

**systemia – Systemische Pädagogik**

Herausgegeben von Rolf Arnold

---

Band 3

# **Die Balanced Scorecard (BSC) im Schulentwicklungsprozess**

Eine Untersuchung zum Lernen  
von Organisationen

Erarbeitung und Implementierung der BSC  
an einer Kaufmännischen Beruflichen Schule,  
der PPC-Schule in Limburg an der Lahn

Von

Christine Schneider



Schneider Verlag Hohengehren GmbH

**INHALTSVERZEICHNIS**

**AUFRISS** ..... V  
**INHALTSVERZEICHNIS**..... VII  
**ABBILDUNGSVERZEICHNIS** ..... XIII  
**VORWORT** ..... XV

**WAS IST SCHULENTWICKLUNG?** ..... 1

**A PROBLEMSTELLUNG** ..... 1

**B WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE POSITION** ..... 3

- 1 Die konstruktivistische Erkenntnistheorie ..... 3
- 2 Die konstruktivistische Konzeption von Systemen..... 8
- 3 Implikationen zentraler Annahmen des Konstruktivismus ..... 12
  - 3.1 Lerntheoretische Implikationen..... 13
  - 3.2 Ethische und steuerungstheoretische Implikationen..... 15
  - 3.3 Das empirische Programm des Konstruktivismus..... 17
  - 3.4 Präzisierung des Forschungsvorhabens ..... 18

**C AUFBAU DER ARBEIT**.....19

**VON DER AUBEN- ZUR INNENSTEUERUNG UND  
 VON DER FREMD- ZUR SELBSTORGANISATION** .....21

**A SCHULENTWICKLUNG  
 ALS ENTWICKLUNG DES GESAMTSYSTEMS SCHULE** .....21

- 1 Schultheoretischer Hintergrund ..... 21
  - 1.1 Verhältnis zwischen Gesellschafts- und Bildungssystem..... 21
    - 1.1.1 Die verstehende Soziologie MAX WEBERS ..... 21
    - 1.1.2 Die struktur-funktionalistische Gesellschaftstheorie  
 PARSONS ..... 22
    - 1.1.3 Die Weiterentwicklung des struktur-funktionalistischen  
 Ansatzes durch FEND ..... 24
  - 1.2 Erklärungsansätze für gesellschaftlichen Wandel und  
 Entwicklung..... 25
    - 1.2.1 Das Gleichgewichtsparadigma von  
 NIKLAS LUHMANN ..... 26
    - 1.2.2 Das dialektische Paradigma nach  
 JÜRGEN HABERMAS..... 28

2 Gesellschaftliche Entwicklung und Schulentwicklung .....	32
<b>B SCHULENTWICKLUNG</b>	
<b>ALS ENTWICKLUNG DER EINZELSCHULE</b> .....	34
1 Empirischer Hintergrund.....	34
1.1 Empirische Untersuchungen zur <i>guten Schule</i> .....	34
1.2 Empirische Ergebnisse der Lehr-Lernforschung:	
Guter Unterricht .....	36
2 Organisationstheoretischer Hintergrund .....	37
2.1 Anfänge der Organisationsentwicklung .....	37
2.2 Verfahren der Organisationsentwicklung.....	39
2.3 Zur Problematik der Übertragung von Konzepten der	
Organisationsentwicklung auf die Schule .....	42
2.4 Die Schule als Lernende Organisation .....	46
2.4.1 Die <i>Lernende Schule</i> .....	46
2.4.2 Diskussion des Konzeptes - <i>Lernende Schule</i> .....	49
3 Bildungstheoretischer und didaktischer Hintergrund.....	50
3.1 Komplexitätssteigerung auf der organisationalen Ebene .....	52
3.2 Lernkulturentwicklung .....	54
4 Steuerungstheoretischer Hintergrund.....	59
4.1 Neue Verwaltungssteuerung.....	59
4.2 Qualität von Schule als Gegenstand dezentraler	
Selbstorganisation .....	63
4.2.1 Erweiterte Autonomie der Einzelschule.....	63
4.2.2 Leitbildentwicklung und Schulprogrammarbeit.....	65
4.3 Qualität von Schule als Gegenstand zentraler	
Bildungssteuerung.....	67
4.3.1 Referenzrahmen Schulqualität Hessen (HRS) .....	70
4.3.2 Qualitätsmanagement: Qualitätsentwicklung und	
-sicherung .....	74
4.3.3 Kontraktmanagement .....	75
4.4 Die besondere Rolle der Schulführung.....	77
<b>C SCHULENTWICKLUNG IST EINE</b>	
<b>KONSTRUKTIONSLLEISTUNG</b> .....	78

**LERN-, SUBJEKT- UND TRANSFORMATIONSTHEORETISCHE  
 ÜBERLEGUNGEN ZUR SCHULENTWICKLUNG.....81**

**A INDIVIDUELLE LERNTHEORIEN ALS GRUNDLAGE  
 ORGANISATIONALEN LERNENS.....81**

1 Die Behavioristische Lerntheorie..... 81

2 Die genetische Epistemologie von PIAGET als Vorläufer des  
 Konstruktivismus..... 82

3 Das systemische Lernkonzept von BATESON..... 86

**B MODELLE ORGANISATIONALEN LERNENS.....90**

1 Die Organisation als “cognitive enterprise“ ..... 93

2 Das Konzept der organisatorischen Wissensbasis ..... 95

3 Organisationslernen als Entwicklung des  
 Organisationsgedächtnisses ..... 95

4 Analyse der Erklärungsansätze zum Organisationslernen ..... 98

4.1 Wie wird gelernt?..... 98

4.1.1 Die Ebene der Kognition  
 und die Zustandsgebundenheit des Lernens ..... 98

4.1.2 Die Ebene der Kommunikation  
 und die Eigendynamik des Systems ..... 102

4.2 Was und wieviel wird gelernt? ..... 106

4.3 Grenzen der handlungstheoretischen Modelle zum  
 Organisationslernen ..... 110

**C ORGANISATIONALES LERNEN DURCH TRANSFORMATION  
 VON DEUTUNGSMUSTERN .....111**

1 Akteurs- und deutungstheoretische Perspektive ..... 111

1.1 Die Ebene der Kognition: Individuell organisationales Lernen..... 111

1.1.1 Die Qualität des Wahrnehmens..... 111

1.1.1.1 Single loop und double loop learning..... 111

1.1.1.2 Nebenprodukte von Lernprozessen ..... 114

1.1.2 Die Qualität des Analysierens ..... 117

1.2 Vom individuell organisationalen zum organisationalen Lernen .. 121

1.3 Die Ebene der Kommunikation: Organisationales Lernen ..... 122

1.3.1 Die Frage nach dem Lernsubjekt..... 122

1.3.2 Lernqualitäten und Lernkulturwandel ..... 124

1.3.3 Reflexivität des Lern- und Führungsprozesses..... 128

1.4 Das Lernsystem als Subjekt organisationalen Lernens..... 130

2 Transformationstheoretische Perspektive ..... 135

2.1 Transformative Erwachsenenbildung ..... 135

2.1.1 Lebensweltbezug und Prämissenreflexion ..... 135

2.1.2 Die Förderung transformativen Erwachsenenlernens ..... 136

2.1.3 Bedeutung der Transformationstheorie für Schulentwicklung.....	140
2.2 Implikationen der Transformationstheorie für Organisationslernen.....	141
2.2.1 Steigerung der Systemrationalität durch Prämissenreflexion.....	142
2.2.2 Steigerung der Systemrationalität durch inhaltsbezogene Metakommunikation .....	143
2.2.3 Steigerung der Systemrationalität durch beziehungsbezogene Metakommunikation .....	144
2.3 Organisationsdidaktik .....	146
2.3.1 Verbindung des Lernsystems mit einem Didaktiksystem ....	146
2.3.2 Didaktische Analyse.....	147
2.3.3 Zweistufige Konzipierung einer Organisationsdidaktik.....	149
D QUALITÄTSANFORDERUNGEN AN EIN ORGANISATIONS- DIDAKTISCHES INSTRUMENT IM RAHMEN VON SCHULENTWICKLUNG .....	151
<b>DIE BALANCED SCORECARD ALS ORGANISATIONS- DIDAKTISCHES INSTRUMENT IM RAHMEN VON SCHULENTWICKLUNG .....</b>	<b>153</b>
A DIE BALANCED SCORECARD (BSC).....	153
1 Begriff und Idee .....	153
1.1 Das Kennzahlensystem.....	155
1.2 Das Führungs- und Managementsystem.....	158
2 Die Ermöglichung organisationalen Lernens mit Hilfe der BSC.....	160
2.1 Das organisationsdidaktische Arrangement.....	160
2.2 Lehren und Lernen innerhalb der BSC .....	161
2.2.1 Verbesserung der Reflexionskompetenz: Lehren und Lernen im Kennzahlensystem.....	162
2.2.2 Verbesserung der Reflexionskompetenz: Lehren und Lernen im Managementsystem.....	165
2.2.3 Verbesserung der Handlungskompetenz .....	170
B DIE ANSCHLUSSFÄHIGKEIT DER BSC AN DEN BILDUNGSBEREICH .....	173
1 Die BSC als organisationsbezogenes Steuerungsinstrument der Einzelschule .....	173
1.1 Schulen brauchen Strategien.....	173
1.2 Schulen brauchen ein strategisches Steuerungsinstrument.....	178

1.3 Schulen brauchen ein integriertes Managementsystem .....	181
2 Die BSC als Bindeglied zwischen Gesamtsystem und Einzelschule ...	184
<b>C ERARBEITUNG EINER BSC FÜR DIE PPC-SCHULE .....</b>	<b>187</b>
1 Beschreibung der Pilotschule .....	187
2 Projekt-Zeittafel .....	189
3 Planung und Realisierung des didaktischen Arrangements Teil 1: Steigerung der Systemrationalität durch Prämissenreflexion .....	192
3.1 Der Workshop am 28.09.2006 .....	192
3.2 Tagung des Schulleitungsteams in Grünberg vom 02.11.- 04.11.2006 .....	200
3.3 Betrachtung der Arbeitsergebnisse vom 28.09.2006 und vom 02.- 04.11.2006 am 05.12.2006 .....	205
4 Planung und Realisierung des didaktischen Arrangements Teil 2: Steigerung der Systemrationalität durch die Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen .....	209
4.1 Ergebnisse der inhaltsbezogenen Metakommunikation: Die Operationalisierung der Strategien im Zeitraum März – August 2007; hier exemplarisch Strategie S2 .....	211
4.2 Ergebnisse der beziehungsbezogenen Metakommunikation .....	215
 <b>DIE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG .....</b>	<b>218</b>
<b>A METHODOLOGISCHE VORÜBERLEGUNGEN .....</b>	<b>218</b>
1 Das Forschungsdesign .....	218
2 Das Erhebungsverfahren .....	220
2.1 Das narrative Interview .....	220
2.2 Der Interviewleitfaden .....	221
2.3 Die Fallauswahl .....	222
3 Die Transkription .....	224
4 Das Auswertungsverfahren .....	225
4.1 Die qualitative Inhaltsanalyse .....	228
4.2 Die Vorbereitung der Materialauswertung .....	231
4.3 Sechs allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung nach MAYRING (1996:119ff.) .....	234
 <b>B PROBLEMWAHRNEHMUNG UND GESTALTUNGSORIENTIERUNG DES SCHULLEITUNGSTEAMS VOR ERARBEITUNG DER BSC .....</b>	<b>236</b>

<b>C</b>	<b>ANALYSE VON QUALITÄT UND UMFANG DER REFLEXIONEN ÜBER DEN ERARBEITUNGSPROZESS DER BSC</b> .....	<b>240</b>
1	Die Forschungsfrage .....	240
2	Kategorienbezogene Auswertung der narrativen Interviews .....	241
2.1	Auswertung der Hauptkategorie A: Paradigmatische Vorannahmen .....	242
2.1.1	Dimension A2: Annahmen über das eigene Lernen und Arbeiten.....	242
2.1.2	Dimension A1: Annahmen über das eigene Leben .....	248
2.1.3	Dimension A3: Annahmen über die Organisation .....	252
2.2	Auswertung der Hauptkategorie B: Einsicht in Konstruktivität ....	258
2.3	Auswertung der Hauptkategorie C: Einsicht in Systemdenken ....	262
2.3.1	Dimension C1: Bewusstsein kontextueller Systemrahmungen.....	262
2.3.2	Dimension C2: Prozessorientierung und eigene Verantwortlichkeit erkennen.....	266
2.4	Auswertung der Hauptkategorie D: Reflexiver Führungs- und Kommunikationsstil .....	269
2.4.1	Dimension D1: Wahrnehmung der Kontingenz der Wissensbasis .....	269
2.4.2	Dimension D2: Gewähren von Selbstorganisations- und Gestaltungsspielräumen .....	271
2.4.3	Dimension D3: Sinnmanagement als permanente Führungsaufgabe.....	273
2.5	Verbesserungsvorschläge für die Erarbeitung der BSC.....	276
<b>D</b>	<b>IMPULSE AUS DEM ERARBEITUNGSPROZESS DER BSC FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG DER PPC-SCHULE</b> .....	<b>277</b>
1	Reflexion der Wahrnehmungsmuster und der Alltagsgestaltung.....	278
2	Veränderte Problemwahrnehmung.....	281
3	Neue Handlungsoptionen für die PPC-Schule .....	283
4	Folgerungen für die Arbeit mit der BSC.....	284
	<b>LITERATUR</b> .....	<b>289</b>
	<b>INTERNETQUELLEN</b> .....	<b>310</b>