

Erfolgreiche Einführung der BSC bei der SVA Zürich

# Wenn zwei gemeinsam eine visionäre Reise tun

Mit der Einführung der Balanced Scorecard zur verstärkten Umsetzung der Unternehmensstrategie macht die Sozialversicherungsanstalt des Kantons Zürich (SVA Zürich) einen weiteren Entwicklungsschritt in Richtung Kundenbetreuungsqualität. SAS begleitet diese Reise mit der optimal geeigneten Software und kompetenter Beratung.

Offenheit und Transparenz von der Führungsspitze bis zur Kommunikation mit der Kundschaft – das ist ein Unternehmensprinzip der SVA Zürich. Ebenso wie die kontinuierlich betriebene Unternehmensentwicklung, die auf der konsequenten Prozessorientierung durch eine effiziente Prozessorganisation gründet. Alle Weiterentwicklungsprojekte der Sozialversicherungsanstalt stehen im Dienste der Kundenbetreuungsqualität.

## Zum Reisen braucht es ein verlässliches Orientierungsinstrument

Traditionelles Management kann den heutigen Anforderungen von Unternehmen im Informationszeitalter nicht mehr gerecht werden. Deshalb wurde die Balanced Scorecard (BSC), eine ganzheitlich orientierte, kennzahlenbasierte Managementmethode, entwickelt, welche sowohl die Vision und Strategie eines Unternehmens als auch relevante externe und interne Aspekte und deren Wechselwirkung betrachtet. Im Gegensatz zu Leitbildern und anderen unscharfen Formulierungen macht die BSC das Umsetzen und Erreichen der strategischen Ziele messbar.

## Die Reisevorbereitungen der SVA

Im Frühling 2004 entschließt sich die SVA Zürich, die BSC mit Unterstützung von Software und externer Beratung von SAS einzuführen. Bereits davor verfügt die Sozialversicherungsanstalt über ein ausgefeiltes Strategie- und Planungssystem. In seiner letzten

Stufe definiert es MbOs für über fünfhundert Mitarbeitende. Nun soll das System durch die BSC verstärkt werden. Gleich mehrere Ergebnisse werden anvisiert: alle Ziele und Maßnahmen des Unternehmens sollen präziser auf die Vision, Mission und Strategie ausgerichtet werden. Weiter sollen deren Zielabhängigkeiten untereinander sowie Verknüpfungen und Vernetzungen visualisiert werden. Und schließlich sollen die Resultate messbar gemacht und – gezeichnet mit Kennzahlen – zusammengeführt werden. Dafür sucht die SVA Zürich das geeignete System, welches darüber hinaus hohe Transparenz verspricht und einen Schritt in der Unternehmensentwicklung unter aktiver Mitarbeit von über fünfzig Kadern ermöglicht.

## Unter der SAS-Reiseleitung geht es von Etappe zu Etappe

Die Kernkompetenz von SAS als Softwareanbieter liegt in IT-Anwendungen für Business Intelligence. Weil es wichtig ist, dass zur Innovation entschlossene Kunden rasch in den Besitz von überzeugenden Resultaten kommen, hat SAS eine auf zwei Ebenen parallel arbeitende spezielle Methodologie entwickelt. SAS kümmert sich ebenso kompetent um die inhaltliche wie um die technische Seite eines solchen Vorhabens. In der konkreten Zusammenarbeit mit der SVA Zürich heisst das, dass einerseits Komponenten der BSC wie Strategiekarte, Kennzahlen und Maßnahmen gemeinsam entwickelt

„SAS überzeugte durch die kompetente Beratung und Begleitung. Wichtig war es für uns, dass immer die gleiche Person zur Verfügung stand – für das Tool ebenso wie für den Entwicklungsprozess. Der Know-how-Träger war immer da, wenn man ihn brauchte. Das brachte uns eine qualitativ hoch stehende Umsetzung.“

Franz Stähli, Direktor, SVA Zürich



werden, während andererseits die definierten Inhalte im technischen System abgebildet und später allen Teilnehmern zugänglich gemacht werden können.

Jede Einführung einer BSC in einem Unternehmen ist ein anspruchsvoller Prozess, der viele Mitarbeitende umfasst und erfassen soll – schließlich ist es das Ziel, dass künftig möglichst alle die Unternehmensstrategie innerhalb ihrer Kompetenzen eigenverantwortlich und konsequent umsetzen. Die praktische Arbeit beginnt deshalb auch zwischen der SVA Zürich und SAS mit Bedacht: Mit ausgesuchten Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen der Sozialversicherungsanstalt werden unter der Leitung des externen Coachings Strategiedokumente auf der Inhaltsebene analysiert und der Input für den ersten Workshop generiert. Bereits jetzt und später im Workshop zeigen sich Ergebnisse. Gleichzeitig wird für deren Darstellung auf der technischen Ebene ein Systemprototyp entwickelt, der dem bestehenden Systemumfeld Rechnung trägt. Nachdem die Probephase – das Assessment – abgeschlossen ist, verfügt die SVA Zürich über eine Entscheidungsgrundlage, auf der sie ein verant-

wortungsvolles „Go“ für die definitive Einführung der BSC in Kooperation mit SAS geben kann. Eine entsprechende Kostenschätzung und ein Projektplan sichern die Entscheidung ab.

Jetzt werden Mitglieder des Kaders aus allen Bereichen des Unternehmens in den Prozess einbezogen. Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen sind nun noch einmal zu definieren, zuerst für die gesamte Unternehmensorganisation und danach für die abgeleiteten Kern- und Supportprozesse und die einzelnen Prozesslinien. Dabei entsteht ein fruchtbarer Dialog zwischen den bereits ‚infi-zierten‘ und den neu dazu gekommenen Kadern. Nicht nur eine etablierte BSC, sondern schon ihre Einführung zeitigt also eine erfreuliche Veränderung im Umgang der Mitarbeiter untereinander: das gemeinsame Verständnis der Unternehmensziele sowie die gemeinsame Sprache darüber lässt alle am gleichen Strick ziehen. Nicht zuletzt deswegen gibt die SVA-Geschäftsleitung von Anfang an ein klares Commitment zur Einführung der BSC ab.

## Jedes Reiseziel ist ein neuer Startpunkt

Die mit SAS-Technologie und –Beratung eingeführte BSC verbessert bei

der SVA Zürich die Sicht auf das Wesentliche. Auf einen Blick ist auf den Bildschirmen der Mitarbeiter die Unternehmensvision zu erkennen. Die Kader bekommen durch die Vernetzung aller Ziele und Maßnahmen ein besseres Verständnis für ihre Beiträge zu den Unternehmenszielen; sie sind ständig auf das Gesamtumfeld sensibilisiert. Ursachen-Wirkungs-Beziehungen werden erkannt und gemessen. Alle Prozesslinien können hinsichtlich der gemeinsamen Ziele verfolgt werden; bei Abweichungen werden die Erfahrungen der Prozesslinien, die ihre Ziele optimal erreichen, angezapft und genützt.

Mit der Einführung der BSC hat sich die SVA Zürich auf eine anspruchsvolle Reise begeben. Unterwegs hat sie sich in großen und messbaren Schritten weiterentwickelt. Dank ihres Vertrauens in die Reiseleitung von SAS steht die Sozialversicherungsanstalt des Kantons Zürich heute nicht nur gegenüber den anderen Marktteilnehmern vorn, auch ihre Betreuungsqualität gegenüber den Kunden zeigt Spitzenwerte. ■