

5. Organisationsentwicklung -

**strategisch fokussiert, ziel- und ergebnisorientiert voran getrieben,
systematisch durchgeführt, klar strukturiert, gut kommuniziert und erfolgreich.**

Menschen brauchen Sinn, Organisationen brauchen Ziele

Die meisten Menschen suchen in ihrer Arbeit einen **Sinn**. Wenn sie ihren Beruf in einer Organisation ausüben, dann wollen sie wissen, wofür diese Organisationen da ist, welchen **Zweck** sie erfüllt und welche **Ziele** damit verbunden sind.

Lehrerinnen und Lehrer sind von Natur aus Individualisten. Sie haben relativ große Handlungs- und Dispositionsspielräume in der Ausübung ihres Berufs. Sie genießen „pädagogische Freiheit“ und lassen sich „von außen“ ungern sagen, was sie tun sollen und wie sie es tun sollen. Sie haben zwar einen Dienstvorgesetzten, lassen sich aber nicht so einfach „führen“. Da sie selbst tagtäglich im Unterricht letztlich das Sagen haben und große Gruppen von jungen Menschen führen dürfen, sind sie in diesem Sinne auch **Führungskräfte**. Im Unterschied zu den Führungskräften eines Produktions- oder Dienstleistungsunternehmens fehlt den Lehrkräften aber ein klares **Zielsystem der Organisation**, aus dem sich die konkreten Ziele für jedes Mitglied der Organisation eindeutig und leicht ableiten lassen. Lehrer konzentrieren sich auf ihren Unterricht in ihren Klassen.

Wirtschaftliche Organisation, die im Wettbewerb stehen und über deren Leistungen der Markt und damit die Kunden entscheiden, müssen auf die **Wettbewerbsanforderungen** reagieren; sie sind darauf angewiesen, ihre Leistungen laufend zu optimieren und eine bestmögliche Qualität (zu günstigen Preisen in kurzer Zeit) zu liefern. Das gelingt nur, wenn die Organisation und die in ihr stattfindenden Prozesse permanent verbessert werden. **Qualitätsmanagement** und **Prozessorientierung** sind deshalb unverzichtbar und für die Organisation und deren Mitglieder überlebensnotwendig. Die Mitarbeiter kennen in der Regel die Ziele, die es gemeinsam zu erreichen gilt. Sie werden über Ziele und mit Zielvereinbarungen geführt. Diese Ziele werden aus den übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitet bzw. herunter gebrochen. Die Arbeitsplätze sind nur so lange sicher, wie die Organisation ihre Ziele erreicht und die Wertschöpfungsprozesse tatsächlich die Leistungen erbringt, die der Markt honoriert und die Kunden erwarten und wirklich brauchen.

Lehrer sind keine Arbeitnehmer, Lehrer sind Beamte. Sie haben kein Arbeitsplatzrisiko. Ihre Leistungen werden nicht mehr überprüft, wenn sie erst einmal verbeamtet sind (und sich nicht für eine höher dotierte Stelle bewerben). Lehrer genießen das Vertrauen, dass sie ihren Job (aus eigenen, inneren Antrieb) gut machen und das sie dazu bereit sind, ihre berufliche Handlungskompetenz auch durch Weiterbildung auf den erforderlichen neuesten Stand zu halten.

Wie verhalten sich Lehrer, wenn sich die beruflichen Anforderungen ändern, wenn z. B. Ausbildungsberufe neu geordnet werden, wenn neue Rahmenlehrpläne oder Richtlinien erlassen werden, wenn neue Aufgaben in der Schule zu übernehmen sind, wenn sich die Arbeitsplatzanforderungen ändern, weil sich Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft auf die Organisation Schule auswirken? Wie werden diese **Veränderungen** bewältigt und wie werden sie gemanagt? Wie wird der Wandel gestaltet? Die entscheidende Frage lautet dann: **Wie kann es in diesem Prozess der Veränderung gelingen, das Denken, Wollen und Handeln aller Mitglieder der Organisation Schule auf gemeinsame Ziele auszurichten?**

Veränderungen gemeinsam besser bewältigen und den Wandel gestalten

Die Lehrerinnen und Lehrer an den berufsbildenden Schulen sind derzeit mit einer Vielzahl von **(Ver-)Änderungen**, von **Neuerungen**, von **Mehr-Arbeit**, von neuen **Herausforderungen**, neuen Aufgaben und Problemen betroffen:

- Neue Rahmenlehrpläne und Richtlinien müssen umgesetzt werden.
- Schuleigene Curricula sollen erstellt werden.
- Teams werden gebildet.
- Die Kommunikation muss intensiviert werden.
- Lehrer müssen ihre Arbeit anders organisieren.
- Kooperationsplattformen entstehen.
- Die Schulleitung übernimmt mehr und andere Aufgaben.
- Die Schulen stehen unter Druck und die Lehrer in der öffentlichen Kritik.
- Die Organisation Schule wird von der Politik zu Änderungen gedrängt.

Bei all diesen Veränderungen in der Schule sind vier Schwerpunkte erkennbar:

- **Curriculumentwicklung** (und damit Unterrichtsentwicklung)
- **Personal- und Teamentwicklung**
- **Kooperation und Kommunikation.**
- **Organisationsentwicklung** (Schulentwicklung)

Genau das sind die vier thematischen Schwerpunkte im **Modellversuch CULIK**.

Schulentwicklung wird derzeit an den meisten Standorten nach dem EFQM-Modell betrieben. Das grundsätzliche Vorgehen zur Qualitätsverbesserung besteht darin, Qualitätsmerkmale, Gütekriterien, Indikatoren und Standards festzulegen. Der Modellversuch CULIK hat nicht die Schulentwicklung zum zentralen Gegenstand, sondern die **Curriculum-entwicklungsprozesse an Schulen**. Weil die Umsetzung der neuen lernfeldstrukturierten Rahmenlehrpläne der KMK in konkrete Unterrichtsplanung auf der Ebene der einzelnen Schulen zu leisten ist fällt den Schulen und damit den Lehrerinnen und Lehrern die wichtige Aufgabe der Curriulumentwicklung zu. Diese Aufgabe wird aber nur dann erfolgreich zu bewältigen sein, wenn dieser Prozess durch geeignete Qualifizierungs- und Schulentwicklungsprozesse begleitet und gestützt wird. Deshalb wurde im Modellversuch CULIK von Beginn an der systemischen Zusammenhang zwischen der **Organisations-, Personal- und Curriculumentwicklung** betont.

Mit dem Lernfeldkonzept hat sich ein **Wandel im Arbeitsumfeld Schule** vollzogen, der von weiteren Veränderungen begleitet wird. Die Lehrkräfte und die Schulleitungen werden mit neuen Aufgaben konfrontiert. Die Weichen für die Zukunft sind gestellt: Es wird **mehr Selbständigkeit** geben. Die Schule sollen sich entwickeln, sollen Programm machen und ein Profil bilden. Diese Strategie der Restrukturierung und Neuorganisation und die damit verbundenen Ziele erfordern aber auch geeignete Maßnahmen ihrer Umsetzung.

Curriulumentwicklung wird zum Kerngeschäft

Die nach dem **Lernfeldkonzept** gestalteten neuen **Rahmenlehrpläne** (RPL) oder **Richtlinien** (RL) sind nicht nur **curriculare Vorgaben**, die die Lehrer umzusetzen haben; sie sind gleichzeitig ein **Führungsinstrument**, mit dem der Auftraggeber die Lehrkräfte und deren Arbeit eine **Richtung** und einen **Auftrag** gibt: Die Lehrkräfte sind dafür verantwortlich, die im RLP bzw. in den RL genannten **Ziele** zu erreichen. Die aufgeführten **Inhalte** sind bewusst unvollständig und geben nur unzueichende Hinweise für die konkrete inhaltliche Umsetzung der übergeordneten Zielvorgaben. Damit verändert sich die Arbeit des Lehrers. Bevor er die Lerninhalte den Schülern vermitteln kann, muss er sie erst einmal selbst festlegen. Er muss also seine gesamte Unterrichtseinheit inhaltlich und auch methodisch planen. Dazu muss er Makrosequenzen entwerfen, Lernsituationen gestalten, komplexe Ausgangssituationen modellieren, Informationstexte und Arbeitsaufträge formulieren usw. Kurz: Er muss **Curriculumentwicklung** betreiben. Damit sein Unterricht bei den Schülern nicht völlig zusammenhangslos ankommt und im Vergleich mit dem Unterricht der übrigen Kollegen völlig unkoordiniert erscheint, muss er seinen Unterricht mit dem der Kollegen inhaltlich und methodisch abstimmen. Das geht nur im **Lehrer-Team** und erfordert mehr und verbesserte **Kommunikation** und **Koordination**.

Das Lernfeldkonzept eröffnet den Lehrern neue **Gestaltungsmöglichkeiten**; es ist mit hohen Freiheitsgraden verbunden. Mit dieser neuen Freiheit haben aber nicht alle gerechnet. Sie kam für viele ziemlich überraschend und sie trifft deshalb viele unvorbereitet. Leider mussten sich viele Lehrerstudenten in der 1. Phase der Lehrerausbildung vorwiegend mit den Lieblings-theorien und Forschungsschwerpunkten des jeweiligen Lehrstuhlinhabers und seiner Mitarbeiter befassen. Dabei kam die konkrete Vorbereitung auf den Lehrerberuf häufig zu kurz. Nach dem Verständnis vieler Hochschullehrer ist die Vorbereitung auf die Praxis ausschließlich Sache der 2. Phase der Lehrerausbildung. Im Hochschulstudium geht es mehr um die Forschung. Im Studienseminar haben die Fachleiter dann alle Hände voll zu tun, in der verkürzten Ausbildungszeit von eineinhalb Jahren die Referendare auf das Wichtigste in ihrem Beruf vorzubereiten. Ohne die wertvolle Arbeit und Unterstützung durch die enga-gierten und kompetenten Ausbildungslehrer in den Ausbildungsschulen wäre es um die Qualifikation des Lehrernachwuchs schlecht bestellt.

Deshalb wurde im Modellversuchsantrag als Programmelement für Niedersachsen festgelegt, ein „Modell zur Vernetzung schulischer Curriculumentwicklungs- und Qualifizierungsprozesse mit der Ausbildung ins Studienseminar“ zu erproben.

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen den Ausbildungsschulen und den Studienseminaren intensiviert werden muss, damit eine Verständigung über die (gemeinsamen) Ziele sichergestellt ist und ein Austausch über die besten Maßnahmen erfolgen kann, mit denen der Lehrernachwuchs gefördert werden kann. Die angestrebte Vernetzung schulischer Curriulumentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen konnte ansatzweise realisiert werden. An den beiden Standorten Göttingen und Stade sind im Rahmen des Modellversuchs mehrere erfolgreiche Veranstaltungen durchgeführt worden, die deutlich gemacht, wie die Studienseminare ihre Position stärken und die Lehrkräfte im Prozess der Curriculumentwicklung wirkungsvoll unterstützen können. Diese Initiativen müssen jetzt fortgesetzt und verstetigt werden. Es wird jetzt darauf ankommen, ob Einzelmaßnahmen in ein überzeugendes Gesamtkonzept eingeordnet werden können, das dann von allem Beteiligten als sinnvoll anerkannt und unterstützt wird. Die entscheidende Voraussetzung dazu ist die Fokussierung und Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und die Verständigung über die Strategie, an der sich die Maßnahmen zu orientieren haben.

Fokussierung und Ausrichtung auf gemeinsame Ziele

Curriculumentwicklung im Team, Organisationsentwicklung in Schule und Studienseminar, die vielfältigen **Reformmaßnahmen** wie z. B. EFQM, ProReKo, Schul- und Schulprogrammentwicklung, Modularisierung, Standardisierung, alle diese Maßnahmen, die zur Zeit in den Schulen und in den Studienseminaren erfolgen, diese vielen einzelne **Teile** sollten zusammenpassen und ein stimmiges **Ganzes** ergeben.

Damit dies überhaupt möglich wird, brauchen wir eine **Vision**, eine Vorstellung über den Zustand, den wir anstreben. Eine Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber fern genug, um die Begeisterung der Organisation für diese neue Wirklichkeit zu wecken.

Wohin wollen wir? Was ist unser Traum, unsere Vorstellung einer Zukunft, für die es sich lohnt, alles in Bewegung zu setzen, alle Anstrengungen zu mobilisieren, zu denen wir fähig sind? Haben wir eine **Vision**? Können und wollen wir uns begeistern für ein gemeinsames Ziel?

Wer wollen wir sein? Was ist unsere **Mission**? Welchen Zweck erfüllt unsere Organisation? Wozu sind wir da? Wer sind unsere Kunden? Wer sind unsere Auftraggeber? Wer bezahlt uns? Wofür werden wir bezahlt?

An welchen Grundsätzen können und wollen wir uns gemeinsam ausrichten? An welchem **Leitbild** soll sich unser gemeinsames Denken und Handeln ausrichten? Wollen wir uns eine Verfassung geben, mit der wir uns alle voll identifizieren können und die alle wichtigen Grundsätze zum Ausdruck bringt, hinter denen wir stehen und die wir gewillt sind, durch unser Handeln mit Leben zu füllen?

Es macht keinen Sinn, gemeinsam Pläne zu schmieden, wenn über das Ziel keine Einigkeit besteht. Einigkeit in der grundsätzlichen Ausrichtung und Fokussierung auf die Ziele machen den Erfolg. Wenn die Ziele und der Auftrag klar sind, dann muss die Umsetzung gemanagt werden. Man kann aber nichts managen, was man nicht irgendwie messen und überprüfen kann. **Ausrichtung** und **Fokus**, das sind die beiden entscheidenden Dinge im Veränderungsprozess einer Organisation.

Umsetzung der Strategie und Steuerung und Koordination sämtlicher Maßnahmen mit Hilfe einer Balanced Scorecard und eines Strategieplans

Was wir jetzt dringend brauchen ist ein geeignetes **Mittel zur Koordination** aller eingeleiteten oder angestrebten Maßnahmen und Konzepte, damit diese Veränderungen erfolgreich gemanagt werden können. Veränderungsprozesse sind immer komplex, sie greifen in Systeme ein und führen häufig zu ungewollten Neben- und Folgewirkungen (das lehrt uns die Systemtheorie). Deshalb ist eine planvolle, gut strukturierte Vorgehensweise erforderlich, die mit einer hohen Transparenz einher geht und an der sich alle Betroffenen beteiligen können.

Das Konzept der **Balanced Scorecard** (BSC) liefert das Instrumentarium, um die Komplexität der Veränderungen besser bewältigen und steuern zu können. Es handelt sich um eine Managementmethode bzw. um ein Steuerungsinstrument, mit dessen Hilfe die Vision und die Strategie einer Organisation in **messbare Ziele und Aktionen** übersetzt werden kann. Es geht

Arbeitsfeld Organisationsentwicklung

darum, ein abgestimmtes Zielsystem zu entwickeln, Messgrößen festzulegen, geeignete Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Damit kann die häufig zu beklagende Lücke zwischen der Strategie und den konkreten Maßnahmen geschlossen werden.

Ein wesentliches Prinzip dieser Übersetzung liegt darin, eine **Ausgewogenheit** (die Balance) aller relevanten Aspekte zu wahren. Diese Ausgewogenheit wird unter anderen dadurch gewährleistet, dass alle Mitglieder der Organisation in den Prozess eingebunden werden und dadurch ihre jeweilige Sichtweise und ihre Kompetenzen einbringen können. **Kooperation, Kommunikation** und **Teamarbeit** sind für die Entwicklung und Anwendung der BSC unverzichtbar.

Eine **Strategie** gibt an, wie eine Organisation ihre Ziele erreichen will. Die Balanced-Scorecard-Strategy Map (der „Strategieplan“) stellt einen Bezugsrahmen zur Verfügung, um zu illustrieren, wie die Strategie die angestrebten Ziele mit konkreten Maßnahmen, Aktionen und Prozessen verbindet. Dazu müssen die entscheidenden Ursache-Wirkungsbeziehungen berücksichtigt werden.

Organisationen, die inzwischen die Balanced Scorecard (BSC) implementiert haben, folgen fünf **Managementprinzipien**, um ihren Aufbau und sämtliche Abläufe „strategiefokussiert“ umzugestalten:

1. Die Strategie wird in operative Begriffe übersetzt,
2. die gesamte Organisation wird an der Strategie ausgerichtet,
3. die Strategie wird zu jedermanns täglich Job, d.h. jedes Mitglied kennt die Strategie und hat die Aufgabe, zur erfolgreichen Umsetzung dieser Strategie seinen Beitrag zu leisten,
4. die Strategie wird zu einem kontinuierlichen Prozess gemacht, den es laufend zu verbessern gilt,
5. der Wandel wird durch Führung organisiert.

Die **erfolgreiche Strategieumsetzung** ist durch drei Komponenten gekennzeichnet, die in folgender Formel zum Ausdruck gebracht werden können:

Durchschlagender Erfolg = die Strategie genau beschreiben + die Strategie managen

Die **Philosophie der drei Komponenten** ist einfach:

- Man kann nicht managen (dritte Komponente), was man nicht messen kann (zweite Komponente).
- Man kann nicht messen, was man nicht beschreiben kann (erste Komponente).

Deshalb lässt sich die Formel wie folgt umformulieren:

Durchschlagender Erfolg =

Strategie-Plan + Balanced Scorecard + strategiefokussierte Organisation

Die gemachten Erfahrungen im Modellversuch CULIK legen für uns den Schluss nahe, aufgrund der hohen Komplexität durch die Verzahnung von Curriculum-, Team- und Organisationsentwicklung in Schule und Studienseminar auf dieses Managementkonzept zurück zu greifen.