

Sören Asmussen  
KiTas leiten  
Sozialmanagement mit  
der Balanced Scorecard  
© 2021, 132 S., broschiert  
Beltz Juventa  
ISBN 978-3-7799-6105-5 Print  
ISBN 978-3-7799-5405-7 E-Book (PDF)  
Die im Workbook enthaltenen Grafiken  
sind erstellt von Jania Maria Asmussen.



# WORKBOOK

Entwicklung und erste Arbeit  
mit der Balanced Scorecard

## Gliederung

Einführung in das Workbook

Arbeitsmaterial zur Entwicklung und Implementation einer Balanced Scorecard in Kindertagesstätten

- a. Reflexionsanlässe zum Sozialmanagement
- b. Überblickspapier: Neun Fakten zur Balanced Scorecard
- c. Organisationsdiagnose: Umfeldanalyse und Selbstbeschreibung
- d. Strategieentwicklung
- e. Entwicklung des Architekturmodells
- f. Checkliste Zielauswahl
- g. Maske zur Entwicklung von Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Kennzahlen
- h. Checkliste Kennzahlen
- i. Muster für den Mitarbeiter\_innenfragebogen zu den Sollwerten
- j. Muster für die Dokumentation der Balanced Scorecard
- k. Muster für den jährlichen Bericht

Checkliste zur Implementation

Literaturverzeichnis

---

## Einführung in das Workbook

In den vergangenen zehn Jahren ist die *Organisation* Kindertagesstätte verstärkt in den Fokus der Forschung geraten. Aktuelle Beispiele hierfür sind die Studie von Lochner (2017), die sich mit Kommunikationsstrukturen befasst, die Analyse von Asmussen (2019), in deren Rahmen organisationalkulturelle Variablen (Schein 2010) von Kindertagesstätten beleuchtet werden, oder auch die Analyse von Viernickel, Voss und Mauz (2017), die sich mit den Arbeitsbedingungen in Kindertagesstätten befassen. An diese Studienanlage soll mit diesem Workbook angeknüpft werden. Im Fokus steht die Organisation der Kindertagesstätte.

In diesem organisationsbezogenen Forschungskontext sind auch Fragen des Sozialmanagements angesiedelt. Hier können zwei unterschiedliche Managementpositionen unterschieden werden, der funktionell-segregierte Blick auf das Management der Kindertagesstätte und eine integrative Perspektive.

Im Kontext des erstgenannten Zuganges stehen die einzelnen Managementfelder, wie Personalführung oder Konzeptentwicklung (Siraj-Blatchford und Hallet 2014, S. 35), weitgehend unverbunden im Mittelpunkt. Ganz anders in der zweiten Perspektive: Hier steht der integrierende Anspruch von „Leitung“ (Nentwig-Gesemann, Nicolai, Köhler 2016) oder „Führung“ (Ballaschk, Anders 2017) im Mittelpunkt. Eine solche Perspektive überzeugt dabei durch ihren systemisch-zusammenführenden Charakter.

Für letztgenannte Vorgehen liegen innerhalb des Diskurses bislang keine konkreten Tools vor, anhand derer ein solcher Anspruch eingelöst werden könnte. Unterschiedliche Analysen deuten darauf hin, dass hier die Balanced Scorecard ein geeignetes Instrument sein könnte (zum Beispiel: Klug 2013). Diese Frage steht im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen.

Die Balanced Scorecard oder der „ausgewogene Berichtsbogen“ (Havighorst, Müller 2002, S. 5) ist in den neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts von Kaplan und Norton an der Harvard Business School als Managementverfahren entwickelt worden (Kaplan, Norton 1992). In der Summe zeichnet es sich durch die folgenden Merkmale aus:

1. Grundlage der Entwicklung einer Balanced Scorecard sind strategische Überlegungen, um eine Unternehmung dauerhaft auf einem Markt zu verorten und dessen Existenz zu sichern. Eine Strategie gliedert sich dabei klassisch in eine Mission, in der die Ziele der Unternehmung formuliert werden, und die Vision, in deren Fokus Umsetzungswege eben dieser Ziele stehen.
2. Es folgt die Entwicklung der Perspektiven der Balanced Scorecard, welche die Blickwinkel auf die Einrichtung darstellen. Klassisch werden die Perspektiven des finanziellen Ertrages,

der Prozesse, der Kund\_innen und des Lernens und der Entwicklung unterschieden. Dieses Gefüge kann je doch je Organisation auch umfänglich angepasst werden.

3. Aus den strategischen Überlegungen werden für die Perspektiven dann konkrete Ziele abgeleitet. Anhand von etwa zwanzig Zielen soll es gelingen einen ganzheitlichen Blick auf die Unternehmung beziehungsweise auf die in ihr stattfindenden Prozesse zu ermöglichen.
4. Diesen Zielen werden sodann jeweils Kennzahlen, Sollwerte und Handlungen zugeordnet. Im Fokus stehen dabei die Fragen, wie ein Ziel gemessen werden kann, welcher Grad an Zielausprägung erreicht werden soll und was unternommen werden muss, um diesen Grad an Zielausprägung zu erreichen.
5. Dieses Gefüge wird nun in der Unternehmung implementiert. In der Folge entsteht ein Managementtool, mit dem fortlaufend Hinweise für eine evidenzbasierte Unternehmensleitung generiert werden.

(Thommen et al. 2017, S. 548; Hovath&Partners (Hrsg.) 2007, S. 156; Hovath, Kaufmann 2004, S. 9 – 15; Barenberg, Lohse 2009, S. 40)

Diese Überlegungen führen dabei zur klassischen Darstellung der Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton (s. Abb. 1).

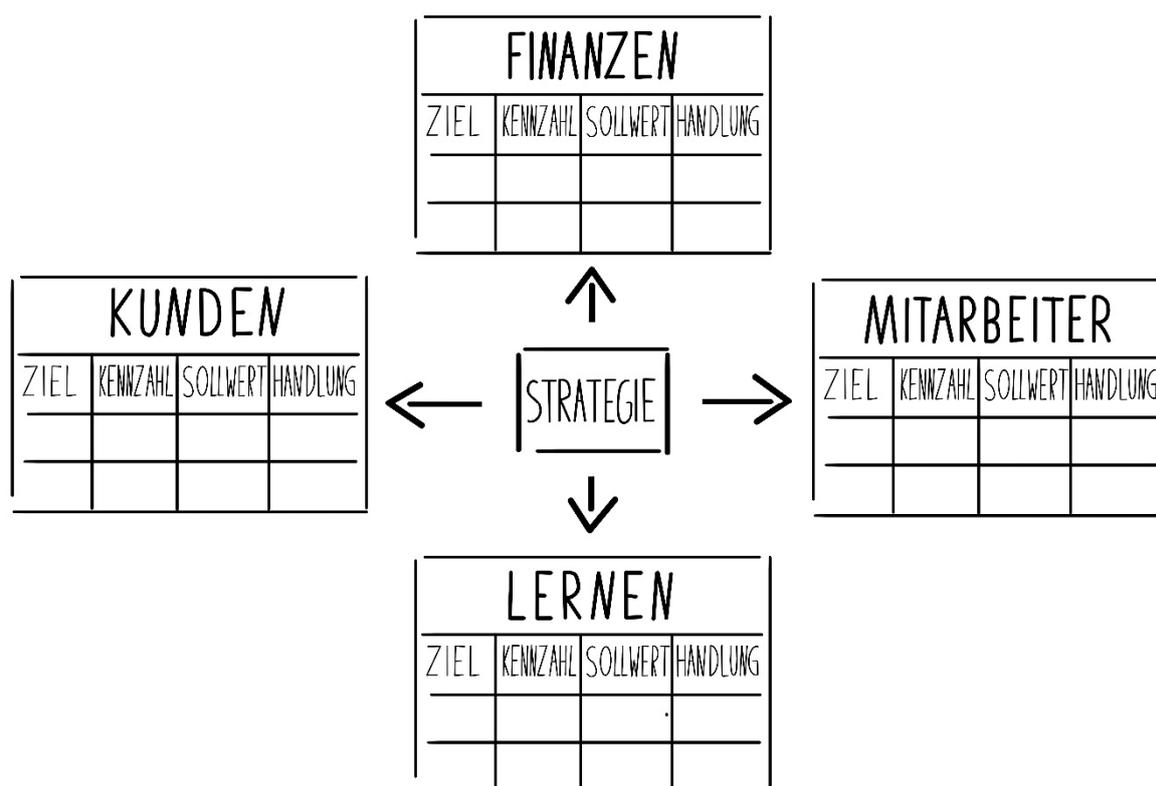


Abbildung 1: Klassische Darstellung einer Balanced Scorecard (Kaplan, Norton 1996, S. 9)

Die Balanced Scorecard ist dabei, wie schon angedeutet, ein formeller Rahmen, der immer an die jeweiligen Bedingungen vor Ort angepasst werden kann (Ringe 2006, S. 47). Dies macht das Instrument auch für Kontexte des Sozialmanagements (Becker 2017, S. 22) interessant. Kaplan und Norton, die Begründer des Instrumentes der Balanced Scorecard, entwickelten diese Idee bereits im Rahmen ihrer ersten systematischen Publikationen zu dem Instrument (ebd. 1996, S. 179 f.).

Mit der Umsetzung des Instrumentes in Non-Profit-Unternehmen verbinden sich auf der Seite der Nutzer\_innen eine Reihe von Erwartungen. Benannt werden in diesem Zusammenhang zum Beispiel die Möglichkeit der konsequenten Implementation strategischer Überlegungen oder die Möglichkeit Ursache-Wirkungsbeziehungen innerhalb des Sozialmanagements aufzubauen (Pracht, Bachert 2014, S. 159 – 182) und in der Folge Wirkungscontrolling betreiben zu können, also die Effekte der eigenen Arbeit messen zu können (Vogelbusch 2018, S. 399). Dabei hat sich die Balanced Scorecard im Sozialmanagement bereits etabliert. So hat sie Einzug in die einschlägigen Lehrbücher gefunden und es existieren Erfahrungen zum Einsatz des Instrumentes in ganz unterschiedlichen Bereichen des Sozialmanagements (Stoll 2008).

Zur Balanced Scorecard existieren im Sozialmanagement zwei unterschiedliche Arten von Publikationen: Einmal wird die Balanced Scorecard im Kontext des Controllings, also dem Vergleich von

budgetierten Kosten und tatsächlichen Ausgaben (Brachert, Eischer 2018, S. 26), thematisiert. Hier wird das Konzept sehr nah an seinem wirtschaftswissenschaftlichen Kern dargestellt. Es werden kaum Veränderungsnotwendigkeiten für das Sozialmanagement gesehen (Pracht, Bacher 2014, S. 159 – 182). Daneben existieren aber auch eine ganze Zahl von Publikationen, die sich genuin mit der Balanced Scorecard in Non-Profit-Unternehmen (Stoll 2008) befassen. Hier wird eine ganze Reihe von Änderungsnotwendigkeiten diskutiert. Diese betreffen zum Beispiel die Idee andere Perspektiven heranzuziehen (Asmussen 2019, S. 124 – 130), den anderen Umgang mit Kennzahlen in Non-Profit-Unternehmen (Braune, Alberternst 2013, S. 109; Halfar 2000, S. 74), die Möglichkeit Ursache-Wirkungsbeziehungen im Sozialmanagement aufzubauen (Kortendieck, Stepanek 2019, S. 184 f.) und den Implementationsverlauf in sozialwirtschaftlichen Kontexten anzupassen (Niven 2008). Auf der Basis dieser Überlegungen wird hier für eine umfassende Anpassung des Instrumentes votiert. Diese Position wird auch im Kontext des zu diesem Workbook vorliegenden Studienbuches (das hier als eigenständige Quelle behandelt wird)<sup>1</sup> vertreten.

Die Implementation einer Balanced Scorecard kann daher nicht nebenbei gelingen. Vielmehr bedarf es einer großen Sorgfalt im Umgang mit dem Instrument. Das vorliegende Workbook soll den Entwicklungs- und Implementationsprozess unterstützen. Damit ergänzt es das diesem Workbook zugehörige Studienbuch, welches die theoretisch-konzeptionelle Analyse in den Mittelpunkt stellt (Asmussen 2021). Beide Publikationen bilden dabei eine Einheit für ein umfassendes Verständnis der Balanced Scorecard in Kindertagesstätten.

Basis der Überlegungen für das Workbook ist der im Studienbuch Asmussen (2021) entworfene Implementationsweg der Balanced Scorecard. Dieser basiert auf insgesamt acht Phasen. Die Überlegungen beginnen mit einer Einleitung des Wandels, indem die notwendigen organisatorischen und inhaltlichen Grundlagen erarbeitet werden. Es folgt die Organisationsdiagnose, in der systematisch Informationen zu der jeweiligen Einrichtung gesammelt werden. Diese werden sodann in Zielen und Maßnahmen zu deren Umsetzung aggregiert. Beide zusammen stellen den Kern der strategischen Überlegungen dar. Es folgt die Entwicklung der Perspektiven zur Balanced Scorecard. Hier wird festgelegt, welche Blickwinkel auf die Organisation entwickelt werden sollen. Weitere Schritte befassen sich mit der Ableitung der konkreten Ziele für die Perspektiven auf der Basis strategischer Überlegungen, der Entwicklung von Kennzahlen, Sollwerten und Handlungen zu den Perspektive. Damit ist die Entwicklung der Balanced Scorecard abgeschlossen. Es folgt der Kick-Off der Arbeit mit der Balanced Scorecard. Diese Überlegungen werden nochmals in Abbildung 2 zusammengetragen.

---

<sup>1</sup> Asmussen, S. (2021): *KiTas leiten – Integratives Sozialmanagement mit der Balanced Scorecard*. Weinheim: Beltz Juventa.

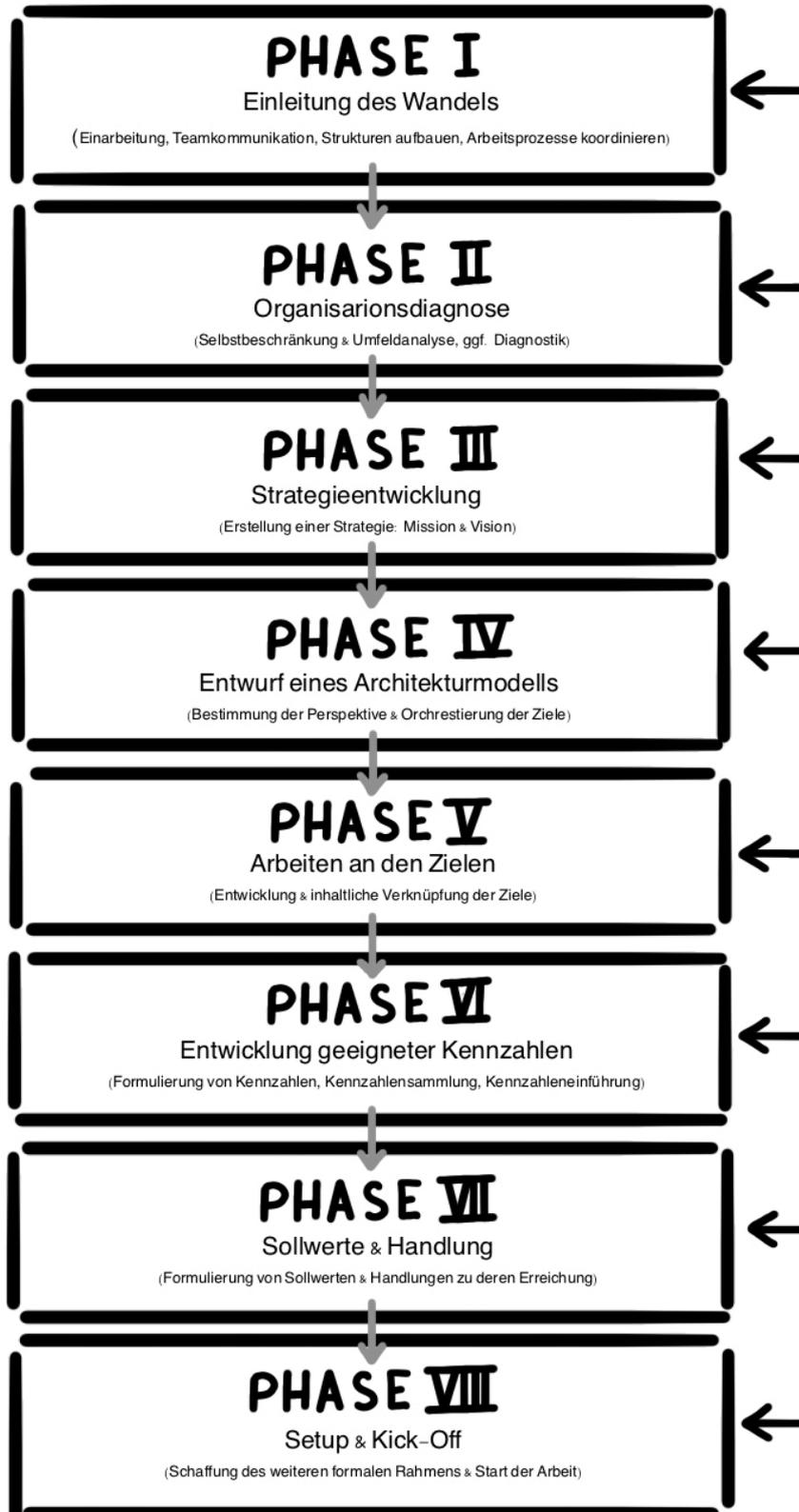


Abbildung 2: Implementationsverlauf einer Balanced Scorecard in Kindertagesstätten  
Asmussen (2021, S. 76)

Auf der Basis dieses Implementationsmodells werden im Rahmen des Workbooks zahlreiche Arbeitshilfe zusammengetragen. Diese gliedern sich in zwei Kapitel. Abschnitt eins befasst sich mit Arbeitsmaterialien zu den einzelnen Phasen. Abschnitt zwei umfasst Hinweise zu den einzelnen Tätigkeiten hinter den Implementationsphasen. Diese werden in der Form einer Checkliste aufbereitet.

Dabei dürfen die Arbeitshilfen im Rahmen dieses Workbooks nicht als statisch missverstanden werden. Das Workbook basiert zwar auf bewährten Vorgehensweisen, die im Rahmen von Asmussen (2019) entwickelt und erprobt wurden. Im Sinne eines Organisationsentwicklungsmodell (Schiersmann, Thiel 2014) gilt es diese jedoch stets auf ihre Passung zur jeweiligen Organisation hin zu beleuchten und gegebenenfalls zu modifizieren.

Lübeck im September 2020

Sören Asmussen

## Arbeitsmaterial zur Entwicklung und Implementation einer Balanced Scorecard in Kindertagesstätten

Der folgende längere Abschnitt stellt einen der beiden Hauptteile des Workbooks dar. Im Zentrum stehen hier Instrumente für die Entwicklung und Implementation der Balanced Scorecard. Ziel ist es so die Umsetzung vor Ort möglichst gut zu unterstützen. Die einzelnen Instrumente sind im Zeitverlauf der Implementation geordnet und können den Implementationsphasen der Balanced Scorecard des zugehörigen Studienbuches zugeordnet werden (Asmussen 2021). Tabelle 1 liefert hierfür einen zusammenfassenden Überblick.

Phase	Material
Einleitung des Wandels	a, b
Organisationsdiagnose	c
Strategieentwicklung	d
Entwurf des Architekturmodells	e
Arbeit an den Zielen	f
Entwicklung geeigneter Kennzahlen	g
Sollwerte und Handlungen	i
Setup und Kick-Off	j, k

Tabelle 1: Zuordnung der Materialien zu den Phasen der Implementation

### a. Reflexionsanlässe zum Sozialmanagement

In der Folge finden Sie einige Thesen zum Einsatz der Balanced Scorecard in Kindertagesstätten und zu angrenzenden Themenbereichen. Diese dienen der Vertiefung der in Kapitel 4.2.1 des Studienbuches beschriebenen Reflexionsfragen (Asmussen 2021). Lesen Sie bitte zunächst die jeweilige These, entscheiden Sie dann, ob diese aus Ihrer Perspektive haltbar ist, und begründen Sie in der Folge Ihre Entscheidung. Seien Sie bitte nicht irritiert. Die Thesen sind bewusst provokativ formuliert.

**These I: Pädagogische Arbeit und Management schließen sich aus!**

JA  NEIN  UNKLAR

BEGRÜNDUNG:

**These II: Die pädagogische Arbeit in der Einrichtung wird durch Kennzahlen messbar und überprüfbar!**

JA  NEIN  UNKLAR

BEGRÜNDUNG:

**These III: Die pädagogische Arbeit in der Einrichtung ist nicht planbar!**

JA  NEIN  UNKLAR

BEGRÜNDUNG:

---

**These IV: Durch die Einführung der Balanced Scorecard kann ein Beitrag zu Professionalisierung geleistet werden!**

JA  NEIN  UNKLAR

BEGRÜNDUNG:

**These V: Durch die Balanced Scorecard wird der Output von Kindertageseinrichtungen vergleichbar gemacht!**

JA  NEIN  UNKLAR

BEGRÜNDUNG:

## b. Überblickspapier: Zehn Fakten zur Balanced Scorecard

Gegenstand dieses Abschnittes ist ein Überblickspapier mit dem Ziel die wesentlichen Kernbestandteile der Balanced Scorecard knapp zusammenzufassen. Ziel ist es, wie in Kapitel 4.2.1 des Studienbuches (Asmussen 2021) beschrieben, Informationen in komprimierter Form zusammenzustellen. Das Überblickspapier dient dabei insbesondere der Information des Teams der Kindertagesstätte im Zuge der beginnenden Entwicklung und Implementation der Balanced Scorecard. Dazu kann das Papier kopiert und gemeinsam in der Teamsitzung besprochen werden.

Die wichtigsten Fakten zur Balanced Scorecard:

1. Wirtschaftswissenschaftliches Verfahren
2. Vielfacher erfolgreicher Einsatz im Sozialmanagement
3. Integrative Management in der Kindertagesstätte
4. Strategie: Mission und Vision
5. Unterschiedliche Perspektiven für einen ganzheitlichen Blick
6. Zentral ist es Zusammenhänge in der Einrichtung zu finden
7. Ziele, Kennzahlen, Sollwerte und Handlungen
8. Bericht am Ende eines Jahres
9. Ziel der Balanced Scorecard: Gemeinsam die Einrichtung besser verstehen und den Erfolg der eigenen Arbeit zu steigern (Hovath, Kaufmann 2004, S. 9–15)

Der Rahmen einer Balanced Scorecard in Kindertagesstätten ist in Abbildung 3 dargestellt.



Abbildung 3: Perspektiven der Balanced Scorecard in Kindertagesstätten (Asmussen 2019, S. 12)

### c. Organisationsdiagnose: Umfeldanalyse und Selbstbeschreibung

Ein zentraler Schritt bei der Entwicklung einer Balanced Scorecard ist die Organisationsdiagnose (Hauser 2013, S. 43 – 50). Die Basis bilden dabei eine Selbstbeschreibung und eine Analyse des Umfeldes der Einrichtung (Hovath&Partners (Hrsg.) 2007, S. 121). Für beide Arbeitsschritte werden in der Folge mit Leitfäden beschrieben.

---

## B.) Selbstbeschreibung

### *Themenfeld I: Rahmendaten*

- Wie viele Mitarbeiter\_innen arbeiten in der Kindertagesstätte?

- Wie viele Kinder betreuen Sie?

- Wie viele Gruppen haben Sie?

- Welchen Betreuungszeitraum haben Sie?

---

*Themenfeld II: Geschichte*

- Wann wurde Ihre Einrichtung gegründet?

- Was waren die zentralen Stationen in der Geschichte der Einrichtung (Vergrößerung, Wechsel des Trägers, Konzeptwechsel etc.)

- Gab es aus *Ihrer Sicht* besondere Ereignisse in der Geschichte der Einrichtung? Wenn ja – welche waren das und was macht sie besonders?

---

*Themenfeld III: Pädagogische Konzeption*

- Wie lange arbeiten Sie schon mit der pädagogischen Konzeption in ihrer jetzigen Form?

- Wie ist diese Konzeption entstanden? Bitte schildern Sie einige Meilensteine.

- Was sind für Sie die fünf wichtigsten Ziele der pädagogischen Arbeit in Ihrer Kindertagesstätte?

- Was tun Sie um diese Ziele zu erreichen? Bitte nennen Sie stichwortartig einige zentrale pädagogische Arbeitsweisen.

---

#### Themenfeld IV: Zusammenarbeit im Team

- Welche Formen der Zusammenarbeit im Team gibt es bei Ihnen in der Einrichtung (Kleinteam/Großteam, Dienstbesprechungen, Fachtage etc.)?

--

- Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit im Team? Bitte nennen Sie Stärken und Schwächen.

Stärken	Schwächen

- Wo gibt es aus Ihrer Sicht Möglichkeiten der Verbesserung der Teamarbeit und was soll auf jeden Fall so bleiben, wie es ist?

verändern	beibehalten

---

*Themenfeld V: Personalführung*

- Wie würden Sie die Personalführung in Ihrer Kindertagesstätte beschreiben? Bitte finden Sie acht passende Stichworte (zum Beispiel: hierarchisch, chaotisch, partnerschaftlich, geplant, fair).

--

- Nehmen wir einmal an Sie kämen morgen in Ihre Einrichtung und könnten schlagartig die gesamte Personalführung neugestalten. Was würden Sie ändern und was würden Sie so belassen wie es ist?

verändern	beibehalten

---

*Themenfeld VI: Kommunikation*

- Wie werden in Ihrer Kindertagesstätte Informationen verbreitet (Bsp. „Flurfunk“, Dienstbesprechungen, Aushänge, Mailverteiler etc.)? Bitte bringen Sie Ihre Antworten in eine Reihenfolge, beginnend mit dem wichtigsten Kanal.

- Haben aus Ihrer Sicht die Kolleg\_innen das Gefühl gut informiert zu sein?

- Wenn Sie die Kommunikation in Ihrer Einrichtung beschreiben, welche Wörter würden Sie wählen (zum Beispiel: vertrauensvoll, unhöflich, zufällig)? Bitte versuchen Sie sechs passende Stichworte zu finden.

---

*Themenfeld VII: Abläufe*

- Welche festgelegten Abläufe gibt es bei Ihnen in der Einrichtung in Bezug auf:
  1. die Arbeit mit den Kindern (Bringen/Abholen, Tagesablauf, Essen, Ruhen, Elternarbeit etc.)

2. die Verwaltung (Pausen, Dienstpläne, Dienstbesprechungen, Neuanmeldungen etc.)?

- Wie bewerten Sie diese Abläufe? Bitte nennen Sie Stärken aber auch Schwachstellen.

Stärken	Schwächen

---

*Themenfeld VIII: Ressourcen*

- Wie ist es um die Ressourcen in den folgenden Feldern in Ihrer Einrichtung bestellt:

**1. Personal**

**2. Pädagogisches Material**

**3. Räume und Außengelände**

**4. Weiterbildung/fachlicher Austausch?**

- Was würden Sie konkret ändern oder verbessern wollen?

---

*Themenfeld IX: Größte Stärken und Schwächen in der Einrichtung*

- Was können Sie, auch verglichen mit anderen Einrichtungen, besonders gut? Anders formuliert: Was zeichnet Sie als Einrichtung aus?

- Wo liegen aus Ihrer Sicht Schwächen in Ihrer Arbeit, beziehungsweise was gelingt Ihnen nicht so gut?

- Was wollen Sie verändern oder auf jeden Fall beibehalten?

verändern	beibehalten

---

*Themenfeld X: Wünsche und Befürchtungen für die kommenden drei Jahre*

- Wenn Sie an die kommenden drei Jahre denken, was würden Sie sich in Bezug auf Ihre Kindertagesstätte wünschen?

- Gibt es konkrete Befürchtungen für die Entwicklung innerhalb der kommenden drei Jahre?

- Gibt es bereits konkrete Ideen, Wünsche umzusetzen oder Befürchtungen abzuwenden?

### C.) Umfeldanalyse

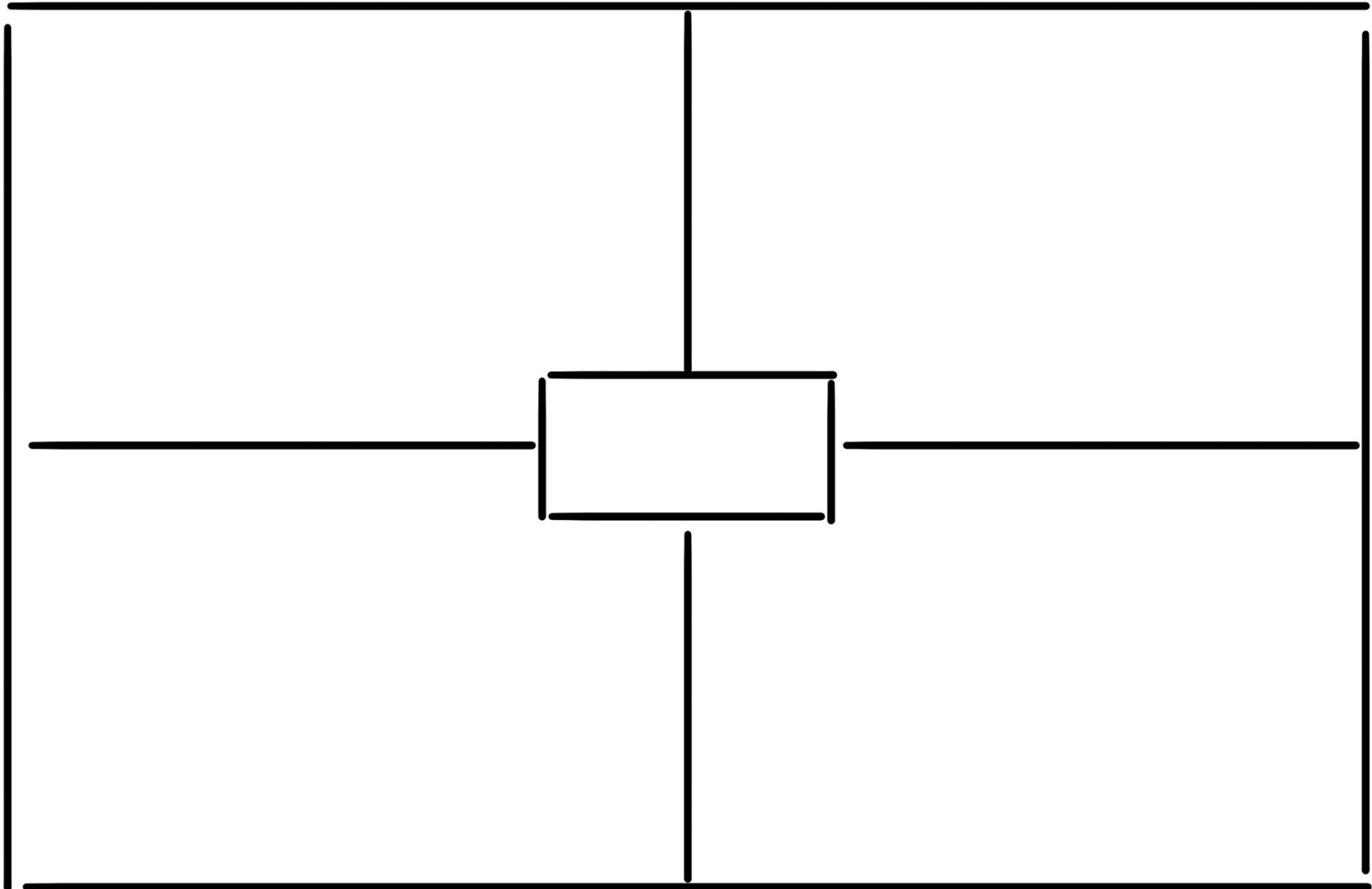
1. Welche Kooperationspartner\_innen haben Sie?  
Bitte tragen Sie diese in die folgende Tabelle ein:

Nummer	Einrichtung
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	

Fahren Sie nun bitte mit einer Skizze auf der nächsten Seite fort. Hier gilt es folgende Aufgaben umzusetzen:

1. Wie könnten Sie Ihre Kooperationspartner\_innen ordnen (zum Beispiel: Schulen, andere Kindertagesstätten, Jugendhilfe, Lernorte)? Bilden sortieren Sie diese. In der Vorlage auf der kommenden Seite sind dafür bereits Quadranten eingezeichnet. Bei Ihnen kann deren Anzahl selbstverständlich abweichen.
2. Als wie intensiv würden Sie die Kooperationen bezeichnen? Bitte machen Sie dies über die Dicke der Verbindungslinie deutlich. Dabei gilt: Je dicker die Linie, desto intensiver die Kooperation.
3. Welche Arten von Kooperationsbeziehungen liegen vor? Bitte versuche Sie diese jeweils anhand einiger Stichworte an den Verbindungslinien zu beschreiben (zum Beispiel: Nutzung von Angeboten, Verweisung von Eltern, gemeinsame Aktionen, abgestimmte Konzepte, Konkurrenz etc.).
4. Welche Kooperationspartner\_innen sind für Sie am wichtigsten? Markieren diese bitte blau.
5. Mit welchen Kooperationspartner\_innen würden Sie gerne intensiver zusammenarbeiten? Markieren diese bitte grün.
6. Gibt es Kooperationspartner\_innen, die Sie gerne neu dazu gewinnen würden? Bitte tragen Sie diese ohne Verbindung zu Ihrer Einrichtung in der Farbe schwarz ein.

# KOOPERATIONSLANDKARTE



#### d. Strategieentwicklung

Auf der Basis des vorherigen Schrittes der Organisationsdiagnose sollen die vorliegenden Daten nun aggregiert und in der Form strategischer Überlegungen aufbereitet werden. Dies geschieht zunächst in der Mission, in deren Rahmen die Ziele der Einrichtung vereinbart werden. Einen zweiten Schritt stellt Vision dar. Hier werden Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele beschrieben (Wicharz 2012, S. 2 f.). Die Mission berücksichtigt dabei die drei wesentlichen Anspruchsgruppen von Kindertageseinrichtungen: Kinder, Eltern und Sozialraum. Die Vision gliedert, ähnlich wie die Selbstbeschreibung, entlang unterschiedlicher Themenbereiche.

Noch ein Tipp für die Erweiterung von Mission und Vision: In der Regel liegen für die Einrichtung schon konzeptionelle Überlegungen vor. Diese dienen hier als Grundlage. Nutzen Sie also gern Synergieeffekte!

##### A.) Mission

Kinder	
Ziel 1	
Ziel 2	
Ziel 3	
Ziel 4	

---

<b>Eltern</b>	
Ziel 1	
Ziel 2	
Ziel 3	
Ziel 4	

<b>Sozialraum</b>	
Ziel 1	
Ziel 2	
Ziel 3	
Ziel 4	

## B.) Vision

### *Ressourcen*

In diesem Abschnitt der Strategie geht es um die Frage, welche Mittel Ihnen zur Verfügung stehen, um Ihre Ziele zu erreichen. Das sind im Wesentlichen:

1. Räumlichkeiten: Anzahl, Größe der Gruppen- oder Funktionsräume, weitere Räume (zum Beispiel Mitarbeiter\_innenraum, Büro, Abstellräume) und natürlich das Außengelände
2. Ausstattung der Kindertagesstätte: Gestaltung der Räume (Raum als ‚dritter Erzieher‘), pädagogisches Material für die Kinder, Arbeitsmittel, Budget der Einrichtung
3. Personal: Anzahl der Stellen, Qualifikationen der Mitarbeiter\_innen, Freistellung der Leitungsstelle
4. Zeiten zum Lernen und zum Austausch: Teambesprechungen, Fortbildungen etc.

*Tipp: Hier lässt sich alles Nötige meistens kurz und knapp in einer Tabelle zusammenstellen!*

### *Position am Markt*

Hier geht es darum zentrale Parameter der Arbeit in der Kindertagesstätte mit direktem Bezug zur pädagogischen Arbeit zu erfassen. Diese sind:

1. **Betreuungsplätze:** Anzahl, Umfang der Plätze (Betreuungszeiten), Alter der Kinder, Kinder mit besonderen Bedürfnissen
2. **Gruppen:** Anzahl, Gruppenstärke, Kind-Fachkraft-Schlüssel
3. **Auslastung:** Buchungsquote

*Tipp: Hier lässt sich alles Nötige meistens kurz und knapp in einer Tabelle zusammenstellen!*

### Arbeitsweisen

Hier stehen zentrale Prozesse der Arbeit in der Kindertagesstätte im Mittelpunkt. Diese umfassen zum einen die direkte pädagogische Arbeit, zum anderen auch Unterstützungstätigkeiten. Im Detail sind das die folgenden Aspekte:

1. Arbeit mit den Kindern: Pädagogischer Ansatz (zum Beispiel: Situations- oder Projektansatz); Bildungsbegriff, Themenfelder von Bildungsprozessen (inkl. Schwerpunkte), Interaktion mit den Kindern
2. Elternarbeit: Grundhaltung ‚Eltern in der Einrichtung‘ (Informieren, Begleiten, Erziehungs- und Bildungspartnerschaft, Unterstützung etc.), konkrete Umsetzung von Elternarbeit
3. Team der Einrichtung: Prinzipien einer guten Zusammenarbeit, Kommunikation, Einarbeitung, Fortbildungen
4. Personalführung: Führungsleitbild, Führung durch Interaktion, Lenken durch Strukturen, Personalentwicklung, Personalauswahl
5. Verwaltungsprozesse: Informationsflüsse, Abstimmungsprozesse, Beschaffung und Abrechnung, Dienstplangestaltung, An- und Abmeldung von Kindern, Erfassung von Dienstzeiten, Krankmeldungen etc.

*Tipp: dieser Bereich ist das Zentrum der Vision. Daher sollten Sie hier etwas mehr Zeit aufwenden. Dennoch sind auch hier keine Romane notwendig. Oft reichen Stichpunkte. Einzelne kleine (Fall-) Beispiele können gerade diesen Bereich für alle transparenter werden lassen.*



### Vernetzung

In diesem Teil der Strategie steht die Zusammenarbeit mit Partner\_innen außerhalb Ihrer Kindertagesstätte im Mittelpunkt. Dabei sind insbesondere die folgenden Punkte von Bedeutung:

1. Prinzipien der Kooperation: Begründung für Kooperation, Formate von Kooperation (Nutzung, Netzwerktreffen, inhaltliche Abstimmung, Verweisung), Ziele von Kooperationen
2. Kooperationspartner\_innen: Anzahl, Gliederung, Beschreibung konkreter Kooperationen

*Tipp: Hier können Sie auf die Umfeldanalyse vom letzten Mal zurückgreifen. Versuchen Sie diese Punkte kurz und knapp darzustellen.*

### *Entwicklungsfelder*

Hier geht es um die Frage, welche Anforderungen in den kommenden drei Jahren an die Einrichtung herangetragen werden und welche Aufgaben sich die Mitarbeiter\_innen selbst setzen. Diese sollen hier skizziert und konkrete Umgangsweisen vorgeschlagen werden:

1. Anforderungen an die Einrichtung: Konkurrenz mit anderen Einrichtungen, Zahl der Betreuungsplätze, neue pädagogische Aufgaben, Verwaltung und Qualitätssicherung
2. Selbst identifizierte Entwicklungsfelder: umfassende Organisationsentwicklungsprozesse, kleinere Vorhaben zu bestimmten Themen oder Abläufen

*Tipp: Hier geht es um eine positive Zukunftsvision!*

### e. Entwicklung des Architekturmodells

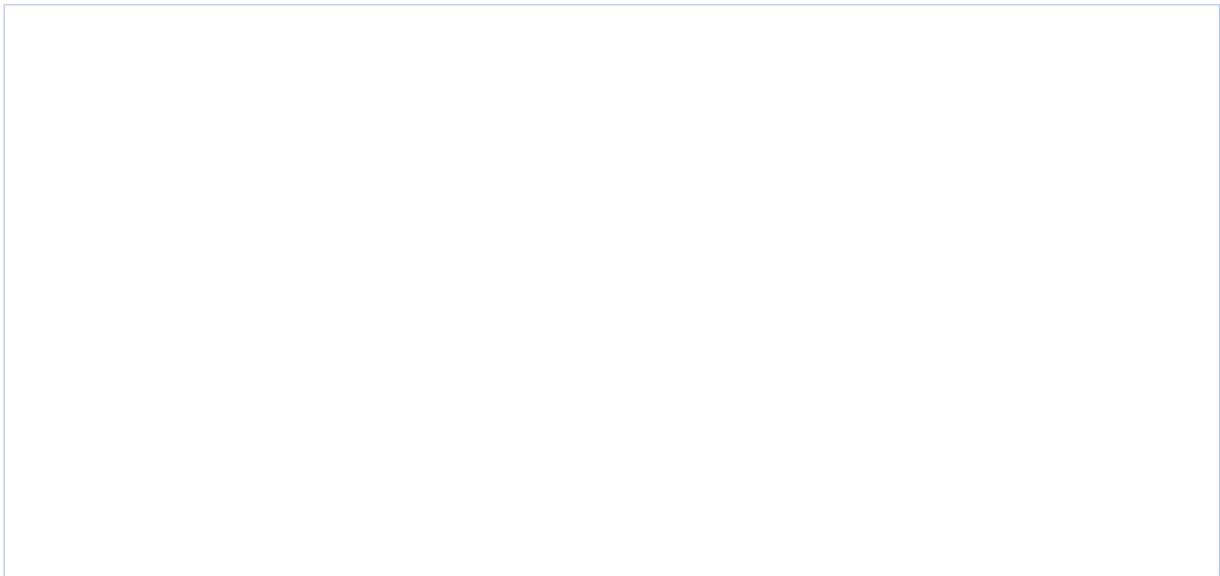
Im Rahmen der Arbeit am Architekturmodell werden die Analysedimensionen für die spätere Balanced Scorecard festgelegt. Es geht also um die Frage, aus welchen Blickwinkeln die jeweilige Organisation betrachtet werden soll und wie diese zusammenhängen (Hovath&Partners (Hrsg.) 2007, S. 156; Hovath, Kaufmann 2004, S. 9 – 15). Hierfür liegt aus früheren Arbeiten ein für Kindertagesstätten bewährtes Modell vor (Asmussen 2019, S. 128). Dies kann gern von Ihnen übernommen werden. Dabei gilt es natürlich zu prüfen, ob dies zu den konkreten Bedingungen vor Ort passt. Hierfür finden sich weiter unten in diesem Abschnitt Reflexionsfragen. Ändern Sie die Architektur aber bitte nicht leichtfertig. Dies bedeutet einen beträchtlichen Mehraufwand bei den folgenden Implementationsschritten.



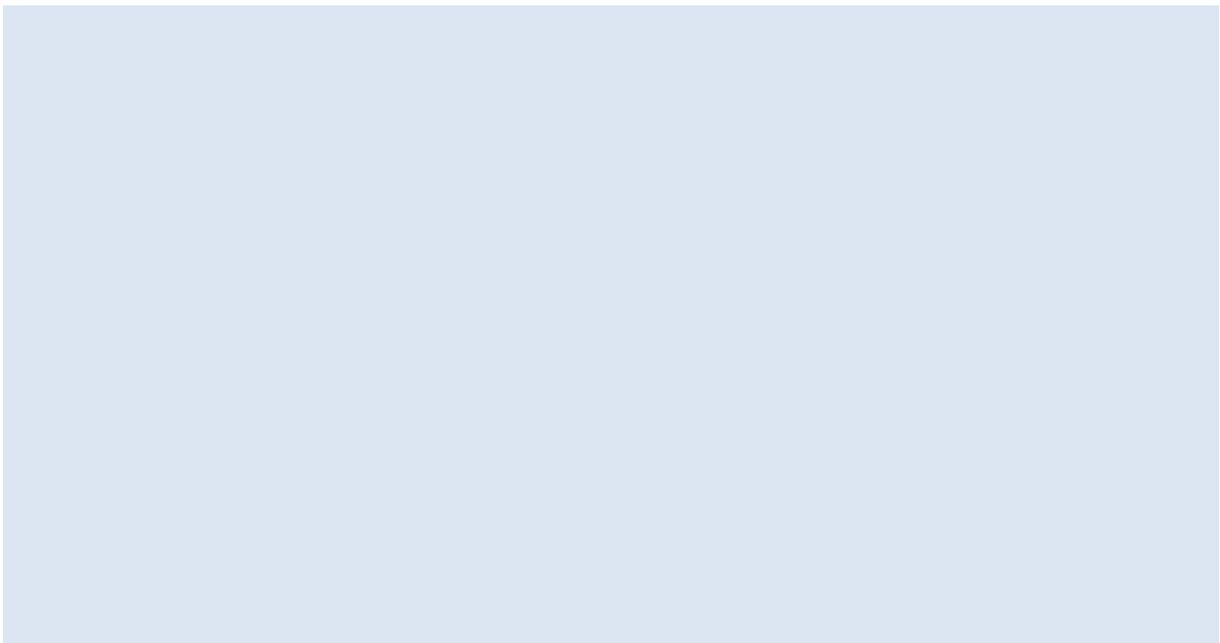
---

Fragen zur Reflexion des vorliegenden Architekturmodells

1. Gibt es eine prinzipielle Passung zwischen den strategischen Überlegungen und dem vorgeschlagenen Architekturmodell?
2. Sind Perspektiven aus dem Modell überflüssig?
3. Müssen neue Perspektiven dazu genommen werden?
4. Passen die unterstellten Verknüpfungszusammenhänge in der Architektur für den Einzelfall?



Bitte tragen Sie hier Ihr gegebenenfalls überarbeitetes Architekturmodell ein:



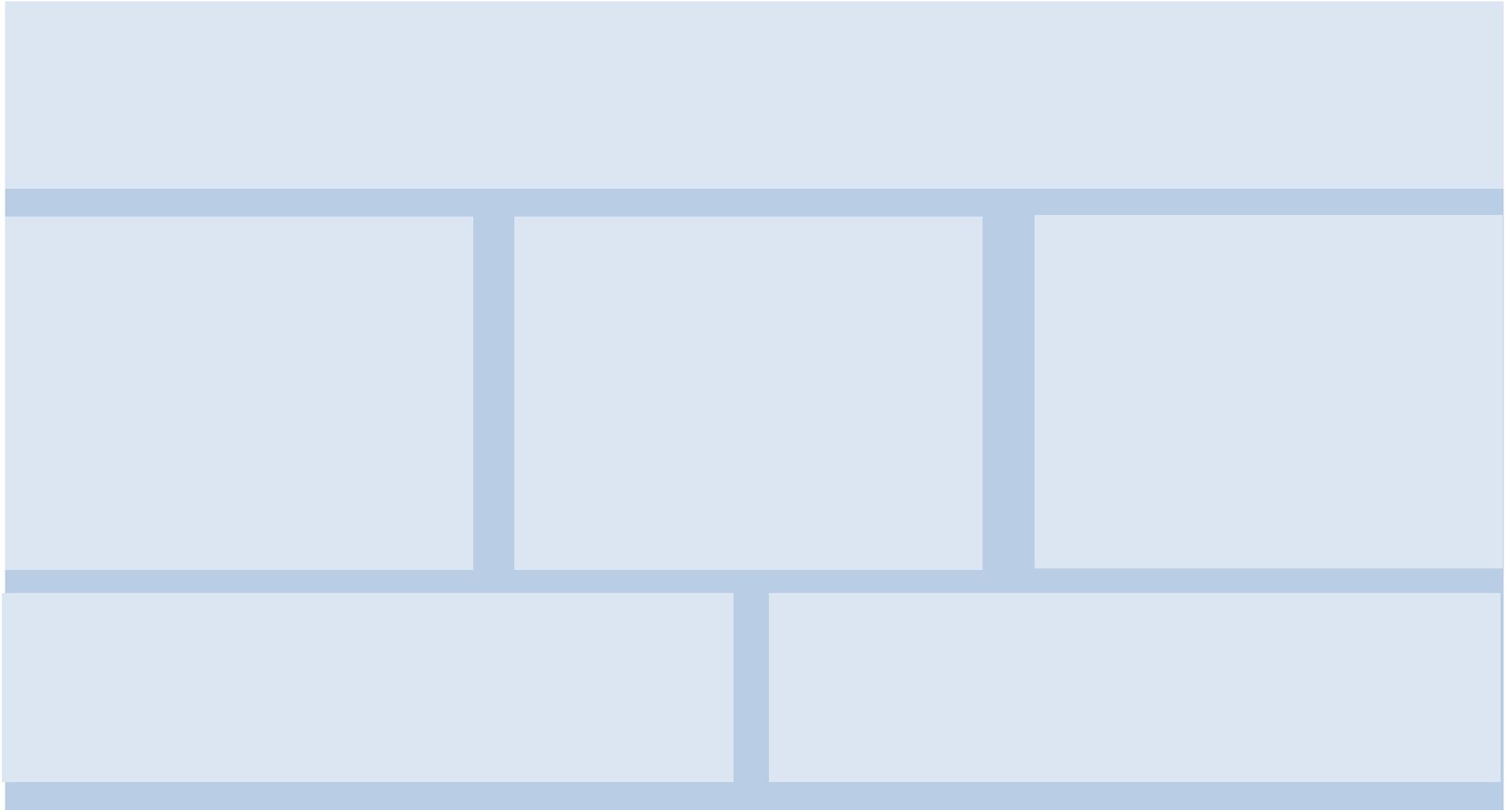


#### **g. Maske zur Entwicklung von Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Kennzahlen**

Nachdem die Ziele formuliert wurden, stellt deren Verknüpfung im Sinne von Ursache-Wirkungsbeziehungen (Kortendieck, Stepanek 2019, S. 186 – 188) den nächsten zentralen Schritt dar. So werden zum einen „Wirkungspfade“, also Kausalitätskette durch die Prozesse der Einrichtung klar (Andeßner 2019, S. 496). Zum anderen kann so gelingen ein effizientes Wirkungscontrolling zu betreiben, was eine der Grundlagen eines modernen Sozialmanagements darstellt (Becker 2017, S. 22). Auf den folgenden Blättern I und II können diese Ursache-Wirkungsbeziehungen eingetragen werden. Für die konkrete Umsetzung finden sich Hinweise und ein Beispiel im zu diesem Workbook zugehörigen Studienbuch (Asmussen 2021). Sollte Ihr Architekturmodell der Vorlage von Asmussen (2019, S. 128) entsprechen, wählen Sie bitte das Blatt I, in dem die sechs Perspektiven bereits farblich hinterlegt sind. Haben Sie Änderungen vorgenommen, wählen Sie bitte das Blatt II.

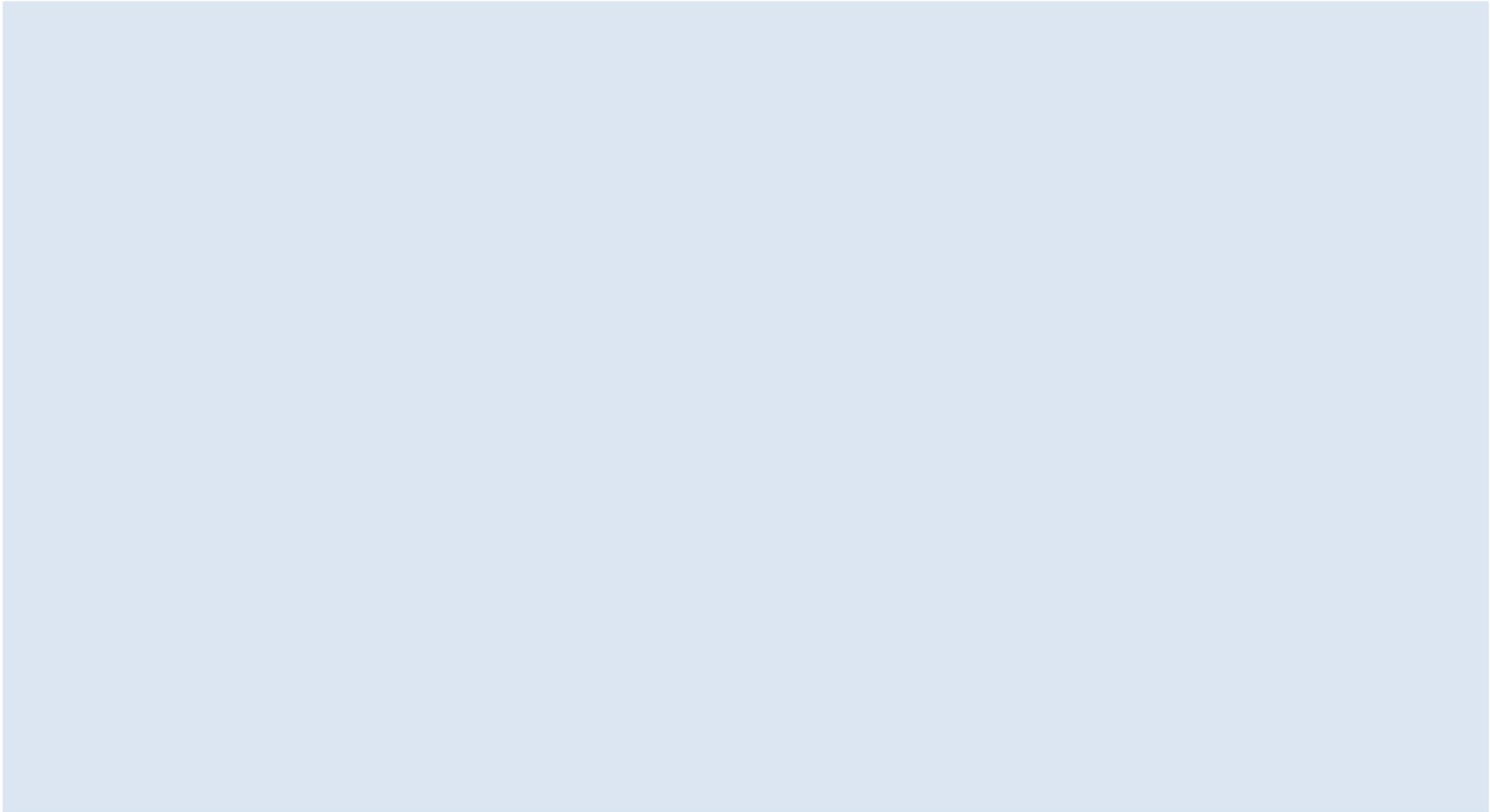
---

## Heuristische Ursache-Wirkungsverknüpfungen I



---

## Heuristische Ursache-Wirkungsverknüpfungen II





### i. Muster für den Mitarbeiter\_innenfragebogen zu den Sollwerten<sup>2</sup>

Die Entwicklung von Sollwerten ist ein besonders heikler Prozess bei der Implementation der Balanced Scorecard – schließlich gilt es diese Werte zukünftig in der Einrichtung zu erreichen. Die Entwicklung der Sollwerte liegt zunächst in der Hand der Leitungskraft. Diese können dann im Change Team diskutiert werden. Um die Perspektive des Teams einzubinden, kann der folgende Fragebogen verwendet werden. In diesem werden zunächst die Kennzahlen und Sollwerte eingetragen. Danach wird der Bogen in Kopie an alle Mitarbeiter\_innen ausgegeben, um eine Rückmeldung zur Höhe der Sollwerte zu erhalten.

Kennzahl	Sollwert				Begründung
		Zu hoch	richtig	Zu niedrig	

<sup>2</sup> Je nach den organisatorischen Spezifika der Kindertagesstätte und gegebenenfalls des Trägers kann es erforderlich sein formalisierte betriebliche Mitbestimmungsprozesse einzubeziehen.



## j. Muster für die Dokumentation der Balanced Scorecard

Nun stehen bis auf die notwendigen Handlungen alle Elemente der Balanced Scorecard zur Verfügung. Diese reichen von einfachen Maßnahmenbündeln bis hin zu komplexeren Vorhaben, die dann projektartig umgesetzt werden. Deren Erarbeitung findet integrativ im Kontext der Dokumentation der Balanced Scorecard statt. Hierfür stehen die folgenden Tabellen zur Verfügung. Als Hilfestellung finden Sie unter diesem einleitenden Kasten ein Beispiel.

### Beispiel

Perspektive: Lernen und Innovation				
Nummer	Ziel	Kennzahl	Sollwert	Handlungen
1	Unsere Mitarbeiter_innen bilden sich kontinuierlich fort. Dabei finden sowohl unser Schwerpunkt in der Bildungsarbeit, die Lernwerkstatt, aber auch darüber gehende Fragen der täglichen Arbeit in der Kindertagesstätte Beachtung.	Anzahl der Fortbildungstage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittlich zwei Tage je Vollzeitstelle</li> <li>• 50% Schwerpunkt</li> <li>• 50% sonstige Bereiche der pädagogischen Arbeit in der Einrichtung</li> </ul>	<p>Wir wollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Klima für die Notwendigkeit von Fortbildungen schaffen</li> <li>• In-House-Angebote durchführen</li> <li>• Für Veranstaltungen werben</li> <li>• Großzügige und transparente Freistellungen umsetzen</li> </ul> <p>Verantwortlich: Herr Müller</p> <p>Zeitperspektive: Insbesondere in den ersten beiden Dritteln des Berichtszeitraumes</p>

---

Perspektive				
Nummer	Ziel	Kennzahl	Sollwert	Handlung

---

Perspektive				
Nummer	Ziel	Kennzahl	Sollwert	Handlung

---

Perspektive				
Nummer	Ziel	Kennzahl	Sollwert	Handlung

---

Perspektive				
Nummer	Ziel	Kennzahl	Sollwert	Handlung

---

Perspektive				
Nummer	Ziel	Kennzahl	Sollwert	Handlung

---

Perspektive				
Nummer	Ziel	Kennzahl	Sollwert	Handlung

### k. Muster für den jährlichen Bericht

Nach der Implementation erfolgt der jährliche Bericht zur Balanced Scorecard, in dem der realisierte Grad der Zielerreichung ermittelt und dessen Zustandekommen reflektiert wird. Ziel ist es so zum einen Konsequenzen für die tägliche Arbeit in der Einrichtung zu ermitteln, zum anderen aber auch die fortlaufende Weiterentwicklung der Balanced Scorecard sicherzustellen. Um die Arbeit zu erleichtern, finden Sie ein Beispiel unter dem einleitenden Kasten.

Perspektive				
Ziel	Erreichter Wert	Einschätzung des Wertes	Zustandekommen des Wertes	Konsequenzen
Unsere Mitarbeiter_innen bilden Sie kontinuierlich fort. Dabei finden sowohl unser Schwerpunkt in der Bildungsarbeit, die Lernwerkstatt, aber auch darüber gehende Fragen der täglichen Arbeit in der Kindertagesstätte Beachtung.	Zwei Tage je Vollzeitstelle annähernd perfekt auf Schwerpunkt und allgemeine Arbeit verteilt	Sehr gut	Die Umsetzung der Handlungen verlief problemlos!	keine

Perspektive				
Ziel	Erreichter Wert	Einschätzung des Wertes	Zustandekommen des Wertes	Konsequenzen
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		

Perspektive				
Ziel	Erreichter Wert	Einschätzung des Wertes	Zustandekommen des Wertes	Konsequenzen
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		

Perspektive				
Ziel	Erreichter Wert	Einschätzung des Wertes	Zustandekommen des Wertes	Konsequenzen
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		

Perspektive				
Ziel	Erreichter Wert	Einschätzung des Wertes	Zustandekommen des Wertes	Konsequenzen
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		

Perspektive				
Ziel	Erreichter Wert	Einschätzung des Wertes	Zustandekommen des Wertes	Konsequenzen
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		

Perspektive				
Ziel	Erreichter Wert	Einschätzung des Wertes	Zustandekommen des Wertes	Konsequenzen
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		
		<input type="checkbox"/> Sehr gut <input type="checkbox"/> Gut <input type="checkbox"/> Befriedend <input type="checkbox"/> Ausreichend <input type="checkbox"/> ungenügend		

## Checkliste zur Implementation

Nachdem im vorherigen Kapitel Arbeitsmaterialien zur Entwicklung und Implementation der Balanced Scorecard zusammengetragen wurden, rückt nun der Implementationsprozess als solcher in den Mittelpunkt der Betrachtung. Ziel ist auf der Basis des Implementationsverlaufes (vgl. Einleitung) den einzelnen genannten Implementationsphasen konkrete Tätigkeiten zuzuordnen. Diese basieren auf Ausführungen des zugehörigen Studienbuches (Asmussen 2021). Im Fokus steht damit die Systematisierung der Entwicklungs- und Einführungsabläufe im Kontext einer Checkliste, um einen besseren Überblick über die einzelnen Tätigkeiten zu ermöglichen. Dabei stellen die hier beschriebenen Arbeitsschritte nur eine Heuristik dar, die natürlich an die spezifischen Bedingungen vor Ort angepasst werden muss und kann (Schiersmann, Thiel 2014).

Check	Tätigkeit
<b>Phase I: Einleitung des Wandels</b>	
	Einarbeitung der Leitungskraft in die Balanced Scorecard im Feld der Kindertagesstätten (Asmussen 2021)
	Reflexion der Inhalte und Prüfung der Passung der Balanced Scorecard zur Einrichtung, den Mitarbeiter_innen und den eigenen Leitungsvorstellungen durch die Führung der Kindertagesstätte (vgl. Abschnitt a)
	Information des Teams sowie erste Einschätzung des Verfahrens durch die Mitarbeiter_innen (vgl. Abschnitt b)
	Bildung des Change Teams in der Einrichtung
	Erstes Treffen des Change Teams zum Auftakt der gemeinsamen Arbeit an der Balanced Scorecard
<b>Phase II: Organisationsdiagnose</b>	
	Erarbeitung von Selbstbeschreibung und Umfeldanalyse durch das Change Team (vgl. Abschnitt c)
	Einsatz von Testinstrumenten oder interaktiven diagnostischen Verfahren – sofern gewünscht und extern realisierbar
	Vorstellung und Diskussion der Arbeitsergebnisse im Team der Einrichtung
	Ergänzung der Organisationsdiagnose um die Befunde aus der Teamsitzung durch das Change Team

### Phase III: Strategieentwicklung

	Bearbeitung der beiden Leitfäden zur Mission und Vision durch das Change Team (vgl. Abschnitt d)
	Zusammenfassung der Ergebnisse der beiden Leitfäden in knappen Stichpunkten auf etwa zehn Zetteln
	Gruppenarbeit im Team: Jede Arbeitsgruppe erhält eine Kopie dieser Zettel. Diese gilt es dann nach deren Wichtigkeit und Umsetzungsmöglichkeit zu gewichten und gegebenenfalls einzukürzen oder zu ergänzen.
	Das Change Team fasst die Überlegungen nach der Teamsitzung zusammen und dokumentiert diese auf einem Poster.
	Die Mitarbeiter_innen können das Poster kommentieren.
	Das Change Team erstellt das fertige Strategiepapier und macht es allen Mitarbeiterinnen zugänglich.

### Phase IV: Entwurf des Architekturmodells

	Treffen im Change Team zur Diskussion des Architekturmodellvorschlages zur Balanced Scorecard in Kindertagesstätten
	Erwägung konkreter Veränderungsbedarfe des Architekturmodells im Change Team – sofern erforderlich
	Umsetzung der Veränderungsbedarfe zum Architekturmodell im Change Team – sofern erforderlich
	Information des Teams über das zur Anwendung kommende Architekturmodell für die Balanced Scorecard in der Einrichtung

### Phase V: Arbeit an den Zielen

	Erarbeitung der Ziele für die Balanced Scorecard durch das Change Team
	Bewertung der Ziele anhand der zugehörigen Checkliste in diesem Workbook (vgl. Abschnitt f)
	Entwicklung der Ursache-Wirkungsbeziehungen anhand der Maske in diesem Workbook (vgl. Abschnitt g).
	Kommunikation der Ziele über ein Poster, welches die Mitarbeiter_innen kommentieren können
	Zusammenführung der Überlegungen und Dokumentation durch das Change Team

<b>Phase VI: Entwicklung geeigneter Kennzahlen</b>	
	Entwicklung geeigneter Kennzahlen auf der Basis bestehender Sammlungen, pädagogischer Konzeptionen oder bestehenden Messverfahren
	Kennzahlen anhand der Checkliste in diesem Workbook überprüfen (vgl. Abschnitt 1. h)
	Information des Teams über die Kennzahlen und deren Konstruktion im Rahmen einer Teamsitzung.
	Poster zu den Kennzahlen entwickeln und die Mitarbeiter_innen um Kommentierung bitten
	Zusammenführung der Überlegungen im Change Team
<b>Phase VII: Sollwerte und Handlungen</b>	
	Bestimmung der Sollwerte durch die Leitung
	Befragung der Mitarbeiterinnen mit dem in diesem Workbook definierten Fragebogens
	Analyse der Ergebnisse des Fragebogens im Team und gemeinsame Festlegung der Höhe der Sollwerte
	Aushängen eines Plakates mit der bisherigen Balanced Scorecard mit der Bitte an die Mitarbeiter_innen konkrete Handlungen zu ergänzen
	Ausarbeitung der und Dokumentation der Handlungen im Change Team
	Dokumentation der nun fertigen Balanced Scorecard anhand des Musters in diesem Workbook durch das Change Team (vgl. Abschnitt j)
<b>Phase VIII: Setup und Kick-Off</b>	
	Organisationsweite Kommunikation der fertigen Balanced Scorecard (Mail, Ausdruck etc.)
	Auflösung des Change Teams und Wahl des Aktionsteams, welches für die tägliche Arbeit mit der Balanced Scorecard zugänglich ist
	Entwicklung geeigneter Prozesse zur Arbeit mit der Balanced Scorecard (Checklisten, Dokumentationshäufigkeiten, Zuständigkeiten etc.)
	Durchführung einer Kick-Off-Veranstaltung zum Beginn der Arbeit mit der Balanced Scorecard
	Periodengerechte Sammlung von Daten für die Balanced Scorecard durch das Aktionsteam
	Sachgerechtes Leitungshandeln gegenüber der Balanced Scorecard (Kommunikation, Erwartungen etc.)
	Regelmäßiger Austausch zur Balanced Scorecard im gesamten Team der Einrichtung

Tabelle 4: Checkliste zur Entwicklung und ersten Arbeit mit der Balanced Scorecard (nach Asmussen 2021)

## Literaturverzeichnis

- Anders, Y.; Ballaschk, S. (2015). *Führung als Thema deutscher Kindertageseinrichtungen* (S. 876 – 896). In Zeitschrift für Pädagogik (6).
- Andeßner, R. (2019). *Erfolg und Erfolgssteuerung in Non-Profit-Organisationen* (491 – 510). In Feldbauer-Durstmüller, B.; Mayr, S. (Hrsg.). *Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer.
- Asmussen, S. (2019). *Organisationsforschung in Kindertagesstätten. Studie zu den Wirkungen der Balanced Scorecard auf organisationskulturelle Variablen*. Berlin: Springer.
- Barenberg, S.; Lohse, U. (2009). *Die Balanced Scorecard als ganzheitliches Performance-Management-System Finanzdienstleistungsunternehmen*. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.
- Becker, H. E. (2017). *Das Sozialwirtschaftliche Sechseck* (S. 13) In. ebd. (Hrsg.). *Das Sozialwirtschaftliche Sechseck*. Wiesbaden: Springer.
- Brachert, R.; Eischer, S. (2018). *Controlling in der Nonprofit-Organisation*. Freiburg: Lambertus.
- Braune, P.; Alberternst, C. (2013). *Führen im öffentlichen Bereich und in Non-Profit-Organisationen*. Berlin: Springer.
- Eisenreich, T.; Halfar, B.; Moss G. M. (Hrsg.) (2005). *Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen*. Baden Seilheimer, S. (2006). *Immobilien – Portfoliomanagement für die öffentliche Hand*. Wiesbaden: Gabler.
- Halfar, B. (2000). *Steuerung in der Sozialarbeit durch quantitatives Controlling* (S. 67 – 78). In König, J.; Ertel, C.; Puch, H. J. (Hrsg.). *Qualitätsmanagement und Informationstechnologien im Sozialmarkt*. Sternberg: Schulz.
- Hauser, H. (2013). *Perspektiven der Organisationsdiagnose* (S. 43 – 54). In Werner, C.; Elke, M. (Hrsg.). *Handbuch Organisationsdiagnose*. München: Herbert Utz Verlag.
- Havighorst, F.; Müller, S. G. (2002). *Mehr als Kennzahlen – Balanced Scorecard als Beteiligungschance nutzen*. Online: <https://www.econbiz.de/Record/mehr-als-kennzahlen-balanced-scorecard-als-beteiligungschance-nutzen-havighorst-frank/10004724186> (27.08.2020/17:00 Uhr).
- Hovath, P.; Kaufmann, L. (2004). *Balanced Scorecard* (S. 7 – 17). *Harvard Business Manager* (1).
- Hovath&Partners (Hrsg.) (2007). *Balanced Scorecard umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.; Hilgner, B. (2009). *Der effektive Strategieprozess*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Kortendieck, G.; Stepanek, P. (2019). *Controlling in der deutschsprachigen Sozialwirtschaft – Eine Einführung*. Berlin: Springer.

- Lochner, B. (2017). *Teamarbeit in Kindertageseinrichtungen. Eine ethnographisch-gesprächsanalytische Studie*. Wiesbaden: Springer.
- Losbichler, H. (2015). *Grundlagen der Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen (S. 1 – 8)*. In: Losbichler, H.; Eisl, C.; Engelbrechtsmüller C. (2015) (Hrsg.). *Handbuch betriebswirtschaftlicher Kennzahlen. Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen*. Wien: Linde.
- Nentwig-Gesemann, I.; Nicolai, K.; Köhler, L (2016). *KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Führungskräften in Kindertageseinrichtungen*. Online: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie\\_WB\\_KiTa-Leitung\\_als\\_Schluesselposition\\_2016.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie_WB_KiTa-Leitung_als_Schluesselposition_2016.pdf) 2016 (13.01.2018/12:00 Uhr).
- Notger, C.; Fiedler, R.; Jorasz, W.; Kiesel, M (2017). *BWL kompakt und verständlich*. Berlin: Springer.
- Pracht, A.; Bachert, R. (2014). *Strategisches Controlling*. Weinheim: Beltz.
- Ringe, S. (2006). *Performance Improvement Management und Balanced Scorecard*. Aachen: Shaker.
- Schein, E. H. (2010). *Organisationskultur*. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Schiersmann, C.; Thiel, H-V. (2014). *Organisationsentwicklung – Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. Berlin: Springer.
- Seilheimer, S. (2006). *Immobilien – Portfoliomanagement für die öffentliche Hand*. Wiesbaden: Gabler.
- Siraj-Blatchford, I.; Hallet, E. (2014). *Effective and Caring Leadership in the Early Years*. London: Sage.
- Speckbacher, G. B. J.; Pfeiffer, T. (2003). *A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries*. Online: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1027060](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1027060) (24.11.2014/15:00 Uhr).
- Stoll, B. (2008). *Balanced Scorecard für soziale Organisationen. Qualität und Management durch strategische Steuerung*. Regensburg: WALHALLA.
- Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K.; Gilbert, D. U.; Hachmeister, D.; Kaiser, G. (2017). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer.
- Viernickel, S.; Voss, A.; Mauz, E. (2017). *Arbeitsplatz Kita. Belastungen erkennen, Gesundheit fördern*. Weinheim: Beltz.
- Vogelbusch, F. (2018). *Management von Sozialunternehmen – Eine Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Praxisbeispielen*. München: Wahlen.
- Wicharz, R. (2012). *Strategie – Ausrichtung von Unternehmen auf die Erfolgslogik ihrer Industrie*. Wiesbaden: Springer.