

4 Verzahnung von Curriculum-, Schul-, Personal- und Unterrichts-entwicklungsprozessen in einem ganzheitlichen Lernprozess

Ausgehend von unseren Erfahrungen der curricularen Entwicklungsarbeiten in interinstitutionellen Teams befassten wir uns im Arbeitsfeld Organisationsentwicklung u. a. mit der folgenden Frage:

Wie ist es möglich, die Veränderungsprozesse in den unterschiedlichen Institutionen so fest zu halten, dass die Mitarbeiter, neue Mitarbeiter und Externe möglichst schnell ein umfassendes Bild über die Organisation und über seine Veränderungsprozesse erhalten?

Wir warfen den Blick auf die unternehmerische Praxis, da sich auch hier die gleichen Fragen stellen. Dort hat seit einigen Jahren die **Balanced Scorecard** als ganzheitliches Managementinstrument Eingang gefunden. Das Konzept wird von Industrieunternehmen gleichermaßen wie von Handelsunternehmen und Dienstleistern eingesetzt. Schätzungen zufolge ist bereits bei 60% der Fortune-1.000-Unternehmen die Balanced Scorecard im Einsatz. Großunternehmen wie ABB Schweiz, Bahlsen, BASF, Deutsche Bank AG, Lufthansa AG, Siemens AG haben die Scorecard in ihrem Unternehmen bereits erfolgreich implementiert. Auch in mittelständischen Unternehmen wird die Balanced Scorecard zunehmend an Bedeutung gewinnen. Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung wird momentan die Anpassung des Instruments der Balanced Scorecard an die Anforderungen mittelständischer Unternehmen untersucht.¹ Der Leiter Controlling/Finanzen eines teilnehmenden Pilotunternehmens bestätigte die erfolgreiche Einführung dieses Instrumentariums: „Wir haben geredet, geredet und noch mal geredet. Aber jetzt ist alles klar. Jetzt freuen wir uns richtig auf jede Veränderung, die kommt. - Denn wir sind gespannt, wie es funktioniert.“

In der Managementpraxis hat die Scorecard auch bei externen Kreditgebern erhöhtes Interesse gefunden.“ Durch Basel II geraten gerade mittelständische Unternehmen gegenüber ihren Kreditinstituten in die Beweislast. Sie müssen nicht nur finanzielle Kennzahlen offen legen, sondern auch zeigen, dass ihre Strategie konkret formuliert, ständig gemessen, überprüft und gegebenenfalls begründet verändert bzw. optimiert werden kann. Vor diesem Hintergrund wird mittelständischen Unternehmen seitens der Kreditgeber die Einführung der Balanced Scorecard empfohlen. Auch der öffentliche Sektor wird zunehmend auf das Konzept der Balanced Scorecard aufmerksam und überprüft ihren Einsatz. Aufgrund ihrer systemischen Einfachheit ist es möglich, die Balanced Scorecard mit weiteren Managementkonzepten zu kombinieren, beispielsweise dem bereits in vielen Unternehmen eingesetzten europäischen Excellence Model der European Foundation for Quality Management (EFQM).

Es zeigt sich eine gewisse Parallelität zwischen Unternehmen der Privatwirtschaft und dem öffentlichem Bereich. Auch die niedersächsischen Schulen unterliegen mit dem Erlass bezüglich der einzuführenden Qualitätsentwicklung der externen Prüfung. Mit der bereits vielerorts initiierten Einführung des EFQM-Modells besteht die Möglichkeit, das Modell der Balanced Scorecard in das EFQM-Modell zur Qualitätsentwicklung zu integrieren.

¹ SBS- Sustainable Balanced Scorecard – Ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt des RKW Hessen e.V. im Verbund mit drei Fachhochschulen und drei Beratungsexperten/innen.

Arbeitsfeld Organisationsentwicklung

Auch in der Schule und in Studienseminaren geht es in erster Linie darum, bei den Mitarbeitern die Bereitschaft für Veränderungen zu erzeugen und sie für Neuerungen zu begeistern.

Während für den Schulentwicklungsprozess auf EFQM-Basis (nach einer verhältnismäßig intensiven Ist-Analyse) die Identifizierung von Verbesserungspotenzialen und die Priorisierung erforderlicher Verbesserungsmaßnahmen im Mittelpunkt steht, geht es bei der Anwendung der Balanced Scorecard insbesondere darum,

- aus dem Leitbild die wesentlichen Ziele der Institution abzuleiten
- die Haupt-Arbeitsfelder transparent zu machen
- einen Überblick über die angestrebten Ziele zu bekommen
- Die Veränderungen in der jeweiligen Institution zu kommunizieren
- Veränderungsmaßnahmen aufzuzeigen und zu verfolgen

Mit dem Einsatz der Balanced Scorecard ließe sich der Arbeit einen Sinn geben: Frei nach Victor Frankl: *„Wenn der Mensch Sinn gefunden hat,... ist er zu Höchstleistungen bereit.“*

Mit diesem Zitat und dieser Idee haben wir uns zunächst über das Konzept der Balanced Scorecard informiert, uns dann dem nächsten Punkt zugewandt und versucht, das Konzept der BSC auf Schule bzw. Studienseminar zu übertragen.

Weitere Informationen zur Balanced Scorecard

Was ist eine Balanced Scorecard?

Instrument zur

Strategieumsetzung

Steuerung

Erfolgsmessung

Kommunikation

auf Basis der Unternehmensstrategie

1/12

Übersicht

- Die Ausgangssituation
- Der Entstehungsprozess
- Der Begriff „balanced“ „Scorecard“
- Die vier Perspektiven im einzelnen
- Das Besondere: Die Ganzheitlichkeit
- Die BSC als Managementkonzept
- Die Einführung einer BSC
- Die Entwicklung einer BSC
- Tipps für eine erfolgreiche Einführung

2/12

Ausgangssituation

- Unzufriedenheit am klassischen Messgrößensystem:**
 - unübersichtliche Informationen ohne Steuerungsrelevanz
 - basiert allein auf finanziellen Daten
 - wenig Aussagekraft zur eigentlichen Schlüsselfrage
 - Planungsprozess der Strategieumsetzung dauert zu lange
- Strategieuntrales Berichtswesen und Reporting**
 - Planungs- und Berichtsinhalte und das Anreizsystem bleibt bei Strategieänderungen gleich
- Mangelnde Strategieumsetzungskompetenz**
 - kein klares Bild über die Strategie beim Management und erst recht nicht bei den Mitarbeitern
- Zukünftige Anforderungen steigen**
 - Halbwertszeit der Strategie sinkt kontinuierlich
 - Investoren und Kreditgeber erwarten neben finanziellen Kennzahlen auch Informationen über die Zukunftsfähigkeit

3/12

Entstehung der BSC

- Kritik** am klassischen Messgrößensystem
- Kaplan und Norton entwickelten Anfang der 90er Jahre ein **Set an finanziellen und nicht-finanziellen Messgrößen**
- Anwender erkannten die Eignung zur Umsetzung von Strategien
- Kaplan und Norton änderten das Konzept und stellten die **Strategie in den Mittelpunkt**. Hieraus werden strategische Ziele, Zielwerte und Messgrößen abgeleitet.
- Möglichkeit zum **branchen- und größenunabhängigen Einsatz**
- Verbreitung in Deutschland** insb. durch die Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung von Prof. Horváth

4/12

Begriff „balanced Scorecard“

- „Scorecard“** = engl. Ergebnis- Zählkarte, **Berichtsbogen**
 - im Sport: Stadionanzeige mit Informationen zum Spielverlauf
 - im Unternehmen: Übersicht über die Informationen, die für die zukünftige Entwicklung wirklich wichtig sind
- Vorteil:
 - im Sport: Spielstand/-verlauf ist sofort ablesbar
 - im Unternehmen: Stand der Strategieumsetzung auf einem Blick (Cockpit in einem Flugzeug)
- „balanced“** = **ausgeglichen**
 - nicht nur vergangenheitsorientierte, finanzielle Kennzahlen
 - sondern auch zukunftsorientierte, nicht-finanzielle Messgrößen

5/12

Vier Perspektiven

Quelle: Horváth & Partner (Hrsg.) Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart, 2000, Seite 11.

6/12

Arbeitsfeld Organisationsentwicklung

Ganzheitlichkeitscharakter

- Festlegung der Kennzahlen bzw. Messgrößen erfolgt aus **vier Perspektiven**:
 - > Finanzen
 - > Kunden
 - > Prozesse
 - > Mitarbeiter
- Vorteil: **GANZHEITLICHKEIT**:
Sicherstellung, dass **alle Anspruchsgruppen** berücksichtigt werden und **alle Unternehmensbereiche** einbezogen werden!

7/12

BSC als Managementkonzept

- setzt eine unternehmerische Vision und Strategie voraus
- kommuniziert und konkretisiert die Unternehmensstrategie und übersetzt sie in ein ausgewogenes Zielsystem
- dient der Grundlage für das Berichtssystem, Planungssystem, Steuerungssystem, Informationssystem, Anreizsystem
- erleichtert die Anpassung an eine neue Strategie

8/12

Einführung einer BSC

Quelle: Horváth & Partner (Hrsg.) Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart, 2000, Seite 56.

9/12

Entwicklung einer BSC

- Schritt 1: Strategische Ziele ableiten
- Schritt 2: Ursache-/Wirkungsbeziehungen aufbauen
- Schritt 3: Messgrößen auswählen
- Schritt 4: Zielwerte festlegen
- Schritt 5: Strategische Aktionen bestimmen

10/12

Tipps zur Einführung!

- Zeigen Sie unmittelbare Präsenz und beteiligen Sie sich am Projekt
- Lassen Sie Konflikte zu und gehen sie damit aktiv um!
- Schaffen Sie Raum für Kreativität!
- Akzeptieren Sie Unvollständigkeit verfügbarer Informationen!
- Haben Sie keine Angst vor relativer Transparenz!
- Planen Sie Zeit und Kosten für das Projektteam ein!
- Messen Sie den Umsetzungsfortschritt regelmäßig!
- Dokumentieren Sie für jeden Schritt die Zwischenergebnisse und Entscheidungen (einfach, aber konsequent!)

11/12

Hinweise zur Vorbereitung

- Die Initiative muss von der Unternehmensspitze ausgehen!
- Schaffen Sie Klarheit über die strategische Ausgangsposition.
- Überlegen Sie, wie offen die Strategie kommuniziert werden darf.
- Klären Sie, für welche Bereiche die BSC erstellt werden soll.
- Beachten Sie: Entscheidungsverantwortung ist nicht delegierbar!
- Bilden Sie ein Projektteam aus verschiedenen Funktionsbereichen.
- Informieren Sie das Projektteam über die Zielsetzung und Methodik.
- Sammeln Sie strategierelevante Daten und Informationen.

12/12

Literaturhinweise zur Balanced Scorecard und zur Umsetzung von Unternehmensstrategien:

Covey, Steven R. (aus dem Amerikanischen von Angela Roethe) (2001): Die sieben Wege zur Effektivität – Ein Konzept zur Meisterung Ihres beruflichen und privaten Lebens, 19. Auflage, Campusverlag, Frankfurt am Main.

Drucker, Peter (1999): Management im 21. Jahrhundert; Econ, Düsseldorf.

Hinterhuber, Hans H. (1992): Unternehmensführung / I Strategisches Denken - Vision * Unternehmenspolitik * Strategie, 5. neubearbeitete Auflage, Walter de Gruyter, Berlin, New York.

Hinterhuber, Hans H. (1992): Unternehmensführung / II Strategisches Handeln – Direktiven * Organisation * Umsetzung, 5. neubearbeitete Auflage, Walter de Gruyter, Berlin, New York.

Horváth & Partner (Hrsg.) (2000): Balanced Scorecard umsetzen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Horváth, Péter (2001): Controlling, 8. vollständig überarbeitete Aufl., Vahlen, München.

Kaplan, Robert S. (aus dem amerikanischen von Peter Horváth und Damir Kralj) (2001): Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Kohlöffel, Klaus M. (2000): Strategisches Management / Alle Chancen nutzen – Neue Geschäfte erschließen, Hanser Verlag, München.

Kotter, John P. (Dt. von Beate Darius) (1998): Chaos Wandel Führung – Leading Change, 2. Aufl., Econ, Düsseldorf, München.

Krauthammer, Eric – Hinterhuber, Hans (1999): Wie werde ich und mein Unternehmen die Nr.1?, Hanser, München, Wien.

Malik (1997): Motivation durch Sinn, in: Malik on Management Nr.3/97, Seite 36-54, 5. Jg., Hrsg. MZSG Management Zentrum, St. Gallen.

Martin, Manfred – Pörner, Gabi (1999): Das gesunde Unternehmen – Body * Mind * Management – Die neue Stufe der Unternehmensevolution; Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig, München.

Morganski, Bernd (2001): Balanced Scorecard auf dem Weg zum Klassiker, Vahlen, München.

o. V. (2002): Unternehmensbewertung/Rating, in: GründerZeiten, Nr. 46, S. 1-4.

Pepels, Werner (2000): Unternehmensführung; Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln.

Probst, Gibert J. B. – Siegart, Hans (Hrsg.) (1985): Integriertes Management – Bausteine des systemorientierten Managements, Haupt, Bern, Stuttgart.

RKW-Forschungsprojekt zur Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie in kleinen und mittleren Unternehmen (2002): SBS – Sustainable Balanced Scorecard, Hrsg.: RKW Hessen e.V., Kelkheim Taunus, Klarman Druck.

Schroeder, Dr. Ernst F. (2000): Modernes Unternehmens-Controlling – Handbuch für die Unternehmenspraxis, 7. überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen (Rhein).

Senge, Peter M. (1996): Die fünfte Disziplin - Kunst und Praxis der Lernenden Organisation, Seite 75, Klett-Cotta, Stuttgart.

Ulrich, Hans (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln – ein Brevier für Führungskräfte, Haupt, Bern, Stuttgart.

Weber, Jürgen – Schäffer, Utz (1999): Balanced Scorecard & Controlling – Implementierung * Nutzen für Manager und Controller * Erfahrungen in deutschen Unternehmen, Gabler, Wiesbaden.