

Coaching mit der Balanced Scorecard (BSC)¹:

Die *Private Balanced Scorecard (PBSC)*

In den letzten Jahren hat die Balanced Scorecard (BSC) in der Management- bzw. Unternehmensberatung großen Anklang gefunden. Es handelt sich hierbei eine Methode, mit deren Hilfe eine Unternehmensstrategie auf relevante, messbare Erfolgsfaktoren in Form von Kennzahlen in den vier Perspektiv-Bereichen:

- **Finanzen**
- **Kunden/Markt**
- **Prozesse/Aufbau-/Ablauforganisation** und
- **Mitarbeiter bzw. Human Resources**

ausgerichtet wird.

Die Methode beruht letztlich auf der Erkenntnis, dass Zielorientierung, Messbarkeit der Ziele und die Kommunizierbarkeit der Unternehmensstrategie, detailliert bezogen auf die einzelnen Unternehmensbereiche, wichtige Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sind.

Ausgehend von dem betriebswirtschaftlichen bzw. Management-Konzept der Balanced Scorecard habe ich eine "**Private Balanced Scorecard**" zum Einsatz im **Coaching** entwickelt, die in der Personal-Ent-Wicklung eingesetzt werden kann. Sie beruht auf den folgenden **Perspektiven** (wobei diese im Einzelfall kein Muss sind, sondern z.B. auch Offenheit für weitere Themen besteht):

¹ Vgl. z.B. GEHRINGER, J. & MICHEL, W.: Frühwarnsystem Balanced Scorecard. Unternehmen zukunftsorientiert steuern. Mehr Leistung, mehr Motivation, mehr Gewinn. Düsseldorf/Berlin 2000.

1. **Mission / Vision / strategische Ziele des Klienten**
2. **Berufliche Perspektive (in persönlicher und fachlicher Hinsicht)**
3. **Die Perspektive "Körper & Gesundheit"**
4. **Die Perspektive "Kontakt & Kommunikation"**
5. **Die Finanzperspektive**
6. **Die ??-Perspektive (individuell definiert, z.B. Kreativität, Spiritualität ...)**

Die Entwicklung einer "**Private Balanced Scorecard**" beginnt nach der **Formulierung einer persönlichen Vision bzw. Mission und der strategischen Ziele** in den einzelnen Perspektivbereichen (z.B. im Bereich "Körper & Gesundheit": *Ich bin gesund und körperlich fit*). Es folgt eine **Analyse der Stärken und Schwächen bzw. der Chancen und Risiken** in den jeweiligen Perspektivbereichen. Anschließend werden konkrete **wohlgeformte Ziele** für die einzelnen Perspektiven definiert (z.B.: *Ich jogge mindestens drei mal pro Woche jeweils 20 Minuten lang*). **Checklisten** und ein **Vertrag mit sich selbst** (Prinzip der Schriftlichkeit!) dienen der **Selbstkontrolle** und gleichzeitig der **Unterstützung der Eigenmotivation** zur Erreichung der selbst definierten Ziele in den jeweiligen Perspektivbereichen.

Praxisbeispiel einer Private Balanced Scorecard im Einzelcoaching

Der Coachingklient, Herr H., Geschäftsführer eines mittelständischen Verlages für Printmedien, hatte bereits zwei Herzinfarkte hinter sich. Nach dem letzten Infarkt fasste er viele gute Vorsätze, die aber im Alltag nicht lange überlebten.

Herr H. erkannte, dass er gründlich umdenken musste und dass er hierzu professionelle Hilfe benötigte.

Zunächst wurde im Coachinggespräch geklärt, welche **langfristigen Ziele** Herr H. hatte. Es zeigte sich, dass Herr H. zwar gerne arbeitete, aber seine berufliche Tätigkeit als „viel zu stressig“ erlebte. Allerdings nahm er dies in Kauf, weil die Familie das Geld benötigte.

Mit Herrn H. wurde herausgearbeitet, dass Geld lediglich Mittel zum Zweck ist. Sein eigentliches Lebensziel war, „einfach glücklich und zufrieden“ zu sein, und zwar in allen Lebensbereichen: Bei der Arbeit, im Kontakt mit seinen Mitmenschen, in seiner Familie, das alles natürlich auf der Grundlage einer guten körperlichen und geistig-psychischen Verfassung.

Ziele und Maßnahmen

Ausgehend von der Vision „Glück und Zufriedenheit“ wurden mit Herrn H. vier Bereiche (Perspektiven) ausgewählt, für die konkrete Maßnahmen definiert wurden:

1. „Erfolg bei der bzw. Freude an der Arbeit“
2. „Zufriedenheit in der Familie“
3. „ein gesunder Körper“
4. „lebendige soziale Kontakte“

Zu 1: Erfolg bei der bzw. Freude an der Arbeit

Herr H. arbeitete gerne und ohne auf die Uhr zu schauen („Selbst ist der Mann“). Er hielt sich im Grunde für unersetzlich. Hier setzten die folgenden Maßnahmen an:

- Delegation von Arbeit und Verantwortung. Herr H. wurde ermutigt, seine Mitarbeiter aktiver mit einzubeziehen, ihnen Verantwortung zu übertragen, ggf. durch **Fortbildung** ihren Horizont und ihre Einsatzmöglichkeiten zu erweitern.
- Durch regelmäßige **Teamsitzungen** werden Probleme und organisatorische Regelungen besprochen und umsetzbare Lösungsmöglichkeiten entwickelt.
- Herr H. schloss einen Vertrag mit sich selbst, dass er an zwei Tagen in der Woche spätestens um 18.00 Uhr zuhause sein wird.

- Zwei Wochenenden pro Monat wurden ausschließlich für das Zusammensein und Aktivitäten mit der Familie festgelegt.

Zu 2: Zufriedenheit in der Familie

- Herr setzte sich zum Ziel, sich täglich – entweder persönlich oder, wie z.B. während beruflicher Reisen, fernmündlich mit seiner Frau auszutauschen, um Probleme zu besprechen, sie zu unterstützen.
Weitere Ziele:
- Einmal in der Woche gemeinsam mit seiner Frau und seinen Kindern essen gehen, auch wenn es nur eine Pizza beim Italiener ist.
- Zweimal im Monat gemeinsame Freizeitgestaltung mit der Familie (Kino, Rad fahren etc.), um etwas gemeinsam zu erleben.
- Einmal im Monat etwas alleine mit seiner Frau unternehmen (z.B. tanzen gehen oder in ein Konzert).

Selbstverständlich wurden alle diese Ziele und Maßnahmen im Familienkreis besprochen und gemeinsam festgelegt.

Zu 3: Körperliche Gesundheit

Hier setzte sich Herr H. – nach Rücksprache mit seinem Hausarzt – die folgenden Ziele:

- Einmal pro Woche Besuch eines Fitness-Studios
- Zweimal pro Woche fünf Kilometer joggen.

Zu 4: Lebendige soziale Kontakte

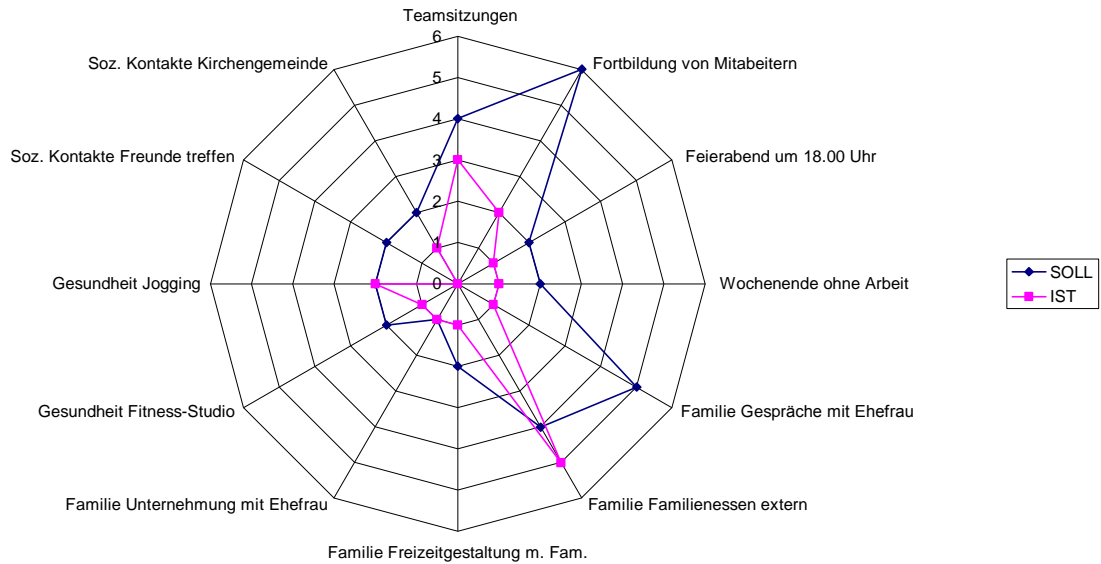
Herr H. hat für sich erkannt, dass befriedigende soziale Kontakte (persönliche Freunde, eine aktive Mitwirkung in seiner kirchlichen Gemeinde) ihm Anerkennung, Beachtung und auch Selbstbestätigung vermitteln. So beschloss er die folgenden Maßnahmen:

- Zwei Treffen im Monat mit privaten Freunden, um bestehende Kontakte zu pflegen und neue aufzubauen
- Zweimal im Monat Treffen mit Mitgliedern seiner Kirchengemeinde, um aktuelle soziale Probleme in seinem Stadtteil zu besprechen und gemeinsam Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Die Umsetzung der Ziele und Maßnahmen wurde über **Soll-/Istvergleiche** gemessen.

Bereich / Perspektive	Maßnahme (pro Woche /Monat)	Soll	Ist
Arbeit	Teamsitzungen	4	3
	Fortbildung von Mitarbeitern	6	2
	Feierabend um 18.00 Uhr	2	1
	Wochenende ohne Arbeit	2	1
Familie	Gespräche mit Ehefrau	5	1
	Familienessen extern	4	5
	Freizeitgestaltung mit Familie	2	1
	Unternehmung mit Ehefrau	1	1
Gesundheit	Fitness-Studio	4	3
	Jogging	2	2
Sozialer Kontakt	Freunde treffen	2	0
	Kirchengemeinde	2	1

Die **Private Balanced Scorecard** kann auch visualisiert werden:

Private Balanced Scorecard Herr H.

In der Praxis findet eine solche kennzahlenbasierte und zielorientierte Selbstkontroll- und Selbstmotivationsmethode gerade bei Managern und Führungskräften, für die der Umgang mit Zahlen und Ist-/Soll-Vergleichen Alltag ist, großen Anklang.