

4.1 Erfolgreiche Bewältigung komplexer Veränderungsprozesse mit Hilfe der Balanced Scorecard

Das Konzept der Balanced Scorecard

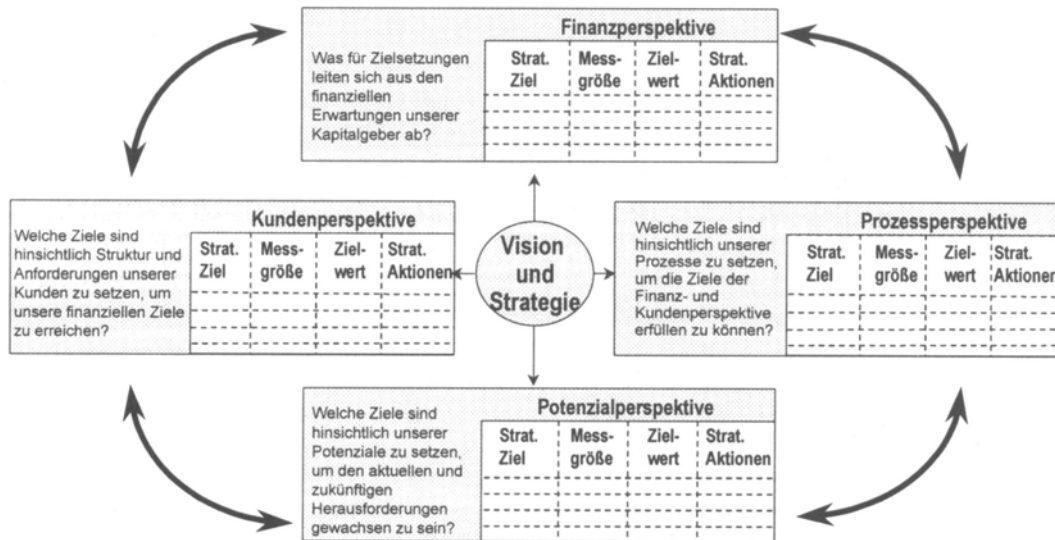
Das Konzept der Balanced Scorecard wurde von Prof. Robert S. Kaplan (Harvard University) und David P. Norton (Unternehmensberater) in Zusammenarbeit mit Vertretern aus der Industrie Anfang der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts in den USA entwickelt. Ins Deutsche übersetzen lässt sich Balanced Scorecard in etwa mit „*ausgewogener Berichtsbogen*“.

Die Balanced Scorecard ist ein moderner Managementansatz, welcher einen Weg bietet, die Umsetzungswahrscheinlichkeit beabsichtigter Strategien zu erhöhen, indem Ziele aus den Strategien abgeleitet werden und durch Messgrößen, Zielwerte und Aktionsprogramme konkretisiert werden:



Arbeitsfeld Organisationsentwicklung

Alle Ziele, Messgrößen und strategischen Aktionen werden jeweils einer konkreten Betrachtungsweise, der sog. Perspektive, zugeordnet. Dies ist der folgenden Abbildung zu entnehmen:

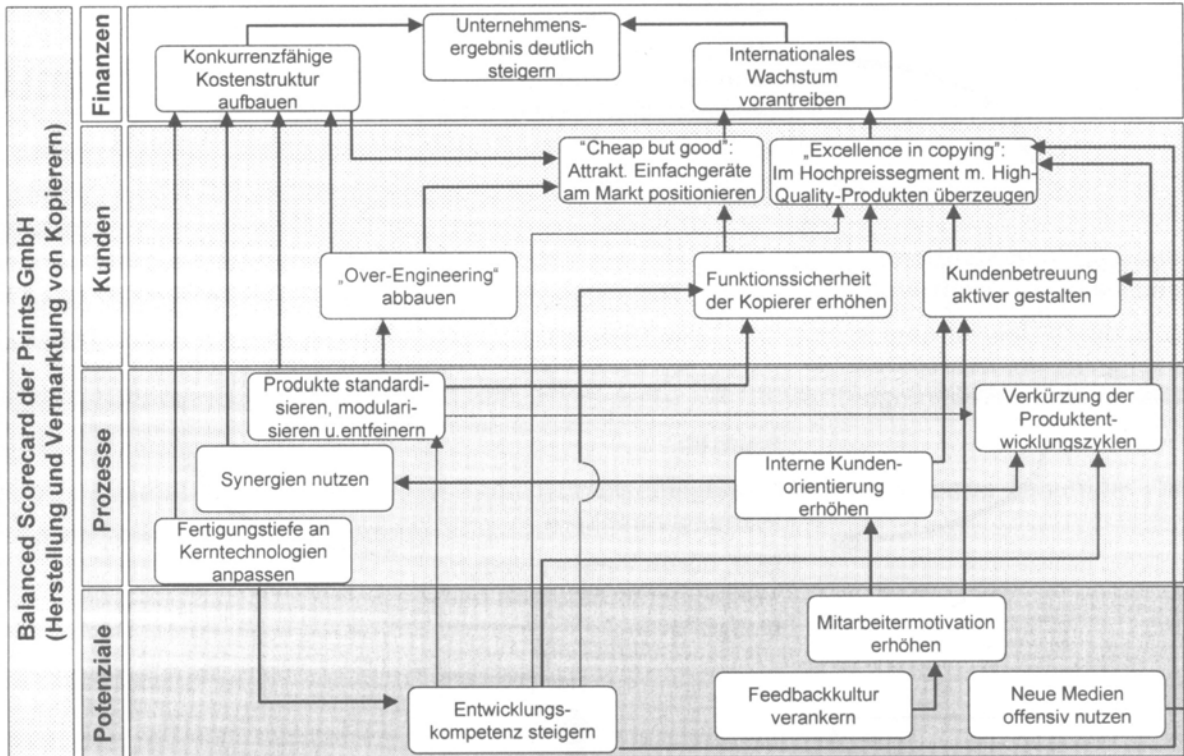


Quelle: Horvath und Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart, 2000, S. 11

Die gleichgewichtige Berücksichtigung der vier Perspektiven bei der Ableitung der strategischen Ziele führt zu einem ausgewogenen („balanced“) Zielsystem („Scorecard“). Das Denken in Perspektiven soll eine einseitige Sichtweise bei der Ableitung und Verfolgung von Zielen vermeiden helfen. Die Begründer der Balanced Scorecard schlagen hierfür die vier folgenden **ausgewogenen Perspektiven** vor: - Finanzperspektive - Kundenperspektive – Prozessperspektive - Potenzialperspektive.

Die vier Perspektiven werden nicht isoliert voneinander betrachtet, sondern in Ursache-Wirkungsketten eingebunden und so eng miteinander verzahnt (vgl. Kaufmann, 2002, S. 38). Die Umsetzung eines strategischen Ziels fördert das Erreichen anderer Ziele. Es sollen nicht alle denkbaren Verknüpfungen dargestellt werden, sondern nur die strategisch beabsichtigten **Ursache-/Wirkungsketten**. Die Identifikation dieser teilweise sehr komplexen wechselseitigen Beziehungsgeflechte bilden das Herzstück der Balanced Scorecard. Hierbei zeigen sich oftmals die noch immer unterschiedlichen Auffassungen der Beteiligten über Ursache und Wirkung. Die notwendige Konsensfindung kann nur im Rahmen intensiver offener Kommunikation erreicht werden. Durch das Denken in Perspektiven und Verknüpfen von Perspektiven können die wesentlichen Zusammenhänge im Hinblick auf die Umsetzung der Strategie in einem übersichtlichen System dargestellt werden. Erst durch die Dokumentation der Ursache-/Wirkungsketten auf drei bis vier Seiten wird die Strategie vollständig beschrieben. Ziel ist wiederum die **offene vertrauensvolle Kommunikation** mit Feedback und mit der Erreichung eines Konsenses, wie die als verbindlich vereinbarte Strategie am besten umgesetzt werden kann.

Arbeitsfeld Organisationsentwicklung

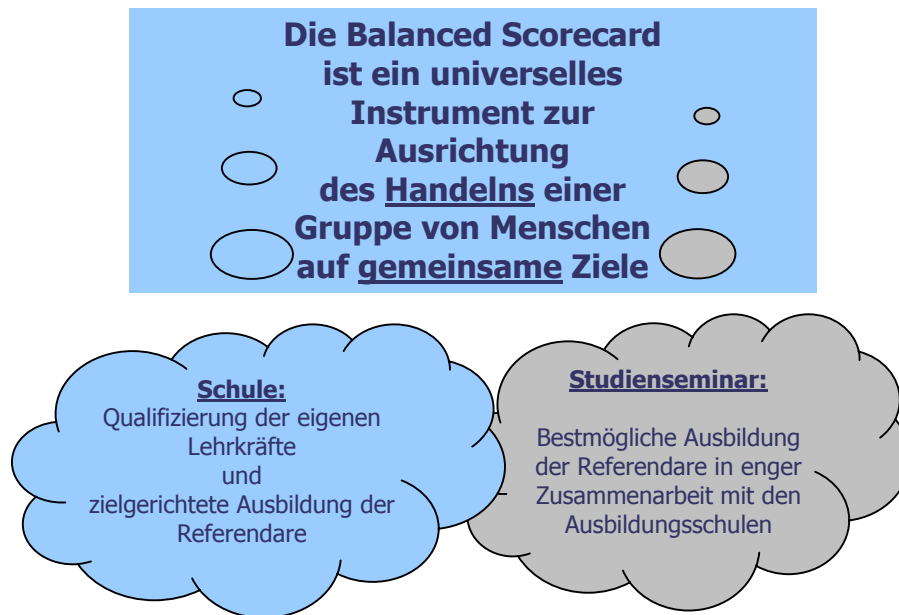


Quelle: Horváth & Partner (Hrsg.) 2000: Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart, S.13

Arbeitsfeld Organisationsentwicklung

Wie lässt sich nun das Konzept der Balanced Scorecard auf Schule und Studienseminar übertragen?

Eine notwendige Gelingensbedingung ist die Schaffung gemeinsamer Ziele:



Dieses gemeinsame Verständnis sollte im Leitbild festgehalten sein, da das Leitbild anschließend zur Formulierung der Ziele und der folgenden Aufgaben wird.

Welchen Nutzen hat die Balanced Scorecard für die Entwicklung der beteiligten Institutionen?

- Die in den meisten Schulen und Studienseminaren vorhandenen Leitbilder werden ernst genommen, indem hieraus das weitere Tun abgeleitet wird.
- Es werden Strategien entwickelt, an denen sich ausgerichtet wird, um die Ziele zu formulieren
- Die häufig zu beklagende Lücke zwischen Strategie und konkreter Maßnahmen wird durch den Strategieplan geschlossen.
- Mit dem Strategieplan wird die Kooperation und Kommunikation im Kollegium zielgerichtet erleichtert und gefördert.
- Durch Kommunikation wird das Mitdenken, Mitverantworten und das zielorientierte Handeln aller Kollegen erreicht.
- Die Bereitschaft zur Veränderung wird gestützt, weil alle Kollegen in den Prozess der Organisationsentwicklung einbezogen werden

Wie könnte dieser Prozess der Organisationsentwicklung mit Hilfe der Balanced Scorecard aussehen? Wie könnte er abgebildet werden? Wie kann erreicht werden, dass dieser Prozess des Wandels gelebt und kommuniziert wird? Wie können kontinuierliche Verbesserungsprozesse erreicht werden?

Arbeitsfeld Organisationsentwicklung

Die folgende Darstellung ist unser erster Versuch, das Konzept der Balanced Scorecard auf die Organisationsentwicklung von Schule und Studienseminar zu übertragen. Dieser Entwurf soll andeuten, wie wir uns eine systematisch und planvoll gesteuerte Organisationsentwicklung vorstellen.

Die Vision

Schüler und Referendare werden für ihre berufliche Zukunft von uns optimal vorbereitet.

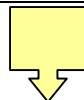


Die Mission

Schule und Studienseminar begreifen sich als Dienstleistungsunternehmen, deren Sinn und Zweck darin besteht, für ihre Adressaten die Leistungen zu erbringen, die für eine erfolgreiche berufliche Tätigkeit und für ein verantwortungsbewusstes, sinnerfülltes Leben in der sozialen Gemeinschaft erforderlich sind.

Es gelten folgende **Grundsätze für die Organisationsentwicklung**:

- Die Strukturen orientieren sich an den **Strategien**, nicht an den bestehenden Prozessen.
- Die **Ziele** werden aus der Strategie abgeleitet.
- Die **Maßnahmen** richten sich konsequent an den Zielen aus.
- Durch **Messgrößen** wird der Grad der Zielerreichung evaluiert.
- Die **Aktionen zur Umsetzung** werden erfasst und veröffentlicht.
- In einem **Strategieplan** wird der gesamte Umsetzungsprozess der Strategien in konkrete Aktionen fortlaufend dokumentiert.



Das Leitbild

Institution Schule als lernende Organisation	Institution Studienseminar als Pädagogisches Innovationszentrum der Region
versteht sich nicht als Anstalt, in der es um die reine Stoffvermittlung geht, sondern als ein Ort, an dem die Lehrkräfte Lernumgebungen schaffen, in denen sich die Lernenden in einem aktiven Prozess Wissen aneignen.	<ul style="list-style-type: none"> - konzentriert sich auf die Lehrerausbildung in der 2. Phase. - arbeitet eng mit den Ausbildungsschulen zusammen.

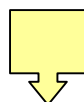
Arbeitsfeld Organisationsentwicklung

<p>Sie erwerben Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Gestaltung und Bewältigung zukünftiger Lebenssituationen notwendig sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ist für die Lehrkräfte ein Arbeitsplatz, an dem sie sich in enger Zusammenarbeit (Teamarbeit) auf der Basis curricularer Vorgaben mit den Zielen ihres Unterrichts auseinander setzen. Sie treffen Entscheidungen über Lernziele und Kompetenzen, Lernsituationen, Lerninhalte und Methoden in einem kritisch-konstruktiven Prozess der schulinternen Curriculumentwicklung. - entwickelt sich in einem Prozess kontinuierlicher Verbesserungen weiter und stellt sich flexibel auf Veränderungen aus der Umwelt ein. 	<ul style="list-style-type: none"> - übernimmt Aufgaben der Lehrerweiterbildung. - optimiert Qualifizierungsprozesse von Lehrern und Referendaren in einer modularisierten Aus- und Weiterbildung.
--	--



Die Strategie

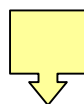
<p>Sicherung der Ausbildung im Dualen System durch Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der berufsbildenden Schulen gegenüber der Konkurrenz durch freie Bildungsträger</p> <p>Verbesserung der Ausbildungsprozesse von Schülern und Referendaren durch intensivierte und institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen Ausbildungsschulen und Studienseminar</p> <p>Bessere Ausschöpfung der vorhandenen Ressourcen durch gezielte Nutzung von Synergieeffekten bei der Lehreraus- und -weiterbildung</p>
--



Ziele:

Arbeitsfeld Organisationsentwicklung

Institution Schule als lernende Organisation	Institution Studienseminar als Pädagogisches Innovationszentrum der Region
<ul style="list-style-type: none"> - Unterrichtsqualität steigern - Kompetenzen der Lehrkräfte fortlaufend verbessern und insb. die für die Curriculumentwicklung erforderliche Qualifikation aufbauen - Fähigkeit und Bereitschaft zur Teamarbeit fördern - Austausch von Informations- und Unterrichtsmaterialien durch geeignete Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten fördern - Prozesse optimieren <ul style="list-style-type: none"> o Erforderliche Räumlichkeiten zur Verfügung stellen o Personaleinsatz flexibler gestalten o Dispositionsspielräume für Lehrerteams bei der Stundenplanung - Gezielte Personalentwicklung betreiben - Vertrauenskultur entwickeln - Motivation und Einsatzbereitschaft der Lehrkräfte unterstützen - Burn-out-Syndrom und innerer Kündigung vorbeugen 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität der Lehrerausbildung erhöhen - Standards für die Ausbildung und für die Beurteilung der Referendare anwenden - Kompetenzen der Ausbilder durch Selbststudium, Fortbildung und betriebliche Praktika fortlaufend verbessern - Seminarinterne Zusammenarbeit und Informationsaustausch optimieren - Zusammenarbeit mit den Ausbildungslehrern initiieren und fördern - personelle Netzwerke in der Region aufbauen - Motivation und Einsatzbereitschaft der Fachleiter unterstützen - Burn-out-Syndrom und innerer Kündigung vorbeugen



Maßnahmen

Maßnahmen

Erweiterte Schulleitung	Lehrer	Fachleiter und Referendare	Erweiterte Seminarleitung
ORGANISATIONSENTWICKLUNG	CURRICULUMENTWICKLUNG	CURRICULUMENTWICKLUNG	ORGANISATIONSENTWICKLUNG
<ul style="list-style-type: none"> - eine Kultur wechselseitiger Anerkennung und Unterstützung schaffen - günstige Rahmenbedingungen für Teamarbeit schaffen - finanzielle Mittel zur Verbesserung der Ausstattung von Fachräumen bereitstellen - Möglichkeiten zur Mitgestaltung der Stundenpläne durch die Lehrerteams einräumen - einen Arbeitskreises Schule-Wirtschaft einrichten 	<ul style="list-style-type: none"> - ein schulisches Curriculum erstellen - das Lernfeldkonzept umsetzen 	<p style="background-color: #ffff00;"><u>Kompetenzentwicklung zur Unterrichtsvorbereitung und –durchführung, u.a.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse und Interpretation lernfeldorientierter Rahmenlehrpläne und Richtlinien - Erfassung der Anforderungen externer Abschlussprüfungen - Exemplarische Entwicklung von Makrosequenzen - Gestaltung von Lernsituationen und Modellierung komplexer Ausgangssituationen - Konstruktion von Lernmaterialien und Gestaltung von Aufgabenblättern 	<p>Organisatorische Voraussetzungen schaffen</p>
	TEAMENTWICKLUNG	TEAMENTWICKLUNG	
	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit in Lehrerteams - Zielvereinbarungen treffen 	<ul style="list-style-type: none"> - Förderung der Teamfähigkeit der Referendare durch entsprechende Arbeitsorganisation in den Fachseminaren - Durchführung gemeinsamer Arbeitssitzungen von Ausbildungslehrern, Referendaren und Fachleitern - Vorbereitung und Durchsetzung von Innovationen in Fachleiterteams 	
	KOOPERATION UND KOMMUNIKATION	KOOPERATION UND KOMMUNIKATION	PERSONALENTWICKLUNG
PERSONALENTWICKLUNG	Wissensmanagement	Wissensmanagement	<p>Strategieorientierte Personalentscheidungen treffen und Umsetzung verfolgen</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Strategieorientierte Personalentscheidungen treffen und deren Umsetzung verfolgen - Mitarbeitergespräche führen - finanzielle Mittel für Fortbildungsmaßnahmen und Fachliteratur zum Selbststudium bereitstellen 	<ul style="list-style-type: none"> - eine schulinternen Kommunikationsplattform nutzen - Aktive Teilnahme an regionalen Netzwerken - Informationsbeschaffung durch internetbasierte Kompetenzforen - Auseinandersetzung mit aktueller Fachliteratur 	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzung einer seminarinternen Kommunikationsplattform - Aktive Teilnahme an regionalen Netzwerken - Informationsbeschaffung durch internetbasierte Kompetenzforen Auseinandersetzung mit aktueller Fachliteratur 	
	Kooperation mit Ausbildungsbetrieben		
	<ul style="list-style-type: none"> - den Arbeitskreises Schule-Wirtschaft nutzen, um Kontakte zu Ausbildungsbetrieben herzustellen und zu pflegen 		