

LEXIKON

Aktuelle Fachbegriffe – kurz erklärt ...

■ **Balanced Scorecard**

Der Begriff »Balanced Scorecard« umschreibt ein neues Instrument des Strategischen Managements. Es wurde Anfang der 1990er-Jahre von Robert Kaplan (Harvard Business School) und David Norton entwickelt¹. Organisationen soll damit das Erkennen und Realisieren von Strategien erleichtert werden. Mittel dazu ist die Rückkopplung der internen Geschäftsprozesse und der externen Resultate, um die strategische Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Organisationen werden mithilfe der Balanced-Scorecard-Methode aus vier Perspektiven betrachtet: der Lern- und Wachstumsperspektive, der Geschäftsprozessperspektive, der Kundenperspektive und der finanziellen Perspektive. Eine Modifikation für den öffentlichen Bereich haben Scherer und Alt vorgenommen²: Die politische Vision steht im Zentrum eines Geflechts aus den Faktoren:

Gemeinwohlorientierung/Bürgerperspektive – Welche Ziele müssen wir für/bei unsere(n) Bürger(n) erreichen, um unsere politische Vision zu verwirklichen?

Wirtschaftlichkeit und Gesetzmäßigkeit – Welche wirtschaftlichen und rechtlichen Aspekte müssen wir einhalten, um unseren gesetzlichen/politischen Auftrag zu erfüllen?

Interne Verwaltungsprozesse – Wie müssen wir die internen Verwaltungsprozesse ausgestalten, um die Interessen unserer Bürger zu befriedigen?

Lernen und Entwicklung – Wie können wir unsere Prozesse laufend verbessern und weitere politische Spielräume zur Erhöhung des Gemeinwohls aufbauen?

Für alle vier der genannten Faktoren gilt es jeweils die Grundfrage einer quantifizierenden Analyse der Ziele, der verfügbaren Kennzahlen, der Zielwerte und der möglichen Aktionen zu beantworten. Man erkennt, dass die Balanced-Scorecard-Methode damit auf einigen Schlüsselbegriffen früherer Managementideen aufbaut, vor allem dem Total Quality Management (TQM), bei dem Qualität vor allem vom Kunden definiert wird. Hinzu kommt die aus Japan stammende Technik der kontinuierlichen Verbesserung (Kaizen) sowie die Verbesserung der personellen Ressourcen – alles getreu dem Grundgedanken der Balanced-Scorecard-Methode, die Messbarkeit der Faktoren und die Rückkopplung zwischen der Qualitätskontrolle und den betrachteten Prozessen herzustellen.

■ **Governance**

Seit etwa 15 Jahren ist »Governance« zum Schlüsselwort für die veränderte Machtausübung in modernen Gesellschaften geworden. In den Wirtschaftswissenschaften machte es der Begriff möglich, die Koordinierungsvorgänge innerhalb des Unternehmens ohne die traditionelle institutionalistische Betrachtung von Umsatz und Hierarchie zu analysieren. In der Theorie der

internationalen Beziehungen diente das Konzept dazu, neue Organisationsformen einer zunehmend fragmentierten und heterogenen internationalen Gesellschaft zu erfassen. In der Verwaltungswissenschaft betont man mit »städtischer Governance« (*Urban Governance*) die neue Komplexität der Stadtverwaltung, die private und öffentliche Akteure einschließt. Parallel dazu wurde das Governance-Konzept zur Triebkraft von Reformen. Drei Formeln zeugen von dem beherrschenden Einfluss dieser neuen Logik:

- *Corporate Governance* (Governance im Unternehmen); sie beruht auf der Interaktion der verschiedenen Kräfte, vor allem der Aktionäre und der Spitzenmanager, innerhalb des Unternehmens mit dem Ziel eines neuen Managements.
- *Good Governance* wird als Mittel zur Reform der Institutionen in den Entwicklungsländern insbesondere von der Weltbank angepriesen; dies erfordert die Einführung von Normen innerhalb eines transparenten Rahmens, der die Inhaber von Macht zur Ablegung von Rechenschaft zwingt.
- *Global Governance* zielt auf die Einführung neuer Regulierungs- und Integrationsmethoden ab; hierfür stehen das 1992 von der London School of Economics gegründete Center for the Study of Global Governance, die Gründung der Zeitschrift *Gouvernance Globale* (1995) sowie die im gleichen Jahr erfolgte Berufung der aus 80 Personen bestehenden Global Governance Commission durch die Vereinten Nationen.

Auf den Staat angewendet bedeutet Governance eine tief greifende Neubestimmung der Rolle des Staates im gesellschaftlichen Leben. Zunächst handelt es sich um einen Rückzug, da der Staat sich ja auf eine Rolle als Mitspieler beschränken soll. Governance erfordert insofern Subsidiarität. Freilich soll der Staat auf wirtschaftlichem und sozialem Gebiet auch weiterhin von Bedeutung sein. Seine Distanz soll es ihm erlauben, auf die Aufrechterhaltung eines Gleichgewichts zu achten. Governance bekommt so einen regulierenden Unterbau, der staatlichen Eingriffen eine neue Legitimität verleiht. Ihr Erfolg wird allerdings vom Grad der Verwurzelung in der Gesellschaft und vom gesellschaftlichen Kapital abhängen, das mit *Putnam* (»Making Democracy Work«, 1993) als die Summe von Vertrauen, Normen und Netzwerken definiert werden kann.

Regierungsdirektor Dr. Manfred Miller, Halberstadt

- 1 Kaplan/Norton (2001), Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001, Schäffer-Poeschel.
- 2 Scherer/Alt (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Nonprofit Organisationen, Stuttgart 2002, Schäffer-Poeschel.