



Leseprobe aus Asmussen, KiTas leiten, ISBN 978-3-7799-6105-5  
© 2021 Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6105-5](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6105-5)

---

# Inhalt

Einleitung	7
<b>1 Sozialmanagement in Kindertagesstätten</b>	13
1.1 Einige begrifflich-konzeptionelle Vorbemerkungen	13
1.2 Der funktionell segregierte Blick: drei häufig diskutierte Managementfelder	16
1.2.1 Qualitätssicherung und -entwicklung	16
1.2.2 Personalführung	21
1.2.3 Konzeptentwicklung	25
1.3 Mehrperspektivisches Management in Kindertagesstätten	28
1.4 Fragen zur Vertiefung und weiterführende Literatur	33
<b>2 Das Instrument der Balanced Scorecard</b>	35
2.1 Bezugshorizonte	36
2.2 Konzeptionelle Elemente	38
2.3 Empirische Befundlage	41
2.4 Implementation	46
2.5 Fragen zur Vertiefung und weiterführende Literatur	50
<b>3 Die Balanced Scorecard im Sozialmanagement</b>	52
3.1 Begründungszusammenhänge und Verbreitung	52
3.2 Konzeptionelle Grundlagen	55
3.2.1 Kennzahlen im Sozialmanagement	55
3.2.2 Architekturmodelle	57
3.2.3 Implementationsmodelle	60
3.2.4 Kausalmodelle im Sozialmanagement	63
3.3 Befunde zur Balanced Scorecard in Kindertagesstätten	64
3.4 Fragen zur Vertiefung und weiterführende Literatur	67

---

<b>4</b>	<b>Entwicklung und Einführung der Balanced Scorecard</b>	<b>69</b>
4.1	Ein Rahmenmodell zur Entwicklung und Einführung der Balanced Scorecard in Kindertagesstätten	70
4.2	Die Phasen im Detail	79
4.2.1	Phase I: Einleitung des Wandels	79
4.2.2	Phase II: Organisationsdiagnose	81
4.2.3	Phase III: Strategieentwicklung	85
4.2.4	Phase IV: Entwurf eines Architekturmodells	89
4.2.5	Phase V: Ziele und deren Verknüpfung entwickeln	94
4.2.6	Phase VI: Kennzahlen, Sollwerte und Handlungen bestimmen	98
4.2.7	Phase VII: Bestimmung von Sollwerten und Handlungen	109
4.2.8	Phase VIII: Setup und Kick-Off	113
4.3	Empirische Befundlage zur Balanced Scorecard in Kindertagesstätten	115
	Literatur	120
	Gesetzestexte	131
	Hinweise zum Workbook im Online-Material	132

## Einleitung

In der bundesdeutschen Diskussion hat sich in den vergangenen dreißig Jahren im Rahmen der Elementarpädagogik ein dynamisches Forschungsfeld etabliert. Bestimmten bis dahin insbesondere einzelne, oft praxeologische genuin pädagogische Beiträge (Fthenakis, Textor (Hrsg.) 2000) das Feld, hat sich die Sachlage bis heute deutlich verändert (Stobe-Blossey 2010, S. 9; Kaltenbach 2008).

In systematisierender Absicht können, wie Abbildung 1 zeigt, aktuell drei zentrale Ebenen im Diskurs identifiziert werden.

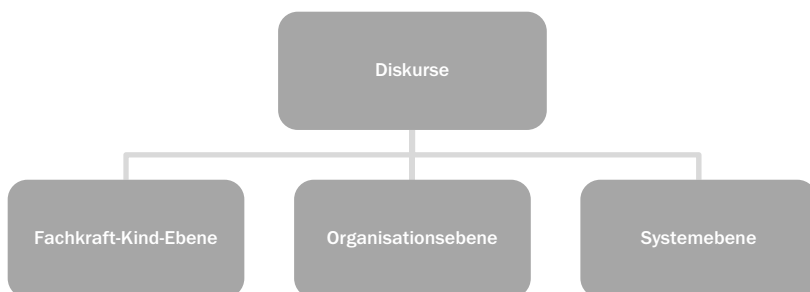


Abbildung 1: Diskursebenen in der Kindheitspädagogik

- *Fachkraft-Kind-Ebene*: Im Fokus steht hier die Bildung und Erziehung von Kindern im Kontext des „pädagogischen Bezuges“ (Bimschas, Schröder 2003, S. 36). Schwerpunkte waren bislang die Entwicklung eines angemessenen Bildungsbegriffes (Stieve 2013) und dessen konzeptionelle Ausgestaltung (Aden-Grossmann 2011). Hinzu kamen Arbeiten zu den unterschiedlichen Bildungsbereichen (von Büllow 2011, S. 21) der Elementarbildung und zu deren spezifischer didaktischer Ausgestaltung (Neuß 2013) – zum Beispiel naturwissenschaftliche (Asmussen 2019) Bildung. Ebenfalls in diesen Kontext fallen Fragen der gelingenden Elternarbeit (Protz, Hautumm 2004), in deren Kontext eine produktive Zusammenarbeit im Sinne einer „Erziehungspartnerschaft“ angestrebt wird (Leu et al. 2012, S. 126–128). Aktuell werden zum einen insbesondere Fragestellungen der

Beobachtung von Kindern thematisiert. Die Fragestellungen reichen hier von der Gestaltung geeigneter Instrumentarien (Müller, Zipperle 2011) über Fragestellungen zum Wissen der Fachkräfte im Feld bis hin zu Fragen der Beobachtung der Kinder (Ruppin et al. 2015, S. 157). Aktuell bilden weiterhin Fragen der Interaktionsgestaltung zwischen Fachkräften und Kindern einen wesentlichen Arbeitsfokus (Weltzien et al. 2017; Wertfein, Wildgruber (Hrsg.) 2017; Wadepohl et al. 2016; Welzien 2014; König 2010). Im Zentrum steht dabei die produktive Beziehungs- und Interaktionsgestaltung. Beispiele für breit diskutierte konkrete Techniken sind das Konzept der „Sensitiven Responsivität“ (Gutknecht 2012) oder das des „Sustained Shared Thinking“ (Hopf 2012).

- *Organisationsebene:* Im Zentrum steht hier nicht mehr der pädagogische Sachauftrag (Stoll 2008, S. 22–31), sondern das Handeln und dessen Reflexion in der Institution der Kindertagesstätte. Ursprünge dieser Thematisierungsweise finden sich im frühen Qualitätsdiskurs (Tietze, Förster 2005). Aktuell werden aber zahlreiche weitere Fragestellungen in diesem Bereich bearbeitet. Im Fokus stehen zunächst Fragestellungen der Personalführung in Kindertagesstätten. Betrachtet man die vorliegenden Arbeiten im Überblick, so können praktisch-konzeptionelle (Klug 2013; Möller, Möller 2016) und empirische Studien (Strehmel, Ulber 2014, S. 39) unterschieden werden. Weiterhin ist eine ganze Zahl anderer organisationaler Fragestellungen in den Fokus geraten. Verwiesen sei hier zum Beispiel auf die Studie von Lochner (2017), die sich mit der Interaktion der pädagogischen Fachkräfte untereinander in Kindertagesstätten befasst, oder die Studie von Asmussen (2019), in der die Organisationskulturen von Kindertagesstätten erstmals umfassend untersucht werden – wobei unter dem Terminus der Organisationskultur in erster Näherung die Beschreibung und Begründung des Handelns der Mitarbeiter\_innen einer Kindertagesstätte verstanden werden kann (Schein 210, S. 22).
- *Systemebene:* Im Kontext dieser Forschungsebene steht das systemische Umfeld der Kindertagesstätten im Fokus. Eine zentrale Frage ist in diesem Zusammenhang die Professionalisierung der pädagogischen Fachkräfte, die als der Prozess der Hervorbringung eines Berufes mit bestimmten Merkmalen verstanden werden kann (Nittel 2004, S. 344–347). Im Fokus stehen Fragen der Akademisierung des Berufsfeldes (Oberhuemer, Schreyer 2008, S. 81–87). Auch wenn die fachschulische Qualifikation nach

wie vor den Regelfall im Berufsfeld darstellt, nimmt die Anzahl akademisch ausgebildeter Personen zu (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017, S. 31). Dabei dominiert in Bezug auf die Studiengänge Heterogenität das Feld. So unterscheiden sich Studienmodelle, Inhalte der Studiengänge und Abschlüsse erheblich (Klaudy, Schütz, Stöbe-Blossey 2014, S. 5; Viernickel 2008, S. 127–133). Einen weiteren Forschungsschwerpunkt auf der Systemebene stellen Fragestellungen der Fachberatung dar. Hier liegen konzeptionelle Befunde zur Gestaltung der Fachberatung und empirische Studien (Levgraf 2013; Hense 2008) zu deren Wirksamkeit vor.

Der hier vorliegende Band<sup>1</sup> stellt einen Beitrag zur Organisationsebene dar. Im Fokus steht dabei das Instrument der Balanced Scorecard. Dieses wurde in den Wirtschaftswissenschaften Anfang der neunziger Jahre an der Harvard Business School entwickelt. Ziel war es durch das Instrument Defizite in bestehenden Managementsystemen, wie die starke Vergangenheitsorientierung oder die Fokussierung auf rein finanzielle Indikatoren, zu überwinden. Seit seiner ersten Beschreibung wurde das System der Balanced Scorecard systematisch ausformuliert und sukzessive erweitert (Hovath&Partners (Hrsg.) 2007). Im Folgenden sollen zur ersten Orientierung einige Basisannahmen der Balanced Scorecard beschrieben werden:

1. Grundlage der Balanced Scorecard ist immer die Strategie eines Unternehmens. Diese ist langfristig orientiert, betrachtet interne sowie externe Einflussfaktoren und formuliert auf dieser Basis Ziele der Unternehmung und Wege, wie diese erreicht werden können (Kaplan, Norton 1993, S. 134).
2. Die eigentliche Balanced Scorecard stellt eine Operationalisierung der Strategie dar. Wesentlich ist dabei zunächst deren Einteilung in Perspektiven. In der klassischen, von Kaplan und Norton vorgeschlagenen, Balanced Scorecard werden vier Perspektiven beschrieben: die finanzielle, die der Kunden, die auf die Prozesse und die des Lernens in der Organisation. Damit verbinden Kaplan und Norton vier Fragen:

---

1 Die hier vorliegende Publikation basiert auf einer Monographie des Autors aus dem Jahr 2019 mit dem Titel „Organisationsforschung in Kindertagesstätten–Studie zu den Wirkungen der Balanced Scorecard auf organisationskulturelle Variablen“. Die in dieser Studie vorgestellten theoretischen und konzeptionellen Befunde zur Balanced Scorecard werden in dem hier vorliegenden Band aufgegriffen, aggregiert und punktuell erweitert.

- „How do we look to Shareholders?“
- „How do Customers see us?“
- „What must we excel at?“
- „Can we continue to improve and create Value?“

(Kaplan, Norton 1992, S. 72)

Die Perspektiven können als Analysedimensionen verstanden werden, die dazu dienen eine Organisation oder besser deren Strategie möglichst vollständig abzubilden. Dabei stellen die genannten Perspektiven nur einen Vorschlag dar. Kaplan und Norton betonen ausdrücklich die Notwendigkeit der spezifischen Anpassung an die jeweilige Unternehmung (Ringe 2006, S. 47).

3. Das dritte Spezifikum wird innerhalb der jeweiligen Perspektiven der Balanced Scorecard offenbar. Diese haben einen stets einheitlichen Aufbau. Grundlage ist die Formulierung von Zielen, diese gilt es in einem nächsten Schritt durch Kennzahlen zu messen, deren gewünschte Ausprägung durch Sollwerte zu bestimmen und schließlich Handlungen zu formulieren, durch die die Sollwerte erreicht werden sollen (Gilles 2002, S. 25).

Auf diesen Grundlagen basierend, hat die Balanced Scorecard in Unternehmen eine beachtliche Verbreitung gefunden (Noerreklit 2003, S. 592–609). Dies gilt auch für den Kontext von Non-Profit-Unternehmen – wobei hier über Anpassungen diskutiert wird (Halfar 2000, S. 74; Berens, Karlowitsch, Mertes 2000, S. 69; Bono 2010, S. 82; Stoll 2008, S. 95–101). In der Literatur finden sich weiterhin auch zahlreiche Hinweise für deren Verwendung in der Institution der Kindertagesstätte (Asmussen 2019; Klug 2012, S. 124–141; Bruckner, Meyer 2012; Huang 2007).

Ziel dieses Bandes ist es die Konzeption und Implementation der Balanced Scorecard in Kindertagesstätten zu beschreiben. Dabei wird die Balanced Scorecard als ein integratives Managementsystem dargestellt, indem die unterschiedlichen Managementfelder, wie die Frage des organisationalen Lernens (Feitner 2010, S. 49 f.), des Personalmanagements (Gierbig, Härzke 2013, S. 112–115) oder des Qualitätsmanagements (Brunner, Wagner 2008, S. 362–368), zusammengedacht und umgesetzt werden können. Damit sollen aktuelle Entwicklungen im Management von Kindertagesstätten, in deren Rahmen integrativ von „Leitung“ (zum Beispiel: Nentwig-Gesemann, Nicolai, Köhler 2016) oder „Führung“ (zum Beispiel: Ballaschk, Anders, Flick 2017) gespro-

chen wird, aufgegriffen und konzeptionell unterfüttert werden, wobei gerade Letzteres in aktuellen Studien ein zentrales Desiderat darstellt.

Die Überlegungen der vorliegenden Studie gliedern sich in vier umfangreichere Textblöcke. In einem ersten größeren Abschnitt wird grundsätzlich in Überlegungen zu Fragen des Sozialmanagements in Kindertagesstätten eingeführt. Dabei stehen Grundbegriffe (vgl. Abschnitt 1.1), die Perspektive eines segregierten Managements von Kindertagesstätten (1.2), die integrierte Managementsichtweise im Sinne eines modernen Sozialmanagements (1.3) und schließlich Reflexionsfragen sowie Hinweise zur weiterführenden Literatur im Mittelpunkt (1.4). Es folgt ein längerer Textteil zu den Merkmalen des Instrumentes der Balanced Scorecard im Kontext von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Diese Überlegungen gliedern sich in dessen managementtheoretische Einordnung (vgl. Abschnitt 2.1), die Beschreibung der konzeptionellen Merkmale Balanced Scorecard (2.2), die empirische Befundlage (2.3), die Skizzierung von Implementationswegen für die Balanced Scorecard (2.4) und schließlich Reflexionsfrage sowie Hinweise zu weiterführender Literatur (2.5).

Im Anschluss an die Beschreibung der Balanced Scorecard in Unternehmen folgt die Skizzierung zentraler Befunde zur Balanced Scorecard im Sozialmanagement. Die Überlegungen umfassen hier drei Ebenen: Zunächst die Darstellung von Begründungszusammenhängen für die Verwendung des Instrumentes im Kontext des Sozialmanagements (vgl. Abschnitt 3.1). Es folgt ein Abschnitt zu der Frage, ob es für den Einsatz der Balanced Scorecard in Non-Profit-Unternehmen spezifischer Anpassungen bedarf (3.2). Im Zentrum des nächsten Kapitels stehen Arbeiten, die den Einsatz der Balanced Scorecard in Kindertagesstätten beschreiben (3.3). Die Überlegungen zu diesem Kapitel schließen mit Reflexionsfragen sowie Hinweisen zu weiterführender Literatur in diesem Feld (3.4).

In Erweiterung dieser Überlegungen gilt es in einem weiteren Abschnitt die Implementation der Balanced Scorecard in Kindertagesstätten im Detail zu beschreiben. Dieses Kapitel stellt das Zentrum der hier vorliegenden Überlegungen dar. Dazu muss zunächst ein grundsätzliches Implementationsmodell entwickelt werden (vgl. Abschnitt 4.1). Es folgt die detaillierte Darstellung aller Implementationsphasen (4.2). In Weiterführung der Überlegungen werden in einem nächsten Schritt auf der Basis der Befunde von Asmussen aus dem Jahr



2019 die deskriptiven Merkmale von Balanced Scorecards in Kindertagesstätten beschrieben (4.3).

Um die konkrete Umsetzung der Balanced Scorecard vor Ort zu unterstützen, wird diese theoretisch-konzeptionelle Arbeit um ein Workbook zur Entwicklung und Implementation der Balanced Scorecard in Kindertagesstätten ergänzt.<sup>2</sup> Dieses enthält eine ganze Reihe von Materialien, die das komplexe Vorhaben einer Entwicklung und Implementation in den Kindertagesstätten vor Ort unterstützen sollen (siehe Inhaltsverzeichnis).

Am Ende dieser Einleitung möchte ich mich für die Unterstützung vieler Menschen im Schreibprozess bedanken. Da wären zunächst die vielen Leitungskräfte und Teams der Kindertagesstätten von „KinderWege“ in Lübeck. Sie haben mit viel Engagement in ihren Einrichtungen Balanced Scorecards entwickelt und implementiert. Weiterhin möchte ich mich bei Joachim Karschny bedanken, der dieses Projekt durch seine Offenheit und viele gute Gespräche begleitet hat. Mein Dank gilt ebenfalls Lutz Schumacher von der Alice Salomon Hochschule in Berlin, der die Idee der Entwicklung der Balanced Scorecard für Kindertagesstätten von Anfang an als Diskussionspartner begleitet hat. Mein Dank gilt ferner meiner Familie, für die mein Schreiben nicht immer einfach ist. Dankeschön Jania, Kartlotta, Leve und Jonathan!

Lübeck im September 2020

Sören Asmussen

---

2 Das Workbook erhalten Sie online, siehe die Hinweise zum Workbook im Online-Material im Inhaltsverzeichnis.