

Die Führungs-Scorecard

Für mehr Qualität, Transparenz und Nachhaltigkeit im Coaching

Dr. Roland Förster, Open Dialogue Consulting.

Die Balanced Scorecard ist in der Steuerung und Entwicklung von Unternehmen ein unterdessen weit verbreitetes und bestens akzeptiertes Instrumentarium. Analog zur Balanced Scorecard kann die Führungs-Scorecard für Führungskräfte im Coaching eine wesentliche Verbesserung von Transparenz, Qualität und Nachhaltigkeit bringen. Die Arbeit mit Zielen gewinnt durch die Führungs-Scorecard eine völlig neue Dimension. Auch in Bezug auf die Nachhaltigkeit kann die Führungs-Scorecard einen wesentlichen Beitrag leisten: Durch regelmäßige Reviews nach dem Coaching wird sie zum Controlling-Instrument des Coachees. Die Führungs-Scorecard darf dabei nicht einfach eine Ansammlung von Zielen sein. Ebenso wichtig ist die Bestimmung der Perspektiven, in denen die Ziele zusammengefasst werden, und deren Beziehungen zu Vision und Strategien.

Die Balanced Scorecard als Vorbild

Die Balanced Scorecard (BSC) ist eines der erfolgreichsten Instrumente der Unternehmensführung der letzten Jahre. Unterdessen ist die BSC in vielen Unternehmen aller Größen und Branchen im Einsatz.

Bezogen auf die Umsetzung in die Führungs-Scorecard sind vor allem zwei Aspekte der BSC von herausragender Wichtigkeit: Die Ausgeglichenheit in den Perspektiven und die klare Zielorientierung.

Perspektiven

Die BSC berücksichtigt nicht nur die Ergebnisperspektive – meist die finanzielle Perspektive – als relevante Sichtweise für die Steuerung des Unternehmens. Sie fügt zusätzlich weitere Perspektiven – üblicherweise „Lernen & Entwicklung“, „Prozesse“ und „Kunden“ – zu einem umfassenden Steuerungsinstrument zusammen. Ähnliches kann von einem Cockpit im Flugzeug gesagt werden, dort werden auch nicht nur Höhe und Geschwin-

digkeit, als Ergebnisse des Fluges, abgebildet.

„What gets measured, gets done“

Der Grundsatz, dass nur jene Ziele, die auch gemessen werden, wirklich verfolgt werden, ist schon aus dem Qualitätsmanagement (TQM) bekannt.

Das selbe Prinzip wendet auch die BSC an. Für alle Perspektiven werden, bezogen jeweils auf die Strategischen Ziele, Mess- und Zielgrößen festgelegt.

Einzelne Ziel- und Messgrößen, vor allem im Bereich der „soft facts“, sind dabei nicht einfach zu definieren, unter Umständen müssen subjektive Einschätzung

solcher Messgrößen verwendet werden. Solche Mess- und Zielgrößen spielen naturgemäss in einer Führungs-Scorecard eine wichtige Rolle.

Die Führungs-Scorecard

Wir können nun – analog zur BSC – eine Führungs-Scorecard aufbauen. Der Nutzen einer Führungs-Scorecard zeigt sich vor allem in drei Bereichen:

Umfassendere und klarere Zielsetzungen

Die Arbeit mit Zielen im Coaching ist ebenso wichtig wie schwierig. Deshalb kann die Führungs-Scorecard hier einen entscheidenden Beitrag leisten. Die Ziele werden umfassender, wir werden durch die Perspektiven gezwungen „breiter“ zu denken.

Verbesserte Qualität und Akzeptanz

Der Aufbau der Führungs-Scorecard bringt auch mehr Transparenz ins Coaching. Der Coachee selbst und auch dessen Führungskraft, haben damit einen umfassenden Orientierungsrahmen, ohne damit die Vertraulichkeit im Coaching zu stören. Damit wird auch die Akzeptanz von Coachings allgemein verbessert.

Die Führungs-Scorecard unterstützt die Festlegung von umfassenden und klaren Zielen

Perspektive	Strateg. Ziel	Messgröße	Zielgröße
Finanzen			
Kunden			
Prozesse			
Lernen & Entwicklung			

Die Perspektiven und Elemente der Balanced Scorecard

Führungs-Scorecard - Für mehr Qualität, Transparenz und Nachhaltigkeit im Coaching

Mehr Nachhaltigkeit

Die Führungs-Scorecard bringt über das effektive Coaching hinaus verschiedene Möglichkeiten, die Nachhaltigkeit zu verbessern. Coachee und Führungskraft können die Führungs-Scorecard weiterhin nutzen. Regelmäßige Reviews der Führungs-Scorecard können auch mit dem Coach durchgeführt werden.

Führungs-Scorecard jedoch erst aufgebaut, wenn Vision und Strategien geklärt sind, ist die Erarbeitung von Zielen viel besser möglich.

Es wird damit auch der Anspruch an die Definition der Zielsetzungen verändert. Es müssen nicht bereits in der ersten Coaching-Session die Zielsetzungen

„Peers & Geschäftsführung“ und „Führungserfolg & Kunden“ bezeichnet. Da man sich bei der Führungs-Scorecard in einer individuellen Ebene bewegt, ist es sicher angezeigt, die beiden unteren Ebenen auf das Individuum, den Coachee auszurichten. Darüber sind dann die „Kunden“ der Führung, d.h. Mitarbeiter und Unternehmen, zuoberst die

Ein jährlicher Review der Führungs-Scorecard mit dem Coach erhöht die Nachhaltigkeit deutlich

Perspektive	Strategisches Ziel	Messgrösse	Zielgrösse
Führungserfolg & Kunden	* Hohe Leistung und Qualität in den Projekten	* Termintreue in den Projekten	* 95% der Termine sind eingehalten
Mitarbeiter, Peers & Geschäftsführung	* Ausgeprägtes Vertrauen in Führungskraft	* Anteil der von MA direkt zugetragenen Schwierigkeiten	* 80% direkt zugetragen
Lernen & Entwicklung	* Gespräche werden optimal eingesetzt und geführt	* Gespräche werden systematisch und methodisch reflektiert	* 50% der Gespräche sind reflektiert und ausgewertet, mit jeweils 3 Lernpunkten
Selbstführung & Gesundheit	* Gelassenheit im Umgang mit Stresssituationen	* Eigene Zufriedenheit im Umgang mit der Stresssituation	* In 80% der Fälle, hohe Zufriedenheit mit der eigenen Reaktion

Aufbau der Führungs-Scorecard

Der Aufbau der Führungs-Scorecard ist völlig analog zur BSC zu sehen. Dies bedeutet, das wir ebenso eine Vision – die Vision des Coachees zu seiner Arbeit und Führung – und entsprechende Strategien erarbeiten müssen. Dies wird im Coaching nach den ersten Sessions mit der Situationsklärung angegangen.

Parallel dazu werden, mit Beginn des Coachings, natürlich auch mögliche Zielsetzungen gesammelt. Aus vielen Erfahrungen von Coachings wissen wir, dass sich Zielsetzungen im Laufe des Coachings verändern. Wird die

gen abschließend definiert sein. Dieser Anspruch lässt sich ohnehin kaum verwirklichen.

Die Perspektiven der Führungs-Scorecard

Wie bei einer BSC müssen auch bei der Führungs-Scorecard die Perspektiven individuell bestimmt werden. Allerdings kann man auch bei der Führungs-Scorecard von vier möglichen Standardperspektiven ausgehen.

Die unterste kann als „Selbstführung & Gesundheit“ bezeichnet werden. Die zweite wird mit „Lernen & Entwicklung“ benannt. Die weiteren Perspektiven werden mit „Mitarbeiter,

Ergebnisperspektive. Innerhalb aller Perspektiven sind jeweils ca. 2-4 Mess- und Zielgrößen festzulegen, bezogen auf die entsprechenden strategischen Ziele. Die Führungs-Scorecard soll auch mit vernünftigem Aufwand nachgeführt werden können.

Dr. Roland Förster hat langjährige Erfahrung in der Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen und ist als Coach, Trainer und Prozessberater tätig.

Dr. Roland Förster
Open Dialogue Consulting
Rebhaldenstr. 36
CH-5622 Waltenschwil, Schweiz
+41-56-618 70 30
+41-79-401 02 58
roland.foerster@od-consulting.ch