

# QM PRAXIS

Kennzahlen Und Balanced Scorecard, Teil 2

## Die Qualität durch Kennzahlen stützen

Die Balanced-Scorecard stellt eine Möglichkeit dar, Kennzahlen im Unternehmen zu strukturieren. Ein wesentlicher Gedanke besteht dabei in der gegenseitigen Beeinflussung von Vorgehensweisen und Ergebnissen.

VON FRANK VON PABLOCKI

**Tornesch //** Die Systematik der Balanced-Scorecard (BSC) von Kaplan und Norton (1992) wurde mittels vier sich gegenseitig beeinflussenden Perspektiven definiert. Die Abbildung rechts zeigt die vier Perspektiven, die jeweils abhängig vom Unternehmenszweck mittels Kennzahlen definiert werden können.

Im Rahmen der Finanzperspektive werden die für das Unternehmen relevanten Finanzdaten erhoben. Diese sind neben dem „Umsatz“ und dem „Gewinn“ auch Ergebnisse, die die Ausgabenstruktur verdeutlichen. Die Kundenperspektive erhebt Daten, die die Kundenentwicklung mitbestimmen. Hier spielen die „Verweildauer“, die „Zufriedenheit mit der Dienstleistung“ oder der „Quotient zwischen Anfragen und Vertragsabschlüssen“ eine wichtige Rolle. Die Prozessperspektive zeigt auf, welche Prozesskennzahlen für die Aufrechterhaltung der Kennzahlen im Bereich der Finanz- und Kundenperspektive wichtig sind. Hier können das Einzugs-, Beschwerde-, Hygiene- oder Pflegemanagement beleuchtet werden. Die Lern- und Entwicklungsperspektive ermittelt die Ergebnisse, die wichtig sind, um den Mitarbeitern die nötigen Kennt-



Abbildung: Die Grundstruktur der Balanced Scorecard (BSC) nach Kaplan und Norton (1992)

nissen. Hier sind dem Unternehmen keine Grenzen gesetzt. Neben der eigentlichen Kennzahl sollte jedoch von Anfang an ein Mitarbeiter benannt werden, der für das Ergebnis, das als Ziel definiert wird, verantwortlich ist.

In diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, dass viele unternehmerische Ergebnisse erst durch die Aufteilung in Gruppen- bzw. Teamergebnisse sinnvoll ausgewertet werden können. Dieses soll an einem Beispiel näher erläutert werden: Die Kundenzufriedenheit eines Unternehmens ist eines der wesentlichen Ergebnisse allen Handelns innerhalb des Unternehmens. Somit sollte sie auch als eines der wichtigsten Ziele verstanden werden. Die Kundenzufriedenheit global zu messen, also über das gesamte Unternehmen mittels Fragebogen hinweg, ist möglich. Im Nachhinein dann jedoch aus den

dieses Vorgehens ein Konkurrenz-kampf entwickelt, der den Betriebsfrieden stört, ist in vielen Unternehmen groß. Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass eine interne Weiterentwicklung nur dann möglich ist, wenn Best-Practice-Vorgehensweisen identifizierbar werden.

Mitarbeitergruppen können – unterstützt durch das Qualitätsmanagement – ihre eigenen Ziele

und damit Kennzahlen innerhalb „ihrer“ BSC definieren. Globale Daten sind von allen Teams zu ermitteln, spezielle Daten lediglich in der eigenen Gruppe. Der motivationale Faktor, wenn selbst definierte Ziel erreicht werden, ist unbestritten. Ein wesentlicher Vorteil besteht darin, dass der einzelne Mitarbeiter für sein eigenes Handeln sensibilisiert wird. Da er weiß, welche Ziele

sein Team verfolgt, so hat er auch ein Gespür dafür, welchen Beitrag er direkt zur Erreichung der Zielwerte leistet.

Kennzahlen erfüllen keinen Selbstzweck. Das reine „Messen um des Messens willen“ hat keinen Mehrwert. Die Ergebnisse müssen regelmäßig diskutiert werden. Deshalb sollten die jeweiligen BSCs in festgelegten Zeitabständen den Zielgruppen präsentiert werden, um im Anschluss daran über mögliche Ursachen für die Ergebnisse zu diskutieren. Der erste Schritt zum kennzahlengestütztes Qualitätsmanagement ist damit vollbracht.

Der Autor ist Diplom-Psychologe mit einer Weiterqualifikation zum Controller. SP Kommunikation „Beratung – Training – Coaching“ in Tornesch, [www.sp-kommunikation.de](http://www.sp-kommunikation.de), [pablocki@sp-kommunikation.de](mailto:pablocki@sp-kommunikation.de)

Im Downloadbereich von CARE-konkret finden Sie beispielhaft Verbindungen zwischen Prozessen und Kennzahlen sowie mögliche Kennzahlen im Sinne der BSC: [www.carekonkret.net/Downloads](http://www.carekonkret.net/Downloads)

### DIE THEMEN DER REIHE

1. Messen und Bewerten
2. Kennzahlen im Sinne der BSC

nisse und Fähigkeiten an die Hand zu geben, um die Dienstleistungen zu erbringen. Häufig werden hier auch Daten, wie z. B. „Fluktuation“, „Ausfallquoten“ oder „Altersdurchschnitt der Belegschaft“, betrachtet. Am Ende ergibt sich eine Verbindung zwischen Daten, vorangegangenen Prozessen bzw. Abläufen, die wiederum von der Konzeption und damit durch die Strategie des Unternehmens bestimmt werden. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Einsparungen in einem Unternehmen (Finanzperspektive) Auswirkungen auf die Ergebnisse der anderen drei Perspektiven haben können. Genau so hat die Steigerung von Mitarbeiterqualifizierungen Auswirkungen auf die Finanzsituation sowie auf eine mögliche Verbesserung im Bereich der Prozessperspektive.

Es besteht natürlich die Möglichkeit, selbst Ebenen (Überschriften) für die eigene Balanced-Scorecard zu definieren. Die Finanz- und Kundenebene wird in der Regel immer auftauchen. Andere Unternehmen nennen die Lern- und Entwicklungsperspektive „Mitarbeitermanagement“, um die Zielgruppe zu benennen. Eine Kennzahlensortierung, gegliedert in die Bereiche „Führung“ und „Qualitätsmanagement“ ist ebenfalls möglich. Wichtig ist, dass den Kennzahlen Prozesse zugeordnet werden, um durch die Ergebnisse mögliche korrigierte Vorgehensweisen zielgerichtet bestimmen zu

*// Wichtig ist, dass den Kennzahlen Prozesse zugeordnet werden. So können durch die Ergebnisse korrigierte Vorgehensweisen zielgerichtet bestimmt werden. //*

FRANK VON PABLOCKI

Ergebnissen Schlussfolgerungen auf das Vorgehen einzelner Teams ziehen zu können, ist kaum erreichbar. Deshalb muss im Vorwege darüber nachgedacht werden, welche Handlungsweisen in welchen Prozessen einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden haben können. Diese werden durch die Kunden pro Team bewertet. Zu diesem Zeitpunkt kann das Ergebnis eines einzelnen Teams zum Gesamtergebnis der Zufriedenheit der Kunden herangezogen werden. Viele Unternehmen scheuen sich jedoch davor, Kennzahlen bis auf die Teamebene „runter zu brechen“. Die Befürchtung, dass sich ob

Altenpflege

Vorsprung durch Wissen

## Altenpflege Dossier Dokumentation

**Das neue Strukturmodell**  
Wie es funktioniert und wie Sie es richtig umsetzen

**Altenpflege Dossier Dokumentation**  
Das neue Strukturmodell: Wie es funktioniert und wie Sie es richtig umsetzen  
2015, 36 Seiten,  
19,- €, Best.-Nr. 762

Die Vorteile des neuen „Strukturmodells der Pflegedokumentation“ liegen auf der Hand. Planen auch Sie die Umstellung, die alle Ebenen Ihrer Organisation und die Neuausrichtung des kompletten Pflegeprozesses betrifft? Dann profitieren Sie von topaktuellen Infos im neuen Dossier:

Sie erfahren, wie Sie den Umstellungsprozess erfolgreich organisieren, das Modell Schritt für Schritt in die Praxis umsetzen und auch mit schlanker Dokumentation prüfungsrechtliche Vorgaben erfüllen.

**VINCENTZ**

Vincentz Network · T + 49 511 9910-025 · [zeitschriften@vincentz.net](mailto:zeitschriften@vincentz.net) · [www.altenpflege-online.net](http://www.altenpflege-online.net)