

# Abstract

## **Titel: Die Balanced Scorecard als Führungsmodell in einer öffentlichen Verwaltung**

**Kurzzusammenfassung:** Der Einsatz eines geeigneten Managementmodells ist in öffentlichen Verwaltungen infolge von Ziel- und Leistungsvorgaben, dem Kosten- und Transparenzdruck, aber auch aufgrund des politischen Einflusses immer wichtiger. Die Bachelor Thesis befasst sich mit der Anwendung der Balanced Scorecard (BSC) der auftraggebenden Behörde. Anhand von theoretischen Grundlagen und einer qualitativen Befragung sollen Verbesserungspotenziale des aktuellen Einsatzes in Bezug auf die Kennzahlen und das Führungsverhalten ausgearbeitet sein. Auch werden generische Empfehlungen für weitere Ämter abgegeben.

**Verfasserin:** Rahel Holenstein

**Herausgeber:** Prof. Dr. Wilfried Lux

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2015

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Holenstein, R. (2015). *Die Balanced Scorecard als Führungsmodell in einer öffentlichen Verwaltung*. FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

**Schlagwörter (3-5Tags):** Balanced Scorecard, Kennzahlen, öffentliche Verwaltung, Führung

## **Ausgangslage**

Ziel- und Leistungsvorgaben, wie auch der Kosten- und Transparenzdruck haben in den vergangenen Jahren in öffentlichen Verwaltungen zugenommen. Zusätzlich fließen politische Rahmenbedingungen mit ein und es entsteht ein Spannungsfeld zwischen Service Public und Gewinnorientierung. Aufgrund der beschriebenen Situation ist es umso wichtiger ein geeignetes Managementmodell einzusetzen. Die auftraggebende Behörde orientiert sich deshalb an einem BSC-Konzept, das im Jahr 2011 letztmals überarbeitet wurde.

## **Ziel**

Die Bachelor Thesis zeigt in einem ersten Schritt die wesentlichen Unterschiede von einer traditionellen BSC und der einer öffentlichen Verwaltung auf. Danach ist aufgrund der aktuellen Anwendung eruiert, ob Optimierungen vorzunehmen sind und die ausgewählten Kennzahlen noch den erwünschten Nutzen für die Strategieumsetzung bzw. als Führungsinstrument stiften. Ergänzend zu den Handlungsempfehlungen und Massnahmen für den Themengeber sind auch generische Empfehlungen für weitere Ämter abgegeben.

## **Vorgehen**

Anhand qualitativer Interviews mit zwei internen Experten und dem Studium von internen Dokumenten lassen sich erste Informationen über die Anwendung der BSC sammeln. Parallel befasst sich die Studentin mit der Sekundärforschung, um ein fundiertes Wissen über das Thema aufzubauen. Die Analyse der Primär- und Sekundärforschung gibt zentrale Hinweise für die Befragung der Mitarbeitenden. Die Verfasserin führt zwölf qualitative Interviews durch, um aus den gewonnenen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen sowie dazugehörig Massnahme-Pakete abzuleiten, die sie mit einer externen Expertenmeinung fundiert. Abschliessend wurden zwei weitere externe Experten von öffentlichen Verwaltungen interviewt um zu ermitteln, ob sich die überarbeitete BSC auch bei weiteren Ämtern implementieren lässt und wo Anpassungen anfallen können.

## **Erkenntnisse**

### ***Das Konzept der BSC***

In öffentlichen Verwaltungen ist ein Wandel vom Bürokratiemodell zu modernen Managementansätzen festzustellen. Dabei sind jedoch die spezifischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen zu beachten. Die BSC lässt sich mit einigen Anpassungen, wie beispielsweise der Abstimmung von den Perspektiven, übertragen.

Eine umfassende Integration der BSC ins Führungsverhalten ist empfehlenswert. Die BSC fördert mit Hilfe der Übersetzung in die einzelnen Perspektiven das Verständnis der Unternehmensstrategie gegenüber den Mitarbeitenden und eignet sich ideal für ein strategisch

orientiertes Zielvereinbarungssystem – dessen richtige Kommunikation ist dabei zentral. Weiter ist bei öffentlichen Verwaltungen der Personalbereich mit generellen Problemen der staatlichen Institutionen konfrontiert. Ebenso wird auch beschrieben, dass der Lohn durchaus wichtig ist, aber kein primärer Anreiz zur Leistungserbringung bei Mitarbeitenden im öffentlichen Sektor darstellt.

### ***Die BSC des Themengebers***

Die öffentliche Verwaltung schafft mit der Policy-Deployment, den Kennzahlen und Zielwerten eine gute Grundlage, die einzelnen Elemente sind jedoch zu wenig aufeinander abgestimmt. Die Kennzahlen definiert der Themengeber als BSC- und KEY-Messgrössen. Die BSC-Kennzahlen sind top-down und die KEY-Messgrössen bottom-up definiert. Eine aktive Kommunikation der BSC findet in den ersten zwei Hierarchiestufen statt und soll bei Führungs- und Organisationsentscheidungen hilfreich sein.

Zielwerte sind zu den Messgrössen vorhanden, jedoch fehlt das transparente Ausweisen auf den BSC- und KEY-Übersichten. Ebenfalls ist nicht zu jedem strategischen Ziel eine Kennzahl definiert, weshalb die Messgrössen nur bedingt den erwünschten Nutzen für die Strategieumsetzung erbringen.

### ***Weitere Erkenntnisse aus der internen Befragung***

Die Analyse der Kennzahlen zeigt, dass die Befragten grundsätzlich zufrieden sind und keine grossen Veränderungen wünschen; für interne Personen ist die Darstellung übersichtlich und anwendungsfreundlich. Nebst kleinen Anpassungen nehmen sie am meisten Verbesserungspotenzial im Erfassungsprozess wahr. Dessen Nutzen sehen die Mitarbeitenden hauptsächlich darin, Tendenzen bzw. Trends frühzeitig ableiten zu können und um Auswertungen zu erstellen. Aus Sicht der internen Experten stiftet die aktuelle BSC Nutzen bezüglich Transparenz und dem Aufzeigen von Verantwortlichkeiten.

Die Integration bzw. Kommunikation von Kennzahlen in der Führung erfolgt abteilungsspezifisch und innerhalb eines Bereichs grösstenteils offen. Eine Verbindung von BSC-Zielwerten in die Bewertungskriterien der jährlichen Mitarbeitergespräche ist nicht vorgeschrieben und wird somit auch nicht explizit angewendet. Über eine Verknüpfung der BSC mit einem monetären Anreizsystem sind sich die Interviewten uneinig.

### Schlussfolgerung für den Themengeber

Aus den vorangehenden Erkenntnissen lassen sich vier Handlungsempfehlungen ableiten, die in der Abbildung 1 dargestellt sind.

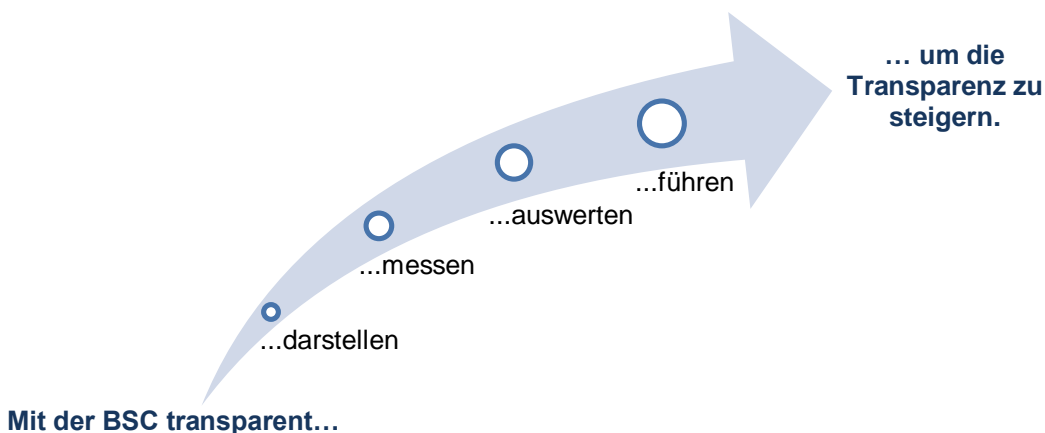


Abbildung 1: Handlungsempfehlungen für den Themengeber.  
Quelle: eigene Darstellung.

Primär beinhalten die Handlungsempfehlungen das Ziel, die Transparenz zu steigern. Die Empfehlungen „darstellen“ und „messen“ gelten als Grundlage für die weiteren Schritte „auswerten“ und „kommunizieren“. Zu den einzelnen Handlungsempfehlungen wurden Massnahme-Pakete zusammengestellt und in der Tabelle 1 zusammengefasst.

Mit der BSC transparent...	Massnahme-Pakete
...darstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl der Perspektiven</li> <li>• Zuordnung der Strategien</li> <li>• Bestimmen der Ursache-Wirkungsketten</li> </ul>
...messen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Ziele den Kennzahlen zuordnen</li> <li>• Zielwerte für die Kennzahlen festlegen</li> <li>• Anpassungen vornehmen</li> <li>• Massnahmen definieren</li> </ul>
...auswerten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestehende Lösung verbessern</li> <li>• Einführung einer BSC-Software</li> </ul>
...führen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation zu den Abteilungs- und Fachleitenden</li> <li>• Kommunikation zu den Teams</li> <li>• Mitarbeiterspezifische Kommunikation</li> </ul>

Tabelle 1: Massnahme-Pakete für den Themengeber.  
Quelle: eigene Darstellung.

### **Generische Empfehlungen für weitere Ämter**

Öffentliche Verwaltungen sollen nach den sechs Schritten bei einer BSC-Anwendung vorgehen, die in der Abbildung 2 veranschaulicht sind.



Abbildung 2: Vorgehen für die Anwendung der BSC in öffentlichen Verwaltungen.  
Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Haldemann, Heike & Bachmann (2011, S. 203).

### **Anwendbarkeit der erarbeiteten BSC in einer anderen öffentlichen Verwaltung**

Die externen Experteninterviews zeigen auf, dass sich die Perspektiven „Lernen und Entwicklung“ und „Kunden“ grundsätzlich übernehmen lassen. Bei „Lernen und Entwicklung“ müssen jedoch noch Anbindungen bzw. Vorgaben von weiteren Stellen wie Departemente oder Ämter beachtet werden. Bei der Prozessperspektive lassen sich allenfalls amtsspezifische Prozesse zusätzlich integrieren oder austauschen. Die öffentliche Verwaltung muss zudem bei der Finanzperspektive entscheiden, ob die Finanzen einen Eng- oder Grundlagenfaktor darstellen.

### **Wichtigste Literaturquellen**

Badura, A., Gebhardt, J. & Lampater E. (2012). Balanced Scorecard als Führungsinstrument im strategischen Prozess. In R. Gleich (Hrsg.), *Balanced Scorecard: Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung* (1.Aufl., S. 229–247). Freiburg, Berlin, München: Haufe.

Haldemann, T., Heike, M. & Bachmann, M. (2011). *Balanced Scorecard in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben* (1. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1997). *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Scherer, A.G. (2002). In A.G. Scherer & J.M. Alt (Hrsg.), *Balanced Scorecard in Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen* (S. 3–25). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Thom, N. & Ritz, A. (2000). *Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.