

Kiunke, Sabine

**Article**

Strategische Unternehmensplanung und Balanced Scorecard:  
Überlegungen zu den Bedingungen der Entwicklung und Umsetzung  
von Unternehmensstrategien auf der Basis von Zielvereinbarungen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Kiunke, Sabine (2005) : Strategische Unternehmensplanung und Balanced Scorecard: Überlegungen zu den Bedingungen der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien auf der Basis von Zielvereinbarungen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 349-352

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105234>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Sabine Kiunke

**Strategische Unternehmensplanung und Balanced Scorecard.  
Überlegungen zu den Bedingungen der Entwicklung und  
Umsetzung von Unternehmensstrategien auf der Basis von Ziel-  
vereinbarungen\***

Betreuer: Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. Klaus Bartölke, Universität Wuppertal

**1. Problemstellung und methodische Orientierung**

Der Balanced Scorecard wird von ihren Verfechtern ein hohes Potential zur Überwindung des tayloristischen Steuerungsmodells strategischer Unternehmensplanung zugeschrieben. Als umfassendes Managementkonzept auf der Basis organisationsweiter Zielvereinbarungen strebt dieser Ansatz vor allem danach, Strategieentwicklung und -umsetzung besser miteinander zu verknüpfen. Die postulierte Abkehr von tayloristischen Strukturen ist konzeptionell verbunden mit der Gewährung von Freiräumen zur Ideengenerierung und -artikulation für untere Hierarchieebenen und ihrer zunehmenden Selbststeuerung innerhalb des strategischen Rahmens.

Richtet man den Blick auf die bisherige Beschäftigung mit der Balanced Scorecard in Literatur und Praxis, fallen zwei wesentliche Extrempositionen auf. Die erste Position ist durch eine unreflektiert positive Auszeichnung der Balanced Scorecard charakterisiert. Die zweite Position ist dadurch gekennzeichnet, dass die Balanced Scorecard pauschal als reiner Modetrend abgewertet wird, der keiner weiteren Untersuchung bedürfe.

---

\* Sabine Kiunke: Strategische Unternehmensplanung und Balanced Scorecard. Überlegungen zu den Bedingungen der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien auf der Basis von Zielvereinbarungen. ISBN 3-87988-909-0, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 349 S., € 32.80.

In Zurückweisung beider Positionen nimmt die Arbeit eine kritische Prüfung der Erwartungen vor, die mit der Balanced Scorecard verbunden werden. Es wird systematisch der Frage nachgegangen, inwiefern die Balanced Scorecard geeignet ist, das tayloristische Steuerungsmodell strategischer Unternehmensplanung im Hinblick auf eine stärkere Integration von Organisationsmitgliedern unterer Ebenen zu überwinden. Zielsetzung ist es, Grundlagen der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien auf der Basis von Zielvereinbarungen herauszuarbeiten und die dafür erforderlichen wesentlichen Bedingungen im Organisationszusammenhang zu diskutieren und zu reflektieren.

Methodisch wird strategische Unternehmensplanung aus einer sozialkonstruktivistischen Perspektive betrachtet, wodurch die prinzipielle Gestaltbarkeit strategischer Unternehmensplanung hervorgehoben und die zugrunde gelegte Analysemethode der kritisch-normativen Rekonstruktion verankert werden kann. Es wird ferner ein interdisziplinärer Blickwinkel eingenommen, indem zur Reflexion der Balanced Scorecard sozialpsychologische Ansätze in den betriebswirtschaftlichen Bezugsrahmen integriert werden. Auf diese Weise beleuchtet die Arbeit eine zugleich öffnende und begrenzende Perspektive.

## 2. Skizze der Argumentation

Vor dem Hintergrund der dargelegten methodischen Orientierung sind folgende Argumentationsschritte zu leisten:

1. Rekonstruktion des tayloristischen Steuerungsmodells strategischer Unternehmensplanung anhand zentraler Kritikpunkte;
2. Analyse der Balanced Scorecard im Hinblick auf die Bereitstellung tragfähiger Lösungsansätze zur Überwindung der rekonstruierten Defizite;
3. Reflexion der Analyseergebnisse auf der Grundlage von sozialpsychologischen Theorien, die die allgemeine Bedeutung von Zielen in den Mittelpunkt stellen;
4. kritische Diskussion organisationaler Bedingungen, die – unter Zugrundelegung der sozialpsychologischen Ansätze – die Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien auf der Basis von Zielvereinbarungen ermöglichen können.

ad (1): Die Rekonstruktion des tayloristischen Steuerungsmodells strategischer Unternehmensplanung arbeitet die Formalisierung der Entwicklung von Strategien einerseits sowie die Unverbundenheit von Strategieentwicklung und -umsetzung andererseits als wesentliche Problemfelder heraus. Die mangelhafte Einbindung von Organisationsmitgliedern unterer Ebenen und ihrer Zielvorstellungen zeichnet sich als wesentlicher Ursprung dieser Defizite ab.

ad (2): Die beiden genannten Problemkreise formen den Ausgangspunkt für die Prüfung der Frage, inwiefern die Balanced Scorecard tragfähige Lösungsmuster zur Bearbeitung dieser Mängel erkennen lässt. Die Untersuchung ist auf drei Ebenen angelegt: Neben konzeptionellen Aspekten und vorliegenden empirischen Befunden werden ergänzende Aussagen zu Erfahrungen mit dem Vorläufer Management by Objectives zugrunde gelegt und analysiert. Zentrales Ergebnis dieser Funktionsprüfung ist, dass die Balanced Scorecard im Grundsatz im tayloristischen Steuerungsmodell strategischer Unternehmensplanung verhaftet bleibt, indem Chancen zur Einbindung

von Organisationsmitgliedern unterer Hierarchieebenen in die strategische Unternehmensplanung nicht hinreichend genutzt werden.

ad (3): Grundlagen dieser Begrenzungen werden in der mangelnden theoretischen Durchdringung der Balanced Scorecard verortet. Der interdisziplinäre Einbezug sozialpsychologischer Theorien erfolgt mit dem Ziel, weiterführende Hinweise auf grundsätzliche Anforderungen an eine strategische Unternehmensplanung auf der Basis von Zielvereinbarungen zu gewinnen. Im Zentrum stehen die Zielsetzungstheorie, die Selbstregulationstheorie und die Selbstbestimmungstheorie.

Die Zielsetzungstheorie liefert vor allem ergänzende und konkretisierende Hinweise. Kerngedanken der Zielsetzungstheorie, wie das Setzen herausfordernder und präziser Ziele, sind bereits in der Balanced Scorecard verankert, ohne dass sie einen expliziten Bezug auf diesen theoretischen Ansatz nimmt. Die in der Zielsetzungstheorie ermittelten Moderatorvariablen ergeben zudem einige weiterführende Hinweise für die Balanced Scorecard. Als entscheidende Friktion ist jedoch anzuführen, dass die Zielsetzungstheorie die positive Wirkung des Setzens von spezifischen und herausfordernden Zielen in Bezug auf Individuen allgemein benennt, in Praxisbezügen der Balanced Scorecard jedoch Personen unterer Ebenen z. T. gänzlich aus diesem Prozess ausgeschlossen werden.

Die Selbstregulationstheorie als Ergänzung der Zielsetzungstheorie beschäftigt sich näher mit dem Vorgang, durch den eine Person die jeweiligen Handlungsschritte vom Setzen eines Ziels bis zu seiner Erreichung steuert. Um in diesem selbstregulierenden Prozess der Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Selbstreaktion Ursachen über mögliche Diskrepanzen der (Teil-) Zielerreichung feststellen zu können, werden informative Rückmeldungen über Teilziele und kontextbezogene Informationen bedeutsam. Dabei erscheint mit Blick auf die Balanced Scorecard eine alleinige Ausrichtung auf Kennzahlen wegen ihrer geringen Aussagekraft ungeeignet. Selbstwirksamkeit – das aufgabenspezifische Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit – stellt im Rahmen der Selbstregulationstheorie die zentrale moderierende Variable zwischen Zielsetzung und Leistung dar. Fragt man weiter nach Einflussmöglichkeiten auf Selbstwirksamkeit, so werden für die Balanced Scorecard vor allem unterstützendes Führungsverhalten und ein förderliches Organisationsklima relevant.

Die Selbstbestimmungstheorie eröffnet für Fragen strategischer Unternehmensplanung auf der Basis von Zielvereinbarungen wesentliche neue Einsichten, indem sie die Charakteristika der Ziele selbst in den Mittelpunkt stellt. Auf diese Weise wird eine grundlegende Verkürzung von Aussagen der Zielsetzungs- und Selbstwirksamkeitstheorie konstruktiv bearbeitet, da beide unabhängig von den Zielinhalten davon ausgehen, dass es zur Zielrealisierung ausreicht, lediglich präzise und herausfordernde Ziele zu setzen und sich selbst fähig zu fühlen, diese auch erreichen zu können. Gemäß der Selbstbestimmungstheorie müssen Ziele zusätzlich einer Befriedigung der psychologischen Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit genügen, damit sie als motivierend empfunden werden, die Entwicklung des Selbst unterstützen und Zielsetzungswirkungen überhaupt entfaltet werden können. Verbindet man diese grundsätzlichen Überlegungen mit der Balanced Scorecard, ergeben sich wesentliche Friktionen, die erhebliche konzeptionelle Erweiterungen erfordern: Kontrafaktisch zu vorherrschenden betriebswirtschaftlichen Gestaltungsmustern

legen die Aussagen der Selbstbestimmungstheorie es nahe, Organisationsmitglieder unterer Ebenen systematisch in die Entwicklung von Strategien einzubinden.

ad (4): Die theoretischen Darlegungen bilden den weiteren Ansatzpunkt für die Frage nach der Gestaltung einer organisatorischen Basis, die den sozialpsychologischen Anforderungen mit Blick auf die Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien auf der Basis von Zielvereinbarungen genügt. Handlungsmöglichkeiten öffnende interaktionale und strukturelle Führung werden hierbei als notwendige, aufgrund fehlender institutioneller Absicherung letztlich aber nicht hinreichende Bedingungen herausgearbeitet. Mit diesen Begrenzungen geraten weiterführend Fragen der Verfassungsmitbestimmung in den Blick. Die empirisch belegte geringe Reichweite praktizierter Mitbestimmung verweist allerdings darauf, dass unter gegebenen Bedingungen von Unternehmensverfassung inhaltliche Selbstbestimmung auf Verkrustungen von Strukturen und Prozessen stößt. Vor dem Hintergrund dieses Ergebnisses wird der Schluss nahe gelegt, das partizipatorische Potential einer auf Öffnung von Handlungsmöglichkeiten gerichteten interaktionalen und strukturalen Führung in langfristiger Perspektive als Chance zu begreifen: Eine zunächst ungeplante Beteiligungsdynamik könnte durch eine zunehmend positive Bewertung ihrer betriebswirtschaftlichen Funktionalität zu einer erwünschten Norm der Unternehmensleitung auf-rücken und dadurch sukzessive institutionalisiert werden.

### **3. Ergebnis und weiterführende Perspektiven**

Insgesamt ist die Arbeit als erster Entwurf von Gedanken zu den Bedingungen einer strategischen Unternehmensplanung auf der Basis von Zielvereinbarungen zu verstehen, die zunehmend Aspekte der Selbstbestimmung einzubeziehen versucht. Zwar ergeben sich mit einer Orientierung auf verstärkte Selbstbestimmung ambivalente Spannungsfelder in der Gestaltung strategischer Unternehmensplanung. Jedoch wäre es vor dem Hintergrund der gravierenden Mängel des tayloristischen Steuerungsmodells leichtfertig, die wirksame Initiierung und perspektivische Weiterentwicklung von Bedingungen für eine an Selbstbestimmung orientierte strategische Unternehmensplanung auf der Basis von Zielvereinbarungen pauschal als zu anspruchsvoll oder in ihrer Bewältigung zu schwierig zurückzuweisen. Das Ergebnis der Arbeit verdeutlicht, dass – trotz sich abzeichnender Ambivalenzen – Gestaltungsspielräume für Neuorientierungen existieren, die sowohl mit Blick auf eine Verbesserung der Effizienz und Effektivität von Strategien als auch in Bezug auf die Entwicklung des Selbst von Organisationsmitgliedern aktiv genutzt werden könnten. Der in der Arbeit angelegte interdisziplinäre Vorschlag zur Vergegenwärtigung von Handlungsspielräumen unter Beachtung einer im betriebswirtschaftlichen Bezugsrahmen definierten Bestandssicherung von Unternehmen ist somit auch als grundlegender Versuch einer Wiedergewinnung der Argumentationszugänglichkeit von vorherrschenden Denkmustern über strategische Unternehmensplanung zu verstehen.