

Die Leistungen der Mitarbeiter messbar machen

Transparenz für Mitarbeiter und Führungskräfte, Optimierung von Geschäftsprozessen und gezielte Personalentwicklung – gerade in schweren Zeiten hat die gewichtete Punktekarte einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur.

SIEGFRIED FICHTLER / BERND NOLTE

Grundgedanke der Balanced Scorecard (BSC) ist es, die Leitstrategien einer Bank für Mitarbeiter und Führungskräfte transparent, verständlich und verbindlich zu machen – eine besonders in Zeiten wegbrechender Ertragsquellen, hoher Kreditausfälle und notwendiger Filialschließungen dringend nötige Maßnahme. Zu diesem Zweck werden die Strategieelemente nicht nur thesenförmig ausgearbeitet, sondern zudem in ihrer Bedeutung für das Unternehmen gewichtet sowie mit konkreten Zeit- und Zielvereinbarungen versehen, die an die Vergütung des Einzelnen oder seines Teams gekoppelt sind.

Bei der Ausarbeitung und Einführung der gewichteten Punktekarte spielen neben den so genannten harten Fak-

toren und betriebswirtschaftlichen Zielen auch weiche Faktoren und Entwicklungstendenzen eine wichtige Rolle. So ist dem Vorstand der Hypo Tirol, Dr. Josef Prader, bewusst, dass eine Ertragssteigerung nicht allein durch ein renditeorientiertes Vertriebsmanagement und innovative Strategien zur Markterweiterung zustande kommen kann. Vielmehr sind verstärkte Aktivitäten zur Kundengewinnung und -bindung sowie die Optimierung der Geschäftsprozesse mit einem Ansatz zur gezielten Personalentwicklung zu verbinden.

„Systemorientierung und unternehmerisches Denken auf allen Ebenen unserer Bank anstelle von Einseitigkeit und problembedingtem Aktionismus haben

schnell alle Beteiligten überzeugt und – noch viel wichtiger – in Marsch gesetzt“, betont Prader. Er hat sich zum Ziel gesetzt, Motivation, Leistungsfähigkeit und Serviceorientierung nicht nur der Mitarbeiter, sondern auch aller Führungskräfte voranzutreiben. Denn eine weitere Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und des Engagements scheint nur möglich, wenn die Führungscrow die Werte und Leitmaximen täglich vorlebt und durch einen ergebnis- sowie erlebnisorientierten Führungsstil alle für die ehrgeizigen Unternehmensvisionen und -ziele begeistert.

Von den Verantwortlichen wird erwartet, dass sie Wertschätzung, Zielorientierung, Glaubwürdigkeit und Moderationsfähigkeit gerade in schwierigen Situationen vorleben, damit integrativ wirken und ihren Mitarbeitern Ziele ebenso wie Sinn des Vorgenommenen verständlich vermitteln. „Ziele überfordern und verängstigen viele, erst der Sinn eines geplanten Weges setzt die benötigten und oftmals ungeahnten Kräfte frei“, bestätigt Detlev Sternberg, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Südhöhlen.

„Erst durch ein nahezu hierarchiefreies und kundenorientiertes Zusammenarbeiten in den Projektteams können Mitarbeiter einen hohen Grad an Selbstverantwortung und Eigensteuerung mit der beabsichtigten Ergebnisverantwortung in einem Gruppenerlebnis erlernen“, betont der Vorstandsvorsitzende der PSD Bank Nord, einer genossenschaftlichen Direktbank in Ham-



burg. Voraussetzung ist, dass Führungskräfte ihr Augenmerk neben der Marktbearbeitung und Expansion auf interne Organisations- und Personalentwicklungsaspekte lenken. Mehr denn je sind sie als Personalentwickler, Lernhelfer und Sinnvermittler gefordert.

Mehrdimensionale Banksteuerung

Solche Überlegungen fließen in den Entwurf einer BSC mit ein. So wird in dem gezeigten Beispiel (Seite 55) etwa der Punkt Mitarbeiterorientierung mit 25 Prozent gewichtet. Er folgt damit direkt der Perspektive „Finanzen“, der mit

S E R V I C E

Informationen im Internet
www.4p-consulting.de

Beispiel einer Scorecard als monatliches Reporting-Blatt

Name: Herr Muster		aktuellem Monat: Januar 2003		4P Consulting														
Perspektive + Gewichtung und Ziele	Messgröße bzw. Kennzahl	Einheit	Ist 2003												Hoch-rechn.	Ziel-wert	Erreich-Grad	
			Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Juli	Aug	Sep	Ok	Nov	Dez				kum
Finanzen 35%																		
Qualitatives Wachstum	Wachstum PK + Baufl Gesamt	%	5,5%	0,0%											0,1%	5,5%	7,0%	79%
Qualitatives Wachstum	EWB-Zuführung /KV	%	0,0%	0,0%											0,00%	0,00%	0,08%	33%
Qualitatives Wachstum	Änderung Kundenvolumen PK	%	7,2%	0,0%											0,0%	7,2%	7,0%	103%
Kunden 20%																		
Steigerung der Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit Gesamt	Index	2,20	0,00											0,00	0,00	2,29	95%
Neukunden gewinnen	Anzahl Konten Zugänge (ohne Baufl)	Anzahl	55	0											0	0	1	
Servicegrad intern verbessern	interner Servicegrad QSA	Note	1,9	0,0											0,0	0,0	1,0	
Prozesse 20%																		
Steigerung der Arbeitsgüte	Ergebnis Prüfung durch IR QSA	Note	2,4	0,0											0,0	0,0	1,0	
Effizienzsteigerung	Anzahl Abstimmungsgespräche	Anzahl	5	0											0	0	12	
Effizienz + DLZ optimieren	DLZ bis Vertragsversand QSA	Tage	2,1	0,0											0,0	0,0	1,0	
Mitarbeiter / Lernen 25%																		
MA-Beurteilung	Anzahl Beurteilungen QSA Bereich	Anzahl	0	0											0	0	58	
Führungsstil verbessern	Ergebnis MA-Befragung QSA	Index	0,0	0,0											0,0	0,0	1,0	
Mitarbeiter Qualifikation erhöhen	Anzahl Arbeitsproben QSA	Anzahl	0	0											0	0	48	

© BM-Grafik



FOTO: PHOTO ALTO

35 Prozent die größte Gewichtung zukommt. Die Projektgruppen erarbeiten gemeinsam strategische und operative Ziele, Messkriterien zur regelmäßigen Erfolgsüberprüfung sowie operative Erfolgsparameter für die nächsten zwölf Monate. Zu diesem Zweck wurden folgende Annahmen formuliert:

1. Eine Verbesserung der Führungsqualität führt in den nächsten drei Jahren zu einer verstärkten Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung. Darüber hinaus werden durch die Erweiterung der Selbstverantwortungs- und -steuerungspotenziale neue Formen der Teamarbeit gefördert. Beispielsweise

lässt sich mehr Selbstverantwortung durch Projektlaufzeiten und -ergebnisse oder durch Reorganisations- und Prozessziele verifizieren. Projektverlaufseinschätzungen dokumentieren das Arbeitsklima und die erreichten Veränderungen.

2. Eine Zunahme der Mitarbeiterzufriedenheit fördert die Aktivierung des kundenorientierten Engagements. Denn wenn Mitarbeiter sich stärker als verantwortlicher Dienstleister für ihre Kunden verstehen, suchen und aktivieren sie in organisierten Kundenteams offene Bedarfe, übernehmen Produkt- und Themenverantwortungen, organisieren interne Schulungen und steuern die Wirtschaftlichkeit ihres Teams. Durch Stichprobenbefragungen in den Kundensegmenten, Neukundengewinnung, Cross-Buying-Analysen und Wirtschaftlichkeitsberichte wird das Engagement aller Bereiche verdeutlicht.

3. Die Verbesserung der Führungsqualität führt dazu, dass Kollegen und Mitarbeiter ihre Führungskräfte positiver einschätzen – sowohl im Hinblick auf die Zielorientierung als auch im Fokus der Kollegen und Mitarbeiterorientierung. Aussagen aus mehreren Perspektiven liefern Ergebnisse von regelmäßigen 360-Grad-Audits (Rundum-Führungskräftebeurteilungen).

4. Qualifizierte Führungsarbeit und Umsetzung eines partizipativen Führungsstils mit den Schwerpunkten

„teamorientierte Zielerreichung“ und „Mitarbeiterentwicklung“ werden durch ein Führungskräfteentwicklungsprogramm mit mehreren Coaching-Bausteinen optimiert. Diese betreute Führungskräfteentwicklung führt mittelfristig dazu, dass Mitarbeiter zu Teamplayern werden, neue Ideen zeitnah einbringen und die Strategien des Managements als ihre eigenen Aktivitäten engagiert vorantreiben. Gezielte Mitarbeiterbefragungen und die Ergebnisse des Qualitätsoptimierungsprojekts lassen erkennen, ob die wirtschaftlichen Ergebnisse und das Innovationsverhalten durch den veränderten Führungsstil weiterentwickelt wurden. Austrittsinterviews mit ehemaligen Mitarbeitern zeigen Defizite im Führungsverhalten auf. Halbjährlich kommt es zu einer Ermittlung der Rate der umgesetzten Verbesserungsvorschläge. Konflikte in Teams und Abteilungen werden unter Einbeziehung des Betriebsrates auf „Bossing- und Mobbing-Anteile“ hin untersucht.

Vorbeugender, an Messgrößen orientierter Optimierungsprozess

BSC ist keineswegs nur als Fingerübung des betrieblichen Controllings zu verstehen. Vielmehr sind alle Bereiche gleichsam gefordert. Es reicht nicht, über Führungskultur und Mitarbeiterorientierung zu philosophieren. Die gezahlten Boni und Tantiemen müssen in starkem Maße – gerade bei Führungskräften – an ihre Leistungen in der ganzheitlichen Unternehmensführung und im zwischenmenschlichen Führungsverhalten gekoppelt werden.

„Der unternehmerische Erfolg steht und fällt mit den Fähigkeiten der Führungskräfte“, gibt Rolando Gennari von der Hesse Newman Bank zu bedenken – ein solch vorbeugender, an konkreten Messgrößen und Entwicklungsbeurteilungen orientierter Optimierungsprozess des gesamten Instituts ist damit allemal wirtschaftlicher und menschenorientierter als eine radikale Umstrukturierung in der Krise. ■

Siegfried Fichtler und Dr. Bernd Nolte sind Partner und Geschäftsführer der 4P Consulting Managementberatung in Stuttgart.