

4 Verzahnung von Curriculum-, Schul-, Personal- und Unterrichtsentwicklungsprozessen in einem ganzheitlichen Lernprozess

Ausgehend von unseren Erfahrungen der curricularen Entwicklungsarbeiten in interinstitutionellen Teams befassten wir uns im Arbeitsfeld Organisationsentwicklung u. a. mit der folgenden Frage:

Wie ist es möglich, die Veränderungsprozesse in den unterschiedlichen Institutionen so fest zu halten, dass die Mitarbeiter, neue Mitarbeiter und Externe möglichst schnell ein umfassendes Bild über die Organisation und über seine Veränderungsprozesse erhalten?

Wir warfen den Blick auf die unternehmerische Praxis, da sich auch hier die gleichen Fragen stellen. Dort hat seit einigen Jahren die **Balanced Scorecard** als ganzheitliches Managementinstrument Eingang gefunden. Das Konzept wird von Industrieunternehmen gleichermaßen wie von Handelsunternehmen und Dienstleistern eingesetzt. Schätzungen zufolge ist bereits bei 60% der Fortune-1.000-Unternehmen die Balanced Scorecard im Einsatz. Großunternehmen wie ABB Schweiz, Bahlsen, BASF, Deutsche Bank AG, Lufthansa AG, Siemens AG haben die Scorecard in ihrem Unternehmen bereits erfolgreich implementiert.. Auch in mittelständischen Unternehmen wird die Balanced Scorecard zunehmend an Bedeutung gewinnen. Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung wird momentan die Anpassung des Instruments der Balanced Scorecard an die Anforderungen mittelständischer Unternehmen untersucht. Der Leiter Controlling/Finanzen eines teilnehmenden Pilotunternehmens bestätigte die erfolgreiche Einführung dieses Instrumentariums: "Wir haben geredet, geredet und noch mal geredet. Aber jetzt ist alles klar. Jetzt freuen wir uns richtig auf jede Veränderung, die kommt. - Denn wir sind gespannt, wie es funktioniert."

In der Managementpraxis hat die Scorecard auch bei externen Kreditgebern erhöhtes Interesse gefunden." Durch Basel II geraten gerade mittelständische Unternehmen gegenüber ihren Kreditinstituten in die Beweislast. Sie müssen nicht nur finanzielle Kennzahlen offen legen, sondern auch zeigen, dass ihre Strategie konkret formuliert, ständig gemessen, überprüft und gegebenenfalls begründet verändert bzw. optimiert werden kann. Vor diesem Hintergrund wird mittelständischen Unternehmen seitens der Kreditgeber die Einführung der Balanced Scorecard empfohlen. Auch der öffentliche Sektor wird zunehmend auf das Konzept der Balanced Scorecard aufmerksam und überprüft ihren Einsatz. Aufgrund ihrer systemischen Einfachheit ist es möglich, die Balanced Scorecard mit weiteren Managementkonzepten zu kombinieren, beispielsweise dem bereits in vielen Unternehmen eingesetzten europäischen Excellence Model der European Foundation for Quality Management (EFQM).

Es zeigt sich eine gewisse Parallelität zwischen Unternehmen der Privatwirtschaft und dem öffentlichem Bereich. Auch die niedersächsischen Schulen unterliegen mit dem Erlass bezüglich der einzuführenden Qualitätsentwicklung der externen Prüfung. Mit der bereits vielerorts initiierten Einführung des EFQM-Modells besteht die Möglichkeit, das Modell der Balanced Scorecard in das EFQM-Modell zur Qualitätsentwicklung zu integrieren.

¹ SBS- Sustainable Balanced Scorecard – Ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt des RKW Hessen e.V. im Verbund mit drei Fachhochschulen und drei Beratungsexperten/innen.



Auch in der Schule und in Studienseminaren geht es in erster Linie darum, bei den Mitarbeitern die Bereitschaft für Veränderungen zu erzeugen und sie für Neuerungen zu begeistern.

Während für den Schulentwicklungsprozess auf EFQM-Basis (nach einer verhältnismäßig intensiven Ist-Analyse) die Identifizierung von Verbesserungspotenzialen und die Priorisierung erforderlicher Verbesserungsmaßnahmen im Mittelpunkt steht, geht des bei der Anwendung der Balanced Scorecard insbesondere darum,

- aus dem Leitbild die wesentlichen Ziele der Institution abzuleiten
- die Haupt-Arbeitsfelder transparent zu machen
- einen Überblick über die angestrebten Ziele zu bekommen
- Die Veränderungen in der jeweiligen Institution zu kommunizieren
- Veränderungsmaßnahmen aufzuzeigen und zu verfolgen

Mit dem Einsatz der Balanced Sorecard ließe sich der Arbeit einen Sinn geben: Frei nach Victor Frankl: "Wenn der Mensch Sinn gefunden hat,… ist er zu Höchstleistungen bereit."

Mit diesem Zitat und dieser Idee haben wir uns zunächst über das Konzept der Balanced Scorecard informiert, uns dann dem nächsten Punkt zugewandt und versucht, das Konzept der BSC auf Schule bzw. Studienseminar zu übertragen.



Weitere Informationen zur Balanced Scorecard

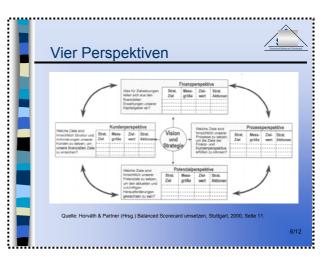












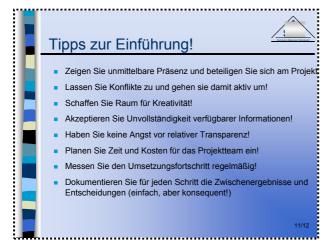


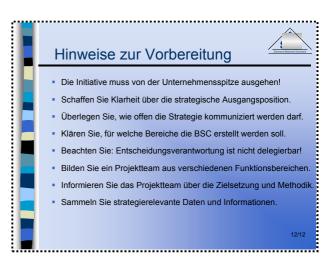














Literaturhinweise zur Balanced Scorecard und zur Umsetzung von Unternehmensstrategien:

Covey, Steven R. (aus dem Amerikanischen von Angela Roethe) (2001): Die sieben Wege zur Effektivität – Ein Konzept zur Meisterung Ihres beruflichen und privaten Lebens, 19. Auflage, Campusverlag, Frankfurt am Main.

Drucker, Peter (1999): Management im 21. Jahrhundert; Econ, Düsseldorf.

Hinterhuber, Hans H. (1992): Unternehmensführung / I Strategisches Denken - Vision * Unternehmungspolitik * Strategie, 5. neubearbeitete Auflage, Walter de Gruyter, Berlin, New York.

Hinterhuber, Hans H. (1992): Unternehmensführung / II Strategisches Handeln – Direktiven * Organisation * Umsetzung, 5. neubearbeitete Auflage, Walter de Gruyter, Berlin, New York.

Horváth & Partner (Hrsg.) (2000): Balanced Scorcard umsetzen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Horváth, Péter (2001): Controlling, 8. vollständig überarbeitete Aufl., Vahlen, München.

Kaplan, Robert S. (aus dem amerikanischen von Peter Horváth und Damir Kralj) (2001): Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorcard, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Kohlöffel, Klaus M. (2000): Strategisches Management / Alle Chancen nutzen – Neue Geschäfte erschließen, Hanser Verlag, München.

Kotter, John P. (Dt. von Beate Darius) (1998): Chaos Wandel Führung – Leading Change, 2. Aufl., Econ, Düsseldorf, München.

Krauthammer, Eric – Hinterhuber, Hans (1999): Wie werde ich und mein Unternehmen die Nr.1?, Hanser, München, Wien.

Malik (1997): Motivation durch Sinn, in: Malik on Management Nr.3/97, Seite 36-54, 5. Jg., Hrsg. MZSG Management Zentrum, St. Gallen.

Martin, Manfred – Pörner, Gabi (1999): Das gesunde Unternehmen – Body * Mind * Managenent – Die neue Stufe der Unternehmensevolution; Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig, München.

Morganski, Bernd (2001): Balanced Scordard auf dem Weg zum Klassiker, Vahlen, München.

o. V. (2002): Unternehmensbewertung/Rating, in: GründerZeiten, Nr. 46, S. 1-4.



Pepels, Werner (2000): Unternehmensführung; Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln.

Probst, Gibert J. B. – Siegwart, Hans (Hrsg.) (1985): Integriertes Management – Bausteine des systemorientierten Managements, Haupt, Bern, Stuttgart.

RKW-Forschungsprojekt zur Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie in kleinen und mittleren Unternehmen (2002): SBS – Sustainable Balaced Scorecard, Hrsg.: RKW Hessen e.V., Kelkheim Taunus, Klarman Druck.

Schroeder, Dr. Ernst F. (2000): Modernes Unternehmens-Controlling – Handbuch für die Unternehmenspraxis, 7. überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen (Rhein).

Senge, Peter M. (1996): Die fünfte Disziplin - Kunst und Praxis der Lernenden Organisation, Seite 75, Klett-Cotta, Stuttgart.

Ulrich, Hans (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln – ein Brevier für Führungskräfte, Haupt, Bern, Stuttgart.

Weber, Jürgen – Schäffer, Utz (1999): Balanced Scorecard & Controlling – Implementierung * Nutzen für Manager und Controller * Erfahrungen in deutschen Unternehmen, Gabler, Wiesbaden.