

*Roland Abel • Manfred Wannöffel*

***Die Balanced Scorecard als  
Bestandteil der Betriebsratsarbeit***

**Arbeitspapier 62**

# **Die Balanced Scorecard als Bestandteil der Betriebsratsarbeit**

*Roland Abel/Manfred Wannöffel*

Roland Abel und Dr. Manfred Wannöffel arbeiten im BIT Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V., Unterstr. 51, 44892 Bochum, Tel.: 0234/92231-10, Fax.: 0234/92231-27, E-Mail: info@bit-bochum.de, www.bit-bochum.de.

## **Impressum**

Herausgeber:

Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Telefon: (02 11) 77 78-163

Fax: (02 11) 77 78-188

E-Mail: Susanne-Gesa-Mueller@boeckler.de

Redaktion: Dr. Susanne Gesa Müller, Referat Wirtschaft I

Best.-Nr.: 11062

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Dezember 2002

€ 8,00

# Inhalt

<b>I.</b>	<b>Bedeutung der Balanced Scorecard aus dem Blickwinkel von Betriebsräten</b>	<b>5</b>
<b>II.</b>	<b>Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument</b>	<b>7</b>
<b>III.</b>	<b>Aufbau und Zweck der Studie</b>	<b>11</b>
<b>IV.</b>	<b>Bisheriger Stand der Erkenntnisse</b>	<b>13</b>
<b>V.</b>	<b>Fallstudien</b>	<b>15</b>
	V.I ABB Manufacturing & Consumer Industries GmbH	15
	V.II FRIWO Gerätebau GmbH	20
	V.III swb Bremerhaven AG	25
	V.IV TÜV Akademie GmbH	31
<b>VI.</b>	<b>Auswertung der Fallstudien</b>	<b>35</b>
	VI.I Strategie der Unternehmen	37
	VI.II Betriebsräte im Einführungsprozess der Balanced Scorecard	37
	VI.III Gestaltung und Umsetzung der Balanced Scorecard in den Betrieben	38
	VI.IV Effekte der Balanced Scorecard	40
	VI.V Der Nutzen der Balanced Scorecard für die Betriebsratsarbeit	40
<b>VII.</b>	<b>Zusammenfassender Ausblick</b>	<b>43</b>
	<b>Literatur</b>	<b>45</b>
	<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>47</b>



# I. Bedeutung der Balanced Scorecard aus dem Blickwinkel von Betriebsräten

„Wenn es den Betriebsrat nicht gäbe, müsste man ihn erfinden!“ Diese Erkenntnis einflussreicher Managementvertreter aus dem Jahr 1990 (Eberwein/Tholen 1990, S. 263) scheint heute im Lichte der aktuellen wertorientierten Unternehmenssteuerung eine ganz neue Bedeutung zu gewinnen.

Insbesondere die wachsenden Herausforderungen, einerseits durch die Shareholder-Value-Orientierung der Unternehmen und andererseits die zunehmende Bedeutung von Wissen und Humankapital für die Wertbestimmung von Unternehmen, schaffen zukünftig einen erweiterten Zugang für Betriebsräte bei Unternehmensentscheidungen:

In der Managementlehre herrscht seit geraumer Zeit Einigkeit darüber (Wunderer/Jaritz 1999), dass eine alleinige Fokussierung auf die finanzwirtschaftliche Dimension von Unternehmen nicht mehr ausreicht, um die Werthaltigkeit eines Unternehmens, seine komplexe betriebliche Leistungserstellung sowie die unternehmerischen Fähigkeiten und Potenziale abzubilden. Die Bedeutung des gerade für die betriebliche Interessenvertretung relevanten Bereichs der Personalentwicklung, Qualifikation und Wissen als Human-Ressource hat in der Steuerung von Unternehmen gegenüber dem Finanzsystem quantitativ und qualitativ enorm zugenommen. Durch die insbesondere in den 90er Jahren gleichzeitig vollzogene Entwicklung hin zum Shareholder-Value-Modell steht die wertorientierte Unternehmenssteuerung jedoch vor dem Strukturproblem, dass vornehmlich finanzielle Bewertungskriterien, wie Umsatz, Cash Flow oder Renditen, im Vordergrund der Wertbestimmung stehen. Ausgeblendet bleiben vor allem die immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens, die intellektuellen Potenziale und die Kreativität von Belegschaften, obwohl diese für die Zukunftschancen von Unternehmen immer mehr entscheidende Faktoren sind. Die traditionelle Orientierung am finanziellen Output gibt demnach nur einen Teil des Unternehmenspotenzials wieder. Dieser Entwicklungslinie entspricht die in den Unternehmen vielfach anzutreffende Auffassung, der Produktionsfaktor Humankapital sei hinreichend als Kosten- bzw. Personalaufwand pro Jahr zu erfassen, wohingegen die Entwicklungspotenziale des Humankapitals vernachlässigt werden. Während der kurzfristige Effekt der Renditesteigerung durch die Optimierung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen, insbesondere durch Personalabbau, den Kapitalgebern nachvollziehbar erscheint, ist die langfristige Wirkungskette zwischen der Ressource Mitarbeiter und Innovation sowie den damit verbundenen Wertsteigerungen im Unternehmen bislang nur selten abbildbar und für Investoren bislang kaum von zentralem Interesse.

Um die auf den ersten Blick ambivalenten Anforderungen der Unternehmen (Entwicklung von Humankapital vs. Renditesteigerungen durch Kostenreduktion) in einem Vermittlungsschritt zu bewältigen, kommt vor allem dem Betriebsrat zukünftig die Aufgabe zu, ein mit seinen eigenen Ziel- und Wertvorstellungen ausgewogenes Steuerungssystem mit zu entwickeln, das zusätzlich zu der Kapital- und Kostenbetrachtung schließlich die Dimension der Human-Ressource berücksichtigt. Seine proaktive Teilnahme an derartigen Wandlungsprozessen im Unternehmen begünstigt maßgeblich die Erfolgchancen entsprechender Steuerungskonzepte, da i.d.R. nur auf diese Weise die „ko-operative“ Umsetzung gelingt (Wannöffel/Abel 2001).

Als Instrument eines differenzierten, wertorientierten Ansatzes zur Unternehmenssteuerung scheint das Konzept der sog. Balanced Scorecard<sup>1</sup> (BSC) für Unternehmen immer attraktiver zu werden.<sup>2</sup>

Die Gründe für die wachsende Bedeutung der BSC<sup>3</sup> für die Steuerung der betrieblichen Leistungserstellung werden in zahlreichen Beiträgen in der vergleichsweise einfachen Handhabung der BSC und ihrer gleichzeitig hohen Effektivität für das ganze Unternehmen vermutet: durch die BSC gelingt erstmals die systematische Koordination von Vision, Strategie und operativer Umsetzung (vgl. z.B. Weber/Schäffer 2000,

1 Übersetzt: >ausgewogener Berichtsbogen<

2 Das Konzept der BSC geht grundlegend zurück auf die amerikanischen Ökonomen Robert S. Kaplan und David P. Norton. Das entsprechende Buch wurde 1997 erstmals in Deutschland herausgegeben (Kaplan/Norton 1997).

3 Laut einer Studie von Horváth & Partner nutzen die BSC bereits 40% der DAX-100-Unternehmen (Bierach 2002; in: Wirtschaftswoche Nr. 13).

Wunder/Baur 2000). Vor allem aber hilft die BSC bei der Ausrichtung der Unternehmen hin zu einer wertorientierten Steuerung und fungiert dabei als gemeinsamer Bezugsrahmen bzw. Kodex für alle betrieblichen Akteure im Sinne der Herausbildung einer auf das Wohl des Unternehmens konzentrierten Unternehmenskultur.

Mit der Einführung der BSC werden i.d.R. tiefgreifende Veränderungen in den Unternehmen beabsichtigt. Diese reichen von der strategischen Neuausrichtung bis hin zu einer stärker zielgerichteten Gestaltung des Arbeitsalltags der Beschäftigten. Diese Veränderungen betreffen vielfach Punkte, die der betrieblichen Mitbestimmung nach BetrVG unterliegen. Zwar stellt die Implementation der BSC per se noch keinen Tatbestand der Mitbestimmung dar, die konkrete Umsetzung einzelner Messmethoden und die Erhebung verschiedener Kennzahlen ist jedoch nicht selten originäres Thema der betrieblichen Mitbestimmung (vgl. Däubler 2001).<sup>4</sup>

Die Betriebsräte sehen sich damit vermehrt vor neuen Herausforderungen. Ganz im Trend ihrer veränderten Rolle, die zunehmend durch „Co-Manager“-artige Tätigkeiten (Müller-Jentsch 1998) bestimmt wird, kann die BSC auch ein zentrales Arbeitsfeld und wichtiger Orientierungsrahmen ihres Aufgabenbereichs darstellen.

Die BSC schafft insofern einen neuartigen Zugang für Betriebsräte in Unternehmensentscheidungen.

Im einstimmigen Tenor fordern die Autoren der bislang nur wenigen Publikationen zu diesem Thema Betriebsräte auf, die BSC als Beteiligungschance zu nutzen und den Beschäftigten dadurch Vorteile zu verschaffen. So kann der Einfluss des Betriebsrats an der strategischen Entwicklung des Unternehmens wachsen (Havighorst/Müller 2000; Müller 2002).<sup>5</sup> Gerade der paradigmatische Bedeutungswandel in den Unternehmen zum Human-Ressource-Management sowie die wertorientierte Unternehmenssteuerung begünstigen bzw. erfordern ein verstärktes Engagement des Betriebsrats auf den einzelnen Arbeitsfeldern der BSC.

Zudem kann die BSC ein eigenes verlässliches und auf Argumenten fußendes Verhandlungsinstrument des Betriebsrats verkörpern: als Konsequenz der Anpassung der Unternehmensstrukturen an die Erfordernisse des globalen Kapitalmarktes bildet sich in zunehmendem Maße eine „Anonymisierung und Versachlichung der betrieblichen Herrschaft“ heraus (Dörre 2001). Aus der Perspektive des Betriebsrats bedeutet dies oftmals den Verlust von „sichtbaren“ Verhandlungspartnern und seiner Verhandlungsgewohnheiten. Durch die vergleichsweise klare Faktenlage infolge der eigenen BSC-Nutzung vermag sich der Betriebsrat jedoch in die Lage zu versetzen, diese neuen Unsicherheitszonen zu kompensieren.<sup>6</sup>

Angesichts der auf den ersten Blick großen Anforderungen, die sich durch die BSC für Betriebsräte ergeben, kann die Anwendung der BSC indessen insofern von Vorteil sein, als dass sie auch dazu dient, die Betriebsratsarbeit strategischer und strukturierter anzulegen.

4 Mitwirkungs- oder Mitbestimmungsrechte besitzt der Betriebsrat z.B. bei betrieblichen Änderungen zur Arbeitnehmerkontrolle, Kundenbefragungen, Mitarbeiterzufriedenheit, Weiterbildung, Zielvereinbarungen und variabler Vergütung, Verbesserungsvorschlägen, Arbeitsmethoden und Betriebsorganisation, die mit der Einführung der BSC oftmals einhergehen.

5 Mitunter kann die BSC sogar einen analytischen Bezugsrahmen für die Mitbestimmungsforschung darstellen; und zwar insofern, als dass die größtenteils mitbestimmungsrelevante Mitarbeiterperspektive der BSC als Ausgangspunkt der unternehmerischen Wertschöpfungskette betrachtet wird, an deren Steuerung der Betriebsrat demnach maßgeblich partizipieren kann (vgl. Wannöfel 2001).

6 Im Rahmen der Transnationalisierung von Unternehmen werden für die Betriebsratsarbeit zunehmend auch internationale Kooperationsformen zwischen Arbeitnehmervertretungen bedeutsam, insbesondere unter Zuhilfenahme von IuK-Technologien (vgl. Pries u.a. 2001). Die BSC vermag hierfür als Denkrahmen ebenfalls zu nutzen.

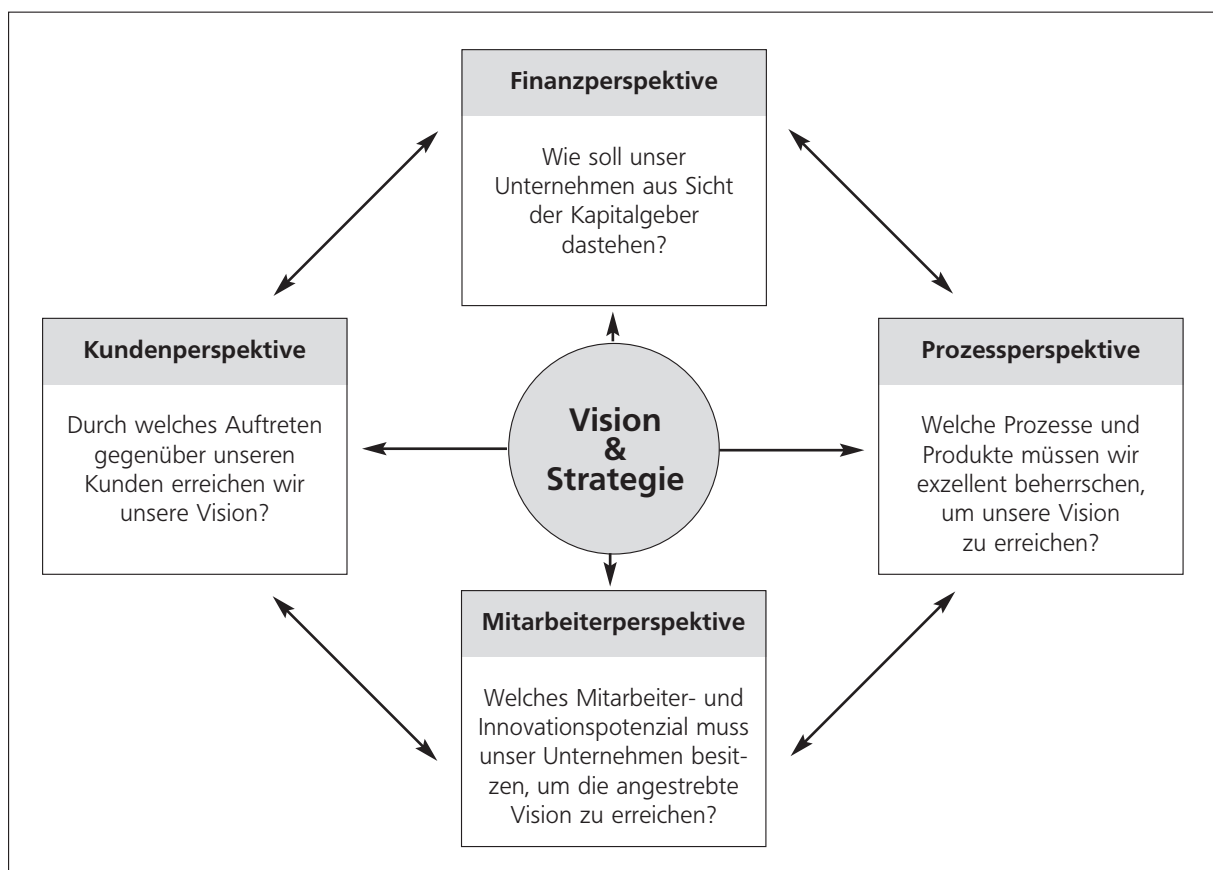
## II. Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument

Die BSC stellt ein neuartiges Managementinstrument zur Unternehmenssteuerung dar. Ihr Leistungsanspruch besteht in der systematischen Abstimmung von Unternehmenszielen, Unternehmensstrategien und Umsetzungsmaßnahmen. Ihr liegt das Grundverständnis zugrunde, ein in die Zukunft gerichtetes Instrument zu sein, das die Schwäche traditioneller Controlling-Instrumente überwindet, nämlich die lediglich rückwärts gewandte, rein finanzwirtschaftliche Perspektive. Die BSC stellt ein Raster zur Verfügung, das nicht nur Rückschlüsse auf Leistungsveränderungen in der Vergangenheit zulässt, sondern außerdem Einschätzungen der zukünftigen Unternehmensentwicklung erlaubt.

Dies gelingt durch eine „ausbalancierte“ Auswahl von Kennzahlen, die gleichberechtigt Aufschluss und einen ganzheitlichen Blick über die aktuelle Unternehmenslage, die Unternehmensfähigkeiten sowie die Unternehmensperspektiven geben.

Der Prozess der betrieblichen Leistungserstellung wird dabei i.d.R. anhand von vier miteinander in Beziehung stehenden Kategorien von Kennzahlen abgebildet und ausgewertet:

**Abb. 1.: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard**



Für die in den einzelnen Bereichen abgestimmten Visionen werden adäquate Strategien abgeleitet und daraus schließlich angemessene und realistische Maßnahmen entwickelt. Um überprüfen zu können, ob die operativen Ziele im laufenden Geschäft tatsächlich dazu beitragen, die Visionen zu erreichen, werden sie quantifizierbar gemacht. Dazu werden für die einzelnen Ziele Messgrößen und Zielwerte bestimmt.

Durch die laufende Erhebung der relevanten Daten kann kontrolliert werden, ob sich das Unternehmen noch „auf dem richtigen Weg“ befindet. Die Unternehmenssteuerung erhält so eine einheitliche, abgestimmte und pragmatische Linie.



Folgende Abbildung soll exemplarisch den Aufbau einer BSC veranschaulichen:

**Abb. 2: Möglicher Aufbau einer Balanced Scorecard**

<p><b>Finanzperspektive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz</li> <li>• Cash Flow</li> <li>• ROI</li> <li>• Eigenkapitalrendite</li> <li>• Betriebsergebnis</li> <li>• Auftragseingang</li> </ul>	<p><b>Kundenperspektive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Marktanteil</li> <li>• Beschwerderate</li> <li>• Kundentreue</li> <li>• Neukundenakquise</li> <li>• Lieferzuverlässigkeit</li> </ul>
<p><b>Prozessperspektive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität</li> <li>• Produktdurchlaufzeit</li> <li>• Time-to-Market</li> <li>• Neuprodukte/Jahr</li> <li>• Fertigungsstückkosten</li> <li>• Umsätze/Neuprodukte</li> </ul>	<p><b>Mitarbeiterperspektive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MA-Zufriedenheit</li> <li>• MA-Qualifikation</li> <li>• Umsatz/MA</li> <li>• Fehlzeitenrate</li> <li>• Personaltreue</li> <li>• MA-Produktivität</li> </ul>

Im Gegensatz zum traditionellen Controlling, das ausschließlich die „harten“ bzw. quantitativen Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Unternehmenssituation analysiert, sind bei der BSC die „weichen“ bzw. qualitativen Indikatoren genauso relevant. Sie fungieren als „Frühindikatoren“ insbesondere für die mittel- und langfristige Geschäftsentwicklung. Unternehmensprognosen, die lediglich aus der Fortschreibung vergangener Zeitreihen von finanzwirtschaftlichen Kennzahlen erstellt werden, sind zu vage und berücksichtigen nicht die Unternehmensbedingungen, die diese Entwicklung weitgehend determinieren. Genau dies soll jedoch durch die BSC geleistet werden.

Die der BSC zugrunde liegende Logik lautet, über die zielgerichtete Justierung der Stellschrauben bzw. Frühindikatoren „Mitarbeiter“ und „Prozesse“ die Spätindikatoren „Kunden“ und letztlich „Finanzen“ positiv zu beeinflussen. Beispielsweise sollen durch anforderungsgerechte Qualifizierungsmaßnahmen bei den Mitarbeitern Ablaufprozesse optimiert, die Produktherstellung verbessert und die Ausschussquote verringert, somit die Kundenzufriedenheit gesteigert und letztlich die finanzielle Lage des Unternehmens verbessert werden. Insbesondere das Verständnis, die qualifizierten Mitarbeiter als Ausgangspunkt der Wertschöpfungs- und Wirkungskette zu begreifen, entspricht der zunehmenden Bedeutung des Human-Ressource-Managements. Dieser Vermittlungsschritt bildet – so Kaplan und Norton – den Grundstein für Unternehmenserfolg.

Eine solche Herangehensweise erfordert und fördert bei den Beschäftigten gleichzeitig die Transparenz und einen regelmäßigen Informationsfluss über die unternehmerischen Visionen, Ziele und Strategien. Damit trifft sie oft sehr genau den Nerv, der bei der Belegschaft Unzufriedenheit erzeugt.

Da die BSC im Unternehmen ein hohes Maß an Verständigung voraussetzt, findet die Erarbeitung der adäquaten Perspektivenintegration idealtypisch zwischen den betrieblichen Akteuren, Betriebsparteien und Mitarbeitern statt. Langfristig gibt die BSC auf diese Weise Impulse für betrieblichen Wandel in der Kommunikation, im wechselseitigen Informationsaustausch und im funktionsübergreifenden Lernen.

Ein wesentlicher konkreter Arbeitsschwerpunkt bei der Entwicklung und Weiterentwicklung der BSC ist die Festlegung adäquater Meßgrößen für die einzelnen Items in den vier Perspektiven. Besonders die Erarbeitung von betriebspezifisch sinnvollen Maßeinheiten für die „weichen“ Faktoren und ihre regelmäßige

Erhebung stellt keine leichte Aufgabe dar und bedarf ausreichender methodischer Kenntnisse bei den entscheidenden Akteuren.

Hier bestehen gute Anknüpfungspunkte für die Einbindung und dauerhafte Beteiligung des Betriebsrats als einer der entscheidenden Akteure in den Prozess der BSC-Planung, -Gestaltung und Weiterentwicklung. Welche Kompetenzen ihm dazu nützlich sein können, ist u.a. Thema der vier Fallstudien in dieser Arbeit.



### III. Aufbau und Zweck der Studie

Ziel der Studie ist die Evaluierung des praktischen Umgangs von Betriebsräten mit der BSC, um daraus Risiken und Chancen für Betriebsräte im Arbeitsfeld der Unternehmenssteuerung abzuleiten. Zu diesem Zweck wird zunächst auf den bisherigen Stand der Erkenntnisse zum Thema „BSC im Arbeitsfeld von Betriebsräten“ eingegangen. Es folgt die Präsentation von vier Fallstudien aus verschiedenen Unternehmen, die alleamt die BSC eingeführt haben bzw. sich im Einführungsprozess befinden. Die Betriebsräte dieser Unternehmen waren bereits Teilnehmer der vorangegangenen quantitativen Untersuchung.

Die evaluierten Unternehmen sind

- 1) die ABB Manufacturing & Consumer Industries GmbH (S. 13),
- 2) die FRIWO Gerätebau GmbH (S. 21),
- 3) die swb Bremerhaven AG (S. 29) und
- 4) die TÜV Akademie GmbH (S. 38).

Im Rahmen der Fallstudien wurden mit den Betriebsräten jeweils Interviews durchgeführt, sowohl anhand eines Interviewleitfadens, als auch durch die Rückspiegelung ihrer eigenen Angaben im Fragebogen der quantitativen Untersuchung. Die entsprechenden Aussagen wurden dann in Kombination mit relevanten BSC-Dokumenten aus den Unternehmen ausgewertet und verschriftlicht.

Im Anschluss an die Fallstudien steht eine zusammenfassende Analyse der einzelnen Ergebnisse, die einander gegenübergestellt werden. Ziel dieser Gegenüberstellung ist es, parallele sowie divergierende Einschätzungen zu illustrieren. Anhand dieser Erkenntnisse soll herausgearbeitet werden, welche Herangehensweise an die BSC aus Betriebsratsperspektive eine sinnvolle Variante darstellt und welches Know-How für eine etwaige Beteiligung von Betriebsräten an der BSC-Entwicklung bzw. -Gestaltung erforderlich ist. Zudem sollen Hinweise gegeben werden, welche Bedingungen eine BSC aus Betriebsratsperspektive erfüllen sollte, um im Unternehmen nachhaltigen Erfolg zu ermöglichen.



## IV. Bisheriger Stand der Erkenntnisse

Um die Beteiligung der Betriebsräte bei der Einführung von BSC in Unternehmen zu untersuchen, gab die Hans-Böckler-Stiftung im Sommer 2001 eine quantitative Untersuchung in Form einer schriftlichen Befragung von 150 Betriebsräten mit BSC-Erfahrung in Auftrag. Diese Untersuchung lieferte erste aufschlussreiche Ergebnisse, von denen die wichtigsten an dieser Stelle kurz skizziert werden (Abel 2001):<sup>7</sup>

- Trotz vieler mitbestimmungsrelevanter Aspekte stellt die BSC für Betriebsräte kein vordringliches Thema dar. 43% der Betriebsräte, die geantwortet haben, konnten nicht einmal bestätigen, dass die BSC in ihrem Unternehmen angewendet wird, obwohl dies der Hans-Böckler-Stiftung aus der einschlägigen Managementliteratur bekannt war. Dieses Ergebnis zeigt einen deutlichen Widerspruch zur betrieblichen Wirklichkeit auf: zwar stellt die BSC vornehmlich ein Instrument des Top-Managements dar, aber ohne ihr „Herunterbrechen“ bzw. ihre Bekanntmachung bei den Beschäftigten und ihren Vertretern kann sie ihren Anspruch nicht erfüllen (Kaplan/Norton 1997, S. 11ff). Insofern muss unterstellt werden, dass die gängigen Artikel von Managern und Unternehmensberatern eine betriebliche Realität konstruieren, die so durch die empirische Studie nicht gestützt wird.
- Die wenigen über die BSC rechtzeitig informierten Betriebsräte waren nur selten an ihrer Einführung und Gestaltung beteiligt. Zum Teil wurde ihre BSC-Partizipation nicht einmal zugelassen. Ein betrieblich vereinbartes Mitbestimmungsrecht an der BSC bestand nur bei einem Betriebsrat. Betriebsvereinbarungen zur BSC wurden gar nicht abgeschlossen! In mehreren Fällen beteiligte sich der Betriebsrat allerdings auch erst auf Initiative des Arbeitgebers. Insofern kann die durchschnittliche Beteiligungspraxis der Betriebsräte auch nicht als proaktiv bezeichnet werden.
- Es bestehen starke Zusammenhänge zwischen der Ausgestaltung der BSC und der Beteiligung des Betriebsrats: wenn er an der BSC mitwirkt, wird insbesondere die Mitarbeiterperspektive eher so gestaltet, dass sie auch die Interessen der Beschäftigten abbildet (z.B. über Kennzahlen wie Mitarbeiterzufriedenheit, Qualifikationsstand, Mitarbeitertreue etc.) und nicht nur eine weitere Facette der finanzwirtschaftlichen Perspektive realisiert (z.B. über Kennzahlen wie Umsatz pro Mitarbeiter, Mitarbeiterproduktivität etc.).
- Die Ausgestaltung der Mitarbeiterperspektive wirkt sich darüber hinaus stark auf die betrieblichen Erfolge als Konsequenz der BSC-Einführung aus – zumindest nach Wahrnehmung der befragten Betriebsräte. Daraus lässt sich ableiten, dass die engagierte Beteiligung des Betriebsrats die Erfolgswahrscheinlichkeit der BSC im Sinne von Vorteilen für Unternehmen und Beschäftigte wesentlich bedingt.<sup>8</sup>

Die Untersuchung konnte zwar darlegen, inwieweit Betriebsräte in die BSC-Entwicklung eingebunden sind und welche Auswirkungen dies für die BSC-Ausprägung nach sich zieht, allerdings wurden auch eine Reihe neuer Fragestellungen aufgeworfen, die mit quantitativen Forschungsmethoden bis dato nicht beantwortet werden können, weil dafür die empirische Grundlage fehlt.

Die zentralen Fragen lauten:

- Warum wird die BSC in den Unternehmen aus Sicht der Betriebsräte eingeführt? Worin besteht die Leistung der BSC gegenüber dem traditionellen Controlling? Worin bestehen nach Einschätzungen der Betriebsräte Risiken, wo eröffnen sich Chancen?
- Auf welche Weise werden die Betriebsräte an der BSC-Entwicklung beteiligt und welche Partizipationschwerpunkte setzen sie?
- Über welche Kompetenzen sollte ein Betriebsrat bei seiner Arbeit an und mit der BSC verfügen? Inwiefern verbessert ein profundes BSC-Wissen seine Partizipationschancen?

7 [www.boeckler.de/service/mbf/betriebsraete/balanced.htm](http://www.boeckler.de/service/mbf/betriebsraete/balanced.htm)

8 Der Ansatz Wannöffels (vgl. Wannöffel 2001) zur Wirkungsanalyse der Mitbestimmung konnte in dieser Untersuchung dementsprechend mit signifikanten Zusammenhängen nachgezeichnet werden.

- Wann ist die BSC als ausbalanciert zu bewerten?
- Warum bestehen Zusammenhänge zwischen dem BSC-Erfolg und einem hohen BSC-Engagement des Betriebsrats?

Inwiefern unterstützt die BSC die Betriebsrats-Arbeit? Inwiefern beeinflusst sie die betriebliche Mitbestimmung?

Um die Pionierkompetenzen der wenigen Betriebsräte mit BSC-Erfahrung und ihre Antworten auf die o.g. Fragen einem breiten Diskurs zugänglich zu machen, wurde die folgende tiefergehende, qualitative Untersuchung in Form einer Auswertung von betrieblichen Fallstudien durchgeführt.

## V. Fallstudien



### V.I ABB Manufacturing & Consumer Industries GmbH<sup>9</sup>

Unternehmen des Schweizer Konzerns ABB AG

Standort: Friedberg (Hessen), weitere Standorte in mehr als 100 Ländern, über 40 Standorte in Deutschland

Gründungsjahr des Standorts: 1956

Produkte/Leistungen: standardisierte Produkte und Systemapplikationen sowie kundenspezifische Systemlösungen und Dienstleistungen im Bereich robotergestützter Automation

Umsatz in 2000: ca. 140 Mio. €

Anzahl Mitarbeiter 2001: 465

Ansprechpartner: wolf-ulrich.kazmierczak@de.abb.com (BR-Vors.)  
peter.eckstein@de.abb.com (Customer Focus & Qualität)

Weitere Informationen unter: [www.abb.de](http://www.abb.de)

#### 1) Strategie des Unternehmens

Als Anfang 1998 die aus fünf Unternehmensbereichen bestehende und räumlich getrennt untergebrachte ABB Flexible Automation GmbH in einen gemeinsamen Gebäudekomplex zusammengelegt wurde, hat die Geschäftsführung im Rahmen der strategischen Planung entschieden, dass das Unternehmen ein einheitliches Instrument zur Strategieentwicklung anwenden sollte. Hauptziel war es, nachhaltig sicherzustellen, dass eine hohe Anpassungsfähigkeit der Unternehmensbereiche, u.a. durch innerbetriebliche Know-How-Entwicklung, an das sich ständig verändernde Marktumfeld gelingt. Zuvor wurden in den einzelnen Unternehmensbereichen lediglich die traditionellen Controlling-Systeme der Finanzbuchhaltung verwendet, die jedoch nur unzureichende Informationen über die betrieblichen Potenziale zur Leistungserstellung lieferten und lediglich rückschauenden Charakter hatten. Das neue Instrument, das gleichzeitig Vision und Werkzeug verkörpern sollte, war die Balanced Scorecard (BSC). Die Umsetzung blieb jedoch der ABB in Friedberg überlassen. Von Beginn an war dabei beabsichtigt, die BSC in den einzelnen Unternehmensbereichen zu platzieren. Ihre Entwicklung bzw. die Erarbeitung des Kennzahlensets wurde dementsprechend auf die einzelnen Bereiche übertragen, so dass die Abteilungen der einzelnen Bereiche aufgefordert waren, sich über ihre BSC zu einigen. Die konsensorientierte Vorgehensweise war ebenfalls Teil der Strategie. Dadurch sollte entgegen des BSC-typischen „Herunterbrechens“, das einen top-down-dominierten Strategiekorridor und das Risiko realitätsferner Zielgrößen in sich birgt, die Entwicklung eigener realistischer und umsetzbarer Strategien sowie messbarer Kennzahlen lanciert werden. Grund dafür war auch, die Besonderheiten der einzelnen Bereiche genügend abzubilden. Dies war auch deshalb notwendig, da ABB in Friedberg über einen großen zentralen Servicebereich mit entsprechend intensivem Kundenkontakt auf allen Ebenen verfügt und somit sehr unterschiedliche Prinzipien auf den verschiedenen Produkt- und Kundenmärkten entwickeln muss.

9 Zeitpunkt der Fallstudieevaluation war Februar 2002.



## **2) Der Betriebsrat im Einführungsprozess der Balanced Scorecard**

Bei ABB in Friedberg wurde die BSC eingeführt, ohne dass der Betriebsrat am Standort in besonderer Weise in ihre Entwicklung und Gestaltung eingriff.

Er wurde jedoch auf Initiative des Arbeitgebers frühzeitig über die Ziele der BSC sowie über damit verbundene Vorgehensweisen informiert. Dadurch versuchte das Unternehmen bereits von Anfang an, Konflikte, die durch Informationsmangel hätten entstehen können, zu vermeiden. Der Betriebsrat würde sich auch heute erst dann in den Prozess einschalten, wenn die BSC die ABB-Beschäftigten belastet oder ihren Interessen widerspricht, was bislang allerdings noch nicht der Fall war.

*„Ich messe die Bedrohung der BSC für die Mitarbeiter über die Beschwerderate bei mir“, so der Betriebsratsvorsitzende, „und bisher bedroht sie keinen.“*

Aus seiner Sicht ist eine weitergehendere Einbindung des Betriebsrats in die BSC nicht notwendig, da er den für die BSC verantwortlichen Akteuren vertraut und seinerseits deren Vertrauen genießt. Dieses Vertrauen fußt auch auf den häufigen persönlichen Kontakten, die der Betriebsrat mit den entsprechenden Bereichsleitern und -Controllern über die BSC-Zwischenstände führt.

Mit dieser informellen Beteiligungspraxis korrespondiert gleichsam, dass der Betriebsrat keinen Wert auf eine offizielle Beteiligung, beispielsweise in Form einer Betriebsvereinbarung, an der BSC legt. Dies erhöht seiner Meinung nach den bürokratischen Aufwand unnötig. Meinungsverschiedenheiten mit der Geschäftsleitung oder den Controllern lassen sich schneller und effektiver auf informellem Wege austragen. Sofern negative oder akut bedrohliche Konsequenzen für die Mitarbeiter zu erwarten sind, gibt es außerdem immer Mittel und Wege für den Betriebsrat, einzuschreiten – wenn auch auf indirekte Weise.

Aus diesen Gründen sieht er derzeit auch keinen Bedarf, sich Kompetenzen zur BSC-Gestaltung, -Interpretation o.ä. anzueignen. Bislang hält er die Anwendung der BSC im eigenen Hause für recht unkompliziert. Die BSC der ABB in Friedberg sei – trotz des positiven intensiven Planungsaufwands und sorgfältiger Abstimmungsprozesse – praktisch mit ihrer auf einem Blatt darstellbaren Systematik erklärbar. Im Falle tiefgreifenderer Problemstellungen zur BSC würde der Betriebsrat jedoch einen kompetenten Berater zu Rate ziehen, der ihn unterstützt. Um sich umfassend dem Thema zu widmen, fehlt ihm darüber hinaus die Zeit, da auch er – wie die meisten seiner Kollegen – neben seinen eigentlichen Schutzaufgaben zusätzlich in vielfältiger Weise in den Unternehmensalltag eingespannt ist, den er „Co-Manager-artig“ bewältigen muss.

Auch auf die frühzeitige Information der Mitarbeiter über die BSC legte ABB in Friedberg großen Wert. Demzufolge wurden den Beschäftigten die BSC-Ziele, Aufbau und Zweck in den Gruppenmeetings von den Gruppenleitern und auch auf einer Betriebsversammlung schon vor der Einführungsphase vorgestellt. Inzwischen sind auch Aushänge zu den Zwischenergebnissen der BSC an den schwarzen Brettern und auf den Gruppenlaufwerken des jeweiligen Servers zu finden. Insgesamt beurteilt der Betriebsrat die Durchdringung der BSC-Philosophie auf der Ebene der Mitarbeiter allerdings als schwach. Ein Grund dafür liegt in der hohen Außendienstquote bei den Mitarbeitern, die sich vergleichsweise selten über die BSC „im Hause“ informieren. Als Betriebsrat sei er allerdings nicht der geeignete Multiplikator für die bessere Integration der BSC in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter. Diese Aufgabe obliege vielmehr dem Management. Im Übrigen bestimme die BSC – wenn auch unter anderem Namen – anderweitig die Arbeitsweise der Mitarbeiter, z.B. in Form von KVP-Zetteln als Mitarbeiterbeitrag zur Umsetzung der BSC.

## **3) Gestaltung und Umsetzung der Balanced Scorecard im Betrieb**

Die BSC bei ABB dient – wie von Kaplan und Norton beabsichtigt – zur Operationalisierung der Unternehmensstrategie, wobei die einzelnen Scorecards nicht vorgegeben, sondern weitgehend von den Unternehmensbereichen selbst entwickelt wurden und regelmäßig an die sich verändernden Erfordernisse von Markt, Unternehmen und Mitarbeitern angepasst werden. Dadurch kommt laut Betriebsrat eine hohe Kongruenz zwischen der Unternehmensstrategie und den durch die Bereiche gemeinsam erarbeiteten Kennzahlensystemen zustande, so dass das strukturierte Vorgehen zur Zielerreichung besser gewährleistet wird als vorher.

Die BSC in Friedberg umfasst folgende Perspektiven und Kennzahlen:

<p><b>Finanzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzentwicklung</li> <li>• Betriebsergebnis</li> <li>• Cash Flow</li> </ul>	<p><b>Kunden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Beschwerderate</li> <li>• Umsatz nach einzelnen Produkten</li> </ul>
<p><b>Prozesse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinn nach einzelnen Bereichen</li> <li>• Vorhandensein von Dokumentationen</li> </ul>	<p><b>Mitarbeiter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Schulungsquote</li> <li>• Personaltreue</li> <li>• Verbleib im Überstunden-Soll</li> <li>• Einhaltungquote von Gruppenmeetings</li> <li>• Einhaltungquote regelmäßig obligatorischer Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter</li> </ul>

Wie aus dem Schaubild ersichtlich wird, wurde insbesondere die für den Betriebsrat aufgrund vielfältiger Anknüpfungspunkte zur Mitbestimmung besonders bedeutsame Mitarbeiterperspektive im Interesse der Beschäftigten gestaltet. Insofern stimmen hier Anspruch und Wirklichkeit überein, die Entwicklung der Human-Ressourcen bei ABB zugunsten des Unternehmens zu forcieren. Besonders das derzeit „heiße Eisen“ der Tarifpolitik „Überstunden“ mündet hier in eine pragmatische Ausgestaltung: um einerseits die Überlastung der Beschäftigten und andererseits überproportionale Mehrkosten für ABB zu vermeiden, fließt die Quote des Verbleibs innerhalb bestimmter Spannbreiten in die Unternehmensbewertung ein. Dazu Herr Eckstein, Qualitätsmanager bei ABB in Friedberg:

*„Das Unternehmen versucht hier wie auf einer Autobahn zwischen den Leitplanken hindurch zu kommen. Bevor es irgendwo entlangschrappt, muss es gegensteuern.“*

Obwohl die Anzahl der Kennzahlen innerhalb der „neuen“ Scorecards „Kunden“, „Prozesse“ und vor allem „Mitarbeiter“ die finanzwirtschaftliche Perspektive auf den ersten Blick durchaus ausbalancieren, hat die BSC nach Einschätzung des Betriebsratsvorsitzenden das traditionelle Controlling indessen nicht abgelöst, sondern ist eher ein parallel laufendes, ergänzendes Werkzeug. Die BSC stellt zwar kein untergeordnetes Controlling-Instrument dar, ihr Stellenwert für die strategische Ausrichtung des Betriebs kommt aber eher einem Stellschraubenset nahe, durch dessen Justierung vornehmlich die finanziellen Ergebnisse verbessert werden sollen. Die Verbesserung der Kennzahlen in den anderen drei Perspektiven ist bislang kein Eigenwert, sondern eher Mittel zum Zweck. Dementsprechend sind die anderen Perspektiven lediglich als nachrangige Zielgrößen gegenüber der Finanzperspektive angesiedelt.

#### **4) Effekte der Balanced Scorecard**

Die BSC am Standort ist noch ein relativ junges Instrument. Insofern lassen sich ihre Effekte nur teilweise nachweisen. Zudem gibt es – wie in jedem anderen Unternehmen auch – andere Einflussfaktoren, die den Erfolg oder Misserfolg der BSC verzerren. Die Rückführbarkeit der Ergebnisse auf die BSC und die damit verbundenen Maßnahmen ist jedoch immanentes, mittelfristiges Ziel des Unternehmens.

Die BSC bei ABB in Friedberg hat aus Sicht des Betriebsrats keine negativen Konsequenzen für die Mitarbeiter und das Unternehmen erzeugt, sondern war vielmehr Ursache und Auslöser einer Reihe von positiven Entwicklungen:

Verbessert hat sich vor allem die Transparenz im Unternehmen, wodurch erstmals objektivere und damit fairere Bewertungen der Unternehmensbereiche möglich sind. Außerdem verfügen die Beschäftigten infolge der BSC-Einführung jederzeit über die für sie geltenden Beurteilungskriterien und können ihr Arbeitshandeln daran ausrichten. Dies ist insbesondere wichtig bei den personenbezogenen Dienstleistungen auf allen Bereichsebenen am Standort bzw. beim Kunden, da die Mitarbeiter in hohem Maße ihren Arbeitsablauf selbst planen, steuern sowie durchführen müssen und damit letztlich den Zielerreichungsgrad stark beeinflussen. Mit der optimierten Transparenz geht eine insgesamt stark rationalisierte und pragmatische Arbeitsweise zur Erreichung der festgelegten Zielgrößen einher, so dass nach Einschätzung des Betriebsrats sowohl für das Unternehmen, die Kunden als auch für die Mitarbeiter wesentlich deutlicher wird, wie Strategie und Umsetzung aufeinander abgestimmt sind.

Als ebenfalls verbessert kann der Qualifikationsstand der Belegschaft eingeschätzt werden, da die BSC das kontinuierliche Monitoring der Schulungsquote erlaubt und infolgedessen eine konstant hohe Schulungsquote beibehalten wird; und zwar nicht nur für ausgewählte betriebliche Akteure, sondern für die gesamte Belegschaft in einem vergleichsweise ausgewogenen Verhältnis. Nicht zuletzt darauf ist auch die erhöhte Innovationsfähigkeit des Betriebs zurückzuführen, da ein durchschnittlich höherer Qualifikationsstand aller Beschäftigten eine qualitativ hochwertigere Fertigung und komplexere Arbeitsabläufe ermöglicht sowie die Quote von Verbesserungsvorschlägen erhöht, die wiederum Verbesserungspotenziale erkennbar macht.

Auch die Führungskräfte werden laut Betriebsrat durch diese Veränderungen stärker zu ganzheitlichem Denken und Handeln bewegt als es zuvor der Fall war.

Verbessert hat sich durch die BSC schließlich auch die Mitarbeiterzufriedenheit, wobei diese bislang nur durch die Sammlung der subjektiven Eindrücke der Vorgesetzten „gemessen“ wird und insofern noch als schwacher Indikator einzuschätzen ist. Gründe für diese Steigerung liegen laut Betriebsrat insbesondere in der „größeren Klarheit von Ziel und Weg bei den Mitarbeitern“. Der aus Sicht des Betriebsratsvorsitzenden größte Unzufriedenheitsfaktor „Unsicherheit über den Arbeitsablauf“ wird somit immens minimiert. Seiner Meinung nach eröffnet auch das firmeninterne „Subsidiaritätsprinzip“ (eigene Entwicklung der Kennzahlen, Lösungserarbeitung und auch regelmäßige Gespräche unmittelbar mit dem Vorgesetzten) den Mitarbeitern viele Vorteile, wobei ihm entsprechende direkte Partizipationselemente bei den Beschäftigten ohne seine Kontrolle keine Sorgen machen. Wenn es nötig sei, könne er schließlich jederzeit eingreifen. Die Schutzfunktion als originäre Aufgabe des Betriebsrats dürfe nicht in Bevormundung münden.

Als unverändert schätzt der Betriebsrat bislang das Betriebsklima ein, was er auch darauf zurückführt, dass die BSC das Bewusstsein der Beschäftigten bislang nur unzureichend durchdrungen hat.

Bislang gab es – neben dem kontinuierlichen Monitoring seitens der Fachabteilungen – eine jährliche offizielle Rückschau über die BSC-Ergebnisse und die damit verknüpfte Neuausrichtung der Strategie. Als Konsequenz der Rückschau in diesem Jahr vereinbarten die verantwortlichen Akteure die grundsätzliche Beibehaltung der eingeschlagenen Vorgehensweise sowie eine Anpassung der strategischen Ziele, des Kennzahlensystems und der Aktionen an veränderte Vordergründe und Prioritäten.

Bislang liegt die Schwäche der BSC bei ABB noch darin, dass eher die Kennzahlen ausgewählt werden, die leichter zu messen sind als andere bzw. für aufwändig zu messende Kennzahlen nicht die adäquaten Erhebungsmethoden eingeführt werden. Stattdessen wird die subjektive Beurteilungsweise beibehalten. Dies liegt laut Aussage des Betriebsrats vor allem an den knappen zeitlichen Ressourcen der Verantwortlichen, ist aber auch kaum anders machbar.

## **5) Der Nutzen der Balanced Scorecard für die Betriebsratsarbeit**

Der Betriebsrat wird über die wesentlichen Veränderungen der BSC-Nutzung informiert, allerdings nicht regelmäßig über die Zielerreichungsgrade. Hieran hat er auch kein vordergründiges Interesse. Wenn er Daten benötigt, sucht er das Gespräch mit den Controllern. Dies entspricht seinem traditionellen Selbstverständnis als „Gefahrenabwehrpolizei“ (Betriebsrat). Er versteht sich nicht als strategischer Akteur des Unternehmens, wobei die Gefahrenabwehr im Betriebsratsalltag trotzdem durchaus präventiv-strategischen Charakter hat. Ansonsten vertraut er auf das vertrauensvolle Verhältnis zwischen ihm und den verantwortlichen Controllern.

Insofern hilft ihm die BSC bisher auch nicht bei der Bewältigung seiner Aufgaben, da sie dafür keine Bedeutung hat. Auch für die Arbeit im Wirtschaftsausschuss spielt die BSC nach seiner Ansicht noch keine entscheidende Rolle, da sie schließlich auch für die Geschäftsführung zur Beurteilung der wirtschaftlichen Situation nicht im Vordergrund steht. Im Übrigen haben in den letzten sieben Jahren sechs mal die Geschäftsführer am Standort gewechselt, wodurch regelmäßige, aufeinander aufbauende, BSC-basierte Diskussionen mit der Geschäftsführung gar nicht möglich waren. Solange die BSC-Ziele betriebsratskonform sind, wird ein Einschreiten weder in die BSC-Weiterentwicklung noch in ihre Konsequenzen für erforderlich gehalten.

Letztlich ist der Betriebsratsvorsitzende der Meinung, die langfristigen Erfolgchancen der BSC seien hochgradig abhängig von den Personen, die mit ihr betraut sind:

*„Es kommt immer auf diejenigen an, die das Ding betreuen, und mit welchem Herzblut sie daran arbeiten; ob sie es gerne tun oder aufgedrückt bekommen haben.“*

Wenn die Beschäftigten vom Sinn und Zweck der BSC überzeugt seien, dann sei sie als Programm obsolet, weil sie ja schon gelebt werde.



## V.II FRIWO Gerätebau GmbH<sup>10</sup>

Unternehmen der CEAG AG mit dem Markennamen FRIWO

Hauptanteilseigner von CEAG ist die Delton AG

Standort:	Ostbevern (Westfalen), Stammhaus der FRIWO-Gruppe, weitere Fertigungsstandorte in den USA, China u. Mexiko
Gründungsjahr des Standorts:	1971
Produkte/Leistungen:	Kleinstromversorgungen, insbesondere Herstellung von Netz- und Ladegeräten für Telekommunikation, die elektronische Industrie, Medizintechnik, Informationstechnologie etc.; Konzeptentwicklung, vielfältige Serviceleistungen u.v.m.
Umsatz in 2000:	205,1 Mio €
Anzahl Mitarbeiter:	520
Ansprechpartnerin:	Rita Brehm (BR-Vors.) Betriebsrat@FRIWO.de
weitere Informationen unter:	<a href="http://www.friwo.de">www.friwo.de</a>

### 1) Strategie des Unternehmens

FRIWO steht seit geraumer Zeit vor großen Herausforderungen:

- 1) Zum einen ist das Unternehmen aufgefordert, den rasanten Wandel hin zu einer globalen Weltmarktausrichtung mit adäquaten Strategien zu gestalten, dem es sich insbesondere im Zuge des stark expandierten Mobilfunkmarktes seit Mitte der 90er Jahre gegenüber sieht.
- 2) Zum anderen soll infolge des Eigentümerwechsels, d.h. die Übernahme der Mehrheit an der CEAG AG durch die Delton AG im März 1995, die zuvor weniger aufeinander abgestimmte Leistungsbewertung von FRIWO nachträglich professionalisiert werden, um die Controlling-Systeme der Holding einander anzugleichen und ein internes Benchmarking zu ermöglichen.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, hat das Unternehmen eine tiefgreifende Restrukturierungsphase eingeleitet.

Die Vorgabe der Holding war die Aufstellung hin zu einer innovativen, transparenten und noch leistungskräftigeren Wirtschaftseinheit, durch die FRIWO vorausschauend die formulierten Strategien realisieren sollte. Das traditionelle Controlling nutzte für die Umsetzung des intendierten Reorganisationsprozesses wenig. Stattdessen stellte die Balanced Scorecard (BSC) dafür ein offensichtlich geeignetes funktionsfähiges Instrument dar.

### 2) Der Betriebsrat im Einführungsprozess der Balanced Scorecard

Der Betriebsrat wurde von Anfang an in die BSC-Planung eingebunden, um Transparenz zwischen den Strategien der Betriebsparteien herzustellen und diese möglichst aufeinander abzustimmen. Erste Entscheidungen zur Vorgehensweise wurden zu diesem Zweck in einem paritätisch besetzten Lenkungskreis getroffen.

<sup>10</sup> Zeitpunkt der Fallstudieevaluation war Februar 2002.

Mit der damit durch das Unternehmen freiwillig zugesicherten Erweiterung der Mitbestimmung wurden im Unternehmen von beiden Betriebsparteien bisher fast ausschließlich gute Erfahrungen gemacht: 90 % aller Entscheidungen wurden laut Aussage des Betriebsrats in diesem Gremium vergleichsweise reibungslos getroffen. Auch die restlichen 10% der konfliktträchtigen Punkte verhandle man besser frühzeitig, so dass sie nicht erst nachträglich den gesamten Arbeitsprozess blockierten. Diese konsensorientierte Arbeitsweise soll auch zukünftig beibehalten werden.

Die Einführung der BSC bei FRIWO steckt immer noch in den Kinderschuhen. Bislang ist es über eine erste Planungsphase hinaus noch zu keinen entscheidenden Aktivitäten hinsichtlich der BSC gekommen. Im Gegenteil: Seit einem 3/4 Jahr wurde der Einführungsprozess auf Initiative des Betriebsrats aufgehoben, um die sich trotz optimaler Mitbestimmungsvoraussetzung abzeichnenden Fehlentwicklungen zu verhindern und um überstürzte Aktionen aufzuhalten.

Die eigentliche Arbeitsgruppe, in der Umsetzungsvorschläge zur BSC gemacht werden sollten, bestand aus der Geschäftsführung, den Abteilungsleitern sowie dem Betriebsrat. Dieses heterogene Gremium hatte entsprechend divergierende BSC-Vorstellungen. Laut Betriebsrat wollten insbesondere die Abteilungsleiter möglichst schnell Ziel- und Leistungsvereinbarungen für die Beschäftigten konzipieren, ohne dass allerdings eine abgestimmte Unternehmensstrategie vorlag. Jede Führungskraft hatte schnell diverse Zielvorstellungen parat, an der sie mit ihrer Abteilung gemessen werden wollte. Diese Ziele waren naturgemäß solche, durch die sich die Abteilungen jeweils besonders gut präsentieren konnten. Aus Sicht der Betriebsratsvorsitzenden kam diese unkoordinierte Vorgehensweise deshalb zustande, weil die Führungskräfte größtenteils Scheu vor einem innerbetrieblichen Vergleich hatten, obwohl sie diesen Anspruch paradoxerweise an die ihnen unterstellten Mitarbeiter übertrugen.

Gründe für diesen Aktionismus waren laut Betriebsrat folgende:

Die Entscheidung, die BSC im Unternehmen zu platzieren, wurde innerhalb der Delton AG getroffen. Ihre weitere Ausarbeitung wurde jedoch auf FRIWO am Standort Ostbevern übertragen.

Die „betroffenen“ Akteure, die dieses Instrument entwickeln und einführen sollten, standen vor dem kurzfristig nicht lösbaren Problem, dass sie vorab weder über die BSC und ihren Zweck, noch über ihre Chancen, Risiken und Ausgestaltungsmöglichkeiten ausreichend informiert worden waren. Unter diesen Voraussetzungen, die den verantwortlichen Akteuren erst nach einer Reihe wenig konzeptionell und pragmatisch angelegter Sitzungen sowie „viel Papier“ klar wurden, musste der Einführungsprozess unterbrochen und ein sorgfältiger geplanter Ansatz gefunden werden. Nicht zuletzt auch auf Hinweis des Betriebsrats, dass eine plausible Zielabstimmung untereinander mittelfristig auch für ein Prämienlohnsystem, das den derzeit noch vorherrschenden Akkordlohn bei FRIWO ablösen soll, relevant und damit kompatibel werden müsse, war der zwischenzeitliche Abbruch der BSC-(Fehl)entwicklung sinnvoll.

Die neuen Ansprüche mussten darüber hinaus mit alten Führungskräften bewältigt werden. Diese besitzen jedoch aus Sicht des Betriebsrats auch heute noch nicht die erforderliche BSC-Qualifikation, geschweige denn das notwendige Bewusstsein, dass mit der BSC tiefgreifende Veränderungen der je eigenen Arbeitsweise verbunden sind. Die Betriebsrats-Vorsitzende bringt es auf den Punkt:

*„Wir sind Global Player mit einer Dorfmannschaft geworden!“*

Obwohl sich FRIWO in Ostbevern zum Zeitpunkt der Einführungsentscheidung nicht in einer Krisensituation befand, sollte sich der Standort durch die Vorgabe aus der Holding nicht zuletzt auch durch die BSC in die Lage versetzen, zukünftig bzw. vorausschauend Krisen zu vermeiden. Die zunehmende Marktsättigung im Mobilfunkbereich hat FRIWO nun dennoch vor große Probleme gestellt, was der Betriebsrat u.a. auf die unzureichende strategische Produktentwicklung („wir haben kein echtes zweites Standbein außer den Handy-Ladegeräten“) zurückführt. Eine BSC hätte hier frühzeitig zu einer unternehmensinternen Debatte um Produktdiversifikation, zur Ausarbeitung entsprechender realistischer Ziele und Handlungsprogramme sowie möglicherweise zur Vermeidung der jetzigen Lage beitragen können. Zum jetzigen Zeitpunkt erscheint die Implementation der BSC aufgrund augenscheinlich dringenderer Prioritäten für die Krisenbewältigung ungleich schwieriger.

Stand der Dinge ist inzwischen ein abteilungsleiterübergreifender und konsensorientierter Diskurs über die Definition, den Zweck und Nutzen einer FRIWO-eigenen BSC, dessen Ergebnis mit den noch zu erarbeitenden Führungsgrundsätzen verknüpft werden soll.

Die Betriebsratsvorsitzende hat sich bereits frühzeitig äußerst intensiv mit ihrer Rolle als strategische Akteurin beschäftigt. Solch ein Betriebsrats-Selbstverständnis stellt bei FRIWO derzeit noch die Ausnahme dar, weil es weit über das vergleichsweise progressive, aber immer noch kontrovers diskutierte Co-Management hinausgeht. Aus ihrer Tätigkeit im Betriebsrat hat die Vorsitzende die Notwendigkeit zum Erwerb entsprechender Kompetenzen erkannt, mit diesem Motiv an der Abendschule ein Studium der Betriebswirtschaftslehre aufgenommen und dieses erfolgreich absolviert. Auch ihre Stellvertreterin hat diesen zweiten Bildungsweg eingeschlagen. Ihre Ausbildung kommt der Vorsitzenden nun auch in ihrer Eigenschaft als Aufsichtsratsmitglied der CEAG AG und der Delton AG zugute: sie hat den Eindruck, vom Vorstand wesentlich ernster genommen zu werden, weil sie vom „Handwerk“ etwas versteht. Beispielsweise ist es ihr nun durch ihre erworbenen Kompetenzen besser möglich, Zahlen und Kennzahlen zu interpretieren, was gerade in einem Konzern mit vielfach nicht eindeutig zurechenbaren Kostenstellen wichtig ist, um beim Benchmarking des eigenen Betriebs nicht einer zu negativen wie positiven Bewertung unkritisch Glauben schenken zu müssen. Gleichmaßen hilft ihr das erworbene Wissen bei der Entwicklung und Beurteilung der BSC. Sie hat sich jedoch nicht explizit für die BSC schulen lassen, sondern in Eigenregie nach relevantem Material für Betriebsräte recherchiert. Aus ihrer Sicht benötigen allerdings die meisten Führungskräfte am Standort aus o.g. Gründen noch Grund-Qualifizierungen zur BSC. FRIWO holt jedoch durch eine Verfünnfachtung der Schulungsquote gegenüber den Vorjahren auch in diesem Bereich derzeit stark auf, um den „Dorfmannschaftscharakter“ abzustreifen. So wurde beispielsweise extra eine Englischlehrerin bei FRIWO engagiert, die den Beschäftigten zu einer erhöhten internationalen Verständigungskompetenz verhelfen und somit die Weltmarktfähigkeit des Betriebs kontinuierlich verbessern soll. Darüber hinaus bemüht man sich auch um die Integration externen Know-Hows für die Förderung der neuen strategischen Ausrichtung: so ist z.B. zur Zeit eine Stelle für einen versierten Leiter des Controlling-Teams mit der expliziten Aufgabe der BSC-Implementation ausgeschrieben.

### 3) Gestaltung und Umsetzung der Balanced Scorecard im Betrieb

Der zweite Versuch der Entwicklung eines FRIWO-adäquaten Steuerungs- und Kennzahlensystems stand nicht mehr unter dem Oberbegriff „Balanced Scorecard“. Gründe dafür waren laut Betriebsrat neben der immer noch latenten Skepsis der Abteilungsleiter vor „obskuren“ englischen Modebegriffen vor allem die vorherrschende Meinung, man könne dem Anspruch der BSC nicht gerecht werden. Trotzdem kennzeichnet der derzeitige Stand der Überlegungen durchaus ein ausgewogenes Kennzahlensystem, das dem BSC-Aufbau entspricht und im folgenden dargestellt wird:

<p><b>Finanzen</b></p>	<p><b>Kunden</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzentwicklung</li> <li>• Betriebsergebnis</li> <li>• Auftragseingang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Lieferzuverlässigkeit</li> <li>• Neukundenakquisition</li> </ul>
<p><b>Prozesse</b></p>	<p><b>Mitarbeiter</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität (Ausschussanteil)</li> <li>• Produktionsdurchlaufzeit</li> <li>• Fertigungsstückkosten</li> <li>• Fertigungszeit je Stück</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterqualifikation</li> <li>• Schulungsquote</li> <li>• Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter</li> </ul>

Der Indikator Mitarbeiterzufriedenheit soll zu einem späteren Zeitpunkt aufgenommen werden. Dies ist jedoch in der jetzigen Phase, in der viele Arbeitsplätze bedroht sind, nach Ansicht des Betriebsrats und der Unternehmensleitung nicht sinnvoll.

Aus dem Schaubild wird deutlich, dass die Ausgestaltung der Mitarbeiterperspektive grundsätzlich gut mit der Unternehmensstrategie, Innovationen zu fördern, korrespondiert. Um diese Kopplung auch nachhaltig zu verankern, wollen Geschäftsführung und Betriebsrat mittelfristig die Mitarbeiterbeiträge zur Zielerreichung an ein entsprechendes Entgeltsystem binden, wobei dessen konkrete Ausgestaltung noch aussteht und zunächst intensiv unter den Betriebsparteien diskutiert und vereinbart werden muss. Eine solche Vergütungspraxis kommt für die Betriebsratsvorsitzende jedoch nur in Frage, wenn sie tarifvertragskonform gestaltet wird, d.h. die BSC darf auf die Löhne und Gehälter nur insofern Einfluss nehmen, als dass sie den Beschäftigten zusätzliches Entgelt ermöglicht, z.B. in Form einer Jahresabschlussvergütung, auf keinen Fall aber die Einkommenssumme verringert.

Ferner wurden noch keine verbindlichen Verabredungen darüber getroffen, inwiefern der Grad der Kennzahlenerreichung über die Vergütung hinaus positive oder negative Konsequenzen für die verantwortlichen Akteure nach sich ziehen wird.

Aufgrund dieser noch unausgereiften Vorstellungen wurde die BSC bislang auch noch nicht den Beschäftigten vermittelt, um nicht unnötig die Gerüchteküche anzuheizen, Entscheidungen eventuell noch revidieren zu müssen und dadurch unglaubwürdig zu erscheinen.

Die Gewerkschaft war für die Betriebsratsvorsitzende für das Thema BSC aufgrund unzureichender Ressourcen (Kompetenz und Zeit) bislang nicht der richtige Ansprechpartner. Vielmehr beteiligt sich die Vorsitzende an Diskussionen zu solchen und ähnlichen Themen auf speziellen Seiten für Betriebsräte im Internet, um sowohl neue Impulse zu bekommen als auch zu geben (z.B. [www.soliserv.de](http://www.soliserv.de)).

#### **4) Effekte der Balanced Scorecard**

Bislang können bei FRIWO keine Erfolge der BSC hergeleitet werden, da sie in der betrieblichen Praxis noch nicht angewandt wird.

Nach Einführung der BSC werden nach Ansicht der Betriebsratsvorsitzenden nur dann Erfolge verbucht werden, wenn die Mitarbeiter ihren Leistungsstand einsehen können, der z.B. in einem geeigneten IT-System abgebildet wird. Solch ein IT-System wird bei FRIWO zu diesem Zweck bereits geplant. Somit könnte ein Anreizsystem geschaffen werden, das die Verdienstchancen der Beschäftigten erhöht. Ihrer Einschätzung nach wird das BSC-Projekt nämlich versanden, wenn es sich nicht für alle – auch finanziell – lohnt. Eine ganzheitliche BSC schließe somit die Entgeltpolitik mit ein.

Die dringende Notwendigkeit einer höheren Transparenz rührt hauptsächlich von der derzeit noch unüberschaubaren Datenlage her. Dazu die Betriebsratsvorsitzende:

*„Die CEAG ist weltweit führender Anbieter von Ladegeräten für Mobiltelefone mit einem Weltmarktanteil von 26 % und einem Massenfertigungsstandort in China. Die Herstellung von technisch anspruchsvollen Produkten erfolgt bei FRIWO in Ostbevern. Bei uns weiß aber trotzdem kein Mensch, mit welchen Produktgruppen welches Geschäft gemacht wurde und worauf welche Erträge zurückzuführen sind. Das war hier bis dato alles eine ‚Suppe‘. FRIWO ist im Prinzip viel zu schnell gewachsen; und noch haben wir keine geeignete BSC unter Dach und Fach gebracht, um die verschiedenen Entwicklungen überschaubar zu machen.“*

Demzufolge ist es auch besonders in der weltweiten und hochgradig dezentralisierten CEAG AG für ein Management schwer, ohne ein geeignetes Kennzahlensystem einen realistischen Überblick über die Unternehmenssituation und die Unternehmenspotenziale der Standorte zu bekommen.

Insbesondere in der aktuellen Krisensituation ist es wenig zufriedenstellend, wenn Geschäftsführung und Betriebsrat keine finanzielle und strategische Transparenz haben. Um diese sich immer deutlicher abzeich-



nenden Defizite abzubauen, ist eine baldige ausgewogene Zusammenführung der Kennzahlen deshalb dringend erforderlich.

### **5) Der Nutzen der Balanced Scorecard für die Betriebsratsarbeit**

Aus Sicht der Betriebsratsvorsitzenden stärkt die Arbeit an und mit der BSC die Position des Betriebsrats: bei FRIWO wird er durch den paritätisch besetzten Lenkungskreis gleichberechtigt in die Planung der strategischen Vorgehensweise eingebunden. Dem vielfach zu hörenden Einwand anderer Betriebsräte, solch ein Gremium nehme wie viele andere lediglich wichtige Zeit in Anspruch, die der Betriebsrat aufgrund der immer vielfältigeren Aufgaben kaum noch zufriedenstellend disponieren kann, widerspricht sie:

*„Es kommt auf die Prioritätensetzung an. Durch eine transparentere Datenlage sowie unsere strategische Mitwirkung und Mitbestimmung lassen sich auch unsere Kapazitäten viel zielgerichteter einsetzen.“*

Auch auf die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung hat die gemeinsame Arbeit positiven Einfluss, weil beide Akteure in ihren Entscheidungen aufeinander angewiesen sind. Dadurch ist ein wesentlich sachlicherer Diskurs möglich, was letztlich auch der persönlichen Ebene zugute kommt. Hinzu kommt der Einfluss des Betriebsrats über den Aufsichtsrat bei der CEAG AG und der Delton AG, durch den er stets umfassend über die strategische Planung der Geschäftsleitungen informiert wird. Das mittlerweile gute Arbeitsverhältnis hat laut der Vorsitzenden jedoch nur deshalb zustande kommen können, weil der Betriebsrat aufgrund seiner erworbenen Kompetenzen konstruktive Vorschläge liefern kann. Eine Verweigerungshaltung aufgrund fehlender Argumente bzw. Unkenntnis seitens des Betriebsrats würde die Geschäftsleitung nicht akzeptieren. Sachlich-kritische Offenheit ist dagegen stets willkommen und wird vermutlich langfristig insbesondere durch die Diskussion auf BSC-Basis etabliert.

## V.III swb Bremerhaven AG<sup>11</sup>

Unternehmen der swb AG

Standort:	Bremerhaven
Gründungsjahr:	Stadtwerke Bremerhaven 1969; 1999 Ausgründung der swb Bremerhaven AG aus der Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft im Zuge des Verkaufs an die swb AG
Produkte/Leistungen:	lokale Energiedienstleistungen (Versorgung mit Strom, Gas, Wärme), Wasserversorgung u. weitere Infrastrukturleistungen
Umsatz in 2000:	103 Mio €
Anzahl Mitarbeiter:	385
Ansprechpartner:	eckhard.dibke@swb-bhv.de (BR-Vors.)
weitere Informationen unter:	<a href="http://www.swb-bhv.de">www.swb-bhv.de</a>

### 1) Strategie des Unternehmens

Die swb Bremerhaven AG erhielt im Jahr 2000 durch ihre Muttergesellschaft swb AG die Vorgabe, die Balanced Scorecard (BSC) einzuführen. Die swb AG versprach sich davon den Abschluss von Zielvereinbarungen auf Grundlage der vier BSC-Perspektiven mit der swb Bremerhaven AG wie auch den anderen angeschlossenen Gesellschaften. Hintergrund der Vorgabe war eine wirtschaftliche Situation, die durch die Liberalisierung des Strom- und Gasmarktes gekennzeichnet war. Dementsprechend war für die Einführung der BSC eine verschärfte Konkurrenzsituation ausschlaggebend, der sich die ehemaligen Stadtwerke mit anderen privaten Anbietern insbesondere auf dem Strom- und Gasmarkt gegenüber sahen. Vor allem der Standort Bremerhaven führte laut Betriebsratsvorsitzendem „ein regionales Inseldasein“, während im unmittelbaren Umland zwischen Ems, Weser und Elbe vor allem die EWE AG<sup>12</sup> dominierte und sich auch in Bremerhaven etablieren wollte. Die swb Bremerhaven setzte es sich deshalb zum Ziel, auch weiterhin für die Bremerhavener Kunden attraktiv zu bleiben und die Wettbewerbsposition zu sichern bzw. auszubauen. Dies sollte durch die Nutzung der BSC ermöglicht werden. Aus Sicht des Managements stellte die BSC dafür ein adäquates und funktionales Steuerungsinstrument dar.

<sup>11</sup> Zeitpunkt der Fallstudieevaluation war Februar 2002.

<sup>12</sup> Ein weiterer Energiedienstleister im Raum Nord- und Ostdeutschland

Folgende Ziele bestimmen seitdem die Strategie der swb Bremerhaven AG:

<b>Finanzen</b>	<b>Kunden</b>
1) Gewinne steigern 2) Kosten differenziert senken 3) Umsatzrückgang im Stammgeschäft minimieren 4) Umsatzrückgängen durch Wachstums-GF entgegenwirken	5) IIDL („Integrierter Infrastrukturdienstleister“) darstellen und vermarkten 6) Wachstumsregion durchdacht erschließen 7) Weiterverteiler endkundenorientiert unterstützen u. betreuen 8) kundenspezifisch u. innovativ Produkte für die Region mitentwickeln u. vermarkten 9) an Infrastruktur-Projekten beteiligen 10) Kundenbindung erhöhen
<b>Prozesse</b>	<b>Mitarbeiter und weitere Potenziale</b>
11) Produktentwicklung kundenorientiert beeinflussen u. mit durchführen (Zeit, Qualität, Alternativen) 12) Vertriebs- und Marketingprozesse zielgruppengerecht mitentwickeln und optimieren (Zeit, Qualität, Kosten) 13) Prozesse kostengünstig gestalten 14) Informationsprozesse entscheidungsunterstützend gestalten 15) Mitarbeiter transparent, eindeutig u. glaubwürdig informieren	16) unternehmerisches Denken u. Handeln sowie die Kreativität fördern 17) vorteilhafte Strukturen der technischen Infrastruktur wertschöpfend verwenden 18) Generalisten-Auftritt durch Nutzung der Gruppenkompetenz stärken 19) Wissen über Kunden zusammenstellen u. wertschöpfend nutzen 20) Qualifizierungsprogramm im Hinblick auf eine zukunftsfähige strategische Personalentwicklung erstellen u. umsetzen 21) Controlling-Instrumente aufbauen u. weiterentwickeln 22) Mitarbeiter-Motivation steigern 23) Kooperationen (außerhalb der Gruppe) eingehen, ausbauen u. nutzen

Quelle: swb Bremerhaven AG

Innerhalb der swb AG war bereits eine BSC entwickelt und angewandt worden, die daraufhin als strategischer Rahmen für die BSC-Entwicklung der swb Bremerhaven diente. Die konkrete Umsetzung der BSC wurde in das Projekt der swb Bremerhaven „SOPSS“ (Strategisch Operatives Planungs- und Steuerungssystem) integriert, in dem auch die Abbildung von Kennzahlen auf EDV-Basis entwickelt wurde. Ziel dieser Zusammenführung war die Verbindung von Unternehmensstrategie und operativem Geschäft.

## **2) Der Betriebsrat im Einführungsprozess der Balanced Scorecard**

Nach Meinung des Betriebsratsvorsitzenden war es aus pragmatischen Gründen die richtige Vorgehensweise innerhalb der swb AG, auf die Tochtergesellschaften einen strategischen BSC-Rahmen zu übertragen. Die dieser Strategie entsprechenden Scorecards bedurften je Unternehmen aufgrund der betriebsspezifischen Kennzahlen dementsprechend unterschiedlicher Anpassungen. Aus Sicht des Betriebsratsvorsit-

zenden wäre es für die swb Bremerhaven jedoch insgesamt vorteilhafter gewesen, die BSC-Einführung zu einem anderen Zeitpunkt zu realisieren, da das Unternehmen in der damaligen Phase komplexe Restrukturierungsmaßnahmen umsetzen musste. Vor allem die Einführung des damalig neuen Vorstandes und die Reorganisation der einzelnen Geschäftsfelder beanspruchten viele betriebliche Ressourcen. Infolgedessen blieb die BSC zunächst eher ein Randthema, obschon der Vorstand stets ihre Leistungskraft herausgestellt und ihre Einführung vorangetrieben hatte. Laut Betriebsrat ist die BSC allerdings auch als Instrument zu sehen, durch die sich die swb AG als zukunftsfähiges Unternehmen darstellen sollte. Als praktikables Instrument, was gerade die Realisierung der anstehenden Reorganisationsvorhaben überprüfen und steuern konnte, wurde es nach Einschätzung des Betriebsrats jedoch nicht priorisiert. Der Vorstand initiierte die Betriebsratsbeteiligung im ersten Arbeits-Workshop zur BSC, der in der swb Bremerhaven veranstaltet wurde. Dem Betriebsrat war es laut seinem Vorsitzenden indessen nicht möglich, sich noch frühzeitiger, als es um die grundsätzliche Entscheidung zur BSC-Einführung ging, zu beteiligen, da er vorab nicht darüber informiert wurde.

Das Gremium, das sowohl die BSC entwickelt hatte als auch über die BSC-Umsetzung entschied, bestand aus dem Vorstand, den Bereichsleitern und dem Betriebsratsvorsitzenden, war jedoch nicht paritätisch aus den Betriebsparteien besetzt. Darin wurden insbesondere die unternehmensinternen Ziele (s.o.) beschlossen. Bei den Entscheidungen hatte der Betriebsrat zwar kein Veto-Recht, seine Vorstellungen stimmten allerdings mit abgeleiteten Zielen des Entscheidungsgremiums überein. Es sei ihm immerhin möglich gewesen und von der Geschäftsführung explizit möglich gemacht worden, Bedenken anzumelden. Im übrigen verfügt der Betriebsrat auch ohne garantierte Partizipationsmöglichkeiten über informellen Einfluss, um entsprechende Entscheidungen aufzuhalten, die er nicht guten Gewissens für die Belegschaft vertreten kann. Deshalb sind strategische Entscheidungen, die die Belange der Beschäftigten betreffen, auch ohne formalisiertes Mitbestimmungsrecht von einem guten Kooperationsklima abhängig, auf das beide Betriebsparteien großen Wert legen.

Zu den Projektstrukturen des SOPSS gehörten neben dem Entscheidungsgremium eine Reihe von Arbeitskreisen, in denen sich die jeweiligen betrieblichen Experten mit der Entwicklung von Meßgrößen und der detaillierteren Maßnahmenplanung beschäftigten. Im Anfangsstadium der BSC-Entwicklung fand außerdem eine sogenannte „Visionswerkstatt“ statt, an der 25 ausgewählte Mitarbeiter aus allen betrieblichen Abteilungen teilnahmen und darüber diskutierten, in welche Richtung sich die swb Bremerhaven innerhalb von fünf Jahren entwickeln soll. Deren Einschätzungen flossen als Diskussionsgrundlage in die Sitzungen der Arbeitskreise und des Entscheidungsgremiums mit ein.

Über die Wirkungsweise und Ziele, die das Unternehmen mit der BSC verknüpfte, wurden aber auch alle anderen Mitarbeiter auf einer Betriebsversammlung sowie durch die Mitarbeiterzeitung informiert.

Der Betriebsrat unterstützte die BSC-Einführung, weil er sich einen wesentlich höheren Verbindlichkeitsgrad der Vorstandsentscheidungen – auch aufgrund der BSC-basierten Zielvereinbarungen zwischen der swb AG und der swb Bremerhaven AG – versprach. Zuvor sei der junge, fusionsbedingte Abstimmungsprozess zwischen der swb AG und der swb Bremerhaven innerhalb der konzern-internen Hierarchieebenen sehr problematisch gewesen. Die BSC gibt erstmals einen verlässlichen Orientierungsrahmen vor, an dem die swb Bremerhaven und ihre Mitarbeiter gemessen werden. Wichtig ist hierbei insbesondere, dass der Erreichungsgrad der vereinbarten Ziele durch die eigene Arbeit relativ autonom und gezielt beeinflusst werden kann.

Auch in Zukunft wird der Betriebsrat in die jährlich stattfindenden Reviews zur Kennzahlenauswertung und anschließenden Zielanpassung einbezogen, ferner in die Einführung eines BSC-kompatiblen Datenverarbeitungsprogramms, worauf auch der Betriebsrat ständigen Zugriff haben soll.

Der Betriebsrat hat sich indessen nicht extra zum Thema „BSC“ qualifizieren lassen. Die notwendigen Informationen lieferte ihm die swb AG. Seiner Ansicht nach ist eine gute Betriebskenntnis hinsichtlich der betrieblichen Stärken, bestehender Defizite und der Machbarkeit von Vereinbarungen, die sich aus der BSC-Umsetzung ergeben – kurz: Praxiswissen – die beste Beteiligungsvoraussetzung. Im Übrigen sei es für den

Betriebsrat vor allem wichtig, sich auf die Mitarbeiter-Perspektive zu konzentrieren, weil dort seine größten Kompetenzen und originären Aufgaben liegen.

Da sich die Gewerkschaft ver.di aus Sicht des Betriebsrats derzeit noch im Prozess der Neustrukturierung befindet, hätte sie ihm allerdings keine Unterstützung bieten können, da das Thema BSC nicht gerade ihre Kernkompetenz darstellt. Zur Zeit hält der Betriebsrat entsprechende Unterstützungen bzw. Schulungen ohnehin für kaum noch notwendig, da die Bedeutung der BSC für das Tagesgeschäft der swb Bremerhaven immer mehr abnimmt. Die Hauptgründe für diesen Trend sieht der Betriebsratsvorsitzende zum einen in der sinkenden Attraktivität von Modeerscheinungen. Zum anderen spielt die geringe Relevanz, den der inzwischen wieder neu konstituierte Vorstand der swb AG der BSC für die Transparenz der betrieblichen Leistungserstellung zumisst, dafür eine zentrale Rolle. Dieser neue Vorstand legt laut dem Betriebsratsvorsitzenden größeren Wert auf die Unternehmenssteuerung anhand klassischer betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, die in erster Linie direkten Aufschluss über Umsatzentwicklungen, Gewinnsteigerungen etc. geben. Damit passt sich die swb Bremerhaven AG den Erwartungen ihrer Muttergesellschaft an, bereits bis zum Jahre 2004 ein ROCE (Return On Capital Employed) von 10% zu erzielen, und kündigt die Priorität einer in ihrer Wirkungsweise langfristiger angelegten BSC auf. Die Entwicklung von Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive führt zwar auch weiterhin zu wissenswerten Ergebnissen und ist für die strategische Ausrichtung des Unternehmens bedeutsam, Verbesserungen in diesen Bereichen haben allerdings derzeit für das Unternehmen keinen gleichgewichtigen Eigenwert gegenüber den Finanzen.

### 3) Gestaltung und Umsetzung der Balanced Scorecard im Unternehmen

Das traditionelle finanzwirtschaftliche Controlling wird durch die BSC lediglich ergänzt. Analog zu dieser BSC-Funktion ist die BSC der swb Bremerhaven aufgebaut:

<b>Finanzen</b>	<b>Kunden</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzentwicklung</li> <li>• Betriebsergebnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktanteil</li> <li>• Kundentreue</li> <li>• Kundenrentabilität</li> </ul>
<b>Prozesse</b>	<b>Mitarbeiter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität</li> <li>• Umsätze durch Neuprodukte</li> <li>• Time-to-Market</li> <li>• Innovationsrate</li> <li>• Produkteffizienz</li> <li>• Anzahl von Produktneueinführungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Fluktuationsquote</li> <li>• Mitarbeiterqualifikation</li> <li>• Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter</li> </ul>

Wie im Schaubild deutlich wird, besteht die Perspektive „Finanzen“ im Vergleich zu den anderen Perspektiven nur aus zwei zentralen Kennzahlen. Das liegt laut Betriebsrat daran, dass diese und alle weiteren finanzwirtschaftlichen Kenngrößen in einem betriebsinternen, parallel laufenden Controlling-System detaillierter erhoben werden. Die BSC hat das traditionelle Controlling demnach nicht abgelöst, sondern ergänzt dieses lediglich.

Laut Betriebsrat wird für das Unternehmen eine weitere finanzwirtschaftliche Kennzahl, nämlich „Personalkosten“, immer zentraler, auch wenn sie nicht innerhalb der BSC abgebildet wird. Die Reduzierung der Personalkosten ist jedoch ein zentrales Ziel des neuen Vorstands der swb AG. Derzeit wird in allen Unternehmen der swb AG über eine Verkleinerung der Personaldecke durch Vorruhestandsregelungen ebenso

nachgedacht wie über die Auflösung der Werktarife, d.h. Sonderpreise für die Strom- und Gasabnahme durch die Mitarbeiter, was einer Entgelt- respektive Personalkostenverringerung gleichkommt. Desweiteren sollen übertarifliche Vergütungen für das Personal erfolgsabhängigen Komponenten weichen, die aus Sicht der Geschäftsleitung zunächst nur durch entsprechende Einschnitte zu erreichen sind. Möglicherweise ist ein Grund, weshalb die Kennzahl „Personalkosten“ nicht innerhalb der BSC platziert wird, dass der Betriebsrat sowie auch andere betriebliche Funktionsträger sich nicht an einer solchen Strategieformulierung beteiligen können. Eine Reduzierung der Personalkosten auf diesem Wege würden sie im BSC-Gremium nicht mittragen, sondern alternative Lösungen bevorzugen.

Die für den Betriebsrat besonders relevante Mitarbeiterperspektive ist aus seiner Sicht in der BSC durchaus zufriedenstellend gestaltet, weil darin sowohl insbesondere anhand der Kennzahlen „Verbesserungsvorschläge“ und „Qualifikationsstand“ die Eigeninitiative der Beschäftigten gefördert als auch durch „Zufriedenheit“ und „Fluktuation“ die Arbeitsbereitschaft und damit die Rahmenbedingungen für Engagement forciert werden. Für die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit wurde bereits einmal eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, die nun jährlich wiederholt werden soll.

#### **4) Effekte der Balanced Scorecard**

Die BSC hat der swb Bremerhaven und ihren Mitarbeitern insofern genutzt, als dass sie anhand der Abstimmung von Visionen und Maßnahmen klare Erwartungen und Verbindlichkeiten erzeugt sowie in diesem Sinne zur Steigerung der allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit beigetragen hat.

Überdies sind infolge der starken Ausrichtung der Prozessperspektive auf Innovationsförderung vielversprechende neue Geschäftsfelder entstanden, z.B. die Betreuung der Straßenbeleuchtung in der Nachbargemeinde Langen oder geothermische Energieförderung.

Die insgesamt gesteigerte Innovationsfähigkeit ist dagegen nicht auf ein erhöhtes Engagement der Beschäftigten zurückzuführen: die Anzahl der Verbesserungsvorschläge hat sich beispielsweise verringert, und auch das extra veranstaltete Projekt namens „Staubwedel“, in denen die Beschäftigten explizit aufgefordert wurden, alte „verstaubte“ Arbeitsprozesse zu benennen, erfuhr kaum Resonanz. Darüber hinaus erscheint die Kennzahl „Mitarbeiterqualifikation“ bislang nur auf dem Papier: der Schulungsaufwand stagniert und eine Qualifikationsbedarfsanalyse ist bis dato noch nicht durchgeführt worden. Das derzeit nur geringe Engagement der Beschäftigten ist nach Einschätzung des Betriebsrats nicht zuletzt auch Folge der unzulänglichen Informationspolitik des Vorstands über die BSC-Ergebnisse und der Mitarbeiterbefragung:

*„Der Vorstand hat es versäumt, die BSC-Ergebnisse an die Beschäftigten zurückzukoppeln. Lediglich die Bereichsleiter und die Teamleiter sind informiert. Es ist uns zwar immer wieder versprochen worden, aber nichts ist passiert. Es verwundert also nicht, dass die Teilnahmebereitschaft sinkt.“*

Den Betriebsrat stimmt es deshalb skeptisch, dass der Vorstand der swb Bremerhaven in diesem Jahr die BSC mit der neuen, wiederum modernen Methode „Führen mit Zielen“ verzahnen will, denn schließlich könne der Zusammenhang nicht klar werden, wenn schon das eine Instrument nicht verdeutlicht werde.

Im Gegensatz zu den Beschäftigten erhält der Betriebsrat ausreichende Informationen über die BSC-Ergebnisse; er verfügt demnach über einen BSC-basierten, facettenreichen Überblick über die Unternehmenslage. Diese ist bis auf die verbesserte Innovationsfähigkeit und die ambivalente Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit weitgehend als unverändert einzuschätzen, was nicht zuletzt auch auf den Bedeutungsverlust und damit die verminderten Einflussmöglichkeiten der BSC zurückgeht. Hinzu kommt, dass der Erreichungsgrad innerhalb der vier Perspektiven z.T. nicht gemessen werden konnte, sondern zunächst nur „aus dem hohlen Bauch heraus“ (Betriebsrat) abgeschätzt wurde, weil die Kennzahlen fehlten. Ein erhöhter Messaufwand ist aufgrund der skizzierten Tendenz indessen nicht zu erwarten. Infolgedessen fehlen dem Betriebsrat auch Vergleichsmöglichkeiten, um den BSC-Erfolg ausgewogen zu beurteilen. Insofern bewertet der Betriebsrat die BSC-Umsetzung heute als halbherzig: die BSC liefert zwar einen pragmatischen Ansatz zur Unternehmenssteuerung, die verabredeten Ziele werden jedoch nicht nachdrücklich verfolgt. Vielmehr verhält sich der neue Vorstand der swb AG aufgrund der finanziellen Situation z.T. nicht an ver-

abredete Vorgehensweisen. Dazu zählt beispielsweise, dass die BSC nicht als unternehmensinternes, verlässliches strategisches Planungsinstrument eingesetzt wird. Diese Strategiewechsel sowie entsprechend „über's Knie gebrochene Maßnahmen“ (Betriebsrat) konterkarieren die langfristigen Ziele und schmälern letztlich auch die Erfolgchancen der BSC insgesamt, weil den Mitarbeitern der Reiz der BSC, nämlich auf Strategie-Umsetzung Einfluss nehmen zu können, bzw. Arbeitsunsicherheit zu verringern, genommen wird.

### **5) Der Nutzen der Balanced Scorecard für die Betriebsratsarbeit**

Nach Meinung des Betriebsratsvorsitzenden stellt die BSC trotz ihrer unzulänglichen Umsetzung und ihres geringen Stellenwertes im Unternehmen eine große Hilfe für die Betriebsratsstätigkeit dar: sie liefert – wenn erst einmal das entsprechende IT-System installiert ist und funktioniert – einen zusammengefassten Überblick über die jeweilige Unternehmenslage. Sie kann dazu beitragen, die Strategien der Vorstände der swb AG und der swb Bremerhaven AG transparent zu machen und Verbindlichkeiten zu ihrer Einhaltung zu schaffen. Daraus ergibt sich ein konkreter Orientierungsrahmen, den der Betriebsrat sowohl mitgestalten, innerhalb dessen er aber auch z.B. im Wirtschaftsausschuss eigene Herangehensweisen an bestimmte Probleme entwickeln und einbringen kann. Die BSC liefert ihm dafür die nötigen Argumente und entsprechenden Faktenlagen:

*„Wir im Betriebsrat sind dadurch aus der unsicheren Situation ‚Glaube oder Nicht-Glaube‘ heraus.“*

Infolge der BSC-Einführung werden die Mitwirkungschancen des Betriebsrats erweitert, weil dieser – z.T. indirekt – über die Perspektiven „Kunden“, „Prozesse“, „Mitarbeiter“ auf die wirtschaftliche Strategieformulierung Einfluss nehmen kann. Mitbestimmung ist ihm zwar nicht garantiert, und auch der direkte Einfluss auf finanzwirtschaftliche Ziele sei ihm durch die faktische Loslösung dieser Perspektive aus der BSC seitens des neuen Vorstands der swb AG wieder ein Stück entzogen worden, dennoch verbessert die BSC insgesamt seine Handlungsfähigkeit. Selbst wenn die BSC für das Unternehmen an Bedeutung verlöre, strukturiert sie aufgrund der Aufarbeitung der Mitarbeiterperspektive allein schon die „normale“ Arbeit des Betriebsrats, die sich um das „Wohl und Wehe“ der Beschäftigten dreht.

Die Zusammenarbeit des Betriebsrats mit dem Vorstand der swb Bremerhaven hat sich durch die BSC versachlicht, da über sie eine gemeinsame Bezugsbasis geschaffen wurde. Aufgrund des ebenfalls kürzlich erfolgten Vorstandswechsels in Bremerhaven sind diesbezüglich jedoch weitere Prognosen noch verfrüht.

Insgesamt ist der Betriebsratsvorsitzende der Meinung, dass die BSC im Prinzip ein pragmatisches Instrument zur Entwicklung und Verwirklichung der swb-Visionen verkörpert. Um die BSC-inhärenten Mechanismen für die swb Bremerhaven nutzbar zu machen, sollte sie allerdings qualitativ wieder stark aufgewertet werden.

## **V.IV TÜV Akademie GmbH – Training Center<sup>13</sup>**

der Unternehmensgruppe TÜV Süddeutschland

Standort:	Regensburg, weitere 15 Training-Center deutschlandweit
Gründungsjahr des Standorts:	1986
Produkte/Leistungen:	Erwachsenenbildung: Lehrgänge und Trainings zu den Themengebieten Technik und Management, Inhouse-Seminare, Online-Lernen, Tagungen u. Kongresse, geförderte Maßnahmen für berufliche Abschlüsse sowie Fach- und Führungskräftecoaching
Umsatz:	25 Mio. €
Anzahl Mitarbeiter:	160
Ansprechpartner:	christine.baecher@tuev-sued.de (BR-Mitglied)
Weitere Informationen unter:	<a href="http://www.bildung4me.de">www.bildung4me.de</a>

### **1) Strategie des Unternehmens**

Die Einführung der Balanced Scorecard (BSC) bei der TÜV Akademie, Unternehmensgruppe TÜV Süddeutschland, geht auf zwei wesentliche Ziele des Unternehmens zurück, zu denen sich die Geschäftsführung Ende 1999 verpflichtete:

- Zum einen sollte die Qualität der Dienstleistungen nicht nur auf gleichbleibend hohem Niveau gesichert, sondern überprüf- und steuerbar gemacht werden. Dies konnte nur durch eine verbesserte Transparenz für die TÜV Akademie über die Leistungserbringung der Trainings-Center gelingen. Da die konventionellen finanzwirtschaftlichen Kennzahlen lediglich späte Reaktionen auf etwaige Fehlentwicklungen im Unternehmen ermöglichten, entschied sich die Geschäftsleitung für die Einführung der BSC. Davon erhoffte sie sich ein Instrument, durch das die TÜV Akademie in die Lage versetzt würde, sowohl Strategien zu formulieren, zu operationalisieren als auch ggf. rechtzeitig Anpassungen vorzunehmen. Auf diese Weise sollte verhindert werden, dass die internen Geschäftsprozesse jemals zur Wurzel von Unternehmenskrisen werden würden.
- Zum anderen beabsichtigte die Muttergesellschaft, der TÜV Süddeutschland, einen Haustarifvertrag umzusetzen, der neben dem Grundgehalt eine Leistungskomponente vorsah. Für diesen Gehaltsbestandteil sollte die Leistung der Beschäftigten definiert sowie quantifizierbar und nachweisbar gemacht werden.

Hierzu wurden die in der BSC festgelegten Messgrößen auf Mitarbeitergruppen bezogen bzw. in entsprechende aufgabenspezifische Kennzahlen umgesetzt.

### **2) Der Betriebsrat im Einführungsprozess der Balanced Scorecard**

Die Entwicklung und Ausgestaltung der BSC stellte für alle Beteiligten eine herausfordernde Aufgabe dar: zunächst entwickelte die Geschäftsführung die strategischen Ziele der TÜV Akademie.

<sup>13</sup> Zeitpunkt der Fallstudieevaluation war Februar 2002.



Auf weiteren Workshops wurden aus dem Zielekatalog Kenngrößen abgeleitet, die den vier Feldern der BSC zugeordnet wurden (siehe Abb. S. 4). An diesen Workshops waren zwei Betriebsräte beteiligt, jedoch nicht vorrangig in ihrer Funktion als Betriebsrat, sondern als kompetente „Experten“.<sup>14</sup> Dazu das Betriebsratsmitglied selbstbewusst:

*„Wir sind als Betriebsrat nicht nur Vertreter der Mitarbeiter, sondern wegen unserer Fachkenntnisse im Unternehmen auch zu gewissen Themen Berater der Geschäftsleitung!“*

Zur Einführung der BSC wurden die Beschäftigten frühzeitig im Rahmen von Teambesprechungen und Ziele-Konferenzen in den Training-Centern informiert. Darüber hinaus war die BSC von Anfang an als Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems geplant und damit Thema bei den internen Audits. Somit bleibt die BSC den Mitarbeitern nachhaltig präsent.

Die Sicherstellung ihrer Wirksamkeit ist vorrangig durch die Koppelung des Zielerreichungsgrads mit der Höhe der Leistungsprämie für die Mitarbeiter gewährleistet. Diese Verknüpfung entstand aus der Forderung des Betriebsrats, Leistungsprämien transparent und nachvollziehbar zu vergeben. Geschäftsführung und Betriebsrat waren sich einig darüber, dass die BSC hierzu ein hervorragendes Instrument darstellt. Die Aussicht auf ein transparenteres und mitunter höheres Gehalt verstärkte die Erfolgchancen der BSC, weil eine für alle Akteure akzeptable Win-Win-Situation hergestellt wurde.

Die Herausforderung lag darin, ein Vergütungssystem zu entwickeln, das gleichzeitig mit dem Haustarifvertrag des TÜV Süddeutschland konform war, dessen Leistungsbestandteile mit der BSC kompatibel waren und das für die einzelnen Arbeitsfelder der Mitarbeiter unterschiedlich angepasst werden konnte. Hierzu wurden in weiteren Workshops, jeweils mit Mitarbeitern aus den verschiedenen Aufgabengruppen, Handlungsleitfäden zur Leistungsbeurteilung erarbeitet, welche die Messgrößen aus der BSC in konkrete Ziele für die Mitarbeiter umsetzen. Auch in diesen Arbeitsgruppen war der Betriebsrat vertreten, um seine Schutzfunktion auszuüben und sein Mitbestimmungsrecht zu wahren.

Somit ist die Abhängigkeit von subjektiven Beurteilungen aufgehoben und eine Basis geschaffen, die auf nachvollziehbaren Argumenten fußt. Die Leistungen hinsichtlich der einzelnen Kennzahlen werden in einem Punktesystem jeweils anhand der drei überschaubaren Klassen „Anforderungen erfüllt“, „Anforderungen voll erfüllt“ und „Anforderungen in besonders hohem Maße erfüllt“ bewertet. Entsprechende Punktestände werden mit 6, 10, 14 oder 18% Leistungszulage vergütet und dabei durch drei Kennzahlen-Gruppen definiert:

- 1) die Qualität der Arbeit,
- 2) die Quantität der Arbeit und
- 3) Kunden- und Teamorientierung.

Beide Instrumente zur Vergütung und zur betrieblichen Leistungsregulierung – Haustarifvertrag des TÜV Süddeutschland und BSC mit nachgeordneten Handlungsleitfäden – traten Anfang 2001 in Kraft. Die BSC der TÜV Akademie ist somit konsequent sowohl innerhalb der Unternehmenseinheiten, d.h. von der Geschäftsführung bis auf den einzelnen Mitarbeiter, als auch ausgehend von der Vision bis hinunter auf die operative Ebene in Form von Handlungsprogrammen zur Zielerreichung bzw. zur Gehaltssteigerung „heruntergebrochen“.

Sowohl der Erreichungsgrad als auch die Maßnahmen zum Erreichen oder Übertreffen der festgelegten Kenngrößen sind heute fester Bestandteil jeder Teamsitzung. Für das Trainings-Center in Regensburg hat diese Vorgehensweise besondere Vorteile: als selbststeuerndes Team (kein direkter Vorgesetzter vor Ort) nutzt es die BSC als konsensual angelegtes Steuerungsmedium. Dies sei laut Betriebsrat u.a. ein Grund dafür, dass das Trainings-Center in Regensburg nachhaltig hervorragende Ergebnisse erzielt.

<sup>14</sup> Das Betriebsratsgremium besteht größtenteils aus Projektleitern für die jeweiligen Fachthemen der TÜV Akademie und verfügt über eine fundierte Ausbildung im Qualitätsmanagement sowie Kompetenz in strategischen Managementmethoden.

### 3) Gestaltung und Umsetzung der Balanced Scorecard im Unternehmen

Die BSC der TÜV Akademie beinhaltet folgende Kenngrößen:

<b>Finanzen</b>	<b>Kunden</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Umsatz</li><li>• Betriebsergebnis</li><li>• Investitionsfähigkeit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marktposition</li><li>• Kundenzufriedenheit</li><li>• Kundentreue</li><li>• Neukundenakquisition</li></ul>
<b>Prozesse</b>	<b>Mitarbeiter</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualität der internen Prozesse</li><li>• Time-to-Market</li><li>• Innovationsrate</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li><li>• Mitarbeiterqualifikation</li><li>• Teamfähigkeit</li></ul>

Diese BSC setzt strategische Ziele, auf welche die Trainings-Center mit unterschiedlichen Strategien und insbesondere bei den „weichen“ Kennzahlen mit unterschiedlichen Messmethoden reagieren können. Mit manchen Methoden werden gleichzeitig mehrere Kennzahlen ermittelt: beispielsweise werden Kundenzufriedenheit und Qualität über Seminarbeurteilungen ausgewertet. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird einmal jährlich im Rahmen der Betriebsversammlung in Form der Sammlung und Auswertung anonymer Fragen erhoben; als weitere Indikatorvariable für die Mitarbeiterzufriedenheit gilt überdies die Fluktuationsquote unter den Beschäftigten.

Aus Sicht des Betriebsrats funktioniert die BSC mit den Handlungsleitfäden zur Leistungsbeurteilung nach nunmehr einem Jahr Umsetzungsphase zufriedenstellend, aber noch nicht perfekt. Auch hier ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess erforderlich. Die erste Überarbeitungsphase der BSC ist angelaufen. Probleme gibt es vor allem noch in folgendem Bereich:

*„Bei der konkreten Beschreibung der einzelnen Kriterien gibt es immer noch Schwankungen zwischen Selbstbild und Fremdbeurteilung einzelner Mitarbeiter. Diese müssen wir in der nächsten Zeit minimieren, indem noch mehr Kenngrößen in das Bewertungssystem aufgenommen werden.“*

Außerdem müssen einzelne Ziele realistischer formuliert werden, damit nicht die Mitarbeiter die BSC aufgrund einer möglicherweise entstehenden Motivationsfalle bei Nichterreichung der Ziele kippen.

Dennoch sind die Zielgrößen innerhalb der BSC aus Sicht des Betriebsrats als ausbalanciert zu bewerten.

### 4) Effekte der Balanced Scorecard

Die Auswirkungen des noch recht jungen Steuerungsinstruments im Training Center Regensburg sind nach Einschätzung des Betriebsrats langfristig noch nicht festzustellen, bis dato jedoch fast durchweg als positiv zu bewerten:

Vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit hat sich laut Betriebsrat deutlich verbessert, da die Ziele der Geschäftsführung, die den Mitarbeitern früher eher wie in einer „black box“ konzipiert erschienen, heute transparent sind. D.h., der Informationsgrad unter den Beschäftigten über die Visionen und strategischen Ziele der Geschäftsführung ist wesentlich gestiegen.

Verbessert hat sich ferner die Mitarbeiterqualifikation, da seit Einführung der BSC eine systematischere Bildungsbedarfsanalyse durchgeführt wird, die nun jährlich im Rahmen der Mitarbeitergespräche erfolgt. Dadurch werde das sog. *Empowerment*, also die Verstärkung der Arbeitsfähigkeit der Belegschaft, entscheidend forciert.

## **5) Der Nutzen der Balanced Scorecard für die Betriebsratsarbeit**

Die Frage, ob die BSC die Arbeit des Betriebsrats qualitativ aufwerte, wird mit „jein“ beantwortet:

Auch im Zuge der BSC-Auswertung, -Anpassung etc. versteht sich der Betriebsrat nicht als strategischer Akteur im Unternehmen, obschon sein Impuls zur Verknüpfung von Leistungsprämie und BSC durchaus als strategische Handlung zu bewerten ist. Die BSC wird für ihn in seiner Funktion als Betriebsrat laut eigener Aussage erst dann relevant, wenn die entgeltbestimmenden Kenngrößen vereinbart werden, d.h., wenn die mitarbeiterbezogene Umsetzung der Zielgrößen konkret ansteht. Würde der Betriebsrat auch innerhalb der BSC-Formulierung mitwirken, würde das seine Kapazitäten sprengen. Die Abneigung gegenüber seiner strategischen Mitwirkung rührt auch von einer anderen Sache her. Dazu das BR-Mitglied:

*„Den Schuh will ich mir nicht anziehen, denn dann kann ich die Strategien nicht mehr kritisieren. Letztlich ist es ja die Aufgabe des Betriebsrats, auch manchmal den Finger in die Wunde zu legen!“*

Genau dieser Aufgabenanteil hat sich für den Betriebsrat jedoch maßgeblich reduziert, da die Geschäftsführung aufgrund der Arbeit mit der BSC weniger Anlass dazu gibt: durch die Festlegung und Kommunikation ihrer Ziele im Unternehmen hat sich die Geschäftsführung in ihrer Vorgehensweise weitgehend festgelegt. Aus Betriebsratsperspektive wird auf diese Weise eine Stringenz der Maßnahmen obligatorisch.

Daraus ergibt sich für den Betriebsrat ein wesentlich höherer Grad an Durchsetzungsfähigkeit einmal vereinbarter Vorgehensweisen. Aufgrund der gemeinsamen Arbeit der Betriebsparteien an diesem Prozess hat sich eine durch wechselseitiges Vertrauen gekennzeichnete Kooperationskultur entwickelt: während die Geschäftsleitung den Betriebsrat im Rahmen der BSC-Erarbeitung als kompetenten Partner schätzen gelernt hat, interpretiert der Betriebsrat nunmehr manche Managemententscheidung vorurteilsfreier und bearbeitet sie sachlich-kritisch mit eigenen Vorschlägen:

*„Wir wollen nicht der Verhinderer für Unternehmenserfolg sein! Dieses Image wird mit Betriebsräten ja oftmals verbunden!“*

Aus pragmatischen Gesichtspunkten wurde innerhalb des Betriebsrats ferner ein BSC-Ausschuss gegründet, der aus den Vertretern des Wirtschaftsausschusses besteht; so fallen die sonst obligatorischen Berichtszeiten weg. Die dadurch ermöglichten kurzfristigen Abstimmungen mit der Geschäftsleitung tragen ebenfalls zur kooperativen Modernisierung der TÜV Akademie bei.

Insgesamt zeigt sich der Betriebsrat überzeugt von den Chancen, welche die BSC bietet, sowohl für das Wohl des Unternehmens wie auch der Beschäftigten. Nicht zuletzt auch deshalb beteiligt er sich aktiv an der Entwicklung von Seminarkonzepten, welche die TÜV Akademie anbietet, um die eigenen positiven Erfahrungen auf ihre Kunden zu übertragen.

## VI. Auswertung der Fallstudien

Im Rahmen der zunehmenden Bedeutung wertorientierter Unternehmenssteuerung und von Human-Resource-Management hat sich die BSC als ein anerkanntes Controlling- und Planungs-Instrument herausgebildet, das ein ganzheitliches Raster zur Bewertung von Unternehmenslage und Unternehmenspotenzialen zur Verfügung stellt.

Die BSC gibt dementsprechend die strategische Richtung der Unternehmen vor, insbesondere wenn sie von Konzernzentralen auf die einzelnen Unternehmensbereiche heruntergebrochen wird. Insofern impliziert die BSC-Einführung mitunter einen engen Handlungskorridor<sup>15</sup>, der den Gestaltungsspielraum der betrieblichen Akteure, so auch des Betriebsrats, begrenzt.

Betriebsräte verfügen jedoch auch dann über Möglichkeiten, auf die Einführung und Ausgestaltung der BSC Einfluss zu nehmen, nicht zuletzt deshalb, weil die BSC in der Praxis viele mitbestimmungs- und mitwirkungspflichtige Aspekte gemäß BetrVG berührt und an diesen Stellen im originären Aufgabenbereich des Betriebsrats liegt. Prinzipiell hat der Betriebsrat die Option eines proaktiven oder eher reaktiven Umgangs mit der BSC.

Nach Auswertung der vier durchgeführten Fallstudien konnten drei unterschiedliche Handlungsstrategien von Betriebsräten (2x proaktiv, 1x aktiv, 1x reaktiv) im Umgang mit der Gestaltung der BSC herausgearbeitet werden.

Diese Vorgehensweisen variieren vor allem je

- nach Ausgestaltung der Balanced Scorecard,
- nach Tragweite der BSC und
- nach der jeweiligen betrieblichen „Sozialordnung“ bzw. Unternehmenskultur<sup>16</sup>

15 Zur „Korridorverengung“ vgl. auch Dörre 2001

16 Unter Sozialordnung verstehen Kotthoff und Reindl eine „i.d.R. spannungsgeladene, subjektiv gefühlte Zusammengehörigkeit zwischen Unternehmer und Belegschaft, die sich als gemeinsame Verantwortlichkeit für den Betrieb, als wechselseitige Abhängigkeit, als wechselseitige Einforderung von Einsatzbereitschaft und Kooperation, als Fehlen bzw. weitgehende Relativierung einer Gegnervorstellung, als Relativierung der Kontrollfrage und als Offenheit für direkte ‚Berührung‘ darstellt.“ (Kotthoff/Reindl 1990)

Folgende Übersicht soll diese unterschiedlichen Herangehensweisen der Betriebsräte veranschaulichen:

**Abb.3: BSC-Strategie der Betriebsräte als Ausdruck betrieblicher Besonderheiten:**<sup>17</sup>

Unternehmen	BSC-Ausgestaltung	Tragweite der BSC	Kurzskizze Sozialordnung	BR-Strategie im Unternehmen
<b>ABB Manufacturing &amp; Consumer Industries GmbH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ausbalancierte BSC, fungiert dennoch lediglich als Ergänzung zum traditionellen Controlling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BSC nur auf einzelne Unternehmens-/Produktbereiche heruntergebrochen</li> <li>einzelne Arbeitnehmer nehmen sie z.Zt. noch kaum wahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hohes Vertrauen des Betriebsrats in die BSC-Entwicklung der Geschäftsleitung</li> <li>informeller Einfluss des Betriebsrats auf die BSC-Entwicklung</li> </ul>	<b>Reaktiv =&gt; Mitarbeiter erschienen bislang nicht unbedingt erforderlich</b>
<b>FRIWO Gerätebau GmbH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>noch keine BSC konkretisiert bzw. vereinbart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zukünftig Anbindung der Entgeltgestaltung an die BSC möglich (Prämien) – jedoch noch keine konkreten Planungen in Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hohe BSC- und betriebswirtschaftliche Kompetenz des Betriebsrats; Mitbestimmung des Betriebsrats in paritätischem Lenkungskreis</li> </ul>	<b>Proaktiv =&gt; Mitarbeiter war/ist unbedingt frühzeitig erforderlich bzw. ermöglicht</b>
<b>swb Bremerhaven AG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>abnehmende Bedeutung der „weichen“ Faktoren. Finanzwirtschaftliche Unternehmenssteuerung steht wieder im Vordergrund</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BSC spielt keine Rolle für den Arbeitsalltag der Beschäftigten</li> <li>BSC wird nicht „heruntergebrochen“, sondern bleibt auf das ganze Unternehmen bezogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bereitschaft des Betriebsrats zur BSC-Gestaltung und Bereitschaft der Geschäftsleitung, den Betriebsrat in die BSC einzubinden</li> <li>Betriebsrat ist Mitglied im BSC-Arbeitskreis</li> </ul>	<b>Aktiv =&gt; Mitarbeiter an der BSC war zu Beginn wichtig, wird aber für die BR-Arbeit immer weniger relevant</b>
<b>TÜV Akademie GmbH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ausbalancierte BSC</li> <li>Teil des Qualitätsmanagements (QM)</li> <li>löst das finanzwirtschaftliche Controlling ab und erweitert es qualitativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkrete Anbindung an die Entgeltgestaltung =&gt; Erreichungsgrad BSC-basierter Ziele bestimmt Prämienhöhe</li> <li>Erreichungsgrad maßgeblich für interne QM-Audits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verankerung der BSC als Verhaltensanweisung im Qualitätsmanagement</li> <li>Betriebsrat verfügt als QM-Verantwortlicher über hohe BSC-Kompetenz, frühzeitige Einbindung</li> </ul>	<b>Proaktiv =&gt; Mitarbeiter war/ist weiterhin unbedingt erforderlich</b>

17 Die Strategien der Betriebsräte spiegeln ihre subjektiv empfundene Notwendigkeit ihrer Mitarbeit bei der BSC-Entwicklung wider.

Im Folgenden werden die Fallstudien anhand der ihnen zugrunde liegenden Themenbereiche

- Strategie der Unternehmen,
- Betriebsrat im Einführungsprozess der BSC,
- Gestaltung und Umsetzung der BSC im Betrieb,
- BSC-Effekte und
- Nutzen der BSC für die Betriebsratsarbeit

zusammenfassend ausgewertet.

## **VI.I Strategie der Unternehmen**

Bei allen vier konzerngebundenen Unternehmen ging die Einführung der BSC mit einer grundlegenden Strategieveränderung einher. Diese Neuausrichtung implizierte – mit Ausnahme der TÜV Akademie – eine Reorganisation der Unternehmensform, die von den Konzernzentralen vorgegeben war.<sup>18</sup>

Die BSC sollte aus der Sicht der Konzernzentralen vor allem dazu dienen, einerseits die Effizienz, Effektivität und Eigenständigkeit der dezentralen Unternehmenseinheiten zu steigern und andererseits die Unternehmenslage im Vergleich zu anderen Unternehmensteilen bewertbar zu machen.

Dabei hatten alle vier Unternehmen den Anspruch, mit Hilfe der BSC und der frühzeitigen Einbindung des Betriebsrats in deren Entwicklung die ambivalenten Anforderungen des Marktes zwischen vermehrt kurzfristigen Kapitalerwartungen der Investoren auf der einen Seite und der Notwendigkeit einer langfristigen Unternehmenssteuerung auf der anderen Seite zu bewältigen. Die Beteiligung des Betriebsrats bzw. die Konsensorientierung des Unternehmens waren also wesentliche strategische Elemente, die den Erfolg der BSC und dementsprechend des Unternehmens ermöglichen sollten. Die evaluierten Unternehmen wollten dadurch ein nicht zu unterschätzendes Risiko minimieren, das sich mit Top-Down-Instrumenten wie der BSC verknüpft: das Unterlaufen der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung infolge von vorformulierten Konzepten, die allein auf die Unternehmens-, nicht aber auf die Mitarbeiterziele zugeschnitten erscheinen. Dies kann die BSC-Einführung nachhaltig gefährden und später kaum mehr durch ungleich größere Anstrengungen zur Akzeptanzfindung bei den Beschäftigten kompensiert werden.

Ebenso sollte bei allen vier Unternehmen eine größere Transparenz über die Unternehmensziele, adäquate Strategien und passende Kennzahlen erreicht werden, was durch die Einbindung des Betriebsrats in einem ersten Schritt bereits realisiert wurde.

## **VI.II Betriebsräte im Einführungsprozess der Balanced Scorecard**

Die BSC-Beteiligung des Betriebsrats auf Initiative der Unternehmen bestätigt die Annahme aus der Vorstudie (vgl. Abel 2001), dass der Betriebsrat in vielerlei Hinsicht eine tragende Rolle bei der Etablierung der BSC einnehmen kann und in vielen Fällen bereits einnimmt.

Vor allem dann, wenn über die BSC im Rahmen eines systematischen Projektmanagements, z.B. in entsprechenden Projektgruppen und mit einem paritätisch besetzten Lenkungskreis beider Betriebsparteien, entschieden wird, kommt die BSC als gemeinsames Veränderungsprojekt sowohl dem Unternehmen als auch den Beschäftigten zugute. Wie am Beispiel der FRIWO Gerätebau GmbH deutlich wurde, konnte der Betriebsrat in seiner Funktion als Mitglied des Lenkungskreises einen übereilten, wenig konzeptionellen Einführungsprozess deutlich verlangsamen und eine neue systematische Planungsphase einleiten. Dadurch bewahrte er die beteiligten Akteure vor unangemessenen Maßnahmen für eine gute Strategie und dementsprechend hohen Folgekosten. Dies bestätigt ebenfalls die Annahme, dass kooperative Modernisierung

18 Allerdings war auch die TÜV Akademie durch die gleichzeitige Implementierung eines Haustarifvertrages mit einer grundlegenden Neuausrichtung der Unternehmensphilosophie konfrontiert.

selbst für die Entwicklung der BSC als – laut Kaplan und Norton – originäres Managerinstrument entscheidende Vorteile hat.<sup>19</sup> Ohne paritätische Projektsteuerung besteht stets das Risiko, dass die BSC trotz großen Aufwands nicht die erhofften Effekte mit sich bringt, selbst wenn der Betriebsrat – wie bei der swb Bremerhaven AG – im Rahmen seiner Beteiligungsmöglichkeiten großes Engagement zeigt. Ursachen sind dann i.d.R. mangelnde Verbindlichkeiten für beide Betriebsparteien und vor allem bei den jeweils „Betroffenen“ als willkürlich empfundene Strategieveränderungen, die zu Motivationsverlusten führen.

Mit seiner frühzeitigen Beteiligung kann der Betriebsrat darüber hinaus ein latentes Risiko der BSC-Gestaltung verringern: im Sinne des „Herunterbrechens“ von Zielen bleibt den Beschäftigten oftmals kein wirklicher Verhandlungsspielraum mehr bei Zielvereinbarungen. Inhalte von Ziel-„Vereinbarungs“-Gesprächen sind dann oftmals die Umsetzungsmaßnahmen der Zielvorgaben. Dies kann sich gerade bei einer Verknüpfung von Entgelt und vorgegebenen BSC-Zielen für die Beschäftigten nachteilig auswirken (Kurdelbusch 2001). Wie bei der TÜV Akademie GmbH kann der Betriebsrat indessen sowohl bei der für alle Unternehmensbereiche „obersten“ BSC – gewissermaßen einer Zielvereinbarung auf oberster Ebene – auf die Verhältnismäßigkeit der Kennzahlen hinsichtlich ihrer Auswahl und Zielwerte Einfluss nehmen. Darüber hinaus vermag er ein für die Beschäftigten „faires“ Herunterbrechen der BSC sicherzustellen, das insofern echte Zielvereinbarungen ermöglicht, als dass sie einen Kompromiss aus Unternehmens- und Beschäftigtenzielen darstellen.

Bestenfalls konzipiert das Unternehmen ein BSC-basiertes Kennzahlensystem, das die Interessen der Beschäftigten von vornherein gleichberechtigt in die BSC integriert, wie es bei der ABB Manufacturing & Consumer Industries GmbH der Fall ist. Hier sieht der Betriebsrat aufgrund dieser spezifischen Entwicklung keine Notwendigkeit seiner Beteiligung.

Durch die Auswertung der vier Fallstudien wurde als eine Konsequenz des Betriebsratsengagements bei der BSC-Gestaltung deutlich, dass auch die Beschäftigten direkt an und mit der BSC partizipieren:

Bei der TÜV Akademie fungierte der Betriebsrat als entscheidender Multiplikator zu den Beschäftigten. Dagegen hat sich die BSC bei der swb Bremerhaven u.a. aufgrund ihrer schwindenden direkten Bedeutung für die Mitarbeiter nicht als Anreizinstrument etabliert. Ebenso wenig hat sich die BSC von ABB als gemeinsamer Orientierungsrahmen für die Belegschaft entwickelt, was vermutlich auch auf die nur informelle Einbindung des Betriebsrats seinerseits und seitens des Unternehmens zurückzuführen ist.

Die Fallstudien zeigen darüber hinaus, dass diejenigen Betriebsräte den größten Einfluss auf die BSC-Gestaltung nehmen konnten, die bereits über entsprechendes Vorwissen über die BSC verfügten. Dies war vor allem bei FRIWO und der TÜV Akademie der Fall. Ihre in den Unternehmen einzigartigen Kenntnisse zur BSC tragen zur Etablierung der Betriebsratsrolle als betriebliche Experten bei, die für eine pragmatische und verlässliche Unternehmenssteuerung mit der BSC nützliche Informationen beisteuern können. Zu den Kernkompetenzen für Betriebsräte gehören gemäß der evaluierten vorhandenen Qualifikationen und Bedarfe neben Grundkenntnissen zur BSC vor allem betriebswirtschaftliches Basiswissen, außerdem methodische Kenntnisse, d.h. Kenntnisse über die angemessene Erhebung und Interpretation von Kennzahlen, und nicht zuletzt ein fundierter Wissensstand über den Zusammenhang von BSC und betrieblicher Mitbestimmung gemäß BetrVG. Verlässt sich der Betriebsrat indessen ausschließlich auf seine gute Betriebskenntnis, lässt er Chancen ungenutzt, Einfluss auf die strategische Steuerung des Unternehmens zu nehmen.

### **VI.III Gestaltung und Umsetzung der Balanced Scorecard in den Betrieben**

Wie einleitend bereits angemerkt, nimmt die BSC in den untersuchten Unternehmen jeweils betriebsspezifische Ausprägungen an. Als ein wesentliches Ergebnis der qualitativen Untersuchung lässt sich deshalb bereits festhalten, dass es keine allgemeingültige BSC gibt, die auf jedes Unternehmen übertragbar ist.

19 Zum ökonomischen Erfolg kooperativer Modernisierung vgl. Wannöffel/Abel 2001

In der Managementliteratur findet sich jedoch oftmals eine Dominanz der finanzwirtschaftlichen über die anderen Perspektiven, weil sie die letztlich ausschlaggebende Dimension des Unternehmenserfolgs darstellt (PWC 2/2001, S. 17ff). In den vier evaluierten Unternehmen kann im Gegensatz dazu durchaus von einer relativ ausgewogenen Kennzahlenstruktur gesprochen werden, d.h. die finanzwirtschaftliche Perspektive weist nicht etwa ein deutliches Übergewicht in der Anzahl der Kennzahlen auf, sondern steht quantitativ in einem ausbalancierten Verhältnis zur Kunden-, zur Prozess- und zur Mitarbeiterperspektive. Die Verbesserung der Unternehmensergebnisse ist demnach im Sinne der BSC-Philosophie auf allen Ebenen gleichermaßen gewichtet.

Ebenfalls einheitlich stellt sich die Ausgestaltung der Mitarbeiterperspektive dar: ihre Bestandteile sind insbesondere Kennzahlen, die die Motivation der Mitarbeiter selbst abbilden (wie Mitarbeiterzufriedenheit, Personaltreue) und die Bedeutung der Mitarbeiter für die Innovationskraft der Unternehmen herausstellen (wie Schulungsquote, Verbesserungsvorschläge/Mitarbeiter), nicht aber solche, die die Mitarbeiter anhand von Kennzahlen wie „Mitarbeiterproduktivität“ oder „Umsatz/Mitarbeiter“ lediglich als Kostenfaktor betrachten. Dies ist vor allem auf die Beteiligung der Betriebsräte in den Unternehmen zurückzuführen: bei FRIWO, der swb und der TÜV Akademie sehen die Betriebsräte hier ihr Hauptbeteiligungsfeld und engagieren sich dementsprechend stark. Bei ABB wurde die BSC auch ohne besonderes Eingreifen des Betriebsrats entsprechend zugeschnitten. In allen vier Unternehmen konnte ein Grundverständnis von BSC-Unternehmenssteuerung etabliert werden, das die Förderung der Human-Ressourcen als Ausgangspunkt und notwendige Bedingung für Verbesserungen auf der Prozess-, der Kunden- und der finanziellen Ebene vorsieht.

Als ernsthaftes Problem erweist sich indessen die Erhebung der vereinbarten „weichen“ Kennzahlen. Obschon sie idealtypisch in die BSC integriert wurden, werden sie z.T. nur nach dem subjektiven Gefühl von Vorgesetzten (ABB) dokumentiert oder anhand von Erhebungsmethoden evaluiert, die nicht angemessen sind. So wird „Mitarbeiterzufriedenheit“ teilweise über die interne – wenn auch anonyme – Auswertung von schriftlichen Mitarbeiterfragen „gemessen“. Dadurch kann kein differenziertes Bild über den Stand der Mitarbeiterzufriedenheit entstehen. Ebenfalls methodisch fragwürdig ist, dass z.T. mehrere Kennzahlen durch die Erhebung einer Variable abgedeckt werden. Z.B. geben Seminarbeurteilungen sowohl über Kundenzufriedenheit als auch zur Qualität der Produkte Auskunft, wodurch die Balance der BSC verzerrt wird. Alle Unternehmen verfügen gerade bei den „weichen“, aufwändiger zu erhebenden Kenngrößen über zu geringe Erhebungskapazitäten (insbesondere qualifiziertes Personal), was dazu führt, dass die „weichen“ Kennzahlen gegenüber den „harten“ qualitativ im Hintergrund bleiben. Damit laufen die Unternehmen Gefahr, z.T. schon am Beginn der betrieblichen Leistungserstellung die Mitarbeiter- respektive Innovationspotenziale weder genau zu kennen noch zielgerichtet ausbauen zu können. Für die „weichen“, qualitativen Kenngrößen aus den anderen Perspektiven, z.B. Kundenzufriedenheit, gilt dies ebenso.

Fehlanzeige herrscht im Rahmen der Mitarbeiterperspektive darüber hinaus bei allen evaluierten Unternehmen in Bezug auf Kennzahlen, die den Belastungsstand der Beschäftigten abbilden. In keinem Unternehmen werden zusammenfassende Kennzahlen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz in die BSC integriert, obwohl die Erhebung entsprechender Daten für die Unternehmen obligatorisch ist und zum Teil auch vorliegt (z.B. Krankenstandmessungen, vor allem aber Gefährdungsanalysen für psychische und physische Belastungen, die außerdem ein mitbestimmungspflichtiger Tatbestand nach BetrVG sind). Gerade über die Reduzierung von Belastungen lässt sich Unternehmenserfolg maßgeblich positiv beeinflussen, bei entsprechenden Erhebungsmethoden auch gleichzeitig die Mitarbeiterzufriedenheit herausarbeiten (vgl. BIT-Schriften, Reihe Balance). Da die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit insbesondere vor dem Hintergrund einer zukünftigen Alterung von Belegschaften zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor werden wird, z.B. auch zur Stärkung der unternehmerischen Innovationskraft (Jasper 2001), könnte die Aufnahme gesundheitsbezogener Kennzahlen in die Mitarbeiterperspektive deshalb ein wichtiges Element der BSC darstellen, um die beabsichtigte Wirkungskette zu erreichen.

Als unterschiedlich gestaltet erweist sich bei den evaluierten Unternehmen der Grad des „Herunterbrechens“ der BSC. Bei der swb gilt sie bislang lediglich für das ganze Unternehmen, bei ABB für einzelne Unternehmensbereiche, bei der TÜV Akademie zieht sie sich dagegen idealtypisch wie ein roter Faden von



der Formulierung der Unternehmensstrategie bis auf die Ebene einzelner Mitarbeiter hindurch. FRIWO befindet sich dagegen noch im Anfangsstadium des Planungsprozesses und kann dazu bisher keine Informationen liefern. Aus den Fallstudien kann abgeleitet werden, dass gerade eine nicht „heruntergebrochene“ BSC insofern halbherzig ist, als dass sie keine steuerbare Wirkungskette erzeugt und deshalb Anhängsel des traditionellen finanzwirtschaftlichen Controllings bleibt. In diesem Fall läuft sie Gefahr, wegen geringer Rückführbarkeit von Erfolgen und Misserfolgen auf Strategien und einzelne Maßnahmen, die anhand der BSC entwickelt wurden, an Bedeutung für das Unternehmen zu verlieren.

#### **VI.IV Effekte der Balanced Scorecard**

Da die BSC in allen vier Unternehmen noch sehr jung ist und sich ihre Einführung über die skizzierten Wirkungsketten nur zeitverzögert auswirkt, sind noch nicht in allen Perspektiven Erfolge oder negative Effekte auf die Arbeit mit dem neuen Steuerungsinstrument zurückführbar.

Dennoch lassen sich laut Einschätzung aller befragten Betriebsräte bei den evaluierten Unternehmen zumindest im Anfangsstadium der BSC Verbesserungen insbesondere im Bereich der innerbetrieblichen Kommunikation und Transparenz identifizieren. Nicht nur die Betriebsräte, sondern ebenso die Beschäftigten werden aufgrund der BSC-Einführung intensiver über die Unternehmensziele und geplanten Maßnahmen informiert, auf die sie ihr Handeln hin ausrichten können. Insofern nutzt die BSC nicht nur der Geschäftsleitung als Steuerungsinstrument, sondern gleichermaßen den Beschäftigten auch als Gerüst, das Unsicherheiten über betriebliche Entwicklungen vermeiden hilft.

Wichtig herauszustellen ist ebenso, dass die BSC nach Einschätzung der interviewten Betriebsräte bislang in keinem Unternehmen Verschlechterungen der wirtschaftlichen Ergebnisse sowie der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen mit sich gebracht hat!

Je nach Ausprägung bzw. Tragweite ist ihre Funktionalität jedoch entscheidend mit entsprechenden Anreizmechanismen, insbesondere monetärer Art, und offener Informationspolitik der Geschäftsleitung über den jeweiligen Leistungsstand für die Beschäftigten verknüpft.

Ohne die Chance auf Entgeltsteigerung durch die Verknüpfung der Prämien an vorab definierte BSC-Ziele würde die BSC, z.B. von den Beschäftigten der TÜV Akademie, nicht dauerhaft getragen. Gleiches erwartet die Betriebsratsvorsitzende von FRIWO von der Einführung eines ausgewogenen Kennzahlensystems. Eine Entgeltverknüpfung der BSC bei ABB und der swb scheint derzeit nicht praktikabel und sinnvoll, da die jeweilige BSC nicht direkt bis auf die Mitarbeiterebene reicht und reichen soll. Dennoch ist auch bei der swb zu beobachten, dass eine unausgeglichene Gewichtung der BSC durch das Management und die fehlende regelmäßige Information der Beschäftigten über BSC-Zwischenstände eine Ablehnungshaltung bei den Mitarbeitern erzeugt, die dem eigentlichen Ziel der BSC zuwiderlaufen kann.

Die Systematik der BSC hat sowohl bei ABB als auch bei der TÜV Akademie zu einer Identifikation des Schulungsbedarfs, einer erhöhten Schulungsquote und damit zu einem höheren Qualifikationsstand der Belegschaft geführt. Diese Konzentration auf Wissensentwicklung ist bei FRIWO ebenfalls eingeleitet worden und befindet sich bei der swb in Planung. Die Unternehmen haben damit erkannt, dass die Mitarbeiterperspektive einen wesentlichen Katalysator für Innovationen darstellt. Auf diese Weise dient die BSC z.T. auch als Instrument zur Integration von Wissensmanagement in die strategische Steuerung der Unternehmen.

#### **VI.V Der Nutzen der Balanced Scorecard für die Betriebsratsarbeit**

Trotz der Möglichkeit zur strategischen Einflussnahme auf die Unternehmenssteuerung, die sich für die Betriebsräte im Zuge der BSC-Einführung mal mehr und mal weniger ergab, verstehen sie sich in diesem Zusammenhang nicht als strategische Akteure in ihren Unternehmen. Zurückzuführen ist dies vor allem darauf, dass die Betriebsräte, die ohnehin immer mehr Verantwortungsbereiche übernehmen, die Zuständigkeit für strategische und operative Unternehmenssteuerung nicht in ihrem originären Aufgabenspektrum sehen. Hieraus lässt sich eine gewisse Skepsis vor Kompetenzverschiebungen ableiten, die die traditionel-

le Rolle des Betriebsrats verändern würden. Nach Meinung der befragten Betriebsräte aller untersuchten Unternehmen bleibt es vielmehr eine ihrer Hauptaufgaben, manchmal den „Finger in die Wunde zu legen“ bzw. betriebliche Fehlentwicklungen rechtzeitig aufzuzeigen, anstatt selbst ständig offensiv in die operative Unternehmenssteuerung einzugreifen.

Trotzdem bereichert die BSC die normale Betriebsratsarbeit qualitativ sehr stark: das Kennzahlenraster liefert dem Betriebsrat eine kontinuierliche klare Faktenlage zur Beurteilung der Unternehmenssituation. Auf dieser Basis steht ihm speziell ein Instrument zur Verfügung, frühzeitige (Fehl-) Entwicklungen zu thematisieren und entsprechende Strategien oder Maßnahmen einzuleiten. Insgesamt versachlicht sich durch die Transparenz zunehmend das Verhältnis zur Geschäftsleitung. Der informierte Betriebsrat findet sich somit „auf gleicher Augenhöhe“ mit der Geschäftsleitung wieder. Die befragten Betriebsräte, die alle in den Entwicklungsprozess der BSC eingebunden sind, konnten bestätigen, dass sie infolge der BSC-Einführung als kompetente Partner der Geschäftsleitung wahrgenommen werden, ohne dass dafür ein betriebswirtschaftliches Studium Voraussetzung ist. Für Betriebsräte liegt der „Charme“ der BSC vor allem in der vergleichsweise einfachen Handhabung, die es ihnen ermöglicht, sich an der Formulierung von Unternehmenszielen und -strategien zu beteiligen.

Darüber hinaus schafft die BSC Verbindlichkeiten auch für die Geschäftsleitung, d.h. die Geschäftsleitung muss sich an vereinbarte Ziele, Strategien und Maßnahmen halten, um die ganzheitliche Wirkungskette der BSC nicht abreißen zu lassen. Dies trägt vor allem zur Reduzierung einer latenten Unsicherheit im Betriebsrat über etwaige Richtungswechsel der Geschäftsleitung bei, über die vor Einführung der BSC alle interviewten Betriebsräte zu berichten wussten.

Voraussetzung für die Aufwertung der betrieblichen Mitbestimmung infolge der gemeinsamen BSC-Entwicklung ist jedoch ein fundierter Kenntnisstand über die BSC.

Dazu gehören vor allem folgende Qualifikationen:

- Kenntnisse über Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten bei der BSC-Gestaltung; hierzu gehören u.a. Aspekte wie Personalbefragungen, Kontrollmaßnahmen, Zielvereinbarungen, variable Entgeltbestandteile, Verbesserungsvorschläge, Durchführung von Bildungsmaßnahmen, Kundenbefragungen u.v.m.<sup>20</sup>
- die Wirkungsweise der BSC
- die Einführungsvoraussetzungen von BSC, z.B. Projektmanagement
- Auswahl von Kennzahlen und Methoden ihrer Erhebung
- Interpretation von Kennzahlen
- Ergebnis-Visualisierung innerhalb der vier Perspektiven und PC-gestützte Ergebnisauswertung wie -präsentation
- praktische Anknüpfungsmöglichkeiten an Zielvereinbarungen und an die Entgeltgestaltung.

20 Vgl. Däubler 2001



## VII. Zusammenfassender Ausblick

Aufbauend auf einer Präsentation von Umfrageergebnissen zum Thema „BSC im Arbeitsfeld von Betriebsräten“ (Abel 2001) wurden vier tiefere betriebliche Fallstudien durchgeführt. Diese sollten die Erfahrungen von Betriebsräten, die mit der BSC konfrontiert sind, bündeln und deren Pionierkompetenzen einem breiteren Publikum zur Diskussion stellen. Zielsetzung der Fallstudien war es insbesondere, die Einführung der BSC aus dem Blickwinkel der betrieblichen Interessenvertretung zu untersuchen, um zu überprüfen, welche Effekte die BSC für die Beschäftigten, die Betriebsratsarbeit sowie die betriebliche Leistungserstellung aus Arbeitnehmerperspektive mit sich bringt.

Die erste quantitative Befragung der „BSC im Arbeitsfeld von Betriebsräten“ ergab, dass trotz des Anspruchs der BSC, Transparenz und unternehmensinterne Kommunikation zu verbessern, bisher nur wenige Betriebsräte über das Instrument informiert, geschweige denn mit ihm vertraut sind. Die BSC ist demnach noch weit davon entfernt, sich als fester Bestandteil im Arbeitsfeld der betrieblichen Interessenvertretung zu etablieren.

Anhand der vier Fallstudien konnte jedoch herausgearbeitet werden, dass die Mitwirkung von Betriebsräten an der BSC-Entwicklung ein zentrales Element zur Realisierung der Chancen und Vorteile, die sich durch die BSC eröffnen, sowohl für die Unternehmen, für die Beschäftigten als auch für die Betriebsratsarbeit darstellt. Gerade im Zuge des paradigmatischen Bedeutungswandels hin zu Steuerungsmodellen, die den Vermittlungsschritt zwischen der Entwicklung von Human-Ressourcen, Kapitalgeberinteressen und strategischer Unternehmenskonzeption leisten, erhält die Mitwirkung von Betriebsräten an der BSC eine besondere Bedeutung: die BSC bietet ihnen den Zugang, sich als strategische Akteure im Unternehmen zu positionieren.<sup>21</sup> Nicht nur vor dem Hintergrund einer transparenten und detaillierten Datenbasis für die Betriebsratsarbeit und der Chance zur Verbesserung der Mitarbeiterbelange, sondern ebenso zur Anpassung der BSC an vorhandene oder geplante Elemente der Leistungs politik, z.B. Zielvereinbarungen und Leistungsprämien, ist die Beteiligung erforderlich.

Da die BSC ein Top-down-Instrument darstellt und daher i.d.R. vorhandene beteiligungsorientierte Konzepte im Unternehmen dominiert, empfiehlt sich die frühzeitige Einschaltung des Betriebsrats, um von Anfang an die Entwicklung einer ausbalancierten BSC sicherzustellen. Dabei geht es vor allem um die Erarbeitung „fairer“, ausschließlich rahmensetzender Zielvorgaben, damit erfolgreiche Partizipationselemente nicht ausgehebelt, z.B. Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten – sofern diese mitarbeiterorientiert gestaltet sind – nicht obsolet werden.

Die Fallstudien konnten allesamt zeigen, dass eine ausgewogene BSC von Erfolg gekrönt wird, wenn der Betriebsrat rechtzeitig darüber informiert wird und die prinzipielle Möglichkeit seiner Mitwirkung erhält. Allein durch die vielen mitbestimmungsrelevanten Aspekte bei der BSC-Umsetzung<sup>22</sup> verfügt der Betriebsrat auch über rechtliche Mittel, um die Ausgestaltung der BSC konkret zu beeinflussen.

Die BSC sollte deshalb zum zentralen Bestandteil seiner Arbeit werden, da sie unter diesen Voraussetzungen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern in vielerlei Hinsicht Vorteile bietet: Transparenz, Entlastung aufgrund verbindlicher Strategien und Maßnahmen, mitunter Chancen zur Entgeltsteigerung u.v.m.

Die Studie konnte ebenfalls belegen, dass die Partizipationsbereitschaft von Betriebsräten umso mehr steigt, je mehr sie über die BSC, ihre Funktionsweise etc. wissen. Hier besteht jedoch noch großer Nachholbedarf: zum einen müssen Betriebsräte in einem ersten Schritt für die BSC sensibilisiert werden, was u.a. mit dieser Studie beabsichtigt wird. Ziel muss es zum anderen mittelfristig sein, Qualifizierungsbausteine zu entwickeln, die den Betriebsrat nicht nur dazu befähigen, die BSC für die traditionelle Betriebsratsarbeit zu

21 Die BSC kann damit zur Re-Regulierung von Mitbestimmung angesichts der „Anonymisierung und Versachlichung betrieblicher Herrschaft“ (Dörre 2001) fungieren.

22 Vgl. Däubler 2001

nutzen<sup>23</sup>, sondern aufgrund seiner BSC-Kompetenzen ebenso auf die strategische Steuerung des Unternehmens im Sinne der Beschäftigten einzuwirken.

In naher Zukunft werden weitere Entwicklungen, z.B. der Baseler Akkord II<sup>24</sup>, als weitere Facette von werorientierter Unternehmenssteuerung zu Herausforderungen, den Aufbau von ausbalancierten Kennzahlensystemen wie der BSC voranzutreiben. Betriebsräte sollten sich darauf bereits frühzeitig vorbereiten, um an der Erarbeitung entsprechender Instrumente im Sinne der Belegschaften proaktiv mitwirken zu können. Damit bestimmen sie wesentlich das Gleichgewicht zwischen verantwortungsvoller Leistungs politik, Partizipationschancen und Unternehmenswert(en).

23 Einige modifizierte Ansätze der BSC werden insbesondere auf die verbesserte Strukturierung der Betriebsratsarbeit ausgerichtet, nicht aber vornehmlich auf die Inhalte der Betriebsratsarbeit (vgl. z.B. die Beteiligungs-Strategie-Card für Betriebsräte in [www.trafo-br.de](http://www.trafo-br.de); hier entspricht die finanzielle Perspektive den Betriebsratszielen, die Kunden verkörpern Mitarbeiter und Geschäftsführung, die Prozessperspektive bezieht sich auf die eigene Leistungserstellung und die Mitarbeiterperspektive betrifft die Betriebsratsmitglieder). Solche Ansätze bleiben allerdings auf den traditionellen Aufgabenbereich des Betriebsrats beschränkt und greifen vorhandene BSCs in den Unternehmen nicht auf.

24 Das Konsultationspapier des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht („Basel II“) beschreibt die Neuregelung einer angemessenen Kapitalausstattung international tätiger Banken, die 2005/6 in Kraft treten soll. Infolgedessen werden Kredite mittelfristig an Unternehmen auf Grundlage einer individuellen Bonitätsprüfung vergeben, die zu einem großen Teil anhand „weicher“ Faktoren durchgeführt wird und insofern eine hohe Kongruenz mit der Bewertungssystematik der BSC aufweist.

# Literatur

- Abel, R. (2001): Die Balanced Scorecard im Arbeitsfeld von Betriebsräten – eine Präsentation von Umfrageergebnissen, Düsseldorf.
- Bierach, B. (2002): Erstaunliche Szenen; in: Wirtschaftswoche Nr. 13, S. 80-83.
- BIT-Schriften zur konsensorientierten Unternehmensführung, Reihe Balance, Heft 3,5&7 (2000-2001), Hrsg.: bfw/BIT e.V.
- Däubler, W. (2001): Beteiligungsrechte des Betriebsrates/Wirtschaftsausschusses bei Einführung und Anwendung neuer mitarbeiterorientierter Controlling-Instrumente am Beispiel der Balanced Scorecard, Düsseldorf, Expertise erstellt für die Hans-Böckler-Stiftung.
- Dörre, K. (2001): Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value; in: KzfSS, 53. Jg., S. 675-704.
- Eberwein, W./Tholen, J (1990): Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik, Frankfurt a.M.
- Havighorst, F./Müller, S.G. (2000): Mehr als Kennzahlen – Balanced Scorecard als Beteiligungschance nutzen, Arbeitspapier 29 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1998): Shareholder Value: Unternehmensstrategien und neue Strukturen des Kapitalmarktes; in: Hirsch-Kreinsen, H./Wolf, H. (Hg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist, Berlin, S. 195–222..
- Jasper, G. (2001): Personalcontrolling: So verbessern Sie die Innovationsbedingungen im Unternehmen, Publikation im Transferprojekt des BMBF „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“; in: Der Controlling-Berater, Heft 2/2001, und: [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de).
- Kaplan, R./Norton, D. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- Kotthoff, H./Reindl, J (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe: Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen.
- Kurdelbusch, A. (2001): Variable Vergütung bedeutet Wettbewerb und Risiko; in: Die Mitbestimmung 6/2001, S. 22-25.
- Moldaschl, M./Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes – Zur Dialektik von Kooperation und Herrschaft; in: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin.
- Müller, S.G. (2002): Die >Balanced Scorecard<; in: Computer Fachwissen 02/2002, S. 4-7.
- Müller-Jentsch, W. (1998): Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und ihre Auswirkungen auf die Interessenvertretungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern; in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 31. Jg., S. 575-584.
- PriceWaterhouseCoopers – Human Resource (2/2001): Die Balanced Scorecard im Praxistest: Wie zufrieden sind Anwender?; unter: [www.pwc.de](http://www.pwc.de).
- Pries, L./Pries, K./Wannöffel, M. (2001): Internetgestützte neue Kooperationsformen von Arbeitnehmervertretungen in transnationalen Konzernen – Zum Stand sozialwissenschaftlicher Forschung und ausgewählte Praxisbereiche, Düsseldorf.
- Wannöffel, M. (2001): Ökonomischer Erfolg durch betriebliche Mitbestimmung – ein Widerspruch?; in: Abel, J./Ittermann, P. (Hg.): Mitbestimmung an den Grenzen? – Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Europa, München u. Mering, S. 109-123.
- Wannöffel, M./Abel, R. (2001): Innovation und ökonomischer Erfolg durch Prozesse kooperativer Modernisierung, Düsseldorf..
- Wannöffel, M. (2002): Professionalisierung der Betriebsratsarbeit?; in: FIAB Jahrbuch (i.E.).
- Weber, J./Schäffer, U. (2000): Balanced Scorecard & Controlling, Wiesbaden.
- Wunder, T./Baur, M. (2000): Die Balanced Scorecard unternehmensweit einführen; in: Controlling, Heft 11, S. 549-556.
- Wunderer, R./Jaritz, A. (1999): Unternehmerisches Personalcontrolling, Neuwied..



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



