen relevanten Zielen für die strategischen Themen und die Entwicklungsgebiete. Und natürlich die anstehenden strategischen Projekte.
3. Für unsere Führungskräfte:
Gut dreißig Seiten Erläuterung im Detail, die es ermöglichen soll, über den Balanced Scorecard-Prozess bei der Gutleb AG nicht nur vor Mitarbeitern, sondern auch vor externem Publikum zu berichten. Hierzu gehört auch eine PowerPoint-Dokumentation!

Das komplette BSC-Marketing-Handbuch²⁶ haben alle Mitarbeiter, ohne Ausnahme, erhalten. Ein weiterer Schritt zur Verbreitung des strategischen Gedankens im Unternehmen.

6.3.3 Wir müssen umplanen – uns erreicht die Flut

Über eine Krise muss ich noch berichten. Sie warf unsere strategische Planung wirklich vollkommen über den Haufen.

Viele von Ihnen werden sich an die so genannte Jahrhundertflut im August 2002 erinnern. Dresden war eine der mit am schlimmsten betroffenen Gegenden. Zwei unserer Häuser, wunderschön direkt an der Elbe gelegen, standen auch unter Wasser. Von heute auf morgen änderten sich dadurch die Rahmenbedingungen für die laufenden strategischen Projekte.

Dies betraf zum einen die verfügbaren Geldmittel. Wir mussten kurzfristig erhebliche Summen für die Renovierung bzw. Instandsetzung unserer beiden von der Flut betroffenen Einrichtungen aufbringen. Auch wenn wir diese

²⁶ Ein Beispiel für ein derartiges BSC-Marketing-Handbuch befindet sich auf der beigegeführten CD.

Mittel später wiederbekamen, wurden erst einmal die Mittel für das BSC-Gesamtprojekt gekürzt– mehr als 40 % des Budgets!

Natürlich lag bei allen Projekten auch deshalb die Arbeit flach, da die meisten Projektmitarbeiter, auch die aus Baden (!) in die Organisation der Aufräummaßnahmen eingespannt waren.

In der BSC-Projektsteuerungsgruppe legten wir kurzfristig Änderungen für das Gesamtprojekt fest:

1. „Es werden zurzeit nur noch folgende zwei Projekte weitergeführt, die große Wirkung für die Gutleb AG haben:
 - Auf- und Ausbau regionaler Angebote
 - Nutzung von Synergien
2. Die anderen nicht so hoch priorisierten Projektteams sollten die bereits begonnenen Aktionen stoppen und so gut dokumentieren, dass sie zu einem späteren Zeitpunkt ohne größere Probleme wieder aufgenommen werden können.
3. Nur kurzfristige Maßnahmen, die innerhalb der nächsten vier Wochen beendet werden können, werden vollendet.
4. Die Projektteams bleiben erhalten. Nach drei Monaten werden – soweit möglich – alle finanzierbaren Projektarbeiten wieder aufgenommen.
5. Die Projektteams werden aufgefordert, nach Ideen zu suchen, wie wir in der Krisenbewältigung unsere strategischen Vorhaben wie die Nutzung von Synergien, den Aufbau von Beziehungsgeflechten etc. weiter umsetzen können. Wie können wir z. B. unser Ansehen und unseren Bekanntheitsgrad in der Region durch entsprechende Maßnahmen bei der Krisenbewältigung stärken? Wie können wir die Bindung mit unseren Partnern stärken oder neue Partner gewinnen?“

Es war aufgrund der geänderten Umstände natürlich notwendig, den Projekt-auftrag den geänderten Bedingungen anzupassen.

Durchs Unternehmen ging ein gewaltiger „Ruck“. Sehr viele Mitarbeiter meldeten sich freiwillig, um in Sachsen zu helfen. Dies galt auch für die Projektteams der beiden weiterhin laufenden Projekte. Wir konnten diese allerdings nach längerer Diskussion überzeugen, dass wir nicht nur die dringenden, sondern auch die wichtigen Dinge tun mussten. Denn wir wollen weiter an unserer Zukunft bauen.

Im Nachhinein war die Krisenbewältigung eines unserer größten und intensivsten Projekte, die den Prozess der gemeinsamen Ausrichtung unglaublich voranbrachte. Die Mitarbeiter aus Baden engagierten sich mit vollem Herzen in Dresden. Gemeinsam schufteten sie, um die Gebäude wieder nutzbar, dann um sie schön herzurichten.

Natürlich wäre uns allen am liebsten gewesen, wenn uns diese Krise erspart geblieben wäre. Aber viele unserer Ideen des Projekts „Beziehungsgeflecht“ fanden hier eine viel schnellere und intensivere Umsetzung als ursprünglich gedacht. Intensive Freundschaften entstanden, und noch heute können wir von den Erlebnissen an der Elbe erzählen, gemeinsam über manche Situationen aus diesen Tagen sogar herzlich lachen.

Auch die Integration von Gutleb in Sachsen hat sich durch unsere Krisenbewältigung mehr als ursprünglich geplant verbessert. Wir nutzten alle Möglichkeiten, unseren Kooperationspartnern zu helfen, wo es nur ging. Wir bauten kurzfristig, nachdem wir die ersten Räume wieder hergerichtet hatten, Kapazitäten für Kinderbetreuung auf, halfen den Eltern, die während der Umbauarbeiten nicht wussten, wo sie ihre Kinder unterbringen sollten. Wir verpflegten etliche Senioren, die später wieder in ihre Familien zurückgehen konnten. Wir stellten Unterkünfte für Flutopfer und Helfer zur Verfügung. Wir organisierten Spenden- und Benefizaktionen in Karlsruhe, im ganzen badischen Raum und machten uns damit auch überregional bekannt.

So war diese Krise auch für uns zu einer Chance geworden, so manche unserer Vorhaben aktuell und schnell umzusetzen.

Fazit: Nicht sklavisch an der einmal beschlossenen Strategie hängen,
sondern Chancen nutzen!

Viele unserer definierten Projektziele haben wir tatsächlich über diese Krisenbewältigung erreicht.

Nun sind wir natürlich gehalten zu hinterfragen, was von den ursprünglichen Projektzielen schon erreicht ist und was noch erarbeitet werden muss. Wir passen also die Projekte an die geänderten Rahmenbedingungen an. Aber dies ist eine neue Geschichte ...

6.4 Verbreitung der BSC im Unternehmen

Nun, wie ich oben beschrieben habe, der Prozess der Umsetzung unserer Strategie mittels der Managementmethode Balanced Scorecard läuft. Manchmal stottert er, aber ich glaube, wir haben die Menschen mitgenommen. Mindestens die auf der Führungsebene. Und die in den Einrichtungen?

Auch hier sind wir dabei. Aber, wegen der Flutereignisse hat sich alles etwas verzögert:

Im Sommer 2002 bildeten wir noch sechs Kollegen zu so genannten BSC-Moderatoren aus. Ihre Aufgabe sollte es sein, den Prozess der Strategieumsetzung weiter im Unternehmen zu vertreiben. Nicht aus dem Unternehmen vertreiben, sondern im Unternehmen! Bewusst haben wir nicht „herunterbrechen“ gesagt. Das klingt so nach „Knochen brechen“, nach Vorgabe und Gehorsam. Das wollten wir nicht!

Und dann – unterbrochen eben durch die Elbeflut – wurden in mehreren Einrichtungen auf Leitungsebene BSC-Workshops von unseren eigenen Moderatoren durchgeführt. Mit dem Ziel, dass man sich dort überlegt, „was können wir in unserer Einrichtung machen, um das Leitziel der Gutleb AG zu unterstützen?“. Natürlich gab es da unterschiedliche Ansätze, verschiedene strategische Themen und auch Entwicklungsgebiete in den jeweiligen Einrichtungen. Aber das „Endziel“, das Leitziel war allen gleich – obwohl viele der Einrichtungen sich ein eigenes „Einrichtungsleitziel“ gaben. Das schweißt zusammen.

Für diese BSC-Workshops auf Einrichtungsebene und die danach folgenden auf Abteilungsebene benötigten die Mitarbeiter drei bzw. 2,5 Tage. Gut angelegte Tage! Denn wer, wenn nicht die Betroffenen wissen am besten, was zu tun ist. Und was ihre Kraft hergibt. Bei jedem Workshop war der jeweilige Vorgesetzte dabei, hatte die Aufgabe, die Ausrichtung auf unser Leitziel sicherzustellen.

So bekamen wir im Laufe des ersten Halbjahres 2003 viele Scorecards, die ich teilweise gar nicht kenne. Ich bin ja Führungskraft und muss mich nicht um alle Details kümmern. Das tun die Mitarbeiter schon selbst, denn sie haben sich ja vorgenommen, die selbst erarbeiteten Ziele zu erreichen. Unterstützung benötigen sie natürlich durch das Controlling – armer Manfred Reuse, er reist permanent herum!

Und damit die Koordination der strategischen Arbeiten untereinander klappt, wird jede Einrichtungs- bzw. Abteilungs-Scorecard in der BSC-Projektsteuerungsgruppe vorgestellt. Nicht zur Kontrolle, sondern primär als Aner-

kennung! Die Bereiche bekommen die Gelegenheit, ihre strategischen Ziele zu präsentieren. Und dann in unserer Hauszeitschrift zu veröffentlichen. So hat ein richtiger interner Wettbewerb eingesetzt, der natürlich auch motiviert. Aber eine Scorecard des Monats à la McDonald wollen wir nun doch nicht einführen!

In den größeren Einrichtungen (alle in Sachsen, einige auch in Baden) haben wir Einrichtungs-Projektsteuerungsteams installiert, die sich dort um die konfliktfreie Umsetzung kümmern. Denn Konflikte zwischen Linien- und Projektarbeit gibt es immer wieder. Das ist natürlich. Und nur über Kommunikation lässt sich das einigermaßen regeln.

6.5 Wir haben fertig?

Ja, um diesen Satz von Trappatoni abzuwandeln, es kann schon vorkommen! Wenn wir unser Unternehmen schließen wollen, dann können wir aufhören, uns um strategisches Tun für unsere Gutleb AG zu kümmern. Aber, so lange wir Ziele mit der Gutleb AG und deren Einrichtungen verfolgen, so lange müssen wir uns anstrengen, um unsere strategischen Projekte umzusetzen, und dann nach erfolgter Projektarbeit wieder neue strategische Projekte anzupacken.

Jedes Jahr werden wir uns – am besten im Frühsommer – im Führungskreis zusammensetzen um zu beratschlagen, was die Ziele für die nächste Zeit, die nächsten Jahre sein werden. Und darüber nachdenken, welche Potenziale wir warum errungen haben – und wie wir sie dann auch operativ nutzen können. Und als logische Konsequenz werden wir uns jedes Jahr aufs Neue überlegen müssen, was nun anzupacken, ganz konkret zu tun sei!

| |
|--|
| Balanced Scorecard, it's a never ending story! |
|--|

7 Berichten mit der Balanced Scorecard

Auf einen Blick:

- ⇒ Strategien umsetzen mit der Führungs-Scorecard
- ⇒ Berichte zur Verteilung von Ressourcen – intern wie extern
- ⇒ Man lernt nie aus!
- ⇒ Die Balanced Scorecard für das operative Geschäft

An dieser Stelle holten wir erst einmal tief Luft – symbolisch sozusagen. Wir vergegenwärtigten uns, was da von uns schon alles bewältigt wurde: Eine gemeinsame strategische Basis für die Gutleb AG und die dazu passende Balanced Scorecard zur Umsetzung der Strategie. Beides war gemeinsam erarbeitet worden von Führungskräften aus Dresden wie aus Karlsruhe. Und allein schon die Tatsache, dass wir uns gemeinsam an die Aufgabe gemacht hatten, dass wir gemeinsam eine Strategie und ihre Balanced Scorecard erarbeitet hatten, war ein großer Gewinn. Gemeinsamkeit – der erste Teil! Die Kommunikation miteinander, das gemeinsame Ringen um die „beste Lösung“ hatte uns zusammengeschweißt, na ja, zumindest erst einmal zusammengeführt. Das Schweißen kommt später, das wird die gemeinsame Arbeit an unseren gemeinsamen Zielen bringen.

Mit der Balanced Scorecard hatten wir dafür gesorgt, dass der Gutleb AG nicht nur ein strategisches Zielsystem zur Verfügung stand. Wir hatten auch begonnen, die strategische Tagesarbeit zu organisieren. Projektideen aus dem BSC-Workshop wurden durch kleine Gruppen zu entscheidbaren konkreten Einzelprojekten und Aktionen geformt, mit denen wir die definierten Ziele ansteuerten. Und wir hatten auch dafür gesorgt, dass die Projekte nicht im Planungsstadium verharren. Wir haben dafür gesorgt, dass zumindest die entscheidungsreifen Projektschritte auch begonnen wurden. Wir hatten den Weg zum Ziel beschrieben und fingen nun an, diesen Weg zu beschreiten.

Aber wie im richtigen Leben, man verläuft sich doch allzu leicht. Und so haben wir festgelegt, dass wir uns in dieser Zusammensetzung von Führungskräften je einmal im Quartal sehen, abwechselnd in Dresden und

Karlsruhe. Für einen Tag sehen, um zu besprechen, ob sich die Aufwendungen für strategische Projekte auch wirklich lohnen.

Mussten wir so hohe Reisekosten produzieren? Natürlich wäre es kostengünstiger gewesen, uns nur in Karlsruhe zu treffen. Jedoch: Psychologie ist ein wesentlicher Teil von Führungsarbeit, und so war es allen klar, dass der Gewinn aus dieser Reisetätigkeit größer als der Aufwand ist. Und bald haben wir beschlossen, uns nicht nur in Dresden und Karlsruhe zu treffen, sondern jedes Mal in einem anderen Haus unserer Gutleb AG. So freuen sich alle Einrichtungen unserer Gruppe, Gastgeber für die Geschäftsführung sein zu dürfen. Und wir alle lernen unsere Einrichtungen bei einem Rundgang besser kennen!

Eine kleine Anmerkung sei mir hier noch gestattet. Wir treffen uns immer schon am Abend vorher. Das ist nur ein kleiner zeitlicher Mehraufwand. Aber wir nutzen diesen Abend, um gemeinsam zu essen und in zwangloser Atmosphäre miteinander zu reden. Wir pflegen damit die zarten Pflänzchen der Gemeinsamkeit, die mit unseren Workshops begonnen hatten. Und die anscheinend schon ein wenig Wurzelwerk geschlagen hatten. Denn die beschriebene Krise in der Projektarbeit konnten wir bereits ohne sichtbare Zerwürfnisse meistern. Deshalb wollten wir jede nur mögliche Gelegenheit nutzen, die beteiligten Menschen zusammenzuführen.

Wir müssen lernen, uns zu verstehen.
Erst dann können wir wirklich kommunizieren!

Die Treffen mussten vorbereitet werden. Das war – zumindest bezogen auf die entscheidungsrelevanten Informationen – Aufgabe des Controllings, also von Manfred Reuse, meinem verwunschenen Prinzen.

Eine kleine Geschichte in diesem Zusammenhang habe ich Ihnen bisher verschwiegen. Sie hat bei meiner Entscheidung für Manfred Reuse im Hinterkopf eine nicht unwesentliche Rolle gespielt – neben der Sympathie, die ich innerlich für ihn verspüre. Aber irgendwie kommt sie mir erst jetzt in den Sinn. Vielleicht, weil wir gerade davon gesprochen haben, dass einander Verstehen die Voraussetzung für miteinander Kommunizieren ist. Also damit Sie mich besser verstehen können, erzähle ich jetzt die Sache mit Jochem. Und hoffe, dass Sie mir meine „Vergesslichkeit“ verzeihen.

Jochen Bierath, unser Finanzchef und Controller, soll ja in spätestens drei Jahren mein Nachfolger werden. Aber wegen seiner immensen zeitlichen Belastung für die Gutleb AG bekam er „private Probleme“.

Müssen wir immer um den Brei herumreden? Jochens Frau kam eines Tages zu mir und beklagte sich bitterlich, dass wenn es so weiterginge, die Ehe in die Brüche gehen wird. Nie wäre Jochen abends vor 21 Uhr zu Hause. Die beiden Kinder würden bald nur noch „Onkel“ zu ihm sagen. So ginge es nicht weiter.

Einerseits ärgerte ich mich darüber, dass Jochens Frau ihre „privaten Probleme“ im Gespräch mit mir lösen wollte, andererseits war es doch ein Zeichen für Vertrauen. Ich versprach ihr, dass es zumindest Gutleb-seitig eine Besserung geben würde.

Ich erinnerte mich an meine gescheiterte Ehe, sicherlich aus einem ähnlichen Grund: Ich wollte meine Arbeitsbelastung nicht verringern, und so hatte ich mich für den Job, gegen die Familie entschieden – und nicht nur manchmal bedaure ich es, ohne Kinder und Enkel meinen Lebensabend verbringen zu müssen.

Mit Jochen führte ich dann ein langes Gespräch, erzählte von meiner persönlichen Geschichte und bot an, ihm den Bereich Controlling abzunehmen. Ich würde mich nach einer geeigneten Person umschauchen. Und er sollte das auch tun. „Vielleicht finden wir sogar jemanden aus Dresden. Das wäre doch sicherlich eine Bereicherung für uns. Außerdem, die Trennung von Finanzen und Controlling ist ja auch sinnvoll.“

Jochen bat um Bedenkzeit, besprach sich mit seiner Frau und stimmte dann meinem Vorschlag zu. Und wir legten gemeinsam fest, dass er in seiner persönlichen Scorecard²⁷ wenigstens an zwei Abenden in der Woche vor 18 Uhr zu Hause sein sollte.

Die Entscheidung für Manfred Reuse war also nicht ganz spontan erfolgt. Obwohl ich seine Person zu dem Zeitpunkt noch nicht auf meiner Liste hatte. Aber aufgefallen war er mir schon. Da fiel der Vorschlag von Dieter Brokowski auf fruchtbaren Boden – von dem er allerdings nichts wusste.

Sei's wie es sei: Im Nachhinein hat sich unsere Entscheidung als goldrichtig herausgestellt: Nicht nur das Zusammenwachsen unserer Einrichtungen

²⁷ Mehr zur persönlichen Scorecard unter www.scorecard.de

wurde dadurch erleichtert (wegen der vorhandenen Synergieeffekte wurde die Finanzbuchhaltung zentral in Karlsruhe, die Lohn- und Gehaltsbuchhaltung in Dresden angesiedelt). Manfred zeigte sich auch als ein Mensch, der die Auswirkungen gängelnder Kontrolle am eigenen Leib erfahren hatte. Der verinnerlicht hatte, dass derartige, die Menschen entmündigende Kontrolle Initiative verhindert.

Und aus dieser Erfahrung heraus verstand er sich und das Controlling als Dienstleister für Transparenz. Transparenz, die dazu anregt, Zahlen als Basis für permanentes Lernen zu nutzen. Transparenz, die Motivation fördert, weil sie eine unterstützende Kontrolle im Sinne von konsequenter Eigenverantwortung ermöglicht. So wie ein Trainer unsere Leistungen unterstützt und herausfordert.

Darin unterscheidet sich fördernde Kontrolle mit „C“ (wie Controlling) von hierarchischer Kontrolle, die letztlich immer zur Entmündigung führt.

7.1 Wie die Balanced Scorecard das Berichten verändert

Also, Manfred Reuse war nun verantwortlich für unser Controlling. Wir hatten ihn in unserem Strategiekreis beauftragt, zusammen mit den BSC-Beratern ein Konzept für ein strategisches Berichtswesen zu erstellen.

Ach ja, der Strategiekreis. Er war fast spontan entstanden. Wir hatten zum offiziellen Start des ersten BSC-Projekts eine gemeinsame Tagung der Geschäftsführung mit den Leitern der Einrichtungen und der BSC-Projektsteuerungsgruppe einberufen. In einem feierlichen Rahmen. Dabei war der Wunsch entstanden, das ab und an zu wiederholen. So waren wir zu unserem Strategiekreis geklommen – fast wie die Jungfrau zum Kinde.

Aber in einer derart großen Runde wollten wir uns nicht auch noch mit einzelnen Details des Berichtswesens beschäftigen. Mussten es dann aber doch! Denn Manfred nutzte das nächste Treffen in Riesa, um sein Konzept „Berichten mit der Balanced Scorecard“ vorzustellen:

„Ich möchte vorschlagen, zwischen zwei Formen von Berichten zu unterscheiden“, kam er schnell zur Sache. „Einerseits der Führungs-Scorecard und andererseits der Berichts-Scorecard. Ich will erklären, warum.“

7.2 Führungs-Scorecard

Wir haben im BSC-Workshop die Kennzahlen des strategischen Koordinatensystems und der Projekte definiert. Und wir gestalten auf dieser Basis das strategische Handeln in der Gutleb AG.

Den Teil unseres Berichtswesens,
der sich mit der Organisation unserer eigenen strategischen Tagesarbeit und
ihrer Widerspiegelung in diesen Zahlen befasst,
wollen wir Führungs-Scorecard nennen.

Dabei ist das Wechselspiel zwischen Koordinatensystem und Projekten wichtig:

- Das strategische Koordinatensystem enthält die Kennzahl für unser Leitziel, die Kennzahlen der Entwicklungsgebiete und der strategischen Themen. Dies sind unsere Zielgrößen der Potenzialentwicklung. Hieran erkennen wir, ob wir die richtigen Projekte angepackt haben. Denn diese Zielkennzahlen zeigen auf, ob wir auch wirklich jene Potenziale entwickeln, die wir für unsere Zukunft als besonders wichtig eingeschätzt haben. Das sind quasi unsere 'strategischen Einnahmen'.
- Die Kennzahlen der strategischen Projekte stehen im Mittelpunkt unserer strategischen Tagesarbeit. Nein, nicht die Kennzahlen stehen im Mittelpunkt, sondern unser strategisches Tun. Aber die Kennzahlen zeigen (hoffentlich) an, ob wir das, was wir uns vorgenommen haben, auch erreichen.

Im Idealfall werden wir für die strategischen Koordinaten nur dann Sollwerte einplanen, wenn entsprechende konkrete Maßnahmen in den strategischen Projekten umgesetzt werden bzw. zur Entscheidung stehen. Konsequenterweise sollte daher jede Abweichung zwischen Soll und Ist der Koordinatenwerte zu Konsequenzen für die Projekte führen. Damit können wir sicherstellen, dass wir das Notwendige für die Erreichung unserer Ziele tun!

Die Kennzahl für das Leitziel hat noch eine weitere Bewandnis: Wenn wir die strategischen Projekte erfolgreich anpacken, es also keine Soll-Ist-Abweichung gibt und wenn auch die Zielkennzahlen des Koordinatensystems keine relevanten Abweichungen aufweisen, dann kann es trotzdem vorkommen, dass die Werte für unser Leitziel ‚verrückt‘ spielen. Ich will es

nicht hoffen, aber wir sollten immer bereit sein, uns einzugestehen, dass wir die ‚falschen‘ Potenziale aufbauen. Oder sogar unser Leitziel nicht ‚richtig‘ gewählt haben. Wir müssen bereit sein zum strategischen Lernen!

Wurden die für unsere Zukunft relevanten Dinge auch entsprechend gesehen, eingeordnet und angepackt? Wir werden nie absolute Sicherheit haben!

Aber ich vertraue auf die Erfahrung und Weisheit aller Anwesenden. Wir haben hier in unserem Strategiekreis mindestens 150 Mann- bzw. Frau Jahre Erfahrung im sozialen Wirken. Vielleicht sogar 250 Jahre, denn so ganz ohne waren die erlebten Jahre in der DDR ja auch nicht. Wir mussten zwar vieles, aber wie wir dann doch gemerkt haben, nicht alles neu lernen!

Also, wer kann die Zukunft besser einschätzen als wir? Und wir haben einen großen Vorteil: Es hängen unsere Arbeitsplätze, hängt unser aller Zukunft an den Auswirkungen dieser Entscheidungen. Wenn wir also erahnen, dass etwas falsch läuft, wer von uns ist dann nicht motiviert, diesen Fehler möglichst schnell gut zu machen?

Dies ist für mich der größte Vorteil, den wir bei der gemeinsamen Erarbeitung einer Balanced Scorecard erreicht haben: Wir sitzen alle in einem Boot, Gutleb AG genannt. Haben mit dem Leitziel eine gemeinsame Richtung bestimmt und wissen, nur zusammen packen wir es, unser Ziel auch zu erreichen.

Und meine Aufgabe ist es aufzuzeigen, ob wir noch auf dem selbst gewählten Kurs sind. Und auch zu zeigen, ob Untiefen oder aufziehende Stürme unseren Kurs beeinflussen könnten. Damit wir ihn im Bedarfsfall gemeinsam ändern!“

Soweit Manfred Reuse.

Abb. 65 zeigt unsere „Führungs-Scorecard“, mit der wir abklären wollen, ob das, was wir uns überlegt haben, auch umgesetzt wird – und Wirkung auf unsere Ziele hat.

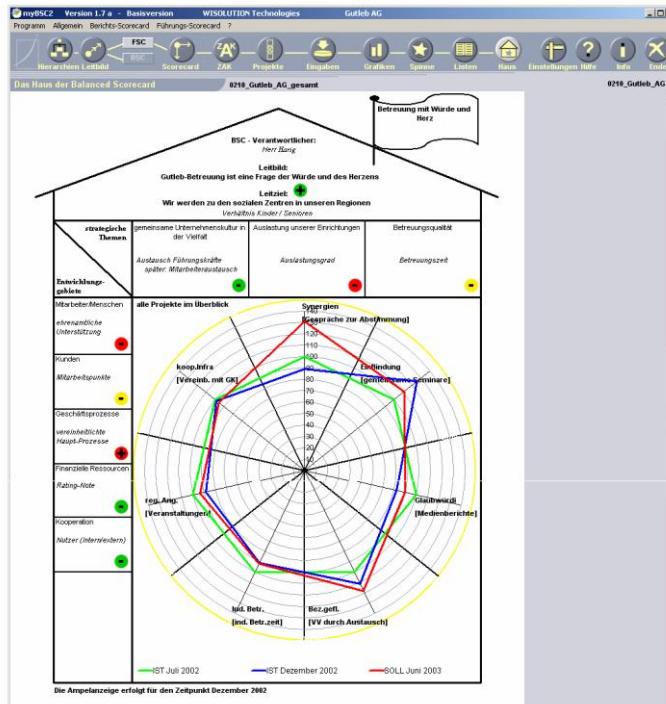


Abb. 65: Die Führungs-Scorecard der Gutleb AG

Ihnen kommt diese Grafik bekannt vor? Soll sie ja auch! Es ist unser „taktisches“ Haus der Balanced Scorecard, gefüllt mit unseren strategischen Projekten. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass die Werte verfremdet sind, muss ja nicht jeder wissen, was wir uns im Einzelnen vorgenommen haben! Daher sind auch alle ursprünglichen sieben Projekte, nicht nur die fünf, die wir erst einmal angegangen haben, und auch nicht nur die zwei, die nach der Elbe-Flut fortgeführt wurden, auf der Grafik enthalten.

Diese Führungs-Scorecard wird jedes Quartal im Führungskreis besprochen – vorher trifft sich jeweils die BSC-Projektsteuerungsgruppe, um ihren Kommentar zu den einzelnen Entwicklungen abzugeben. Und dann überlegen wir, was wir daraus lernen können, was wir anders, hoffentlich besser

machen können. Wo wir mehr Dampf machen sollten. Sie kennen das ja aus Ihrer täglichen operativen Arbeit. Bei uns ist eben auch die strategische Arbeit alltäglich! Übrigens, bei Ihnen auch, nur eventuell mit dem Unterschied, dass Sie und Ihre Kollegen sich nicht hingesetzt und gemeinsam überlegt haben, was man zum Aufbau welcher Potenziale tun sollte. Wir haben dadurch eine gemeinsame Ausrichtung gefunden. Gemeinsam!

Gut, ich kenne viele gerade mittelständische Unternehmen, da hat es der Prinzipal, der „Alte“ im Blut. Und alle gehorchen. Es funktioniert häufig gut. Aber wenn das Blut mal nicht mehr will? Da sollten wir vorbauen. Und übrigens kenne ich inzwischen auch diverse Unternehmen, die sich rühmen, eine Balanced Scorecard zu haben. Und denen es damit keinen Deut besser geht. Da sie nur ein neues Kennzahlensystem aufgebaut haben. Und die nun merken, dass dies wohl nicht reicht.

So wie wir im Leitungskreis besprechen auch die Einrichtungen bzw. Abteilungen jedes Quartal ihre jeweilige Führungs-Scorecard. Nur bei gravierenden Abweichungen vom geplanten Soll sollen die Verantwortlichen beim zuständigen Vorgesetzten Alarm schlagen. Denn grundsätzlich ist es Aufgabe der Bereiche, sich um die Erreichung ihrer selbst gesteckten Ziele zu kümmern.

Zukünftig werden wir alljährlich den Leitern aller regionalen Bereiche auf einem „Zukunfts-Treffen“ die Gelegenheit geben, ihre Ergebnisse präsentieren zu können. Die Gutleb AG als Plattform für persönliche Erfolge – der Kreis schließt sich.

An dieser Stelle will ich wieder zurückkehren zu den Worten von Manfred Reuse. Er hatte von der Führungs-Scorecard als der einen Berichtsform gesprochen. Nun ging er über zu der anderen Form, der Berichts-Scorecard:

7.3 Berichts-Scorecard

„Also, mit der Führungs-Scorecard können wir erkennen, ob wir die richtigen Dinge richtig tun. Aber das reicht nicht. Denn konkretes strategisches Handeln hat eine unangenehme Eigenschaft: Es kostet Geld! Wir müssen uns also um Ressourcen kümmern, um die Finanzierung unserer strategieorientierten täglichen Arbeit. Denken wir an das strategische 1x1!

Wir verfügen über drei Möglichkeiten, diese Ressourcen zu beschaffen:

1. Mittel unserer Kapitalgeber
Johanna, schau mich nicht so böse an! Ich will ja nicht sagen, dass wir unsere Aktionäre morgen um neue Finanzmittel angehen wollen. Aber auch das Belassen von Finanzmitteln im Unternehmen, in unserer AG ist doch für uns eine ‚Geldbeschaffung‘.
2. Zuwendungen des Staates, der Kommunen und der Länder, des Bundes und der EU, aber auch Zuwendungen aus Töpfen der Sozialversicherung etc.
3. Operatives Verdienen
also mit der Differenz von Einnahmen aus unserer Zweckbestimmung und den dafür aufgewandten operativen Kosten

Aber euren Blicken entnehme ich, dass ihr eigentlich nur an den ersten Fall denkt. Jedoch, ich habe noch eine vierte Alternative. Im Grunde genommen keine richtige, aber doch eine sehr wirksame. Wir haben diese bereits bei der Erarbeitung der Balanced Scorecard besprochen:

4. Bewusstes Ausgeben unserer Mittel

Man kann sich operative wie strategische Ausgaben so oder so leisten. Ich gehe jedoch davon aus, dass wir verantwortungsbewusst mit den uns zur Verfügung stehenden Mitteln umgehen wollen. Also ist an der richtigen Stelle sparen auch strategisch relevant! Und da wir es uns leisten wollen, den strategischen Prozess in alle Bereiche unseres Hauses zu tragen, sollten wir dafür sorgen, dass bei jedem Mitarbeiter, bei jeder Mitarbeiterin ein ausgeprägtes ‚Leistungs- und Kostenbewusstsein‘ vorhanden ist oder zumindest aufgebaut wird. Ich möchte mich im Folgenden erst einmal auf zielführende Ausgaben im strategischen Bereich konzentrieren, das ‚Operative‘ kommt später.

So schlage ich folgende strategiefokussierte Berichte vor, die uns helfen werden, strategische Aufgaben ‚richtig‘ wahrzunehmen:

7.3.1 Projekt-Controlling

Es wird keinen überraschen. Auch wir benötigen ein Projekt-Controlling, in dem wir nicht nur für die Projektkosten Soll und Ist ermitteln und berichten. Sondern auch für die geplanten ‚Erlöse‘, unsere strategischen Zielkennzahlen.

Darüber haben wir unlängst gesprochen. Ich werde dafür sorgen, dass jeder Projektleiter die projektbezogenen Erlöskennzahlen mit mir abstimmt, wobei ich schon darauf achten werde, dass das Führen, das Planen, Erfassen, Berichten und Besprechen von Kennzahlen im Rahmen bleibt, denn es ist keine ganz billige Angelegenheit! Aber das läuft ganz gut an²⁸.

Nun zu den neuen Ideen:

7.3.2 (Interne) Berichts-Scorecard

Mit der Führungs-Scorecard berichten wir an uns. Sie ist Basis der Kommunikation über unsere Ziele. Und unterstützt uns als Strategiekreis bei der Erreichung der Ziele. Ich glaube jedoch nicht, dass wir die Führungs-Scorecard in toto im Unternehmen nutzen sollten. So manche darin implizit gemachten Gedanken, Assoziationen und Überlegungen wird ein ‚Externer‘, ein nicht an dem Prozess Beteiligter wohl kaum verstehen können.

Und wenn später, was ja unser Ziel ist, von den Mitarbeitern in vielen unserer Bereiche jeweils eine spezifische ‚Bereichs-Führungs-Scorecard‘ erarbeitet worden ist, werden diese Bereiche ihre eigenen strategischen Zielstellungen mit ihrer Führungs-Scorecard steuern wollen. Denn auch hier gilt: Man kann nicht steuern, was man nicht messen kann!

Als Controller werde ich diese Dezentralisierung unserer strategischen Gedanken nach besten Kräften unterstützen, denn wie sagten es Kaplan/Norton: ‚Will man das Geschäft weiterbringen, muss man sich darüber im Klaren sein, dass der Erfolg genau dort beginnt, wo die tagtäglichen Entscheidungen getroffen werden – an der Basis‘²⁹.

Aber nicht in allen Bereichen unseres Unternehmens wird die strategieorientierte Arbeit von sofort an mit ausreichendem Schwung aufgenommen werden. Es wird natürlich an der einen oder anderen Stelle knirschen. Daher benötigen wir den Überblick, wo wir als Führungskräfte helfen, wo wir den Prozess vorantreiben sollten. Dafür benötigen wir eine vergleichbare Messlatte über alle Bereiche unseres Hauses.

²⁸ Einen guten Überblick zum Thema finden Sie in: Schulz-Wimmer, Heinz; Projekte managen, Haufe Mediengruppe, Freiburg 2002, ISBN 00725-0001.

²⁹ Kaplan/Norton: die strategiefokussierte Organisation, S. 45.

Es geht mir hier um den schnellen Überblick für alle. Für alle im Strategiekreis als auch alle Mitarbeiter, die sich tagtäglich abstrampeln sollen für ihre Zukunft und die Zukunft der Gutleb AG.

Daher habe ich zusammen mit unseren Beratern einen Vorschlag für eine interne Berichts-Scorecard erarbeitet (s. Abb. 66).

interne Berichts-Scorecard Gutleb AG

| strategisch | | | | operativ | | | |
|-------------------------------|------|------|------|---------------------------|------|------|------|
| Potenziale schaffen | | | | Potenziale ausschöpfen | | | |
| Bereich: Wohnstift Riesa | | | | | | | |
| Kernzahl | Ziel | | | Kernzahl | Ziel | | |
| | 2007 | 2003 | 2003 | | 2007 | 2003 | 2003 |
| Finanzen | | | | Finanzen | | | |
| Plätze Altenheim/Ki'garten | 550 | 650 | 650 | Auslastungsgrad | 95% | 80% | 67% |
| Transparenz (Haupt-)Prozesse | 90% | 30% | 20% | Einnahmüberschuss/Platz | 1200 | 250 | -50 |
| Kunden | | | | Kunden | | | |
| Bewerbungen unter 60-jährige | 200 | 100 | 57 | Kundenzufriedenheit | 98% | 80% | 83% |
| Besucher (offenes Haus) | 6000 | 1800 | 2000 | Umsatz Cafeteria | 380 | 140 | 150 |
| Geschäftsprozesse | | | | Geschäftsprozesse | | | |
| Individuelle Betreuungszeit | 43 | 30 | 32 | KVP-Sitzungen | 24 | 6 | 10 |
| neue Angebote für soz.Zentrum | 24 | 5 | 1 | Sauberkeitsnote | 1,2 | 1,8 | 2,4 |
| Mitarbeiter | | | | Mitarbeiter | | | |
| Zugehörigkeit zum Unternehmen | 10 | 8 | 10 | Anwesenheitsquote | 90% | 88% | 92% |
| Anzahl Controllinggespräche | 120 | 80 | 48 | Nutzung Schulungsangebote | 80% | 50% | 34% |

Abb. 66: Die interne Berichts-Scorecard der Gutleb AG³⁰

Dabei mag es Sie überraschen, dass wir hier strategische und operative Kennzahlen nebeneinander stellen. Ich war es im ersten Moment auch, als dieser Vorschlag kam. Aber ich denke, das ist aus mehreren Gründen hilfreich:

1. Ich befürchte, nur mit strategischen, also den so genannten weichen Kennzahlen überfordern wir viele. Wir sind es nicht gewohnt, allein in strategischen Beziehungen und Abhängigkeiten zu denken.
2. Potenziale entwickeln wir nicht zum Selbstzweck, sondern weil wir sie ausschöpfen wollen. Das sollten wir uns immer vor Augen

³⁰ Praxisorientierte Controller werden sicher gleich einwenden, dass Jahreszahlen für 2003 nicht ausreichend sind – die aktuellen Quartalswerte fehlen aus Platzgründen in dieser und den folgenden Abbildungen.

halten. Und in so einer Gegenüberstellung haben wir das sofort im Blick.

3. Es gibt viele Beispiele von Balanced Scorecard-Berichten, in denen strategische und operative Kennzahlen vermischt werden. Das aber birgt die Gefahr in sich – wir haben schon des Öfteren darüber gesprochen –, dass wir zwar die Umsetzung strategischer Ziele beabsichtigen, aber die operative Arbeit organisieren. Und das funktioniert nicht effektiv.

Deshalb die getrennte Gegenüberstellung. Dann wissen wir, was sind die strategischen Aufgaben, die täglich angegangen werden und mit welchem Resultat. Und was sind die operativen.

So manche, übergeordnete Kennzahlen kennen wir bereits aus unserer Führungs-Scorecard. Das hat einen guten Grund. Die Aufbereitung von Kennzahlen kostet Geld, viel Geld. Und wenn Kennzahlen Ziele abbilden, die für die meisten Bereiche gelten, dort können wir die gleiche Kennzahl in der Führungs- wie in der internen Berichts-Scorecard nutzen.

Aber wir sollten immer bedenken: Es muss für jede Kennzahl eine Verantwortlichkeit und somit auch Möglichkeiten der Beeinflussbarkeit durch den verantwortlichen Mitarbeiter geben.
Sonst geben wir Geld für Kennzahlen aus, und keiner kümmert sich drum.

7.3.2.1 Ziel der internen Berichts-Scorecard

Mit dieser internen Berichts-Scorecard sollten wir das Ziel verfolgen, alle Bereiche unseres Hauses bei der Umsetzung ihrer strategischen Vorhaben zu unterstützen. Aber wir wollen uns nicht um die Details der einzelnen Bereiche kümmern. Wir können uns ja nicht in alle Prozesse einbinden. Da gibt es andere Verantwortliche – die sollen ihre Verantwortung selbständig ausüben und zusammen mit ihren Mitarbeitern überlegen, was sie zur Gutleb Strategie beitragen können.

Doch zum Schluss benötigen all diese Bereiche Ressourcen. Denn wie schon gesagt, Strategie kostet erst einmal Geld und Zeit! Also muss irgendwo im Unternehmen, und warum nicht hier im Strategiekreis, entschieden werden, wie die vorhandenen Mittel verteilt werden.

Und dazu müssen wir wissen, welcher Bereich seine Mittel mit welcher Wirksamkeit verwendet. Und weil wir eben die Details nicht aus eigener

Anschauung kennen, brauchen wir entsprechend aussagekräftige Berichte, um uns ein Bild machen und entscheiden zu können. Das ist der eigentliche Zweck der internen Berichts-Scorecard!“

„Dafür benötigen wir vergleichbare Kennzahlen“, warf ich ein. „Benchmarking.“

„Also, mit diesen englischen Begriffen tue ich mich weiterhin schwer!“ blaffte Manfred zurück und hatte eigentlich Recht. Warum nutzen wir nicht die genauso aussagekräftigen Worte unserer deutschen Sprache?

Aber Benchmarking klingt halt so wissend. Ich stelle mir nur gerade einen Altenpfleger oder eine Kindergärtnerin vor, die darunter vieles, aber selten das Gewünschte verstehen. Und dann wieder auf die da oben schimpfen. Recht haben sie!

Aber lassen wir unseren Controller Manfred weiter berichten:

„Diese internen Kennzahlen haben nicht nur den einen Zweck. Wir beabsichtigen auch einen nicht zu unterschätzenden ‚Nebeneffekt‘: Mit ihrer Hilfe wollen wir uns und unseren Mitarbeitern zeigen, was jeder an seinem Platz zur Strategieumsetzung beitragen kann, beitragen soll und beigetragen hat.

Dort, wo die Istwerte zu stark vom Soll abweichen, und nur dort (!) müssen wir uns kümmern, müssen wir als Führungskräfte Führungsstärke zeigen. Müssen nachfragen, müssen helfend unterstützen, müssen gegebenenfalls auch entscheiden und die Verantwortung selbst übernehmen. Eben konsequent sein!

7.3.2.2 Aufbau der internen Berichts-Scorecard

Was wollen wir mit der internen Berichts-Scorecard, mit unserem strategischen wie operativen Berichtssystem auf einer Seite messen, wie wollen wir andererseits die Leistungsfähigkeit unserer Einrichtungen vergleichend prüfen? Die Vorlage zeigt die Berichts-Scorecard unserer Einrichtung in Riesa. Ich habe diese beispielhaft für alle anderen Einrichtungen unserer Gruppe aufgegriffen, sie liegt mir ja auch recht nah!

Potenziale schaffen und nutzen

Unsere interne Berichts-Scorecard wird in zwei Bereiche geteilt: strategische Kennzahlen, die berichten sollen, wie in unseren Einrichtungen Potenziale geschaffen werden. Und operative Kennzahlen, die die Potenzialausschöpfung beschreiben – was bringen uns Potenziale, die nicht zu Erlösen führen? Nur Kosten, sonst nichts!

Beide Bereiche sind gegliedert nach vier Entwicklungsgebieten. Da wir auch mit Berichts-Scorecards an Externe berichten werden, wollen wir alle Berichts-Scorecards einheitlich aufbauen, also mit vier Entwicklungsgebieten bzw. ‚Perspektiven‘: Finanzen, Kunden, Geschäftsprozesse und Mitarbeiter.

Finanzen

Im Finanzbereich zeigen wir auf der strategischen Seite, wie viele Plätze in den Bereichen Altenwohnheim und Kinderbetreuung geschaffen worden sind. Wobei der Zielwert für 2008 auf das langfristige Ziel dieser Einrichtung orientiert. Wie Sie sehen, wollen wir unser Angebot an Wohnheimplätzen verringern, um Platz für Einrichtungen im sozialen Bereich zu schaffen.

Die Kennzahl ‚Transparenz der Hauptprozesse‘ orientiert alle auf eine verbesserte interne Ressourcennutzung. Ohne Transparenz kann keiner betriebswirtschaftlich sinnvolle Entscheidungen treffen. Dies ist primäre Aufgabe des Controllings!

Wobei“, fügte Manfred ein, „wir uns als soziale Einrichtung nicht dem Primat der Betriebswirtschaft beugen sollten. Aber: Ohne Kenntnis der betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von Entscheidungen können wir keine Abwägung von sozialem Auftrag und Betriebswirtschaft vornehmen. Und insgesamt müssen auch wir mit den eingenommenen Mitteln auskommen. Sonst sind wir morgen weg vom Fenster! Das strategische 1x1 gilt halt für jeden, ganz egal ob profit- oder nicht profitorientiert.

Zurück zum Vorschlag. Beide Kennzahlen sind klar strategisch; sie zeigen auf, mit welchen finanziell orientierten Potenzialen wir unsere Zukunft sichern wollen: mit einem Angebot aus Möglichkeiten und Fähigkeiten, später operativ Geld zu verdienen.

Demgegenüber stehen die operativen finanziell orientierten Kennzahlen ‚Auslastungsgrad‘ der geschaffenen Plätze und ‚Einnahme-Überschuss pro Platz‘.

Kunden

Die strategische Seite unserer Kunden besteht in den Erwartungen der zukünftigen Kunden. In den Erwartungen jener Kunden, die uns langfristig (operative) Einnahmen garantieren werden: z. B. Menschen, die heute unter 60 sind und sich bereits jetzt auf die Liste der Interessenten für einen Wohnheimplatz setzen lassen.

Das Leitziel der Gutleb AG lautet: ‚Wir entwickeln uns zu sozialen Zentren in unserer Region‘. Dieses oberste strategische Ziel unseres Unternehmens muss sich in der Berichts-Scorecard wiederfinden! Und hier ist es: ‚Die Anzahl der Besucher (Stichwort: offenes Haus)‘ zeigt, ob wir auf dem richtigen Weg sind.

Wir werden über Lichtschranken in allen Einrichtungen messen, wie viele Menschen unser Haus besuchen, beleben. Wir wollen keine ‚Abschiebekammer‘ für alte und junge Menschen sein, sondern Häuser voller Leben haben. Dass wir mit den Lichtschranken auch Bewohner messen, die ihr Haus verlassen und betreten, was soll es! Auch das ist ein Teil der Bewegung, die wir wollen. Und deren Anteil wird überall recht ähnlich sein.

Kennzahlen zeigen immer nur einen Ausschnitt der Wirklichkeit. Wir sollten sie als Indikatoren für die Umsetzung oder das Erreichen angestrebter Ziele nutzen, nicht glauben oder meinen, dass wir damit die Wirklichkeit zu 100% erfassen!

Wenn die Kunden, alte und junge Menschen (bzw. deren Eltern) mit unserem Angebot zufrieden sind, hat dies natürlich strategische Wirkungen: Ein zufriedener Kunde berichtet an andere und dies führt zu Neuanmeldungen. Das ist richtig, also ist Kundenzufriedenheit in diesem Sinne eine strategische Kennzahl.

Aber jede Kennzahl hat operative wie strategische Auswirkungen – es kommt auf den Blickwinkel an. Für uns ist Kundenzufriedenheit vor allem ein Maß für die Qualität der operativen Arbeit – die ja Folge unserer strategisch aufgebauten Potenziale ist. Denn zufrieden ist ein Kunde erst dann, wenn wir die geweckten Erwartungen auch erfüllen. Die Erwartungen we-

cken ist Gegenstand des strategischen Tuns. Sie erfüllen, ist unser operatives Tagesgeschäft!

Ähnlich verhält es sich mit dem Umsatz der Cafeterien unserer Einrichtungen: Wenn die Cafeterien ungemütlich, die Mitarbeiter unfreundlich sind und die Zahl der Besucher in unseren Häusern gering, wird als Folge des strategischen Tuns der operative Umsatz in den Cafeterien gering sein.

Geschäftsprozesse

Ein wichtiges strategisches Thema unserer Einrichtungen ist die persönliche Betreuung der Kunden. Daher wollen wir aus allen Einrichtungen erfahren, wie hoch der individuelle Betreuungsaufwand ist.“

„Messen wir da nicht eine operative Größe“, warf Gerda Heimsen aus Baden-Baden ein. „Ja, Sie haben Recht. Wir messen das operative Ergebnis unserer strategischen Bemühungen. Aber die Folgewirkungen dieser im Vergleich zum Wettbewerb herausragenden intensiven Betreuung sind gravierend. Die individuelle Betreuung ist der Wettbewerbsvorteil der Gutleb AG! Und damit sehr strategisch.

Und dennoch, Sie haben Recht – wir messen eigentlich das operative Ergebnis unserer vielfältigen Bemühungen zur Verbesserung der Betreuungsqualität. Die reale Welt kennt eben keine scharfen Trennlinien, und so werden wir immer mit einem Graubereich leben müssen.

Das gilt genauso für die im operativen Bereich eingestellte Kennzahl ‚Anzahl der KVP-Sitzungen‘³¹. Diese Qualitätszirkel haben natürlich auch eine strategische Dimension. Jedoch führen sie bei uns eher zu Verbesserungen im operativen Betriebsablauf.

Zum Schluss ist es wie mit den Früh- und Spätindikatoren:
Keine Kennzahl trägt ihren Charakter aus sich selbst.
Sie vermittelt uns lediglich Informationen, sofern wir sie lesen können.
Was wir dann daraus machen, liegt einzig und allein bei uns!

³¹ KVP = **K**ontinuierlicher **V**erbesserungs-**P**rozess, regelmäßige Zusammenkünfte der betroffenen Mitarbeiter eines Bereiches, um darüber zu diskutieren, welche Verbesserungen im eigenen Bereich möglich und sinnvoll werden – und umgesetzt werden sollten!

Aber zurück zu den strategischen Kennzahlen: Wir wollen unsere Einrichtungen als soziale Zentren der jeweiligen Region ausbauen. Dafür müssen wir Angebote erarbeiten; wie viele Gruppen, Vereine, Verbände, Parteien etc. nutzen unsere Einrichtungen, fühlen sich dort zu Hause, bringen Leben ins Haus, verbinden uns mit der Region.

Und wieder operativ: Ein wichtiges Qualitätskriterium unserer Arbeit ist die Sauberkeit in allen unseren Einrichtungen. Wir können und werden nicht hinnehmen, dass der Ruf der Gutleb AG an solchen Dingen leidet. Und ihr alle kennt solche und solche Einrichtungen, auch bei uns! Daher wollen wir monatlich eine Gruppe aus Vertretern mehrerer Häuser ‚Inspektionstouren‘ unternehmen lassen. Dieses Problem – es ist vorhanden, seien wir doch ehrlich zu uns – werden wir in Griff bekommen!

Mitarbeiter

Unsere Mitarbeiter sammeln bei uns Erfahrungen, sie besuchen Fortbildungskurse, wir investieren in sie. Und wenn wir unsere Investitionen erhalten wollen, müssen wir darauf achten, dass diese gut ausgebildeten Mitarbeiter uns nicht verlassen. Deshalb messen wir die durchschnittliche Anzahl der Jahre, die Mitarbeiter bei uns sind.“

„Das ist doch die ‚umgedrehte‘ Fluktuationsquote“, äußerte sich Jens Harig. „Ja, du hast Recht. Aber sollten wir nicht versuchen, eher das Positive zu sehen? Die Aussage ist die gleiche, es klingt aber besser – und motiviert eher!“ schmunzelte Manfred.

„Und sehr strategisch, gerade bei den Mitarbeitern in Sachsen, ist die nächste Kennzahl: ‚Anzahl der Controlling-Gespräche‘. Wir haben eben noch eher als ihr aus dem Westen zu lernen, dass wir für unsere Zukunft selbst verantwortlich sind. Es geht für alle Führungskräfte um die Aufgabe, bei ihren Mitarbeitern ein Bewusstsein für gutes Wirtschaften zu erzeugen. Und meine Aufgabe als Controller wird es sein, durch Transparenz ausreichende Grundlagen für dieses Wirtschaften zu schaffen.

Es folgt als operative Kennzahl die ‚Anwesenheitsquote‘. Damit dachte ich eigentlich, eher meinen sächsischen Kollegen eine Aufgabe gestellt zu haben. Mitnichten! Wie wir sehen, ist gerade die Einrichtung in Riesa ein leuchtendes Beispiel: Die Anwesenheitsquote ist unglaublich hoch! (Wir haben Urlaubszeiten herausgerechnet!) Aber wir sollten darauf achten, dass 100 % Anwesenheit kein Ziel darstellt. Sonst werden Angebote zur Fort- und Weiterbildung von unseren Mitarbeitern nicht mehr ausreichend wahr-

genommen. Und keiner sollte sich mit einer Grippe zur Arbeit schleppen, das ist kontraproduktiv – für unsere Mitarbeiter wie für unsere Kunden!

So haben wir auch ein Pendant zur Anwesenheitsquote berücksichtigt: Schulungen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass in manchen Bereichen Schulungen als notwendiges Übel, weil von der Geschäftsleitung gewollt, gesehen werden. Johanna, Du hast als Personalleiterin auf diesem Gebiet noch viel zu tun! Die Absagequote bei Schulungsangeboten ist viel zu hoch und wohl ein Indikator dafür, dass entweder Schulungen nicht als wichtig angesehen werden oder die punktuelle Arbeitsbelastung zu hoch, die allgemeine Arbeitsbelastung zu diskontinuierlich ist.

Soviel zu den Details unseres Vorschlags. Ich bin der festen Überzeugung, dass wir mit diesem strategisch wie operativ ausgerichteten, ‚ausbalancierten‘ Berichtsbogen für die überwiegende Mehrzahl unserer Einrichtungen auskommen werden. Und ich werde – wenn Sie dem zustimmen – von allen Leitern unserer Einrichtungen verlangen, dass hinter jeder Kennzahl auch ein Name steht. Wir brauchen Verantwortlichkeit für die Umsetzung der strategischen wie der operativen Ziele. Und es sollte sich nicht überall derselbe Name wiederfinden!

Ich glaube, dass mit diesen 16 Kennzahlen ausreichend für die Führungsebene berichtet wird. Mehr benötigen wir nicht. Sicher, Jochen als Finanzchef wird sich noch Zahlen zur Liquidität und zur Nutzung zugesagter Finanzmittel durch die Einrichtungen anschauen wollen. Und Johanna wieder andere. Aber als gemeinsame Information für die Führungsebene reichen die Kennzahlen der internen Berichts-Scorecard vollkommen aus. Weniger ist mehr!

Und wir wollen diese jedes Quartal zu erstellenden Berichte zum Anlass nehmen, das bisher genutzte System, unsere monatlichen Berge von Papier und Zahlen ersatzlos zu streichen.

| |
|--|
| Wer in Zukunft andere Informationen vom Controlling bereitgestellt haben möchte, muss diese anfordern. Wir werden jede Informationen geben, aber auch dazu sagen, was sie kosten. Und die Kosten werden diejenigen verantworten, die sie auslösen. |
|--|

Im Ergebnis – und das ist mein innerstes Bestreben – möchte ich euch, möchte ich die Leiter unserer Einrichtungen entlasten von den überdimen-

sionierten monatlichen Berichtspflichten. Von Zahlen, die ja zumeist doch nicht gelesen werden!

Übrigens: Nur einer hat gemerkt, dass ich im vorletzten Monat aus Versehen statt der Maizahlen einen Bericht mit den Aprilzahlen versandt habe. Es stand „Mai“ über den Berichten, aber die Werte kamen aus dem April! Die nicht erfolgten Reaktionen – nur unser Kollege Meissner aus Grimma hat sich mit einer diesbezüglichen Frage an mich gewandt, ich selbst habe den Fehler auch erst dann erkannt – waren für mich Anlass zu dieser grundsätzlichen Neuausrichtung des Controllings.

Also: Ab jetzt gibt es jedes Quartal die interne Berichts-Scorecard und alles andere nur auf Anforderung. Auch unsere monatlichen Soll-Ist-Vergleiche fallen weg. Aber, ich glaube, zu diesen wird mir noch etwas Besseres einfallen. Später!

Dafür habe ich mir aber vorgenommen, und dies steht auf meiner persönlichen Scorecard (!), jeden Monat zehn Einrichtungen besucht zu haben, dort mit den Mitarbeitern zu sprechen. Controlling muss eine Sache des Vertrauens sein. Transparenz schaffen durch Kommunikation, durch Erläuterungen im Gespräch, durch Rede und Gegenrede, und nicht allein mit Zahlen: Das ist meine Aufgabe als Controller!

7.3.3 (Externe) Berichts-Scorecard

Aber, es gibt noch einen weiteren Personenkreis, dem wir von unseren strategischen Anstrengungen, Aufwendungen und Erfolgen berichten sollten: Es geht um die Berichterstattung an Dritte, an externe Personen, die auch über die Verteilung der erforderlichen Ressourcen entscheiden. Über solche Ressourcen, die wir gemeinsam mit anderen nutzen. Auch hier wieder das liebe Geld. Aber eben hier auf einer anderen Ebene.

Die Gutleb AG befindet sich wie alle anderen Unternehmen in einem Markt, der um Finanzmittel ringt. Bei unseren Investoren, den Aktionären unserer AG, bei den Banken, die uns mit der benötigten Liquidität versorgen.

Über die Verteilung dieser Mittel entscheiden eben ‚externe‘ Personen, auf deren Bedürfnisse unsere Berichtsformen auch abgestimmt werden müssen. Im Extremfall brauchen wir für jeden aus diesem Personenkreis der Kapitalgeber, aber vielleicht auch für die Geber von staatlichen Mitteln eine eigene Berichts-Scorecard.

7.3.3.1 Berichts-Scorecard für Banken

Banken interessiert nur bis zu einem bestimmten Grad, was wir im Detail tun. Banken wägen einfach ab, ob sich die Mittel, die man uns zur Verfügung stellt, auch ordentlich verzinsen. Und die Banken interessiert natürlich, ob wir stets in der Lage sein werden, gegebene Kredite auch zurückzuzahlen. Wie wir das tun, ist für unsere Banken schmückendes Beiwerk, mehr nicht.

Basel II ist hier das Stichwort. Dabei geht es um ein international abgestimmtes Regelwerk für die Kreditvergabe. Demnach werden alle Kreditinstitute voraussichtlich ab 2006/2007 die Verpflichtung haben, jeden Kreditnehmer in Risikoklassen einzuteilen (durch ein zertifiziertes Rating). Hohe Risiken werden zukünftig teurer sein als kleine Risiken. Und wer seine Bonität nicht kontinuierlich pflegt, wird über kurz oder lang überhaupt keine Kredite mehr bekommen.

Ihr meint, 2006 ist noch lange hin?

Denkste! Um von Banken oder einer internationalen Agentur ‚gerated‘ zu werden, muss man mindestens die Abschlüsse der letzten drei Jahre vorlegen – und diese müssen vergleichbar strukturiert sein. Aus diesem Grund ist bereits das Jahr 2004 eine wichtige Grundlage für unser Rating und damit für die Zinsen, die wir zukünftig für Kredite zahlen müssen, bzw. für unsere Kreditfähigkeit schlechthin!

Die eine Seite von Basel II ist die Vergangenheit, eben die letzten drei Jahresabschlüsse. Die andere Sicht ist die Zukunftserwartung eines Unternehmens. Denn nicht mit Vergangenheitswerten wird ein Kredit zurückgezahlt, sondern mit den Guthaben in der Zukunft.

Und da kommt unsere Balanced Scorecard ins Spiel.

Wie könnten wir unseren Banken besser als mit der Balanced Scorecard darstellen, dass wir eine Zukunft haben und auch noch etwas dafür tun?

Die Banken-Berichts-Scorecard hat ihr eigenes Gesicht, anders als unsere Führungs-Scorecard. Und anders als unsere interne Berichts-Scorecard. Es sind ja andere Empfänger. Unsere Berichts-Scorecard für die Hausbanken könnte z. B. folgende Struktur aufweisen, wobei ich als Beispiel den Bericht an unsere Hausbank in Riesa auflegen möchte (s. Abb. 67).

**Berichts Balanced Scorecard Gutleb AG
für unsere Hausbank in Riesa**

| strategisch Potenziale schaffen | | | | operativ Potenziale ausschöpfen | | | | |
|--|------|------|------|------------------------------------|---------------------------|------|------|------|
| Bereich: Riesa | | | | | | | | |
| Kennzahl | Ziel | | | Ist | Kennzahl | Ziel | | |
| | 2007 | 2003 | 2003 | | | 2007 | 2003 | 2003 |
| Finanzen | | | | Finanzen | | | | |
| Plätze Altenheim/Ki'garten | 550 | 650 | 650 | + | Cash Flow | 450 | 250 | 210 |
| Auslastung der Einrichtung | 98% | 85% | 87% | + | Überziehungstage | 0 | 20 | 43 |
| Kunden | | | | Kunden | | | | |
| Bewerbungen unter 60-jährige Besucher (offenes Haus) | 300 | 100 | 57 | + | Kundenzufriedenheit | 98% | 80% | 83% |
| | 6000 | 1800 | 2000 | + | Umsatz Cafeteria | 380 | 140 | 150 |
| Geschäftsprozesse | | | | Geschäftsprozesse | | | | |
| Individuelle Betreuungszeit | 43 | 30 | 32 | + | KVP-Sitzungen | 24 | 6 | 10 |
| neue Angebote für soz.Zentru | 24 | 5 | 1 | + | Sauberkeitsnote | 1,2 | 1,8 | 2,4 |
| Mitarbeiter | | | | Mitarbeiter | | | | |
| Zugehörigkeit zum Unternehm | 10 | 8 | 10 | + | Anwesenheitsquote | 85% | 88% | 92% |
| Anzahl Controllinggespräche | 120 | 80 | 48 | + | Nutzung Schulungsangebote | 80% | 50% | 34% |

Abb. 67: Berichts-Scorecard für die Hausbank in Riesa

Diese Berichts-Scorecard erzählt wie alle externen Scorecards dem Empfänger eine Geschichte. ‚Geschichte‘ ist nicht böse gemeint, wir alle merken uns Zahlen im Rahmen von Strukturen, eben Geschichten. Und unsere Bankengeschichte geht in etwas so:

Mitarbeiter

Das mühsam aufgebaute Know-How unserer Mitarbeiter geht nicht verloren, alle Mitarbeiter werden häufig zu betriebswirtschaftlichem Verhalten geschult. Die Anwesenheitsquote ist hoch, kostentreibende Fehlzeiten also gering. Und das Bewusstsein der Mitarbeiter für permanente Fort- und Weiterbildung ist geschärft!

Geschäftsprozesse

Die Erfahrung unserer Mitarbeiter ist die Grundlage für eine individuelle Betreuung unserer Kunden. Die betrieblichen Prozesse werden in KVP-Sitzungen weiter verbessert und ausgebaut.

Neue Angebote für die Region werden erarbeitet und auch gut genutzt. Ordnung und Sauberkeit ist eine notwendige Voraussetzung für das Entstehen eines sozialen Zentrums für unsere Stadt.

Kunden

Auch langfristig ist die Auslastung unserer Plätze gesichert durch viele Wohnheimbewerbungen. Die Betreuung bei uns ist gut und führt zu hoher Kundenzufriedenheit und eben zu den Bewerbungen!

Viele externe Besucher können sich von der Qualität unseres Angebots überzeugen, nutzen unsere Einrichtungen, so auch die Cafeteria, unseren zentralen Treffpunkt.

Finanzen

Strategisch schaffen wir mit unserem Angebot an Altenwohnheim- und Kindergarten-/Hortplätzen und einer entsprechenden guten Auslastung dieser Plätze die Grundlage für unseren Cash Flow – und damit die Basis für eine gute Bonität.

Es muss natürlich klar sein, dass wir mit unserer Banken-Berichts-Scorecard nicht die regelmäßigen Bankgespräche ersetzen, sondern ergänzen. Wir in Dresden hatten wohl auch dank unserer Scorecard noch ein recht gnädiges Bankenumfeld. Aber gereicht hatte es schließlich trotzdem nicht.

7.3.3.2 Berichts-Scorecard für unser politisch-kommunales Umfeld

Wir säßen heute nicht hier, wenn wir nicht so gute Beziehungen zur sächsischen Landesregierung gehabt hätten! Und auch dabei hilft eine zukunftsorientierte Geschichte, die wir mit der Balanced Scorecard erzählen.

Das heißt, man muss natürlich nicht. Aber es hilft doch immens bei der Bewältigung der Arbeit, wenn man in den Kommunen, aber auch bei den Landesbehörden Fürsprecher hat. Das hat nichts mit Mauscheleien unter Kadern zu tun! Ich habe auch der alten Führungs-Scorecard aus Karlsruhe entnommen, dass das regionale Beziehungsgeflecht ausgebaut werden sollte. ‚Vitamin B‘ wie wir so sagen. Und da scheint es zwischen West und Ost keine Unterschiede zu geben.

Izmael, du schaust so fragend aus? Du weißt nicht was Vitamin B ist? ‚B‘ steht für ‚Beziehungen‘. Beziehungen, die nie schaden, wenn sie nicht in Bestechung und Vetternwirtschaft ausarten. Zielorientierte, offene Kommunikation mit den kommunalen Entscheidungsträgern hilft denen wie uns.

Und wir benötigen deren Unterstützung: sei es bei örtlichen Bau- und Betriebsgenehmigungen, sei es bei der Zurverfügungstellung von Grundstücken oder Investitionszuschüssen etc.

Abb. 68 zeigt einen Vorschlag für eine Berichts-Scorecard an den jeweiligen Kreistag oder Landrat (ich habe auch hier auf Riesa zurückgegriffen).

Berichts Balanced Scorecard Gutleb AG
für das Landratsamt Riesa (Sachsen)

| Bereich: | strategisch Potenziale schaffen | | | operativ Potenziale ausschöpfen | | | |
|---------------------------------|------------------------------------|------|------|---|------|------|------|
| | Einrichtung Riesa | | | Einrichtung Riesa | | | |
| Kennzahl | Ziel | Soll | Ist | Kennzahl | Ziel | Soll | Ist |
| | 2007 | 2003 | 2003 | | 2007 | 2003 | 2003 |
| Finanzen | | | | Finanzen | | | |
| Verwendung Landes/Bundsmittel | 1500 | 120 | 75 | regionales Einkaufsvolumen | 90% | 80% | 67% |
| Steuer-/Abgabenaufkommen für LK | 800 | 650 | 650 | Einnahmen aus Veranstaltungen | 200 | 20 | 43 |
| Kunden | | | | Kunden | | | |
| übernommene KIT a-Plätze | 250 | 100 | 57 | Kundenzufriedenheit | 98% | 80% | 83% |
| Besucher (offenes Haus) | 6000 | 1800 | 2000 | Identifikation und Förderung von begabten K | 50 | 14 | 15 |
| Geschäftsprozesse | | | | Geschäftsprozesse | | | |
| Individuelle Betreuungszeit | 43 | 30 | 32 | Nutzung kommunaler Angebote | 24 | 6 | 10 |
| neue Angebote für soz.Zentrum | 24 | 5 | 1 | flexible Zusammenarbeit mit Kommunen | 98% | 92% | 78% |
| Mitarbeiter | | | | Mitarbeiter | | | |
| Arbeitsplätze | 280 | 250 | 255 | Nutzung kommunaler Weiterbildungsangebot | 80% | 50% | 54% |
| Ausbildungsangebot | 70 | 53 | 48 | | | | |

Abb. 68: Kommunale Balanced Scorecard, hier für das Landratsamt Riesa

Dazu wieder die ‚Geschichte‘:

Mitarbeiter

Die Gutleb AG bietet der Region viele Arbeitsplätze und dazu noch ein interessantes, vielfältiges Ausbildungsangebot für Jugendliche.

In Zusammenarbeit mit der Kommune und dem Landkreis nutzen wir gemeinsam auch deren Weiterbildungsangebote und unterstützen so die Qualifizierung vieler Menschen unserer Region.

Geschäftsprozesse

Die Erfahrung unserer Mitarbeiter ist die Grundlage für eine individuelle Betreuung unserer Kunden, alter Menschen sowie Kinder/Jugendlicher.

Neue Angebote für die Region werden erarbeitet und auch gut genutzt. So wie wir für unsere Region unsere Einrichtungen für andere soziale Gruppen öffnen, nutzen wir auch in enger Zusammenarbeit die Einrichtungen der Kommune, des Landkreises Riesa/Großhainichen.

Und wir unterstützen den Landkreis aktiv bei der Bewältigung seiner Aufgaben: Flexibel stellen wir unser Know How wie unsere Einrichtungen zur Verfügung, sei es bei der kurzfristigen Bereitstellung von Kindergarten- oder Altenbetreuungsplätzen oder im Rahmen des Katastrophenschutzes.

Kunden

Wir wollen den Landkreis durch die Übernahme von hundert Kindertagesstätten in unsere Verantwortung unterstützen und bieten für Besucher aller Altersschichten ein offenes Haus.

Die Betreuung der Kunden bei uns ist gut und führt zu hoher Kundenzufriedenheit.

Unsere qualifizierten Fachkräfte im Kinder- und Jugendbereich kümmern sich intensiv um die Kinder, identifizieren und fördern die Begabung ihrer Schützlinge und sorgen so für eine zukunftsorientierte Ausbildung unserer Kinder.

Finanzen

Bundes- und Landesmittel gehen an unserem Kreis Riesa/Großenhain nicht vorbei. Wir sorgen für die sachgerechte Nutzung dieses staatlichen Angebots in unserer Region, sichern so Arbeitsplätze und das Steuer- und Abgabenaufkommen von Landkreis und Kommune.

Wir kaufen bevorzugt bei ortsansässigen Lieferanten. Unsere Einnahmen aus Veranstaltungen kommen so insbesondere dem Landkreis zugute!

Eine ähnliche „Geschichte“ muss natürlich auch dem Sozialversicherungsträger, den Krankenkassen etc. erzählt werden. Aber die Inhalte muss ich noch mit einigen Kollegen der LVA Sachsen besprechen, denn an deren Interessen muss sich unsere LVA-Berichts-Balanced Scorecard ausrichten!

7.3.3.3 Aktionärs-Balanced Scorecard

Ihr in Karlsruhe habt Glück gehabt: Dank der aktiven Unterstützung eures Beiratsvorsitzenden Klaus Marwitz konnten Mittel für die Übernahme unserer sächsischen Einrichtungen aufgebracht werden. Und Herr Marwitz: Sehe ich es falsch, dass hier altruistische Motive ausschlaggebend waren?“

Klaus Marwitz nickte bedächtig mit dem Kopf: „Aber nicht nur – sonst hätten die Finanziere auch eine Spende geben können. Die Gründung der Gutleb AG zeigt doch, dass zumindest im Hinterkopf mehr als reiner Altruismus vorhanden war. Was ich übrigens für richtig halte. Aber, Herr Reuse, fahren Sie doch fort. Ich höre und sehe, dass wir in unserem Unternehmen, und wir arbeiten schon seit fünf Jahren mit der Balanced Scorecard, noch viel von Ihnen und Ihren sächsischen Erfahrungen lernen können.“

„Wir müssen uns also auch immer der Verpflichtung gegenüber unseren Aktionären bewusst sein. Und daher haben wir auch Ihnen mit Hilfe der Balanced Scorecard eine Geschichte zu erzählen. Nochmals: Geschichte ist nicht abwertend gemeint. Nein, aber wir müssen auch bei unseren Aktionären das Gefühl erzeugen, in der Gutleb AG wird aus dem gegebenen Geld etwas Gutes gemacht – und obendrein verzinsen wir die Einlagen auch noch.“

Und ich möchte insbesondere Herrn Marwitz bitten, kritisch meinen Vorschlag für eine Aktionärs-Berichts-Scorecard zu hinterfragen. Sie und Brigitte kennen die Aktionäre. Ich kann mir nur ein – ich gestehe es – unvollkommenes Bild von deren Interessen machen. Hier bezieht sich die Berichts-Scorecard (s. Abb. 69) auf das gesamte Unternehmen, auf unsere Gutleb AG.

**Berichts Balanced Scorecard Gutleb AG
für unsere Aktionäre**

| strategisch Potenziale schaffen | | Unternehmen gesamt | | | | | | operativ Potenziale ausschöpfen | | |
|---------------------------------------|----------|--------------------|------|------|-----|------------------------------|------|------------------------------------|------|-----|
| Bereich: | Kennzahl | Ziel | | | Ist | Kennzahl | Ziel | | | |
| | | 2007 | 2003 | 2003 | | | 2007 | 2003 | 2003 | |
| Finanzen | | BBB | BB | E | | Finanzen | | 1450 | 650 | 510 |
| Banken-Rating | | | | | | Cash Flow | | | | |
| Innenfinanzierungsgrad strat. Projekt | | 100 | 70 | 74 | | EK-Verzinsung | 7% | 4% | 5% | |
| Kunden | | | | | | Kunden | | | | |
| Bewerbungen unter 60-jährige | | 300 | 100 | 57 | | Kundenzufriedenheit | 98% | 80% | 83% | |
| Besucher (offenes Haus) | | 6000 | 1800 | 2000 | | Auslastungsgrad | 98% | 85% | 87% | |
| Geschäftsprozesse | | | | | | Geschäftsprozesse | | | | |
| Individuelle Betreuungszeit | | 43 | 30 | 32 | | Kontakte mit Kommunalpolitik | 24 | 6 | 10 | |
| neue Angebote für soz. Zentrum | | 24 | 5 | 1 | | Sauberkeitsnote | 1,3 | 2,1 | 2,3 | |
| Mitarbeiter | | | | | | Mitarbeiter | | | | |
| Mitarbeiterbindung | | 10 | 8 | 10 | | Verbesserungsvorschläge | 1650 | 880 | 920 | |
| interne Stellenbesetzungen/Aufstieg | | 120 | 80 | 48 | | Nutzung Schulungsangebote | 98% | 95% | 92% | |

Abb. 69: Aktionärs-Balanced Scorecard

Mitarbeiter

Das mühsam aufgebaute Know How unserer Mitarbeiter geht nicht verloren. Die Mitarbeiterpotenziale werden auch weiter genutzt: Viele Führungspositionen in unseren Häusern besetzen wir intern.

Daher ist auch das Bewusstsein der Mitarbeiter für den Wert permanenter Fort- und Weiterbildung geschärft! Die hohe Zahl eingereicherter und umgesetzter Verbesserungsvorschläge beweist ihr Engagement.

Geschäftsprozesse

Das wiederum ist die Grundlage für eine individuelle Betreuung unserer Kunden, alter Menschen wie junger.

Neue regionale Angebote werden erarbeitet und auch gut genutzt. So öffnen wir unsere Einrichtungen für andere soziale Gruppen.

Kommunalpolitische Vertreter gehören zu unseren häufigen Gästen. Daher finden wir immer wieder ein offenes Ohr für unser Anliegen.

Ordnung und Sauberkeit ist eine notwendige Voraussetzung für das Entstehen eines sozialen Zentrums in der Region.

Kunden

Die Betreuung bei uns ist gut und führt zu hoher Kundenzufriedenheit. Das verschafft uns einen guten Ruf und viele Bewerbungen. Und die vielen Bewerbungen sichern auch langfristig die Auslastung unserer Plätze.

Das wird noch dadurch unterstützt, weil viele externe Besucher sich von der Qualität unseres Angebots überzeugen können. Sie nutzen unsere Einrichtungen, so auch die Cafeteria als einen zentralen Treffpunkt.

Finanzen

Strategisch schaffen wir mit unserem Angebot an Altenwohnheim- und Kindergarten-/Hortplätzen und einer entsprechenden guten Auslastung dieser Plätze die Grundlage für einen kontinuierlichen Cash Flow – und dank der guten Zahlen sorgen wir für eine ausreichende Verzinsung des eingesetzten Kapitals.

Die Banken honorieren die Stringenz unserer Geschäftspolitik mit einem für Mittelständler brauchbaren Rating. Obwohl wir zur weiteren strategieorientierten Ausrichtung der Gutleb AG viele strategische Projekte angestoßen haben, ist dank der guten Bonität jederzeit eine ausreichende Finanzierbarkeit gegeben.

Die Geschichten, die wir mittels der Berichts-Scorecards erzählen wollen, sollen empfängerorientiert und natürlich stringent sein. Bei allem müssen wir aber unbedingt darauf achten, dass die jeweils verwendeten Kennzahlen in der nächsten Zukunft auch eine für uns positive Entwicklung aufzeigen. Denn zum Schluss geht es um unsere Glaubwürdigkeit. Deshalb sollten wir uns davor hüten, die Geschichten allzu häufig zu ändern!

| |
|---|
| <p>Stetigkeit und Empfängerorientierung, das sind die Kernaussagen zum Thema Berichts-Scorecard!“</p> |
|---|

Manfred Reuse hatte sich richtig warm geredet. Aber er hatte, wie ich meine, einen richtigen Ansatz in unser strategisches Berichtswesen gebracht. In der darauf folgenden Diskussion – lange währte sie nicht – wurde insbesondere die viele Arbeit mit so vielen strategischen Berichten kritisiert.

Manfred konterte: „Wir können doch nicht glauben, im luftleeren Raum zu wirken. Wir müssen mit unserer Umwelt kommunizieren. Wir benötigen die Unterstützung und Hilfe unserer Partner – und sie die unsere. Je mehr Vertrauen wir aufbauen, umso mehr Freiheitsgrade erhalten wir. Vertrauen in unsere Zukunft gibt Sicherheit für alle Beteiligten.“

Und wenn die Struktur unserer Berichte erst einmal erarbeitet ist, können wir sie in unseren Systemen hinterlegen. Dann hält sich der weitere Aufwand in Grenzen.“

7.4 Berichten um zu Lernen

So viel zum Thema „Berichten mit der Balanced Scorecard“.

Es gibt jedoch ein Problem mit der Strategie: Keiner kann garantieren, dass die erwarteten Situationen auch eintreffen. Wir haben uns viele Gedanken über unsere Umwelt, über unsere Rolle in dieser Umwelt gemacht, haben Chancen und Risiken evaluiert. Trotzdem: Bei aller Erfahrung, es gibt keine 100 %ige Sicherheit.

Und doch hilft uns die Balanced Scorecard in mehrfacher Hinsicht, aus der Vergangenheit für die Zukunft zu lernen.

1. Wir haben vielfältige Aktionen, Maßnahmen und strategische Projekte geplant und führen diese nun durch. Über die Umsetzung, über Erfolge und Misserfolge reden wir nicht nur im Strategiekreis. Jeder Bereich, der für seine Einheit eine Führungs-Scorecard erarbeitet hat, bespricht ebenso die geleisteten Arbeiten und die Ergebnisse.

Ja, es ist ein nicht unerheblicher Aufwand, der auch in diesen Besprechungen, Beratungen steckt. Aber, das machen wir für uns, das realisiert inzwischen jeder bei Gutleb.

Und da wir uns mit unseren Berichten auch inhaltlich befassen, sie nicht nur – kurz rübergeschaut – dann weglegen, stellen wir recht frühzeitig fest, wenn etwas nicht so läuft, nicht so ankommt wie geplant. Dabei sind unsere Kennzahlen eine große Hilfe. Sie sind für uns der Indikator für Fehlentwicklungen. Wobei „Fehlentwicklungen“ bedeutet, hiermit müssen wir uns intensiver beschäftigen:

- Warum läuft ein Projekt nicht so wie geplant?

- Wie können wir die oder den Projektleiter bei ihrer Projektarbeit unterstützen?
- Wieso wirkt sich ein erfolgreiches Projekt nicht wie erwünscht aus?
- Aus welchem Grund sind die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Maßnahmen und erwarteten Folgen geringer als erwartet?
- Wie wirken sich veränderte Rahmenbedingungen unserer Umwelt auf unsere Arbeit, auf unser strategisches Koordinatensystem aus – und damit auf die strategischen Projekte?
- Haben wir das „Netz“ des strategischen Koordinatensystems zu weit, oder aber zu eng geknüpft? Je allgemeiner wir ein Ziel in den Entwicklungsgebieten oder bei den strategischen Themen definiert haben, umso schwieriger und natürlich auch zeit- und kostenaufwändiger ist die Umsetzung. Hier gibt es keine allgemeinen Regeln, das hängt stark von unserem gewählten Zeithorizont ab. Und auch den sollten wir natürlich gegebenenfalls überprüfen!

Diese Fragestellungen werden inhaltlich diskutiert. Und wir suchen den Fehler erst einmal bei uns – im Plural! Weil wir die Ziele gemeinsam erarbeitet haben. Und weil wir davon ausgehen, dass sich jeder voll in die strategischen Diskussionen einbringt und die beschlossenen strategisch orientierten Maßnahmen mit ganzer Kraft umzusetzen versucht. Deshalb suchen wir einen „Fehler“ erst einmal bei uns im Führungskreis, nicht bei einer einzelnen Person.

Voraussetzung hierfür ist die Bereitschaft, über falsche Entscheidungen, über falsche Handlungen offen zu reden. „Nur wer nichts tut, macht keine Fehler“, diese alte Volksweisheit ist bei uns Prinzip! Da wir zu unserem Tun stehen, also auch zu Fehlern als Folge unseres Tuns, ist die Bereitschaft aller, über geschehene Fehler zu sprechen, vorhanden.

Wir wollen nach der Devise handeln:

| |
|--|
| Fehler sind eine Form der Fortbildung. Wir müssen nur darauf achten, dass die Ergebnisse unseres Lernens und das Lehrgeld, welches wir dafür bezahlen, in einer vertretbaren Relation bleiben: |
|--|

Unsere neue Fehlerkultur hat sich natürlich nicht auf einen Schlag aufgebaut. Es dauerte einige Monate bis alle feststellen konnten, dass ei-

nem nicht der Kopf abgerissen, zumindest gewaschen wird, wenn man einen Fehler begangen hat. Wir haben Vertrauen aufgebaut.

Und unsere strategischen Kennzahlen geben uns Hinweise auf Fehler, spätestens bei relevanten Abweichungen zwischen Soll und Ist sind sie Auslöser einer inhaltlichen Diskussion.

2. Neben der internen haben wir auch eine nach außen wirkende Vertrauenskultur aufgebaut. Dank unserer mit strategischen Berichten untermauerten Kommunikation mit den Hausbanken, den Aktionären und dem regionalen Umfeld verstehen unsere Partner die Ziele und Ansätze für unser strategisches Tun. Und natürlich – schon im eigenen Interesse – geben Sie uns Hinweise auf Verbesserungen, auf zu vermeidende Fehler.

Zur Fehlerkultur der Gutleb AG gehört natürlich auch, dass wir einmal aufgestellte Ziele, sei es das Leitziel, seien es die strategischen Koordinaten immer wieder infrage stellen. Wir wollen sie nicht wie die Unterwäsche wechseln, aber wir brauchen die permanente Bereitschaft, auch über unsere Zielstellungen nachzudenken.

3. Manfred hatte bei der Vorstellung der Berichts-Scorecard-Varianten bereits ausgeführt, wie wichtig das Thema Verantwortung bei uns ist. Wenn man für etwas nicht verantwortlich ist, lernt man auch nicht! Da wir uns aber als eine lernende Organisation verstehen wollen (zumindest haben wir das Ziel, eine solche zu werden), haben wir konsequent für jede Kennzahl, für jedes dahinter stehende Ziel bzw. jedes strategische Projekt einen – und nur einen! – Verantwortlichen festgelegt.

Da kommt nicht nur Freude auf! Im Gegenteil: Intensive Diskussionen waren nötig, um die jeweiligen Funktionalverantwortlichen zu überzeugen, dass übergreifende Projekte auch in ihren Verantwortungsbereich hineinfunkeln können.

Um das zu managen, haben wir einen Kompromiss gewählt; ob er tragfähig ist, wird sich noch zeigen: Für die strategischen Projekte wurde jeweils ein Mitarbeiter aus der zweiten Ebene als Projektleiter bestimmt. Ob sie/er aus dem Funktionalbereich kommen muss, haben wir nicht festgelegt. Die Auswahl des jeweiligen Projektleiters wurde auf

der Basis eines gemeinsamen Vorschlags des „Projektkümmers“ aus dem Strategiekreis und des jeweiligen Funktionalverantwortlichen gemacht. Und der Kümmers oder auch „Pate“ war als erster Ansprechpartner bei Problemen definiert worden.

Natürlich, auch so können wir nicht ausschließen, dass der Funktionalverantwortliche den Projektleiter als „Bedrohung“ seiner Position ansieht. Aber er hat zumindest bei der Projektleiterauswahl mitgewirkt.

Die Projektleiter bekommen im Rahmen ihres Projektbudgets, das auch den Zeitbedarf für Mitarbeiter aus den jeweils betroffenen Bereichen enthält, Direktionsrecht. Und wenn Mitarbeiter keine Zeit für das Projekt aufbringen können, müssen zunächst der Kümmers und der Funktionalverantwortliche ran, dann erst der Strategiekreis, um eine Lösung zu finden.

Verantwortlich für den Projekterfolg ist der Projektleiter.

Bei der Verantwortung für die strategischen Ziele des Koordinatensystems (Erreichen der Sollwerte der Kennzahlen für Leitziel, strategische Themen und Entwicklungsgebiete) sieht es schwieriger aus: Es gibt ja keine klare Abhängigkeit zwischen dem Erfolg eines Projekts und einem strategischen Ziel. Lineare Ketten der Abhängigkeit zwischen Ursache und Wirkung sind im wirklichen Leben eben nicht vorhanden!

Und so haben wir die „Berichtsverantwortung“ erfunden. Für jede strategische Zielkennzahl ist einer aus dem Strategiekreis verantwortlich (und vergleichbar geschieht es auf den Bereichsebenen). Er muss auf den Quartalsitzungen die Entwicklung der Zahl kommentieren und ausführen, warum sich seiner Meinung nach die aktuelle Situation eingestellt hat. Und was zu tun sei, um das Ziel zu erreichen.

Viele Unternehmen verbinden Verantwortung mit Prämien. Da spricht einiges dafür, obwohl Prämien ja eigentlich auf das Leben außerhalb des Unternehmens orientieren. Denn wir geben sie selten im Unternehmen aus!

Wir haben uns zumindest auf den obersten beiden Führungsebenen vorerst dagegen entschieden. In unseren halbjährlichen Mitarbeitergesprächen, die natürlich auch mit den Führungskräften geführt werden, hat das Thema Verantwortung einen sehr hohen Stellenwert. Dabei ist ge-

lebte und gezeigte Projektverantwortung die Voraussetzung für den internen Aufstieg.

Wir haben bei unserer dezentralen Struktur viele Führungspositionen und sind stolz darauf, fast alle intern besetzen zu können. Dies erspart uns lange Einarbeitungszeiten und motiviert die Mitarbeiter mehr als jede Prämie.

Aber eine Prämie leisten wir uns doch: Jeden Monat fährt jeweils ein Mitarbeiter aus Sachsen für eine Woche auf unsere Kosten zum Urlaub in den schönen nördlichen Schwarzwald. Wozu auch ein gemeinsames Abendessen mit mir als Vorstand gehört. Das Gleiche gilt für die Mitarbeiter des Monats aus dem Karlsruher Bereich. Er (meistens ist „er“ eine „sie“) genießt eine Woche lang die sächsische Schweiz und wird von meinem Kollegen Brokowski in die Semper-Oper ausgeführt – er ist Opernfan!

In unserer Mitarbeiter-/Kundenzeitung wird natürlich darüber berichtet. Ja, wir gehen davon aus, dass die so Geehrten für die Zeitung einen Bericht über ihre Reiseerfahrungen schreiben.

So haben wir die Grundlagen für das strategische Engagement unserer Mitarbeiter geschaffen. Basis ist die offene, vertrauensvolle Kommunikation untereinander, miteinander. Die Kennzahlen nutzen wir zum einen, um uns zu verständigen, was wir konkret erreichen wollen: Zum anderen um zu sehen, ob wir die richtigen Dinge auch richtig tun. Also um zu Lernen.

Unser Balanced Scorecard-Kennzahlensystem ist kein strategieorientiertes Kontrollinstrumentarium, obwohl wir mit der internen Berichts-Scorecard schon ein Instrument zur Verfügung haben, das es uns erlaubt, nachzufassen. Aber auch hier gehört es zu unserer Führungsphilosophie, dass wir die interne Berichts-Scorecard mehr als Unterstützungs- denn als Kontrollinstrument sehen. Solange wir alle im Unternehmen an der Erarbeitung unserer Ziele beteiligt sind, wollen alle Mitarbeiter die zugewiesene Verantwortung doch auch nutzen, um zur Zielerreichung beizutragen. Und ihre Erfolge präsentieren zu können.

Denn so hatten wir es bei unserer Strategieerarbeitung ja gewollt:

| |
|--|
| Präsentieren dürfen, statt berichten müssen! |
|--|

Ich hoffe nur, dass wir diesen begonnenen Weg auch durchhalten.

7.5 Strategische und operative BSC – das Konzept wird erweitert

Der Vorschlag unseres Controllers Manfred Reuse, in der Berichtscorecard strategische wie operative Kennzahlen zu verquicken, um zu zeigen, dass strategisches Tun zu operativem Ausschöpfen von Potenzialen führt, brachte Jochen Bierath auf die Idee, auch das operative Berichtssystem umzustellen.

„Wir können doch auch in unserem operativen Geschäft nicht so tun“, führte er bei einer unserer wöchentlichen Treffen aus, „als ob der Erfolg nur von den Finanzzahlen abhängig wäre. Das ist doch nicht anders als im strategischen Geschäft.“

Klar, die Finanzen sind eine ganz wichtige Seite. Denn ohne jederzeit ausreichende Finanzmittel müssen wir uns einen Zylinder besorgen oder unserer Hausbank einen außergewöhnlichen Besuch abstatten. Aber unser operatives Tun wirkt sich ebenso auf unsere Kunden, auf unsere Mitarbeiter und unsere Partner aus. Sollten wir nicht auch hier Messsysteme etablieren, die uns zeigen, dass wir Potenziale nicht nur ‚balanced‘ entwickeln, sondern auch ‚balanced‘ nutzen?

Ihr seht, das ‚Balanced‘ lässt mich nicht los. Lasst uns doch auch für unser operatives Berichtswesen Kennzahlen aus den verschiedenen Entwicklungsgebieten, nein ‚Ausschöpfungsgebieten‘ nutzen. Denn wenn wir etwas Geschaffenes nicht ausschöpfen, haben wir es unnütz geschaffen. Der Kreislauf muss geschlossen sein.

Das haben wir doch schon bei unseren Potenzialen gemerkt. Alles Geschaffene entwertet sich, wenn nicht durch Nutzung, dann durch die Zeit. Also sollten wir auch die Potenzialnutzung vollständig erfassen und darüber mit einer operativen Balanced Scorecard berichten!“

Erst einmal waren alle baff, logisch klang es!

Die einsetzende Diskussion zeigte zwei Dinge auf: Einerseits fanden alle, dass unser Berichtswesen, SAP-gestützt, nach wie vor zu umfangreich sei. Sollten wir das Thema Verantwortlichkeit nicht bei allen Zahlen ernst neh-

men? Andererseits hatten wir mit der Führungs- und der internen Berichts-Scorecard doch schon einen Weg beschrieben, relativ wenige Kennzahlen mit Verantwortlichkeit zu paaren. Dann sollten wir den letzten Schritt auch noch gehen.

7.5.1 Die Entwicklung einer operativen Balanced Scorecard

Bei einem der nächsten Monatstreffen stellte Jochen seinen Vorschlag, den er gemeinsam mit Manfred Reuse erarbeitet hatte, vor:

„Zur Steuerung des Unternehmens haben wir, nein hat Manfred beim letzten Treffen die interne Berichts-Scorecard vorgestellt, die strategische wie operative Elemente enthielt. Die Geschäftsleitung verfügt mit je acht strategischen wie operativen Kennzahlen über eine schnelle Übersicht, was in den einzelnen Einrichtungen läuft. Wir sind auch dabei, für jede dort aufgenommene Kennzahl Verantwortliche festzulegen, für jede Einrichtung! Denn nicht Kennzahlen steuern ein Unternehmen, sondern Menschen können sich mit Hilfe von Kennzahlen motivieren, die selbst mit aufgestellten Ziele zu erreichen.

Ich gebe zu, wir sind noch nicht angekommen. Das angestrebte Verantwortungsgeflecht ist im Entstehen. Besonders im Badischen mit unseren im Vergleich zu Sachsen vielen kleineren Einrichtungen haben wir erst Zwischenebenen erreicht, nicht alle Führungskräfte, geschweige denn alle Mitarbeiter. Aber wir sind auf dem Weg.

Doch das operative Geschäft macht uns derzeit Sorge. Manfred und ich haben das Gefühl: Manche Führungskraft ist überfordert, wenn sie die Freiheitsgrade bekommt, mit nur 16 Kennzahlen teamorientiert zu führen.

Nicht, dass wir am Ziel zweifeln und auch nicht an den Menschen. Aber wir müssen sie mitnehmen, können nicht von heute auf morgen Systeme prinzipiell umstellen. Von monatlich Hunderten von Zahlen zu 16 Kennziffern, wobei 12 davon bisher gar nicht vorkamen.

Wir haben beim letzten Treffen beschlossen, unser umfangreiches SAP-gestütztes Berichtswesen abzuschaffen, nur auf Anforderung spezifische Zahlen zur Verfügung zu stellen. Aber, so wie wir zum praktischen Umsetzen unserer Strategie bald in jedem Bereich eine Führungs-Scorecard haben werden, so sollten wir auch für das Ausschöpfen der Potenziale in jeder Einrichtung, jeder Abteilung eine ganz spezifische operative Scorecard haben.

Keine, die zentral geschaffen wurde und für alle Bereiche gilt, sondern eine operative Scorecard, die von jedem Bereich eigenständig erarbeitet wird und festlegt, welche Potenziale wollen wir in der nächsten Zeit wie ausschöpfen.

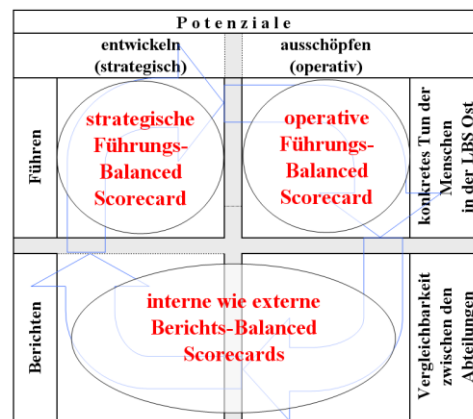


Abb. 70: Führen und Berichten mit der Balanced Scorecard

Dies sollte im Gegensatz zur strategieorientierten Führungs-Scorecard, die wir ja von ‚Oben nach Unten‘ erarbeitet haben und auch zum Teil noch erarbeiten, eine ‚Von unten nach oben‘-Geschichte sein.

Jeder Bereich unseres Unternehmens, Einrichtungen und Abteilungen, hat die zu schaffenden Potenziale definiert. Hat daher auch festgehalten, welche Potenziale bereits vorhanden sind. Denn sonst kann man ja den Weg vom Ist zum Ziel – und genau das ist eine Führungs-Scorecard – nicht beschreiben. Deshalb dürfte es eigentlich keine Schwierigkeit machen, diese Unternehmensbereiche aufzufordern, zu definieren, wie sie die vorhandenen Potenziale nutzen wollen.

Es verhält sich doch wie in jeder Bilanz:

Vorhandene Potenziale am Anfang einer Periode

- ausgeschöpfte Potenziale

+ geschaffene Potenziale

= Potenziale am Ende einer Periode

Und das zweite Element dieser Bilanz wollen wir angehen!

Wie jetzt schon einige Male haben wir wieder bei den engagierten Sachsen in Riesa angefragt, ob sie Interesse hätten, das mit uns einmal auszuprobieren. Sie hatten:

Und so haben wir einen Tag lang mit den Führungskräften, aber auch ‚normalen‘ Mitarbeitern aus Riesa zusammen gesessen und überlegt, wie wir die Arbeit so organisieren können, dass wir die roten Zahlen des Vorjahres vielleicht nicht schwarz anmalen, zumindest aber gravierend verbessern können.

Im letzten Jahr hatte ein großes Beratungsunternehmen diese Fragestellung auch schon bearbeitet und – noch vor der Übernahme durch die Gutleb AG – die Lösung gefunden: Zusammenlegung der vier großen Wohnstifte an zwei Standorten, Trennung von 15% ‚unrentabler‘, weil minderbemittelter, vom Sozialamt bei uns eingewiesener Damen und Herren und Entlassung von 40% aller Mitarbeiter in Sachsen. Aber zur Umsetzung dieses Szenarios kam es nicht mehr. Glücklicherweise! Wir mussten also von vorn anfangen.

Und allen Mitarbeitern in Riesa war bewusst: Lange würde auch die Gutleb AG derartige Verluste nicht verkraften können. Ein großes Loch war natürlich wegen des verringerten Abschreibungsbedarfes gestopft. Aber dies reichte nicht aus. Und alle Mitarbeiter sahen auch die Chance, mit Hilfe der strategischen Pläne, nein des Umsetzens dieser Pläne ihre Zukunft zu sichern. Und wollten dies unterstützen durch eine möglichst profitable Nutzung bereits vorhandener Potenziale.

7.5.2 Die operative Scorecard aus Riesa

In Erinnerung an die strategische Führungs-Scorecard haben wir erst einmal versucht, ein operatives Zielsystem aufzubauen. Grundlage hierfür waren die Ergebnisse des Brainstormings über vorhandene und zu schaffende Potenziale.

le unserer Strategiesitzung: Vorhandene Potenziale, schöpften wir diese richtig aus?

Wir machten eine Ideenwerkstatt, in der jeder – in Gruppen – 10 Vorschläge für effektiveres Arbeiten vorstellen sollte. Natürlich, die Erfahrung hatten wir ja bereits gemacht, brachte jeder vielfältige Ideen, gerade in Bereichen, die er nicht verantwortet.

In einem zweiten Schritt versuchten wir – analog zur strategieorientierten Führungs-Scorecard – ein operatives Zielsystem aufzubauen: Wo hatten wir Potenzial, die wir besser ausnutzen konnten? Das vorherige Brainstorming hatte unsere Sinne geschärft, und so einigten wir uns recht rasch auf das operative Leitziel ‚80 %‘. Es ging natürlich um die Auslastung. Der Altenstift Riesa mit seinen 650 modernen Wohnheimplätzen war überdimensioniert und daher nur zu zwei Dritteln ausgelastet.

Strategisch wollten wir diese Überdimensionierung durch Umbauten abbauen, die einerseits eine Verringerung auf 450 Plätze bedeutet und andererseits einen Ausbau zu einem sozialen Zentrum, auch mit Kinder- und Jugendbetreuung. Aber nur warten, bis alles fertig ist und dann immer noch ungenutzte Wohnplätze haben? Das war nicht unser Ding!

Wie kann man durch schnelle Maßnahmen ohne viel Aufwand die Auslastung um knapp 15 %, dies war das Ziel, auf 80 % verbessern? Wir überlegten uns diesbezüglich drei operative Themen, die ja eigentlich sofort umgesetzt werden konnten:

1. Immer wieder bekommen wir Anfragen, auch von Ämtern und anderen sozialen Institutionen, die für eine gewisse Zeit, manchmal auch unbegrenzt, aber schnell (!) einen Platz im Altenwohnheim benötigen. Häufig auch verbunden mit Pflegedienstleistungen. Und Pflegestufe 1, zum Teil auch Pflegestufe 2 schreckten uns nicht ab. Das konnten die Mitarbeiter bewerkstelligen! Allzu häufig konnten wir nicht sofort ‚liefern‘. Auch unser bürokratisches Umgehen mit und bei der Aufnahme-prozedur tat das Seine. Das Problem löste sich innerhalb weniger Tage auf andere Weise, wir blieben auf den freien Zimmern sitzen. Das operative Thema lautete also: Wir halten jederzeit, Tag und Nacht einige Wohneinheiten frei, die sofort bezugsfertig waren. Alles Bürokratische wurde auf die Zeit nach dem Einzug verlegt.

Kennzahl: durchschnittliche Anzahl um 18 Uhr bezugsfertiger Wohneinheiten

2. Riesa ist nicht mit vielen Hotels gesegnet. Und preiswert sind die vorhandenen auch nicht gerade! Insbesondere Monteuren, aber auch anderen zeitweise bei Riesaer Unternehmen Beschäftigten sind die beiden Riesaer Hotels Mercure und Sachsenhof zu teuer. Aber in die diversen kleineren Pensionen will man auch nicht gehen. Warum nutzen wir also nicht 50 Appartements für derartige längerfristige Mieter? Wir müssten lediglich die 50 Appartements in einen Bereich, eine Etage konzentrieren, die Zimmer etwas anders ausgestalten, entsprechende Serviceangebote schaffen. Frühstück, aber auch Abendessen könnten diese Gäste in der Cafeteria einnehmen. Und wir böten den Angehörigen unserer Senioren, die nicht im nahen Umland wohnen, auch die Möglichkeit, bei einem Besuch hier im Haus zu wohnen.

Kennzahl: Anzahl der Übernachtungen im Hotelbetrieb

3. Das dritte operative Thema entsprang den ersten Erfahrungen beim Aufbau der Dienstleistungen für Dritte: In unserer Wäscherei, in unserem Küchenbetrieb, aber auch beim Beginn der Vermietung von Räumen für pflegenaher Dienstleistungsangebote haben wir den Bedarf an derartigen Angeboten gesehen. Also sollten wir die Situation nutzen und Dienstleistungen an andere verkaufen.

Kennzahl: Umsätze aus Dienstleistungen an Dritte

Langwieriger war die Diskussion bei der Nutzung der vorhandenen Potenziale. Waren diese denn so reichlich da? Die Mitschrift aus der Potenzialdiskussion anlässlich der Strategiediskussion half uns, den Weg zu zeigen. Und auch erste Ansätze zur Bewertung vorhandener Potenziale³² gingen uns durch den Kopf.

Was waren denn herausragende Ergebnisse dieser Diskussion über vorhandene Potenziale, wie konnten wir diese besser nutzen?

³² Siehe Kapitel 8 zur Potenzialbewertung.

Mitarbeiter

Immer wieder haben wir über das große Engagement der Riesaer Mitarbeiter berichtet. Wie konnten wir es besser nutzen, ist es möglich, daraus Kapital zu schlagen?

Was unsere Strukturen immer noch recht kostenintensiv machte, war die mangelnde Flexibilität der Mitarbeiter. Ungewollt, aber das waren noch Erfahrungen aus den Zeiten der DDR. Man war seine 38 Stunden in der Woche anwesend, arbeitete gut und ging dann nach Haus. Aber wir benötigten für die neuen Angebote flexibleres Mitarbeiten, insbesondere zeitliche Flexibilität war gefragt.

Kennzahl: Anteil der Mitarbeiter, die sich an Wechsel- und Abrufschichten beteiligen

Kunden

Man kann es drehen und wenden, die Kunden bringen uns das Geld! Und dann natürlich auch weitere Kunden, oder auch nicht, wenn sie unzufrieden sind. Daher hat die Kundenzufriedenheit zwar – wie schon mehrfach diskutiert – auch strategische Elemente. Jedoch ist sie zu allererst Maß für die Qualität unserer operativen Arbeit. Ob wir eben nicht nur funktionieren, sondern mit Würde und Herz betreuen!

Aber wir haben auch eines gelernt: Unsere Alten sind besonders dann zufrieden, wenn sie viel Kontakt mit ihren Angehörigen haben. Und daher heißt Kundenzufriedenheit eben nicht nur gute Arbeit unserer Mitarbeiter, sondern auch das permanente Bestreben, Kontakte zwischen den betreuten Menschen und deren Angehörigen aufzubauen, zu halten, zu intensivieren.

Kennzahl: Kundenzufriedenheit, gemessen an der Anzahl der Besucher im Bereich Altenwohnheim

Geschäftsprozesse

Der in Riesa eingeleitete KVP-Prozess führt zu ständigen Verbesserungen unserer Abläufe. Gerade die Kleinigkeiten sind es, die das Leben einfacher, angenehmer machen. Und damit nicht gerade der Start in den Lebensabschnitt bei uns mit Bürokratie vergällt wird, haben die Kollegen in Riesa beschlossen, die Aufnahme-prozedur für unsere neuen Gäste abuschaffen, zu flexibilisieren.

Abschaffen heißt natürlich nicht, nichts machen. Etwas Bürokratie muss schon sein. Aber erst dann machen, wenn der neue Kunde seine Wohneinheit bereits bezogen hat. In jeder Schicht ist einer für Neuaufnahmen zuständig. Und seine Aufgabe wird es nach dem Bezug bleiben, die notwendigen Formalitäten abzuwickeln. Und man hat sehr schnell festgestellt, vieles ist überflüssig und erledigt sich von selbst. Schlechte Erfahrungen haben wir bei inzwischen 30 Aufnahmen in den letzten acht Wochen erst ein Mal gemacht!

Kennzahl: Anzahl Arbeitsschritte bei Aufnahme eines neuen Kunden

Finanzen und Controlling

Auch hier nutzten wir den KVP-Prozess zur Verbesserung der operativen Ergebnisse. Das Ziel der Arbeit in 2003 soll sein, den Aufwand pro Bett im Monat um 20 % zu verringern. ‚Unmöglich!‘ war die erste Reaktion. Aber dann haben wir uns die Verbesserungsideen genauer angesehen und festgestellt, dass manches recht schnelle Auswirkungen auf unsere Kostensituation haben müsste. Und viele Zöpfe wurden abgeschnitten.

Ich kann feststellen: Man ist auf gutem Weg, das Ziel zu erreichen!

Kennzahl: monatlicher Aufwand pro belegtes Bett

Lieferanten

Riesa hat bewusst Lieferanten aus der Umgebung ausgewählt. Natürlich gab dies zu Anfang einige Schwierigkeiten: Man musste sich aneinander gewöhnen, die Prozesse mussten aufeinander abgestimmt werden etc. Teurer ist dies nicht, im Gegenteil, durch die Zusammenlegung von Fahrten durch die Vernetzung unserer Lieferanten (man hat einen vierteljährlichen Partnerabend eingeführt, damit sich die regionale Wirtschaft auch mal miteinander austauschen kann, natürlich in unserer Cafeteria) wurden die Transportkosten spürbar gesenkt.

Die meisten Kosten bereiten aber Fehllieferungen, nur diese Kosten werden nie erfasst. Es kostet ja meist nur Zeit und Nerven! Daher hat man sich in Riesa vorgenommen, die Anzahl der Fehllieferungen zu reduzieren.

Kennzahl: Anzahl der Fehllieferungen

Kommunalpolitik

Die Kommunalpolitik ist ja nicht nur strategisch wichtig! Es geht auch hier um eine schnelle Verbesserung unserer finanziellen Situation: Wir haben den Vereinen, natürlich auch den verschiedenen Ausschüssen beim Landrat und in der Stadtverwaltung unsere Räumlichkeiten für Arbeitsbesprechungen, Sitzungen etc. angeboten. Dies wird genutzt, denn natürlich bieten wir dafür über unsere Cafeteria ein Angebot an Getränken, Brötchen und Kuchen, bei Bedarf auch richtige Verpflegung. Und wenn wir die Umbaumaßnahmen abgeschlossen haben, wird dies noch viel mehr genutzt werden können!

Kennzahl: Anzahl kommunale Nutzer unserer Räume

So haben wir Ziele definiert. Das mögliche Tun haben wir auf inzwischen 132 Ideenkarten geschrieben, die den einzelnen KVP-Gruppen vorliegen. Wir hielten es nicht für sinnvoll, daraus operative Projekte zu machen, das wäre zu viel Aufwand. Aber jede KVP-Gruppe muss die Ideen innerhalb von 20 Arbeitstagen umsetzen oder begründen, warum es nicht geht.

Damit alle Mitarbeiter über die Ergebnisse von Riesa 2003 informiert sind, haben wir an zentraler Stelle auch das operative Haus der Balanced Scorecard aufgehängt. Man kann dort nachsehen, welches monatliche Ziel und welches Endziel bestehen. Und alle Ideenkarten hängen dort, bis sie von den KVP-Gruppen bearbeitet worden sind! Das wirkt!

Und daneben hängt ein Tableau mit der Überschrift: ‚Wir bewegen uns‘. An diesem sind die umgesetzten Ideenkarten angepinnt. Und für jede Idee ein Wirkungsdiagramm, das anzeigt, wie diese Idee Einfluss auf die operativen Entwicklungsfelder hat. Und wer aus welchem Arbeitsteam diese Idee eingebracht hat.

Tja, Riesa bewegt sich, und wenn die so weitermachen, kann ich mir doch vorstellen, dass aus der roten zumindest eine ‚schwarze Null‘ wird!



Abb. 71: Operative Umsetzung von „Riesa 2003“

Sie sehen“, schloss Jochen, „bewegen kann man sich auch im operativen Bereich mit einer Balanced Scorecard, sie ist eben ein universelles Instrument zur Ausrichtung des Handelns aller Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel.“

8 Gutleb versucht ein Gesamtkonzept

Auf einen Blick:

- ⇒ Der Budgetierungsprozess kostet viel und bringt doch wenig.
- ⇒ Beyond Budgeting – lange Leine mit Konsequenz
- ⇒ Balanced Scorecard und Beyond Budgeting erfordern Veränderungen in den Strukturen.
- ⇒ Die Zukunftsaufwendungen unserer Auszahlungen erfassen; dann kehrt sich die Logik des Shareholder Value um – in Richtung Sicherung unserer Zukunftsfähigkeit.
- ⇒ Zum Schluss bewerten und bilanzieren wir unserer Potenziale, um einschätzen zu können, mit welchem Wirkungsgrad wir sie nutzen!

8.1 Planen mit der BSC – auf dem Weg zum „Beyond Budgeting“?

Nach allem, was ich Ihnen bisher erzählt habe, können Sie vielleicht ermes- sen, wie sich unser Leben durch das „Leben mit der Balanced Scorecard“ verändert hat. Nicht nur, dass wir unsere strategischen Ansätze im Alltag umsetzen. Wir haben auch begonnen, unsere operative Arbeit mit Balanced Scorecards zu steuern.

Strategische Scorecards, operative Scorecards – so langsam wurde uns klar, dass diese Veränderungen auch Auswirkungen auf unsere gesamte Planungs- und Budgetierungskultur haben würden.

Habe ich von „Kultur“ gesprochen? Vielleicht ist der Begriff „Unkultur“ im Zusammenhang mit unserem Budgetierungsprozess angebrachter: Jedes Jahr im Spätsommer hatten wir uns früher für zwei Tage zu einer wie wir es nannten „Planungsklausur“ zurückgezogen. Wir haben in Ruhe die Ergeb- nisse des Vorjahres analysiert, haben die aktuelle Marktsituation überdacht und geschaut, ob wir unsere mittelfristige 3-Jahresplanung überarbeiten mussten. Da gingen natürlich auch strategische Überlegungen mit ein, aber, wenn ich es recht bedenke, haben wir eigentlich mehr darauf geschaut, wie

wir die alte 3-Jahresplanung um ein weiteres Jahr erweitern konnten. Von einer Verbindung zwischen Strategie und mittelfristiger Planung konnte eigentlich keine Rede sein!

Und dann haben wir das vom Controlling angedachte Budget des Folgejahres mit seinen Eckdaten betrachtet. Grundlage hierfür waren immer die Zahlenwerke des Vorjahres, die des laufenden Jahres (meist bis Juli) und eben die mittelfristige Planung.

So wurde das Budget im Grunde eine Fortschreibung der Vergangenheit mit Abstrichen bei den Kosten und Verbesserungen bei den Erlösen. Dieses Gerüst bildete die Zielstruktur für die Budgetgespräche, die unser Controlling im Herbst mit den jeweiligen Bereichsverantwortlichen führte. Eben der klassische Weg von „oben nach unten“ (top-down) und dann zurück (bottom-up).

Und dieses Zurück, das wir verräterischerweise als „Knetphase“ bezeichnen, das Bearbeiten der Verantwortlichen, das Drücken der Kosten, die Verbesserung der geplanten Erlöse auf dem geduldigen Papier – das kennt wohl jeder aus seinem Unternehmen.

Es dauerte und war nervig, weil ein jeder eine möglichst gute Ausgangsposition für die zu erwartende Gratifikation bei Erreichen des Solls bzw. Übererreichen der gesetzten Ziele belegen wollte.

Zum Schluss hatten wir Details für 14 Monate im Voraus festgelegt, von denen wir eigentlich schon zum Zeitpunkt der Erarbeitung wussten, dass sie so nicht eintreten würden. Denn das Leben ist voller Veränderung. Und es ist hinterhältig – es richtet sich nicht nach unserem Budget! Also viel Lärm um nichts. Oder zumindest um sehr wenig, wenn wir das Ergebnis am enormen Aufwand messen, den wir uns dafür leisten.

Und diese Budgetierungsstruktur änderte sich vom Prinzip her in keiner Weise, als wir vor drei Jahren im Gutleb-Verein, in Karlsruhe, unsere Balanced Scorecard eingeführt hatten. Von einer Verbindung zwischen strategischen und operativen Zielen war wenig zu spüren: Zwar wurden unsere strategischen Projekte in das (kurzfristig überarbeitete!) Budget des laufenden Jahres eingepflegt. Aber dass die so genannten „weichen Faktoren“ auch dort einfließen würden oder dass sich sogar unsere Kultur in dieser Frage verändert hätte – nichts davon!

Doch unsere Stärke ist das Lernen. Und so beschäftigte sich Manfred Reuse vor der Planungsphase 2004 mit einer neuen Planungs- und Budgetierungsphilosophie, dem „Beyond Budgeting“. Von vielen wird Beyond Budgeting als budgetloses Planen gesehen. Schön, damit könnte man den Planungsaufwand für klassische Budgets einsparen. „Aber darum geht es eigentlich nicht“, meine Manfred Reuse, als er uns den Ansatz erläuterte:

8.1.1 Beyond Budgeting als integriertes Managementmodell

„Es geht bei dieser Managementmethodik um eine systematische Umgestaltung der gesamten Organisation zur Verbesserung der Steuerungsprozesse. Weg von den hierarchischen, hin zu dezentralen Strukturen. Hierzu gehören neben der Verknüpfung von Strategie und konkreten Aktionen zur Strategieumsetzung mittels Balanced Scorecard auch

- ⇒ Prozesse zur Unternehmensplanung,
- ⇒ neuartige flexible Vergütungssysteme und
- ⇒ gemeinschaftliche Entscheidungsfindungen.

Ein Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung, aber sicher notwendig in einer Welt, die mehr und mehr von den Menschen erwartet.

Klassische Budgets sind eigentlich ‚Leistungsverträge‘, die wir mit den jeweiligen Budgetverantwortlichen schließen. Nur, wie sieht unsere Praxis aus? Die Leitung gibt vor und die Budgetverantwortlichen haben auszuführen. Wir suchen die zentrale Kontrolle, wir wollen ja alles im Griff haben – lokale Autonomie und dezentrale Entscheidungsfindung spielen letztlich nur eine untergeordnete Rolle. Soll das so bleiben? Brauchen wir das heute noch? Passt das zu unserer neuen, sich schüchtern entwickelnden Balanced Scorecardkultur?

Ich denke, nein! Für flexible, an die sich schnell verändernde Umwelt angepasste Einrichtungen der Gutleb AG benötigen wir

1. einen kontinuierlichen Strategie(umsetzungs)prozess
Planungszeitraum: 5 Jahre
2. wenige, nicht nur finanzielle Werte berücksichtigende operative wie strategische Kennzahlen
Planungszeitraum: 5 Jahre bzw. 1 Jahr

3. eine stets aktuelle Liquiditätsrechnung/Finanzplanung
Planungszeitraum: 6 Wochen fein; 5 Quartale grob
4. flexible, auf relative Verbesserung abzielende Leistungsverträge mit den Führungskräften und Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern
Planungszeitraum: 5 Quartale (jedes Quartal fortgeschrieben)

Wir sind dabei, unsere Unternehmenskultur umzukrempeln. Wir wollen mittels gemeinsamer Werte in einem eher an Netzwerken orientierten Gesamtverbund der Gutleb AG voranschreiten; mit dezentralen Entscheidungsstrukturen. Zumindest lesen sich unsere Balanced Scorecards so!

Sollten wir uns nicht konsequent daran halten? Uns dezentral und marktorientiert verhalten, eher delegieren als anweisen und Hierarchien vermeiden? Und endlich nicht mehr so wahnsinnig viel Zeit in den zentralen Budgetprozess investieren!

Ich habe es nicht berechnet, aber ich vermute, dass auch wir mehr als hunderttausend Euro in eine jährliche Budgetrunde investieren – mit dem Ergebnis, dass am Ende alles nicht so heiß gegessen wie gekocht wird. Weil Marktveränderungen dazu führten, dass wir unser Budget immer weniger ernst nehmen, je näher das Ende des Jahres rückt – oder am Jahresende unsere monatlichen Kosten immer so interessante ‚Sprünge‘ vollführen. Wir machen ja so unsere Späße darüber. Allerdings: Späße, die mehr als hunderttausend Euro kosten, sind mir zu teuer!“, schloss Manfred Reuse.

An dieser Stelle konnten wir gar nicht anders, als ihm beizupflichten. Nur wie sollte das anders gehen? So ganz ohne Budget würde doch alles zerfließen. Aber Manfred war richtig in Fahrt gekommen und ließ sich nicht beirren:

„Die ersten drei der obigen Punkte haben wir mittlerweile erreicht, wir sind zumindest auf einem guten Weg. Und ich denke, wir haben auch begonnen, unsere Unternehmenskultur zu verändern. Recht konsequent wie ich meine. Sicher noch nicht ausreichend, aber dies ist natürlich ein Prozess.

Nun gilt es, auch die Leistungsverträge, also unsere Budgets nach anderen Prinzipien zu gestalten. Hierzu benötigen wir mündige, selbstständig agierende Führungskräfte, die markt- und kundenbezogen agieren und sich laufend an verändernde Umfeld- und Kundenanforderungen anpassen.

Und wir benötigen noch mehr als bisher dezentralisierte Entscheidungen mit möglichst weitgehender lokaler Autonomie, die das gesamte Potenzial unserer Mitarbeiter erschließt³³. Soweit Manfred.

Der Grundgedanke gefiel mir gut.

Das Grundprinzip von Beyond Budgeting:
Delegation von Entscheidungsmacht auf die ausführenden,
marktnahen Mitarbeiter

8.1.2 Beyond Budgeting praktisch angewandt

Die permanente Strategiediskussion gehört so langsam bei uns zur alltäglichen Praxis, ausgelöst durch die Entwicklung und permanente Überarbeitung der Balanced Scorecards im Unternehmen. Die dabei geführten Diskussionen geben uns auch ein Gefühl, wie wir flexibles Führungshandeln ermöglichen und ausbauen können.

Durch dieses „Vorausschauen“ – englisch „Forecast“ – dieses konkrete Beschäftigen mit unseren Zukunftsfähigkeiten, erhalten wir ein realistisches und ehrliches Bild unseres Marktes. Ehrlich, weil es von keinem Schielen auf Anreize getrübt wird.

Die Vorausschau der Marktentwicklung bildet die Grundlage unserer kurzfristigen Unternehmensplanung, die sich über einen „rollierenden“, also beständig fortgeschriebenen Zeitraum von jeweils fünf Quartalen erstreckt.

Wir sind noch am Lernen, haben noch keine perfekte Lösung, aber vorerst enthält unser Bild vom Markt folgende Aussagen, die wir auch mit Zahlen untermauern:

- Entwicklung der Kinder- und Rentnerzahlen in unseren Regionen
 - davon in Einrichtungen betreut
 - davon in unseren Einrichtungen betreut (Marktanteil)
- Einkommensniveau der Regionen
 - das Einkommensniveau unserer Kunden

³³ Mehr dazu in: Niels Pfläging: Fundamente des Beyond Budgeting, in: Controller Magazin März 2003, S. 188–197. In Kürze erscheint von Niels Pfläging ein Buch zum Thema Beyond Budgeting im Haufe-Verlag.

- Angebot Betreuungsplätze in der Region
- Auslastung in der Region/bei unseren Einrichtungen
- Preis/Gebühr pro Platz bei anderen, bei unseren Einrichtungen

Wenn wir für unser Szenario (noch) keine Istwerte haben, schätzen wir sie – und begründen unsere Annahmen! Beim nächsten Quartalstreffen diskutieren wir dann, warum wir bei der jeweiligen Schätzung falsch (oder richtig) gelegen haben. Lernen also.

Und unsere Lernkurve zeigt allmählich Erfolge. Wir liegen immer besser mit unseren Schätzungen.

Die Vorausschau auf Ebene der Gutleb AG wird mit allen Leistungsverantwortlichen diskutiert, bevor diese ihrerseits zusammen mit Mitarbeitern ihrer Einrichtung eine Vorausschau für ihre Einrichtung erarbeiten. Auch wieder für fünf Quartale.

Auf diesem Szenario können wir aufbauen. So lassen wir von den Einrichtungen realistische Pläne erstellen. Jedes Vierteljahr neue, immer fünf Quartale voraus. Alle Pläne werden unternehmensintern veröffentlicht, sodass jede Einrichtung sich mit den anderen Einrichtungen der Gutleb AG vergleichen kann. Und natürlich versucht jeder, mit seiner Einrichtung einen (vergleichbaren) Spitzenplatz zu erreichen. Hier wird – noch nicht, so weit sind wir noch nicht! – später auch ein Bonussystem ansetzen.

Was gehört in dieses Planszenario?

- Umsatz
- Summe Produktkosten
- Summe Strukturkosten³⁴
- Investitionen
- Cash Flow
- Quartalswerte für unsere interne strategische wie operative Berichts-Scorecard³⁵

³⁴ Produktkosten = variable Kosten, Strukturkosten = fixe Kosten, wobei wir im Unternehmen eine einheitliche, für alle geltende Definition erarbeitet haben.

Für alle diese Größen erwarten wir pro Quartal lediglich einen Wert, also keine Monatszahlen mehr! Kein Bereich unseres Unternehmens muss begründen, warum sich Vorausschauwerte und Istwerte anders als ursprünglich entwickelt haben. Aber die Führungskräfte müssen ihr Ergebnis untereinander vergleichen und verantworten!

Und die wöchentliche Liquiditätsvorschau gehört zu den Hausaufgaben. Manche erledigen sie sogar täglich.

Es ist die Aufgabe des Gutleb-Führungskreises damit entsprechend umzugehen. Wir werden die Verantwortlichen der Schlusslichter unseres internen Rankings bei ihrer Arbeit unterstützen, wollen mit einer „Unterstützungsgruppe“ auf Anforderung helfen – nur auf Anforderung! Und wir werden uns von Führungskräften trennen, die es nicht schaffen, ihren Bereich, ihre Einrichtung voranzubringen. Eine manchmal vielleicht bittere, insgesamt aber wohl notwendige Konsequenz von mehr Eigenverantwortung und Dezentralität.

Bewegung bedarf der Konsequenz.
Beides zusammen hilft uns, voranzukommen.

8.2 Strukturen verändern sich

Erst die Balanced Scorecards mit ihren Projekten. Dann unsere zaghaften Versuche auf dem Weg zum Beyond Budgeting. So allmählich wurde uns klar, dass wir die Verantwortungsstrukturen (d. h. die Aufbau- und Ablauforganisation) diesen Veränderungen würden anpassen müssen. Es ging darum, sie so zu gestalten, dass sie den Anforderungen der verstärkten Projektarbeit und der offeneren Planungsabläufe gerecht werden.

Die entscheidende Herausforderung bestand für uns darin, trotz aller Öffnung den Zusammenhalt der Gutleb AG nicht zu verlieren. Dezentralität ist ja ein schönes Prinzip. Aber wir hatten es gerade erst erfahren, welche motivierende Wirkung von unserer gemeinsamen Strategieentwicklung ausgegangen war. Ein ganz wesentlicher Teil hatte darin bestanden, dass wir uns bewusst geworden waren, warum wir ein Unternehmen sind. Und warum das

³⁵ Siehe Kapitel 7.3.2.

einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil darstellt. Das wollten wir nicht leichtfertig aufs Spiel setzen.

Also gingen Jochen Bierath und Manfred Reuse gemeinsam mit einer kleinen Arbeitsgruppe aus verschiedenen Bereichen und Einrichtungen daran, Vorschläge für die Veränderung unserer Strukturen zu erarbeiten.

Ein paar Dinge hatten wir ja schon. Beispielsweise unser Multiprojektmanagement mit seiner Steuerungsgruppe, informelle Kommunikationsmöglichkeiten und ein Projektcontrolling. Oder unseren Strategiekreis. Aber das ist nur ein Anfang.

„Was wir brauchen“, meinte Manfred Reuse, „ist ein neues Gesamtgerüst, das im Grundsatz auf drei Pfeilern gegründet sein sollte:

1. Projektstrukturen
2. Clusterstrukturen
3. Servicestrukturen

Das dabei entstehende Neue könnte wie in Abb. 72 aussehen.

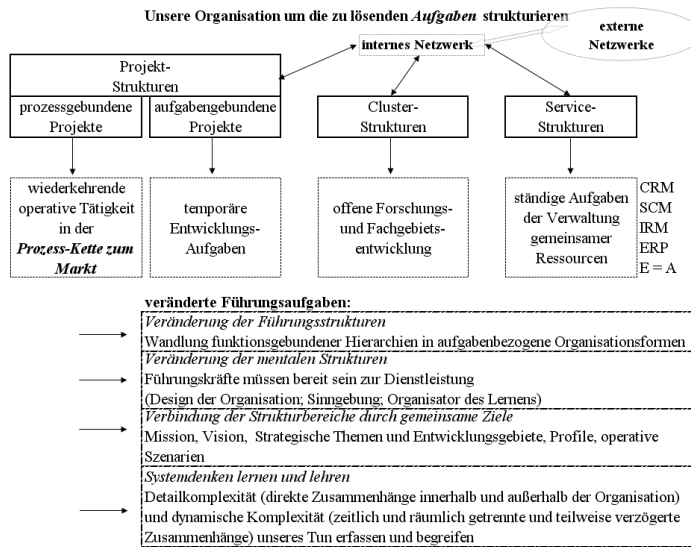


Abb. 72: Vorschlag für eine neue Struktur innerhalb der Gutleb AG

Wir finden hier übrigens den ‚Dreiklang‘ wieder aus unserem Kamingsgespräch: Die erkundenden Clusterstrukturen, die bewahrenden Servicestrukturen und die gestaltenden Projektstrukturen. Alle drei Pfeiler sind wichtig für eine stabile Dynamik.

- Die Clusterstrukturen – mit unseren KVP-Zirkeln und den konzeptionell arbeitenden Balanced Scorecard-Projektteams haben wir einen Anfang gemacht – sichern uns immer wieder neue Ideen.
- In den Projektgruppen wird die Arbeit an konkreten Aufgaben organisiert. In dieser Richtung läuft wie bekannt schon einiges. Allerdings, über eine projektartige Organisation unserer operativen Kernaufgaben haben wir noch nicht einmal nachgedacht.

Nur, wenn wir es mit dem Beyond Budgeting und der operativen Balanced Scorecard ernst meinen, könnte in jeder Einrichtung jedes Planquartal ein eigenes Projekt sein.

- Und die Servicestrukturen sichern unseren Zusammenhalt durch eine effektive Verwaltung der gemeinsam genutzten Ressourcen. Auch hier sind wir erst am Anfang.

Einige der wichtigsten Voraussetzungen schaffen wir gerade. Durch Erweiterungen unserer konzeptionellen und der Datenverarbeitungskapazitäten wollen wir ein verbundenes Angebot von Kundenbeziehungsmanagement (CRM – Customer Relationship Management), Beschaffungskettenmanagement (SCM – Supply Chain Management) und Unternehmensinformationssystem (ERP – Enterprise Resource Planning) bereitstellen. Mit der Verknüpfung dieser drei Systeme werden wir zu einer gemeinsamen Informationsbasis über alle wesentlichen Prozesse und Strukturen unseres Kerngeschäfts kommen. Und das für die gesamte Gutleb AG.

Das ist wiederum eine gute Grundlage für die angestrebten Veränderungen unserer Planungs- und Steuerungsabläufe (Beyond Budgeting). Denn dann haben wir ein recht übersichtliches und vergleichbares Bild unserer Märkte, unserer Lieferanten und Kooperationspartner, unserer internen Abläufe sowie der zwischen ihnen bestehenden Schnittstellen. Darauf können dann alle Führungskräfte zugreifen. Und die Servicestrukturen können ihre Dienstleistungen daran orientieren – damit sie wirklich als Service angesehen und angenommen werden.

Eine originäre, d. h. bei den Einzelbuchungen ansetzende Einzahlungsüberschussrechnung (Cash Flow) haben wir bereits – damit wir täglich wissen, ob wir Geld verdienen oder vernichten. Sofern sich der Bedarf ergibt, wollen wir das Ganze noch durch ein Investorenmanagement (IRM – Investors Relations Management) erweitern.

Ich bin jetzt so ausführlich auf diesen dritten Teil eingegangen. Nicht nur, weil ich ihn verantworte. Sondern vor allem, weil er das Rückgrat bildet für offene Strukturen. Weil er die Eigenständigkeit vor Ort mit den Vorteilen einer effektiven Ressourcenverwaltung verbindet.

Es geht allerdings um mehr. An den Gedanken, dass mein Controlling-Bereich eine Serviceeinheit darstellt, kann sich ja noch jeder gewöhnen. Aber wie schaut es mit den anderen ‚Stabseinheiten‘ aus? Und das Management selbst? Sind wir bereit, uns ohne Ausnahme bis in die Spitzen der Gutleb AG als Dienstleister zu sehen? Als ein Dienstleister unserer Einrichtungen, der sein Credo darin sieht, gebraucht zu werden? Der nicht mehr durch die Kraft seiner Funktion mit Anweisungen diktiert,

sondern wegen seiner Kompetenz respektiert und akzeptiert wird? Und der sich in letzter Konsequenz dem Wettbewerb externer Netzwerke stellt?

Natürlich muss auch bei offenen Strukturen entschieden werden. Wir wollen ja kein Diskutierclub werden. Jede Struktureinheit, ob Projektgruppe oder Servicebereich hat ihre Führungsperson. Die Verantwortung trägt und dementsprechend entscheiden und getroffene Entscheidungen konsequent umsetzen darf und muss. Und das gilt natürlich auch für solche Führungsstrukturen wie unseren Strategiekreis. Aber das Verhältnis der Gruppen zueinander ändert sich. Jede hat seine berechnete Aufgabe und keine ist des anderen Knecht.“

8.3 Zurück zum strategischen 1x1

Mit dem Nachhall dieser Gedanken war ich zu Hause angekommen und wollte es mir eigentlich gemütlich machen. Da klingelte mein Handy – ich hatte es dummerweise noch nicht abgestellt. Unwillkürlich musste ich an unser Kamingsgespräch während des Strategieworkshops denken. Aber keine philosophische Stimme drang an mein Ohr, sondern die von Manfred Reuse, meinem verwunschenen Prinzen. Ob er mit Jochen mal schnell vorbei kommen könnte. Sie hätten da so eine Idee.

Uff, dachte ich. Das war's wohl mit dem gemütlichen Abend. Dennoch fand ich es auch schön, dass sie ihre Ideen zuerst mit mir besprechen wollten. Und es war eben Manfred – irgendwie konnte ich ihm nichts abschlagen. „In Gottes Namen, kommt!“

Und dann saßen die beiden vor mir. Manfred kam gleich zur Sache, zu jenem strategischen 1x1, über das wir eingangs schon gesprochen hatten³⁶. Zu jener Frage, ob das operative Geschäft die Aufwendungen für die Zukunft trägt.

$$E_{\text{Kunden}} - A_{\text{operativ}} > A_{\text{strategisch}}?$$

„Wir haben uns überlegt, dass wir – neben der Organisation der strategischen Arbeit in verschiedenen Projekten – besser als bisher dokumentieren sollten, wieviel Geld wir wirklich für strategische Zwecke ausgeben und was

³⁶ Vgl. Kapitel 2.1.2

wir damit eigentlich bewirken. Wenn wir schon mehr Eigenständigkeit wollen und unsere Strukturen öffnen und unser Planungs- und Steuerungssystem verändern, dann müssen wir auch zu einer größeren Transparenz jener Bemühungen kommen, mit denen wir unsere Zukunftsfähigkeit gestalten!

Dazu sollten wir zunächst erst einmal wissen, wofür wir strategische Auszahlungen tätigen. Was geben wir aus für unsere Zukunftsfähigkeiten, für die Entwicklung von Human, Struktur- und Gemeinschaftspotenzial?

Und davor steht noch die Aufgabe, wirklich zu trennen zwischen operativem und strategischem ‚Geld‘. In den Kosten vermischen wir doch alles miteinander, tauchen alles in ein negatives Licht. Denn wir kommen zu dem widersinnigen Resultat, dass auf der einen Seite z. B. Wissen, die Fähigkeiten der Mitarbeiter und Kundenorientierung zu unverzichtbaren so genannten ‚Erfolgsfaktoren‘ deklariert werden, während auf der anderen Seite das Rechnungswesen sie ausschließlich als Kostenfaktoren, also reine Belastungen behandelt – je weniger wir dafür aufwenden, umso größer ist der kurzfristig ausgewiesene Gewinn!

Aber wir buchen nicht nur so – wir denken und handeln auch in diesem Sinne. Wenn es uns gut geht, können wir uns die ‚Erfolgsfaktoren‘ schon mal leisten. Nur wehe, wenn die guten Zeiten schwinden, wenn es schlechter wird, wenn wir sparen müssen. Dann erinnern wir uns wieder an den buchungstechnischen Charakter der Erfolgsfaktoren als Kosten. Sie werden zum reinen Luxus.

Und dann muss schnell gehandelt werden. Runter mit den Kosten, sonst drohen Gewinnschmälerungen oder gar Verluste. Und das kann bei flexiblen Gehaltsanteilen der Führungskräfte zu Kürzungen führen, eventuell sogar zum Verlust des Postens. Also: auf Personalentwicklung, Marketing oder sonstige strategische ‚Spielchen‘ – in der Krise werden Erfolgsfaktoren im Handumdrehen durch andere Bezeichnungen ersetzt – können wir schnell verzichten. Und wenn wir gar keine Idee mehr haben, bleiben uns immer noch ‚Personalanpassungen‘.

Allerdings handeln wir dann zumeist bereits aus einer Art Zwang heraus. Weil wir in den guten Tagen unsere Möglichkeiten nicht wirklich genutzt haben. Weil wir nicht ausreichend Fähigkeiten entwickelt haben, auf Veränderungen in der Zukunft angemessen zu reagieren. Weil wir Personalentwicklung und Marketing und Forschung und Controlling eben doch vor al-

lem als Luxus ansehen und nicht wirklich als wesentliche Leistungsfaktoren, die uns den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen können.

Also komme ich zu unserem ‚Lieblingskind‘, zu der originären, d. h. aus den Einzelbuchungen aufgebauten Cash Flow (Einzahlungsüberschuss) Rechnung. Jochen und ich sind mittlerweile zu dem Schluss gekommen, dass sie deswegen ‚originär‘ sein muss, weil eine retrograde (rückwirkende) Berechnung des Cash Flow aus dem Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung wegen der vielfältigen unbaren Buchungsvorgänge oft zu ungenauen Angaben führt.“

8.3.1 Der Strategische Cash Flow

An dieser Stelle zog Jochen ein Papier aus der Tasche und zeigte mir ein Berechnungsschema, nach dem wir künftig unsere Cash Flow Rechnung aufbauen sollten.

„Ich will dir das kurz erklären, weil das Schema ja gar nichts Besonderes ist, aber zu etwas Neuem führt:

| | |
|------|--|
| | Einzahlung Kunden |
| | + Einzahlung Investoren |
| dav. | <i>Eigenkapital</i> |
| | <i>Risikokapital (VC)</i> |
| | <i>Darlehen</i> |
| | <i>Kontokorrent</i> |
| | + Einzahlung Staat |
| dav. | <i>Barzahlungen</i> |
| | <i>Förderkredite</i> |
| | = Einzahlung, gesamt |
| | Auszahlung operative Sachkosten |
| | + Zahlbetrag operatives Personal |
| | + Langfristiger Kapaldienst |
| | + Kurzfristiger Kapaldienst |
| | + Ausschüttung an Eigenkapitalgeber |

= **Operative Auszahlung, gesamt**

Einzahlungen, gesamt
- Operative Auszahlungen, gesamt
= **Strategischer Cash Flow**

Zu den Einzahlungen ist nichts weiter zu bemerken. Das sind die üblichen Posten.

Aber zu den Auszahlungen. Ihre Gliederung unterscheidet sich doch wesentlich von den Strukturen der bisherigen Kostenrechnung – obwohl mir alles nachvollziehbar scheint:

Die operativen Sachkosten ergeben sich aus ihrer unmittelbaren Verwendung für die Leistungserstellung des Unternehmens; das sind beispielsweise Auszahlungen für

- Material
- bezogene Leistungen (für operative Zwecke, also die Ausschöpfung vorhandener Potenziale, nicht die Entwicklung neuer)
- Kommunikation und EDV
- Instandhaltung
- Miete
- Büro

Das ist nur insofern etwas Neues, als wir die strategischen Ausgaben etwa für Weiterbildung oder Marketing hier nicht einbeziehen.

Gravierender sind schon die Unterschiede zum klassischen Personalaufwand. Wir wollen zukünftig in dieser Rechnung nur den Zahlbetrag für die operativ Beschäftigten einbeziehen. Die gesamten Steuern und Sozialausgaben sowie die Zahlbeträge für die übrigen Beschäftigten zählen nicht zu den operativen Ausgaben. Wir werden im Folgenden näher darauf eingehen.“

„Stopp mal“, warf ich ein, „das geht mir zu schnell. Wie soll das praktisch gehen? Erhält jetzt jeder Operative ein rotes Fähnchen oder wie? Außerdem hatten wir gerade erst betont, dass Strategie jedermanns Sache ist – wie hatten unsere Moderatoren Kaplan und Norton zitiert: ‚everyone’s everyday

job' (jedermanns tägliche Arbeit)? Und jetzt wollen wir wieder ganze Gruppen ausgrenzen? Oder habe ich da etwas falsch verstanden?"

Jochen stockte einen Moment. Da sprang ihm Manfred zur Seite: „Wir sollten die Sache am Anfang nicht komplizierter reden als sie ist. Ich sehe gar nicht das Problem. Im Gegenteil! Wir bringen mehr Transparenz in das Geschehen.

Zunächst, also in einem ersten Schritt geben wir in der Tat jedem Beschäftigten eine Art ‚Fähnchen‘ in den Stammdaten, damit die entsprechende Zuordnung bei der Lohn- und Gehaltsbuchung erfolgen kann. Damit dokumentieren wir eigentlich nichts anderes als den gegenwärtigen Zustand.

In einem zweiten Schritt wird jeder Kostenstellenverantwortliche angeben, mit welchem Prozentsatz ihrer Arbeitszeit (und damit der Aufwendungen) die bei ihm Beschäftigten strategisch tätig sind. Auch das können wir in unserem Buchungssystem ohne größere Probleme hinterlegen.

Später einmal, wenn wir auf dem Weg zu projektorientierten Strukturen und einem dezentralen, rollierenden Planungs- und Steuerungssystem weiter fortgeschritten sind, könnten diese Prozentsätze fester Bestandteil der rollierenden Planung sein. Aber wir sollten nicht vorgreifen und Schritt für Schritt vorgehen. So wie wir auch die Veränderungen im Leben Schritt für Schritt realisieren.“

Das erschien mir für das erste Nachdenken plausibel. Und ich wollte erfahren, wie das Konzept weitergeht. Also bat ich Jochen, seine Erläuterungen fortzuführen.

„Der nächste Punkt auf unserer Liste ist der gesamte Kapitaleinsatz sowie die Ausschüttungen an die Eigenkapitalgeber. Sie sind für uns ebenfalls Teil der operativen Auszahlungen.

Das ist insofern von Bedeutung, als es die bisher übliche Betrachtung umkehrt: Heute ist der so genannte freie Cash Flow das Ziel unserer Rechnungen. Der freie Cash Flow als jener Einzahlungsüberschuss, der nach Abzug aller operativen und strategischen Auszahlungen übrig bleibt für Kapitaleinsatz und Ausschüttungen. Das ist aus Sicht der Kapitalgeber, speziell der Anteilseigner (Shareholder) und ihrem finanziellen Engagement durchaus vernünftig. Schließlich wollen sie wissen, welche Rendite sie erwarten dürfen. Damit sie ihre diesbezüglichen Entscheidungen treffen können. Die gesamte so genannte wertorientierte Unternehmensführung stellt darauf ab.“

An dieser Stelle fiel ich Jochen wieder ins Wort.

„Was willst du da umkehren? Der Aufsichtsrat unserer Gutleb AG wird uns einen Schuss vor den Bug setzen, wenn wir die zugesagten Renditen infrage stellen. Schließlich haben uns die Aktionäre unsere Strategie erst ermöglicht. Und jetzt, nachdem wir ihr Geld ausgegeben haben, sollen wir ihnen sagen, das sei alles nur Spaß gewesen? Das kannst du doch nicht im ernst meinen. Also wenn eure Ideen in diese Richtung zielen, können wir gleich aufhören. Da bin ich nicht mit im Boot!“

Jochens Augen wurden ganz groß, seine Halsadern schwellen an. Offensichtlich hatte ich mit meinen eigentlich fragend gedachten Einwürfen seine Emotionen in Wallung gebracht. Er sei doch noch gar nicht am Ende. Und ich solle nicht sofort alles in Abrede stellen. Und unlautere Absichten hätte er nun wirklich nicht. Das müsse ich doch wissen! Offensichtlich hatte ich ihn verletzt. Wahrscheinlich, weil er sich seiner Sache selbst noch nicht ganz sicher war. Da hatte er sich nun bemüht, gemeinsam mit Manfred eine neue Idee zu gestalten und ich kam sofort mit „dummen“ Fragen, anstatt ihm die gebührende Anerkennung zu zollen. Anders konnte ich mir seine impulsive Reaktion gar nicht erklären.

Manfred versuchte zu vermitteln: „Nun nehmen wir mal den Dampf raus! Brigitte hat dir gar nichts unterstellt und wir sollten doch Fragen aushalten können. Besser die Fragen kommen jetzt, in dieser kleinen Runde als später im großen Kreis. Hier können wir noch leicht nach einer gemeinsamen Antwort suchen. Je größer der Kreis, umso schwieriger wird das.“

Aber zurück zur Sache. Wir wollen die berechtigten Ansprüche der Anteilseigner und der Fremdkapitalgeber überhaupt nicht infrage stellen. Und alle diesbezüglichen Steuerungsinstrumente behalten ihre Bedeutung für diesen Zweck!

Allerdings ist doch wohl die Frage erlaubt, ob diese Sicht die einzige ist, die für die weitere Entwicklung der Gutleb AG Relevanz hat. Und da würde ich die Behauptung wagen: Nein! Es gibt noch andere Sichten als die auf den freien Cash Flow für unsere Anteilseigner. Zum Beispiel die Sicht auf jenes Geld, das für strategische Ausgaben, für die Gestaltung unserer Zukunftsfähigkeit übrig bleibt. Dieser strategische Einzahlungsüberschuss ist der oben dargestellte ‚Strategische Cash Flow‘³⁷.

³⁷ Sein Name ergibt sich aus seinem Zweck: Er bildet die finanzielle Basis unserer Strategie.

Und aus strategischer Sicht, wenn wir die Schaffung unserer Möglichkeiten und Fähigkeiten für die Gestaltung der Zukunft, unsere nachhaltige Existenz im Auge haben, ist das Ausrichten auf den freien Cash Flow eher kontraproduktiv.

Weil die Anstrengungen für die Entwicklung von Potenzialen auf diese Weise nach wie vor als eine Größe erscheinen, die den anvisierten Erfolg (den freien Cash Flow) schmälert! Wir kommen aus der beschriebenen Falle nicht heraus, dass die deklarierten Erfolgsfaktoren zum Schluss doch nur wieder als Belastung erscheinen.

Erst wenn wir die Betrachtung umkehren, durchbrechen wir den Teufelskreis. Dann orientieren wir uns an der Geldmenge, die für strategische Auszahlungen, also für die nachhaltige Zukunftssicherung übrig bleibt. Und Kapitaldienst und Ausschüttungen erhalten in unseren finanziellen Rechnungen einen anderen Charakter. Wir nehmen sie auf einmal als Belastung wahr; was sie aus strategischer Sicht für das Unternehmen tatsächlich sind. Sie schmälern den für die strategischen Auszahlungen verbleibenden Einzahlungsüberschuss!

Aber um es noch einmal deutlich zu sagen. Es geht hier nicht gegen die Ausschüttungen an die Anteilseigner. Und auch nicht gegen die Steuerungsinstrumente und Kennzahlen, die darauf abstellen – wie eben der freie Cash Flow oder auch im traditionellen Sinne der Gewinn. Das ist gar nicht die Frage.

Worum es eigentlich geht, ist die Differenzierung nach dem operativen oder strategischen Zweck. Wollen wir Potenziale ausschöpfen oder entwickeln?

| |
|--|
| <p>Der Freie Cash Flow ist die Zielgröße der <u>operativen</u> Tätigkeit zum Ausschöpfen vorhandener Potenziale.</p> |
|--|

| |
|---|
| <p>Der Strategische Cash Flow ist die Grundlage für das <u>strategische</u> Handeln zur Entwicklung neuer Potenziale.</p> |
|---|

Nur wenn es uns darum geht, die Basis unseres strategischen Handelns zu bestimmen, dann sind freier Cash Flow oder Gewinn weniger geeignete Größen. Dann müssen wir jenen Einzahlungsüberschuss bestimmen, der für die strategischen Auszahlungen, die ‚Zukunftsaufwendungen‘ zur Verfügung

steht. Eben der Strategische Cash Flow. Sobald wir uns aber dem operativen Ausschöpfen vorhandener Potenziale zuwenden, rückt der freie Cash Flow in das Zentrum unserer Aufmerksamkeit. Das ist für die Gutleb AG nicht anders als für jedes beliebige Unternehmen.“

So langsam begann ich zu begreifen. Was die beiden mir hier präsentierten, sollte keine „Revolution der Werte“ sein. Es war einfach die Konsequenz aus unserer schon länger bekundeten Absicht, strategisches und operatives Tun deutlich voneinander abzugrenzen. Damit wir die Unterschiede im Handeln besser gestalten, die unterschiedlichen Resultate eindeutiger den jeweiligen Aufwendungen gegenüberstellen und schließlich die Verknüpfung beider Tätigkeiten transparent machen können.

Also nicht das eine durch das andere ersetzen, sondern beides für seinen jeweiligen Zweck einsetzen und aufeinander beziehen. Es ging um die Balance zwischen operativ und strategisch. Was wir mit der Balanced Scorecard begonnen hatten, sollte nun auch unser strategisches 1x1 formen. Allmählich bekam ich Appetit auf mehr.

8.3.2 Zukunftsaufwendungen

Jochen hatte sich wieder beruhigt. Er lächelt sogar schon wieder, wenn auch noch etwas finster. Aber er konnte wieder anknüpfen, wo er aufgehört hatte:

„Wenn wir im nächsten Schritt die Verwendung der aus dem Strategischen Cash Flow gespeisten Zukunftsaufwendungen erfassen und zeigen wollen, müssen wir spezielle Potenzialkonten einrichten. Ein derartiger Kontenplan könnte beispielsweise folgende Gliederung aufweisen:

Klasse I Zukunftsaufwendungen

Humanpotenzial

*darunter Kunden
Mitarbeiter
Partner
Investoren*

Klasse II Zukunftsaufwendungen

Struktur- und Prozesspotenzial

*darunter Innovation³⁸
Intellektuelle Eigentumsrechte
Umsetzung/Vermarktung³⁹
Ressourcensteuerung⁴⁰*

Klasse III Zukunftsaufwendungen

Gemeinschaftspotenzial

*darunter Soziale Sicherungssysteme⁴¹
Infrastruktur*

= Zukunftsaufwendungen, gesamt

Als Rest verbleibt die Bestandsänderung an liquiden Mitteln.

Strategischer Cash Flow

- Zukunftsaufwendungen, gesamt

= Bestandsänderung liquide Mittel

³⁸ Das bezieht sich nicht auf die inhaltlichen Themen, sondern auf die entsprechend zu schaffenden Prozesse und Strukturen.

³⁹ Hierbei geht es um all jene Prozesse und Strukturen, die zur Umsetzung entwickelter Produkt- bzw. Leistungsideen erforderlich sind (über die gesamte Kette von den Zulieferern und Kooperationspartnern bis zu den Kunden).

⁴⁰ Dazu zählen beispielsweise Prozesse und Strukturen des Rechnungswesens und Controlling.

⁴¹ Die Zukunftsausgaben für die soziale Sicherheit und die Infrastruktur erfolgen in Form von Sozialversicherungsbeiträgen und Steuern. Darunter können auch Spenden u. ä. fallen.

Die Zukunftsaufwendungen enthalten sowohl strategische Sachausgaben (also Sachausgaben für die Entwicklung von Potenzialen wie Fortbildung, Marketing etc.; darunter fallen auch alle materiellen Investitionen), die gesamten Lohnsteuern, Sozialversicherungsbeiträge und übrige Steuern als auch die Gehaltsaufwendungen für die nicht operativ Beschäftigten.

Zum Teil müssen diese Zuordnungen anteilig erfolgen je nach Beitrag zu den Potenzialklassen. Das sollte in einer ähnlich vereinfachten Weise geschehen, wie das Manfred vorhin angedeutet hat⁴².

Ich wurde schon wieder unruhig: „Was heißt hier: In vereinfachter Weise? Kannst du mir das mal demonstrieren? Und dann verstehe ich das mit den Lohnsteuern und Sozialabgaben noch nicht ganz. Was meinst du damit – die Arbeitgeberbeiträge, die der Arbeitnehmer oder beides?“

Wieder sah mich Jochen genervt an. Aber diesmal hatte er sich im Griff.

„Ich skizziere dir mal ein Beispiel. Nehmen wir die Auszahlungen für die Vorstandsvorsitzende“. Er grünte:

| Vorstandsvorsitzende Gutleb AG | | |
|--|----|--------|
| Brutto pro Monat pro MA | € | 10.000 |
| Steuern, pro Monat pro MA | € | 2.500 |
| <i>Steuersatz</i> | % | 25,0% |
| Sozialvers., pro Monat pro MA | € | 735 |
| | | |
| Zahlbetrag, pro Jahr | T€ | 81 |
| dav. operativ | % | 0,0% |
| dav. für Humanpotenzial | % | 70,0% |
| dav. für Prozesspotenzial | % | 20,0% |
| dav. für Gemeinschaftspotenzial | % | 10,0% |
| | | |
| Lohn-Steuern + SV, pro Jahr für Gemeinschaftspotenzial | T€ | 48 |

Abb. 73: Beispiel für eine Zuordnung zu Potenzialklassen

„Du erhältst in diesem Beispiel (die Zahlen sind natürlich nur ‚geschossen‘) 81 TEUR jährlich ausgezahlt. In deinen Stammdaten wird ein Schlüssel hinterlegt und gegebenenfalls einmal pro Jahr präzisiert. Der Schlüssel in diesem Beispiel besagt, dass du ausschließlich strategisch tätig bist. Davon

⁴² Ein Beispiel findet sich auf der beiliegenden CD-ROM.

70 % mit Kunden, Mitarbeitern und Partnern. Zu 20 % beschäftigst du dich mit unseren Prozessen und zu 10 % mit den Körperschaften und Kommunen.

So etwas Ähnliches könnte Johanna für alle Führungskräfte erarbeiten. Das ist ein überschaubarer Aufwand. Wir haben mit ihr gesprochen.

An der Stelle wirst du gleich fragen, wie wir zu den Zahlen kommen. Um dir zuvorzukommen, zunächst ganz simpel: Einschätzen! Das ist sicherlich ungenau und subjektiv gefärbt. Aber Johanna meint, für den Anfang kann uns das reichen. Und wenn wir dann geübt haben und zu der Auffassung gelangen, dass wir es genauer haben möchten, können wir beispielsweise eine Zeiterfassung einführen. Verrückt? Warum sollten wir Unterschiede zwischen operativer und strategischer Arbeit machen? Aber, das muss wohl gar nicht sein!

Nun zu deiner zweiten Frage: Bei den Lohnsteuern und Beiträgen zur Sozialversicherung sind die Gesamtbeträge gemeint, sowohl die der Arbeitnehmer als auch die der Arbeitgeber.“

8.4 Die Vollendung des strategischen 1x1

Wir machten eine kleine Pause. Ich musste erst einmal Luft holen, das war ein bisschen viel für den Abend. Aber ich sah den beiden förmlich an, dass sie sehr enttäuscht wären, wenn wir an dieser Stelle abrechnen würden. Sie hatten noch mehr auf dem Herzen. Und wie gesagt, ich war nun auch schon ein wenig neugierig geworden.

Nach einer Tasse Tee und ein paar herzhaften Bissen setzten wir uns wieder zusammen und Manfred fuhr fort: „Jetzt haben wir unsere strategischen Ausgaben separiert und geordnet. Aber die Ausgabenseite alleine sagt zu wenig aus über deren Wirksamkeit. Wenden wir uns also noch einmal den ‚strategischen Einzahlungen‘ zu. Damit wir den Kreis schließen können.

Wir haben es mit zwei unterschiedlichen Arten von Einzahlungen zu tun. Während die operativen Auszahlungen finanzielle Einzahlungen bewirken, resultieren aus den Zukunftsaufwendungen ‚Potenzialeinzahlungen‘ – d. h. immaterielle Werte, ‚intangible assets‘.

Die finanziellen Einzahlungen (soweit sie durch Kunden erfolgen) sind eine Funktion des Preises⁴³.

$$E_{\text{Kunden}} = A^{\text{operativ}} \times f_{\text{Preis}}$$

Der operative Preisfaktor bestimmt sich auf dem Markt. Er ist abhängig vom Verhältnis von Angebot und Nachfrage und sollte im Normalfall größer 1 sein.

Analog können wir die Potenzialeinzahlungen als eine Funktion der Potenzialentwicklung darstellen.

$$E_{\text{potenziell}} = A^{\text{strategisch}} \times f_{\text{Potenzial}}$$

Der Potenzialfaktor, also – wenn wir so wollen – der ‚strategische Preisfaktor‘, wird im Gegensatz zum operativen Preisfaktor nicht unmittelbar auf dem Markt bestimmt. Denn im Normalfall werden Potenziale eben nicht gehandelt. Oder selten bzw. durch Spekulationen überlagert⁴⁵! Und damit steht uns auch keine Marktbewertung zur Verfügung. Wir müssen andere Methoden finden.

Allerdings stimmt das mit dem ‚nicht gehandelt werden‘ nur bei oberflächlicher Betrachtung. Das zeigt sich praktisch, wenn z. B. Lizenzen verkauft werden. Dann mutiert der Potenzialfaktor ganz schnell zum Preisfaktor. Dann befinden wir uns im unmittelbaren Übergang zum operativen Geschäft.

Und das Maß dieser Wandlung können wir als den ‚Wirkungsgrad der Potenzialnutzung [η]‘ bezeichnen. Der Wirkungsgrad η sagt uns, wieviel wir von dem, was wir uns – um das Beispiel Lizenzen zu behalten – bei der Bewilligung der entsprechenden Forschungsarbeiten erwartet haben, durch den

⁴³ Die finanziellen Einzahlungen von Investoren und des Staates sind im übertragenen Sinn auch eine Funktion des Preises. Nur dass wir ihn in diesen Fällen bezahlen müssen; sei es in Form von Zinsen, von Ausschüttungen oder bestimmten Leistungen für das Gemeinwohl. Aber an dieser Stelle sollen die Investoren und der Staat keine Rolle spielen. Sie sind ein gesondertes Problem zur Finanzierung unseres Geschäfts, wenn die Einzahlungen der Kunden für die erforderlichen Auszahlungen nicht ausreichen.

⁴⁴ In diesem Fall betrachten wir nur die operativen Auszahlungen für das laufende Geschäft. Kapitaldienst und Ausschüttungen spielen keine Rolle. Sie sind, wie schon angemerkt, ein gesondertes Problem.

⁴⁵ Die Börse bewertet, wenn sie sich nicht gerade wieder ‚Spielchen‘ hingibt, diesen Potenzialfaktor, nämlich die Erwartungen an die Zukunft eines Unternehmens.

Verkauf der Lizenzen erwirtschaften. Das ist in einer etwas großzügig gefassten Analogie vergleichbar mit dem Return on Investment (ROI).

Leider fixieren wir unsere Erwartungen bisher nur bei größeren materiellen Investitionen. Da haben wir dann auch die Chance, Erwartungen und Resultate miteinander zu vergleichen. Bei den übrigen Zukunftsaufwendungen haben wir unsere Erwartungen zumeist nur im Bauch. Und so können wir den Wirkungsgrad ihrer Vermarktung auch nur ‚fühlen‘. Jeder für sich, soweit wir uns überhaupt dafür interessieren. In den seltensten Fällen kommunizieren wir darüber. Es fehlt uns ja die fixierte, gemeinsame Basis.

Dieser Wandel vom Potenzial- zum Preisfaktor vollzieht sich aber nicht nur beim direkten Handel mit Potenzialen. Das geschieht genauso, wenn die geschaffenen Potenziale in Produkte und Leistungen umgewandelt und dann erst vermarktet werden. Nur dass dann der Übergang nicht so unmittelbar erfolgt. Er wird durch zum Teil langwierige und örtlich verteilte Prozesse mehr oder weniger ‚verdeckt‘.

Damit stehen wir vor zwei Aufgaben, wenn wir das strategische 1x1 vollenden wollen:

- Zum einen müssen wir nach Wegen suchen, den Potenzialfaktor zu bewerten.
- Und zum anderen geht es um die Bestimmung des Wirkungsgrads der Potenzialnutzung.“

So langsam begriff ich, wohin Manfred und Jochen wollten. Es ging ihnen um ein Konzept, wie wir unsere Potenziale nicht nur mit Hilfe von Balanced Scorecards und Anforderungsprofilen konkret gestalten können. Sie wollten diese Potenziale auch auf vergleichbarer Basis bewerten. Um sie auf der einen Seite den Aufwendungen für ihre Erzeugung gegenüberstellen zu können und auf der anderen Seite den Ergebnissen ihrer operativen Ausschöpfung.

Das wurde immer spannender. Ich hatte jede Zeit aus den Augen verloren. Aber wenn ich meiner Erzählung an dieser Stelle vorgeifen darf: Das Konzept hat mich überzeugt. Wir sind dabei, es umzusetzen – oder besser gesagt, es auszuprobieren.

Nun aber zurück zu unserem schon spät gewordenen Abend. Manfred hatte sich heiser geredet. Also fuhr Jochen fort, das Konzept vorzustellen⁴⁶.

8.4.1 Die Bestimmung des Potenzialfaktors

„Mit dem Potenzialfaktor konstituieren wir eine Größe, die darüber Auskunft gibt, in welchem Maße wir durch die Zukunftsaufwendungen (strategischen Auszahlungen) wirtschaftliche Möglichkeiten und Fähigkeiten generieren.

Dabei geht es nicht um eine ‚Berechnung‘ der Zukunft.

Der Potenzialfaktor macht die Annahmen transparent,
die wir der Bewilligung von Zukunftsaufwendungen zugrunde legen!

Drei Aspekte sind aus unserer Sicht für die Bestimmung des Potenzialfaktors wesentlich:

1. Der Potenzialfaktor ist zunächst erst einmal qualitativ bestimmt. Aber Qualität ist in diesem Zusammenhang keine absolute Größe. Sie bemisst sich an unserer Strategie.

Ein Beispiel: Akademiker haben sicher eine hohe Qualifikation. Ge paart mit langjährigen Erfahrungen und starker Motivation sollte ihr Potenzial beträchtlich sein. Aber nicht für jeden Zweck. Als Altenpfleger wäre ihr Potenzial – mit Verlaub gesagt –ziemlich gering. Als Leiter einer größeren Einrichtung oder unseres Controlling sollten wir schon mehr erwarten können.

Es gilt also zu bestimmen, welche qualitativen Anforderungen wir bzw. unsere Umgebung an ein konkretes Potenzial stellen. Dann können wir bestimmen, in welchem Grad wir diesen Anforderungen gerecht werden. Dabei wird es sich als vorteilhaft erweisen, dass wir damit angefangen haben, für unsere Einrichtungen Anforderungsprofile⁴⁷ zu erarbeiten. Ursprünglich waren diese Profile als Führungsinstrument gedacht, um den konkreten Strategieumsetzungsprozess zielgerichtet steu-

⁴⁶ Auf der beigelegten CD-ROM können Sie die Darlegungen an einem Proformamodell nachvollziehen und – wenn Sie wollen – ein wenig „üben“.

⁴⁷ Vgl. Kapitel 5.

ern zu können. Hier können wir sie zugleich als qualitativen Maßstab für den Potenzialfaktor nutzen!

Du erinnerst dich doch sicher an die Kompetenzanforderungsprofile für die Mitarbeiter in Pirna. Da hatten wir Soll und Ist eingeschätzt und kamen auf dieser Grundlage auf einen Profilerreichungsgrad von durchschnittlich 72 %.

Johanna hat das mal ganz grob für die ganze Gutleb AG durchgespielt. Sie ist dabei für das Jahr 2002 auf 75 % gekommen. Und sie meint, dass wir bei zielgerichteter Fortbildung in den nächsten drei Jahren durchaus 90 % erreichen könnten.

I. Der Potenzialfaktor steigt mit dem Profilerreichungsgrad (Istprofil in Relation zum Sollprofil)⁴⁸.

2. Der Potenzialfaktor ist darüber hinaus von der Bindungsdauer der geschaffenen Potenziale abhängig.

Wenn wir beispielsweise einen Mitarbeiter qualifizieren und er bei uns Erfahrungen sammeln kann, entsteht ein wachsendes Potenzial – sofern dadurch sein Profilerreichungsgrad verbessert wird.

Aber es ist schon ein Unterschied, ob wir dieses Potenzial über 10 Jahre nutzen können oder uns der Mitarbeiter bereits nach zwei Jahren verlässt.

Bei den Mitarbeitern ist die Bindungsdauer leicht zu bestimmen. Hier hat Johanna lückenlose Unterlagen von allen Einrichtungen. Für unsere Kunden ist das schon schwieriger. Vor allem einige kleinere Einrichtungen in Baden haben keine elektronisch auswertbaren Daten. Da ist Manfred dran. Wenn unser Kundenmanagementsystem (CRM) erst einmal steht, wird sich auch unsere Datenbasis schrittweise verbessern.

Bei unseren Lieferanten und Kooperationspartnern können wir nur Annahmen treffen. Allerdings haben wir in der Beschaffung noch zwei ältere Mitarbeiter, die da sicher ihr Erinnerungsvermögen aktivieren und uns helfen werden. Was die Stabilität unserer Prozesse und der Beziehungen zum kommunalen Umfeld betrifft, hilft uns im Moment auch

⁴⁸ Genau genommen mit der Veränderung des Profilerreichungsgrades.

nur subjektive Einschätzung. Aber das sollte uns nicht abschrecken. Wenn wir erst einmal angefangen haben, werden unsere Aussagen mit der Zeit immer besser.

Also fangen wir einfach an.

II. Der Potenzialfaktor steigt mit der Bindungsdauer der geschaffenen Potenziale (Möglichkeiten und Fähigkeiten).

3. Schließlich ist der Potenzialfaktor auch davon abhängig, welchen Rückfluss wir pro Jahr aus den eingesetzten Zukunftsaufwendungen erwarten dürfen.

Den Rückfluss können wir analog zu den üblichen Betrachtungen bei Investitionen bestimmen. Sicherlich sind wir es nicht gewohnt, derartige Abschätzungen bei Zukunftsaufwendungen vorzunehmen, die keine materiellen oder finanziellen Investitionen darstellen. Aber prinzipiell besteht kein Unterschied.

Bei grober Einschätzung können wir mit jährlich gleichen Rückflussraten rechnen. Sollten wir den Lebenszyklus eines Potenzials ‚genauer‘ abbilden wollen, lassen sich auch unterschiedliche Rückflussraten über die Bindungsdauer verteilen. Wir müssen allerdings nicht ‚wissenschaftlicher‘ sein, als erforderlich.

Es wird hoffentlich so manche Fälle geben, bei denen wir ein Mehrfaches der Zukunftsaufwendungen als Rückfluss erwarten. Das ist sicherlich nicht der Normalfall, aber unter günstigen Umständen möglich. Denken wir nur an die Wertsteigerungssprünge einer Marke, wenn sie den nationalen oder internationalen Durchbruch schafft.

III. Der Potenzialfaktor steigt mit der Rückflussrate der eingesetzten Zukunftsaufwendungen.

Der Potenzialfaktor ergibt sich somit aus dem Produkt von 1. Profilerreichungsgrad, 2. Bindungsdauer und 3. Rückflussrate.

$$f_{\text{Potenzial}} = P' \times B \times R'$$

[f_{Potenzial} = Potenzialfaktor;

P' = Profilerreichungsgrad (%); B = Bindungsdauer (Jahre); R' = Rückflussrate (%)]

Und die Potenzialeinzahlung kann dementsprechend wie folgt berechnet werden:

$$E_{\text{potenziell}} = A_{\text{strategisch}} \times P' \times B \times R'$$

*[E_{potenziell} = Potenzialwert (EUR); A_{strategisch} = Zukunftsaufwendungen (EUR);
P' = Profilerreichungsgrad (%); B = Bindungsdauer (Jahre); R' = Rückflussrate (%)]*

Um ein Beispiel zu skizzieren:

Wir sind ja gerade dabei, einige wegen der Flut zurückgestellte strategische Projekte wieder neu aufzulegen. Um sie der Steuerungsgruppe vorlegen zu können, sollten wir nicht nur darlegen, was uns jedes Projekt kosten wird, sondern auch, was wir an Ergebnissen erwarten. Diese Erwartungen werden wir zum einen mit Hilfe unserer BSC-Kennzahlen formulieren.

Wir können das aber erweitern. Wir könnten auch die Auswirkungen des Projekts auf die Anforderungsprofile definieren, den Zeitpunkt, ab dem wir beginnen wollen, die geschaffenen Potenziale zu nutzen und schließlich, welchen Mittelrückfluss wir uns davon versprechen.

Sicher, das ist zum heutigen Zeitpunkt ungewohnt. Und das hängt vom Zusammenspiel mit anderen Projekten und dem Einbinden in unsere Gesamtkonzepte ab. Alles richtig. Und dennoch, was bei größeren materiellen Investitionen geht, sollte auch bei Zukunftsaufwendungen möglich sein. Auch wenn wir zunächst nur Pauschaleinschätzungen bekommen, die einzelne Kostenstellenverantwortliche treffen.

Natürlich wissen wir, dass das alles nur Einschätzungen sind. Wie bei unseren durchgerechneten Investitionen – dafür haben wir sogar ein Investitionscontrolling! Aber diese Einschätzungen für Zukunftsaufwendungen geben uns Transparenz, geben uns eine Grundlage für zukunftsorientierte Entscheidungen.

Wenn wir das überall, bei allen Projekten so tun, z. B. Manfred bei seinem CRM-Projekt – das Pflichtenheft ist soweit ich weiß in den letzten Zuckungen; und da werden auch Erwartungen formuliert – dann können wir Quartal für Quartal, Jahr für Jahr diese Erwartungswerte vortragen in die Zukunft. Und zusammenfassen zu einem Gesamtbild für jede Einrichtung und schließlich für die Gutleb AG insgesamt.

Dann haben wir nicht mehr nur individuelle Einschätzungen im Kopf und im Bauch. Dann sind die Erwartungen aufgeschrieben. Für alle sichtbar und bei

ausreichender Begründung auch nachvollziehbar. Und wir können uns an ihnen messen.

Denn wenn wir der Zukunft näher kommen, zunächst unsere rollierenden Pläne erarbeiten und schließlich reales Geld verdienen, können wir nun sehen, was aus unseren Einschätzungen geworden ist, welchen Wirkungsgrad wir bei der Nutzung unserer in den Vorjahren geschaffenen Potenziale erreichen. Das geht aber eben nur, wenn wir vorher unsere Erwartungen fixiert haben. Und zwar dann, wenn wir über die strategischen Auszahlungen, unsere Zukunftsaufwendungen entscheiden.

Mit der Zeit haben wir die Chance zu lernen, wie wir unsere Einschätzungen immer realistischer, immer besser hinbekommen. Allerdings nur, wenn wir auch damit anfangen!

Am Ende steht mehr Transparenz. Über das, was wir strategisch tun. Und über die Nutzung der dabei entstandenen Potenziale. Und wenn du dich richtig erinnerst, ist Transparenz einer der Grundsätze, die wir uns für unser Zusammenwirken gegeben haben.“

Ich erinnerte mich gut. Schließlich waren der Einigung auf diesen Grundsatz lange Diskussionen mit Dieter Brokowski vorausgegangen. Und gegen Transparenz hatte ich nichts einzuwenden. Aber Transparenz um jeden Preis? Würde hier nicht ein ziemlich großer Aufwand erforderlich sein? Andererseits – die Anforderungsprofile hatten wir uns wirklich auf die Raufe genommen. Da waren wir inzwischen überzeugt, dass sie uns bei der Führungsarbeit helfen werden. Also, die Hälfte des Aufwands war schon in Arbeit!

Und der Gedanke, die Erwartungen an strategische Projekte in Form von Pflichtenheften oder Ähnlichem zu fixieren, war uns auch nicht ganz fremd. Neu war hier höchstens die geforderte Konsequenz.

Alles in allem kam ich zu dem Schluss, dass dieser Ansatz machbar sein sollte. Zumindest für einen Versuch.

„War das jetzt alles?“, fragte ich schon recht ermüdet. Aber meine beiden Prinzen waren anscheinend immer noch voller Elan. Es würde ja nur noch einen kurzen Moment erfordern, sagte Manfred. Seine Stimme hatte sich anscheinend wieder erholt. Und so setzte er fort:

8.4.2 Die Potenzialbilanz und der Wirkungsgrad der Potenzialnutzung

„Wir waren beim Wirkungsgrad stehengeblieben. Und bei der Transparenz, die wir verbessern wollten.

Mit dem Wirkungsgrad der Potenzialnutzung bewerten wir die Verbindung zwischen den strategischen und operativen Aktivitäten. Er zeigt uns an, wie wir mit unseren geschaffenen Potenzialen wirtschaften.

Dabei haben wir selbstverständlich zu beachten, dass die verschiedenen Potenziale nicht isoliert voneinander existieren. Wir müssen sie im Komplex betrachten, wenn wir ihren operativen Wirkungsgrad bestimmen wollen. Außerdem akkumulieren sich die Potenzialeinzahlungen analog zu materiellen Investitionen. Und – wir hatten bei den Anforderungsprofilen schon darauf verwiesen – unterliegen Potenziale wie Anlagevermögen auch der Entwertung.

Um all das zu berücksichtigen, wollen wir drei Schritte gehen:

8.4.2.1 Potenzialspiegel

Wir erarbeiten einen Potenzialspiegel. Der Potenzialspiegel ist analog zum buchhalterischen Anlagenspiegel aufgebaut. Er stellt Potenzialeinzahlung, Potenzialabgänge und Potenzialentwertung zusammen, sodass wir in der Lage sind, einen stichtagsbezogenen Potenzialwert auszuweisen.

Wir haben dir ein vereinfachtes und fiktives Beispiel (s. Abb. 74) zusammengestellt, damit du so einen Potenzialspiegel einmal sehen kannst.

Potenzialspiegel

| Potenzial- klassen | AB | ZA | f _{Pot} | Auf- wertung | E _{Pot} | Abgang | Zwischen- summe | Entwertung | | EB |
|-----------------------|---------------|---------------|------------------|-----------------|------------------|--------------|--------------------|------------|--------------|---------------|
| | T€ | T€ | | T€ | T€ | T€ | T€ | % | T€ | T€ |
| | 1 | 2 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| | | | s.u. | 2+6-2 | 2+7 | | 1+8-9 | | 10+11 | 10-12 |
| Mitarbeiter | 10.000 | 2.000 | 1,85 | 1.696 | 3.696 | 100 | 13.596 | 15,0% | 2.039 | 11.557 |
| Kunden | 5.000 | 1.200 | 0,85 | -180 | 1.020 | 250 | 5.770 | 20,0% | 1.154 | 4.616 |
| Partner | 2.000 | 500 | 1,35 | 175 | 675 | 50 | 2.625 | 10,0% | 263 | 2.363 |
| Prozesse | 25.000 | 5.000 | 1,80 | 4.000 | 9.000 | 1.000 | 33.000 | 15,0% | 4.950 | 28.050 |
| Gemeinschaft | 8.000 | 1.600 | 0,60 | -640 | 960 | | 8.960 | 10,0% | 896 | 8.064 |
| Gesamt | 50.000 | 10.300 | | 5.051 | 15.351 | 1.400 | 63.951 | | 9.302 | 54.649 |

Berechnung des Potenzialfaktors f_{Pot}

| Potenzial- klassen | P' | B | R' | f _{Pot} |
|-----------------------|-------|-------|-------|------------------|
| | % | Jahre | % | |
| | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | 3*4*5 |
| Mitarbeiter | 70,0% | 8 | 33,0% | 1,85 |
| Kunden | 85,0% | 5 | 20,0% | 0,85 |
| Partner | 90,0% | 5 | 30,0% | 1,35 |
| Prozesse | 90,0% | 10 | 20,0% | 1,80 |
| Gemeinschaft | 50,0% | 8 | 15,0% | 0,60 |

Legende:

- AB Anfangsbestand
- ZA Zukunftsaufwendungen
- f_{Pot} Potenzialfaktor
- P' Profilerreichungsgrad
- B Bindungsdauer
- R' Rückflussquote
- E_{Pot} Potenzialeinzahlung
- EB Endbestand

Abb. 74: Beispiel für einen Potenzialspiegel

- In der ersten Spalte finden wir den aus früheren Jahren akkumulierten Anfangsbestand abzüglich der bis dahin bereits erfolgten Entwertungen. Das sind bei uns die Potenziale der beiden in die Fusion eingebrachten Gruppen.

Natürlich können wir die Werte nur überschlägig ermitteln. Aber da sollten wir uns an die guten Erfahrungen mit den DM-Eröffnungsbilanzen der ehemaligen DDR-Betriebe erinnern. Sie waren auch nur überschlägig ermittelt. Keiner hatte markterprobte Umrechnungsfaktoren zur Verfügung. Es gab sie schlicht und einfach nicht. Und dennoch hat es funktioniert. Heute, nach fast 15 Jahren sind die meisten der damals ermittelten Werte längst abgeschrieben. Die neuen Werte wurden nach den geltenden Bilanzierungsregeln verbucht. Inzwischen dürften alle ‚Fehler‘ bereinigt sein.

Das können wir beim Potenzialspiegel genauso machen. Am Anfang näherungsweise ermitteln. Dann nach gemeinsamen Regeln fortführen und entwerten. Und nach wenigen Jahren werden die Werte konsistent sein.

- Die Aufwertung (Spalte 7) ergibt sich aus dem Potenzialfaktor (Spalte 6) und den Zukunftsaufwendungen (Spalte 2). Woraus der Faktor sich selbst zusammensetzt, zeigen die Spalten 3 bis 5. Und über die Ermittlung von Profilerreichungsgrad, Bindungsdauer und Rückflussquote haben wir schon gesprochen.

Ist der Potenzialfaktor größer 1, ergibt sich eine positive Aufwertung. Dann ist die Potenzialeinzahlung (Spalte 8) größer als die ihr zugrunde liegenden Zukunftsaufwendungen.

Ist der Faktor kleiner 1, wird nur ein Teil der Zukunftsaufwendungen als Potenzialeinzahlung wirksam. In unserem Beispiel haben wir das für die Kunden- und die Gemeinschaftspotenziale gezeigt.

- Aus dem Anfangsbestand und der Potenzialeinzahlung ergibt sich unter Abzug eventueller Abgänge (Spalte 9) eine Zwischensumme (Spalte 10), aus der die Entwertung (Spalte 12) mit Hilfe einer Entwertungsrate (Spalte 11) ermittelt wird. Die Entwertungsrate bestimmen wir nach unserer Erfahrung; analog zur Festlegung der Abschreibungen in der materiellen Bilanz.
- Zum Schluss ergibt sich aus Zwischensumme und Entwertung der Endbestand unserer geschaffenen Potenziale.

Die gezeigten Werte haben hier nur Demonstrationscharakter, damit wir sehen können, wie so ein Potenzialspiegel funktioniert.

Mit seiner Hilfe können wir transparent zeigen, wie wir zu unseren Potenzialwerten kommen. Dass der Potenzialfaktor auch kleiner 1 werden kann, haben wir schon erwähnt. Bei entsprechend hoher Entwertung können wir zum Schluss sogar Potenzial verlieren, obwohl wir strategische Auszahlungen (Zukunftsaufwand) tätigen – in unserem fiktiven Beispiel ist das beim Kundenpotenzial der Fall. Und beim Gemeinschaftspotenzial kommen von den eingesetzten 1,6 Mio. EUR nur ganze 64 TEUR an.

8.4.2.2 Potenzialbilanz

Jetzt können wir die Endbestände der Potenzialwerte in eine Potenzialbilanz einbringen und ihnen die Quellen der Potenzialentwicklung gegenüberstellen. Die Potenzialwerte werden bilanziell ergänzt durch die thesaurierten liquiden Mittel (akkumulierte Saldi von Strategischem Cash Flow und Zukunftsaufwendungen).

Die Potenzialquellen lassen sich in drei Gruppen einteilen:

- **Interner Strategischer Cash Flow**

Das ist der aus dem operativen Geschäft aufgelaufene und für Zukunftsaufwendungen akkumulierte Einzahlungsüberschuss.

- **Externer Strategischer Cash Flow**

Das ist der akkumulierte Saldo aus Einzahlungen von Investoren und dem Staat einerseits und den Kapitaldiensten und Ausschüttungen andererseits.

- **Potenzialüberschuss**

Das ist die akkumulierte Differenz von Aufwertungen und Entwertungen. Dabei sind auch die Abgänge z. B. aus Kundenfluktuationen oder Personalabbau zu berücksichtigen.

| Potenzialwert | | Potenzialquellen | | |
|------------------|---------------|------------------|--------|---------------|
| Potenzialklassen | T€ | Gruppen | | T€ |
| Mitarbeiter | 11.557 | | AB | 25.000 |
| Kunden | 4.616 | interner SCF | Zugang | 12.300 |
| Partner | 2.363 | | EB | 37.300 |
| Prozesse | 28.050 | | AB | 10.250 |
| Gemeinschaft | 8.064 | externer SCF | Zugang | -2.000 |
| | | | EB | 8.250 |
| Bestand LM | 551 | | AB | 15.301 |
| | | PÜ | Zugang | -5.651 |
| | | | EB | 9.650 |
| Gesamt | 55.200 | | | 55.200 |

Legende:
 Bestand LM Bestand an liquiden Mitteln
 SCF Strategischer Cash Flow
 PÜ Potenzialüberschuss

Abb. 75: Beispiel für eine Potenzialbilanz

Der Zugang an externem Strategischem Cash Flow ist in unserem Beispiel in Abb. 75 mit -2.000 negativ aufgrund von Kapitaldienst oder Ausschüttungen. Dementsprechend ist der interne Strategische Cash Flow um diesen Betrag höher, als die im obigen Potenzialspiegel ausgewiesenen Zukunftsaufwendungen.

Der Potenzialüberschuss geht zurück, weil im dargestellten Zeitraum die Summe aus Entwertung und Abgängen die Aufwertung übersteigt. Das ist

ein ziemlich früher Indikator für mögliche Probleme in der Zukunft. Weil er uns auf Probleme unserer Potenzialentwicklung hinweist.“

„Schön und gut“, warf ich ein, „aber wahnsinnig subjektiv und damit offen für Manipulationen jeder Art!“

„Das sehe ich genauso“, antwortete Manfred. „Allerdings haben wir jetzt die ‚Manipulation‘ nicht mehr in der materiellen Bilanz, sondern in einer gesonderten Potenzialbilanz. Das wäre schon ein großer Fortschritt. Wir könnten sogar alle immateriellen Werte aus der materiellen Bilanz herausnehmen und in die Potenzialbilanz einstellen. Dann hätten wir eine saubere Trennung und wüssten wieder mit wenigen Blicken, ob wir Geld verdienen oder nicht. Und Bilanzskandale wie beispielsweise jener von Enron⁴⁹ wären so nicht mehr möglich.“

Also schon eine ganze Menge. Aber wir haben noch einen Joker im Ärmel.“ Manfred schmunzelte über beide Backen. „Den haben wir uns bis zum Schluss aufgehoben. Weil uns das mit der Manipulation ja auch stört. Und nicht erst bei der Potenzialbilanz. Du weißt ja, wie wir beide auch, dass jeder Jahresabschluss einer mehr oder weniger integren ‚Bilanzpolitik‘ unterzogen wird – wie immer wir auch diese Form der ‚legalen‘ Manipulation bezeichnen wollen.“

8.4.2.3 Wirkungsgrad der Potenzialnutzung

Aber nun zu unserem Joker. Wir haben schon mehrfach vom Wirkungsgrad der Potenzialnutzung gesprochen. Er kann uns dabei helfen, Manipulationen zu erschweren, weil sie schlicht und ergreifend sinnlos werden. Zumindest in einem weiten Bereich.

Dazu bestimmen wir zunächst den potenziellen Cash Flow als Produkt des Potenzialwertes mit der durchschnittlichen Rückflussquote. In ihm zeigt sich die akkumulierte Vorschau der Auswirkungen unserer Zukunftsaufwendungen. Und zwar so, wie wir sie den Entscheidungen zugrunde gelegt haben,

⁴⁹ Im Dezember 2001 hatte das amerikanische Unternehmen Enron mit über 30 Mrd. US-\$ Schulden Konkurs angemeldet. Noch wenige Monate vorher galt Enron als außerordentlich erfolgreich. Das war nur deshalb möglich, weil dort immaterielle Werte in einer enormen Größenordnung in die Bilanz eingestellt und damit scheinbar florierende Geschäfte vorge-täuscht wurden. Näheres in: Lüdenbach/Hoffmann, Enron und die Umkehrung der Kausalität bei der Rechnungslegung, Der Betrieb 23/2002, S. 1169 ff. □

als wir die strategischen Auszahlungen bewilligt haben. So sind sie ja in die Potenzialbilanz eingegangen.

Wenn wir diesem Wert den Strategischen Cash Flow des aktuellen bzw. geplanten Jahres gegenüberstellen, erhalten wir den Wirkungsgrad. In unserem fiktiven Beispiel (s. Abb. 76) landen wir bei 84 %.

| Potenzialwert | R' | CF _{Pot} |
|------------------|---------------|-------------------|
| Potenzialklassen | T€ | % |
| Mitarbeiter | 11.557 | 33,0% |
| Kunden | 4.616 | 20,0% |
| Partner | 2.363 | 30,0% |
| Prozesse | 28.050 | 20,0% |
| Gemeinschaft | 8.064 | 15,0% |
| Gesamt | 54.649 | 12.265 |

Legende:

- R' Rückflussquote
- CF_{Pot} Potenzieller Cash Flow
- SCF Strategischer Cash Flow
- η Wirkungsgrad

Nutzungsgrad
 zugeführter SCF 10.300
 CF_{Pot} 12.265
 η 84% (= 10.300 / 12.265)

Abb. 76: Beispiel für den Wirkungsgrad

Nun kommt der Witz an der Geschichte: Wir können die Entwicklung des Wirkungsgrades über mehrere Perioden jener des Potenzialüberschusses und der durchschnittlichen Rückflussquote gegenüberstellen. Auf diese Weise kann die Möglichkeit der Manipulation eingeschränkt werden, da das „Hochrechnen“ der Potenzialwerte bei sonst gleichen Bedingungen zu einer Verringerung des Nutzungsgrades führt. Und das will ja auch keiner!

Dadurch sind wir gezwungen,
auf die angestrebte ausbalancierte Entwicklung zu achten.

Ich will die Möglichkeiten, die sich aus unserem Konzept ergeben, ganz knapp andeuten. Dazu wollen wir unser fiktives Beispiel verlassen und einmal auf den Stand unserer Planung für die nächsten fünf Jahre schauen (bis 2008).

Nachdem wir den Kauf der sächsischen Einrichtungen über die Bühne gebracht und sie mit den Badenern fusioniert haben, sahen unsere Zahlen recht gut aus (s. Abb. 77).

| Gewinn- und Verlustrechnung | | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|------------------------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Umsatz, gesamt | Mio € | 129,1 | 131,9 | 137,7 | 139,0 | 143,2 | 144,5 | 149,3 |
| Materialaufwand (incl. Fremdl.) | Mio € | 54,5 | 54,3 | 54,7 | 55,1 | 55,6 | 56,1 | 56,6 |
| Personalaufwand | Mio € | 56,9 | 58,1 | 59,2 | 60,4 | 61,6 | 62,8 | 64,1 |
| sonstiger betrieblicher Aufwand | Mio € | 7,1 | 7,3 | 7,5 | 7,7 | 7,8 | 7,9 | 8,0 |
| Abschreibung | Mio € | 2,2 | 2,2 | 2,3 | 2,4 | 2,5 | 2,6 | 2,7 |
| Zinsen | Mio € | 1,6 | 2,3 | 1,9 | 1,5 | 1,0 | 0,4 | 0,0 |
| Steuern (Satz: 35%) | Mio € | 2,4 | 2,7 | 4,2 | 4,1 | 5,2 | 5,1 | 6,3 |
| Jahresüberschuss/fehlbetrag | Mio € | 4,4 | 4,9 | 7,8 | 7,7 | 9,6 | 9,5 | 11,6 |

Abb. 77: Plan-Gewinn- und Verlustrechnung der Gutleb AG

Die Entwicklung haben wir eher konservativ geplant. Die Wachstumsraten sind gering. Wir wollten ja konsolidieren. Dass wir von Anfang an Gewinne einfahren konnten, liegt an den deutlich verbesserten Finanzierungs- und Abschreibungsbedingungen der sächsischen Einrichtungen nach unserem Kauf. Dennoch darf das relativ gute Ergebnis nicht darüber hinwegtäuschen, dass wir anfangs Probleme mit der Liquidität bekamen. Das zeigt uns die Bilanz (Abb. 78).

| Bilanz | | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Aktiva | | | | | | | | |
| immaterielle VG | Mio € | 1,1 | 1,0 | 0,9 | 0,8 | 1,0 | 0,9 | 0,9 |
| Grundstücke, Bauten, Anlagen | Mio € | 134,9 | 134,8 | 134,0 | 134,2 | 134,3 | 134,8 | 135,1 |
| Forderungen aus LuL | Mio € | 15,9 | 16,3 | 17,0 | 17,1 | 17,7 | 17,8 | 18,4 |
| Kasse, Guthaben | Mio € | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,3 | 0,4 | 0,2 | 7,1 |
| Aktiva, gesamt | Mio € | 152,1 | 152,1 | 152,0 | 152,5 | 153,4 | 153,7 | 161,4 |
| Passiva | | | | | | | | |
| Eigenkapital | Mio € | 115,2 | 118,9 | 125,5 | 132,0 | 140,3 | 148,6 | 159,0 |
| Verbindlichkeiten aus LuL | Mio € | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 2,5 | 2,5 |
| Darlehen | Mio € | 25,0 | 20,0 | 15,0 | 10,0 | 5,0 | | |
| Kontokorrent | Mio € | 9,5 | 10,8 | 9,1 | 8,1 | 5,6 | 2,6 | |
| Passiva, gesamt | Mio € | 152,1 | 152,1 | 152,0 | 152,5 | 153,4 | 153,7 | 161,4 |

Abb. 78: Plan-Bilanz der Gutleb AG

Die Bilanz zeigt, dass wir zunächst einmal recht hohe Schulden aufnehmen müssen. Hoch zumindest gemessen an unseren bisherigen Werten und Grundsätzen. Aber wenn unsere Pläne aufgehen und wir die geplanten Erträge auch realisieren, können wir die Schulden bis 2008 vollständig abbauen. Die finanzierenden Banken haben uns ihr Vertrauen ausgesprochen. Und wir werden alles daran setzen unserem Kapitaldienst planmäßig nachzukommen.

Umso mehr waren wir überrascht, als wir auf der Grundlage dieser Zahlen und der von uns angesprochenen Einschätzungen zu den Potenzialfaktoren einmal eine Potenzialbilanz (s. Abb. 79) entworfen hatten.

| Potenzialbilanz | | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Potenzialverwendung | | | | | | | | |
| Humanpotenzial | Mio € | 9,2 | 19,0 | 28,3 | 37,7 | 45,7 | 54,4 | 62,8 |
| Struktur- / Prozesspotenzial | Mio € | 106,2 | 99,3 | 90,8 | 83,8 | 75,9 | 65,7 | 58,6 |
| Gemeinschaftspotenzial | Mio € | 47,2 | 94,2 | 135,2 | 170,4 | 201,2 | 220,7 | 233,7 |
| Thesaurierter Cash Flow | Mio € | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,3 | 0,4 | 0,2 | 7,1 |
| Potenzialverwendung, gesamt | Mio € | 162,8 | 212,6 | 254,4 | 292,2 | 323,2 | 340,9 | 362,1 |
| Potenzialquelle | | | | | | | | |
| Potenzialzugang, in Periode | Mio € | 162,8 | 49,8 | 41,8 | 37,8 | 31,0 | 17,7 | 21,2 |
| Strategischer Cash Flow | Mio € | 93,3 | 43,8 | 45,8 | 47,7 | 49,6 | 50,3 | 59,4 |
| Potenzialüberschuss | Mio € | 69,5 | 6,0 | -3,9 | -9,9 | -18,7 | -32,6 | -38,2 |
| Potenzialzugang, kumulativ | Mio € | 162,8 | 212,6 | 254,4 | 292,2 | 323,2 | 340,9 | 362,1 |

Abb. 79: Plan-Potenzialbilanz der Gutleb AG

Sie zeigt bereits ab 2004 einen Rückgang des Potenzialüberschusses, weil die Entwertung insgesamt größer ist, als die Zuführung neuer Potenziale. Wir zehren von der Investition des ersten Jahres.

Noch gravierender zeigt sich die Entwicklung unter Einbeziehung des Potenzialnutzungsgrades. Er sinkt rapide ab. Auch die leichte Erholung 2008 kann nicht über das insgesamt alarmierende Bild (s. Abb. 80) hinwegtäuschen.

| Basis-Variante | | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Potenzialüberschuss | T€ | 69,5 | 6,0 | -3,9 | -9,9 | -18,7 | -32,6 | -38,2 |
| Ø Rückflussquote | | 25,4% | 25,6% | 25,8% | 25,9% | 26,0% | 26,1% | 26,3% |
| Potenzialnutzungsgrad | % | | 80,3% | 69,7% | 63,0% | 59,1% | 56,5% | 63,7% |

Abb. 80: Kennzahlen der Plan-Potenzialentwicklung

Vielleicht signalisiert uns die Potenzialbewertung, dass wir von unserer Substanz leben und Probleme bekommen werden, wenn wir nicht gegensteuern. Das war uns aber zu unsicher.

Deshalb wollten wir etwas anderes probieren. Vielleicht hatten wir die Entwertungsfaktoren zu hoch angesetzt. Es gibt ja noch keine Erfahrungen. Also haben wir solange probiert, bis der Potenzialüberschuss immer positiv war. Aber da reagierte der Potenzialnutzungsgrad, wie es zu erwarten war. Da wir ja an unseren Basiszahlen nichts geändert hatten, sank er signifikant nach unten.

| Vergleichs-Variante | | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Potenzialüberschuss | T€ | 71,6 | 10,7 | 5,1 | 3,8 | 5,3 | 2,8 | 1,2 |
| Ø Rückflussquote | | 25,5% | 25,9% | 26,2% | 26,4% | 26,6% | 26,9% | 27,0% |
| Potenzialnutzungsgrad | % | | 77,2% | 64,8% | 56,2% | 49,5% | 43,6% | 45,5% |

Abb. 81: Variante zur Plan-Potenzialentwicklung

Wenn wir also an unseren wirtschaftlichen Ansatzdaten nichts ändern, führt die bloße Manipulation der (subjektiven) Potenzialeinschätzung zu keiner veränderten Gesamtaussage. Jetzt haben wir zwar keinen negativen Potenzialüberschuss, weil wir ja die Entwertungsfaktoren manipuliert, d. h. gesenkt haben. Dafür gibt uns der Nutzungsgrad ein stärkeres Warnsignal als vorher.

8.4.3 Ein dynamisches Gleichgewicht anstreben

Wenn wir das Ganze zum Abschluss zusammenfassen, schreibt sich das strategische 1x1 so:

$$SCF_n = E_n [\text{finanziell}] - A_n [\text{operativ}]$$

$$SCF_n = \eta * \sum_{i=0}^n [(f_{i[\text{Pot}]} * A_{i[\text{strategisch}]} - \text{Abgang}_i) * f_{i[\text{Entwertung}]}]$$

Legende:

| | | | |
|-----|------------------------------|------------------|-----------------|
| SCF | Strategischer Cash Flow | η | Wirkungsgrad |
| E | Einzahlung | f_{Pot} | Potenzialfaktor |
| A | Auszahlung | | |
| n | Betrachtungszeitraum (Jahre) | | |

Diese Formel sieht komplizierter aus, als sie wirklich ist. Sie besagt: Das finanzielle Ergebnis eines Jahres ist abhängig vom Wirkungsgrad der Nutzung jener Potenziale, die in den davor liegenden Jahren aufgebaut wurden – unter Beachtung der erfolgten Abgänge und Entwertungen.“

Manfred sank in seinen Sessel zurück. Er war erschöpft, aber auch froh, das System erläutert zu haben.

Und ich war in der Tat überrascht. Nach allem, was ich da gehört hatte, erschien mir der Vorschlag durchaus plausibel. Natürlich ist es noch viel zu früh, um die Möglichkeiten einer Potenzialbilanz wirklich zu überschauen. Wir haben ja keine praktischen Erfahrungen. Und mir sind die Faktoren auch noch nicht richtig klar. Da muss viel probiert werden, ehe das rund läuft.

Aber die Grundidee ist interessant. Und sie werde ich weiter verfolgen.

Sie bietet uns die Chance, in einer Zeit wachsender immaterieller Werte die Transparenz unseres Rechnungswesens aufrecht zu erhalten oder, wer es extremer mag, wieder herzustellen.

Außerdem passt das Ganze zur Balanced Scorecard, zu den Anforderungsprofilen, zu dem angestrebten Übergang auf eine projektorientierte, offene und dezentrale Struktur; zu unseren Bemühungen um ein flexibleres Planungs- und Steuerungssystem (Beyond Budgeting).

Ja, in der Tat, die Gutleb AG versucht ein Gesamtkonzept um die Balanced Scorecard zu ranken. Nicht weil wir das schön finden. Oder irgendwie im Trend. Wir versuchen das Gesamtkonzept, weil wir uns davon deutliche Wettbewerbsvorteile versprechen. Weil wir glauben, dass es auf den innovativen Kern der Menschen zielt, die bei uns arbeiten. Auf ihre Motivation. Und die hatte uns ein wenig gefehlt bei unserer ersten Balanced Scorecard. Jetzt ist die Situation eine völlig andere. Wir sind im Aufbruch.

Und so allmählich bekomme ich das Gefühl: Die Saat geht auf. Wir leben schon mit der Balanced Scorecard. Und die Zahl der engagierten Mitarbeiter nimmt zu. Ich glaube, jetzt ist der Zeitpunkt wirklich gekommen, dass ich mich zurückziehe. Aber keine Angst. In irgendeiner Form werde ich der Gutleb AG schon erhalten bleiben.

9 Resümee

Lassen Sie mich ein Resümee ziehen über unsere Erfahrungen der letzten drei Jahre, zunächst im Gutleb Verein, später in der Gutleb AG. Was haben wir gelernt über das Leben mit der Balanced Scorecard? Nachdem wir zunächst nur unsere eigene Balanced Scorecard in Karlsruhe erarbeitet hatten, dann die Variante der Dresdner kennen lernten und schließlich begonnen haben, etwas Gemeinsames zu finden.

Ich will sieben Punkte benennen. Sie sind vielleicht nicht alles, was man zum Leben mit der Balanced Scorecard sagen könnte. Aber sie sind mir wichtig. Es ist die Quintessenz dessen, was ich Ihnen erzählen wollte:

1. Wir müssen lernen, strategisches und operatives Tun konsequent zu unterscheiden. „Strategisch“ bezieht sich dabei auf das Entwickeln von Potenzialen, von Möglichkeiten und Fähigkeiten, zukünftig Geld zu verdienen. Und „operativ“ bedeutet die effektive Ausschöpfung der vorhandenen Potenziale.

Das Vermischen beider Begriffe führt in der Praxis häufig dazu, dass wir zwar strategische Ziele formulieren, aber die operative Arbeit organisieren. Das schränkt die Wirksamkeit einer Balanced Scorecard beträchtlich ein.

2. Kennzahlen sind ein hilfreiches Instrument, um strategische Ziele zu fixieren und konkret zu sagen, was wir wollen. Aber Kennzahlen können nichts steuern, nichts bewegen. Das müssen wir schon selbst tun.

Deshalb ist es für die Umsetzung einer Strategie in konkrete strategische Tagesarbeit so wichtig, dass wir das „objektive“ Festschreiben von Zielen von Anfang an verzahnen mit der „subjektiven“ Motivation, uns die Anstrengungen auf dem Weg zum Ziel auch antun zu wollen. Dass wir die Kennzahlen verknüpfen mit individueller Verantwortung. Dass wir unser Berichtswesen verbinden mit Konsequenz in der Durchsetzung von Entscheidungen.

Bei diesem Zusammenführen von objektiven Zielen und subjektiven Motivationen kann uns die Balanced Scorecard behilflich sein. Allerdings müssen wir dann auch bereit sein, uns die Zeit und die Kraft zu nehmen für die dazu erforderliche Kommunikation. Und bereit sein zu Geduld und Toleranz.

3. Mit einer Balanced Scorecard benennen wir die strategischen Themen, die wir in einem überschaubaren Zeitpunkt bearbeiten wollen. Und die Gebiete (Perspektiven), auf denen die dazu erforderlichen Potenziale entwickelt werden müssen. Aus der Verknüpfung von Themen und Entwicklungsgebieten entsteht ein strategisches Koordinatensystem in Form einer Matrix. Deren Felder füllen wir mit geeigneten Aktionen. Und die Aktionen bündeln wir zu strategischen Projekten, um die Arbeit effektiv zu organisieren.

Das können wir weiter konkretisieren, indem wir für jedes Entwicklungsgebiet themenbezogene Anforderungsprofile definieren: für unsere Kunden, die Mitarbeiter, die Partner; für unsere Strukturen und Prozesse; für das Sozialsystem und die Infrastruktur, die wir nutzen.

Mit den Anforderungsprofilen bringen wir unsere Erwartungen über die angestrebten Möglichkeiten und Fähigkeiten auf den Punkt. Und weil wir konkret sagen, was wir wollen, wird die Entwicklung der Potenziale mess- und vergleichbar. Dadurch sind die Anforderungsprofile ein hervorragendes Führungsinstrument für die Gestaltung der immer wichtiger werdenden immateriellen Werte, der intangible assets.

4. Die Balanced Scorecard wurde von Kaplan und Norton mit der Absicht entwickelt, Strategien in konkrete Aktionen umzusetzen (transform strategy into action). Dazu haben sie ein Managementsystem geschaffen zur Ausrichtung des Handelns einer Gruppe von Menschen auf ein gemeinsames Ziel.

Die Balanced Scorecard ist jedoch nicht nur für die Entwicklung neuer Potenziale geeignet, sondern genauso für die Ausschöpfung vorhandener Potenziale. Und weil es uns zweckmäßig erscheint, die spezifischen Besonderheiten in der Organisation strategischer Arbeit von jenen der operativen Arbeit zu unterscheiden, haben wir zwei Arten von Balanced Scorecards entwickelt – eine strategische und eine operative Scorecard.

5. So wie wir die Arbeit mit der Balanced Scorecard nach ihrem Zweck differenzieren, unterscheiden wir auch zwischen verschiedenen Arten des Berichtens – der Führungs-Scorecard auf der einen Seite und der Berichts-Scorecard auf der anderen.

Die Führungs-Scorecard umfasst die Kennzahlen des strategischen bzw. operativen Koordinatensystems sowie der Projekte, mit deren Hilfe wir die konkrete Tagesarbeit organisieren. Sie ist das individuelle Füh-

rungsinstrument für den jeweils spezifischen Kreis unmittelbar betroffener Menschen, deren Prozesse wir gestalten. Wir nutzen sie auf der obersten Führungsebene ebenso wie in den Einrichtungen und Bereichen unseres Unternehmens, aber in immer besonderer Weise.

Die Berichts-Scorecard stellt in ausgewogener Form strategische und operative Kennzahlen gegenüber. Sie soll jenen Personen ein Bild über unser Unternehmen ermöglichen, die nicht unmittelbar in die konkreten Prozesse einbezogen sind. Dabei unterscheiden wir zwischen der internen Berichts-Scorecard, mit der wir die verschiedenen Einrichtungen und Bereiche unseres Unternehmens vergleichen und der externen Berichts-Scorecard für unsere verschiedenen Partner (Banken, Aktionäre, Kommunen etc.).

6. Durch das verstärkte aufgabenbezogene Arbeiten in verschiedenen Projekten kommen wir in wachsendem Maße in Konflikt mit unseren funktionsbezogenen Organisationsstrukturen.

Um mehr Spielraum zu erreichen, haben wir uns auf den Weg hin zu offenen, dezentralisierten Strukturen begeben. Dabei streben wir ein Modell an, das auf drei Säulen ruht:

- a) Projektstrukturen zur Gestaltung prozess- bzw. aufgabengebundener Arbeiten
 - b) Clusterstrukturen zur Erkundung neuer Ideen und Möglichkeiten und
 - c) Servicestrukturen zur Organisation des Zusammenhalts im Unternehmen mit dem Ziel der effektiven Beschaffung und Verwaltung gemeinsam genutzter Ressourcen (Geld und Zeit).
7. Bei der Beschaffung und Verwaltung der gemeinsam genutzten Ressourcen spielt das Rechnungswesen eine wesentliche Rolle. Um den Kreis zu schließen, benötigen wir auch in diesem Bereich eine Balance zwischen den Erfordernissen der strategischen Arbeit auf der einen und der operativen Arbeit auf der anderen Seite.

Diesem Zweck dient die schrittweise Ablösung unseres bisherigen aufwändigen Systems der Budgetierung durch ein flexibles Planungs- und Steuerungssystem (Beyond Budgeting). Und die Ergänzung der auf die operative Ausschöpfung vorhandener Potenziale ausgerichteten wertorientierten Unternehmensführung sowie des klassischen Jahres-

abschlusses (GuV und materielle Bilanz) durch die strategische Cash Flow Rechnung und eine Potenzialbilanz.

Auf diese Weise können wir konsequent unterscheiden, wieviel Ressourcen wir für die Entwicklung und wieviel für die Ausschöpfung vorhandener Potenziale einsetzen. Und was jeweils dabei herauskommt – an Potenzialgewinn auf der einen Seite und finanziellem Gewinn auf der anderen.

Und wir können den Wirkungsgrad bestimmen, mit dem wir unsere Potenziale nutzen. Wir schaffen Transparenz – und das ist die beste Grundlage für Entscheidungen!

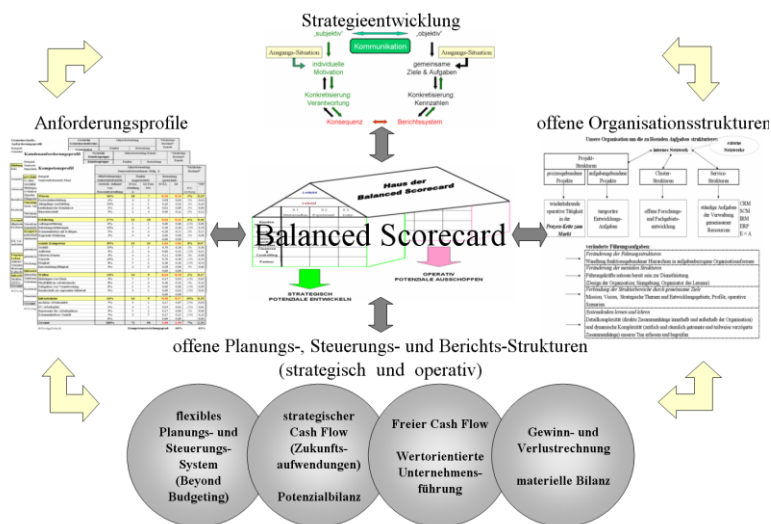


Abb. 82 Umriss eines dynamischen, BSC-basierten Managementsystems

Und so beginnt sich ein System um unsere Balanced Scorecard zu ranken. Das System eines stabilen und zugleich dynamischen Managements für Unternehmen, die auf die innovative Kraft und die Motivation ihrer Mitarbeiter setzen. Und auf die stimulierende Wirkung vielfältiger Netzwerke, nach innen wie nach außen. Und die das nicht nur aus Überzeugung und morali-

schen Erwägungen tun, sondern in erster Linie, weil sie sich den entscheidenden Wettbewerbsvorteil davon versprechen. Genau wie wir!

Übrigens, letzte Woche war ich wieder zu Besuch bei meinen betagten Eltern in Radebeul. Stellen Sie sich vor, sie haben sich in unserer Einrichtung in Pirna angemeldet. Sie hätten so viel Gutes gehört von diesem Altenwohnheim. Und waren dann ganz überrascht, als ich ihnen erzählte, dass dieses Heim zur Gutleb AG gehört. Ich war natürlich froh, sie gut aufgehoben zu wissen. Aber auch etwas bedrückt, denn natürlich hatte ich ihnen schon einige Male von unseren Anstrengungen mit unseren sächsischen Einrichtungen erzählt.

Und als dann noch Christel anrief und so ganz nebenbei fragte, da in Süd-Brandenburg gebe es auch noch einige Altenwohnheime, ob wir vielleicht, ... – ich habe dankend abgelehnt.

Ich muss auch mal wieder an meine persönliche Scorecard denken.

10 Literaturverzeichnis

Es gibt inzwischen eine Vielzahl von deutschsprachigen Aufsätzen und Büchern zum Thema Balanced Scorecard. Die Anzahl der Veröffentlichungen wächst und wächst, nicht immer mit neuen Erkenntnissen.

Diese vorwiegend auf deutschsprachliche Literatur ausgerichteten Literaturliste zur Balanced Scorecard finden Sie stets aktualisiert im Internet unter www.scorecard.de.

- Abplanalp**, Peter; Lombriser, Roman: Unternehmensstrategie als kreativer Prozess
Gerling Akademie, München 2000, ISBN: 3-932-42524-3
- Ackermann**, Karl-Friedrich (Hrsg.): Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung
Fachverlag Gabler, 1999, ISBN 3-409-11567-6
- Baschin**, Anja: Die Balanced Scorecard für Ihren Informationstechnologie-Bereich. Ein Leitfaden für Aufbau und Einführung, Campus Verlag, ISBN 3-593-36715-7
- Bernhard**, Martin; Blomer, Roland: Report. Balanced Scorecard in der IT. Praxisbeispiele - Methoden - Umsetzung. Mit CD-ROM, Symposium Publishing, 2002
- Bernhard**, M.G.; Hoffschroer; S.: Report Balanced Scorecard, Symposium publishing 2001, ISBN: 3-933-81424-3
- Bischof**, Jürgen: Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption. Beurteilung und Gestaltungsempfehlungen auf der Basis des Stakeholder-Ansatzes, Deutscher Universitäts-Verlag, 2002
- Brown**, Mark G.: Kennzahlen, Hanser Verlag, 1997, ISBN 3-446-18901-7
- Conrad**, Dr. Hans-Joachim: BSC als modernes Managementinstrument im Krankenhaus,
Baumann Fachverlag, Kulmbach 2001, (ku-Profi-Reihe) ISBN 3-922091-68-7

- Creelman**, James: Building and Implementing a Balanced Scorecard, Business Intelligence, 1998, ISBN 1-8980-8540-4
- Daum**, Jürgen H.: Intangible Assets, Gallileo Press, Bonn, 2002, ISBN 3-89842-112-0
- Egli**, B.; Lüthi, H.P.: Strategische Kommunikation als Perspektive der Balanced Scorecard: Am Beispiel der Fusion der Sulzer Orthopedics Italia S.p.a., Management Weiterbildung an der Universität Zürich, ISBN 3-258-06025-8
- Ehrmann**, Prof. Dr. Harald: Kompakttraining Balanced Scorecard, Friedrich Kiehl Verlag, 2000, ISBN 3 470 51761 4
- Engelhardt**, Corinna: Balanced Scorecard in der Beschaffung. Erfolg durch Kennzahlen, Hanser Verlag, 2001, ISBN 3-4462-1630-8
- Eschenbach**, Rolf; Haddad, Tarek (Hrsg): Die Balanced Scorecard – Führungsinstrument im Handel, ein Handbuch für den Praxiseinsatz, Servicefachverlag, Wien 1999, ISBN 3-85428-398-9
- Feldhaar**, Bernhard: Balanced Scorecard. Strategische Planung und Steuerung in mittelständischen Unternehmen, RKW-Verlag, 2000
- Fischbach**, Petra; Spitaler, Gabriele: Balanced Scorecard in der Pflege. Kohlhammer-Verlag
- Friedag**, Herwig R.; Schmidt, Dr. Walter: Taschenguide Balanced Scorecard, Haufe-Verlag, Freiburg 2002, ISBN 3-448-04870-4
- Friedag**, Herwig R.; Schmidt, Dr. Walter: e-Controlling, Haufe-Verlag, Freiburg 2001, ISBN 3-448-04520-0
- Friedag**, Herwig R.; Schmidt, Dr. Walter: My Balanced Scorecard, Haufe-Verlag, Freiburg 2000, ISBN 3-448-04317-6
- Friedag**, Herwig R.; Schmidt, Dr. Walter: Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, Haufe-Verlag, Freiburg 1999, ISBN 3-448-04061-4
- Gehring**, Joachim; Michel, Walter J.: Frühwarnsystem Balanced Scorecard, Metropolitan Verlag, 1999, ISBN 3-89623-197-3
- Gehring**, Joachim; Michel, Walter J.: Power Assessment, Metropolitan Verlag 2000, ISBN: 3896232231

- Gilles**, Michael: Balanced Scorecard als Konzept zur Steuerung von Unternehmen, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt/M., 2002, ISBN 3-631-39574-4
- Greischel**, Peter: Balanced Scorecard – Erfolgsberichte und Praxisbeispiele, Verlag CH Beck, 2002, ISBN: 3-406-46750-4
- Greulich**, Andreas: Balanced Scorecard im Krankenhaus. Von der Planung bis zur Umsetzung - Ein Praxishandbuch, Economica Verlag, 2002
- Grötzinger**, Martin; Uepping, Heinz (Herausgeber): Balanced Scorecard im Human Resources Management. Strategie, Einsatzmöglichkeiten, Praxisbeispiele., Luchterhand, 2001
- Grüner**, Andreas: Scorecard basiertes Cockpit-Controlling, Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden 2001
- Have**, Steven ten: Handbuch Management-Modelle. Die Klassiker: Balanced Scorecard, CRM, die Boston-Strategiematrix, Porters Wettbewerbsstrategie und viel mehr, Wiley-VCH, 2003
- Hoffmann**, Olaf: Performance Management, Verlag Paul Haupt, ISBN 3-2580-6105-X
- Horváth**, Prof. Péter und Partner: Balanced Scorecard umsetzen, Verlag Schäffer - Poeschel, 2000, ISBN 3-7910-1507-5
- Horváth**, Prof. Péter: Das neue Steuerungssystem des Controllers, von Balanced Scorecard bis US-GAAP, Verlag Schäffer - Poeschel, ISBN 3-7910-1223-1
- Kaplan** Robert S.; Norton, David P.: Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard, Verlag Schäffer-Poeschel, 2001, ISBN 3-7910-1802-7
- Kaplan** Robert S.; Norton, David P.: Balanced Scorecard, Verlag Schäffer-Poeschel, 1997, ISBN 3-7910-1203-7
- Kaplan**, Robert S.; Norton, David P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996, ISBN 0-8758-4651-3
- Kiesel**, Dr. Michael; Renninger, Prof. Dr. Wolfgang: Balanced Scorecard als Trainingsprogramm für den Unternehmenserfolg, 1999, CSC Ploenzke, ISBN 3-980-68770-8

- Klingebl**, Prof. Dr. Norbert: Performance Measurement & Balanced Scorecard, Verlag Franz Vahlen, 2001, ISBN: 3-8006-2683-7
- Klingebl**, Prof. Dr. Norbert: Integriertes Performance Measurement, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2000, ISBN: 3-824-49034-X
- Kralicek**, Peter; Böhmendorfer, Florian; Kralicek, Günther: Kennzahlen für Geschäftsführer. Ein Handbuch für Praktiker, Ueberreuter Wirtschaftsverlag, Frankfurt 2001, ISBN: 3706407108
- Kudernatsch**, Daniela: Operationalisierung und empirische Überprüfung der Balanced Scorecard, Deutscher Universitätsverlag, 2001
- Kumpf**, Andreas: Balanced Scorecard in der Praxis – in 80 Tagen zur erfolgreichen Umsetzung, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 2001, ISBN 3-478-38970-4
- Kunz**, Dr. Gunnar: Die Balanced Scorecard im Personalmanagement, ein Leitfaden für Aufbau und Einführung, Campus Verlag, Frankfurt/M. 2001, ISBN 3-593-36574-X
- Linxweiler**, Richard: BrandScoreCard, Sehnert Verlag, 2001, ISBN 3-9807-5410-3
- Malik**, Fredmund: Führen, Leben, Leisten, DVA, Stuttgart, 2000, ISBN 3-421-05370-7
- Micic**, Pero: Der Zukunftsmanager: wie Sie Marktchancen vor Ihren Mitbewerbern erkennen und nutzen, Haufe-Verlag 2000, Freiburg, ISBN 3-448-04190-4
- Morganski**, Bernd: Balanced Scorecard, Vahlen, 2003
- Müller**, Armin: Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Kohlhammer, Stuttgart 2000, ISBN 3-170-164585-6
- Olve**, N.; Roy, J.; Wetter, M.: Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, ISBN 0-4719-8623-2
- Petzolt**, Stephan: Einführung der Balanced Scorecard als Performance-Meß-System für systemische Organisationsentwicklungsprozesse, Shaker Verlag, 2001

- Pietsch**, Thomas; Memmler, Tobias: Balanced Scorecard erstellen. Kennzahlenermittlung mit Data Mining, Schmidt, Berlin 2003
- Preißner**, Andreas: Marketing- und Vertriebssteuerung. Planung und Kontrolle mit Kennzahlen und Balanced Scorecard, Hanser Fachbuch, München, ISBN: 3-446-21438-0
- Preuss**, Peter: IT-gestützte Balanced Scorecard-Systeme, Deutscher Universitätsverlag, 2003
- Probst**, Hans-Jürgen: Balanced Scorecard leicht gemacht. Warum sollten Sie mit weichen Faktoren hart rechnen?, Ueberreuter Wirtschaftsverlag, Frankfurt 2001, ISBN 3-706-40761-2
- von Reinersdorff**, Andrea Braun: strategische Krankenhausführung, vom Lean Management zum Balanced Hospital Management, Verlag Hans Huber, Bern 2002
- Reiser**, Sven: Die Balanced Scorecard im Krankenhausbereich. Theorie - Anwendungsmöglichkeiten - Praktische Umsetzung, Kohlhammer, 2003
- Richter**, Mark: Controllingkonzeption für öffentliche Verwaltungsbetriebe, Verlag Dr. Kovac, 2000, ISSN 1437-7802
- Rödler**, Erwin: Balanced Scorecard und MIS - Leitfaden zur Implementierung, mitp, 2003
- Romeike**, Frank: Balanced Scorecard in Versicherungsunternehmen, Gabler
- Rughase**, Olaf G.: Jenseits der Balanced Scorecard – strategische Wettbewerbsvorteile messen, Logos Verlag, 1999, ISBN 3-89722-142-X
- Runzheimer**, Bodo; Schlag, Sabine: Balanced Scorecard im Produktionssystemcontrolling. Anwendbarkeit und Ausgestaltung für den operativen Bereich, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2001, ISBN: 3-824-47348-8
- Schadenhofer**, Manfred: Neuausrichtung des Controlling. Mit der Balanced Scorecard zum Balanced Controlling, Fachverlag der Wirtschaftsuniversität Wien, ISBN: 3-854-28417-9
- Schäfer**, Anita: Bewertung Intellektuellen Kapitals, Der Andere Verlag, 2001

- Schaltegger**, Stefan (Herausgeber): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien, Gabler Verlag, 2002
- Schedl**, Christoph: Die Balanced Scorecard, WUV-Universit.-Verlag, Wien, 2002
- Scheibeler**, Alexander A.W.: Balanced Scorecard für KMU. Kennzahlenermittlung mit ISO 9001: 2000 leicht gemacht, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg, 2001, ISBN 3-5406-7502-7
- Scherer**, Andreas Georg; Alt, Jens (Herausgeber): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non- Profit- Organisationen, Schäffer-Poeschel, 2002
- Schlemmer**, Frank: Management by Balanced Scorecard , Vdm Verlag Dr. Müller, 2002
- Schlag**, Sabine; Runzheimer, Bodo: Balanced Scorecard im Produktionssystemcontrolling. Anwendbarkeit und Ausgestaltung für den operativen Bereich, Deutscher Universitäts Verlag, 2001, ISBN: 3-8244-7348-8
- Schmidt**, Jörg: Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen in der Balanced Scorecard, Knapp, Frankfurt, 2003
- Schmitt**, Eyck: Entwicklung von Balanced Scorecard Modellen für kleine und mittlere DV-Beratungs- und Softwareunternehmen. Strategisches kennzahlengestütztes Controlling. , Controller Partner, 2000
- Schulz-Wimmer**, Heinz: Projekte managen, Haufe Mediengruppe, 2002; ISBN 0-0725-0001
- Schwaab**, Markus-Oliver: Führen mit Zielen. Konzepte - Erfahrungen - Erfolgsfaktoren, Gabler Verlag, 2002
- SteinacherAlexander**: Balanced Scorecard. Das innovative Controlling-Instrument , Vdm Verlag Dr. Müller, 2002
- Stoll**, Bettina: Balanced Scorecard für soziale Organisationen. Qualität und Management durch strategische Steuerung, Walhalla Fachverlag, 2002

- Tonnesen**, Christian T.: Die Balanced Scorecard als Konzept für das ganzheitliche Personalcontrolling. Analyse und Gestaltungsmöglichkeiten, Deutscher Universitäts-Verlag, 2002
- Vollmuth**, Hilmar J.: Kennzahlen, STS-Verlag, Planegg 1999, ISBN 3-860-27205-5
- Weber**, Prof. Dr. Jürgen; Schäffer, Dr. Utz: Balanced Scorecard & Controlling, Theodor Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999, ISBN 3-4091-1518-8
- Weber**, Manfred: Kennzahlen, WRS-Verlag, Planegg 1999, ISBN 3-8092-1356 X
- Wiese**, Jens: Implementierung der Balanced Scorecard, Grundlagen und IT-Fachkonzept, Deutscher Universitäts Verlag, 2000, ISBN 3-8244-7148-5
- Wolter**, Olaf: TQM-Scorecard, Hanser Fachbuchverlag, 2000, ISBN 3-446-21280-9

11 Stichwortverzeichnis

| | | | |
|--------------------------------------|-----|----------------------------|-----|
| Anforderungsprofil | | BSC-Moderator | |
| Erreichungsgrad | 113 | Ausbildung | 207 |
| Gemeinschaft | 153 | BSC-Workshops | |
| Gutleb AG | 128 | untergeordnete Ebene | 207 |
| konkrete Ziele | 60 | Budget | |
| Kunde | 141 | Kosten | 255 |
| Mitarbeiter | 130 | Leistungsvertrag | 254 |
| Partner | 144 | Planung | 253 |
| Prozess | 148 | weiche Faktoren | 253 |
| Strategie | 122 | Cash Flow | |
| Transparenz | 280 | freie | 267 |
| Balanced Scorecard | | strategisch | 264 |
| Engagement | 50 | Code | |
| Kontrollsystem | 48 | begrifflich | 88 |
| Managementsystem | 292 | binär | 88 |
| Mission | 58 | chemisch | 85 |
| operative Scorecard | 161 | genetisch | 86 |
| persönliche Investition | 37 | physikalisch | 85 |
| persönliche Ziele | 64 | Controlling | |
| Schwerpunkte | 62 | Kontrolle | 213 |
| strategische Orientierung | 66 | Transparenz | 160 |
| transform strategy into action | 41 | CRM | |
| Vision | 58 | Kundenbeziehungsmanagement | |
| Berichts Scorecard | | | 261 |
| externe | 228 | dynamisches Management | |
| Berichts-Scorecard | | Wettbewerbsvorteil | 295 |
| Aktionäre | 234 | Einkommen | |
| Banken | 229 | Rolle des Geldes | 45 |
| Empfängerorientierung | 236 | Engagement | |
| intern | 217 | Angst | 68 |
| Kommune | 232 | Herausforderung | 67 |
| operativ | 242 | Entscheidungsstruktur | |
| Berichtssystem | | dezentral | 255 |
| Verantwortung | 161 | Entwicklung | |
| Berichtswesen | | Bewegungsraum | 83 |
| strategisch | 213 | Entwicklungsfeld | |
| Beyond Budgeting | | Aktionen | 173 |
| Planung und Steuerung | 261 | Entwicklungsgebiet | 172 |
| Steuerungsprozess | 254 | ausgewählte | 168 |
| Binden | 74 | Gutleb AG | 120 |

| | |
|---------------------------------|----------|
| Entwicklungsgebiete | |
| ausgewählte | 172 |
| zu entwickelnde Potenziale..... | 59 |
| Entwicklungspotenzial | |
| Möglichkeit und Fähigkeit..... | 82 |
| Erfolgsfaktoren | |
| Kosten..... | 263 |
| Erkunden | 74 |
| ERP | |
| Enterprise Resource Planning | 261 |
| Fehlerkultur | |
| Führung..... | 238 |
| Verantwortung..... | 239 |
| Forecast | |
| Marktentwicklung..... | 256 |
| Führungskultur | |
| Prämien..... | 240 |
| Führungs-Scorecard | |
| Bereich..... | 219 |
| internes Berichten | 214 |
| Gestalten | 74 |
| Glaubwürdigkeit | |
| Investoren | 44 |
| Haus der Balanced Scorecard | |
| taktisch..... | 216 |
| taktisches | 166, 170 |
| Indikator | |
| Annahmekette | 175 |
| Frühindikator | 174 |
| Spätindikator..... | 174 |
| IRM | |
| Investors Relations Management | 261 |
| Kennzahl | |
| Aktionsorientierung | 176 |
| Benchmarkung..... | 222 |
| Flexibilität..... | 42 |
| Konkretisierung | 55 |
| Leitziel..... | 166, 214 |
| Strategieumsetzung | 222 |
| strategisch | 111 |
| strategisch und operativ | 220 |
| strategischer Erfolg | 189 |
| Transparenz..... | 47 |
| Verständnis | 176 |
| Werttreiber | 22 |
| Kennzahlen | |
| strategisches Tun..... | 214 |
| Konflikt | |
| Erwartungshaltung | 30 |
| Koordinatensystem | |
| strategisch | 292 |
| Koordinator | |
| BSC-Projekt | 183 |
| Kostensenkung | |
| strategisch?..... | 41 |
| Kultur | |
| gemeinsame | 100 |
| Grundsätze | 108 |
| KVP-Prozess | 248 |
| Leitbild..... | 165 |
| Leitziel | 165 |
| Markt | |
| Spielfeld | 56 |
| Mission | |
| Gutleb AG..... | 104 |
| Motivation | |
| Erkunden, Gestalten, Bewahren . | 69 |
| Non-Profit-Organisation | |
| Unterschied | 9 |
| Objektivierung | |
| Subjektivierung | 53 |
| operativ | |
| Potenziale ausschöpfen | 40 |
| Personalaufwand | |
| operativ | 266 |
| strategisch | 271 |
| Planungskultur | |
| Budgetierung..... | 252 |
| Potenzial | |
| Möglichkeit und Fähigkeit | 40 |
| Potenzialbilanz | |
| Manipulation | 284 |
| Potenzialentwicklung | |

| | | | |
|------------------------------|----------|-----------------------------------|-----|
| strategisch..... | 114 | Codierung..... | 85 |
| Potenzialfaktor | | Strategie | |
| Bestimmung..... | 275 | Chance..... | 18 |
| strategisch..... | 273 | Erwartungshaltung..... | 111 |
| Potenzialnutzung | | konkretes Bild..... | 57 |
| Wirkungsgrad..... | 275, 285 | Konsequenz..... | 94 |
| Potenzialspiegel | | strategische Landkarte..... | 122 |
| Anlagenspiegel..... | 281 | Tagesarbeit..... | 38 |
| Preisfaktor | | Taktik..... | 123 |
| operativ..... | 273 | Strategiefindung | |
| Projekt | | Lebensplanung..... | 99 |
| Abbruchbedingung..... | 197 | strategisch | |
| Anspruchsgruppe..... | 202 | operativ - Gegensatz..... | 38 |
| Auswirkung..... | 192 | Potenziale entwickeln..... | 40 |
| Bewertung..... | 193 | strategische 1x1 | |
| Dauer..... | 190 | dynamisches Gleichgewicht..... | 289 |
| Ergänzen, Teilprojekt..... | 190 | strategische Auszahlung | |
| Kosten..... | 191 | Zukunftsfähigkeit..... | 263 |
| Krise..... | 206 | strategische Projekten | |
| Marketing-Handbuch..... | 204 | strukturieren..... | 179 |
| Projektleiter..... | 199 | strategische Themen..... | 168 |
| Projektleitertreffen..... | 201 | Strategische Themen..... | 171 |
| Projektmarketing..... | 202 | ausgewählte..... | 171 |
| Rahmenbedingungen..... | 205 | strategische Wege..... | 168 |
| Ressourcen..... | 197 | strategischen Themen | |
| Umsetzung..... | 199 | ausgewählte..... | 168 |
| zeitlicher Ablauf..... | 190 | Gutleb AG..... | 119 |
| Zieldefinition..... | 188 | Leistungsangebot..... | 58 |
| Projektmanagement..... | 180 | strategisches Haus | |
| Projektorganisation..... | 180 | Gutleb AG..... | 120 |
| Projektraum..... | 200 | strategy map | |
| Projektsteuerungsgruppe..... | 184 | Ursache-Wirkungs-Kette..... | 22 |
| Projektteam | | Struktur | |
| Struktur..... | 187 | Veränderung..... | 259 |
| Ressourceneinsatz | | Tagesarbeit | |
| strategisch..... | 121 | strategisch..... | 113 |
| Sachkosten | | Technologie..... | 74 |
| operativ..... | 265 | Technik und Wissen..... | 76 |
| SCM | | Transparenz | |
| Beschaffungskettenmanagement | | Grundlage für Entscheidungen..... | 294 |
| | 261 | Verantwortung | |
| Sprache | | Führung..... | 262 |

| | | | |
|-----------------------------|---------|--------------------------|-----|
| Verantwortungsstruktur | | Entscheidung..... | 197 |
| Incentive | 66 | Gruppenarbeit | 172 |
| Vision | | Strategieumsetzung | 164 |
| Gutleb AG | 107 | ZAK-Prinzip | 173 |
| Werte | | Zeitraum | |
| gemeinsame | 100 | strategischer | 164 |
| Wettbewerbsvorteil | | Ziel | |
| Entwicklung..... | 90 | Projektziel | 181 |
| evolutionär | 93 | ROI | 105 |
| Gutleb AG | 51, 105 | Zielsystem | |
| Menschen..... | 74 | operativ | 245 |
| Wissen | | Zukunftsaufwendung | |
| Integrationsfähigkeit | 79 | Verwendung | 270 |
| Workshop | | | |