

Beiträge der Balanced Scorecard für ein nachhaltiges E-Learning im Unternehmen

Leithner, Barbara; Back, Andrea

Arbeitsberichte des Learning Center der Universität St. Gallen

4/2004

ISSN 1424-8557

Universität St. Gallen – Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)

Institut für Wirtschaftsinformatik

Müller-Friedberg-Strasse 8

CH-9000 St. Gallen

Tel.: +41 (0) 71 224 2545

Fax: +41 (0) 71 224 2716

Prof. Dr. A. Back

Prof. Dr. H. Österle

Prof. Dr. R. Winter

Prof. Dr. W. Brenner

Inhaltsverzeichnis

1	E-Learning in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung (Corporate E-Learning)....	2
2	Bildungscontrolling.....	5
2.1.1	Instrumente des Bildungscontrolling.....	6
2.1.2	Kennzahlen im Bildungsbereich.....	7
2.1.3	Probleme der Erfolgsmessung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen.....	9
3	Das Konzept der Balanced Scorecard.....	11
3.1	Die Elemente der Balanced Scorecard.....	13
3.1.1	Das Kennzahlensystem.....	14
3.1.2	Das Managementsystem.....	16
3.2	Die Entwicklung und Einführung der Balanced Scorecard in Unternehmen.....	18
4	Die Balanced Scorecard für die Personalentwicklung und E-Learning.....	21
5	Zusammenfassung und Ausblick.....	32
6	Literaturverzeichnis.....	33

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Ziele des Bildungscontrolling (in Anlehnung an [Hummel 2001, 14]).....	6
Abbildung 2: Kennzahlensystem für das Bildungscontrolling mit spezieller Berücksichtigung von E-Learning (in Anlehnung an [Hummel 2001, 86]).....	9
Abbildung 3: Die Balanced Scorecard im Managementprozess (vgl. [Kaplan/Norton 1997, 10])	19
Abbildung 4: Prozessschema für die Neugestaltung der Aus- und Weiterbildung im Call Center	26
Abbildung 5: Vertragsverlängerungsprozess	27
Abbildung 6: Akquiseprozess von Neu-Kunden.....	27
Abbildung 7: Beratungsprozess an der Help-Line.....	27
Abbildung 8: Managementsystem und E-Learning-Scorecard.....	28
Abbildung 9: Die Ursachen-Wirkungskette von E-Learning im Call Center.....	29
Abbildung 10: Die E-Learning-Scorecard für das Call Center.....	30
Abbildung 11: Vorgehen bei der Erstellung der E-Learning-Scorecard.....	31
Tabelle 1: Kontrollbereiche der Personalentwicklung [Wilkening 2002, 211].....	7

Management Summary

Die Euphorie-Phase rund um das Thema ELearning ist vorbei, die Realität hat in den E Learning-Alltag Einzug gehalten. Der Prozess der Einführung und Durchführung von E-Learning-Massnahmen ist weitestgehend in der Praxis abgeschlossen, nun treten viele Unternehmen in die Phase der Evaluation und Messung. Hohe Investitionen in Lernplattformen und Kursentwicklungen müssen sich nach einigen Probejahren zu rechnen beginnen.

Der vorliegende Arbeitsbericht des Learning Center der Universität St. Gallen, Prof. Dr. Andrea Back, stellt erste Überlegungen an, wie E-Learning strategisch im Unternehmen verankert und wie der Beitrag von E-Learning auf den Geschäftserfolg gemessen werden kann.

Anhand eines fiktiven Business Case für ein Call Center in der Telekommunikationsbranche wird dargestellt, welche Schritte ein ELearning-Manager gehen soll, damit sie/er aufzeigen kann, wie E-Learning einen Beitrag zum Geschäftserfolg des Call Center leisten kann.

1 E-Learning in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung (Corporate E-Learning)

Der Begriff Corporate E-Learning meint in der üblichen Verwendung E-Learning, das für Unternehmen, in Unternehmen und zwischen Unternehmen stattfindet (vgl. [Bendel/Hauske 2004, 48]). Die Einsatzmöglichkeiten von E-Learning sind aber viel breiter. Eine weitere bedeutende wissenschaftliche Diskussion beschäftigt sich mit E-Learning an Fachhochschulen und Universitäten. Neue Medien in der Ausbildung werden aber bereits in Grund- und Mittelschulen zum Einsatz gebracht. Auch hat der E-Learning-Markt die private Weiterbildung in der Freizeit bereits als Nische erkannt (vgl. [Schulz-Brünken et al. 2002, 21; Apel 2003, 20f.]).

Alle fünf Jahre verdoppelt sich das Wissen. Geht man von dieser Prämisse aus, dann müsste jeder Mitarbeitende 44 Tage im Jahr für Weiterbildung investieren, um den Arbeitsplatzanforderungen gerecht zu werden (vgl. [Kohn 2002, 386]). Wissensvermittlung im traditionellen Sinn (Seminare, Vorträge etc.) ist als alleinige Lösung sehr kostenintensiv und zeitaufwendig. Bildungsarbeit im Informationszeitalter verlangt nach Konzepten und Methoden, die die Qualifikation der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz ermöglicht. Die Bedingungen und technologischen Möglichkeiten einer modernen Arbeitswelt lassen die Grenzen zwischen Lernen, Arbeiten und Informieren immer weiter verschwinden.

Die Notwendigkeit einer fortlaufenden Aus- und Weiterbildung ist in heutigen Unternehmen unbestritten (vgl. [Glotz/Hamm 2002, 14ff.]). Die derzeit vielerorts diskutierten Schlagworte des „Lebenslangen Lernens“ und des „Selbstgesteuerten Lernens“ als Teil einer Wissens- und Informationsgesellschaft untermauern diesen Prozess (vgl. [Dittler 2003, 9f.; Mandl/Krause 2002, 259f.; Drees 2002, 57ff.]). E-Learning ist für diesen Prozess deshalb so gut geeignet, da die festgelegten Strukturen von herkömmliche Bildungseinrichtungen nicht zum lebenslangen Lernen passen (vgl. [Magnus 2001, 30]).

Veränderungen in diesem Umfang verlangen eine qualitativ neu ausgerichtete Aus- und Weiterbildung, die von den folgenden Prämissen geprägt ist (vgl. [Kohn 2002, 386f.]):

- Erfüllung der Anforderung an eine fortschrittliche Weiterbildung
 - o Zeitgerechte und didaktisch hochwertige Weiterbildung
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
 - o Reduzierung der Reise- und Übernachtungskosten
 - o Verringerung des Arbeitsausfalls
- Unternehmens- bzw. konzernweite Nutzung der Bildungsangebote
 - o Lernen unabhängig von Zeit und Ort
 - o Schnelle Mitarbeiterinformation

- Authentische Bildungsarbeit
 - o Vermittlung von aktuellem Wissen
 - o Gleichzeitige Information an eine grosse Anzahl von Mitarbeitenden
 - o Praxisorientiertes und motivierendes Lernen

E-Learning kann zu all diesen Anforderungen einen wesentlichen Beitrag leisten (vgl. Abicht/Dubiel 2003, 155).

Im vorliegenden Arbeitsbericht wird E-Learning als

eine Methode zur Wissensvermittlung und -aneignung gesehen, die durch Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht wird und die geplant und mit Hilfe einer medialen Lernumgebung stattfindet.

Mediale Lernumgebungen lassen sich nach [Kerres 1998, 16f.] folgendermassen charakterisieren:

- Sie beinhalten eine Kollektion unterschiedlicher Arten von Medien (Einzel- und Multi-medien) und Hilfsmittel.
- Die Medien sind so aufbereitet, dass sie das „Eintauchen“ in eine Umwelt, die Lernprozesse besonders anregt, fördern.
- Die Lernprozesse in dieser Umgebung basieren in starkem Masse auf der Eigenaktivität von Lernenden.
- Die mediale Lernumgebung ist meist Teil einer bewusst gestalteten physikalisch-sozialen Umwelt: z.B. eines Weiterbildungssystems mit unterschiedlichen Arten von Betreuung.

Z.B. würde ein reiner Informationsaustausch via E-Mail oder eine ungeplante Suche im Internet nicht unter das Verständnis von E-Learning in dieser Arbeit fallen. Der E-Learning-Begriff schliesst sowohl Online-Medien, wie WBT, Intranet und Internet, als auch Offline-Medien und -Methoden, wie CBT, DVD, CD-ROM, mit ein.

Die Begründung neuer Lernkulturen in Unternehmen ist oft durch einen zunehmenden Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien gekennzeichnet. Mit deren Nutzung sind hohe Erwartungen an die Entwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten auf allen Ebenen der Bildungsarbeit verbunden (vgl. [Igel/Daug 2002, 9]). Jedoch zeigt die Praxis, dass Unternehmen oftmals erhebliche Schwierigkeiten haben, genügend Akzeptanz für ihre E-Learning-Aktivitäten zu finden (vgl. [Hagedorn 2002, 202]). In einer Studie betonen die Befragten drei Problemfelder, warum E-Learning nur unzureichend in Unternehmen akzeptiert wird (vgl. [Hagedorn 2002, 203]):

- Mangelnde (Markt-)Transparenz, Unübersehbarkeit des Angebots und der Qualität multimedialer Lernsoftware
- Mangelnde Selbstlernfähigkeit der Lernenden und der Entscheider, d.h. fehlende Bereitschaft und Kompetenzen zu eigenständigem, selbstverantwortlichem Lernen
- Defizite in der betrieblichen Lernkultur, d.h. betriebliche Machtverhältnisse, Hierarchien, Kontrolle oder das generell geringe Ansehen betrieblichen Lernens.

Die Erwartungen von Unternehmen an ELearning sind vielfältig und spiegeln die Euphorie wider, die mit dieser neuen Lernform Hand in Hand geht. An oberster Stelle steht die Möglichkeit des flexiblen, zeit- und ortsunabhängigen Lernens. Danach folgen die Zeitersparnis und die Förderung des selbstgesteuerten Lernens. Die Hoffnung auf Kostenersparnisse steht lediglich an vierter Stelle (vgl. [Mandl/Winkler 2003, 4]).

Zu anderen Ergebnissen kommt eine ECIN-Studie (vgl. [Schulz-Brünken et al. 2002, 20]). Hier werden als Hauptgründe für den Einsatz von ELearning die Kosten- und Zeitersparnis, die sich durch den Wegfall von Dienstreisen, Raummieten und Unterbringungskosten ergibt, sowie die Möglichkeit, die Mitarbeitenden gezielter auf ein konkretes Bedürfnis hin zu schulen, genannt (vgl. [Lehmann 2002, 235]).

2 Bildungscontrolling

Die rezessiven Jahre zu Beginn des neuen Jahrtausends haben dazu beigetragen, Entscheidungsverantwortliche für den Aufbau bzw. Ausbau eines leistungsfähigen Controllingsystems zu sensibilisieren (vgl. [Reichmann 2003a, 5]). Aber auch eine deutliche Änderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die sich durch einen rasch voranschreitenden Strukturwandel, durch Globalisierung und Firmenzusammenschlüsse ergibt, hat zu einer Erhöhung der Komplexität der Abläufe geführt. Diese Änderungen beeinflussen das Informationswesen von Unternehmen erheblich (vgl. [Baier 2000, 13]).

Kostendruck und die Notwendigkeit eines verbesserten Ergebnismessens zwingen die Bildungsabteilung, verstärkt zu planen, zu steuern sowie Erfolgskontrollen durchzuführen (vgl. [Becker 2004, 9]). Bildungscontrolling ist ein Teilbereich des Personalcontrolling und somit ein integraler Bestandteil von diesem. Bildungscontrolling hat nach [Hummel 2001, 25] die Aufgabe, den Unternehmensbezug von Weiterbildung transparent zu machen und damit aufzuzeigen, wo, wie und in welchem Ausmass sich Weiterbildungsmaßnahmen auswirken.

Aufgabe des Bildungscontrolling ist es, Informationen für Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben von Prozessen der Qualifizierung bereitzustellen. Untersuchungsobjekt sind dabei alle Massnahmen und Strukturen des betrieblichen Bildungssystems (Aus-, Fort- und Weiterbildung) [Hummel 2001, 14].

Bildungscontrolling ist ein permanenter Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungsprozess zur Überwachung und Steuerung der unternehmenszielorientierten Umsetzung von Bildungsmaßnahmen [Lehnert 1999, 11].

Oberstes Ziel von Bildungscontrolling ist, durch zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen strategische Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern zu erlangen. Diese Ausrichtung auf übergeordnete Unternehmensziele dient auch der Rechtfertigung der Existenz einer Bildungsabteilung. Somit ist die Steuerung und Dokumentation von Kosten, Qualität und Erfolg betrieblicher Bildungsdienstleistungen eine wichtige Aufgabe des Bildungscontrolling. Die Bildungsangebote müssen auf die Unternehmensziele ausgerichtet sein. Als Konsequenz daraus resultiert, dass es keine Bildungsangebote mehr geben kann, bei denen nicht klar ist, welches Ziel sie haben und welchem Zweck sie bei der Wertschöpfung des Unternehmens dienen (vgl. [Hummel 2001, 28]).

Im Bildungscontrolling werden zwei Schwerpunkte unterscheiden, das operative und das strategische Controlling. Ersteres zielt darauf ab, die betrieblich erforderte Bildungsarbeit möglichst effizient zu erreichen. Mit dem strategischen Bildungscontrolling wird überprüft, ob die Ziele und Schwerpunkte der Bildungsarbeit richtig gesetzt wurden, d.h. auf die Unternehmensziele abgestimmt sind.

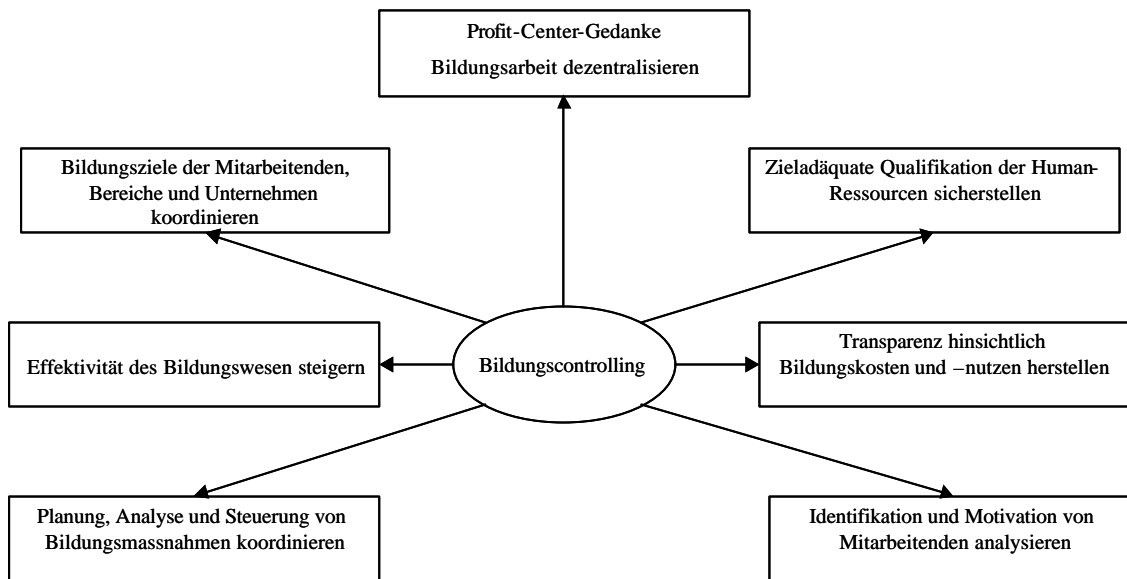


Abbildung 1: Ziele des Bildungscontrolling (in Anlehnung an [Hummel 2001, 14])

2.1.1 Instrumente des Bildungscontrolling

Instrumente sind darauf ausgerichtet, die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Bildungsarbeit zu erfassen und in allgemein gebräuchlichen ökonomischen Begriffen zum Ausdruck zu bringen, wobei die Einbringung von qualitativen Daten berücksichtigt werden sollte (vgl. [Oechsler 1997, 133]).

Instrumente sind reglementierte Anweisungen zur Informationsgewinnung, -verarbeitung und -übermittlung für das Führungssystem. Sie werden als Hilfsmittel verwendet, um Managementaufgaben zu lösen [Brühl 2004, 39].

Die Analyse von Bildungsmassnahmen kann auf drei Ebenen stattfinden (vgl. [Hummel 2001, 34f.; Bank 1997, 222ff.]):

- **Kostencontrolling:** Gegenstand der Betrachtung sind die Entwicklung und die Struktur der Bildungskosten und der Kosten der Bildungsabteilung. Als Instrument werden traditionelle Budget- und Abweichungsanalysen bzw. Soll-/ Ist-Vergleiche verwendet.
- **Wirtschaftlichkeitscontrolling bzw. Effizienzcontrolling:** Gesteuert soll hierbei der Ressourceneinsatz für Bildungsaktivitäten und -prozesse werden. Als Controllinginstrument werden kalkulatorische Sollkosten mit den tatsächlich anfallenden Ist-Kosten verglichen. Dieses Vorgehen soll dazu führen, Ressourcen effizient einzusetzen um eine Verschwendung zu vermeiden.
- **Erfolgscontrolling bzw. Effektivitätscontrolling:** Im Vordergrund bei dieser Controllingart steht die ökonomische Rechtfertigung von Bildungsprozessen, indem versucht wird, seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu ermitteln. Sie ist die schwierigste der drei Ebenen, da oft eindeutige Zurechnungen nicht stattfinden können. Man kann mit Ar-

beitsproduktivitätskennziffern arbeiten. Dieser Controllingansatz versucht, Bildungsarbeit als Investition in das Human-Kapital-Vermögen eines Unternehmens zu betrachten. Auf Grund der notwendigen Legitimierung der Bildungsarbeit im Unternehmen wird das Erfolgscontrolling den höchsten Stellenwert im Bildungswesen einnehmen.

Für den Bildungsbereich existieren drei unterschiedliche Kontrollbereiche:

Kontrollbereiche der Personalentwicklung	
Kontrollbereich	Information
Kostenkontrolle	- Art und Umfang entstandener Kosten - Verursachende Kostenstellen - Kostenvergleiche alternativer Personalentwicklungsmassnahmen
Rentabilitätskontrolle	- Kosten-Nutzen-Vergleich - Investitionsrechnung - Rentabilitätsschätzungen
Lernerfolgskontrolle	- Umfang übertragener Lernerfolge - Qualifikations- und Verhaltensänderungen - Quantitative und qualitative Beurteilungen

Tabelle 1: Kontrollbereiche der Personalentwicklung [Wilkening 2002, 211]

Im Gegensatz zur Kosten- und Rentabilitätskontrolle ist die Lernerfolgskontrolle, wie sie Wilkening nennt, nur unzureichend gelöst. Die Probleme liegen wieder einmal in der mangelnden Zurechenbarkeit von Entwicklungsmassnahmen. Deshalb sehen sich Personalverantwortliche oftmals Einflussfaktoren gegenüber, die ausserhalb ihres Einflussbereiches liegen.

2.1.2 Kennzahlen im Bildungsbereich

Kennzahlen können als Instrumente des Bildungscontrolling angesehen werden. In der Wirtschaftspraxis und auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zeigt die Verwendung von Kennzahlen seit langem eine deutlich steigende Tendenz. Deshalb stellt sich die Kenntnis des formalen Aufbaus, des Aussagegehalts und der Anwendungsgrenzen für viele in der Wirtschaft Tätige als zunehmende Notwendigkeit dar (vgl. [Botta 1996, 405]).

Kennzahlen bezeichnen jene Zahlen, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form wiedergeben [Reichmann 2003b, 381].

Kennzahlen sind quantitative Daten, die als bewusste Verdichtung der komplexen Realität über zahlenmässig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte informieren sollen [Jung 2003, 154].

Kennzahlen sind Zusammenfassungen von quantitativen Daten. Sie können für alle messbaren (quantifizierbaren) Sachverhalte gebildet werden [Fischbach 2001, 36].

Eine notwendige Voraussetzung für die Bildung von Kennzahlen sind die Quantifizierbarkeit und die Messbarkeit der abzubildenden Tatbestände. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen stel-

len Zusammenhänge her, die schnell für Analysen, Planungen und Kontrollen, also Entscheidungen, genutzt werden können.

Die Literatur unterscheidet zwei grundlegende Arten von Kennzahlen (vgl. [Botta 1996, 405f.; Fischbach 2001, 37; Witt 2002, 433]):

- Absolute Kennzahlen sind Einzelzahlen, Summen, Differenzen und Mittelwerte. Es handelt sich dabei um Basis- oder Grundzahlen des Unternehmens oder dessen Umwelt. Als Beispiele können Umsatz, Eigenkapital oder Materialeinsatz genannt werden. Neben den monetären Kennzahlen werden aber auch nicht finanzielle, absolute Kennzahlen verwendet. Beispiele dafür sind Stück oder Anzahl der Mitarbeitenden.
- Relative Kennzahlen oder Verhältniszahlen entstehen durch die Verknüpfung vorhandener Grundzahlen. Unterschieden werden Beziehungszahlen (Umsatz je Mitarbeitenden), Gliederungszahlen (Eigenkapitalquote) und Indexzahlen (Preissteigerung).

Wie in anderen Controllingbereichen wird auch im Bildungscontrolling zwischen quantitativem und qualitativem Controlling unterschieden. Das quantitative Bildungscontrolling stellt Sachverhalte dar, die zahlenmässig eindeutig zu erfassen sind. Hierzu werden Investitionen in den Bildungsbereich, das Volumen des Weiterbildungsbedarfs oder die Frequentierung unterschiedlicher Weiterbildungsmaßnahmen gezählt. Das qualitative Bildungscontrolling betrachtet die nicht quantifizierbaren Grössen im Bildungsbereich. Unter diesen Bereich fallen die Einstellung der Mitarbeitenden zu Bildungsmaßnahmen, Leistungs- und Potenzialbeurteilungen sowie das Organisationsklima. Ziel des qualitativen Bildungscontrolling ist sicherzustellen, dass die Wünsche der Kunden berücksichtigt und erfüllt werden und dass die gesetzten Bildungsmaßnahmen dem Bildungsbedarf des Unternehmens gerecht werden (vgl. [Hummel 2001, 21f.]).

Mit der systematischen und kontinuierlichen Bildung von Kennzahlen steht der Bildungsabteilung ein Instrument zur Verfügung, das einen Vergleich mit anderen Abteilungen innerhalb des Unternehmens, aber auch mit Externen erlaubt. Die nachfolgende Tabelle gibt Aufschluss über die gängigsten Kennzahlen im Bildungswesen (vgl. [Hummel 2001, 86; Wilkening 2002, 221f.]):

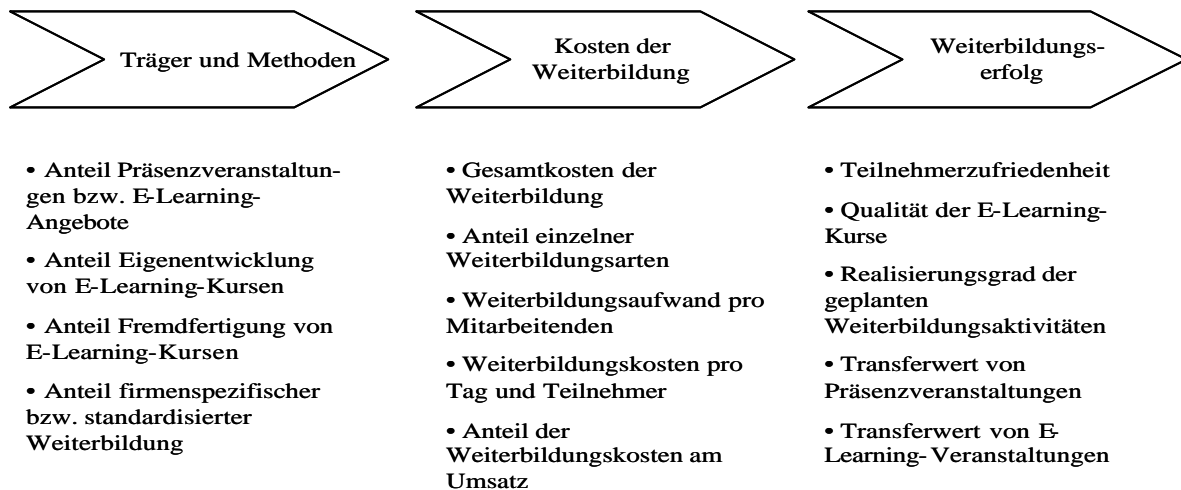


Abbildung 2: Kennzahlensystem für das Bildungscontrolling mit spezieller Berücksichtigung von E-Learning (in Anlehnung an [Hummel 2001, 86])

Speziell für den E-Learning-Bereich ist es auf Grund der Akzeptanzsicherung in der Unternehmensführung von Nöten, seinen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg darzustellen. E-Learning-Verantwortliche sollten sich daher nicht scheuen, den Vergleich mit traditionellen Weiterbildungsmaßnahmen zuzulassen. In erster Linie geht es ja um den Erfolg des Unternehmens und erst in zweiter Linie um die eingesetzte Methode. Daher ist eine Prüfung vor der Methodenwahl unumgänglich.

Des Weiteren sollte auch in der Bildungsabteilung eine kritischere Betrachtung der angebotenen Leistungen einziehen. Weiterbildung und Lernen ist im unternehmensspezifischen Kontext kein Incentive, sondern eine Notwendigkeit für das Überleben des Unternehmens am Markt. Der Wissensstand der Mitarbeitenden soll dem Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Mitbewerbern verschaffen, nur darum wird der Kostenblock „Weiterbildung“ in Kauf genommen. Diese Ausgangslage sollten Bildungsverantwortliche immer vor Augen haben. Daher ist es für diesen Personenkreis ratsam, sich teilweise in die Position der Vorgesetzten zu versetzen und das gesamte Thema mit deren Augen zu betrachten.

2.1.3 Probleme der Erfolgsmessung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen

Das Ziel von Weiterbildungsmaßnahmen liegt in der qualitativen Verbesserung von Leistungen und/oder Verhaltensmustern von Mitarbeitenden. Wie in jedem Gebiet bedarf es hierfür geeigneter Instrumente zur Erfolgsmessung. Da es sich aber im Bildungswesen um ein immaterielles Gebiet handelt, treten oft Schwierigkeiten auf (vgl. [Hummel 2001, 35f.; Lehnert 1999, 32]):

- Es fehlt an einem einheitlichen Kriterium, was unter einem Weiterbildungserfolg verstanden wird. Daraus resultiert, dass Erfolgskriterien gefunden werden müssen, anhand derer die Weiterbildungsmaßnahme objektiv beurteilt werden kann. Voraussetzung da-

für ist eine möglichst operationale Festlegung der Ziele einer Weiterbildungsmassnahme. Der Erfolg wird somit als Grad der Zielerreichung angesehen und gemessen.

- Operationale Ergebnisse sind aber meistens die Ausnahme. Sie existieren dort, wo der Erfolg einer Bildungsmassnahme direkt einer zu beobachtenden Handlung zugeordnet werden kann. Z.B. kann durch eine Weiterbildungsmassnahme im Produktionsbereich die Ausschussquote gesenkt werden. Bei der Schulung von „soft skills“ kann aber der Erfolg einer Massnahme oft nur indirekt über unterschiedliche Indikatoren einen Aufschluss über den zu messenden Sachverhalt geben.
- Der Erfolg einer Bildungsmassnahme tritt oft nicht sofort nach deren Beendigung ein, sondern erst zeitverzögert. Somit muss auch ein zeitlicher Aspekt in die Erfolgsmessung von Bildungsmassnahmen mit einfließen.
- Auf Grund der Tatsache, dass es oft zu zeitlichen Verzögerungen kommt, ist die Zurechnungsproblematik eine grosse Herausforderung des Bildungscontrolling, denn ist ein Anwendungserfolg festgestellt worden, ist es oft schwierig zu klären, ob die Ursachen im absolvierten Training liegen oder ob andere Einflüsse ausserhalb der Weiterbildungsmassnahme gewirkt haben.

Alleine das Einhalten von empirischen Mindestanforderungen bei der Erfolgskontrolle, wie z.B. das zeitlich versetzte Messen der umgesetzten Lernerfolge und die Eliminierung äusserer Störfaktoren sind in Unternehmen kaum zu bewerkstelligen (vgl. [Wilkening 2002, 210]). Diese Art der quantitativen Lernerfolgsmessung scheidet auf Grund des enormen empirischen Aufwandes für eine Mehrzahl von Unternehmen aus.

Aus den oben genannten Gründen ist es für Bildungsabteilungen ratsam, sich auf wenige, erhebbare und aussagekräftige Kenngrössen zu beschränken. Das Konzept der Balanced Scorecard sieht vor, für jede Perspektive ca. vier Kenngrössen zu entwickeln. Gerade für den E-Learning-Bereich ist es notwendig, Kennzahlen, die den Einfluss von E-Learning auf das Unternehmensgeschehen widerspiegeln, in die Bewertung mit aufzunehmen. Des Weiteren können in die Balanced Scorecard auch qualitative Kenngrössen mit aufgenommen werden. So kann z.B. E-Learning einen wesentlichen Beitrag zur Neugestaltung der Lernkultur des Unternehmens beitragen. Diese Änderung kann z.B. einerseits dadurch quantifiziert werden, wie viele Mitarbeitende sich nach der Einführung einer Lernplattform über diese zu den Kursen angemeldet haben und wie viele den traditionellen Weg gewählt haben. Andererseits kann die Änderung der Lernkultur qualitativ über Mitarbeiterbefragungen erhoben werden.

3 Das Konzept der Balanced Scorecard

Die amerikanischen Professoren Robert Kaplan und David Norton haben in der ersten Hälfte der 90er-Jahre des vorigen Jahrhunderts als Ergebnis jahrelanger wissenschaftlicher Analysen kombiniert mit praktischen Studien in zwölf US-amerikanischen Unternehmen die Balanced Scorecard als ein vernetztes mehrdimensionales Managementsystem zur strategischen Unternehmenssteuerung geschaffen. Bei der Einführung der BSC vertraten die beiden Erfinder der BSC die Meinung, sie sei ein Instrument zum Performance Measurement. Nach und nach entwickelte sie sich aber zu einem Strategiesteuerungsinstrument und zu einem Instrument zur Beseitigung der hohen Fehlerraten bei der Strategieumsetzung (vgl. [Kaplan/Norton 2001, 5]).

Übersetzt könnte man zur Balanced Scorecard im Deutschen „ausgewogener Berichtsbogen“ oder „gewichtete Zielkarte“ sagen. Mittlerweile ist der englische Begriff aber auch in den deutschsprachigen Ländern sehr etabliert (vgl. [Morganski 2001, 9]).

Richtungsweisend für die Entwicklung der Balanced Scorecard waren folgende Faktoren: globaler Wettbewerb, radikaler Wandel makroökonomischer Konstellationen, rapide Veränderung in Organisationen und Technologie für Leistungsprozesse, verkürzte Produktlebenszyklen sowie Deregulierung. Daraus begründeten die beiden Autoren die Notwendigkeit, führungsorientierte Informationssysteme nachhaltig zu verbessern (vgl. [Johnson/Kaplan 1987, 198ff.]).

Das Neue an diesem Ansatz ist die prägnante Darstellung der langfristig ausgerichteten Unternehmensstrategie, der unmittelbare Bezug zu messbaren Prozess- und Erfolgsfaktoren sowie die Verknüpfung mit vernetzten strategischen Aktionsprogrammen [Kunz 2001, 13].

Hauptkritikpunkt bisheriger Finanzreportingsysteme ist, dass sie auf dem traditionellen Rechnungswesen basieren und somit zu spät, zu aggregiert und zu verzerrt berichten, um Planungs- und Kontrollentscheidungen effektiv zu unterstützen. Finanzielle Messgrößen sind nachlaufende Indikatoren, die über die Vergangenheit berichten, aber über Treiber zukünftiger Erfolge wie Kunden, Innovationen oder Technologien keinen Aufschluss geben können (vgl. [Kaplan/Norton 2001, 21; Stöhr-Dill/Leidig 2003, 117]). Johnson/Kaplan fehlt bei den bisherigen Systemen die Messung der Veränderung des ökonomischen Mehrwerts der Geschäftsaktivitäten. Insbesondere solche Ausgaben, deren Effekt zukünftige Berichtsperioden und die langfristige Wettbewerbsposition des Unternehmens positiv beeinflussen, werden vernachlässigt. Darunter fallen z.B. Investitionen in neue Produkte, verbesserte Prozesse oder Mitarbeiterschulungen. Diese Beispiele können in der Zukunft substanziellen Ertrag generieren, sind aber in der aktuell betrachteten Berichtsperiode kostenwirksam und somit auf den ersten Blick ergebnisbelastend. Auf Grund dieser Zukunftsorientierung ist die Balanced Scorecard ein geeignetes Instrument, Effekte von E-Learning auf das Unternehmen oder Teilbereiche von diesem darzustellen.

Die Balanced Scorecard dient zur Umsetzung von Strategien im Unternehmen und nicht zur Formulierung dieser, jedoch kann es im Zuge der Einführung der BSC durchaus zu einem Anpassungsbedarf der Strategieentwicklung kommen (vgl. [Fath-Göttinger et al. 2002, 14; Müller 2000, 70; Kühnle 2003, 70]). Eigentlich baut sie aber darauf auf, dass ein Unternehmen bereits eine Vision und Strategien hat. Anhand von ausgewogenen Zielen, Zielwerten und Messgrößen soll die Strategie im Unternehmen transparent gemacht werden. Dabei sind aber nicht die Kennzahlen die relevante Steuerungsgröße, sondern die Kommunikation im Unternehmen. Denn wenn die BSC richtig eingesetzt wird, ist sie mehr als ein Kennzahlensystem, da sie Mitarbeitenden über alle Hierarchieebenen dabei helfen kann, ihr operatives Tagesgeschäft an den strategischen Zielen des Unternehmens auszurichten (vgl. [Morganski 2001, 10]).

Nach [Stöhr-Dill/Leidig 2003, 117] lassen sich folgende Zielsetzungen der BSC nennen:

- Konzentration auf strategisch bedeutsame Erfolgsfaktoren
- Qualifizierung und Quantifizierung von nachhaltigen Zukunftspotenzialen
- Veränderungen werden systematisch geplant
- Verbindung von „harten“ und „weichen“ Kennzahlen, die für den Unternehmenserfolg bedeutsam sind
- Erfassung der Komplexität des Betriebsgeschehens sowie dessen Reduzierung auf für alle Mitarbeitenden verständliche und durchschaubare Teilaspekte
- Messbarkeit von Visionen und daraus abgeleiteten Strategiezielen
- Möglichkeit, strategische Ziele in den Köpfen der Mitarbeitenden zu verankern
- Schnellere Anpassung von Strategien an sich verändernde Umfeldbedingungen

In Deutschland ergab eine Untersuchung bei den DAX-100-Unternehmen im Jahr 2000, dass 40% der Unternehmen mit einer Balanced Scorecard arbeiten bzw. mindestens erste konkrete Schritte zur Einführung unternommen haben (vgl. [Bischof/Speckbacher 2001, 7]).

2000 wurden in Deutschland und der Schweiz 50 Unternehmen befragt, warum sie die Balanced Scorecard eingeführt haben. An oberster Stelle der genannten Antworten stehen „Strategien effektiver umsetzen“ und „Zielerreichungskontrolle im Unternehmen einführen“. Weitere Gründe waren „verständliche Sprache im Unternehmen aufbauen“, „persönliche Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern treffen“ und „unternehmensweites einheitliches Kennzahlensystem schaffen“ (vgl. [Morganski 2001, 11]).

In den kritischen Würdigungen des Balanced-Scorecard-Systems in der betriebswirtschaftlichen Literatur überwiegen eindeutig die Vorteile. [Müller 2000, 66] gibt eine Zusammenfassung:

- Als ein wesentlicher Vorteil wird hervorgehoben, dass die BSC in durchgängiger Weise die Unternehmensstrategie mit dem operativen Geschäft verknüpft.

- Dadurch, dass sich das System auf wenige Kennzahlen beschränkt, wird es dem Management ermöglicht, das Unternehmensgeschehen rasch und umfassend zu überblicken.
- Einige Autoren, darunter auch Kaplan/Norton, weisen darauf hin, dass der Erstellungs- und Einführungsprozess der BSC mindestens genauso viele Vorteile bringt wie die resultierende Scorecard selbst. Die Führungskräfte werden auf das Zukunftsbild des Unternehmens hin sensibilisiert und müssen dieses kritisch hinterfragen. Insbesondere Zielkonflikten kann eine grössere Aufmerksamkeit geschenkt werden.
- Die BSC dient als Kommunikationsmittel zwischen zentralen Einheiten und dezentralen Managern, zwischen Controllern und Abteilungsverantwortlichen und zwischen dem Management und den Mitarbeitenden allgemein.
- Die BSC sorgt auch für ein verbessertes Verständnis der einzelnen Interessensvertreter und deren ausgewogenen Einbeziehung.
- Positive Auswirkungen werden auch für die Zielformulierung erwartet. Das Zielsystem wird durchgängiger und der Zielbeitrag jedes einzelnen Verantwortlichen und Mitarbeitenden wird transparenter.

Die BSC ist vor allem ein Kommunikations-, Lern- und Steuerungsinstrument zur wirkungsvollen Umsetzung und Ausrichtung von Strategien. Sie kann dazu beitragen, dass ein Zwang zur Fokussierung stattfindet, mit dem Resultat, dass alle Mitarbeitenden und Manager in die gleiche Richtung denken (vgl. [Stöhr-Dill/Leidig 2003, 117]).

3.1 Die Elemente der Balanced Scorecard

Kennzahlensysteme werden in der Unternehmenspraxis bereits seit vielen Jahren verwendet (vgl. [Schäffer 2003, 492]). Die BSC ergänzt die herkömmlichen finanziellen Kennzahlen um die treibenden Faktoren zukünftiger Leistungen.

Das System besteht aus zwei Komponenten (vgl. [Kaplan/Norton 1996]):

- Das Kennzahlensystem: Traditionelle finanzielle Kennzahlen werden durch operative Kennzahlen einer Kunden-, internen Prozess- und Lern- und Entwicklungsperspektive ergänzt. Alle Kennzahlen werden durch Ursachen-Wirkungs-Beziehungen mit der finanziellen Perspektive verknüpft.
- Das Managementsystem: Das Kennzahlensystem wird zum Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie, der daraus abgeleiteten Zielvorgaben und deren Umsetzung. Der strategische Führungsprozess wird so unterstützt und transparent für alle Mitarbeitenden.

Dieses integrierte Managementsystem erfasst die kritische Wertschöpfungskette von Unternehmen. Es offenbart die Werttreiber für wichtige, langfristige und wettbewerbsfähige Leistungen.

Die Balanced Scorecard transformiert die Vision und die Strategie eines Unternehmens in operative Ziele für die Verantwortlichen in den Geschäftsbereichen.

Die BSC sollte grundsätzlich folgende Merkmale umfassen (vgl. [Zimmermann et al. 2003, 557]):

- Ausgewogenheit der Messgrößen: Diese drückt sich in drei Punkten aus, nämlich in Ergebnisgrößen und Leistungstreiber, finanzielle und nicht-finanzielle Messgrößen sowie extern und intern orientierte Messgrößen.
- Perspektiven der Messgrößen: Die Mehrdimensionalität der BSC ist ein weiteres typisches Merkmal. Das klassische Konzept verfügt über vier Perspektiven, die alle ausgewogen mit strategischen Zielen besetzt sein sollten.
- Messgrößenableitung aus der Strategie: Ein Hauptmerkmal der BSC ist die Strategieorientierung der Kennzahlen.
- Fokussierung auf eine übersichtliche Messgrößenanzahl: Es ist sinnvoll, die BSC auf wenige, relevante Kennzahlen zu beschränken. Die Richtschnur dafür sind 15-20 Messgrößen für die gesamte BSC.
- Ursachen-Wirkungsbeziehungen: Die strategischen Ziele werden untereinander mittels Ursachen-Wirkungsketten verknüpft, um eventuelle Abhängigkeiten oder Konkurrenzen aufzuzeigen.
- Hierarchisierung: Oft wird die BSC von der obersten Führungsebene auf nachgelagerte Unternehmenseinheiten heruntergebrochen. Dadurch soll eine unternehmensweite Strategieimplementierung über unterschiedliche hierarchische Ebenen gefördert werden.

3.1.1 Das Kennzahlensystem

Wie im Kapitel 3 schon erwähnt, sahen Kaplan und Norton in konventionellen Controllingssystemen mehrere Schwachpunkte. Um diese Mängel zu beseitigen, ist der Grundgedanke der Balanced Scorecard eine Ausgewogenheit der verwendeten Kenngrößen. Neu an der BSC ist nicht der Einbezug von nicht-finanziellen Kennzahlen, sondern die konsequente Ausrichtung an der Unternehmensstrategie (vgl. [Wunderer/Jaritz 2002, 335f.]).

Den Rahmen hierfür bildet ein System von vier Kennzahlenperspektiven (vgl. [Kumpf 2001, 18ff.; Kaplan/Norton 1996, 43ff.; Wunderer/Jaritz 2002, 336f.; Friedag/Schmidt 2002, 113ff.]):

- Finanzwirtschaftliche Perspektive: Die BSC versucht durch die Integration der drei weiteren Perspektiven, die Finanzziele nicht überzubewerten. Trotzdem bildet sie den Ausgangspunkt, denn letztlich ist es das Ziel jedes Unternehmens, seinen Gewinn zu maximieren und somit den Fortbestand sicherstellen zu können. Alle Strategien, Programme und Massnahmen eines Unternehmens sollen die Erreichung der finanzwirt-

schaftlichen Ziele unterstützen. Z.B. können folgende Kenngrößen verwendet werden: Entwicklung des Umsatzes und des Gewinns, Entwicklung des Unternehmenswertes und Produktprofitabilität.

- Kundenperspektive: Die Kundenperspektive stellt die Steigerung des Kundennutzens in den Mittelpunkt der Betrachtung. Gemessen werden sollen die Wahrnehmung und die Beurteilung der eigenen Produkte und Dienstleistungen beim Kunden. Wichtigste Kennzahl in dieser Perspektive ist die Kundenzufriedenheit. Aber auch der Marktanteil, die Kundentreue und die Kundenrentabilität leisten ihren Beitrag für eine aussagekräftige Perspektive.
- Interne Prozessperspektive: Die interne Prozessperspektive umfasst diejenigen Prozesse im Unternehmen, die für die Erreichung der Anteilseigner- und Kundenziele erfolgskritisch sind. Durch die Analyse und Überwachung dieser Prozesse kann die Leistungserstellung optimiert werden. Lehrbuchmässig werden zuerst die Ziele in der Finanz- und Kundenperspektive formuliert, bevor die Ziele in der internen Prozessperspektive definiert werden. Dies hat zum Vorteil, dass man sich auf die Kernprozesse zur Erfüllung der Kunden- und Anteilseignerziele konzentrieren kann. Häufige Kennzahlen in dieser Perspektive sind die Durchlaufzeit, die Kapazitätsauslastung und Qualitätskennziffern.
- Lern- und Wissensperspektive: Sie betrifft die Fähigkeit eines Unternehmens, wettbewerbswirksames Wissen im Unternehmen zu generieren und die Veränderung im Unternehmen so zu beeinflussen, dass die Anforderungen des Marktes auch in Zukunft erfüllt werden können. Die Vernachlässigung dieser Perspektive wird kurzfristig eher weniger Auswirkungen zeigen, langfristig jedoch negative Folgen nach sich ziehen. Kennzahlen in dieser Perspektive sind die Anzahl der Weiterbildungsaktivitäten, Teamleistung, Mitarbeiterproduktivität und Mitarbeiterzufriedenheit.

Die vier Perspektiven sind aber nicht als starres Korsett zu sehen. Branchenbedingt kann es nützlich und sinnvoll sein, weitere Perspektiven hinzuzufügen (vgl. [Kumpf 2001, 17]). So stellen [Friedag/Schmidt 2001, 259ff.] weitere elf mögliche Perspektiven vor: Wettbewerbs-, Competition-, Konzern-, Organisations-, Kommunikations-, Einführungs-, Internet-, Lieferanten-, Innovations-, Behördliche und Öffentliche Perspektive.

Aus der Unternehmensstrategie werden in einem Top-Dow-Prozess, d.h. vom Top-Management, für diese Perspektiven strategische Ziele abgeleitet. Diese strategischen Ziele werden durch entsprechende Kennzahlen konkretisiert, für die wiederum Zielvorgaben festgelegt werden, anhand derer der Zielerreichungsgrad kontrolliert werden kann. Schliesslich werden operative Massnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele identifiziert und Verantwortliche bestimmt (vgl. [Kaplan/Norton 1997, 11ff.]).

Eine genaue Vorgabe für die Auswahl der zu verwendenden Messgrößen gibt es nicht. Vielmehr soll die Balanced Scorecard eine Konstruktionsmethodik darstellen, anhand derer Unternehmen ihre geschäftsspezifische Balanced Scorecard selbst entwickeln können. Allerdings ist

zu sagen, dass zu viele Ziele und Messgrößen es sehr schwierig machen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren (vgl. [Zetsche et al. 2003, 316]). Auch ist bei der Entwicklung der Kennzahlen darauf zu achten, dass diese gleichgewichtet und gleichwertig betrachtet werden (vgl. [Kumpf 2001, 17]).

Das Kennzahlensystem sollte die Beziehungen zwischen Zielen und Kennzahlen aus den verschiedenen Perspektiven deutlich machen, damit sie gesteuert und bewertet werden können. Eine Ursachen-Wirkungsbeziehung kann durch eine Reihe von Wenn-dann-Aussagen ausgedrückt werden. Es handelt sich dabei um Wahrscheinlichkeitsaussagen über den Zusammenhang von vernetzten Einflussfaktoren.

3.1.2 Das Managementsystem

Nach der Fertigstellung der Balanced Scorecard sollte diese dazu verwendet werden, die Diskrepanz zwischen der Entwicklung und der Formulierung einer Strategie und ihrer Umsetzung zu schliessen. Sie ist im besonderen Masse geeignet, eine Strategieimplementierung zu strukturieren und die Lücke zwischen den Vorstellungen des Topmanagements und dem Alltagsgeschäft der Abteilungen zu schliessen (vgl. [Kunz 2001, 7; Weber/Schäffer 2000b, 45]).

Strategische Ziele müssen verschiedene Anforderungskriterien erfüllen, um ein umfassendes Strategiekonzept zu unterstützen (vgl. [Kunz 2001, 24]):

- Überprüfbarkeit, Präzision und Plausibilität: Strategische Ziele sollen mit einem übergreifenden Leitbild in Einklang stehen und möglichst einer Überprüfung standhalten.
- Interne Konsistenz: Einzelne Ziele dürfen zueinander nicht in Widerspruch stehen.
- Eindeutigkeit: Strategische Ziele sollten nicht mehrdeutig sein, da sie sonst eine Konkretisierung behindern.
- Realitätsnähe: Strategische Ziele gewinnen an Aussagefähigkeit, wenn sie den Umfeld- und Marktbedingungen gerecht werden und sowohl von den Mitarbeitenden als auch von anderen Stakeholdern nachvollziehbar sind.

Allgemein ist zum Strategieverständnis von Kaplan/Norton zu sagen, dass es auf der Annahme basiert, eine Strategie sei das Ergebnis eines formalen, rationalen Planungsprozesses. Es existiert aber auch eine Kritik an der Rationalitätsprämisse, die insbesondere durch die Schule um Mintzberg vertreten wird (vgl. [Mintzberg 1987a, 11ff.; Mintzberg 1987b, 25ff.; Mintzberg et al. 1999, 17]).

Kaplan/Norton sehen den Fokus der BSC als Instrument der Strategieimplementierung, nicht der Strategieformulierung. Dies spiegelt sich auch im Untertitel ihres Buches wider: „Strategien erfolgreich umsetzen“ (vgl. [Kaplan/Norton 1997, 23]). Dabei spielt eine gemeinsame Sprache im Unternehmen eine entscheidende Rolle. Die BSC dient als Kommunikationsmedium zwischen verschiedenen Akteuren im Unternehmen, z.B. zwischen zentralen Einheiten und dezentralen Managern oder zwischen Controllern und Abteilungsverantwortlichen (vgl. [Schäffer

2003, 503)). In dem Masse, wie die Mitarbeitenden einen engen Kontakt zur Scorecard haben, wird schrittweise ein Strategieverständnis aufgebaut.

Eine Untersuchung der WHU Koblenz in acht deutschen Konzernen zeigt, dass in der Regel keine ausreichende Verbindung zwischen strategischer und operativer Planung besteht. Dies ist im Wesentlichen auf eine mangelnde Kommunikation der strategischen Ziele gegenüber den operativen Verantwortlichen zurückzuführen (vgl. [Schäffer 2003, 504]). An diesem Defizit setzt die Balanced Scorecard an. Durch die Verknüpfung der Strategie mit den operativen Zielvorgaben soll ein einheitliches Verständnis unter den Mitarbeitenden geschaffen werden. Die Anstrengungen und Initiativen im Unternehmen werden so an die strategischen Ziele gekoppelt. Wichtig ist auch, dass jede/jeder Einzelne erkennt, dass ihre/seine Handlungen zur Zielerreichung beitragen.

Die Balanced Scorecard ist aber auch ein Instrument der strategischen Kontrolle. Diese besteht aus drei Elementen (vgl. [Schäffer 2003, 505]):

- Die strategische Durchführungskontrolle: Im Rahmen dieser Kontrolle stehen Erkenntnisse über bisherige Ergebnisse von strategischen Massnahmen im Vordergrund. Ziel ist es zu klären, ob die eingeschlagene strategische Richtung noch beibehalten werden soll und kann.
- Die Prämissenkontrolle: Die Schlüsselannahmen der strategischen Ausrichtung werden hier einer Prüfung unterzogen.
- Die strategische Überwachung: Sie dient als Radar, frühzeitig Chancen und Risiken in den Geschäftsfeldern und in der Wettbewerbsposition zu erkennen.

Die Ausführungen von Kaplan/Norton beziehen sich beinahe ausschliesslich auf die Durchführungskontrolle; die Prämissenkontrolle und auch die strategische Überwachung finden in den Vorschlägen der beiden Autoren nur sehr wenig Beachtung (vgl. [Schäffer 2003, 506f.]).

In der Praxis werden oft folgende Ziele mit der BSC verfolgt (vgl. [Zimmermann et al. 2003, 556]):

- Messung eines Projekterfolges
- Schaffung von Transparenz
- Fokussierung auf erfolgskritische Messgrössen
- Klärung und Schaffung von Konsens im Hinblick auf die gemeinsamen Ziele
- Frühzeitiges Erkennen von Zielkonflikten
- Unterstützung bei der Priorisierung von Massnahmen.

3.2 Die Entwicklung und Einführung der Balanced Scorecard in Unternehmen

Der Designprozess einer Balanced Scorecard kann in folgende Schritte unterteilt werden, die allerdings nicht zwingend in dieser Reihenfolge abgearbeitet werden müssen (vgl. [Kunz 2001, 14f.]):

- Präzisierung des langfristigen Strategierahmens, welcher auf einer klaren unternehmerischen Vision beruht
- Definition der strategieübergreifenden Kernabsichten
- Analyse von Ursachen-Wirkungszusammenhängen zwischen einzelnen strategischen Ausrichtungen
- Ableitung der spezifischen strategischen Ziele und Geschäftspläne
- Gewichtung und Priorisierung der strategischen Zielvorgaben
- Festlegung von Messgrößen
- Konsequente Strategieimplementierung und fortlaufendes strategisches Monitoring

[Töpfer 2003, 65] hat seine Vorgehensweise zur Entwicklung einer BSC in 15 Phasen eingeteilt:

- Definieren der BSC-Projektorganisation
- Orientieren an der vorhandenen Vision
- Ausrichten an Strategie, strategischen Zielen und Zielbeiträgen einzelner Bereiche
- Aufsetzen auf vorhandenen Prozessen
- Anwenden der BSC-Struktur
- Herstellen von Ursachen-Wirkungsbeziehungen
- Fokussieren auf Werttreiber
- Formulieren der BSC für Organisationsebene
- Ausdifferenzieren der Steuerungsgrößen
- Ableiten und Aggregieren über Organisationsebenen
- Vernetzen der BSCs im Verbund
- Überprüfen und Ergänzen von Vernetzungen
- Verbessern der Informationsbasis
- Umsetzen in und auf das Management

- Unterstützen durch IT-Tools

Allerdings sind in der Literatur und Praxis bis jetzt keine empirischen Ergebnisse über diesen Prozess vorhanden, so dass keine empirisch gestützten Gestaltungsregeln aufgestellt werden können (vgl. [Wehling 2001, 154]). Die konzeptionellen Überlegungen basieren auf praktischen Erfahrungen. Andere Erfahrungen aus der Praxis lassen erkennen, dass ein Standardeinführungsprozess nicht sinnvoll definierbar ist (vgl. [Grötzinger 2001, 195]).

Ein Phasenmodell nach dem Muster des strategischen Managementprozesses wurde auch von [Kaplan/Norton 1997, 10] vorgestellt.

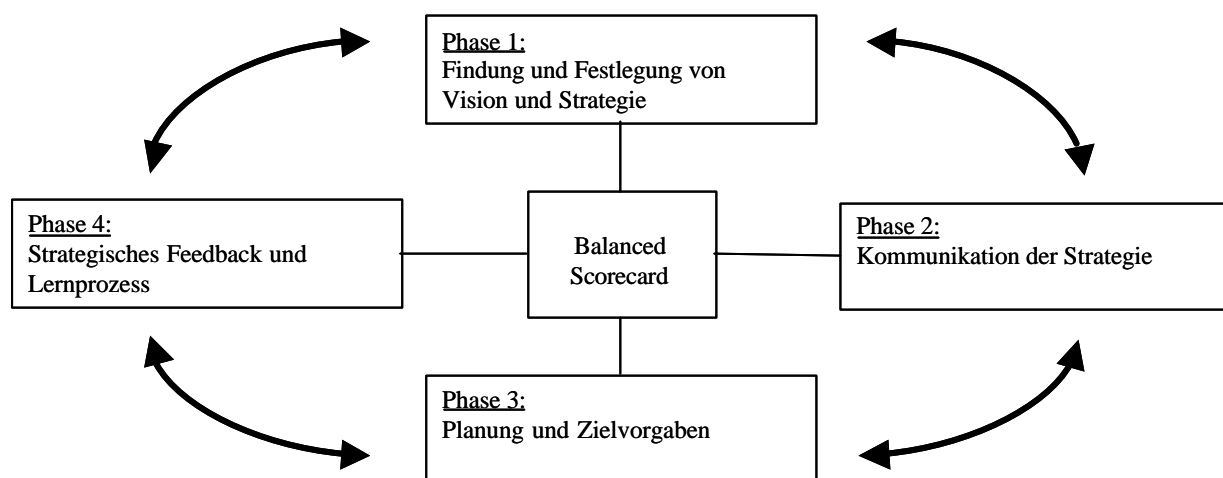


Abbildung 3: Die Balanced Scorecard im Managementprozess (vgl. [Kaplan/Norton 1997, 10])

Die Literatur ist sich nicht darüber einig, wie lange ein Einführungsprozess für die BSC dauert. [Zimmermann et al. 2003, 557] beschreiben in ihrer Fallstudie, dass sie für die Einführung der BSC sechs Monate brauchten. Weitere Angaben reichen von 16 Wochen (vgl. [Kaplan/Norton 1997, 299]) über drei bis vier Monate (vgl. [Horvath & Partner 2000, 117]) bis sechs bis zwölf Monate (vgl. [Weber/Schäffer 1998, 28]). Ein längerer Zeitraum ist wohl deutlich realistischer, da die Einführung der BSC tief in bestehende Führungsverhalten und Strukturen der Organisation eingreift, so dass Einstellungen und Verhaltensweisen geändert werden müssen (vgl. [Schäffer 2003, 513]).

[Weber/Schäffer 2000a, 71] haben im Rahmen ihrer Beratungsprojekte und Workshops acht Erfolgsfaktoren zur Einführung der Balanced Scorecard entwickelt:

- Planung der Balanced-Scorecard-Einführung: Wichtigster Erfolgsfaktor für ein BSC-Projekt ist nach den Erfahrungen der beiden Autoren die Planung des Einführungsprozesses.
- Hierarchieübergreifende Projektunterstützung: An zweiter Stelle steht der Aspekt einer hierarchieübergreifenden Projektunterstützung. Eine solche Unterstützung ist deshalb von Bedeutung, weil die BSC auf die Steuerung des Unternehmens und auch auf die

Veränderung bestehender Strukturen zielt und somit Widerstände gegen dieses Projekt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten sind.

- Auswahl des Piloten und schneller erster Erfolg: Bei der Planung sind die Motivation und die notwendige Begeisterung aller Beteiligten zu berücksichtigen. Es kann für das Projekt von Vorteil sein, zuerst klein in einem ausgewählten Bereich zu starten, damit rasch erste Erfolge realisiert werden können.
- Unternehmenskultur und Veränderungsbereitschaft: Unter Umständen kann das Projekt bei der Einführung auf ernsthafte Widerstände stossen, denn die Gefahr ist gross, dass durch das neue Managementinstrument Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden, die eine Veränderung im Unternehmen nach sich ziehen.
- Besetzung des Balanced-Scorecard-Teams: Die richtige Besetzung des Projektteams ist ein weiterer Erfolgsfaktor bei der Einführung der BSC. Dabei ist vor allem auf drei Punkte zu achten: Verschiedene Perspektiven, die durch Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen gewährleistet ist, eine nicht zu grosse Teamgrösse, da sonst der Koordinationsaufwand zu hoch wird, und Konstanz des Kernteams. Des Weiteren sollten die Mitglieder des Projektteams hierarchisch nicht zu niedrig verankert sein.
- Projektmanagement: Eine straffe Planung und ein starker und sichtbarer Projektleiter sind in besonderem Masse auch für ein BSC-Projekt relevant. Die Gründe hierfür sind die lange Projektdauer von bis zu einem Jahr und die Streuung der Teammitarbeitende aus verschiedenen Bereichen.
- Kommunikation: Kontinuität und Offenheit: Das BSC-Projekt sollte nicht zu einem „Geheimprojekt“ des Vorstandes werden, sondern vielmehr in der Organisation mitgelebt werden. Durch eine ständige Kommunikation der BSC-Idee kann eine Veränderungsbereitschaft im gesamten Unternehmen geschaffen werden.
- Externe Unterstützung: Der Einbezug von externer Unterstützung kann aus zwei Gründen hilfreich sein: zum einen wird eine neutrale Sichtweise gewährleistet, zum anderen kann methodenbezogenes Fachwissen eingebracht werden.

Auch [Müller 2000, 125] stellt wichtige Voraussetzungen für das Gelingen einer BSC heraus. Er sieht wesentliche Erfolgsfaktoren in der Beteiligung des obersten Leitungsgremiums des Unternehmens, einem kompetenten Projektleiter, der als Architekt und „change agent“ fungieren soll, und der Einbindung weiterer Managementebenen und der Mitarbeitenden. Grundsätzlich ist er der Meinung, dass jede Führungskraft und jedes Team eine eigene Balanced Scorecard für ihren Verantwortungsbereich aufstellen sollen.

4 Die Balanced Scorecard für die Personalentwicklung und E-Learning

Im folgenden Kapitel wird ein fiktiver Business Case beschrieben, in dem aufgezeigt wird, wie sich die Personalentwicklung und im Speziellen E-Learning in die Wertschöpfungskette eines Call Centers integrieren kann und welchen Beitrag sie zum Gelingen der strategischen Vorgaben leisten können.

Grundsätzlich kann eine BSC für Unternehmen und/oder verschiedene Organisationseinheiten eines Unternehmens erstellt werden. Nach [Kaplan/Norton 1997, 290f.] ist eine Organisation bzw. eine Einheit dann BSC-geeignet, wenn sie drei Voraussetzungen erfüllt:

- Es ist eine eigene Strategie für diese Einheit vorhanden bzw. entwickelbar.
- Die Aktivitäten der Einheit umfassen eine vollständige Wertkette.
- Es sind genügend Kennzahlen in der geforderten Art vorhanden bzw. entwickelbar.

Die genannten Kriterien sind sehr anspruchsvoll und werden wohl nicht von jeder Personalentwicklungsabteilung erfüllt. Dies gilt insbesondere für die geforderte Strategie wie auch für die Betrachtungsweise der Personalentwicklungsarbeit als Wertschöpfungskette.

Die Einführung einer BSC für die Personalentwicklung und auch für E-Learning setzt somit einen hohen Entwicklungsstand der Bereiche voraus (vgl. [Ackermann 2000, 50; Tonnesen 2000, 87]). Die Praxis zeigt, dass in den letzten Jahren einige Unternehmen den Versuch unternommen haben, das Konzept der Balanced Scorecard auf den Personalbereich ihres Unternehmens zu übertragen (vgl. [Wahlich 2001, 104ff.; Türk 2001, 121ff.; Niemann 2001, 80ff.; Guldin 2000, 103ff.]).

Moderne Personalentwicklungsabteilungen sollten auf Grund des hohen Kostendrucks, der meist auf den Abteilungen lastet, eine möglichst hohe Transparenz bezüglich der erbrachten Leistungen herstellen. Diese Ausrichtung an einem umfassenden Bildungscontrolling kann unterstützt werden, indem eine BSC ergänzend als Instrument in diesem Bereich genutzt und gezielt eingesetzt wird. Der BSC-Ansatz ermöglicht eine umfassende Analyse des Wertbeitrags der Personalentwicklung. Zugleich fördert eine BSC die strategiegeleitete Handlungsorientierung der Aus- und Weiterbildung (vgl. [Kunz 2001, 60; Becker et al. 2001, xi]) und eine Anbindung der Aktivitäten an die Unternehmensstrategie (vgl. [Wehling 2001, 159]).

Betrachtet man den Personalentwicklungsbereich als eigene Analyseeinheit aus Sicht des BSC-Ansatzes, so liegt es nahe, sämtliche Kernabsichten, Ziele, Messgrößen und Erfolgsparameter übersichtlich darzustellen, zu gewichten und mit Aktionsprogrammen zu koppeln. Die Personalentwicklung positioniert sich somit als strategierelevanter Bereich des Unternehmens, der sich den gleichen Bewertungsrichtlinien unterwirft wie andere operative Abteilungen im Unternehmen. Die Wahrnehmung der häufig vernachlässigten, dezentral angesiedelten Aufgaben der Personalentwicklung wird somit gefördert (vgl. [Wehling 2001, 157]).

Da die BSC aber immer unternehmensindividuell zu gestalten ist und immer spezifische Ursachen-Wirkungszusammenhänge entstehen, ist es nicht möglich, idealtypische Balanced Scorecards für verschiedene Funktionsbereiche zu entwickeln. Stattdessen können aber einige Überlegungen angestellt werden, die für den Aufbau, die Kommunikation und die Umsetzung einer BSC für einen Funktionsbereich bzw. für E-Learning relevant sind.

Im Folgenden wird ein Business Case für ein Call Center formuliert. Ziel des Business Case ist es, ein mögliches Vorgehen zur Entwicklung, Kommunizierung und Umsetzung einer strategischen Ausrichtung von E-Learning darzustellen und geeignete Kenngrößen für den Bereich, die in eine E-Learning-Scorecard einfließen können, zu entwickeln.

Das Unternehmen XY steht vor schwierigen Zeiten. Als Telekommunikationsanbieter hat sich die Konkurrenz am Markt drastisch verschärft, gesetzliche Regelungen haben den Markt für neue Anbieter geöffnet. Dadurch entstand ein erheblicher Wettbewerbsdruck, Kunden wechselten zu neuen Anbietern, die mit einer Niedrigpreisstrategie in den Markt drängen. Auch der interne Kostendruck steigt jährlich an.

Der Vorstand erkennt diese neuen Gegebenheiten und bestellt externe Berater ins Haus, die die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie begleiten sollen.

Die Berater schlagen vor, zur Neugestaltung der Unternehmensstrategie auch die Meinungen von weiteren Führungskräften im Unternehmen einzuholen. Zwei Vorstände sind gegen diesen Vorschlag, da sie bis jetzt ja immer „alleine“ die strategische Ausrichtung des Unternehmens festgelegt haben. Nach einer heissen Diskussion unter den Vorstandsmitgliedern wird dem Vorschlag der Beratungsfirma aber schlussendlich zugestimmt.

Ein Workshop wird einberufen, an dem alle Führungskräfte des Unternehmens bis auf Gruppenleiterbene teilnehmen. Zusätzlich werden während drei Wochen Briefkästen im Unternehmen platziert, in die alle Mitarbeitenden Vorschläge zur Neugestaltung einwerfen können. Dieses Medium wird rege genutzt und es gehen weit über 100 Anregungen ein. Alle Ergebnisse werden von den externen Beratern gesammelt und ausgewertet. Daraus entsteht ein Dokument, welches als Vorbereitung in den ersten Strategieworkshop des Vorstandteams eingebracht wird.

Zusätzlich wurde vor dieser Sitzung bereits eine Markt- und Unternehmensanalyse erstellt, in der die Chancen und Risiken bezogen auf die Umwelt sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens dargestellt werden. In der internen Analyse des Unternehmens kam u.a. heraus, dass auf der Personalentwicklung ein hoher Kostenblock lastet, der unbedingt gekürzt werden muss. Ausserdem ergab die Mitarbeiterbefragung, dass die Time-to-market der Aus- und Weiterbildung verkürzt werden soll und dass der Wunsch besteht, dass Inhalte aktueller und schneller bei den Mitarbeitenden ankommen sollen. Des Weiteren hat die Analyse ergeben, dass vor drei Jahren zwar eine Lernplattform angeschafft wurde, die Nutzungsrate der Plattform aber unter den gewünschten Zahlen liegt.

In der Strategiesitzung kommen all die Fakten auf den Tisch und der HR-Vorstand unter Druck. Er erkennt die Lage aber rechtzeitig und geht in die Offensive: Er schlägt seinen Kollegen vor eine Person einzustellen, die mit der gesamten Reorganisation des Aus- und Weiterbildungsangebots, insbesondere mit der Vorantreibung elektronischer Medien, beauftragt wird und die Personalentwicklung nach den strategischen Unternehmensvorgaben ausrichten soll. Nach einer kurzen Diskussion stimmen die anderen Vorstände dem Vorschlag zu.

In den kommenden Strategieworkshops wird die Neuausrichtung des Unternehmens formuliert und abgesegnet. Parallel fällt die Entscheidung, dass die Balanced Scorecard, die bereits seit einigen Jahren erfolgreich als Strategiekommunikations- und -messinstrument verwendet wird, an die Neuerungen angepasst wird. Das Beratungsunternehmen formuliert ein strategisches Programm zur Umsetzung der Unternehmensstrategie und für die Neugestaltung der BSC. Die Controllingabteilung übernimmt die operative Aufgabe, die BSC für das Gesamtunternehmen zu erstellen.

In einem ersten Schritt werden gemeinsam mit den jeweiligen Verantwortlichen Strategien für die Funktionsbereiche aus der Unternehmensstrategie heruntergebrochen. Die zentrale Controllingabteilung veranstaltet Workshops mit Verantwortlichen aus den Funktionen, um geeignete Kenngrößen für die BSC zu entwickeln.

Gleichzeitig wird die Stelle des Reorganisators für den Personalentwicklungsbereich ausgeschrieben. Nach einigen Wochen wird die passende Person für den Job eingestellt. Sie besitzt eine fundierte wirtschaftliche Ausbildung und hat bereits mehrere Jahre Erfahrung in der Personalentwicklung und mit Personalcontrolling.

Die Person (nachfolgend Reorganisator genannt) steht vor einer schwierigen Aufgabe, denn bei der Neugestaltung der gesamten Personalentwicklung sind viele Stakeholder beteiligt und schon im Vorfeld kam es zu Meinungsverschiedenheiten. Um sicherzustellen, dass alle Meinungen gleichberechtigt gehört werden, wird ein Steuerungs-Committee eingerichtet, welches mit den zentralen Stakeholdern besetzt wird. Hierunter fallen der HR-Vorstand, der Leiter der Personalabteilung, der Gruppenleiter der Personalentwicklung, je ein Vertreter des Betriebsrats, der Trainer, der IT und der einzelnen Fachabteilungen, darunter der Leiter des Call Center, die die Hauptabnehmer des Personalentwicklungsangebots sind, und natürlich der Reorganisator der Personalentwicklung.

Für die erste Sitzung des Steuerungs-Committees hat der Reorganisator eine detaillierte Aufstellung des gesamten Aus- und Weiterbildungsangebots, inklusive den zur Zeit angebotenen E-Learning-Modulen, erstellt. Beim Treffen werden die beteiligten Personen mit der Frage konfrontiert, welchen Beitrag die Personalentwicklung und E-Learning leisten können, damit die, in den BSCs des Gesamtunternehmens bzw. der Funktionsbereiche, formulierten Ziele erreicht werden. Es wird beschlossen, dass die Reorganisation zuerst in einem Teilbereich, nämlich dem Call Center des Unternehmens, der zur Zeit mit einigen Problemen zu kämpfen hat, begonnen wird, damit man nach Abschluss des Projekts von den Erfahrungen profitieren kann und weitere Schritte für das Gesamtunternehmen abgeleitet werden können. Des Weiteren

wird beschlossen, dass E-Learning auf keinen Fall lösgelöst von anderen Aus- und Weiterbildungsmethoden betrachtet wird, sondern in einem umfassenden Personalentwicklungskonzept verankert sein muss. Es wird festgelegt, dass das gesamte Aus- und Weiterbildungsprogramm des Call Centers auf die gegebenen Potenziale zum Einsatz neuer Medien gescannt wird. Stellt E-Learning eine geeignete Alternative zu traditionellen Methoden dar, wird ihm der Vorzug gegeben.

Ein genauer Zeitplan wird für das Projekt erstellt, alle Ergebnisse müssen dem Steuerungs-Committee vorgelegt werden. Bis zum kommenden Meeting sollen konkrete Vorschläge erarbeitet werden, um neue Medien im Aus- und Weiterbildungsprogramm des Call Centers systematisch zu verankern.

Dem Meeting folgt eine genaue Analyse der Aus- und Weiterbildung im Call Center. Die Grundausbildung für neue Mitarbeitende dauert bis jetzt drei Wochen, was deutlich über dem Durchschnitt von anderen Telekommunikationsanbietern liegt. Die gesamte Produktpalette des Unternehmens wird den neuen Call-Center-Mitarbeitenden in einem Präsenzseminar beigebracht. Als Unterstützung zur ihrer täglichen Arbeit erhalten sie einen Ordner, jedoch gestaltet sich das Aktualhalten äusserst schwierig. Das unternehmensspezifischen IT-System wird ebenfalls in einer Präsenzschulung im Labor gelehrt, zusätzlich existiert ein E-Learning-Kurs zu dem Thema. Das Erlernen des korrekten Umgangs mit dem Kunden und das Telefontraining erfolgen in einem Face-to-Face-Seminar in der dritten Ausbildungswoche.

Wie alle Bereiche des Unternehmens ist auch der Leiter des Call Center, welches zur Zeit 70 Mitarbeitende beschäftigt (diese Zahl soll aber ausgebaut werden), zur Kostenreduktion angehalten. Der Reorganisator bekommt noch weitere Informationen über den Bereich: so scheinen die Mitarbeitenden eher demotiviert und lustlos zu sein, bei der Help-Line bestehen massive Probleme, da die Kundenzufriedenheit in den letzten Monaten rapide gesunken ist und die Vertragskündigungen stark zugenommen haben.

Der Reorganisator sieht die Neugestaltung des Ausbildungsangebots im Call Center als grosse Herausforderung an, da die Abteilung innerhalb des Unternehmens eine wichtige Rolle einnimmt und ein Hauptabnehmer von Ausbildungsangeboten ist. Der E-Learning-Bereich könnte sich mit der Lösung der Probleme innerhalb des Unternehmens einen hervorragenden Namen machen. So beschliesst er, dem Leiter des Call Center einen Besuch abzustatten.

Aus der Funktionsbereichsstrategie des Call Center werden die folgenden Kernpunkte abgeleitet, die für die Personalentwicklung entscheidend sind:

- Steigerung der Effizienz und Effektivität interner Prozesse
- Konsequente Ausrichtung am Kunden und Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung
- Bedarfsgerechte und systematische Qualifizierung der Mitarbeitenden um eine bestmögliche Kundenbetreuung gewährleisten können

- Konsequente Orientierung an den Wertschöpfungsketten des Bereichs

Der Reorganisator hat ein achteiliges Vorgehen ausgearbeitet, nach dem die Reorganisation der Aus- und Weiterbildung im Call Center ablaufen soll.

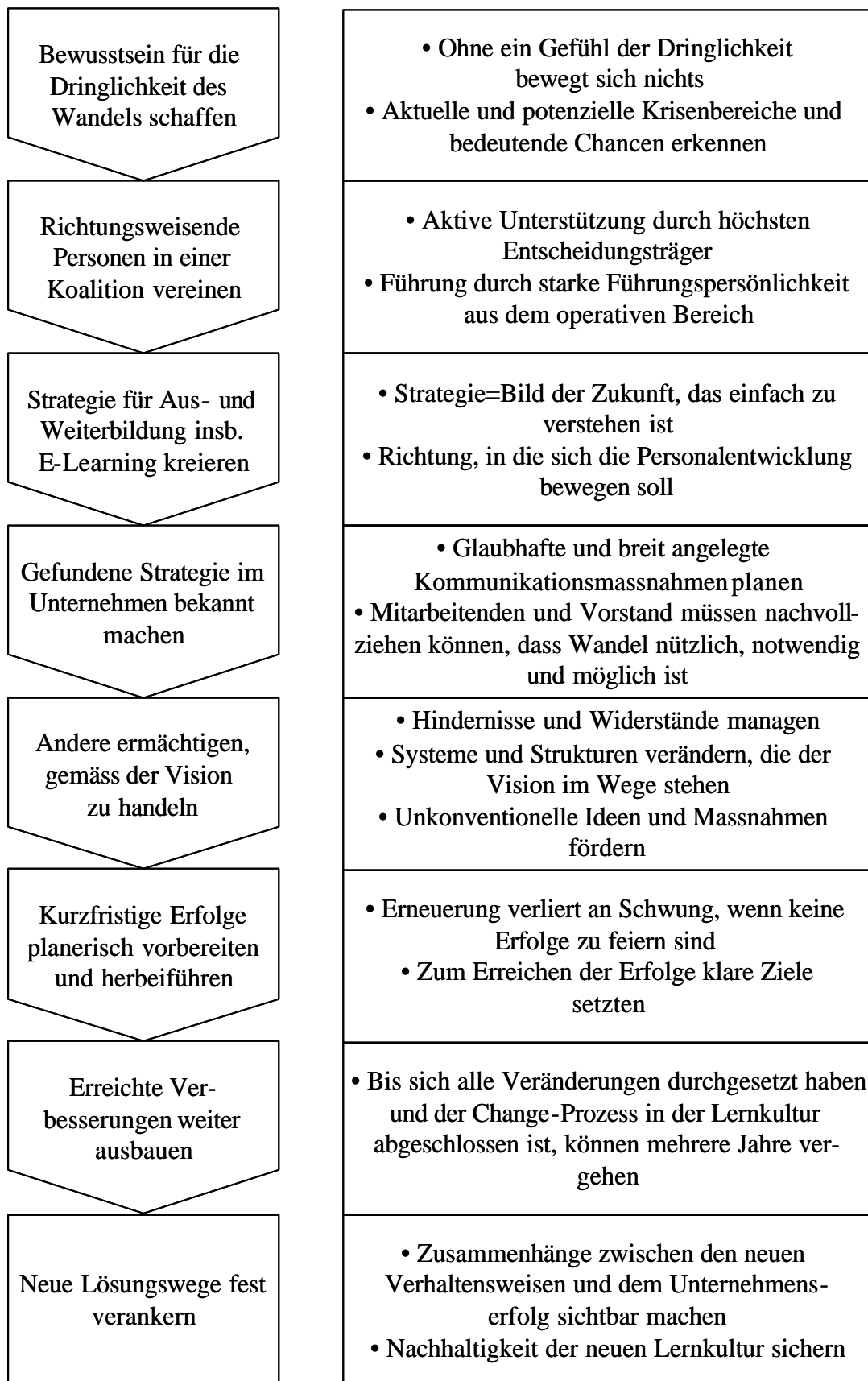


Abbildung 4: Prozessschema für die Neugestaltung der Aus- und Weiterbildung im Call Center

Im ersten Meeting mit dem Call-Center-Leiter stellt der Reorganisator seine interne Analyse nochmals vor und der Call-Center-Leiter seine Probleme. Am Ende des Gesprächs stimmt der Call-Center-Leiter den Plänen vom Reorganisator zu, E-Learning in der Abteilung stärker an die Wertschöpfungsketten zu binden und die strategische Verankerung mittels einer Ursachen-Wirkungskette und einer E-Learning-Scorecard für das Call Center darzustellen. Als Ziele werden die Steigerung der Nutzungsrate der Lernplattform, die Einsparung von Präsenzschtulungstagen sowie die Verkürzung der Einarbeitungszeit festgelegt.

Die drei Hauptprozesse im Call Center stellen sich folgendermassen dar:

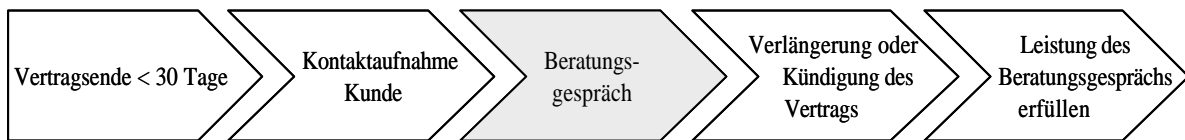


Abbildung 5: Vertragsverlängerungsprozess

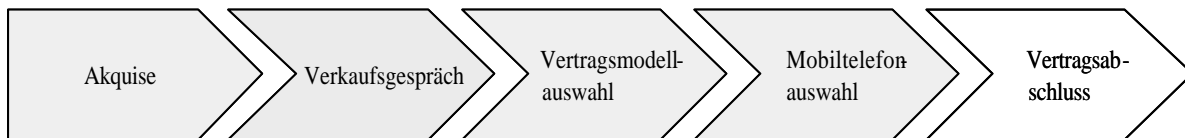


Abbildung 6: Akquiseprozess von Neu-Kunden

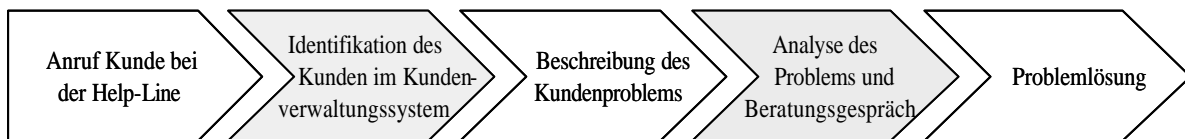


Abbildung 7: Beratungsprozess an der Help-Line

Jene Prozessschritte, die mit Längsstreifen markiert sind, werden mit einem Blended-Learning-Ansatz (Kombination von E-Learning und Präsenzseminaren), die Prozessschritte, die mit Querstreifen hinterlegt sind, werden mit E-Learning-Kursen unterstützt. Dafür ist es notwendig, zwei neue Kurse zu konzipieren. Der erste Kurs soll die gesamte Produktpalette sowie das Bonussystem für Kunden und die möglichen Vertragsmodelle beinhalten. Dieser Kurs wird als WBT auf der Lernplattform laufen, da so auch dem Problem mit der Aktualhaltung der Inhalte vorgebeugt werden kann. Die bisher verwendeten Ordner für die Mitarbeitenden sollen abgeschafft werden, die Mitarbeitenden sollen mit dem System die Problemlösung für den Kunden unterstützen. Gleichzeitig werden drei Tage Präsenzseminar bei der Grundausbildung eingespart. Als zweiter E-Learning-Kurs wird das Telefontraining neu konzipiert, dadurch kann ein Tag eingespart werden. Die Schulung der Systembedienung bleibt unverändert.

Der Call-Center-Leiter ist von den Vorschlägen des Reorganisators begeistert und stimmt einer Investition in E-Learning zu. Die beiden neu zu konzipierenden Kurse werden von einer externen Agentur produziert.

Der Prozess zum Aufbau und zur Kommunikation der E-Learning-Scorecard für das Call Center stellt sich wie folgt dar:

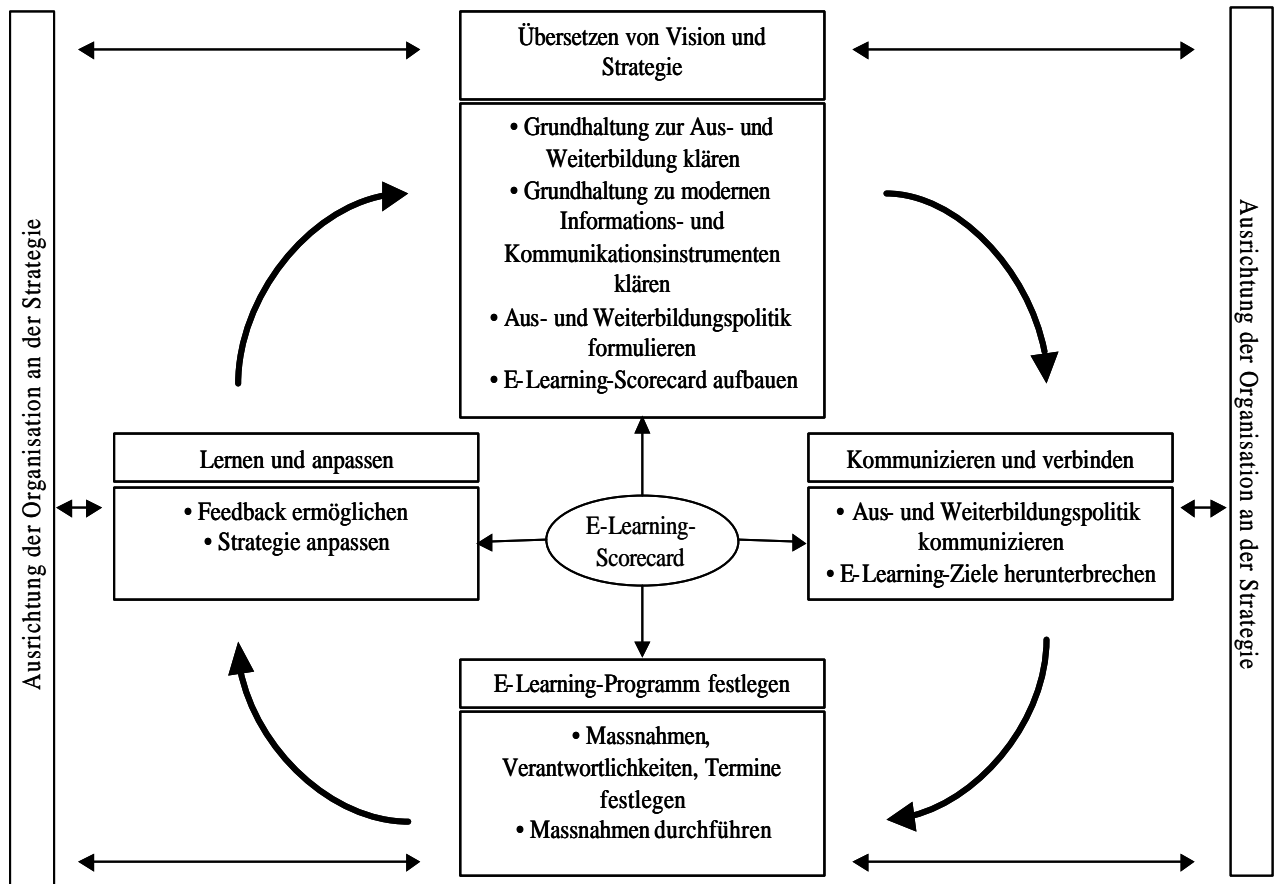


Abbildung 8: Managementsystem und E-Learning-Scorecard

Ziel der E-Learning-Scorecard für das Call Center ist es, den langfristigen Erfolg und die Kundenorientierung zu steuern und somit den Beitrag zum Unternehmenserfolg deutlicher sichtbar zu machen. Für die Formulierung einer E-Learning-Scorecard ist es daher notwendig, konkrete Erfolgsdimensionen zu ermitteln (vgl. [Tonnesen 2000, 89]).

Nachdem die Prozesse aufgezeigt und die konkreten E-Learning-Massnahmen beschlossen wurden, erstellt der Reorganisator gemeinsam mit dem Call-Center-Leiter eine Ursachen-Wirkungskette für E-Learning und Blended Learning im Call Center. Diese hat folgendes Aussehen:

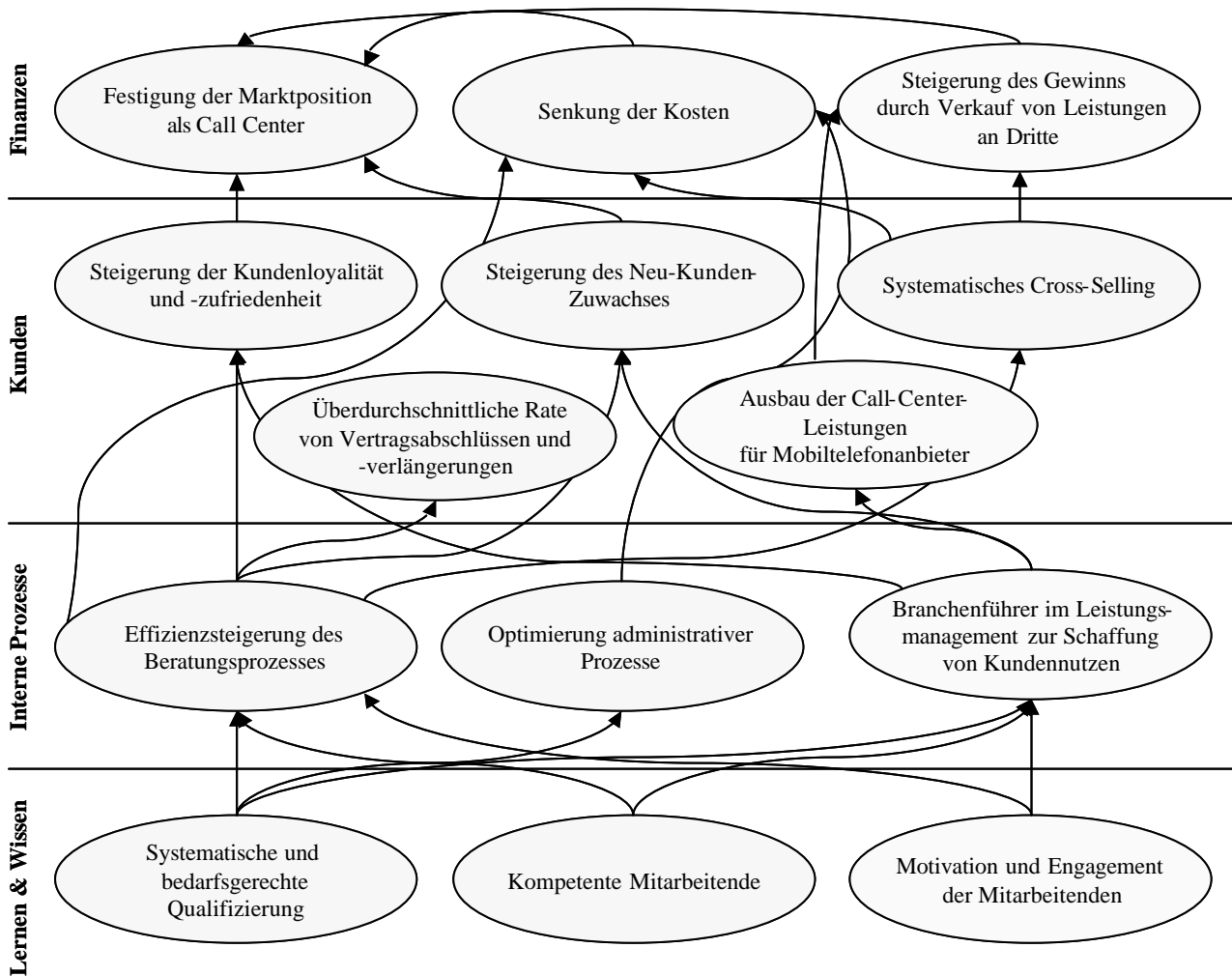


Abbildung 9: Die Ursachen-Wirkungskette von E-Learning im Call Center

Jene Felder, die mit einer Gitterlinie hinterlegt sind, werden direkt von den geplanten E Learning-Massnahmen beeinflusst, die Bereiche, die mit Querstrichen hinterlegt sind, werden indirekt von E-Learning (z.B. durch die Blended-Learning-Massnahmen) tangiert.

Die ersten Ergebnisse werden dem Steuerungs-Committee vorgelegt und von diesem abgesegnet.

Sofort nachdem mit der Neugestaltung der Aus- und Weiterbildung des Call Centers begonnen wurde, wurde ein umfassender Kommunikationsplan ins Leben gerufen. Alle neuen Mitarbeitenden des Call Center werden bereits beim im Unternehmen üblichen Welcome Day mit der Lernplattform vertraut gemacht und bekommen eine Mappe mit allen wichtigen Informationen zum Unternehmen, dem Call Center und den Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten überreicht. Die bereits etablierten Mitarbeitenden werden mittels EMail und der Mitarbeiterzeitschrift über die Neuerungen informiert, zusätzlich findet eine einstündige Veranstaltung, in der über alle Neuerungen informiert wird, statt. Auch das Führungsteam bleibt kontinuierlich über das Steuerungs-Committee über die Fortschritte des Projekts informiert.

Nachdem die Ursachen-Wirkungszusammenhänge aufgezeigt wurden, werden gemeinsam mit dem Controlling und in Anlehnung an die strategischen Unternehmensvorgaben Massnahmen

zur Zielerreichung und die dazu passenden Kennzahlen entwickelt. Die endgültige E-Learning-Scorecard für das Call Center hat folgendes Aussehen:

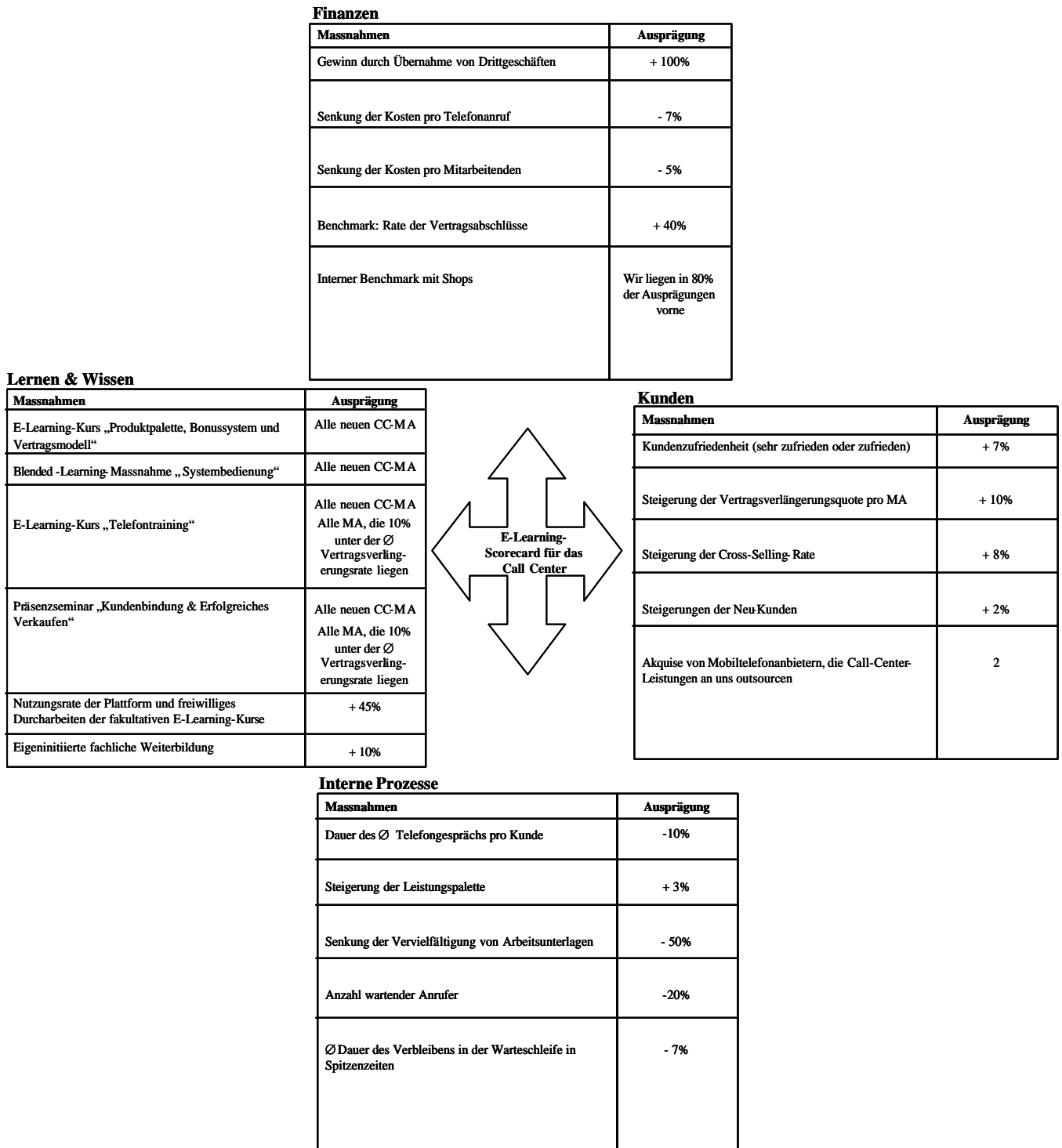


Abbildung 10: Die E-Learning-Scorecard für das Call Center

Man einigt sich, dass die Kennzahlen quartalsmässig erhoben werden und nach jeder Auswertung eine Besprechung im Steuerungs-Committee stattfindet, in der die Ergebnisse analysiert und die Zusammenhänge überprüft werden.

Die BSC wird vom Call-Center-Leiter auch für die jährliche Bonusausschüttung an die Mitarbeitenden herangezogen. Alle Ziele des Funktionsbereichs werden bis auf Mitarbeiterziele heruntergebrochen, somit sind alle Mitarbeitenden über ihre Aufgaben und ihren Wertbeitrag zum Call-Center-Erfolg informiert und können ihre Anstrengungen für das Unternehmen darauf ausrichten.

Das Pilotprojekt bringt dem Reorganisator einen grossen Bekanntheitsgrad im Unternehmen und auch das Vorstandsteam honoriert die Anstrengungen. Die erste Ergebnisüberprüfung findet in drei Monaten statt, bis dahin läuft das Pilotprojekt. Der Vorstand entscheidet, dass bei einem positiven Abschluss auch weitere Funktionsbereiche mit einer E-Learning-Scorecard ausgestattet werden sollen und somit das Budget für E-Learning aufgestockt wird.

Als Abschluss soll das komplette Vorgehen zur Erstellung des Business Cases für die E-Learning-Scorecard für das Call Center nochmals grafisch dargestellt werden:

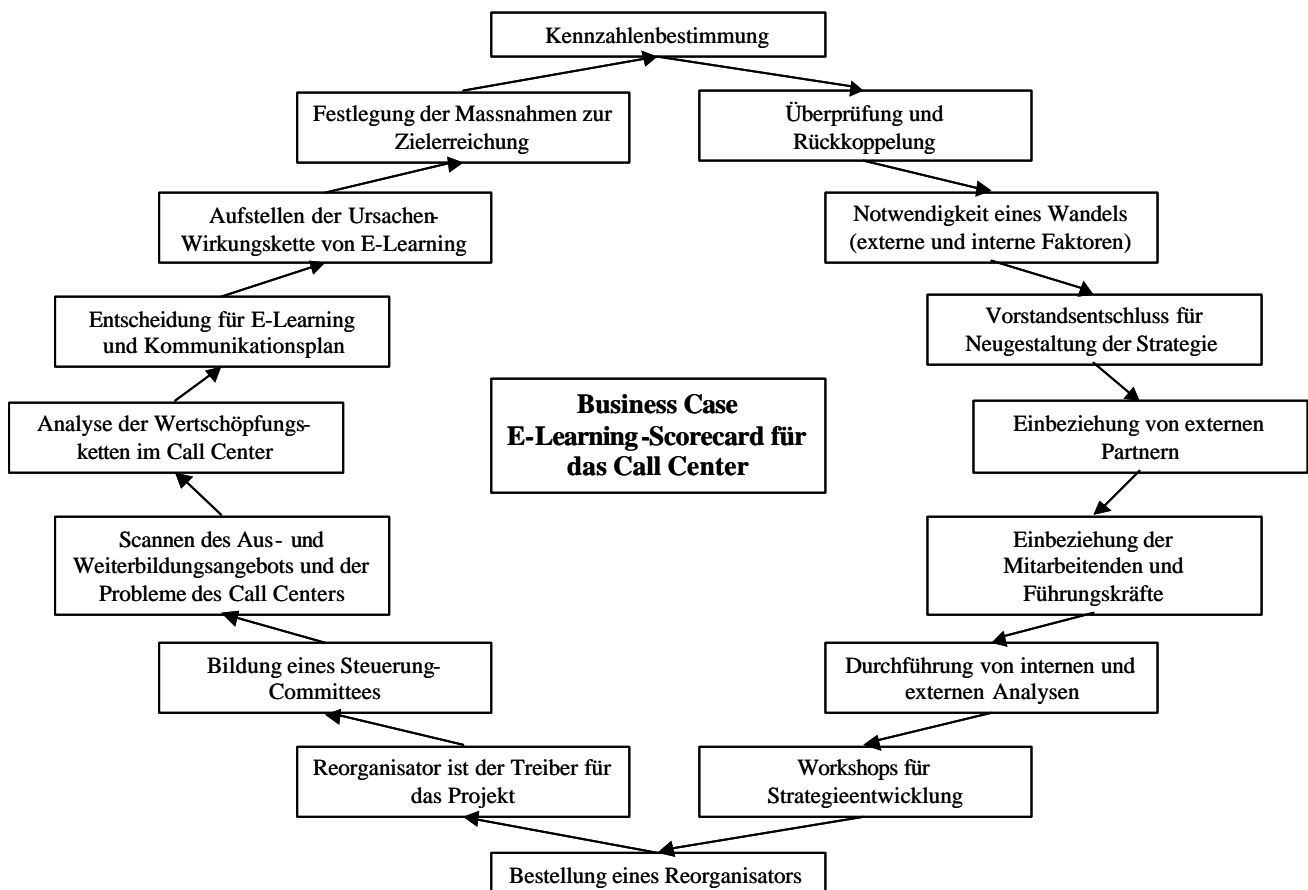


Abbildung 11: Vorgehen bei der Erstellung der E-Learning-Scorecard

5 Zusammenfassung und Ausblick

Den meisten Branchen ist wohl gemein, dass der zunehmende Kostendruck und die Suche nach effizienzsteigernden Wegen zur Bestreitung des Wettbewerbes mit Konkurrenten ein Hauptanliegen der Wirtschaft ist. Dieser Druck macht selbstverständlich auch vor den Personalabteilungen keinen Halt. Investitionen und Aufwände werden genauestens betrachtet und überprüft. Dies gilt auch für E-Learning. Die Euphorie-Phase ist längst vorbei, die Realität hat in den E-Learning-Alltag Einzug gehalten. Der Prozess der Einführung und Durchführung von E-Learning-Massnahmen ist weitestgehend in der Praxis abgeschlossen, nun treten viele Unternehmen in die Phase der Evaluation und Messung. Hohe Investitionen in Lernplattformen und Kursentwicklungen müssen sich nach einigen Probejahren zu rechnen beginnen.

E-Learning hat sich an Unternehmensvoraussetzungen anzupassen. Dies gelingt nur dann, wenn versucht wird, diese neue Methode mit der Unternehmensstrategie bzw. Funktionsbereichsstrategien zu vereinen.

Die Balanced Scorecard hat sich in den letzten Jahren auch in den deutschsprachigen Ländern als Managementsystem durchgesetzt. Sie ist ein Instrument, welches bei der richtigen Anwendung einen Beitrag zum nachhaltigen Einsatz von E-Learning im Unternehmen liefern kann. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass E-Learning im Unternehmen bereits einen hohen Stellenwert im Weiterbildungsangebot einnimmt. Jedoch ist zu sagen, dass in diesem Bereich sowohl die theoretischen wie auch die praktischen Erfahrungen noch fehlen. Auch ist kritisch zu hinterfragen, ob sich der Aufwand lohnt, für eine einzelne Methode eine eigene Balanced Scorecard zu generieren. Und bei der Erstellung soll es ja auf keinen Fall bleiben. Die BSC muss gewartet, kommuniziert und gepflegt werden, die Kennzahlen erheben sich nicht von alleine. Des Weiteren müssen sie interpretiert werden und letztendlich auch Handlungen nach sich ziehen. All dies stellt eine grosse Anforderung an Personalmanager, die nun gezwungen sind, sich mit Controlling- und Unternehmensführungsthemen zu befassen.

Dieser Bericht soll einen ersten Beitrag zur Bearbeitung dieses Themas darstellen und dem geneigten Leser erste Hilfestellungen zur Verbesserung der strategischen Ausrichtung von E-Learning-Massnahmen geben.

6 Literaturverzeichnis

[Abicht/Dubiel 2003]

Abich, Lothar, Gerald Dubiel. E-Learning in der beruflichen Weiterbildung. In: Peters, Sibylle. Lernen und Weiterbildung als permanente Personalentwicklung. Rainer Hampp Verlag. München/Mering 2003, 155-166.

[Ackermann 2000]

Ackermann, Karl-Friedrich. Anwendungsmöglichkeiten der Balanced Scorecard im Personalbereich. In: Ackermann, Karl-Friedrich (Hrsg.). Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung. Gabler. Wiesbaden 2000, 47-76.

[Apel 2003]

Apel, Heino. Anbieter und Nachfrager von Online-Weiterbildung – ein Überblick. In: Apel, Heino, Susanne Kraft (Hrsg.). Online lehren. W. Bertelsmann Verlag. Bielefeld 2003, 17-28.

[Baier 2000]

Baier, Peter. Praxishandbuch Controlling. Ueberreuter. Wien/Frankfurt 2000.

[Bank 1997]

Bank, Volker. Controlling in der betrieblichen Weiterbildung. Botermann & Botermann Verlag. Köln 1997.

[Becker et al. 2001]

Becker, Brian, Mark Huselid, Dave Ulrich. The HR scorcard: linking people, strategy, and performance. Harvard Business School Press. Boston 2001.

[Becker 2004]

Becker, Manfred. Kosten der Personalentwicklung: Wer soll das zahlen? In: Personal. 56. Jahrgang. Januar 2004, 9-13.

[Bendel/Hauske 2004]

Bendel, Oliver, Stefanie Hauske. E-Learning – Das Wörterbuch. Sauerländer Verlag. Oberentfelden 2004.

[Bischof/Speckbacher 2001]

Bischof, Jürgen, Speckbacher Gerhard. Personalmanagement und Balanced Scorecard – theoretischer Anspruch und praktische Realität. In: Grötzinger/Uepping (Hrsg.). Balanced Scorecard im Human Resources Management. Luchterhand. Neuwied 2001, 3-20.

[Botta 1996]

Botta, Volkmar. Kennzahlen. In: Schulte, Christof (Hrsg.). Lexikon des Controlling. Oldenbourg Verlag. München/Wien 1996, 404-409.

[Brühl 2004]

Brühl, Rolf. Controlling – Grundlagen des Erfolgscontrollings. Oldenbourg Verlag. München/Wien 2004.

[Dittler 2003]

Dittler, Ullrich. Einführung – E-Learning in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. In: Dittler, Ullrich. E-Learning – Einsatzkonzepte und Erfolgsfaktoren des Lernens mit interaktiven Medien. Oldenbourg Verlag. München/Wien 2003, 9-22.

[Drees 2002]

Drees, Gerhard. „Selbstlernen“ in der beruflichen Weiterbildung – Pointierte Anmerkungen zu einer hypertrophierten Selbstverständlichkeit. In: Hendrich, Wolfgang (Hrsg.). Anderes Lernen in der beruflichen Bildung – Aktuelle Probleme und Perspektiven. Mohland Verlag. Goldebek 2002, 57-76.

[Fath-Göttinger et al. 2002]

Fath-Göttinger, Doris, Susanna Gutenbrunner, Ingrid Lobendanz, Angelika Stadelmann. Die Case Study als Methode zur Vermittlung der BSC-Grundlagen nach Kaplan/Norton. In: Böhlich, Wolf, Elisabeth Krennhuber (Hrsg.). Balanced Scorecard – Personale Voraussetzungen und Konsequenzen. Universitätsverlag Rudolf Trauner. Linz 2002.

[Fischbach 2001]

Fischbach, Sven. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen. In: Brecht, Ulrich (Hrsg.). Praxis-Lexikon Controlling. Verlag Moderne Industrie. Landsberg/Lech 2001, 36-38.

[Friedag/Schmidt 2001]

Friedag, Herwig, Walter Schmidt. My Balanced Scorecard – Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung. Haufe. Freiburg i. Br. 2001.

[Friedag/Schmidt 2002]

Friedag, Herwig, Walter Schmidt. Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem. Haufe. Freiburg i. Br. 2002.

[Glotz/Hamm 2002]

Glotz, Peter, Ingrid Hamm. Wirtschaftliche und bildungspolitische Prämissen in Deutschland. In: Bentlage, Ulrike, Peter Glotz, Ingrid Hamm, Johannes Hummel (Hrsg.). E-Learning – Märkte, Geschäftsmodelle, Perspektiven. Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2002, 11-20.

[Grötzingler 2001]

Grötzingler, Martin. Erfolgsfaktoren bei der Einführung einer Balanced Scorecard. In: Grötzingler, Martin, Heinz Ueppinger (Hrsg.): Balanced Scorecard im Human Resources Management. Luchterhand. Neuwied 2001, 195-217.

[Guldin 2000]

Guldin, Andreas. Balanced Scorecard und Elemente ganzheitlicher Führung – Anwendungen bei der E. Breuniger GmbH & Co. In: In: Ackermann, Karl-Friedrich (Hrsg.). Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung. Gabler. Wiesbaden 2000, 103-122.

[Hagedorn 2002]

Hagedorn, Friedrich. Wann ist E-Learning erfolgreich? In: Lehmann, Burkhard, Egon Bloh (Hrsg.). Online-Pädagogik. Schneider Verlag, Hohengehren 2002, 201-207.

[Horvath & Partner 2000]

Horvath & Partner (Hrsg.). Balanced Scorecard umsetzen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2000.

[Hummel 2001]

Hummel, Thomas. Erfolgreiches Bildungscontrolling – Praxis und Perspektiven. I.H. Sauer-Verlag, Heidelberg 2001.

[Igel/Daug's 2002]

Igel, Christoph, Reinhard Daug's. Mehrwertspotentiale internet-basierter Lehre. Struktur, Dimensionen, Analysen. In: Jantke, Klaus, Wolfgang Wittig, Jörg Herrmann (Hrsg.). Von e-Learning bis e-Payment – Das Internet als sicherer Marktplatz. Tagungsband LIT 02. Akademische Verlagsgesellschaft, Berlin 2002, 8-19.

[Johnson/Kaplan 1987]

Johnson, Thomas, Robert Kaplan. Relevance Lost: the rise and fall of management accounting. Harvard Business School Press, Boston 1987.

[Jung 2003]

Jung, Hans. Controlling. Oldenbourg Verlag, München/Wien 2003.

[Kaplan/Norton 1996]

Kaplan, Robert, David Norton. The balanced scorecard – translating strategy into action. Harvard Business School Press, Boston 1996.

[Kaplan/Norton 1997]

Kaplan, Robert, David Norton. Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997.

[Kaplan/Norton 2001]

Kaplan, Robert, David Norton. Die strategiefokussierte Organisation. – Führen mit der Balanced Scorecard. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001.

[Kerres 1998]

Kerres, Michael. Multimediale und telemediale Lernumgebungen: Konzeption und Entwicklung. Oldenbourg Verlag, München/Wien 1998.

[Kohn 2002]

Kohn, Werner. Vernetztes Lernen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. In: Jantke, Klaus, Wolfgang Wittig, Jörg Herrmann (Hrsg.). Von e-Learning bis e-Payment – Das Internet als sicherer Marktplatz. Tagungsband LIT 02. Akademische Verlagsgesellschaft, Berlin 2002, 386-393.

[Kühnle 2003]

Kühnle, Boris. Politik braucht Strategie, Strategie braucht Balanced Scorecard. In: Controller-News. 2/2003, 70-74.

[Kumpf 2001]

Kumpf, Andreas. Balanced Scorecard in der Praxis – in 80 Tagen zur erfolgreichen Umsetzung. Verlag Moderne Industrie. Landsberg/Lech 2001.

[Kunz 2001]

Kunz, Gunnar. Die Balanced Scorecard im Personalmanagement. Campus Verlag. Frankfurt/Main 2001.

[Lehmann 2002]

Lehmann, Burkhard. Vom EMail zum Online-Kurs: Vorüberlegungen zur strategischen Planung des Einsatzes „neuer Bildungsmedien“. In: Lehmann, Burkhard, Egon Bloh (Hrsg.). Online-Pädagogik. Schneider Verlag. Hohengehren 2002, 221-239.

[Lehnert 1999]

Lehnert, Uwe. Bildungscontrolling im DV-Bereich – Konzepte – Meilensteine – Checklisten. Carl Hanser Verlag. München/Wien 1999.

[Magnus 2001]

Magnus, Stephan. E-Learning – Die Zukunft des digitalen Lernens im Betrieb. Gabler. Wiesbaden 2001.

[Mandl/Krause 2002]

Mandl, Heinz, Ulrike-Marie Krause. Lernkompetenz für die Wissensgesellschaft. In: Lernen in der Wissensgesellschaft. Beitrag des OECD/CERI-Regionalseminars für deutschsprachige Länder. Studienverlag. Innsbruck 2002, 239-266.

[Mintzberg 1987a]

Mintzberg, Henry. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. In: California Management Review. Vol. 30, Issue 1. Fall 1987, 11-24.

[Mintzberg 1987b]

Mintzberg, Henry. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. In: California Management Review. Vol. 30, Issue 1. Fall 1987, 25-32.

[Mintzberg et al. 1999]

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Ueberreuter. Wien/Frankfurt 1999.

[Morganski 2001]

Morganski, Bernd. Balanced Scorecard – Auf dem Weg zum Klassiker. Verlag Vahlen. München 2001.

[Müller 2000]

Müller, Armin. Strategisches Management mit der Balanced Scorecard. Verlag Kohlhammer. Stuttgart et al. 2000.

[Niemann 2001]

Niemann, Jürgen. Balanced Scorecard und Personalmanagement: Die Erfahrungen der Deutschen Bahn. In: Grötzing, Martin, Heinz Ueppinger (Hrsg.): Balanced Scorecard im Human Resources Management. Luchterhand. Neuwied 2001, 80-90.

[Oechsler 1997]

Oechsler, Walter. Personal und Arbeit – Einführung in die Personalwirtschaft. Oldenbourg Verlag. München/Wien 1997.

[Reichmann 2003a]

Reichmann, Thomas. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. In: Freidank, Carl-Christian, Elmar Mayer (Hrsg.). Controlling-Konzepte – Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis. Gabler. Wiesbaden 2003, 3-32.

[Reichmann 2003b]

Reichmann, Thomas. Kennzahlen. In: Horvath, Peter, Thomas Reichmann (Hrsg.). Vahlens Grosses Controlling Lexikon. Verlag Vahlen. München 2003, 381-383.

[Rosenstiel/Eckart 2002]

Rosenstiel, Lutz von, Stefan Eckart. Wissen und Lernen 2010. In: Graf, Jürgen (Hrsg.). Seminare 2003 – Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung 2003. ManagerSeminare 2002, 39-48.

[Schäffer 2003]

Schäffer, Utz. Strategische Steuerung mit der Balanced Scorecard. In: Freidank, Carl-Christian, Elmar Mayer. Controlling-Konzepte – Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis. Gabler. Wiesbaden 2003, 485-518.

[Schulz-Brünken et al. 2002]

Schulz-Brünken, Barbi, Konrad Herrmann, Rüdiger Grimm. Kundenrollen als Vermarktungskonzept im ELearning. In: Jantke, Klaus, Wolfgang Wittig, Jörg Herrmann (Hrsg.). Von eLearning bis ePayment – Das Internet als sicherer Marktplatz. Tagungsband LIT 02. Akademische Verlagsgesellschaft. Berlin 2002, 20-26.

[Stöhr-Dill/Leidig 2003]

Stöhr-Dill, Claudia, Guido Leidig. Balanced Scorecard – Konzeptionelle Grundlagen und betriebsverfassungsrechtliche Problemfelder. In: Controller Magazin. 28. Jahrgang. März 2003, 117-125.

[Tonnesen 2000]

Tonnesen, Christian. Die HR-Balanced Scorecard als Ansatz eines modernen Personalcontrolling. In: Ackermann, Karl-Friedrich (Hrsg.). Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung. Gabler. Wiesbaden 2000, 77-100.

[Töpfer 2003]

Töpfer, Armin. 15 Phasen zur Entwicklung einer BSC in der Unternehmenspraxis. In: ControllerNews. 2/2003, 65-69.

[Türk 2001]

Türk Kathrin. Messbarkeit und Steuerung qualitativer Personalarbeit – Einsatz der Balanced Scorecard im Bildungswesen der BASF AG. In: Grötzinger, Martin, Heinz Ueppinger (Hrsg.): Balanced Scorecard im Human Resources Management. Luchterhand. Neuwied 2001, 121-133.

[Wahlich 2001]

Wahlich, Stefan. Steuerung mit Kennzahlen: EFQM und prozessorientierte Balanced Scorecard: Ein Erfahrungsbericht der Vaillant GmbH. In: Grötzinger, Martin, Heinz Ueppinger (Hrsg.): Balanced Scorecard im Human Resources Management. Luchterhand. Neuwied 2001, 104-120.

[Weber/Schäffer 1998]

Weber, Jürgen, Utz Schäffer. Balanced Scorecard. WHU. Vallendar 1998.

[Weber/Schäffer 2000a]

Weber, Jürgen, Utz Schäffer. Einführung der Balanced Scorecard – 8 Erfolgsfaktoren. In: Controller Magazin. 25. Jahrgang. 1/2000, 3-7.

[Weber/Schäffer 2000b]

Weber, Jürgen, Utz Schäffer. Balanced Scorecard & Controlling. Gabler. Wiesbaden 2000.

[Wehling 2001]

Wehling, Margret. Unternehmensführung und Personalmanagement mit der Balanced Scorecard. In: Clermont, Alois, Wilhelm Schmeisser (Hrsg.). Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. Verlag Vahlen. München 2001, 147-165.

[Wilkening 2002]

Wilkening, Otto. Bildungs-Controlling – Erfolgssteuerungssysteme der Personalentwickler und Wissensmanager. In: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.). Strategien der Personalentwicklung. Gabler. Wiesbaden 2002, 209-238.

[Witt 2002]

Witt, Frank-Jürgen. Controlling-Lexikon. Deutscher Taschenbuch Verlag. München 2002.

[Wunderer/Jaritz 2002]

Wunderer, Rolf, André Jaritz. Unternehmerisches Personalcontrolling – Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement. Luchterhand. Neuwied 2002.

[Zetsche et al. 2003]

Zetsche, Dieter, William Russo, Andreas Ilg. Using the Balanced Scorecard to Regain Profitability. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. 15. Jahrgang. Juni 2003, 315-320.

[Zimmermann et al. 2003]

Zimmermann, Klaus, Paschen von Flotow, Stefan Seuring. Supply Chain Balanced Scorecard. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. 15. Jahrgang. Oktober 2003, 555-564.