

Strategische Schulentwicklung

Transparenz schaffen mithilfe der Balanced Scorecard

Bei der »Balanced Scorecard« (BSC geht es darum, Transparenz bezüglich des Leistungserstellungsprozesses herzustellen, um dadurch umfassende Steuerungsinformationen und -möglichkeiten zu erhalten. Sie besteht aus zwei Komponenten, die im Folgenden - mit Bezug auf die Einzelschule genauer beschrieben werden: das Kennzahlensystem und das Managementsystem.

Christine Schneider

Peter-Paul-Cahensly-Schule, Limburg

Der Begriff BSC wird in der Literatur mit »ausgewogene Ergebnistafel« oder »ausgewogener Berichtsbogen« übersetzt und wurde Anfang der 90er-Jahre von Robert Kaplan und David Norton entwickelt.

Skizzierung der Ausgangslage

Seit dem Vorliegen der Ergebnisse der PISA-Studie ist das Qualitätsbewusstsein der Öffentlichkeit an Bildungsfragen gestiegen, ebenso wie das Interesse der Wirtschaft an den Leistungen der Schulen. Zeitgleich hält angesichts leerer öffentlicher Kassen auch betriebswirtschaftliches Gedankengut Einzug in die Schulen: Die Effizienz und Effektivität von Bildungseinrichtungen steht auf dem Prüfstand und es werden Forderungen nach öffentlicher Rechenschaftslegung erhoben.

Die Politik gesteht den Schulen größere Freiräume zu (Dezentralisierung) und schafft hier für die notwendigen gesetzlichen Grundlagen. So wird durch § 127b des Hessischen Schulgesetzes die einzelne Schule aufgefordert, durch die Erstellung eines individuellen Schulprogramms »... den Rahmen, in dem sie ihre pädagogische Verantwortung für die eigene Entwicklung und die Qualität ihrer pädagogischen Arbeit wahrnimmt ...«, selbst zu gestalten und sich ihr eigenes, unverwechselbares Profil zu geben. Konkret bedeutet dies, dass im Zuge der Dezentralisierung von Aufgaben und Verantwortung die Anforderungen an Selbstständigkeit, Selbstorganisation sowie die Koordinations- und Kommunikationsfähigkeit der Einzelschule wachsen.

Die skizzierten Herausforderungen decken sich mit den zentralen Themenstellungen von Unternehmen in einer sich ständig wandelnden Umwelt: Es sind die Fragen danach, wie der erfolgreiche Umgang einer Organisation mit Veränderungen geplant und gesteuert (change management) und wie der entscheidende Erfolgsfaktor der Mitarbeiter motiviert werden kann, die Organisationsziele engagiert zu verfolgen. Daher - so der hier formulierte Vorschlag - lohnt ein Blick auf die, betriebswirtschaftlichen Instrumente, um Anregungen für die Gestaltung des sich vollziehenden Paradigmenwechsels zu erhalten.

Kennzahlensystem visualisiert Operationalisierung der Strategie

Im Mittelpunkt der BSC steht die zielgerichtete Umsetzung einer (Unternehmens-)Strategie. Damit erscheint die Übertragung der BSC in den schulischen Kontext unmittelbar zweifelhaft, weil zunächst zwei Fragen zu beantworten sind: Die erste lautet: »Verfügen Schulen über Strategien?« und die zweite, grundsätzlichere: »Brauchen Schulen überhaupt Strategien?«. Beginnend mit der zweiten Fragestellung geben Norton/Kaplan einen Hinweis, der gerade für Schulen interessant sein dürfte, nämlich dass »... Strategien einerseits Informationen darüber geben, was zu tun ist und aber auch was nicht zu tun ist ...« (Norton/Kaplan 2001, 119). Dies erscheint im Zusammenhang mit dem Vorliegen des Referenzrahmens Schulqualität und der Diskussion um zu etablierende

Qualitätsmanagementsysteme ein weiterführender Hinweis zu sein, da sich jede Schule mit der Frage auseinandersetzen muss, in welchem der dort jeweils festgelegten Qualitätsbereiche sie ihre Arbeit beginnen will. Das heißt die Formulierung einer Strategie bedeutet nicht nur die Klärung der Frage, welche Veränderungsziele aufschulstrategischer Ebene überhaupt erreicht werden sollen, sondern berücksichtigt zugleich die Tatsache, dass Personelle, materielle und finanzielle Ressourcen und Kapazitäten begrenzt sind.

Sicherlich verfügen Schulen über Strategien, selten vermutlich allerdings um explizit formulierte, konkrete oder gar operationalisierte Aussagen zu den Entwicklungsabsichten in mittel- und langfristiger Sicht. Mithilfe der BSC lassen sich Strategien organisationsbezogen aus verschiedenen Perspektiven beleuchten. Das Hessische Kultusministerium hat folgende sieben Perspektiven als strategisch relevant in den Blick genommen, die den Handlungsrahmen der Schule definieren:

- Leistungswirkungen
- Umfeldbedingungen
- Leistungsmerkmale
- Prozessqualität
- Mitarbeiterperspektive
- Kundenperspektive
- Wirtschaftlichkeit/Finanzen

(siehe Schulverwaltung HE/RP Nr. 6/ 2006)

Jede Perspektive wird - schulindividuell - durch die Formulierung von strategischen Zielen, d. h. aus der Strategie abgeleitet, ausdifferenziert. Ihr Bedingungs Zusammenhang wird durch so genannte Ursache-Wirkungsketten dargestellt, um die Konsistenz der Strategie sicherzustellen und die wechselseitigen Wirkungsverhältnisse hervortreten zu lassen. Das vollständige Zweck-Mittel-System (bzw. Kennzahlensystem) stellt die Operationalisierung der Strategie dar, die aus der Vision abgeleitet wird. Diese Systematik der BSC ermöglicht

es, das Leitbild einer Schule produktiv zu nutzen, weil es seinen Niederschlag in der Strategie und in konkreten strategischen Aktionen findet.

Prozesse, Planung, Steuerung sowie Kontrolle werden integriert

Erfolgreiche Strategieimplementierung scheitert häufig an den folgenden vier Hindernissen:

- Visionen und Strategien sind nicht umsetzbar, weil kein Konsens bzgl. ihrer Inhalte gefunden werden kann;
- es findet keine Verknüpfung der Strategie mit den Abteilungs-, Team- und Mitarbeiterzielen statt;
- es gibt keine Verknüpfung der Strategie mit der Ressourcenallokation;
- es wird lediglich eine operative Kontrolle, aber kein strategisches Feedback über die Organisationsleistung durchgeführt (vgl. Norton/Kaplan 2000a, 184ff.).

Das Managementsystem der BSC integriert die Prozesse, Planung, Steuerung sowie Kontrolle der Strategieimplementierung und lässt sich in vier Phasen einteilen.

In Phase 1 erfolgt die Klärung und Explizierung von Vision und Strategie. Hier können die Schulen bereits auf Vorarbeiten im Rahmen ihrer Schulprogrammarbeit zurückgreifen. Dieser einheitliche Verständnisrahmen ist wichtig, denn er dient als Referenzpunkt für den Managementprozess und bildet die Grundlage für den gemeinsamen strategischen Schulentwicklungsprozess.

Phase 2 dient der Kommunikation und Verbreitung der Strategie sowie der Verknüpfung der erarbeiteten strategischen Ziele mit allen Abteilungen bzw. Schulformen der Schule. Dies ist notwendig, weil eine erfolgreiche Einbindung der Kollegen in Bezug auf die Unterstützung der Ziele der gesamten Schule nur dann möglich ist, wenn die Stoßrichtung verstanden wird. Die operative Anbindung gelingt durch den Aufbau eines Verantwortungsgeflechts via

Zielvereinbarungen, die auf die Strategie gerichtet sind und so deutlich machen, welchen Beitrag der einzelne Kollege im Rahmen der Ziele leisten kann.

In Phase 3 werden neben den personellen (Phase 2) auch die materiellen und finanziellen Ressourcen auf die Strategie ausgerichtet, was auf die Koordinationsfunktion der BSC verweist. Die BSC wird in den langfristigen Planungs- und Budgetierungsprozess integriert. An bewusst gesetzten Meilensteinen wird der Zielerreichungsgrad jeder Periode geprüft.

Phase 4 ist die Phase des strategischen Feedbacks und des Lernens. Es ist zugleich die wichtigste Phase, da hiermit zugestanden wird, dass gewählte Strategien prinzipiell unsicherheitsbehaftet sind. Sie müssen ebenso wie die unterstellten Ursache-Wirkungsketten fortwährend analysiert und hinterfragt werden.

Weil die BSC die Komplexität der anstehenden Schulentwicklungsaufgaben zu reduzieren vermag und sie gleichzeitig ein Instrument für lernende Organisationen ist, hat sich die Peter-Paul-Cahensly Schule in Limburg/Lahn dazu entschieden. Die BSC als strategisches Steuerungsinstrument - in Ergänzung zu einem internen Qualitätsmanagementsystem - einzuführen. Hierbei geht es um folgende Arbeitsschritte:

- Bestimmung der Schnittmenge zwischen der BSC, dem internen System des Qualitätsmanagements sowie dem hessischen Referenzrahmen Schulqualität;
- Entwicklung der BSC für die Peter-Paul-Cahensly Schule;
- Prüfung der verschiedenen Möglichkeiten, wie die BSC flächendeckend in der Schule zu implementieren ist.

Über die dabei gesammelten Erfahrungen wird später zu berichten sein.

Fazit

Die BSC ist ein Instrument, mit dessen Hilfe der Leistungserstellungsprozess einer Organisation, hier der Schule, abgebildet werden kann. Es wird deutlich, dass keine Schule einer anderen gleicht: Sie unterscheiden sich voneinander durch andere Umfeldbedingungen, andere Prozesse, andere Schüler, ein anderes Kollegium und folglich auch durch andere Strategien. Daraus folgt, dass es bei den Aktivitäten im Zusammenhang mit Schulentwicklung zuallererst um einen Verstehensprozess gehen muss, d. h. darum, eine Vorstellung davon zu bekommen, wie verschiedene Einflussfaktoren an einer Schule zusammen spielen, die Einfluss auf die Leistung der Schule (wohlgemerkt der Schule und nicht allein die der Schüler!!) nehmen. Erst auf dieser Basis sind organisations- und unterrichtsbezogene Entscheidungen zu treffen und kontinuierlich zu reflektieren. Lehrkräften dürfte diese Herangehensweise - mit Blick auf ihr Kerngeschäft, den Unterricht - völlig eingängig sein.

Literaturhinweis:

Kaplan, R.S./Norton, D.P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard

Scherer, A.G./Alt, J.M. (2002): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen