

In den letzten beiden Jahrzehnten hat sich die Balanced Scorecard zu einem wichtigen und beliebten Bestandteil des Controllings von Gesundheits- und Non-Profit-Organisationen entwickelt. Dabei darf allerdings auch nicht übersehen werden, dass in Gesprächen mit Praktikern immer wieder Ernüchterung über den Aufwand zur Entwicklung und Umsetzung sowie den daraus resultierenden beschränkten „praktischen“ Nutzen geäußert wird. Dieser Artikel zeigt die Möglichkeiten des Einsatzes der Balanced Scorecard innerhalb der Organisationen auf. Er soll damit einen Beitrag zur richtigen Bewertung der damit verbundenen Möglichkeiten leisten und eine realistische Einschätzung, die mit der Erwartung an den Einsatz verbunden werden, erleichtern.



Foto: titelio/Fotolia

Cockpit oder Navigator?

Die Balanced Scorecard in der Gesundheitswirtschaft

Die Balanced Scorecard ist vor allem bei Organisationen der Gesundheitswirtschaft und bei Non-Profit Organisationen, die neben der rein finanziellen Perspektive weitere Perspektiven in ihrem Zielsystem verankert haben, verbreitet. Die Ziele für Organisationen in diesem Bereich werden meist mit einem Dreieck beschrieben. Neben der Perspektive Kostendeckung bzw. angemessener Gewinn sind dies die Ziele Qualität und Kundenzufriedenheit oder Prozesslaufzeiten. Dabei sind natürlich Konflikte nicht immer auszuschließen. Bei konsequenter Anwendung und Umsetzung der wirtschaftlichen Prinzipien wird relativ schnell deutlich, dass ein rationales Verhalten zur Lösung dieser Konflikte nur durch die konsequente Anwendung des Minimal- bzw. Maximalprinzips führen kann. Dabei muss ein Faktor als konstant definiert werden, etwa die Forderung nach einer „befriedigenden Qualität des Outputs“. Der andere Faktor kann dann entsprechend optimiert werden – in diesem Falle würde das bedeuten, die „Kosten

der Input-Faktoren“ zu minimieren. In einer Balanced Scorecard lassen sich solche Zielkonflikte relativ gut abbilden, wenn die angestrebten Zielwerte mit entsprechenden Vorgaben und Maßnahmen verknüpft sind.

Das Cockpit: BSC als Reporting-Anwendung

Klassischerweise bilden Kennzahlensysteme mithilfe von quantitativen Kennzahlen den Stand und die Entwicklung einer Organisation ab. Dabei stehen finanzielle Betrachtungsweisen im Zentrum. Natürlich können aber auch Kennzahlen entwickelt werden, die die Entwicklung anderer Organisations- bzw. Unternehmensbereiche (Service- und Qualitätsstandards, Kundenzufriedenheit etc.) abbilden.

In einem Reporting-System werden nun Kennzahlen in einer standardisierten Form und in standardisierten Intervallen – normalerweise monatlich bzw. quartalsweise – zur Unterstützung der operativen Führung eines Betriebes zusammengefasst. Häufig erfolgt eine Aufbereitung der Zahlen in

einem Bericht, der den entsprechenden Verantwortlichen dann personalisiert vorgelegt wird. Dieser Bericht kann auch als „Cockpit“ bezeichnet werden, weil er die notwendigen Steuerungsinformationen in einer anschaulichen und oft auch personalisierten Form enthält. Die Vorteile eines solchen Reportings sind:

1. Die identifizierten strategischen Erfordernisse der Organisation werden möglichst zielgenau in operative Anforderungen umgesetzt.
2. Die steuerungsrelevanten Informationen für die Strategieumsetzung werden sukzessive erhoben und liegen den jeweiligen Verantwortlichen zeitnah vor. ▶



Prof. Dr. Björn Maier, Studiengangsleiter Gesundheitsmanagement/Soz. Einr., Duale Hochschule Baden-Württemberg Mannheim