

# Die Work-Life-Balanced Scorecard

## Wie Sie Balance zwischen Berufs- und Privatleben schaffen.

### I. Einleitung

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte und Unternehmensberater sowie ihre Mitarbeiter (Professionals) arbeiten häufig 60 Stunden und mehr in der Woche. Das Berufsleben dominiert über das Privatleben. Entspannungs- und Erholungsphasen werden häufig auf Urlaube verlagert und sind zumeist zu kurz. Zeit für Lebenspartner, Familie oder Freunde wird in diesen Fällen zum Engpass. Die Frage nach dem Sinn und die Motive für diese einseitige Zeiteinteilung können von Professionals oft nicht eindeutig beantwortet werden. Schlussendlich kann eine einseitig auf den Beruf ausgerichtete Lebensweise zu gesundheitlichen Schäden führen, wenn es zu physischen und psychischen Überlastungen kommt. Häufig fehlt es an Balance im Leben eines Professionals. Die Work-Life-Balanced Scorecard zeigt wie Professionals Balance zwischen Berufs- und Privatleben herstellen können und dabei im Einklang mit ihren privaten und beruflichen Zielen leben können.

### II. Das Konzept der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Controlling-Instrument und geht auf Robert S.

Kaplan und David P. Norton zurück. Sie ist heute vielfach in Unternehmen im Einsatz und allgemein anerkannt. Die BSC gilt seit vielen Jahren als etabliertes Instrument im Bereich des Controllings von Unternehmen. Ihr Vorteil gegenüber anderen Methoden der Unternehmensführung liegt darin, dass sie ganzheitlich mehrere Perspektiven betrachtet und sich nicht ausschließlich auf die finanzielle S. des Unternehmens beschränkt wie die traditionellen Controlling-Instrumente.

Sie verbindet in einzigartiger Weise langfristige Ziele eines Unternehmens mit konkreten Aktivitäten und gibt somit den Unternehmen einen unmittelbaren Handlungsleitfaden. Das folgende Schaubild (Abb. 1) zeigt die Grundstruktur einer BSC von Unternehmen.

Ausgehend von einer klar definierten Strategie und einer Vision wird durch die Grafik deutlich, dass die BSC -neben der finanzielle Perspektive- in ihre Betrachtung auch die Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive mit einbezieht. Ausgangspunkt der Überlegungen sind die langfristigen Unternehmensziele, die sich in einer Unternehmensvision widerspiegeln. Aus den langfristigen Unternehmenszielen werden konkrete operative Unternehmensziele abgeleitet. Die zuvor festgelegten Kennzahlen zeigen den Zielerreichungsgrad und dienen



Von WP StB CVA Prof. Andreas Creutzmann, Vorstandsvorsitzender der IVA VALUATION & ADVISORY AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt, und der IACVA-Germany e.V. sowie geschäftsführender Gesellschafter der Creutzmann & Co. GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Landau. Arbeitsbereichsleiter Unternehmensbewertung und Value Based Management an der SRH Hochschule Calw und DVFA-Mitglied der „Expertengruppe Valuation“, [www.creutzmann.eu](http://www.creutzmann.eu)

Abbildung 1: BSC/im Unternehmen

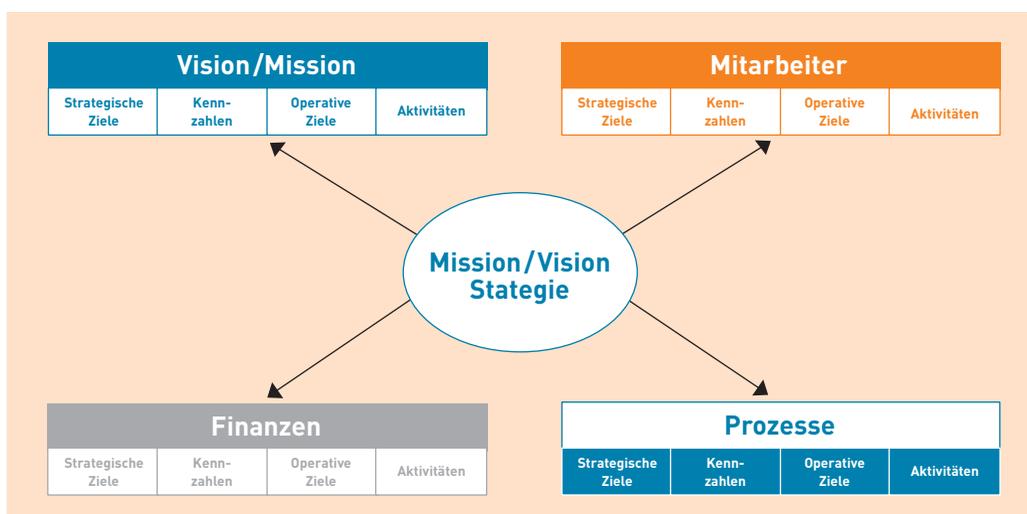
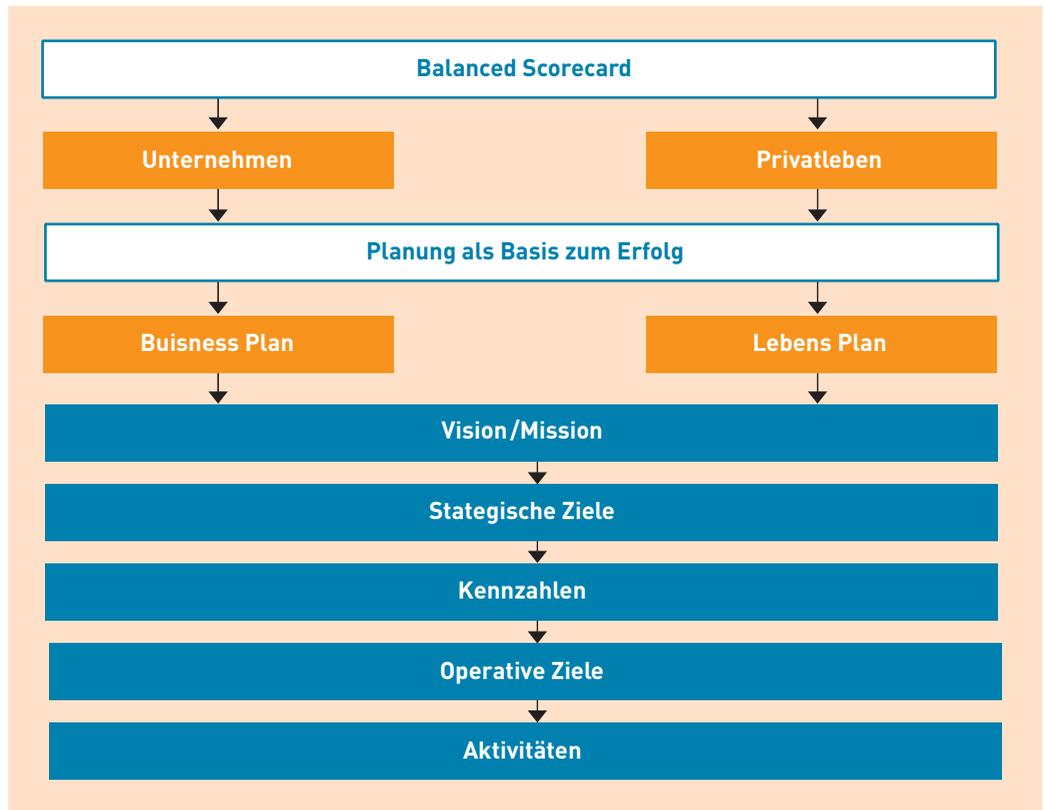


Abbildung 2: Gemeinsamkeiten zwischen der BSC und dem Privatleben



zur Kontrolle. *You can't manage it, if you can't measure it.* Die BSC ist ein ganzheitlicher Ansatz. Durch die Verbindung zwischen langfristigen (Unternehmens-) Zielen und konkreten (Tages-) Aktivitäten ist das Instrument sehr gut als Unterstützung für eine erfolgreiche Unternehmensführung geeignet. Nicht wenige Professionals, insbesondere die großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Anwaltskanzleien, haben dies erkannt und nutzen das Instrument im Rahmen ihrer Unternehmen zur Steuerung und Kontrolle.

### III. Übertragung des Konzeptes der BSC auf das Privatleben

Das Konzept der BSC im Unternehmen kann auch auf das Privatleben übertragen werden. Das folgende Schaubild (Abb. 2) zeigt die Anknüpfungspunkte und Gemeinsamkeiten zwischen der BSC für ein Unternehmen und dem Privatleben.

Die Planung ist eine wesentliche Basis zum Erfolg. Dies gilt sowohl für unternehmerische als auch private Erfolge. Die beste Strategie verpufft, wenn sie nicht einhergeht mit einer sorgfältigen Planung, die die verschiedene

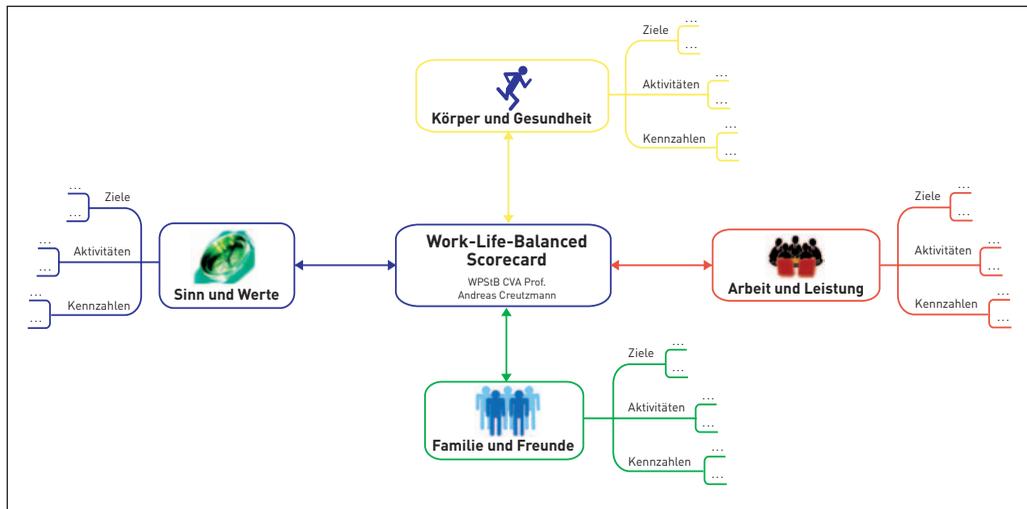
Wege zur Zielerreichung gegeneinander abwägt und schlussendlich zum Handeln führt. Am Anfang steht die Vision oder das langfristige Ziel. Die Klärung folgender zwei Fragen dient als Ausgangspunkt:

- Wo soll das Unternehmen und wo will der Professional langfristig stehen?
- Wie soll das Privatleben in der ferneren Zukunft aussehen?

Die Antwort auf diese Fragen hängen eng mit dem Selbstbewusstsein und dem Selbstwertgefühl eines Menschen zusammen. Darüber hinaus ist die Kommunikation mit sich selbst und mit anderen ein wichtiger Erfolgsfaktor in allen beiden Bereichen des Lebens. Wer ständig negativ mit sich selbst und anderen redet, braucht sich gemäß der allgemein bekannten „self-fulfilling-prophecy“ nicht zu wundern, wenn die Ereignisse im Leben genauso eintreten wie man sich sie vorgestellt hat.

Ausgehend von den Visionen werden sowohl strategische Ziele für das Unternehmen als auch für das Privatleben formuliert. Vergleichbar mit einem Kompass dienen die Kennzahlen zur Überprüfung, ob man sich in Richtung auf die Ziele zu bewegt. Die Ziele sollten SMART

Abbildung 3: Work-Life-Balanced-Scorecard



sein. Das heißt, dass sie **s**pezifisch, **m**essbar, **a**ktionsorientiert, **r**ealistisch und **t**erminierbar sein sollten. Operative Ziele bestimmen das kurzfristige Handeln und die Aktivitäten.

Ein häufig anzutreffendes Muster besonders erfolgreicher Professionals im Denken und Handeln ist ihre Ausrichtung auf Ergebnisse. Erfolgreiche Professionals erzielen positive Ergebnisse für Ihre Mandanten und damit schlussendlich für sich selbst. Ob ein Professional die Resultatorientierung auch für sein Privatleben gelten lassen will, muss er ganz persönlich entscheiden. Häufig tun Menschen etwas in ihrem Leben nicht wegen der Ergebnisse, sondern aus ganz anderen Gründen.

#### IV. Die Work-Life-Balanced Scorecard als Instrument für ein ausgeglichenes Leben

Besonders beruflich erfolgreichen Menschen fehlt es häufig an Balance in ihrem Leben. Die Tages- und Wochenabläufe sind meist einseitig von beruflichen Aktivitäten geprägt. Die Arbeitszeit dominiert den Tages- und den Wochenablauf. Zeiten für Entspannung kommen bei beruflich erfolgreichen Menschen häufig zu kurz vor. Wie gelingt es aber beruflich erfolgreicher zu werden und dabei mehr Zeit für das Privatleben zu haben?

*Lothar J. Seiwert und Nossrat Peseschkian* haben ein Zeit-Balance-Modell entwickelt. Dabei haben sie vier Einflussfaktoren auf die Balance zwischen Berufs- und Privatleben

herausgearbeitet. Die Work-Life-Balanced-Scorecard verbindet diese Gedanken mit dem Konzept der BSC und hilft Tag für Tag umsetzungsorientiert Balance in das eigene Leben zu bringen, und dabei die wesentlichen und wichtigen Ziele nicht aus dem Auge zu verlieren. Die Abb. 3 zeigt die Funktionsweise:

Die Erstellung einer Work-Life-Balanced-Scorecard setzt jedoch die Klärung folgender Fragen auf drei Gebieten voraus:

##### Werte:

- Welche Werte sind Ihnen wichtig?
- Welche Werte haben für Sie Priorität?
- Lassen sich Ihre Wertvorstellungen mit Ihrem Privat- und Berufsleben vereinbaren?

##### Lebensmotive:

- Welche Lebensmotive haben Sie?
- Was treibt Sie wirklich an?
- Gibt es extrinsische Motive in Ihrem Leben?

##### Lebensrollen:

- Welche Lebensrollen haben Sie aktuell?
- Wie viel Zeit verbringen Sie mit welcher Rolle?
- Steht der zeitliche Einsatz der einzelnen Rollen im Einklang mit Ihren Werten und Lebensmotiven?

Die Klärung dieser Fragen ist die Ausgangsbasis für eine langfristige, berufliche und private,

Zielsetzung. Es bleibt jedem selbst überlassen, ob man eine Vision für sein Leben entwickeln will oder nicht. Interessant ist jedoch die Tatsache, dass in den Autobiographien besonders erfolgreicher Persönlichkeiten nahezu überall gelesen werden kann, dass diese Menschen Visionen hatten.

Die Work-Life-Balanced-Scorecard hilft Ihnen nicht nur Ihr Leben in Balance zu bringen, sondern sie ist auch ein Instrument, um sicherzustellen, dass Sie Ihre Ziele in den einzelnen Lebensbereichen nur dann erreichen werden, wenn konkrete Aktivitäten dahinter stehen, die tatsächlich auch getan werden.

Ein gesunder **Körper** mit viel Energie ist der Motor für die Durchführung der beruflichen und privaten Aktivitäten. Wer sich regelmäßig bewegt und gesund ernährt, tut viel für seinen Körper und verfügt in aller Regel über Kraftreserven, die andere nicht haben. In diesem Zusammenhang steht auch die Frage, ob Sie Ihrem Körper genügend Schlaf zur Regeneration zugestehen. Jeder von uns weiß, dass sowohl beruflicher als auch privater Erfolg nur dann Freude bereitet, wenn man auch gesund ist.

Die meiste Wachzeit verbringen insbesondere beruflich sehr erfolgreiche Menschen mit Ihrer **Arbeit**. *Stephen R. Covey* hat die Frage gestellt: „Wer bedauert auf dem Sterbebett, dass er nicht mehr Zeit im Büro verbracht hat?“ Wie viel Sie arbeiten hängt von Ihren Zielen, Werten und Lebensmotiven ab. Deshalb ist Klarheit auf diesen Gebieten so wichtig. Nicht wenige Menschen würden bei der Frage, „Was würden Sie tun, wenn Sie wüssten, dass sie nur noch einen Tag zu leben hätten?“, die Nähe zur Familie oder zu Freunden suchen und nicht den Weg ins Büro.

Eine intakte **Partnerschaft**, die **Familie** oder **Freunde** können eine wertvolle und wichtige Energiequelle für das Berufsleben sein. Allzu häufig flüchten jedoch besonders erfolgreiche Menschen in ihre Arbeit, da die Kämpfe, die sie mit ihrem Partner zu Hause durchstehen müssen, viel Kräfte raubender sind als die tägliche Arbeit im Büro. Wer jedoch nicht an seiner Partnerschaft arbeitet und wer keine Zeit zur Pflege der Partnerschaft einplant, darf sich nicht wundern, wenn er eines Tages alleine dasteht.

Schlussendlich bleibt bei den meisten Menschen keine Zeit mehr für die Frage nach dem

**Sinn** und den **Werten** ihres Lebens. Wie viel Zeit jeder einzelne in diesen vier Lebensbereichen verbringt, muss jeder für sich selbst wissen. Hier gibt es kein Patentrezept. Die bewusste Auseinandersetzung sowie eine Wochen-, Monats- und Jahresplanung, die sicherstellt, dass Aktivitäten in allen vier Lebensbereichen stattfinden, ist die Basis für Balance im Leben eines erfolgreichen Professionals, Manager und Unternehmer. Die Work-Life-Balanced-Scorecard ist ein Instrument, das dabei hilft.

Die vier Perspektiven des Zeit-Balance-Modells machen deutlich, dass zu einem ausgewogenen Leben nicht nur der Bereich Leistung und Arbeit gehören. Nicht weniger wichtig für ein glückliches Leben sind die Bereiche Körper, Kontakt und Sinn. Insbesondere die Frage nach dem Warum und Zukunftsfragen nehmen bei vielen Menschen zu wenig Zeit ein.

Wie lassen sich aber Ziele, Kennzahlen und Aktivitäten entsprechend den Ebenen einer Balanced Scorecard für die Bereiche Kontakt, Körper oder gar den Sinn des Lebens entwickeln? Einfache Beispiele zeigen auch hier, dass ohne Planung – im Sinne einer gedanklichen Vorwegnahme zukünftigen Handelns – kein Erfolg möglich sein wird. Wer beispielsweise etwas für seinen Körper tun will (Gewichtsreduzierung) braucht ein realistisches Ziel, das messbar in einer bestimmten Zeit erreicht sein soll. Immer ist dies mit gewissen Aktivitäten wie Joggen, gesunder Ernährung, usw. verbunden. Hierbei gilt es geeignete Kennzahlen sowie Termine, an denen das Ziel erreicht sein soll, zu finden. Ein strategisches Ziel könnte z.B. für einen übergewichtigen Menschen die Reduzierung des Körpergewichts um ein bestimmtes Gewicht, z. B. 30 kg bis zum 31.12.2008, sein. Als operatives (Zwischen-) Ziel kann im nächsten Schritt eine bestimmte Gewichtsreduzierung (Kennzahl: z. B. 5 kg in 6 Wochen, etc.) als Zwischenziel festgelegt werden. Wesentliche Aktivitäten auf dem Weg zur Realisierung des strategischen Ziels sind dann beispielsweise regelmäßiges Joggen (Kennzahl: Anzahl der Tage und die Dauer des Laufens), gesunde Ernährung (Anzahl der mit den Mahlzeiten eingenommen Kalorien, Cholesterinwerte, etc.). An diesem Beispiel wird deutlich, dass die Technik der BSC relativ einfach auch auf andere Gebiete des Lebens übertragen werden kann. Auch für den Bereich Kontakt lassen sich klare strategische Ziele (z.B. glückliches und harmonisches Familienleben) definieren,

die durch eindeutige Kennzahlen (gemeinsam mit dem Lebenspartner, Kindern, Freunden verbrachte glückliche Zeit) sowie durch Aktivitäten, die zur Zielerreichung geeignet sind, unterlegt sind.

## V. Zusammenfassung

Die Übertragung des Konzeptes der Balanced Scorecard auf das Privatleben und die Weiterentwicklung zu einer Work-Life-Balanced Scorecard kann dazu genutzt werden, Balance zwischen Berufs- und Privatleben von Professionals herzustellen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung ist jedoch Zielklarheit. Sowohl im Berufsleben als auch im Privatleben wird der-

jenige erfolgreicher sein, der genau weiß, was er will. Allein die Erstellung Work-Life-Balanced Scorecard setzt die intensive Auseinandersetzung zwischen beruflichen und privaten Zielen voraus. Dazu sind die Kenntnis der eigenen Werte, Lebensmotive und Lebensrollen eine *conditio sine qua non*. Nichts ändert sich im Leben eines Menschen, außer er ändert sich. Da wir häufig Gefangene unserer eigenen Gewohnheiten sind, bedarf es zur Durchführung bestimmter Veränderungen und neuer Aktivitäten konkreter Motive. Eine schwere Krankheit als Zeichen einer beruflichen Überlastung oder die Trennung vom Lebenspartner aufgrund einer einseitig auf das Berufsleben ausgerichteten Lebensweise können durch den Einsatz der Work-Life-Balanced Scorecard vermieden werden.

### Literaturhinweise:

Covey, Stephen R.: Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, 4. Auflage, 2005, Frankfurt/M., New York.

Seiwert, Lothar J.: Noch mehr Zeit für das Wesentliche, 2006, München.

Seiwert, Lothar J.: Wenn du es eilig hast, gehe langsam. Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt, 1998, Frankfurt/M., New York.

# „Ich bin ein BankPraktiker.“

**Volker Fentz** ist Direktor und Projektleiter bei der Berliner Volksbank eG. Er nutzt **BankPraktiker** rund um die Themen Treasury, Controlling und Recht.



Von Bankern. Für Banker.

BankPraktiker ist die unabhängige Fachzeitschrift rund um das Aktiv- und Passivgeschäft für Fach- und Führungskräfte aller Institutsgruppen der Kreditwirtschaft.

Die kompetente Redaktion, unterstützt durch einen Fachbeirat von Bankspezialisten und einem prominenten Herausgebergremium, garantiert für kompakte Fachinformationen auf höchstem Niveau.

Bestellen Sie jetzt kostenfrei drei persönliche Ausgaben!

Telefon: 0800/000 1637\*

Telefax: 0800/000 2959\* (\*kostenfrei)

Internet: [www.BankPraktiker.de](http://www.BankPraktiker.de)



Verlagsgruppe Handelsblatt

