



Fachhochschule Osnabrück
University of Applied Sciences

Balanced Scorecard
als Instrument der Hochschulentwicklung
08. März 2005

2. Osnabrücker Kolloquium zum
Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

Burkhard Bensmann

BSC als Kommunikationsprozess

Ausführlicher Text,
ergänzend zum Vortrag

Prof. Dr. Burkhard Bensmann
Fachhochschule Osnabrück
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
e-mail: b.bensmann@fh-osnabrueck.de

Einleitung

Meine Schwerpunkte als nebenberuflicher Professor an dieser Hochschule sind Kommunikation und Organisationsentwicklung. Mein persönlicher Schwerpunkt als freiberuflicher Organisationsberater: die Betrachtung von Veränderungsprozessen in Organisationen vor allem aus der Perspektive der Führungsspitze¹ (dies resultiert aus der mehr als fünfzehnjährigen Erfahrung als Coach von Vorständen, Geschäftsführern, Dezernenten).

Daher wähle ich für diesen Text immer wieder diese Perspektive im Hinblick auf die BSC. Eine Fragestellung lautet daher: kann das Konzept der BSC ein wesentliches Instrument der Unternehmenslenkung für den „Steuermann“ – oder die „Steuerfrau“ – sein? Und, falls es eine positive Antwort gibt: wie kann die BSC eingeführt bzw. genutzt werden? Dabei, dies sei schon vorweggenommen (und begründet den Titel des Vortrags) kommt der Kommunikation nach meinen Erfahrungen ein wesentlicher Schwerpunkt zu.

Dieser Text, der über den am 08. März 2005 gehaltenen Vortrag weit hinaus geht, gliedert sich in folgende Teile:

- Ø Einleitung
- Ø Durch welchen Rahmen betrachte ich die Organisation?
- Ø Organisationssteuerung und Kommunikation
- Ø Ist eine Übertragung der BSC auf Hochschulen sinnvoll?
- Ø Zusammenfassung und Ausblick
- Ø Nachbemerkungen

¹ Im folgenden Text wird zumeist die männliche Form – also z.B. Geschäftsführer – genutzt; ich betone, dass immer auch weibliche Führungskräfte ebenfalls gemeint sind, es sei denn, ich weise explizit auf Ausnahmen hin. BB



Steuerung: Durch welchen Rahmen betrachte ich die Organisation?

BSC – das Modell: dashboard vision

Aus der Sicht des Vorstands oder Geschäftsführers ist es sicher eine verführerische Vision, das vielleicht sehr breit aufgestellte Unternehmen mithilfe eines Cockpits steuern zu können. Diese Vorstellung ist auch ein Ausgangspunkt des Konzeptes der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton. Im ersten Kapitel ihres grundlegenden Werkes wird folgendes Bild entworfen:²

Imagine entering the cockpit of a modern jet airplane and seeing only a single instrument there. How would you feel about boarding the plane after the following conversation with the pilot?

- Q: I'm surprised to see you operating the plane with only a single instrument. What does it measure?
- A: Airspeed. I'm really working on airspeed this flight.
- Q: That's good. Airspeed certainly seems important. But what about altitude. Wouldn't an altimeter be helpful?
- A: I worked on altitude the last few flights and I've gotten pretty good on it. Now I have to concentrate on proper air speed.
- Q: But I notice you don't even have a fuel gauge. Wouldn't that be useful?
- A: You're right; fuel is significant, but I can't concentrate on doing too many things well at the same time. So on this flight I'm focusing on air speed. Once I get to be excellent at air speed, as well as altitude, I intend to concentrate on fuel consumption on the next set of flights.

Dabei nutzen Kaplan und Norton dieses Bild, um zu zeigen, dass die Fokussierung auf ein einziges Instrument nicht ausreicht, sondern dass verschiedene relevante Informationen gleichzeitig im Blick behalten werden müssen: „Managers, like pilots, need instru-

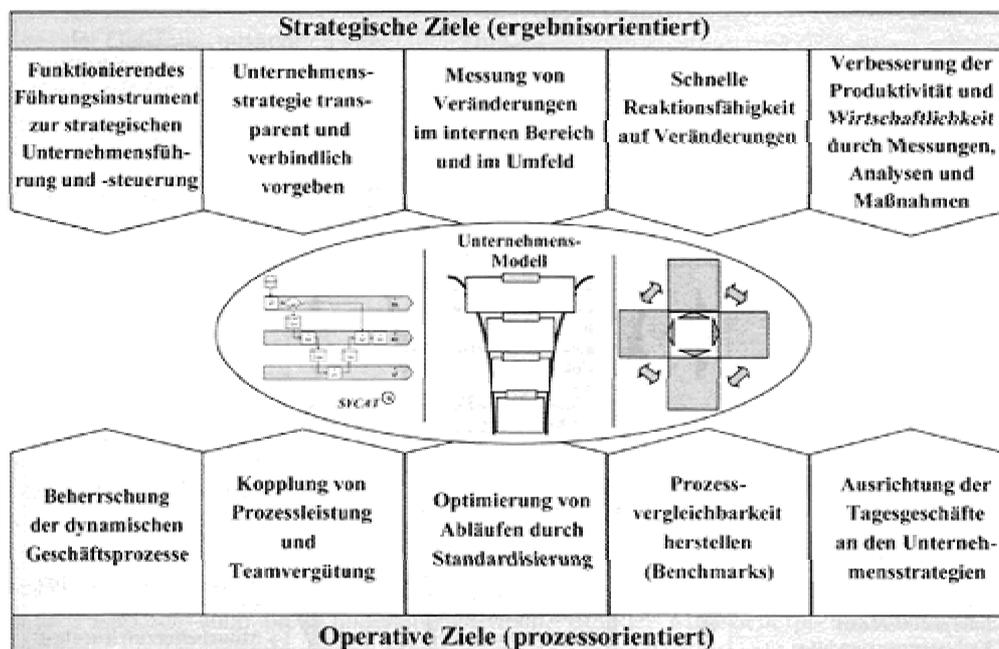
² Robert S. Kaplan und David P. Norton: The Balanced Scorecard, Boston: Harvard Business School Press 1996, S. 1

mentation about many aspects of their environment and performance to monitor the journey toward excellent future outcomes.“³ Konsequenterweise versprechen die Autoren im folgenden Satz, dass das Konzept der BSC genau dieses Instrumentarium zur Verfügung stellt.

Wenn wir kurz noch innehalten und die persönliche Informationsverarbeitung beim alltäglichen Autofahren vergegenwärtigen, dann wird auch deutlich, dass wir dabei eine Menge von Informationen auslassen, d.h., zwar möglicherweise sinnlich aufnehmen, nicht aber bewusst verarbeiten. Die Entwicklung der PKW-Cockpits steht offenbar immer in der Gefahr, ein Zuviel oder ein Zuwenig an Informationen zur Verfügung zu stellen. Das Beispiel des sog. i-Drive-Systems von BMW zeigt, dass die Tester und Nutzer in diesem Fall eine Überkomplexität der Bedienung ablehnen: das System soll unterstützen, verwirrt aber offenbar und lenkt vom Steuern des PKW ab. Damit wird es zur Gefährdung.

Um das Instrument der BSC in der folgenden Betrachtung würdigen zu können, soll hier – als Arbeitsdefinition – eine praxisorientierte Umschreibung vorgeschlagen werden:

A Balanced Business Scorecard is an information-based management tool that translates our strategic objectives into a coherent set of performance measures. We start with the vision. What are the critical success factors to attain our vision? What are the key performance measures to measure our progress against those success factors? What are the targets, initiatives, and what is the review process to ensure that this balanced business scorecard is the key management tool to run the businesses? And, finally, how do we tie in the incentives?⁴



Ziele des BSC-Einsatzes⁵

³ ebenda, S. 2

⁴ Ruben a.a.O. gibt dieses Statement wieder, dort S. 98f, zitiert aus: Carolyn Kay Brancanto: New Corporate Performance Measures, New York: Conference Board, 1995, S. 42

⁵ Abbildung aus: Binner, a.a.O.

Die Ziele, die mit der Entwicklung, Implementierung und langfristigen Nutzung der BSC verbunden werden, sind zahlreich. Binner liefert in seinem „Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation“ eine ausführliche Schilderung. Dabei setzt er das Konzept auch in den Zusammenhang eines umfassenden Unternehmensmodells. Bei der BSC, so Binner, gehe es im Kern darum, „dass durchgängig über alle Organisations- und Prozessebenen alle Prozessbeteiligten jederzeit wissen müssen, wo sie stehen, wo Abweichungen oder Defizite sind und was verbessert werden muss.“⁶ Die nachfolgende Übersicht macht dabei deutlich, dass grundsätzlich zwischen strategischen und operativen Zielen unterschieden werden muss, beide Zielfelder aber einzubeziehen sind.



What you see is what gets you...

Eine grundsätzliche Frage bei der Wahl geeigneter Steuerungsinstrumente ist die nach der Wahrnehmung der Organisation: wenn ich eine Organisation leite, durch welchen Rahmen betrachte ich sie dann? Anders formuliert: wes Geistes Kind ist die BSC? Öffnet das Konzept gar die Hintertür für die Rückkehr der Erbsenzähler?

Die Autoren Bolman und Deal unterscheiden in ihrem Buch „Reframing Organizations“ (welches übrigens auch die grundlegende Literatur der Managementseminare des Harvard Institutes for Higher Education an der Harvard Graduate School of Education ist) vier grundsätzliche verschiedene Perspektiven⁷:

⁶ Hartmut F. Binner: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. Methoden und Werkzeuge zur Umsetzung, o. O. (München): Hanser, 2004, S. 713

⁷ Lee G. Bolman und Terrence E. Deal: Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass 2003 (3. Auflage), S. 16

Overview of the Four-Frame Model

	Frame			
	Structural	Human Resource	Political	Symbolic
<i>Metaphor for organization</i>	Factory or machine	Family	Jungle	Carnival, temple, theatre
<i>Central concepts</i>	Rules, roles, goals, policies, technology, environment	Needs, skills, relationships	Power, conflict, competition, organizational politics	Culture, meaning, metaphor, ritual, ceremony, stories, heroes
<i>Image of leadership</i>	Social architecture	Empowerment	Advocacy	Inspiration
<i>Basic leadership challenge</i>	Attune structure to task, technology, environment	Align organizational and human needs	Develop agenda and power base	Create faith, beauty, meaning

Abbildung aus Bolman und Deal: Reframing Organizations⁸

Gomez und Zimmermann äußern sich in ihrem Buch „Unternehmensorganisation“ zur gleichen Thematik:

Die vor allem im deutschsprachigen Raum dominierende *instrumentale* Sichtweise versteht Organisation als ein Mittel zur effizienten Führung von Unternehmen. Maßstab der Beurteilung ist somit die Wirtschaftlichkeit, die Sachlogik der Aufgaben- und Funktionsteilung prägt die entsprechenden Ansätze. Eine dieser betriebswirtschaftlichen Organisationslehre diametral entgegengesetzte Perspektive vertreten allem die Verhaltenswissenschaften. Die *institutionale* Sicht von Organisation versteht diese als menschliche Konstrukte zur Sinngebung im unternehmerischen Geschehen. Wie der Begriff besagt, steht die Gesamtführung einer Institution und damit die Frage des zielgerichteten Verhaltens zur Schaffung von Identität im Vordergrund. Eine dritte Sichtweise wird in jüngerer Zeit von der Systemtheorie und Kybernetik ins Spiel gebracht. *Funktional* gesehen, sind Organisationen Ordnungsmuster zur Komplexitätsbewältigung. Charakterisiert sind die entsprechenden Ansätze durch eine Prozess- und Gestaltungsorientierung sowie durch ihre Interdisziplinarität. Organisation zielt auf Anpassungsfähigkeit in einer turbulenten Umwelt ab.⁹

⁸ ebenda

⁹ Abbildung in Anlehnung an Gomez und Zimmermann, ebenda, S. 16f

Drei Betrachterperspektiven auf Organisationen:

INSTITUTIONAL

Die Unternehmung IST eine Organisation.

Fokus: Gesamtführung

Ziel: Sinnvermittlung

Ansatz: Verhaltenswissenschaften

INSTRUMENTAL

Die Unternehmung HAT eine Organisation

Fokus: Führungsinstrument

Ziel: Wirtschaftlichkeit

Ansatz: Betriebswirtschaftliche
Organisationslehre

FUNKTIONAL

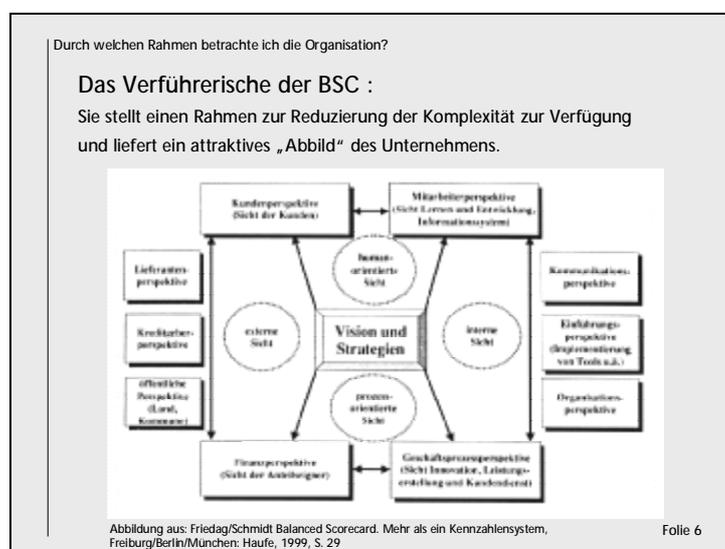
Die Unternehmung WIRD organisiert.

Fokus: Organisationsgestaltung

Ziel: Komplexitätsbewältigung

Ansatz: Systemtheorie und Kybernetik

Abbildung: vgl. Gomez und Zimmermann: Unternehmensorganisation¹⁰



Das Verführerische der BSC...

Wie lässt sich das Konzept der BSC einordnen? Welche Sicht einer Organisation liegt diesem Ansatz zugrunde? Die Herkunftsgeschichte des Konzepts, das zeigen Kaplan und Norton auf¹¹, ist eng mit der Ende der 80er Jahre gestellten Frage verbunden, wie in Unternehmen die Leistungsfähigkeit („Performance“) gemessen werden kann und sollte – nun ist Leistungsmessung noch keine Steuerung. Im Ergebnis einer Studie wurde festgestellt, dass eine Betrachtung, die rein auf die finanziellen Kennzahlen reduziert wäre, hinderlich sei – daher im Konzept der BSC auch die Betonung der Ausgewogenheit des

¹⁰ Peter Gomez/Tim Zimmermann: Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik, Frankfurt/New York: Campus 1993 (zweite, revidierte und erweiterte Auflage), S. 16

¹¹ Kaplan und Norton, a.a.O., S. VII

Systems („balanced“). Eine ausführliche aktuelle Untersuchung dürfte aufzeigen, dass ein Großteil der Attraktivität des BSC-Modells darin liegt, dass es sowohl die Finanzperspektive einbezieht, als auch „weiche Faktoren“ – wie z.B. Entwicklungsfähigkeit der Organisation, Mitarbeiterzufriedenheit – in einer Lern- und Mitarbeiterperspektive integrieren kann. Ursprünglich war die BSC letztlich als ein erweitertes Controlling-Instrument entstanden, aber bereits Mitte der 90er Jahre erhoben Kaplan und Norton – und nach ihnen zahlreiche Unternehmensberatungen – den Anspruch, dass das Instrument mehr vermag, denn „innovative Unternehmen“ nutzten die BSC, um kritische Managementprozesse erfolgreich durchzuführen:¹²

1. Clarify and translate vision and strategy
2. Communicate and link strategic objectives
3. Plan, set targets, and align strategic initiatives
4. Enhance strategic feedback and learning

Das Reizvolle und Verführerische dieses Ansatzes liegt folglich in der zur Verfügungstellung eines Instruments zur Reduzierung von Komplexität. Tatsächlich gelingt es im Umgang mit dem Konzept, sehr schnell (vermeintlich richtige) Perspektiven auf die eigene Organisation auszuwählen und strategische Ziele in diesen Rahmen (Einzahl oder Mehrzahl) zu integrieren. Aus eigener Erfahrung in Organisationen unterschiedlicher Art¹³ kann ich bestätigen, dass die BSC zunächst ein(auch grafisch!) ansprechendes Instrument darstellt. Die naive Freude an der Nutzung des Instruments weicht allerdings bei vielen beteiligten Führungskräften nach einiger Zeit einer Mischung aus Frust, Ablehnung und der Forderung, „das Ganze nicht so ernst“ zu nehmen.

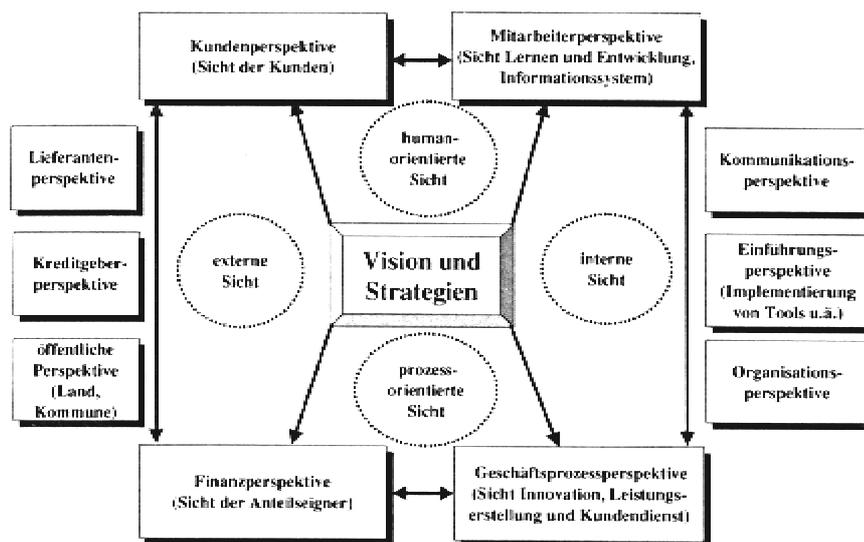


Abbildung aus: Friedag/Schmidt¹⁴

¹² a.a.O., S. 10

¹³ Die Bandbreite reicht von einem mittelständischen Softwareunternehmen über Körperschaften öffentlichen Rechts (Medizinischer Dienst) bis hin zu neuen Abteilungen in großen Jugendhilfeträgern. BB

¹⁴ Quelle: Herwig R. Friedag und Walter Schmidt: Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg/Berlin/München: Haufe, 1999, S. 29



Der Präsident als Gärtner?

Kann das System der BSC für die Spitze einer Organisation - also für Präsident, Vorstand, Geschäftsführer – eine Hilfestellung bei der konkreten Führungsarbeit bieten? Hinsichtlich des Titels dieser Betrachtung – BSC als Kommunikationsprozess – kommt der Wahrnehmung eine besondere Rolle zu: wie nimmt die Person an der Spitze die Organisation wahr, was ist das favorisierte „Modell“? Ist z.B. der Präsident einer Hochschule ein Mechaniker, der die Maschine in Gang hält, vielleicht hier und da eine Schraube nachzieht, ein Teil auswechselt, einen Tropfen Öl eingibt? Oder sieht er sich eher als Pilot einer Maschine, die andere gebaut haben und wieder andere warten, dieses Flugzeug steuernd mit den Informationen, die ihm im Cockpit zur Verfügung gestellt werden - mit einem Steuerknüppel, der vielleicht schon fly-by-wire ermöglicht, also ohne jede mechanische Verbindung zu Höhen und Seitenrudern? Vielleicht ist er aber auch ein Gärtner, wie eine Betrachtung von Peter Senge nahe legt.

Senge, der mit seinem Werk „Die Fünfte Disziplin“ einige Berühmtheit und Wirksamkeit auch im deutschsprachigen Raum erlangt hat, äußert sich im Kontext von Veränderungsprozessen in Unternehmen und deren Scheitern zur obigen Thematik:¹⁵, er sieht als wesentliche Ursache ein falsches "mind-set":

The real character of an age is evident in how it conditions us to think, and how it conditions us to think determines how it conditions us to act. The thinking and acting of the past 200 years... is a machine mind-set. The mind-set directly affects how we see organizations - and, therefore, how we think about creating change in those organizations...

The company-as-a-machine model fits how people think about and operate conventional companies. And, of course, it fits how people think about changing conventional companies: You have a broken company, and you need to change, to fix it...

You hire a mechanic, who trades out old parts that are broken and brings in new parts that are going to fix the machine...

Senge zieht die Konsequenz, dass Unternehmen vielmehr als lebendige Organismen gesehen und als solche behandelt werden sollten:¹⁶ „Companies are actually living organ-

¹⁵ FAST COMPANY Magazine, Boston, Ausgabe Mai 1999, S.178ff; vgl. zur gesamten Thematik auch: derselbe et al.: The Dance of Change, New York: Doubleday 1999

¹⁶ Senge in FAST COMPANY, a.a.O., S. 184; Textauszeichnung wie im Original. BB

isms, not machines... We keep trying to drive change - when what we need is *cultivate* change."

Hinsichtlich der besonderen Rolle, die Kommunikation bei der Entwicklung, Einführung und Nutzung von komplexen Steuerungssystemen spielt, soll an dieser Stelle als Zwischenergebnis festgehalten werden, dass bereits der Wahrnehmung der Organisation aus der Perspektive der Führungsspitze eine zentrale Bedeutung zukommt - es ist eine Weichenstellung, denn der persönlichen Wahrnehmung entsprechend wird die Führungsspitze ein Modell auswählen, das zur Steuerung der Organisation in diesem „Wirklichkeitsrahmen“ geeignet erscheint. Und diese Weichenstellung entscheidet weiterhin darüber, ob die Mitarbeiter auf diesen Weg folgen, weil er ihnen als geeignet erscheint, die eigene Arbeit zu bewältigen und weil sie der Führungskraft vertrauen.



Organisationssteuerung und Kommunikation

BSC: cleveres Marketing einer Methode?

Die Überschrift meines Beitrags, „BSC als Kommunikationsprozess“, verweist auch darauf, dass es Kaplan und Norton in besonderer Weise gelungen ist, ihr Konzept als „Marke“ zu etablieren. Dieser Aspekt eines erfolgreichen *brandings* wäre eine eigene Untersuchung wert. In einem Artikel der FAZ vom März 2003 kritisiert Randolph Schrank das Konzept der BSC¹⁷. Er untersucht auch, wieso dieser Ansatz sich derart etablieren konnte:

Natürlich kam diese Entwicklung nicht von ungefähr: Die Balanced Scorecard schien all die Probleme zu lösen, die dem klassischen Rechnungswesen zurecht vorgeworfen wurden: Vergangenheitsorientierung, kein Bezug zur Strategie, keine Integration in das operative Geschäft und vieles mehr. Die Lösung bestand in verschiedenartigen, auch qualitativen, Indikatoren, einer vielschichtigen Erfolgsdefinition und einer stringenten Verknüpfung mit der Strategie. Nur leisteten dies ge-

¹⁷ Randolph Schrank: Die Balanced Scorecard hat ihren Zenit überschritten, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23.03.2003, S. 28

rade in der Frühphase des Performance Measurements auch andere Systeme, wie z.B. die "Performance Pyramid", welche dem Konzept der Balanced Scorecard sehr ähnlich ist und im selben Zeitraum entstanden ist. Warum aber hat sich gerade die Balanced Scorecard mit solcher Macht durchgesetzt?

Die Antwort ist einfach: Der Markt für Managementkonzepte funktioniert nicht anders als viele Konsumentenmärkte auch. Einer der Innovatoren, Kaplan und Norton, verfügte über ein überlegenes Marketing-Instrumentarium. Ein Harvard Professor, eine verbundene Unternehmensberatung und ein noch heute bestehendes Netzwerk von internationalen Partnern in Forschung, Verlagen und Beratungen. Die Balanced Scorecard etablierte sich als dominante Marke. Andere, ähnliche Originalkonzepte wie das französische "Tableau de Board" oder die erwähnte Performance Pyramid konnten sich nicht durchsetzen.¹⁸

Schrank, selbst Unternehmensberater (Perlit Strategy Group, Mannheim) favorisiert statt dessen einen eigenen Ansatz, das sogenannte „GOPE (Goal Oriented Performance Evaluation) Modell“. Er beendet seinen Aufsatz mit dem Appell, dass es – für die BSC – Zeit sei, „abzutreten und unternehmensspezifischen und hybriden Lösungen das Feld zu überlassen“¹⁹. Tatsächlich, und dies zeigt nicht nur Schrank in seinem Artikel auf, stellt sich für viele Unternehmen die Frage, warum den die BSC nun sinnvoller sein solle als z.B. bereits etablierte Systeme des Qualitätsmanagements oder andere, selbst entwickelte Instrumente der Steuerung.

Organisationssteuerung und Kommunikation		
Veränderungsmanagement - Wirkzusammenhänge		
Ebene	Ziel/Zweck	Mittel
Organisation	Effektivität	Produktivität und Flexibilität
Gruppe	Kooperation	gute Kommunikation und gute organisatorische Bedingungen
Individuum	Motivation	individuelle Kompetenz und Arbeitszufriedenheit

aus: Becker/Langosch: Produktivität und Menschlichkeit, Stuttgart: Enke, 1995 (4., erw. Aufl.), S. 230

Folie 9

Veränderungsmanagement setzt auf drei Ebenen an

Die einschlägige Literatur zum Thema Organisationsentwicklung (OE) zeigt auf, dass Veränderungsprozesse insbesondere auf den Ebenen Organisation, Gruppe und Individuum ansetzen²⁰. Wenngleich aus heutiger Sicht manche Hoffnung der OE sich als naiv darstellen mag, so ist doch in den zahlreichen Projekten ein Erfahrungswissen angesammelt worden, welches in gegenwärtigen *Change Management*-Prozessen genutzt werden kann. Die oben gezeigte Folie soll für unsere Fragestellung, ob das Konzept der BSC insbesondere für Hochschulen tauglich ist, die Wirkzusammenhänge verdeutlichen.

¹⁸ ebenda

¹⁹ ebenda

²⁰ aus: Becker/Langosch: Produktivität und Menschlichkeit, Stuttgart: Enke, 1995 (4., erw. Aufl.), S. 230

In der unten vorgestellten Matrix zur Akzeptanz von Steuerungssystemen baue ich auf diesem Zusammenhang auf.

Organisationssteuerung und Kommunikation	
Widerstand gegen komplexe Management-Systeme:	
Offener Widerstand, z.B.	Verdeckter Widerstand, z.B.
Langwierige Diskussionen in Gremien	Mitmachen, aber aktiv „versanden lassen“
Blockierung durch Personalrat	Neutrale Position von Führungskräften
Mündliche oder schriftliche Statements	Entwicklung eines „Gegen-Jargons“
Nutzung des Managementsystems zum Beleg für dessen Untauglichkeit	Diskreditierung von Befürwortern durch verdeckte Gegner

Folie 10

Widerstand gegen komplexe Management-Systeme

„Die wichtigste Barriere im Prozess der Umsetzung von Vision und Strategien“, so Freitag und Schmidt²¹, „ist die fehlende Kommunikation zwischen allen Beteiligten, zwischen allen Mitarbeitern im Unternehmen. Veränderungsbereitschaft bedingt als Grundlage Kommunikationsfähigkeit!“ Widerstand gegen Veränderungen an sich und gegen komplexe Kontrollsysteme im Besonderen sind hinlänglich bekannt. Im Kontext von Hochschulen stellt sich die Frage, wie insbesondere die Gruppe der Lehrenden auf ein Konzept wie die BSC reagiert bzw. reagieren würde (dieselben Phänomene dürften bei Versuchen, umfassende Qualitätsmanagement-Systeme zu implementieren, zu beobachten sein).

Liegt dem vielerorts, nicht nur in Hochschulen, auftauchendem Widerstand gegen komplexe Managementsysteme nicht auch eine Art gesundes Misstrauen zugrunde? Wenn ich mir zahlreiche Neu- und Reorganisationsprozesse, Leitbild-Kampagnen, Corporate Identity-Konzepte, Lean Management-Ansätze oder QM-Initiativen und viele Projekte des sogenannten Change Managements anschauere, dann kann ich Mitarbeiter verstehen, die angesichts der auf- und ablaufenden Managementwellen in offenen oder verdeckten Widerstand gehen. In zahlreichen Veränderungsprozessen, die in den letzten Jahren auch die Auseinandersetzung mit BSC-Ansätzen einschlossen, konnte ich den Widerstand der Mitarbeiter, teilweise auch der Führungskräfte, gegen Steuerungssysteme, die als übermäßig komplex angesehen wurden, studieren. Während die Unternehmensleitung mit internen und externen Spezialisten ein Steuerungssystem entwirft und für die top-down-Führung nutzt, so regt sich bei den Mitarbeitern spätestens dann Widerstand, wenn die kontrollierende Wirkung dieses Systems am eigenen Arbeitsplatz spürbar wird. In diesem Kontext schildere ich zunächst den Fall der Innungskrankenkassen. Später werde ich auch kurz die Stadtwerke Osnabrück sowie den Medizinischen Dienst der Krankenversicherung Niedersachsen (MDKN) betrachten; bei den beiden letzten Fällen soll der Aspekt im Vordergrund stehen, dass ein Zielsystem vielfach als „Be-

²¹ Freitag und Schmidt, a.a.O., S. 104

trachtungssystem“ Nutzen entwickelt und die Kommunikation fördert, dass aber die Aufgabe eines nachhaltigen Steuerungssystems selten erreicht wird.

Fallbeispiel Innungskrankenkassen: Leitbildarbeit und MbO

Im Falle der Innungskrankenkassen (IKKs) habe ich über mehr als ein Jahrzehnt diese Problematik des Widerstands erlebt. In den frühen 80er Jahren begannen die Krankenkassen angesichts der Möglichkeit, sich im Wettbewerb zu profilieren, mit der Entwicklung von Leitbildern, die bei näherer Betrachtung umgeschriebene Konzepte aus der Industrie waren. Auch die Innungskrankenkassen beschritten diesen Weg, und zwar wie andere auch, nämlich top-down. Die Mitarbeiter wurden ex post beteiligt, sie sollten das vertreten, was Agenturen und Dachverbände für sie konzipiert hatten. Schon hier regte sich Widerstand bei Führungskräften und Mitarbeitern, es mangelte an Identifikation, die Betroffenen fühlten sich nicht ausreichend beteiligt. In den Folgejahren setzte im Krankenkassenbereich ein Fusionsdruck ein, der dazu führte, dass sich mehr oder minder geordnet neue größere Organisationseinheiten bildeten. Am Beispiel der Innungskrankenkasse Niedersachsen, die 1996 aus vormaligen selbstständigen IKKs zwangsfusioniert wurde, konnte ich als Prozessbegleiter des Zusammenschlusses aus nächster Nähe beobachten, welche Unsicherheit unter den Mitarbeitern und Führungskräften herrschte. Auch die umfangreiche Beteiligung in zahlreichen Workshops, ebenso wie zahlreiche Informationsmedien konnten die grundsätzliche Skepsis nicht wirklich abbauen. Die IKK Niedersachsen hatte ein umfassendes Zielsystem geschaffen, das zudem bereits klare Zielvereinbarungen zwischen Vorstand und Verwaltungsrat integrierte. Es setzte auf Kennzahlen auf, wurde in Workshops immer wieder mit verschiedenen Führungsebenen abgestimmt. Allerdings war es, aus heutiger Sicht betrachtet, noch nicht zu einem eleganten, integrierten Steuerungssystem zusammengefasst. Heute stellt sich die - theoretische - Frage, ob ein an die BSC angelehntes System hilfreich gewesen wäre. Vermutlich lautet die Antwort: ja - denn das System hätte schon allein zur Reduzierung der Komplexität beitragen können, hätte sowohl dem Vorstand, als auch (wahrscheinlich) der mittleren Führungsebene eine Art Navigationshilfe geben können.

Was die Managementwellen angeht, die die Mitarbeiter aller Ebenen in den Innungskrankenkassen über sich ergehen lassen mussten, so ist einschränkend zu sagen, dass mit der Leitbild-Arbeit, dem MbO-Ansatz (Führen über Zielvereinbarungen) und diversen Strukturprojekten - trotz Begleitung durch externe Beratungsorganisationen - viele dieser Wellen entweder nicht oder doch nur abgeschwächt an den Gestaden der IKK anbrandeten. Dennoch konnte ich als einer der Begleiter, insbesondere durch meine Begleitung des Vorstandes sehr genau die Widerstände der Mitarbeiter studieren.

Was insbesondere bei der Einführung des MbO-Konzepts auffiel (übrigens noch stärker im AOK-System), war die Tatsache, dass es zwar gelang zwischen Führungskraft und jeweiligem Mitarbeiter Ziele und diesbezügliche Kennzahlen bzw. Indikatoren für Erfolg zu vereinbaren; es stellte sich aber nach Jahresfrist heraus, dass die Mitarbeiter sehr beredt erläutern konnten, warum sie bestimmte Ziele nicht erreichen konnten. So kehrte sich ein Ansatz um: die Mitarbeiter fühlten sich vielfach nicht durch hochgesteckte Ziele motiviert, sondern - im Gegenteil - frustriert, weil das Zielsystem übermächtig und alltagsfern erschien. Daher haben sie ihre Energie in nicht geringem Maße auf das (Er-)Finden von Erklärungen und Ausreden konzentriert, statt auf das Erreichen realistischer Ziele.

Kommunikation kann Akzeptanz schaffen

Es hieße, den thematischen Rahmen - BSC als Kommunikationsprozess - zu verlassen, wenn an dieser Stelle ausführlich auf Möglichkeiten eingegangen würde, um in Veränderungsprozessen Akzeptanz auf Mitarbeiterseite zu erreichen. Dennoch will ich zumindest skizzieren, welche Ansätze sich anbieten. Die nachfolgende Matrix leite ich im Wesentlichen aus denjenigen meiner Projekte ab, in denen ich mittelbar oder unmittelbar an der Entwicklung eines Steuerungssystems beteiligt war. Je nach Durchdringung und Akzeptanz eines solchen Systems werden sich resultierend die Art und Qualität und damit wiederum die Art und Qualität der internen Kommunikation ändern. Ohne An-

spruch auf Vollständigkeit soll die Übersicht aufzeigen, dass ein möglicher Qualitätsanstieg anhand von Indikatoren verdeutlicht werden kann.

Akzeptanz von Steuerungssystemen / Qualität der internen Kommunikation

Durchdringung und Akzeptanz eines Steuerungssystems

Art und Qualität der Steuerung

Art und Qualität der internen Kommunikation

Stufe 1

Unternehmensleitung ist nicht bereit oder nicht in der Lage, ein umfassendes Steuerungskonzept anzustoßen

Führung und Steuerung erfolgen nach wenigen Indikatoren - pragmatisches und/oder ereignisgesteuertes Vorgehen

ggf. gute informelle Kommunikation; keine systematische Nutzung der Kommunikation zur Strategievermittlung und -abstimmung

Stufe 2

Unternehmensleitung setzt auf ein Steuerungskonzept und nutzt dieses in der Spitze; nächste Führungsebenen entziehen sich

Steuerungssystem ist lediglich ein Planungsinstrument für die Führungsspitze; nächste Ebenen können das System ggf. folgenlos ignorieren

brüchige Kommunikation: Steuerungsinstrument wirkt nicht als Rahmen für vertikale Abstimmung und bietet keine Orientierung

Stufe 3

Unternehmensleitung und nächste Führungsebene entwickeln und implementieren ein umfassendes Steuerungssystem; Mitarbeiter werden nicht in den Prozess integriert oder/und verweigern sich oder ignorieren das System

Steuerungssystem gewinnt als strategisches Instrument an Bedeutung, bleibt aber primär ein Planungsinstrument für die Führungsebenen; eine Selbststeuerung der Mitarbeiter findet nicht statt

Kommunikationsinseln; die Führungskräfte entwickeln einen eigenen Jargon; auf der Ebene der Mitarbeiter kommen keine klaren Botschaften an, es entwickelt sich ein „Gegenjargon“

Stufe 4

Unternehmensleitung entwirft in Abstimmung mit den Führungsebenen ein Grundgerüst für ein pragmatisches Steuerungssystem, Mitarbeiter werden für feedback und zu Korrekturen einbezogen; Testläufe zur Simulation werden abgehalten, danach erfolgt eine Einführung mit der Maßgabe periodischer Prüfungen des Systems

Steuerungssystem tritt in den Hintergrund, bildet lediglich einen Rahmen für Selbststeuerung auf den Ebenen der Organisation; System wirkt nachhaltig und ist durch Einfachheit, Transparenz und Nutzen gekennzeichnet; Einhaltung von Spielregeln wird überprüft; Steuerungssystem läuft „im Hintergrund“, wird gelebt

Vernetzte Kommunikation, starke Fokussierung auf Kunden; Kommunikation dient der schnellen Rückkoppelung; einfache Verfahren der internen Kommunikation sind etabliert und werden periodisch auf Wirksamkeit überprüft

Aus der Beobachtung, dass ein Steuerungssystem dann eine besondere Wirksamkeit erreicht, wenn es in einer Organisation „gelebt“ wird, leitet sich die Frage ab, ob dieser Zustand gezielt herbei geführt werden kann. Kehren wir vor dem Hintergrund dieser Beobachtung zur BSC zurück, zu demjenigen Steuerungssystem, welches hier auf dem Prüfstand steht, um die oben genannte Frage zu beantworten.

Die Nutzung der BSC benötigt Kommunikation

Der „klassische“, betriebswirtschaftlich orientierte Weg favorisierte bisher fast ausschließlich einen top-down-Ansatz, um ein Steuerungssystem auf Kennzahlenbasis einzuführen. Kaplan und Norton haben in ihrem grundlegenden Werk zur BSC die besondere Rolle der Kommunikation sehr wohl erkannt:

Communication to employees about an organization's vision and strategy should be viewed as an internal marketing campaign. The goals of such a campaign are identical to those of traditional marketing campaigns: to create awareness and to affect behavior. The communication of the Balanced Scorecard should increase each individual's understanding of the organization's strategy and enhance motivation for acting to achieve strategic objectives. ... Multiple communication devices can be used to launch the Balanced Scorecard program: executive announcements, videos, town meetings, brochures, and newsletters. These initial announcements should then be followed up continually, by reporting scorecard measures and outcomes on bulletin boards, newsletters, groupware, and electronic networks.²²

Das Konzept der BSC benötigt also geeignete Informations- und Kommunikationsinstrumente. Friedtag und Schmidt kommen zu der Einschätzung: „Man kann... die Kommunikation zur zielorientierten Gestaltung von Veränderungen als das Herzstück der Balanced Scorecard bezeichnen!“²³ Ulrich und Probst betonen unter dem Stichwort „Management als persönliche Aufgabe“, dass diese „von Menschen erfüllt werden muss.“²⁴ In diesem Kontext betonen sie die besondere Rolle von Kommunikations- und Teamfähigkeit. Sie führen aus:

Führungsprozesse sind hocharbeitsteilige Vorgänge, in denen zahlreiche Führungskräfte *zusammenwirken* müssen. [Es kommt] der Integration einzelner Tätigkeiten und Teilprozesse zu einem zusammenhängenden dynamischen Führungssystem eine zentrale Bedeutung zu. Obwohl diese Integration durch Schaffung übergreifender Führungsinstrumente gefördert und gesichert werden kann, erfordert sie doch in erster Linie von jeder Führungskraft die Fähigkeit, mit andern im persönlichen Kontakt zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Zurecht werden deshalb heute *Kommunikationsfähigkeit* und *Teamfähigkeit* als zentral wichtige Anforderungen an Führungskräfte hervorgehoben. Dies gilt auch in bezug auf die Beziehungen zwischen Führungskräften und ausführenden Mitarbeitern.²⁵

Das Konzept der BSC beruht schon deshalb auf einer funktionierenden Kommunikation, weil es bereits in der Entstehungsphase auf elementare Fragen Antworten benötigt und die Erbauer eines solchen Zielsystems daher zahlreiche Dialoge mit zahlreichen Adressa-

²² Kaplan/Norton, a.a.O., S. 202

²³ Friedtag/Schmidt: Balanced Scorecard, Artikel im Internet unter: http://www.scorecard.de/pdf_0208.pdf (Stand: 28.02.2005), 2002, S. 5; im Original fett hervorgehoben. BB

²⁴ Hans Ulrich und Gilbert J. Probst: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte, Bern/Stuttgart: Haupt 1988, S.294

²⁵ ebenda, S. 295

ten zu führen haben. Eine Auswahl von Fragen und Adressaten – ohne Anspruch auf Vollständigkeit:²⁶

- Wie stellt sich das Unternehmen aus Kundensicht heute dar?
- Wie soll es sich den Kunden in Zukunft zeigen?
- Welche Erwartungen haben die Shareholder an den Ertrag?
- Welche Erwartungen haben die Mitarbeiter (Lieferanten etc.) an das Unternehmen?
- Welche kritischen Erfolgsfaktoren müssen in welchen wesentlichen Perspektiven beachtet werden?
- Welche Indikatoren und Messgrößen müssen wir heranziehen?
- Wie valide müssen diese Daten sein?
- Stimmt unsere Vision, auf der wir das ganze Kennzahlensystem aufsetzen wollen, noch?
- Bieten uns die strategischen Ziele einen gleichzeitig ausreichend präzisen Fokussierungspunkt, ohne uns unnötig einzuengen?
- usw., usw.

Damit stellt sich die Frage, ob diejenigen, die ein Steuerungskonzept entwickeln wollen oder sollen, auch über die kommunikativen Fähigkeiten verfügen, die für derartige Dialoge, ja schon für das Formulieren der richtigen Fragen notwendig sind. Die Tatsache, dass die Versuche, eine BSC zu etablieren, in vielen Unternehmen bereits in der Anfangsphase scheitern, ist auch darauf zurückzuführen, dass grundlegende Fähigkeiten zur zwischenmenschlichen Kommunikation und zur Teamarbeit nicht gegeben sind – das aber spricht nicht explizit gegen die Balanced Scorecard, sondern würde wohl jedes Steuerungsinstrument auf kurze oder lange Sicht scheitern lassen.

Kommunikation über Ziele durch die BSC

Während die bekannten Managementbücher die Methoden der Kommunikation zweckgebunden dafür nutzen wollen, um das umfassende System der BSC zu etablieren, soll an dieser Stelle auch der Wert einer umgekehrten Perspektive – die BSC als Vehikel für Kommunikation zu sehen - erwähnt werden. Meine eigenen Erfahrungen als Berater von unterschiedlichen Organisationen liefern Beispiele, wie die Auseinandersetzung mit der BSC eine Kommunikation auf horizontaler Ebene – insbesondere in den jeweiligen Teams der Führungsspitze – und auf der vertikalen Ebene – in der Abstimmung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter – nachweislich gefördert hat.

Fallbeispiel Stadtwerke

Die Stadtwerke Osnabrück haben in den vergangenen Jahren Aufgaben übernommen, die bisher der Stadt selbst (und damit der Stadtverwaltung bzw. städtischen Betrieben) zugeordnet waren; so sind beispielsweise die städtischen Bäder hinzu gekommen. Für den Vorstand stellte sich die Frage, welches Instrumentarium geeignet sein könnte, und das Konzept der BSC bot sich an. Allerdings orien-

²⁶ vgl. dazu u.a.: Francis J. Gouillart und James N. Kelly: Business Transformation, Wien: Ueberreuter, 1995, S. 108ff;

tiert sich der sogenannte „Zielkompass“ der Stadtwerke Osnabrück lediglich daran, um ein eigenes praxistaugliches und nachhaltiges System zu erschaffen. Auch hier wurden zunächst die vier „klassischen“ Perspektiven gewählt:

- Kundenorientierte Perspektive
- Lern- und mitarbeiterorientierte Perspektive
- Erfolgsorientierte Perspektive
- Prozessorientierte Perspektive

Nach einem Ausflug in eine sehr zahlenorientierte Beschäftigung mit der BSC drohte die Gefahr, ein überkomplexes System zu schaffen. Der Vorstand stoppte diesen Prozess und die Entwicklungsarbeit kehrte zu einem deutlich vereinfachten Kennzahlensystem zurück. Als wesentlich wurden die folgenden Perspektiven gewählt und mit Zielen und Indikatoren/Kennzahlen versehen:

Markt / Erfolg – Kunden – Prozesse - Mitarbeiter

Es zeigte sich sehr deutlich, dass die spezifische Unternehmenskultur bei der Entwicklung und Einführung von strategischen Zielsystemen in besonderer Weise Berücksichtigung finden muss. Weiterhin zeigte sich auch in diesem Fall, dass sich die Führungskräfte, einschließlich Vorstand, gegen ein kompliziertes System wehren, welches nicht die gesteckten Erwartungen erfüllt, sondern vielmehr, zumindest in der jeweiligen subjektiven Empfindung, eher eine Mehrbelastung darstellte (wobei die Akzeptanz sehr unterschiedlich war). Erst mit der Reduzierung des Zielsystems auf wenige und relativ leicht zu pflegende Zahlen und Indikatoren konnte die Akzeptanz wachsen. Förderlich war zudem, dass der „Zielkompass“ jetzt nahtlos auf früheren Konzepten (Stadtwerke 2010 – Unternehmensleitsätze) aufsetzt und diese zeitgemäß fortführt. In diesem Jahr soll eine Überprüfung des Instruments erfolgen, das zunächst auf der Ebene des Vorstands und der Bereichsleiter erprobt wird. Als Zwischenresumée aus der Vorstandsebene kann derzeit gelten, dass sich das Konzept zumindest als Betrachtungsinstrument anbietet; ob es dann auch als Steuerungsinstrument nachhaltig tauglich ist, wird kritisch bewertet. Die Stadtwerke setzen in diesem Jahr die Arbeit am Zielkompass fort.

Aus dem Fallbeispiel, welches ich als Prozessbegleiter über weite Strecken detailliert kennen lernte, lassen sich vor allem folgende Merkmale mit Relevanz auch für Hochschulen ableiten:

- ein Zielsystem mit Kennzahlen / Indikatoren muss einerseits die Komplexität abbilden können,
- es muss weiterhin mit einem akzeptablen Aufwand zu pflegen sein,
- es muss der allgemeinen Unternehmenskultur, aber auch den ggf. unterschiedlichen „Sub-Kulturen“ in einer Organisation angemessen sein,
- der Vorstand(svorsitzende) selbst muss dauerhaft hinter dem System stehen und notfalls – wenn das System sich fehlentwickelt – schnell und klar gegensteuern

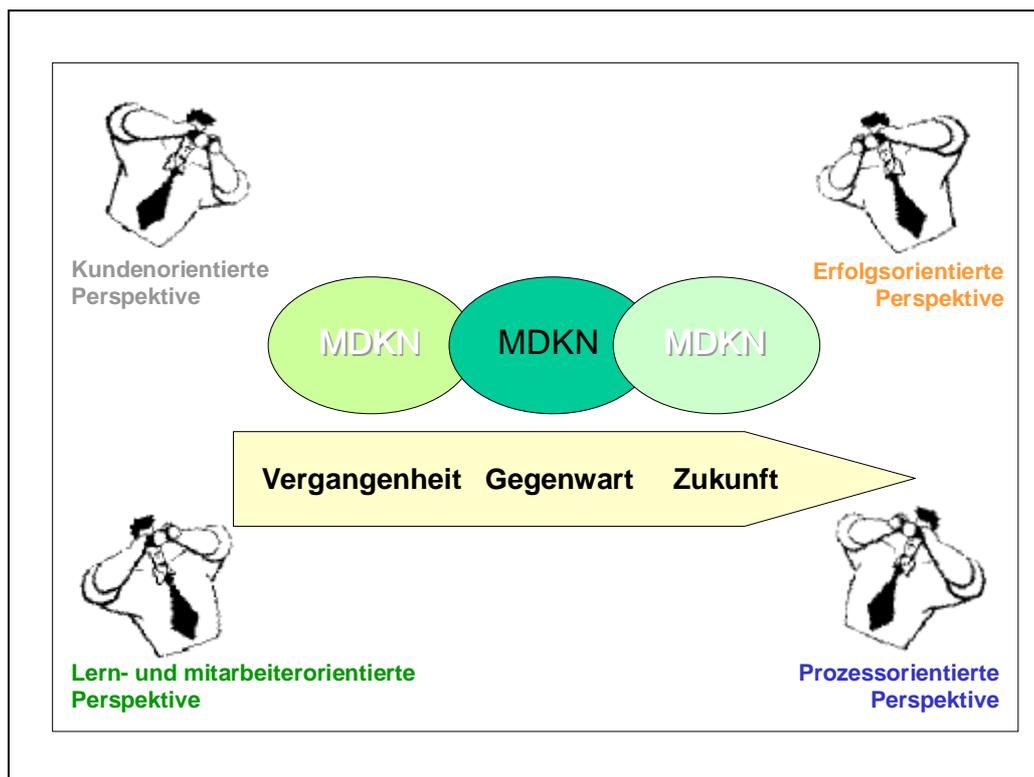
Ähnliche Erfahrungen konnte ich auch in den vergangenen Jahren in der Organisationsentwicklung im Medizinischen Dienst der Krankenversicherung Niedersachsen machen.

Fallbeispiel: Medizinischer Dienst der Krankenversicherung Niedersachsen (MDKN)

Vor dem Hintergrund einer umfassenden Neuorganisation des in ganz Niedersachsen mit Beratungsstellen vertretenen Dienstes, der im Auftrag der gesetzlichen Krankenkassen im sozialmedizinischen Bereich Untersuchungen durchführt und Gutachten erstellt, war auch die Schaffung einer „Neuen Steuerungskultur“ notwendig. Diese sah insbesondere vor, den dezentralen Einheiten mehr Eigenverantwortung zu geben. Mit dem Begriff sollte auch zum Ausdruck gebracht werden, dass die neue Struktur, die nachweislich die Selbststeuerung der Mitarbeiter vor Ort förderte, auf einer neuen, mit Leben zu erfüllenden Vertrauensbasis aufsetzen musste. Das Konzept zur Entwicklung eines Steuerungssystem sah folgendes vor.

Es ist ein System,

- *das über die gesamte Unternehmenssituation Transparenz (IST) bietet – hierarchisch von der Unternehmensleitung bis zum einzelnen Arbeitsplatz*
- *das die Unternehmensstrategie abbildet (sichtbar, messbar, anfassbar macht)*
- *das als Führungsinstrument genutzt werden kann, um z.B. sich selbst als Vorgesetzten führen zu können*
- *das einen Abgleich zwischen Plan und IST ermöglicht*
- *das zukunftsorientiert ist (Szenarien, SWOT...)*
- *das eine einheitliche Struktur besitzt („selbstähnlich“, widerspruchsfrei...)*
- *das die Komplexität des Unternehmensgeschehens nachvollziehbar reduziert (Stellgrößen identifiziert, „big points“...)*
- *das Grundlagen bildet für die strategische Ausrichtung (Rückkoppelung)*
- *das einfach im Handling ist*
- *das einen erkennbaren Nutzen bietet*
- *das bisherige Elemente – wie z.B. das Intranet – nutzt und integriert*
- *das sich – in weiten Teilen selbstständig - weiterentwickelt.*



Dynamische Betrachtung des MDKN aus vier Perspektiven

„Das Steuerungssystem“, so hieß es in dem ursprünglichen internen Konzept, „soll folglich durch Erhebung und Zusammenführung relevanter Daten eine stets aktuelle Informationsplattform zur Lenkung des Unternehmens bzw. der einzelnen Unternehmenseinheiten bieten.“

Dabei war geplant, dieses System an das Konzept der BSC anzulehnen, aber den Aspekt der dynamischen Weiterentwicklung des Dienstes auf geeignete Weise zu berücksichtigen. Schließlich ist der MDKN als Dienstleister für die gesetzlichen Krankenkassen auch von deren Veränderungen abhängig, z.B. auch durch organisatorische Änderungen auf Kassenseite.

Das Konzept wurde in einer Vielzahl von Workshops, welche die verschiedenen Berufsgruppen und Hierarchien im Dienst beteiligten, kritisch diskutiert und weiterentwickelt. Es diente der Führungsspitze als konzeptueller Rahmen, u.a. zur Beantwortung der Fragestellung, welche Informationen an welcher Stelle im Unternehmen wann und in welcher Form zugreifbar sein müssen; damit erfüllte es zudem die Funktion als Diskussionsplattform.

Wenngleich das Konzept eines Steuerungssystems nie in dieser Komplexität umgesetzt wurde, so dient es doch auch jetzt, zwei Jahre nach seiner Aufstellung, noch immer als eine Art Lastenheft, welches Impulse bis hin zu Qualifizierungsanforderungen an Führungskräfte gibt. Das Konzept der BSC ist auf diese Weise in die alljährlichen Führungstage der Unternehmensleitung eingeflossen und es wird von der Steuerungsunterstützung genutzt, um Serviceleistungen gegenüber den dezentralen Einheiten – z.B. Bereitstellung von Steuerungsdaten – koordiniert sicher zu stellen. Dennoch ist die Arbeit des MDKN mit dem Steuerungssystem mit der ersten Entwicklungsstufe, wie sie seit geraumer Zeit vorliegt, keineswegs damit beendet. Nach aktueller Auskunft der Unternehmensleitung wird das Konzept weiterhin als sinnvoll angesehen; derzeit wird geprüft, wie das System in dem jetzt von den Strukturen und Prozessen her weiterentwickelten MDKN adaptiert werden soll.

Ist eine Übertragung der BSC auf Hochschulen sinnvoll?

Wir benötigen Mythen zur Orientierung...

„Es bedarf in Organisationen flexibler Rationalitätsmythen
– ein lediglich nicht ganz so gut klingendes Synonym für
Leitbild -, um die Veränderungsprozesse gegen ein Übermaß
an Unsicherheit in Bezug auf das „Ob“ und das „Wie“
abzuschotten.“

Stefan Kühl

Stefan Kühl: Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept
der lernenden Organisation, Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2000, S. 173

Folie 17

Vorläufige Bewertung der BSC: wir benötigen Mythen zur Orientierung

Zumeist ist es spannender, neue Instrumente einzuführen, als mit ihnen konsequent zu arbeiten.²⁷

Wie die Fallbeispiele und vor allem zahlreiche weitere Erprobungen der BSC (und ähnlicher Führungsinstrumente) in der Praxis zeigen, bedienen Steuerungsinstrumente einen konkreten Bedarf, nämlich den nach Orientierung. Gerade in Zeiten von Umbruch und Veränderung, seien diese von außen oder von innen ausgelöst, gibt es auf den Ebenen

²⁷ Jürgen Weber: 10 Jahre Balanced Scorecard. Wie viele Jahre sind noch erforderlich, bis sie funktioniert? Vortragsfolien, im Internet unter: http://www.scorecard.de/pdf_webe.pdf (Stand: 28.02.2005)

des Einzelnen und der Gruppe – und dann in Folge auf der Ebene der Organisation – einen dringenden Wunsch nach Reduzierung der Unsicherheit. BSC, Corporate Identity, TQM, Lean Management usw.: diese Konzepte bieten – nach Stefan Kühn (vgl. Folie oben) einen Mythos an.

Ist eine Übertragung der BSC auf Hochschulen sinnvoll?

Vorläufige Bewertung der BSC:

- Als Zielsystem vermag die BSC Orientierung zu schaffen.
- Als Kommunikationsprozess kann die Entwicklung und Nutzung der BSC dazu beitragen, dass die Mitglieder einer Organisation über die strategischen und operativen Ziele in einen strukturierten Dialog eintreten.
- Die BSC – wie ähnliche Systeme – ersetzt nicht die Vision, sondern setzt diese voraus.

Folie 18

Das Konzept der BSC kann sehr wohl als Rahmen für die Untersuchung einer Organisation dienen und später die Plattform für ein Steuerungssystem bilden. Es ist eine besondere Qualität der BSC (wie auch ähnlicher Ansätze), dass sie die Komplexität einer Organisation für die Unternehmensleitung auf ein Kompendium von Perspektiven, die miteinander verknüpft sind, reduzieren kann. Es drängt sich allerdings auch der Eindruck aus den Praxiserfahrungen auf, dass das Konzept nicht oder nur mit hohem Aufwand lupenrein in eine gesamte Organisation übertragen werden kann.

Der Ansatz der BSC eignet sich nach meiner Erfahrung insbesondere dafür, als Rahmen für z.B. jährliche Strategische Führungskonferenzen des Top-Managements genutzt zu werden. Ich schlage an dieser Stelle daher einen Perspektivenwechsel vor. Zwar ist Kommunikation notwendig, um ein umfassendes Kennzahlensystem, wie es die BSC im Urkonzept darstellt, nicht nur zu entwickeln und zu adaptieren, sondern auch um es zu pflegen; aber hier sei die These erlaubt, dass das Konzept der BSC auch zur Förderung der Kommunikation in einem Unternehmen genutzt werden kann. Selbst wenn das Zielsystem Unschärfen aufweist, so meine Behauptung, kann die Entwicklung und Pflege des Systems dennoch eine Plattform für Dialog und Diskurs abgeben. Auf diese Weise kann dieses Modell bzw. diese Methodik einerseits der Kommunikation auf und zwischen den Ebenen geeignete Wege und Instrumente zur Verfügung stellen. Andererseits bietet die BSC zumindest ein strategisches Betrachtungsinstrument, in dem sich das Unternehmen zeigt; im besten Fall (aus Sicht der Befürworter der BSC) bietet sie auch ein komplexes Steuerungssystem – dann bedarf die BSC einer ausgewogenen, integrierten internen Kommunikation.

Ähnlich wie Corporate Identity-Konzepte oder Leitbild-Entwicklungen kann der Prozess einer Organisation, sich ein passendes, neues oder erneuertes Zielsystem zu geben, den Austausch und die Reflexion befördern. Dabei ist dieser Aspekt aus meiner Sicht nicht

gering zu schätzen. Kühl, der sich in seinem Buch „Das Regenmacher-Phänomen“²⁸ sehr kritisch mit Konzepten der „lernenden Organisation“ auseinandersetzt, betont die Notwendigkeit gemeinsamer Rahmensetzungen:

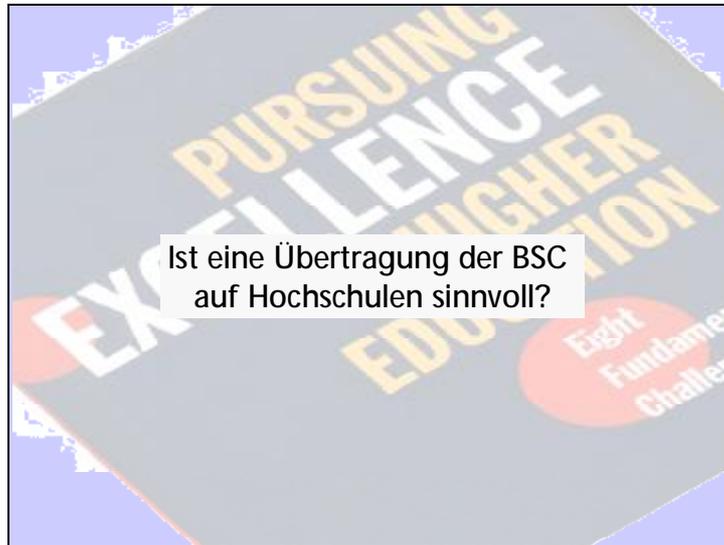
Es bedarf in Organisationen flexibler Rationalitätsmythen – ein lediglich nicht ganz so gut klingendes Synonym für Leitbild -, um die Veränderungsprozesse gegen ein Übermaß an Unsicherheit in Bezug auf das >Ob< und das >Wie< abzuschotten. Es werden kaum zu hinterfragende Vorstellungen von Wandel gebildet, um die unter Unsicherheit stattfindenden Veränderungen in Organisationen abzustützen.²⁹

Dass dabei, wie bei so mancher Managementmode, die Wirkung nicht immer auf die vermutete Ursache zurückzuführen ist und die Nebeneffekte vielleicht ebenso wichtig sind, ist ein integraler Teil der Erkenntnisse, die Kühl gewinnt: „Der Regentanz eines Zauberers produziert eher selten Regen, dafür aber ungewollt einen sozialen Zusammenhalt im Dorf.“³⁰

²⁸ Stefan Kühl: Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Frankfurt/New York: Campus Verlag 2000

²⁹ a.a.O., S. 173

³⁰ a.a.O., S.163



Ist eine Übertragung der BSC auf Hochschulen sinnvoll?

Veränderungsdruck zwingt zu neuen Wegen

Die gegenwärtige Situation der Hochschulen ist – stark vereinfacht - aus meiner Sicht u.a. durch folgende Punkte charakterisiert:

1. Die sich abzeichnenden Reformen auf europäischer Ebene betreffen jede Hochschule umfassend.
2. Die Hochschulen sind einem hohen Druck ausgesetzt; dieser erzwingt in kurzer Zeit Veränderungen, die tief in die Organisationen hinein wirken.
3. Jede Hochschule muss – um autonome Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen – einen umfassenden, systematischen Prozess der Ausrichtung auf die sich abzeichnenden Entwicklungen einleiten (oder fortsetzen).

Die finnischen Autoren Lindgren und Lappalainen beschreiben in einem Beitrag mit dem Titel „Balanced Scorecard for Universities“³¹ die Anforderungen:

*... the university needs a realistic view of its current status and processes, a proper methodology to review and plan its actions, correct and real-time information to support its internal demands and processes and strong leadership to implement the outlined detailed strategies and plans.*³²

Kann das Konzept der BSC dies leisten? Wie oben erwähnt, erwähnen Kaplan und Norton³³ vor allem folgende Zwecke, denen die BSC dienen könne: die Klärung der Strategie, die Schaffung von Konsens über die Strategie, die Ausrichtung von Bereichszielen und persönlichen Zielen an der Strategie, die Nutzung der BSC, um periodisch die Stra-

³¹ dieselben, Beitrag für die EUNIS99-Konferenz, 1999, online im Internet unter: <http://www.hut.fi/Misc/EUNIS99/Bsession/B32.htm>, Stand: 7.2.2005

³² ebenda, (o. S., ist Seite 3 des Dokuments)

³³ Kaplan und Norton, a.a.O.

ategie zu überprüfen und das Einholen von feedback, um die Strategie weiter entwickeln zu können³⁴.

Gleich anschließend formulieren die Autoren den Anspruch:

The Balanced Scorecard fills the void that exists in most management systems – the lack of a systematic process to implement and obtain feedback about strategy. Management processes built around the scorecard enable the organization to become aligned and focused on implementing the long-term strategy. Used this way, the Balanced Scorecard becomes the foundation for managing information age organizations.³⁵

BSC als Landkarte

Wenn es eine zentrale Aufgabe von Führungskräften – auch in der Leitung einer Hochschule – ist, Ziele für eine Organisation zu entwickeln, zu kommunizieren und die Zielerreichung zu kontrollieren, dann kommt der BSC eine wichtige Rolle als Instrument zu. Wie die Beispiele zeigen, kann ein „Zielkompass“ die Wahrnehmung bzw. Aufnahme und Strukturierung von Informationen fördern. Der „Kompass“ liefert der Führungsspitze eine Orientierungshilfe und bietet zugleich ein System, auf dem die Kommunikation der Ziele im Unternehmen aufsetzen kann – Kommunikation über Ziele mithilfe der BSC.

Der minimale Nutzen einer BSC wäre demnach der einer Landkarte – ähnlich wie in der in unterschiedlichen Versionen bekannten Geschichte über eine Bergexpedition – hier meine Version: Eine Gruppe bricht aus dem Basislager auf, um den Gipfel eines großen Massivs zu ersteigen. Die Bedingungen sind schwierig, es wird mit einem Wetterumschlag gerechnet, der dann auch tatsächlich eintritt. Nach Tagen ist die Gruppe immer noch nicht zurück und im Lager werden Stimmen laut, dass die Gipfelstürmer sich wohl verlaufen haben müssen. Zur Überraschung aller Zurückgebliebenen (!) tauchen die Vermissten plötzlich doch wieder im Camp auf und das ungläubige Staunen weicht einer großen Wiedersehensfreude. Als die Gruppe dann erläutert, dass sie sich zwar zunächst verstiegen hätten, dann aber, mithilfe ihrer Bergkarte, den richtigen Weg gefunden hätte, legt sich die Aufregung. Allerdings stellt einer der Leute aus dem Basiscamp später fest, dass die Karte ein ganz anderes Bergmassiv abbildet...

BSC – die dashboard vision für Hochschulen?

Es liegt nahe, die oben beschriebenen Cockpit-Analogie (oder –Fantasie?) auf den Schul- bzw. Hochschulbereich zu übertragen. In dem Kompendium „Pursuing Excellence in Higher Education“ (Herausgegeben von Brent D. Ruben³⁶) entwirft der Herausgeber eine mögliche Cockpitansicht:

³⁴ vgl. ebenda, S. 19

³⁵ ebenda

³⁶ vollst. Titel: Brent D. Ruben: Pursuing Excellence in Higher Education. Eight Fundamental Challenges, San Francisco: Jossey-Bass 2004, S. 105

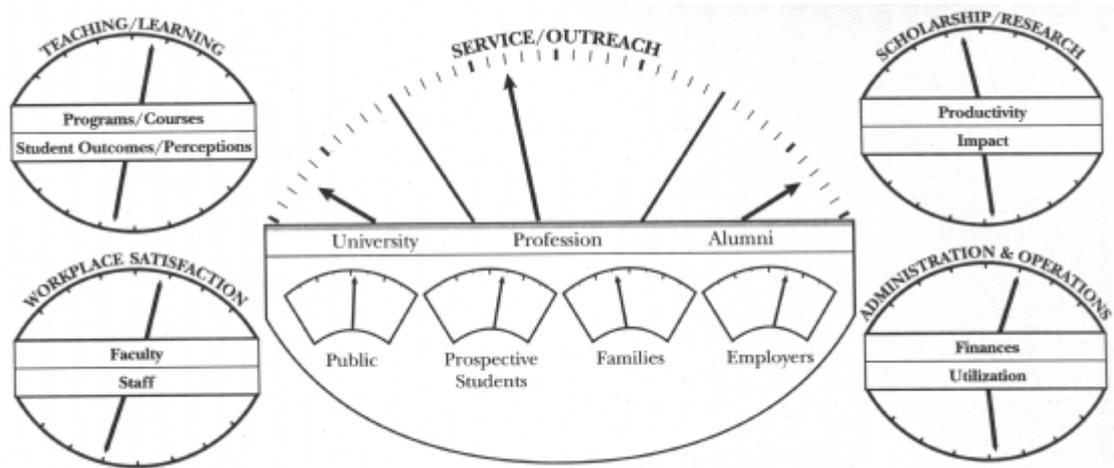
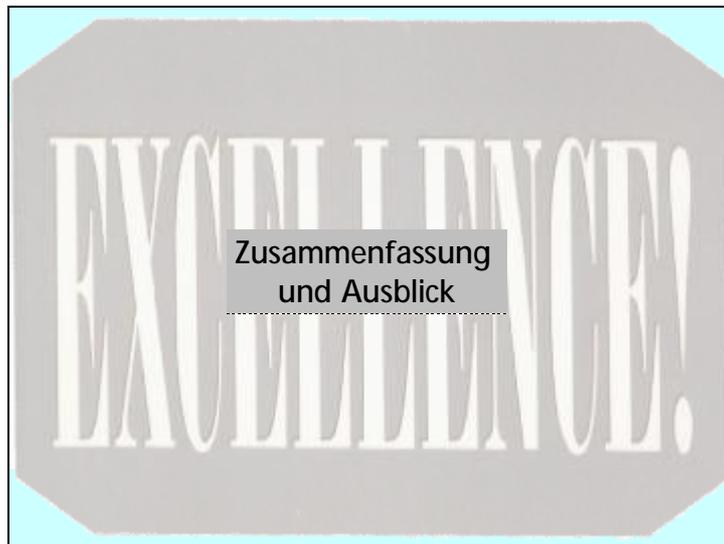


Abbildung aus: Ruben: Pursuing Excellence in Higher Education

Gleichzeitig kann allerdings eine gewisse Skepsis sich einstellen, ob denn ein solches Cockpit für die tatsächlich Steuernden – in diesem Fall die Hochschulleitung – wirklich praktikabel ist. Aus eigenen Projekten und aus der persönlichen Recherche kann ich behaupten, dass solche Instrumente zwar vielfach mit Freude gestartet, selten aber mit Freude durchgehalten werden. Daher will ich abschließend die folgenden Empfehlungen geben.



Zusammenfassung und Ausblick

Zielsystem – allgemeine Anforderungen an die Kommunikation

Der Regentanz eines Zauberers produziert eher selten Regen, dafür aber ungewollt einen sozialen Zusammenhalt im Dorf.³⁷

Die Notwendigkeit, in Organisationen geeignete Steuerungssysteme einzusetzen, ist unbestritten. Für den Fall, dass eine Analyse der Anforderungen und eine Auswahl aus geeigneten Alternativen erfolgt ist und die Entscheidung für ein an der BSC orientiertes System gefallen ist, sollen im folgenden diejenigen Aspekte kurz beleuchtet werden, die für den Entwurf und die Praxiseinführung hinsichtlich der Kommunikation gelten.

Am Rande will ich auch auf die ganz allgemeinen Kriterien für gelingende Kommunikation hinweisen: Schulz von Thun nennt bezüglich schriftlicher Kommunikation (Informationstexte) folgende Punkte:³⁸

- Einfachheit
- Ordnung
- Gliederung
- Kürze
- Prägnanz
- zusätzliche Stimulanz

³⁷ Stefan Kühl: Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Frankfurt/New York: Campus Verlag 2000, S.163

³⁸ vgl. Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden1. Störungen und Klärungen, Reinbek bei Hamburg:: Rowohlt, 1992, S. 140ff



Ein Zielsystem entwerfen – besondere Anforderungen

- Steht die Unternehmensleitung hinter dem Vorhaben?
- Ist das Ziel- (oder Steuerungs-) System der Organisation angemessen?
- Wie GENAU werden die Betroffenen beteiligt?
- Möglichst EIN System, das sich von der IST-Analyse bis zum permanenten Zielsystem nutzen lässt
- Klärung: soll das Zielsystem Teil eines umfassenden Entwicklungsprozesses der Organisation sein?

Ein Zielsystem einführen und pflegen – besondere Anforderungen

- Steht die Unternehmensleitung auch nach zwei Jahren noch immer hinter dem Vorhaben?
- Fühlen sich die Betroffenen beteiligt?
- Sind einfache Verfahren der internen Kommunikation etabliert und werden sie periodisch auf Wirksamkeit überprüft?
- Ist das System (also eigentlich die Menschen, die es nutzen) „lernfähig“?
- Können die Betroffenen einen Nutzen („quick wins“) erkennen?

Nachbemerkungen

„In Summa ist aller Ordnungen so zu gebrauchen, daß man sie flugs abtue und eine andere mache, wenn ein Mißbrauch daraus wird. Denn die Ordnungen sollen zur Förderung des Glaubens und der Liebe dienen und nicht zum Nachteil des Glaubens. Wenn sie nun das nicht mehr tun, so sind sie schon tot und abgetan und gelten nichts mehr ..., wie wenn die neuen Schuhe alt werden und drücken, nicht mehr getragen, sondern weggeworfen und andere gekauft werden. Ordnung ist ein äußerlich Ding, sie sei so gut sie will, so kann sie doch in Mißbrauch geraten. Dann aber ist's nicht mehr eine Ordnung, sondern eine Unordnung. Darum besteht und gilt keine Ordnung um ihrer selbst willen.“
[MARTIN LUTHER]

zitiert in Zollondz³⁹

Wie wird man ein untaugliches System wieder los?

Ø Guerilla-Gruppe zur Überprüfung des Steuerungs- bzw. Zielsystems einsetzen:

Ist das System überhaupt den Menschen angemessen?

Ist es vielleicht sogar hinderlich?

Wenn ja: abschaffen!

³⁹ Zollondz, H.-D. (Hrsg.) : Lexikon Qualitätsmanagement, München/Wien: Oldenbourg, 2001, S. 185