

Balanced Scorecard in öffentlichen Organisationen

Ergebnisse einer empirischen Studie

Michael Heike, Theo Haldemann, Martin Bachmann

1. Einleitung

Die bisherigen Beiträge zum Public Management liefern zwar zumeist fundierte Diskussionen über Modernisierungsvorhaben im öffentlichen Sektor. Es fehlen jedoch vielfach konkrete Beschreibungen strategischer Steuerungsinstrumente und Erfahrungsberichte zur praktischen Umsetzung. Zudem weisen die beiden Erfinder der Balanced Scorecard (BSC), Kaplan und Norton, regelmässig auf das Potenzial der BSC als strategisches Steuerungsinstrument für öffentliche Organisationen hin. Umso mehr erstaunt es, dass systematische Aufarbeitungen von BSC-Anwendungen im öffentlichen Bereich kaum vorhanden sind.

Der vorliegende Artikel basiert auf Forschungsergebnisse eines vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie geförderten Projektes (2007-2009), das u.a. praxiserprobte BSC-Konzeptionen im Hinblick auf die Besonderheiten der BSC-Umsetzung in und für öffentliche Verwaltungen analysiert. Hierfür wurden Erfahrungen von 13 BSC-Anwendern des öffentlichen Sektors (Bund, Kantone, Gemeinden) erhoben und ausgewertet. Entscheidende Voraussetzung für die Auswahl der befragten Institutionen war, dass diese eine langjährige Erfahrung bezüglich der Strategieumsetzung mittels BSC vorweisen konnten. Da in der Schweiz verhältnismässig wenige BSC-Nutzer des öffentlichen Sektors diese Voraussetzung erfüllten, ist die statistische Aussagekraft der dargestellten Untersuchungsergebnisse bei 13 befragten Organisationen als eingeschränkt zu betrachten.

Die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die konzeptionellen Grundlagen der BSC-Anwendungen. Hierzu werden zunächst die strategischen Grundlagen im Public Sector sowie Anstoss und Auslöser der BSC thematisiert. Anschliessend wird auf die konkrete BSC-Konzeption und ihre Varianten eingegangen.

Die Forschungsergebnisse hinsichtlich Einführungs- und Nutzungsphase können noch nicht dargestellt werden, da die Auswertungen noch nicht zur Gänze abgeschlossen sind.

2. Problematik der strategischen Grundlagen im Public Sector

Das New Public Management (NPM) und die wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WOV) versuchten, die strategischen und die operativen Tätigkeiten der Politik und der Verwaltung einerseits stärker zu trennen, andererseits mit geeigneten Planungs- und Steuerungsinstrumenten für die Politik neu miteinander zu verbinden. Hier sind unseren Erkenntnissen nach viele konzeptionelle Fragen offen geblieben. Die Verknüpfung der politischen Planungs- und Steuerungsinstrumente von Parlament und Regierung mit den strategischen Management-Instru-

menten einzelner Ämter und Betriebe existiert nach unserer Untersuchung in der Praxis kaum. Dies scheint den Befragten auch keine Probleme zu bereiten. Wir erwarteten, dass politische Schwerpunkte der Regierung die entsprechende Strategie-Entwicklung und die Formulierung von strategischen Zielen der Ämter und Betriebe erleichtern würden. In den Interviews stellten wir jedoch fest, dass diese politischen Schwerpunkte grösstenteils keinen Einfluss auf die Strategie-Entwicklung der befragten Organisationseinheiten ausüben. Nur in zwei Fällen wurde dieser Einfluss überhaupt thematisiert, einmal davon jedoch negativ bewertet: "Schwammige Aussagen in den politischen Vorgaben erschweren die Strategie-Entwicklung und die Formulierung von strategischen Zielen". Gleiches gilt für die Definition von BSC-Messgrössen und das Setzen von Soll-Werten.

Wir rechneten damit, dass die in der Mittelfristplanung enthaltenen politischen Zielvorgaben, Massnahmenpläne und Projektkataloge die Strategie-Entwicklung, die Formulierung von strategischen Zielen und strategischen Aktionen der Ämter und Betriebe erleichtern würden. Bei den Interviews stellte sich heraus, dass die Mittelfristplanung der Regierung bzw. des Parlaments keinen Einfluss auf die Strategie-Entwicklung und die Strategie-Umsetzung der Ämter und Betriebe hatte. Dieser Einfluss fehlte sowohl den Anwender/innen des Integrierten Aufgaben- und Finanzplans als auch den Anwender/innen des traditionellen Finanzplans.

Wir vermuteten, dass gut ausformulierte Leistungsaufträge mit Zielsetzungen auf der Wirkungsebene und einem Produktkatalog auf der Leistungsebene die Strategie-Entwicklung erleichtern. Wir gingen davon aus, dass mit dem politischen Auftrag eines Amtes oder Betriebes auch bereits die strategischen Ziele auf der Wirkungs- und auf der Leistungsebene festgeschrieben würden. In der Praxis fanden wir oft keine separat ausformulierten Leistungsaufträge, sondern lediglich stichwortartige Hinweise im Produktegruppen-Globalbudget. Auch jährlich veränderte Leistungsaufträge halfen hier nicht weiter.

Wir fragten nach den an das Departement zu rapportierenden Schlüssel-Indikatoren eines Amtes oder eines Betriebes und hielten es für wahrscheinlich, dass dazu auch die Messgrössen auf den BSC-Perspektiven Wirkungen, Kund/innen, Finanzen, Prozesse und Potenziale herangezogen würden. Falls eine Leistungsvereinbarung bzw. ein Kontrakt überhaupt existierte, sind die Schlüssel-Indikatoren meist im operativen Bereich angesiedelt. BSC-Messgrössen sind hier die Ausnahme, ebenso BSC-Aktionen.

Offensichtlich gibt es vermehrt eine Lücke zwischen den politischen Vorgaben der Regierung und des Parlaments sowie den strategischen Zielsetzungen der Ämter und Betriebe. Diese Lücke wird mit den Leistungsaufträgen der Parlamente bzw. mit den Leistungsvereinbarungen (Kontrakten) der Departemente jedoch nur unvollständig aufgefüllt. Aus Sicht der Mehrheit der befragten Institutionen stellen das Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein sowie die Ausgestaltung der politischen Planungs- und Steuerungsinstrumente keinen kritischen Erfolgsfaktor für die Strategie-Entwicklung und für die Strategie-Umsetzung der Ämter und Betriebe dar.

Kaplan und Norton betrachten die Strategie-Entwicklung und die Strategie-Umsetzung als Einzelschritte in einem Kontinuum von Managementprozessen, die bei der Mission einer Organisation beginnen und über Strategy Maps und Balanced Scorecards bis zu den Zielen und Ergebnisgrößen der Abteilungen, der Teams und der Mitarbeiter/-innen reichen.

Wir vermuteten, dass heute ein Leitbild die Elemente Mission, Werte und Vision beinhaltet und den Prozess der Strategie-Entwicklung direkt angestossen hat. In den Interviews erkannten wir, dass diese drei Elemente zwar in vielen Leitbildern enthalten sind und eine wichtige Quelle für die Definition von strategischen Zielen darstellten. Hingegen genügte ein Leitbild nicht, die Strategie-Entwicklung direkt anzustossen - hier war ein externer oder interner Anstoss zuzätzlich notwendig.

Wir nahmen an, dass alle Strategien öffentlicher Verwaltungen und Betriebe erst nach der Durchführung einer SWOT-Analyse erarbeitet bzw. überarbeitet wurden. Und wir gingen davon aus, dass strategische Themen und Zielsetzungen bereits darin enthalten sind, eventuell sogar erste Massnahmen- und Projektlisten. Diese Strategie-Entwicklung betrachteten wir als direkten Auslöser der anschliessenden Strategie-Umsetzung mit Hilfe der Balanced Scorecard. In den Interviews stellte sich heraus, dass nur in jeder zweiten Institution vorgängig eine SWOT-Analyse durchgeführt wurde; die strategischen Themen fehlten vielerorts und eine bereits bestehende, eher operative Massnahmen- und Projektliste blieb oft unverknüpft. Umgekehrt wurde deutlich, dass die Strategie-Entwicklung die Suche nach einem geeigneten Strategie-Umsetzungs-Instrument direkt und rasch auslöste.

Kaplan und Norton weisen wiederholt darauf hin, wie wichtig die Verknüpfung von strategischen und operativen Management-Instrumenten für die Ergebnisse und den Erfolg einer Strategie sind. Deshalb sind die BSC-Instrumente sehr sorgfältig in die bereits bestehenden Management-Instrumente und Management-Prozesse einzubinden.

Zwei Instrumenten-Kategorien haben wir wiederholt angetroffen und besprochen: Zielvereinbarungen mit Beurteilungen von Mitarbeiter/-innen und Prozess- und Qualitäts-Management:

Wir rechneten damit, dass in sämtlichen befragten Institutionen die Mitarbeiter-Zielvereinbarungen und Mitarbeiter-Beurteilungen vor längerer Zeit eingeführt wurden und vor kürzerer Zeit auch auf die strategischen Zielsetzungen des Amtes bzw. Betriebs ausgerichtet wurden. Unsere Erwartung wurde in den Interviews mehrheitlich bestätigt; vereinzelt wurde das Management by Objectives durch Anreiz-Systeme, z.B. für ausserordentliche Leistungen oder innovative Ideen, ergänzt und/oder mit einer Vorgesetzten-Beurteilung bzw. 360-Grad-Beurteilung komplettiert.

Wir waren gespannt, wie sich das Management-Konzept der Balanced Scorecard mit den unterschiedlichen Prozess- und Qualitäts-Management-Systemen kombinieren und nutzen lässt. Und wir fragten uns, ob das Anknüpfen an diese bereits bestehenden Management-Instrumente die Strategie-Umsetzung mit der BSC erleichtern oder erschweren würde. Einzelne Befragte teilten uns kurz mit,

dass sie auch über ein QM-System verfügen und dass dieses problemlos nebenher laufen würde. Diese wenigen, knappen Antworten hierzu haben uns etwas ratlos und unschlüssig zurückgelassen.

Die Forschungsergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen: Die Wichtigkeit der politischen Planungs- und Steuerungsinstrumente wird oft überschätzt: Eine erfolgreiche Strategie-Umsetzung mittels Balanced Scorecard ist sowohl mit als auch ohne NPM-WOV-Instrumente möglich und sinnvoll.

Ein aktuelles Leitbild und eine ausformulierte Strategie auf der Grundlage einer SWOT-Analyse sind für die Strategie-Umsetzung mittels Balanced Scorecard unerlässlich: Damit wird sichergestellt, dass strategische Themen und strategische Zielsetzungen aktuell und vollständig formuliert sind.

Der Zusammenhang zwischen der Strategie-Umsetzung mittels BSC und den Prozess- und Qualitäts-Management-Systemen benötigt vertiefte Abklärungen.

3. Anstoss und Auslöser

Welche externen und internen Faktoren vermögen die Entwicklung einer Strategie anzustossen sowie ihre Umsetzung mittel Balance Scorecard auszulösen?

Bei einzelnen Befragten erhöhten neue gesetzliche Aufgaben, neue politische Vorgaben oder neue administrative Steuerungsinstrumente wie z.B. Leistungsvereinbarung oder Kontrakte den externen Druck auf eine Institution, eine eigene Strategie zu formulieren und bestehende Probleme zu beseitigen. Gerade die Einführung neuer Rechtsformen wie die Ausgliederungen in öffentlich-rechtliche Anstalten oder Aktiengesellschaften im Besitz der öffentlichen Hand verstärkten diesen externen Druck zur Strategieumsetzung und zur Rechenschaftsablage.

Neue Parlamentszusammensetzungen oder neue Regierungsmitglieder waren keine Alleinauslöser von Strategie-Entwicklungen oder Strategie-Umsetzungen. Stets war ein materieller Mitanstoss oder eine neu zu besetzende Leitungsstelle zusätzlich erforderlich. Wichtig ist jedoch, dass die Exekutiv-Politiker/-innen das strategische Management ihrer Ämter und Betriebe mindestens dulden - denn sie können es im Prinzip jederzeit unterbinden.

Oft findet mit einer neuen Chefin oder einem neuen Chef auch ein Generationenwechsel in einer Institution statt - das ermöglicht auch den Wechsel zu modernen Management-Instrumenten.

Grosse interne Probleme und stetig steigender Handlungsbedarf machen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klar, dass zuerst die ‚burning platform‘ (Kaplan / Norton) gelöscht und dass Verbesserung und Wandel rasch einsetzen werden. Oft erzwingen Krisen die (Neu-)Formulierung und (Eil-)Umsetzung von Strategien.

Ohne Engagement und Selbstverpflichtung der Führungspersonen gelingt weder eine neue Strategie-Entwicklung noch eine erfolgreiche Strategie-Umsetzung. Diese Führungsaufgabe ist nicht delegierbar, sondern zwingend von zuoberst wahrzunehmen, und zwar bei Planung und Realisierung.

Den Einfluss der externen und internen Anstösse und Auslöser auf die Strategie-Entwicklung und auf die Strategie-Umsetzung mittels Balanced Scorecard

fassen wir folgendermassen zusammen: Neue Rechtsgrundlagen und/oder neue Führungspersonen ermöglichen den Wandel.

Regierungspolitiker/-innen sollen Strategien bloss unterstützen–Amtsdirektor/-innen und Betriebsdirektor/-innen müssen zwingend strategisch führen.

4. BSC–Konzeptionen

Sämtliche Expertinnen und Experten antworteten uns, dass sie in erster Linie die vorhandene Strategie ihrer Institution mit Hilfe der Balanced Scorecard umsetzen wollten.

Die befragten Institutionen vertrauten zumeist ihren externen Berater/-innen oder internen Fachleuten, welche Elemente des BSC-Management-Systems tatsächlich zu entwickeln und zu implementieren waren – und welche nicht.

Die BSC-Einführungen reihen sich oft in einen ganzen Zug von Management-Reformen und Instrumenten-Einführungen ein. Die Befragten erklärten, dass sie auf bereits bestehende Prozess- und Qualitäts-Management-Systeme sowie auf kürzlich eingeführte ERP-Systeme Rücksicht zu nehmen hatten. Die Einführung der Balanced Scorecard musste auch dazu passen, nicht bloss zum Führungsstil und zur Strategie. Die Nutzung im Management-Prozess sowie die Verzahnung von strategischem und operativem Management waren hier noch kein Thema.

- **Auswahl der BSC-Perspektiven:**

Wir waren überrascht, dass fast die Hälfte der befragten Institutionen noch mit dem ursprünglichen BSC-Modell von 1997 operiert, das die BSC-Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale um die Vision herum gruppiert. Hier fehlt die fünfte BSC-Perspektive mit dem politischen Auftrag der Institution und den Wirkungen ihrer Leistungen in Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft. Und wir waren überrascht, dass hier niemand diese fünfte BSC-Perspektive vermisste – weder in öffentlichen Verwaltungen noch in öffentlichen Betrieben. Wir vermuten, dass das Vorhandensein oder das Nicht-Vorhandensein dieser BSC-Perspektive ganz einfach auf die damaligen Kenntnisse der externen Berater/-innen oder der internen Fachleute zurückzuführen ist.

- **Anordnung der BSC-Perspektiven:**

Die befragten Institutionen gewichteten das strategische Ziel einer verbesserten Kunden-Orientierung eindeutig höher als das ständige Ziel der Wirtschaftlichkeit und Effizienz. Auch wenn den Finanzen eine untergeordnete strategische Bedeutung zukommt – niemand wollte diese Perspektive weglassen, sondern weiter unten in der BSC anordnen.

5. Anwendungsvarianten der BSC

Bei der Auswertung der Expert/-innen-Interviews haben wir festgestellt, dass die Einsatz-Möglichkeiten der Balanced Scorecard in den befragten Institutionen oft unterschiedlich eng oder weit gesehen werden:

- BSC als Management-Instrument:
Meistens steht die Strategie-Umsetzung im Vordergrund des Interesses; die Schwerpunkte können jedoch bei der Kommunikation der Strategie nach innen und aussen oder bei der Planung der Massnahmen und Projekte zur Strategie-Umsetzung liegen.
- BSC als Reporting- und Controlling-Instrument:
In einzelnen Institutionen wurde die BSC lediglich für das «strategische» Reporting und Controlling eingesetzt – allerdings ohne Aufbau des dazugehörigen strategischen Managements.
- BSC als Management-System:
In den befragten Institutionen haben wir nirgends einen umfassenden Gebrauch der BSC als integriertes Management-System angetroffen, welches die Strategie-Umsetzung voll in die Planungs- und Budgetierungs-Prozesse integriert und mit einem automatisierten Reporting ausstattet, welches nicht mehr zwischen strategischen und operativen Messgrössen bzw. Kennzahlen unterscheidet.

Um den heutigen und tatsächlichen Gebrauch der Balanced Scorecard detaillierter zu analysieren, beurteilen wir die unterschiedlichen Anwendungs-Varianten anhand der fünf Prinzipien der strategiefokussierten Organisation von Kaplan und Norton

Mobilisierung des Wandels durch die Führung:

Zuerst muss die Geschäftsleitung dem Kader und den Mitarbeiter/-innen einer Organisation deutlich machen, wieso eine Veränderung überhaupt notwendig oder wünschbar ist.

1. Operationalisierung der Strategie:
Die Strategie ist verständlich zu formulieren sowie mit Hilfe sog. ‚Strategy Maps‘ der Balanced Scorecard so zu beschreiben und zu vermitteln, dass jede und jeder in der Lage ist, die Strategie umzusetzen.
2. Ausrichtung der Organisation an der Strategie:
Alle Geschäfts- und Organisationsbereiche, auch die Shared Service Centers, sind mittels gemeinsamer strategischer Themen und Ziele so miteinander zu verbinden, dass auch Synergien entstehen.
3. Strategie zur täglichen Arbeit aller Mitarbeiter/-innen machen:
Die Mitarbeiter/-innen sollen mit den Hauptkomponenten der Strategie vertraut gemacht werden, damit sie täglich ihren Beitrag zur Strategieumsetzung leisten können.
4. Strategie als kontinuierlichen Prozess sicherstellen:
Durch die Verknüpfung von strategischen Initiativen und operativen Budgets wird die Strategieumsetzung mittels Massnahmen und Projekten an den monatlichen Management-Sitzungen ebenfalls diskutiert, überprüft und ggf. angepasst.

Die unterschiedlichen Anwendungs-Varianten der BSC in den befragten Institutionen lassen sich damit wie folgt beurteilen und kategorisieren.

a) Strategie-Umsetzung mittels BSC

Bei der Anwendungs-Variante «Strategie-Umsetzung» haben wir stets Leadership der Direktorin bzw. des Direktors sowie Engagement der Geschäftsleitungs-Mitglieder festgestellt. Der Aufbau der Balanced Scorecard umfasste meist die Strategie-Landkarte, die Messgrößen und Zielwerte der strategischen Ziele sowie den dazugehörigen Aktionsplan mit Massnahmen und Projekten zur Strategie-Umsetzung.

Die (Neu)Ausrichtung der Organisation, ihrer Geschäftsbereiche und ihrer Supporteinheiten haben die befragten Expertinnen und Experten nicht selbst thematisiert – unserer Ansicht liegen hier noch produktive Einsatzmöglichkeiten der BSC brach. Um tägliche Beiträge zur Strategie-Umsetzung sicherzustellen, wurden strategische Ziele in den Jahreszielen der Abteilungsleiter oder Teamleiter festgeschrieben, jedoch nicht in den Jahreszielen der einzelnen Mitarbeitenden.

In einem einzigen Fall erfolgte die Strategie-Umsetzung in einem kontinuierlichen Prozess - und erst noch voll integriert ins operative Reporting und Controlling. Alle anderen Institutionen kennen die periodische Überprüfung der Strategie-Umsetzung samt jährlicher Aktualisierung der Strategie – falls notwendig.

b) Strategie-Kommunikation mittels BSC

Die Anwendungs-Variante «Strategie-Kommunikation» hat uns sehr überrascht – einer befragten Institution ist es tatsächlich gelungen, die neue Strategie ohne Messung der Zielerreichung bei den strategischen Zielen erfolgreich umzusetzen: Wie konnte das überhaupt funktionieren?

Beindruckende Leadership der Führungsperson und ununterbrochene Kommunikation der Strategie mittels Strategie-Landkarte haben hier eine direkte und rasche Inangriffnahme der Neuausrichtung der Geschäftsbereiche und Supporteinheiten möglich gemacht. Der «Umweg» über die Messung und Beurteilung der Zielerreichung bei den einzelnen strategischen Zielen wurde hier gar nicht erst begangen – aber er konnte bis heute auch nicht mehr nachgeholt werden. Der Erfolg dieser ungewöhnlichen Strategie-Umsetzung wird allein anhand des Betriebs-Ergebnisses beurteilt; und so ist auch die Verknüpfung zwischen strategischen Aktionen und operativer Planung stets sichergestellt.

c) Projekt-Planung mittels BSC

Bei der Anwendungs-Variante «Projekt-Planung» wird ebenfalls auf die Messung der Zielerreichung bei den strategischen Zielen verzichtet. Hier konzentrierten sich die Geschäftsleitungen auf die jährliche Priorisierung der Massnahmen und Projekte: Welche Aktion verspricht den grössten Beitrag zur Strategie-Umsetzung pro 1'000.- Franken? Das strategische Management wird hier zum Multi-Projekt-Management; das BSC-Reporting zum Projekt-Reporting.

Diese Anwendungs-Variante der BSC erfordert tendenziell weniger Leadership und Engagement; die Neuausrichtung der Organisationseinheiten unterbleibt häufiger. Für die Mitarbeitenden wird professionelle Projekt-Leitung und gute Projekt-Arbeit umso wichtiger. Die Geschäftsleitung benötigt nur ein kontinuierliches Projekt-Controlling.

d) Reporting und Controlling mittels BSC

Bei der Anwendungs-Variante «Reporting und Controlling» wird versucht, das strategische Denken und Handeln über die Hintertüre einzuführen. Zwei Unter-Varianten sind möglich – beide funktionieren in der Praxis jedoch nicht: Im ersten Fall wurde noch keine Strategie entwickelt und ausformuliert, die Geschäftsergebnisse aber bereits auf den vier oder fünf BSC-Dimensionen und mit den Zielen der betriebswirtschaftlichen Basis-Strategien dargestellt. Im zweiten Fall wurde die Strategie zwar ausformuliert, jedoch noch keine Strategie-Landkarte und keine Umsetzungsplanung erarbeitet. In der Geschäftsleitung wird dieser Konzeptions-Fehler spätestens beim Interpretieren der ungenügenden Betriebsergebnisse ersichtlich.

Diese Anwendungs-Variante der BSC verletzt sämtliche fünf Prinzipien der strategiefokussierten Organisation: 1) Leadership und Engagement kommen nicht aus Direktion und Geschäftsleitung, sondern von Controllerdiensten oder Stabsabteilungen. 2) Die Operationalisierung der Strategie in einem Aktionsplan mit strategischen Massnahmen und Projekten fehlt, ebenso 3) die Ausrichtung der Organisationseinheiten und 4) die Vertrautheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Strategie. 5) Die Strategie-Umsetzung ist hier auch nicht mit dem operativen Planungs- und Budgetierungsprozess verknüpft.

Wir raten dringend von dieser falsch verstandenen Anwendungs-Variante ab.

e) BSC als integriertes Management-System

Die Anwendungs-Variante «integriertes Management-System» haben wir in der Praxis noch nicht angetroffen. Die systematische Verbindung aller fünf Prinzipien strategiefokussierter Organisationen dürfte in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben ebenso schwierig zu realisieren sein wie in der Privatwirtschaft. Der Weg zu diesem Ziel ist für die befragten Institutionen jedoch unterschiedlich kurz oder lang.

Für den gekonnten Umgang mit den verschiedenen Anwendungs-Varianten der BSC haben wir folgende Hinweise zusammengestellt: Das Management-Instrument BSC eignet sich neben der Strategie-Umsetzung auch als integriertes Management-System, welches strategisches und operatives Management verbindet.

Die Balanced Scorecard eignet sich nicht als blosses Reporting- und Controlling-Instrument – ohne Strategie oder ohne erklärten Willen zur Strategie-Umsetzung versagt die BSC.

Résumé

L'article se base sur les résultats de recherche d'un projet (2007-2009) subventionné par le département de formation professionnel et de technologie qui avait comme objective d'analyser la faisabilité de l'application d'un tableau de bord prospectif dans l'administration publique. Les expériences faites par 13 utilisateurs dans le secteur public (état, canton et commune) ont été recensées et analysées. Les conditions de base, le développement et les différentes applications des d'un tableau de bord prospectif ont été étudiés par cette recherche.

Summary

This article is based on the research results of a project (2007–2009) supported by the Federal Office for Professional Education and Technology. Among other things, the project analyses the balanced scorecard and the special characteristics for its implementation in and for public administrations. For this purpose, the experience of 13 BSC users in the public sector (federal government, cantons, and municipalities) was evaluated. The focus is on the conceptual foundations of the BSC application. First, the strategic basis of the public sector will be discussed, as well as the impulse and trigger of the BSC. Subsequently, the BSC concept and its variations will be considered.

Literatur

- Heike, M., Bergmann A. (2006) Strategieorientiertes Controlling. In: Managementleitfaden öffentliche Verwaltung. Zürich: WEKA-Verlag.
- Kaplan/Norton (1992) The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review 1–2: 71–79.
- Kaplan/Norton (1997) Balanced Scorecard, aus dem Amerikanischen von Péter Horváth. Stuttgart: Schäffer/Poeschel.
- Kaplan/Norton (2001) Die strategiefokussierte Organisation, aus dem Amerikanischen von Péter Horváth. Stuttgart: Schäffer/Poeschel.
- Kaplan/Norton (2004) Strategy Maps, aus dem Amerikanischen von Péter Horváth und Bernd Gaiser. Stuttgart: Schäffer/Poeschel.
- Kaplan/Norton (2006) The Office of Strategy Management. In: Harvard Business Manager, 1/2006: 22–35.
- Kaplan/Norton (2006) Alignment, aus dem Amerikanischen von Péter Horváth, Bernd Gaiser und Dirk Steffens. Stuttgart: Schäffer/Poeschel.
- Kaplan/Norton (2009) Der effektive Strategieprozess: Erfolgreich mit dem 6-Phasen-System. Frankfurt: Campus.
- Horvath & Partners (2007) Balanced Scorecard umsetzen, 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer/Poeschel.
- Scherer, A.G., Alt, J (Hrsg.) (2002) Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart: Schäffer/Poeschel.