

## Balanced Scorecard im Bildungsbereich

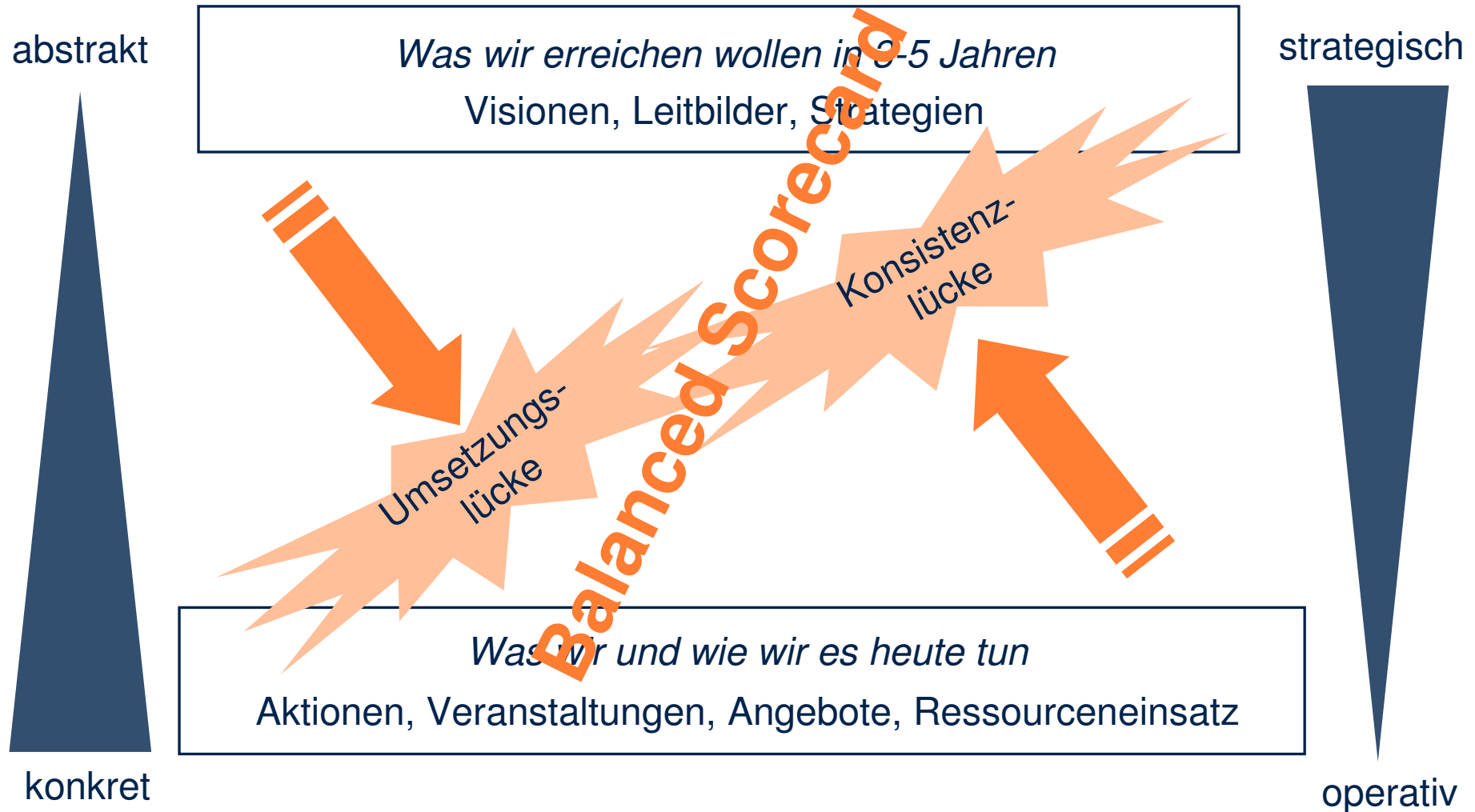
Zeitgemässes Schulmanagement oder betriebswirtschaftlicher Irrläufer?

Barbara Kohlstock  
lic. oec. publ., Bereichsleiterin

## Agenda

- Balanced Scorecard
- Literatur- und Erfahrungsüberblick
- Zeitgemässes Schulmanagement oder betriebswirtschaftlicher Irrläufer

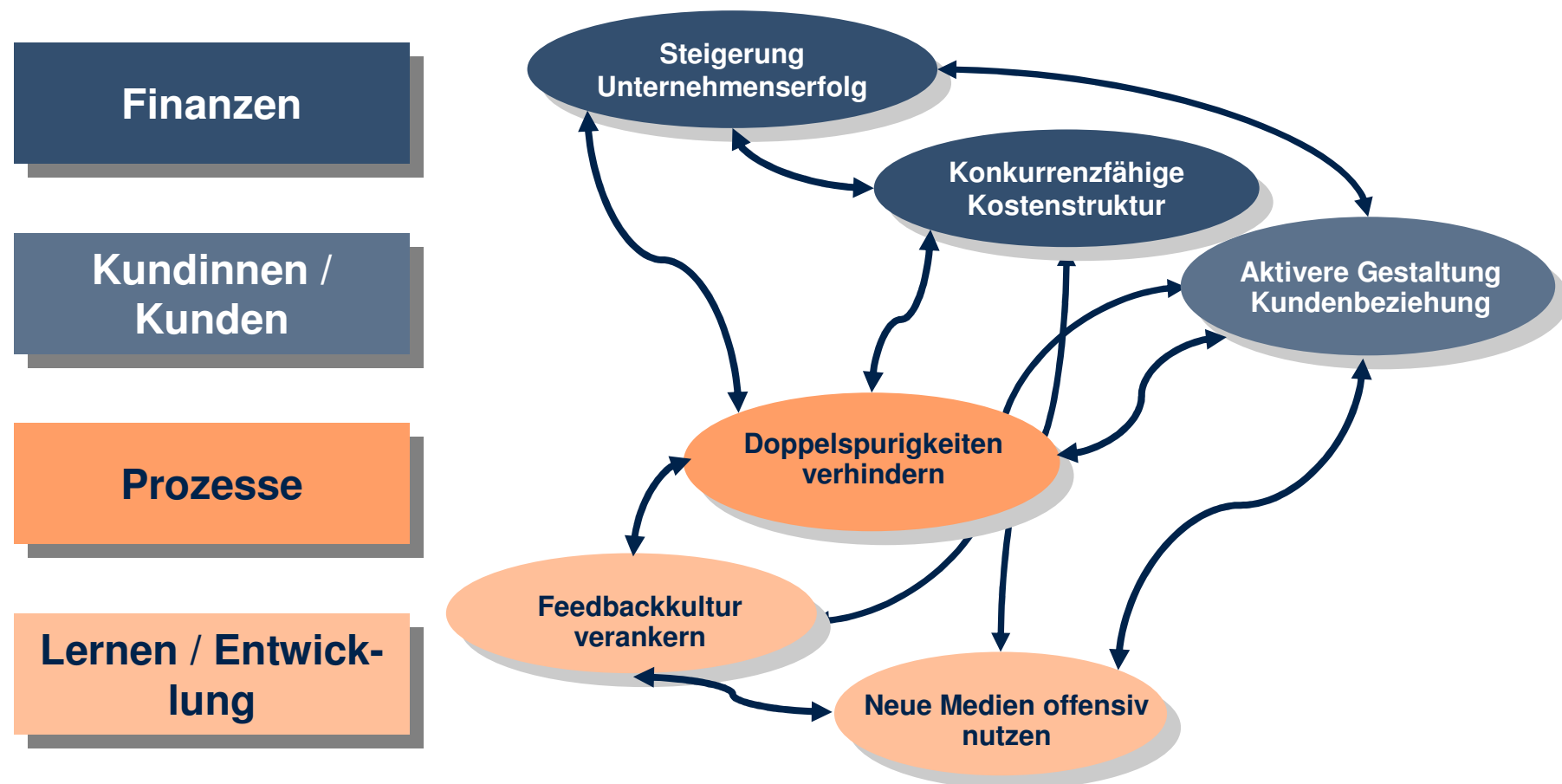
## Hintergrund (vgl. Horváth und Partner 2001: 381)



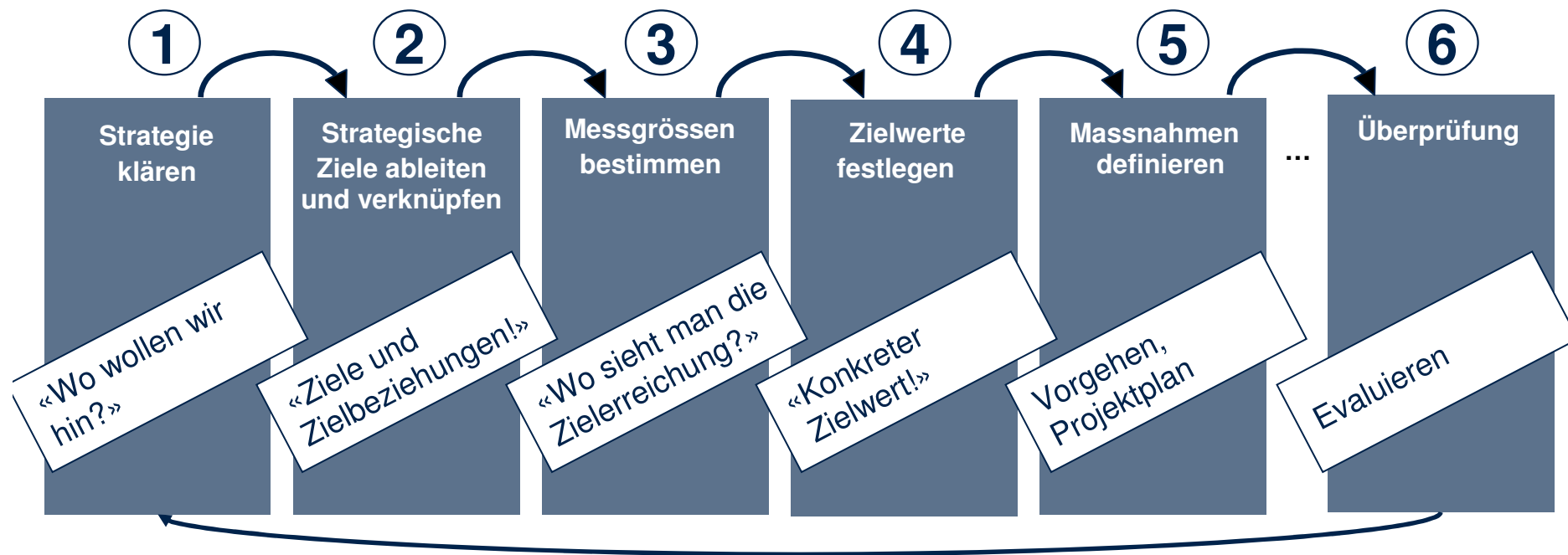
## Ausgestaltung Balanced Scorecard (vgl. Kaplan und Norton 1992: 72)



## Ursache-Wirkungsketten (vgl. Kaplan und Norton 1996: 31)



## Vorgehen (in Anlehnung an Horváth und Partner 2004: 56)



## Literaturrecherche im Bildungsbereich (vgl. Kohlstock 2009)

13 Arbeiten	konzeptionell	Bell 2003; Doerfel/Ruben 2002; Dorweiler/Yakhou 2005; Günther/Zurwehme 2003b; Günther/Zurwehme 2003a; Haddad 1999; Jones 2004; Lawrence/Sharma 2002; Scheytt 2007; Schweizer/Gloger 2006; Speckbacher/Wentges/Bischof 2008; Stewart/Carpenter-Hubin 2000/2001; Storey 2002
8 Arbeiten	konzeptionell inkl. Erfahrungsbericht	Cullen/Joyce/Hassall/Broadbent 2003; Drtina/Gilbert/Alon 2007; Günther/Hartebrodt/Lakner 2007; Karathanos/Karathanos 2005; McAdam/O'Neill 1999; O'Neil/Bensimon/Diamond/Moore 1999; Papenhausen/Einstein 2006; Umashankar/Dutta 2007;
8 Arbeiten	empirisch	Bailey/Chow/Haddad 1999; Boned Torres/Bagur Femenias 2006; Chang/Chow 1999; Chen/Yang/Shiau 2006; Mettänen 2005; Nagarajah 2006; Rübken 2003; Zurwehme 2000
12 Arbeiten	propagierend	Armitage/Scholey 2004; Cordes/Knäuper 2005; Doering 2006; Frick 2003; Grasshoff/Kothcier 2006; Keller Johnson 2003; Kühnle/Minning 2001; Madelung 2007; Schneider 2007; Scholz 2007; Thackwray 2007; Thiele 2008

## Modifikationen

- 4 Perspektiven verändert, ergänzt
- 5. zusätzliche Perspektive des grundsätzlichen Leistungsauftrags
- Veränderung der Reihenfolge
- Bottom-up statt Top-down: partizipativer Ansatz
- Weglassen der Ursache-Wirkungsketten (vgl. Speckbacher/Wentges/Bischof 2008)

## Vorteile

- Unterstützt die Umsetzung der Strategie
- Verknüpft die Leistungssteuerung und die Umsetzung der Strategie
- Verknüpft das Qualitätsmanagement mit dem strategischen Management
- Nützliches Kommunikations- und Informationsinstrument
- Reduziert Komplexität, Grundlage für Entscheidungen
- Unterstützt das Lernen der Organisation
- Ganzheitlicher Ansatz
- Unterstützung für die Organisationsentwicklung und das Change-Management
- Kann mit weiteren Führungsansätzen verbunden werden: MbO, Leistungsorientierte Entlohnung etc.

## Nachteile

- Begriff Management
- Angst vor ähnlich schlechten Erfahrungen wie sie bereits in anderen Bereichen gemacht wurden
- Unterschätzung des Aufwands, der Ressourcen (Zeit, Kosten etc.)
- Bezüglich der Kennzahlen:
  - Schwierigkeit der Festlegung in wissensbasierten Organisationen
  - Anzahl Kennzahlen
  - Finden bzw. Festlegen der Kennzahlen
  - Subjektivität vs. Objektivität
- Verknüpfung mit dem Belohnungssystem
- Ursache-Wirkungsketten

## Voraussetzungen

- Zeit, Gelder etc.
- Bestehende Strategie
- Unterstützung durch die Vorgesetzten, das Top-Management
- Steuerungsgruppe
- Prozess und -Projektmanagement
- Transparente Kommunikation und Information
- Weiterbildungen

## Betriebswirtschaftlicher Irrläufer? Managementmode?

«Flut an Veröffentlichungen» (Horvath 2000: 125) und «vollkommen unkritische [...] Berateraufsätze, in denen das vermittelte Umsetzungswissen selten über die bei Kaplan und Norton dargestellten Grundlagen hinaus [gehen]» (Horvath 2000: 125).

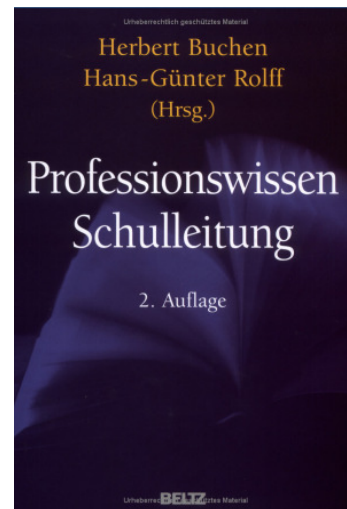
### Managementmoden...

- «Buzzword»
- entsprechenden Rhetorik: «raffinierte Mischung von Vereinfachungen und Mehrdeutigkeiten»
- «Novitätsgrad» (vgl. Kieser 2000: 123-124)

## ...oder doch nicht?

- keine heisse Luft sondern überzeugende Lösung für die Kopplung von strategischem und operativem Management. (vgl. Kieser 2000: 123-124)
- Vielzahl an Publikationen zur BSC Beleg dafür, dass es sich nicht um eine kurzfristige Modeerscheinung handelt (vgl. Zdrowomyslaw et al. 2003: 356)
- «nicht alle typischen Züge einer Management-Mode: Sie findet erst allmählich Verbreitung, und es sprechen Anzeichen dafür, dass sie im Methodenpool des Managements einen festen Platz einnehmen wird» (Ahn 2005: 123).
- Von 67 Unternehmen in Deutschland bejaht niemand die Einschätzung der BSC als Management-Mode (vgl. Zimmermann/Jöhnk 2000: 602)
- «in den letzten Jahren beeindruckende Erfolge gefeiert [hat] und ... dabei [ist], sich einen festen Platz im Instrumentenkasten des Controllers zu sichern» (Schäffer 2003: 487)
- «Werkzeug, der Stunde» (Oehler 2002: 85)

## Zeitgemässes Schulmanagement...



... oder gar „vulgärökonomisch, indem es ökonomische Leitvorstellungen eindimensional und kontextunabhängig auf jegliche Sozialsysteme transferieren [will]“? Böttcher 2002: 307

## Mangelnde empirische Evidenz

Seitz und Capaul weisen darauf hin, dass es im  
«Schulbereich ... bisher nur wenige Erfahrungen mit dem Ansatz der BSC (gibt),  
dass heisst es handelt sich immer noch um ein sehr junges Konzept.»  
(Seitz/Capaul 2005: 151).

«The BSC, while not of course any kind of panacea, at least seems to offer a  
systematic framework for ... key processes to occur. ... the BSC is worthy of  
serious exploration and trial in the school context.» (Storey 2002: 336-337)

## Forschungsprojekt

«Möglicher Beitrag der Balanced Scorecard zur schulischen Steuerung»

- Qualitative Fallstudien in Schulen im Kanton Zürich
- Analyse der schulischen Steuerung durch Schulleitende
- Entwicklung von Handlungsempfehlungen

## Literatur

- AHN, H. (2005) Möglichkeiten und Grenzen der Balanced Scorecard. *WiSt: wirtschaftswissenschaftliches Studium: Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt*, 34, 122-127.
- BÖTTCHER, W. (2002) *Kann eine ökonomische Schule auch ein pädagogische sein? Schulentwicklung zwischen Neuer Steuerung, Organisation, Leistungsevaluation und Bildung*, Weinheim/München, Juventa.
- HORVÁTH, P. & PARTNER (Hrsg.) (2001) *Balanced Scorecard umsetzen*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard*, Boston, Harvard Business School Press.
- KIESER, A. (2000) Die Balanced Scorecard als Managementmode. *Kostenrechnungspraxis - Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen*, 123-124.
- OEHLER, K. (2002) Balanced Scorecard und Budgetierung - (wie) passt das zusammen? *Controlling*, 85-92.
- SCHÄFFER, U. (2003) Strategische Steuerung mit der Balanced Scorecard. IN FREIDANK, C.-C. & MAYER, E. (Hrsg.) *Controlling-Konzepte. Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis*. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage Wiesbaden, Gabler. 485-516.
- THIELE, R. (2008) Zukunftssicherung durch das Balanced Scorecard (BSC) orientierte Schulmanagement-Programm Kollux. Praxisbeispiel der Hermann-Hedenus-Hauptschule, Erlangen. IN VOSS, R. (Hrsg.) *Innovatives Schulmanagement. Ansätze für ein effizientes Management von Schulen*. Gernsbach, Deutscher Betriebswirte-Verlag. 125-139.
- ZDROWOMYSLAW, N., VON ECKERN, V. & MEISSNER, A. (2003) Akzeptanz und Verbreitung der Balanced Scorecard. *Betrieb und Wirtschaft*, 356-359.
- ZIMMERMANN, G. & JÖHNK, T. (2000) Erfahrungen der Unternehmenspraxis mit der Balanced Scorecard. Ein empirisches Schlaglicht. *Controlling*, 601-606.

Alle weiteren Quellenangaben insbesondere der Literatur-Recherche in:

KOHLSTOCK, B. (2009) Die Balanced Scorecard im Bildungskontext. *Wissenschaftsmanagement*, 15, 22-28.

**Kontakt: [barbara.kohlstock@phzh.ch](mailto:barbara.kohlstock@phzh.ch)**