

Hannover, 06. Mai. 2006

Hochschultage 2006 Forum Nachhaltigkeit

Artikelentwurf

Wie können Bildungsstätten nachhaltig organisiert und geführt werden?

Hintergrundüberlegungen:

Beobachtungen bei Institutionen der beruflichen Bildung und insbesondere der Berufsbildenden Schulen zeigen, dass viele den Anspruch auf Nachhaltigkeit vor sich her tragen, dabei aber nur selten deutlich wird, was damit gemeint ist. Und bei genauerem Hinsehen zeigt sich, dass tatsächlich ganz Unterschiedliches gemeint sein kann.

Zum einen wird damit angesprochen, dass das Thema Umweltschutz und ggf. weitergehend das **Thema Nachhaltigkeit zum Inhalt** gemacht wird. Anders ausgedrückt, die Schüler bzw. Teilnehmer werden mit entsprechenden Fragestellungen konfrontiert und erarbeiten entsprechendes Wissen.

Zum anderen wird damit angesprochen, dass die Lernenden Kompetenzen erwerben, mit denen sie über die Zeit der speziellen Lernsituation hinaus etwas anfangen. Es geht also um die **nachhaltige Beeinflussung des Handelns und des Verhaltens** der Schüler bzw. Teilnehmer.

Beide Betrachtungen sind relevant und keineswegs trivial. Dies erkennt man sofort, wenn man darüber nachdenkt, was denn bzgl. der Themenwahl die betrachtenswerten Aspekte der Nachhaltigkeit sind und welche Position zu vertreten ist. Bzgl. der Nachhaltigkeit des Lernens, zeigt sich, wie leicht man Stroheffekte erzeugt: Die Jugendlichen beschäftigen sich mit einer entsprechenden Fragestellung, erarbeiten vielleicht sogar beachtliche Projektergebnisse, aber wenige Tage nach Abschluss der Lerneinheit ist alles vergessen und am persönlichen Verhalten hat sich nichts oder nur wenig geändert.

Aber obwohl diese beiden Aspekte wichtig und schwierig sind, reichen sie als Antwort auf die Frage nach der Nachhaltigkeit beruflicher Bildungsstätten bei weitem nicht aus.

Zwei weitere Fragen sind darüber hinaus zu beantworten:

1. Ist denn die Rolle der Beruflichen Bildung und Ihrer Organisationen bei der Bewältigung der Herausforderungen, die sich aus einer Nachhaltigkeitsstrategie ergeben, wirklich geklärt?
2. Sind denn die Organisationen in der Lage, ihre eigene Existenz nachhaltig zu sichern?

Zu 1. Nehmen wir ein Beispiel: In der Berufsschule wird das Thema Energieverbrauch bearbeitet. Es wird verdeutlicht, wie viel Energie durch den Einsatz von Solarenergie eingespart werden lässt. Aber was hat das mit den voraussehbaren Handlungssituationen der Schüler

zu tun? Sie entscheiden nicht über die Frage, ob sie sich ein Solardach auf Ihr Eigenheim bauen, den Sie wohnen in einem größeren Mietshaus. Sie haben in Ihrem Betrieb keinen Einfluss auf Entscheidungen zur Energieversorgung. Vielleicht werden sie eines Tages, wenn sie selbst eine Familie gründen, bereit sind, beim Energieversorger einen Tarif für „Ökostrom“ zu wählen. Aber auch dies hat wiederum nur einen bestenfalls sehr vermittelten Einfluss auf die Entscheidungen der Energieversorger. Bleibt schließlich noch die Beeinflussung des Wählerverhaltens.

Ich möchte mit diesem Beispiel verdeutlichen, dass häufig nicht klar ist, wie das, was in den Bildungseinrichtungen zum Thema gemacht wird, sich später, wie vermittelt auch immer, in realen Veränderungen des sozialen und wirtschaftlichen Lebens niederschlagen wird. Die Wirkungsketten sind nicht geklärt. Politische und wirtschaftliche Problemstellungen werden zu pädagogischen Fragestellungen undefiniert, sind aber als solche nicht lösbar. Pädagogische Maßnahmen können m.E. politische Lösungsstrategien bestenfalls unterstützen. Diese Zusammenhänge erscheinen mir zu wenig bedacht. Das schlimme daran ist, dass (junge) Menschen für diese Thematik sensibilisiert werden, sie aber angesichts zu geringer Einflussmöglichkeit resignieren und damit im schlimmsten Fall ein Bumerangeffekt entsteht in der Form, dass man mit der ganzen Thematik einfach nichts mehr zu tun haben will.

Zu 2. In vielen Einrichtungen der beruflichen Bildung werden die Bedingungen der eigenen nachhaltigen Existenz nicht gewürdigt. Berufsbildende Schulen kommen aus einer quasi Monopolsituation, die Schüler müssen zwangsweise dorthin gehen. Auch die überbetrieblichen Einrichtungen des Handwerks bekommen viele Teilnehmer „verordnet“. Private Einrichtungen hängen oft an nationalen bzw. europäischen Fördertöpfen. Vielfach wird verkannt, dass dies alles brüchige Existenzgrundlagen sind. Bei den Berufsschulen ist damit zu rechnen, dass demografische Entwicklungen und sich verändernde Präferenzen für die Berufskarriere den Zufluss an Schülern versiegen lassen. Die Kammereinrichtungen sind Kostgänger von Zwangsbeiträgen. Sie hängen an Institutionen, deren eigene Zukunft ungewiss ist. Dieser Hintergrund verhindert, dass das Verhältnis von Aufwand und Nutzen überhaupt überprüfbar wird. Für die privaten Einrichtungen hängt die ganze Existenz von Subventionen ab, ein wahrlich dünnes Eis, erstens, weil die ganze Förderpolitik mehr als fraglich ist und zweitens, weil immer mehr Institutionen mit immer mehr Bedarf um immer kleiner werdende Fördertöpfe konkurrieren.

Wenn man klären will, was es bedeutet, eine Einrichtung der Beruflichen Bildung nachhaltig zu gestalten und zu führen, dann muss man m.E. folgende vier Fragen beantworten:

1. Welchen Beitrag kann die Bildungsinstitution zu einer nachhaltigen, zukunftsfähigen Reproduktion der Gesellschaft (dies ist vor allem eine Frage der ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen) leisten? (Anders gefragt, ist die Wirkungskette zwischen pädagogischer Intervention und realer gesellschaftlicher Veränderung klar?)
2. Wie werden die relevanten berufsfeldübergreifenden und die spezifischen Qualifikationen und Kompetenzen ausgewählt (dies ist vor allem eine Frage der Bildungsinhalte).
3. Wie werden die Kompetenzen so vermittelt, dass die Wirkungen beim Lernenden auch nach Abschluss der Bildungsmaßnahme erhalten bleiben? (Dies ist vor allem eine Frage der Methode!)

4. Wie wird die Leitung und die Gestaltung der Institutionen der beruflichen Bildung so realisiert, dass deren Erfolg und deren Existenz langfristige gesichert werden? (Dies ist vor allem eine Frage des Managements!)

Die Beantwortung dieser Fragen wird noch dadurch erschwert, dass es keine endgültigen Lösungen gibt. Sondern die genannten Fragen müssen immer wieder neu gestellt und immer wieder neu beantwortet werden. Daraus folgt, dass jede Bildungseinrichtung für sich einen organisationalen Lernprozess organisieren muss, der iterativ für die Organisation als Ganzes und für die Organisationseinheiten Ziele klärt, Pläne und Konzepte entwickelt, diese umsetzt, Zielerreichung und Vorgehen evaluiert und auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse die Fortentwicklung der Ziel, Konzepte und Umsetzung sicherstellt.

Wie kommt die Organisation zu den „richtigen“ Zielen und Werten?

Jede Organisation braucht eine geklärte Identität, um im Umfeld zu bestehen und um für andere ein attraktiver, kalkulierbarer Kooperationspartner zu sein. Jede Organisation muss dafür eine individuelle, prägende Lösung finden. Diese Identität wird in der Regel in Form eines Leitbildes oder eines Vision-Mission-Werte-Statements zum Ausdruck gebracht. Hier sollte nun schon der Bezug zu den Nachhaltigkeitsthemen deutlich erkennbar werden.

Aus dem Leitbild sollten weitere strategische Ziele abgeleitet werden. Um sich nicht in der Problematik zu verfangen, dass man die Bildungsziele von den sozialen, wirtschaftlichen und politischen Fragestellung abkoppelt, empfiehlt es sich, auf Programme wie die Agenda 21 oder die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung Bezug zu nehmen. Man sollte deutlich machen, wie man die dort gesetzten Schwerpunkte durch Bildungsmaßnahmen zu unterstützen gedenkt.

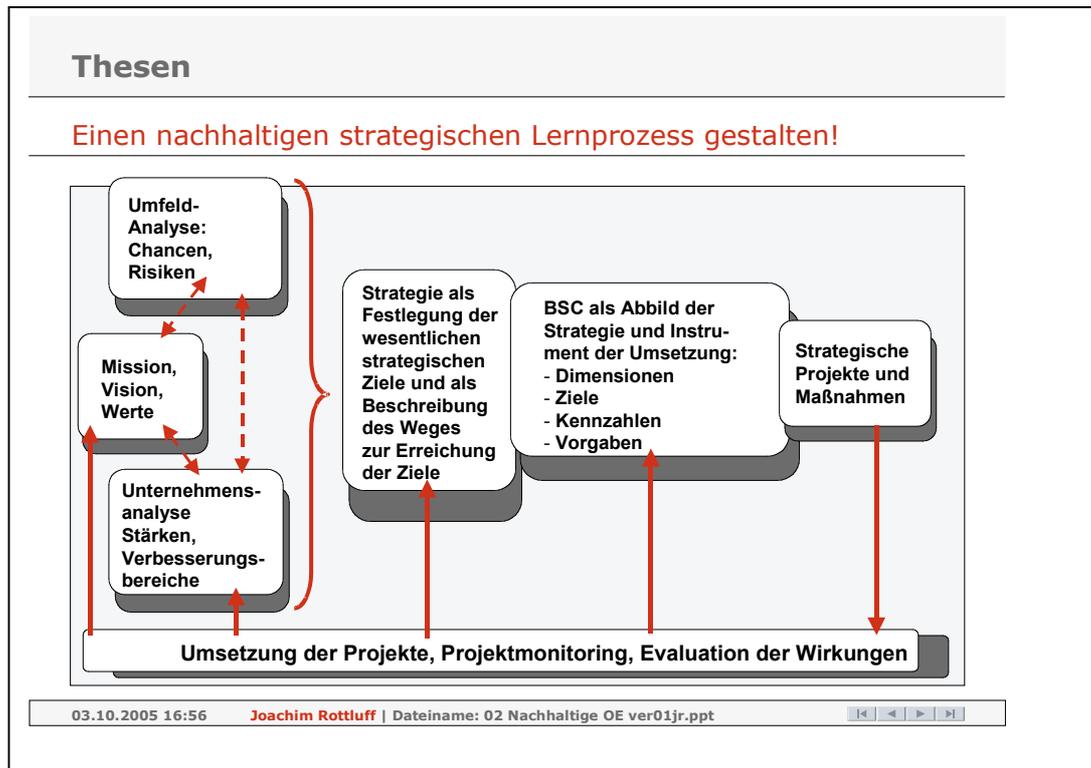
Aus der Klärung dieser Fragestellung lassen sich dann sinnvolle Inhalte und sinnvolle Formen für nachhaltiges Lernen ableiten.

In der Regel muss eine Organisation aber auch schauen, wie sie gewährleisten will, dass sie selbst langfristig erfolgreich sein will, und dass bedeutet eben zu klären, woher die erforderlichen Ressourcen heute und in der Zukunft kommen. Und damit schließt sich der Kreis, die Ressourcen werden nur dann fließen, wenn man den Interessengruppen einen Nutzen stiftet, für den diese Interessengruppen bereit sind, entsprechend zu zahlen.

Wie ist der organisationale Lernprozess zu gestalten?

Ausgangspunkt jeder strategischen Organisationsentwicklung muss die Klärung der übergeordneten Ziele sein (siehe oben). Daraus ist unter Beachtung der Anforderungen des Umfeldes (Chancen und Risiken) sowie der Diagnose der Organisation (Stärken und Verbesserungsbereiche) anhand von entsprechenden Referenzsystemen z.B. den Nachhaltigkeitsindikatoren für Berufliche Bildungsstätten eine Strategie zu formulieren. Dabei sind auch die kritischen Erfolgsfaktoren und die wesentlichen Erfolgskriterien zu spezifizieren. Aus dieser Strategie leiten sich die wesentlichen übergeordneten Maßnahmen ab, deren Umsetzungen und Wirkungen mit einem passenden Monitoringsystem überwacht und ggf. nachgesteuert werden.

Der Zusammenhang lässt sich wie folgt im Überblick darstellen.



Erläuterungen zu den Schritten des strategisch angelegten organisationalen Lernprozesses.

Das Leitbild muss folgende Fragen beantworten

- Welches ist der Daseinszweck der Organisation, welchen Nutzen stiftet sie den relevanten Interessengruppen?
Dies nennt man auch „**Mission**“ / Auftrag. Bei selbstständigen Organisation wird die Mission durch die Organisation selbst definiert. Bei Organisationseinheiten ergibt sich deren Mission aus den Vorgaben der Gesamtorganisation. Die Formulierung der Mission sollte geeignet sein, daraus Erfolgskriterien (Zielgrößen) abzuleiten für den Nutzen, den die Organisation ihren Kunden stiftet und für die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität.
- Welches Ideal strebt die Organisation an?
Dies nennt man auch „**Vision**“. Die Vision zeigt das angestrebte Ideal und damit die Entwicklungsperspektive auf. Für eine Organisationseinheit gilt auch hier, dass die eigene Vision mit der übergeordneten Einheit kompatibel sein sollte. Aus der Formulierung der Vision sollte sich ein Erfolgskriterium für die strategische Entwicklung ableiten lassen.
- An welchen grundsätzlichen Spielregeln, an welchen Werten will sich die Organisation orientieren?
Die „**Werte**“ enthalten in der Regel explizit oder implizit Versprechen gegenüber den Interessengruppen. Sie sollten sich in Gütekriterien für das Vorgehen bzw. für die Prozesse übersetzen lassen.

Die **Umfeldanalyse** sollte sich u.a. auf folgende Fragestellungen beziehen:

- Was erwarten die Interessengruppen und welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus z.B. für Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Geldgeber (Förderung, Sponsoring) und Eigentümer?
- Welche allgemeinen Entwicklungstrends (z.B. politische, wirtschaftliche, demografische und/oder technologischen Trends) beeinflussen die Organisation und welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus?

Zur Betrachtung der eigenen Stärken und Verbesserungsbereiche empfehlen wir das EFQM-Modell in der Fassung der MachNach-Studie des BIBB.¹

Die **Organisationsdiagnose** hat die Aufgabe, frühzeitig Engpässe zu erkennen und Potentiale zu erschließen. Es sollten zumindest folgende Fragen geklärt werden.

- Wie haben sich die wesentlichen Ergebnisse (bei einem Profitcenter die Erträge, bei anderen die erbrachten Leistungen) in den letzten Jahren entwickelt und wie sieht eine begründete Prognose aus.
- Wie hat sich die Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter entwickelt? Welche Prognose lässt sich stellen?
- Wie stellt sich unser Produkt im Vergleich zum Wettbewerb dar, wo sind die wesentlichen Stärken und Schwächen?
- Wie sind unsere Prozesse gestaltet, wo liegen Potentiale?
- Inwieweit ist unser Personalmanagement geeignet, die notwendigen Ressourcen nach Quantität und Qualität zeitadäquat bereitzustellen?
- Wie gut nutzen wir unsere anderen Ressourcen (Finanzen, Partner, Sachmittel, Informationen und Know-how?)
- Sorgt die Führung für eine klare Ausrichtung der Aktivitäten auf die vereinbarten übergeordneten Ziele (Vision - Mission) sowie für eine gute Gestaltung der Organisation und kümmert sie sich angemessen um Kunden, Mitarbeiter und Partner?

Eine gründliche Anleitung zur Untersuchung der Organisation bietet das EFQM-Modell, das mit unterschiedlicher Tiefe situationsadäquat angewendet werden kann.

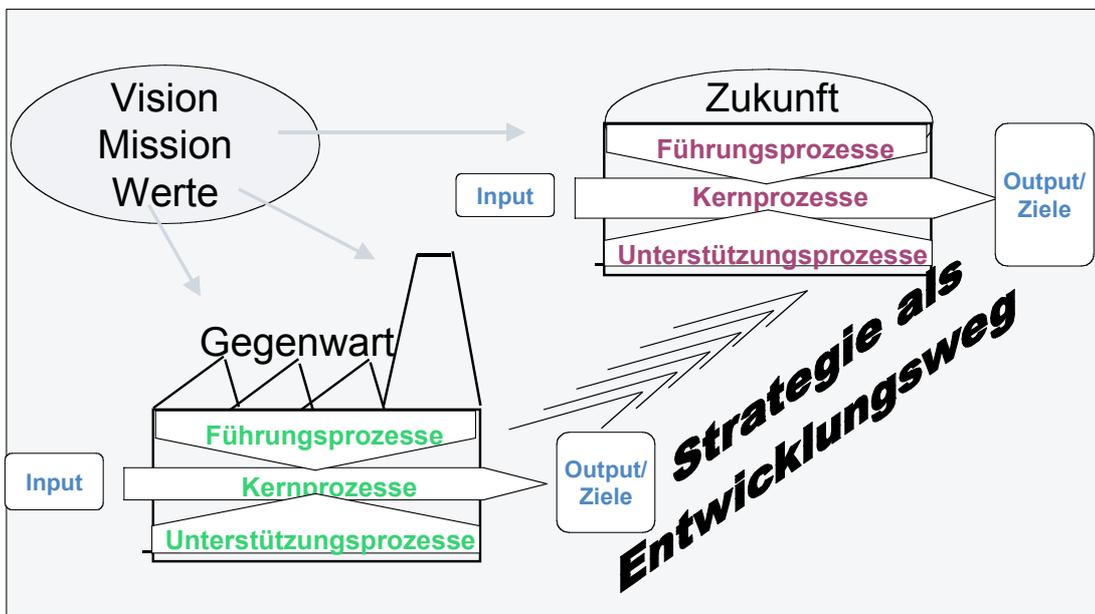
Wichtig ist bei einer Organisationsdiagnose, dass gleichermaßen die Stärken und die Verbesserungsbereiche betrachtet werden. Manchmal steht später in der Strategie die Bewältigung der Engpässe im Vordergrund, manchmal geht es aber auch um die weitere Ausprägung bestehender Stärken, weil diese Alleinstellungsmerkmale darstellen.

¹ Mertineit, K.D.; Hilgers, M. (unter Mitarbeit von Fischer, A. und Rottluff, J.): Nachhaltigkeits-Indikatoren in Beruflichen Bildungsstätten. Machbarkeitsstudie im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung. (Umweltschutz in der beruflichen Bildung. Informationen und Materialien aus Modellversuchen für eine nachhaltige Entwicklung. Heft 76.) Bonn 2005

Aus der Betrachtung des Leitbildes, der Chancen und Risiken (Umfeldanalyse) sowie der Stärken und Schwächen (Organisationsdiagnose) lassen sich die strategischen Schwerpunkte ableiten. Dabei hilft eine Definition der wesentlichen Erfolgskriterien („Woran kann man erkennen, dass man hinsichtlich der im Leitbild formulierten Ansprüche vorankommt?“) und der kritischen Erfolgsfaktoren („Wovon wird das Erreichen der Ziele in besonderer Weise abhängen?“) aus den vielen betrachteten Aspekten die wichtigsten herauszufiltern. Diese Strategieableitung ist ein kreativer Akt, bei dem ausgehend von einer ganzheitlichen „Schau“ der Lage das Fernziel, die Etappenziele und die wesentlichen Maßnahmen benannt und zu einem ganzheitlichen Entwicklungsplan zusammengefügt werden.

Thesen

Einen fundierten Entwicklungsweg skizzieren!



03.10.2005 17:31

Joachim Rottluff | Dateiname: 02 Nachhaltige OE ver01jr.ppt

Navigationssymbole

Bei der **Formulierung der Strategie** sind verschiedene Teilstrategie sinnvoll auf einander zu beziehen und aufeinander aufzubauen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wesentlichen Fragestellungen.

Teilaspekte einer Strategieentwicklung

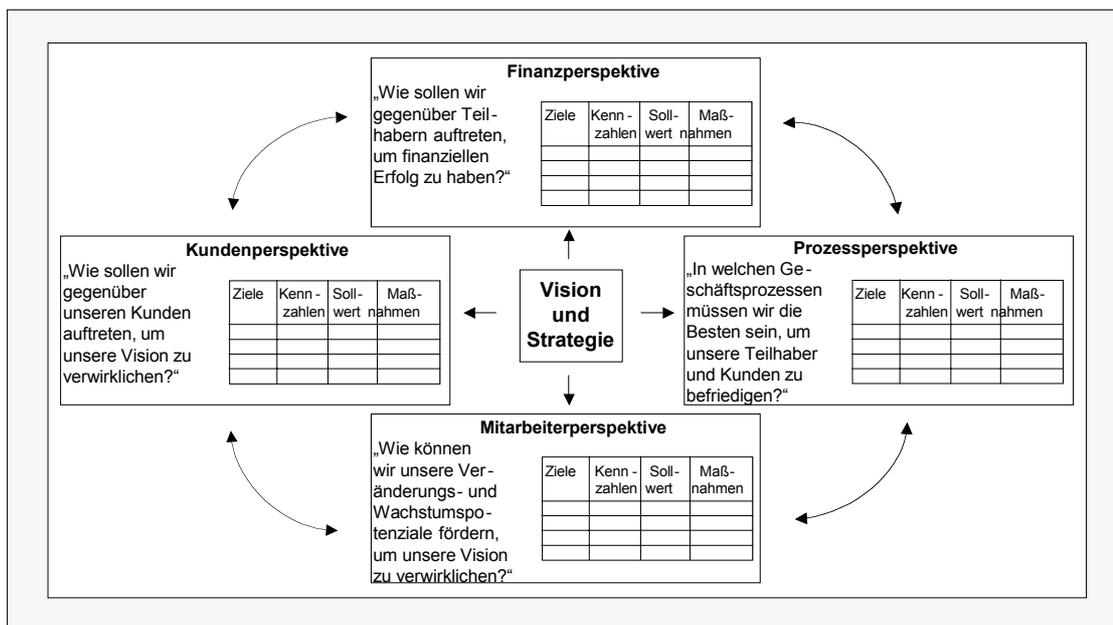
Aspekt	Erläuterung	
Nutzenstrategie	Zuerst ist zu fragen, welchen Interessengruppen die Organisation überhaupt einen Nutzen stiften will und was sie bieten will, damit sie die Unterstützung dieser Interessengruppe bekommt. Besonders wichtig ist die Interessengruppe, die bezahlt, die Kunden bzw. Auftraggeber im engeren Sinne. Als weitere Interessengruppen sind zu außerdem zu betrachten: Gesellschaft und zukünftige Generationen (auch Mitarbeiter, Lieferanten, Wettbewerber, Know-how-Geber, aber diese werden weiter unten noch separat betrachtet.)	
Kernkompetenzstrategie	Welche Kernkompetenzen heben die Institution von den Wettbewerbern ab und macht sie besonders wertvoll für ihre Interessengruppen?	
Produktstrategie	Auf welches Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio setzt die Institution und welche Qualitätsmerkmale der Produkte und Dienstleistungen werden angestrebt? Welche Produkte werden bzgl. des Umsatzvolumens wachsen, welche werden gleich bleiben, welche reduziert? Welche neuen Produkte sind zu entwickeln, wo sind an den Produkten qualitative Veränderungen zu realisieren? Welche Auswirkung hat dieses auf das Qualitätsmanagement und die Prozessverbesserung	
Produktionsstrategie	Welche Dienstleistungen erbringt man selber, bei welchen Dienstleistungen wird man mit Partnern kooperieren und wie soll das Verhältnisses zu den Zuliefern aussehen?	
Marktpositionsstrategie	Welche Alternativen haben die Interessengruppen, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, und wie kann sich die Institution so positionieren, dass sich die Kunden zugunsten des eigenen Angebotes entscheiden?	
Marketingstrategie	Wie stellt sich die Institution so gegenüber den Interessengruppen dar, dass diese deren Stärken erkennen und sich für diese Organisation entscheiden.	
Mitarbeiterstrategie	Welcher Personalkörper erscheint erstrebenswert und wie kann es gelingen, den existierenden Personalkörper an das „Ideal“ anzupassen (=> Rekrutierungsstrategie, PE-Strategie)?	
Ressourcen- / Finanzstrategie	Wie können die vorhandenen Ressourcen optimal auf die Realisierung der Strategie ausgerichtet werden, wie können zusätzliche Ressourcen erschlossen werden?	
Lieferantenstrategie	Mit welchen Lieferanten will das Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig kooperieren (A-B-C Betrachtung)?	
Partnerstrategie	Sind die relevanten Partner identifiziert? Welchen Nutzen kann das Unternehmen aus der Partnerschaft ziehen, welchen Nutzen kann der Partner realisieren?	
Organisationsstrukturstrategie	Wie soll sich die Organisationsstruktur entwickeln, um eine optimale Leistungsfähigkeit sicherzustellen: Welches ist die optimale Struktur für die optimierten Prozesse für die hochwertigen Produkte für beste Ergebnisse?	

Viele Strategien scheitern nicht daran, dass sie schlecht begründet sind und wichtige Aspekte falsch einschätzen. Häufig scheitern Strategien an der **Umsetzung**, weil sie nicht ausreichend operationalisiert und nicht konsequent in der Umsetzung überwacht werden.

Um das Risiko inkonsequenter Umsetzung zu vermeiden, empfiehlt es sich zunächst, die strategischen Ziele in Ihrem Zusammenhang als „**Strategische Landkarte**“ darzustellen. Im Anschluss daran sind den einzelnen strategischen Zielen Indikatoren / Kennzahlen und Sollwerte zuzuordnen. Dann sind dazu die erforderlichen Maßnahmen festzulegen. Da man bei dem Bemühen um Nachhaltigkeit verschiedene Zielbereiche ausbalancieren muss, bietet sich zur Operationalisierung und zur Überwachung der Umsetzung eine „**Balanced Scorecard**“² an.

Thesen

Ein professionelles Monitoring sicherstellen!



03.10.2005 17:06 Joachim Rottluff | Dateiname: 02 Nachhaltige OE ver01jr.ppt

² „Balanced Scorecard“ kann man mit ausgewogener Berichtskarte übersetzen. Das Konzept wurde von zwei amerikanischen Professoren entwickelt. Siehe u.a. Kaplan, Norton: Die strategiefokussierte Organisation. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2001. Dort ist auch erläutert, wie man eine Strategie als strategische Landkarte darstellt.

Die Umsetzung der strategischen Projekte erfolgt unter Nutzung der Verfahren und Instrumente klassischen **Projektmanagements**.

Thesen

Ein professionelles Projektmanagement sicherstellen!

The diagram illustrates a project management process with a feedback loop. It features four main components: 'Was...' (What), 'Wer...' (Who), 'Wie...' (How), and 'Wann...' (When). 'Was...' is linked to a hierarchical tree structure. 'Wer...' is associated with a list of activities: - Konstruktion, - Produktion, - Montage, - Auslieferung. 'Wie...' is also linked to a hierarchical tree. 'Wann...' is associated with a Gantt chart showing the timeline for the same four activities. A 'Feedbackschleife' (Feedback Loop) is shown as a cycle connecting these elements. A bar chart at the bottom left shows data for four quarters (1. Qtr., 2. Qtr., 3. Qtr., 4. Qtr.) with values ranging from 0 to 80.

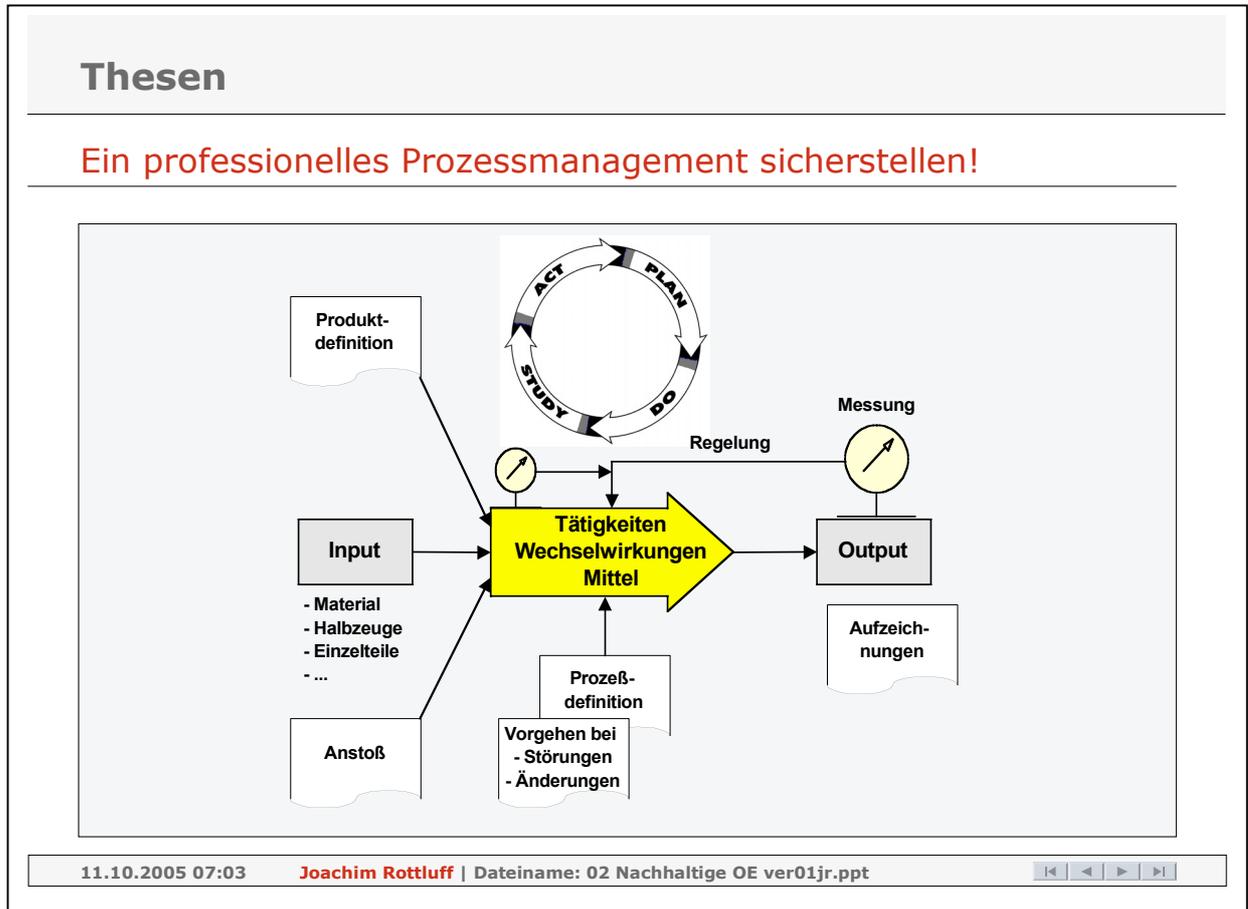
11.10.2005 07:02 Joachim Rottluff | Dateiname: 02 Nachhaltige OE ver01jr.ppt

(Mit freundlicher Genehmigung von Klaus Hülswitt, Techniker-Schule Hannover)

Aus den Zielsetzungen leiten sich die Baustellen ab. Zu den Baustellen ist zunächst ein Projektstrukturplan abzuleiten. Daraus ergibt sich der Ablaufplan, der unter Beachtung der notwendigen und verfügbaren Ressourcen die Grundlage der konsequenten Umsetzung und Überwachung der Projekte ist. Zwei Dinge sind zu beachten:

- Die Projekte müssen in eine transparente Entscheidungsstruktur eingebunden sein (Wer ist Auftraggeber, wer ist Projektleiter, wie wird eine wirkungsvolle zwischen Auftraggeber und Projektteams gewährleistet?)
- Die Projektteams dürfen die Grundsätze nachhaltigen Entscheidens und Handelns nicht aus den Augen verlieren.

Für die Realisierung des Tagesgeschäftes orientiert man sich an den einschlägigen Prinzipien effizienten **Prozessmanagements**.



Das hier wiedergegebene Bild entspricht den einschlägigen Darstellungen zur ISO 9000ff. Viele Menschen gehen davon aus, dass die ISO eher ein lästiges Korsett für die Gestaltung von Organisationen darstellt. Dies wird der ISO nicht gerecht, sondern ist die Wirkung einer überwiegend bürokratischen Herangehensweise an den Aufbau eines Qualitätsmanagements. Diese Praxis sollte man aber der ISO nicht zum Vorwurf machen, sondern nur den Qualitätsbeauftragten, die den Zusammenhang zwischen Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung unterbelichten.

Schlussendlich muss auch das Qualitätsmanagement sich an dem Maßstab messen lassen, dass es zu einer nachhaltigen Entwicklung der Organisation beiträgt. Dies wiederum ist nur dann der Fall, wenn es ihr gelingt, eine bevorzugter (Geschäfts-)Partner im Umfeld gegenüber allen relevanten Interessengruppen zu sein.

Die Indikatoren für nachhaltiges erfolgreiches Handeln, die die Anforderungen der Anspruchsgruppen reflektieren und im Rahmen des Leitbild- und Strategieprozesses wie oben beschrieben festzulegen sind, müssen über ein entsprechendes Controlling überwacht werden.

Gegenstand eines umfassenden **Controllings und Berichtswesens** ist die Zielstruktur, die sich aus dem Leitbild, der Strategie und operativen Zielen ableitet.

Thesen

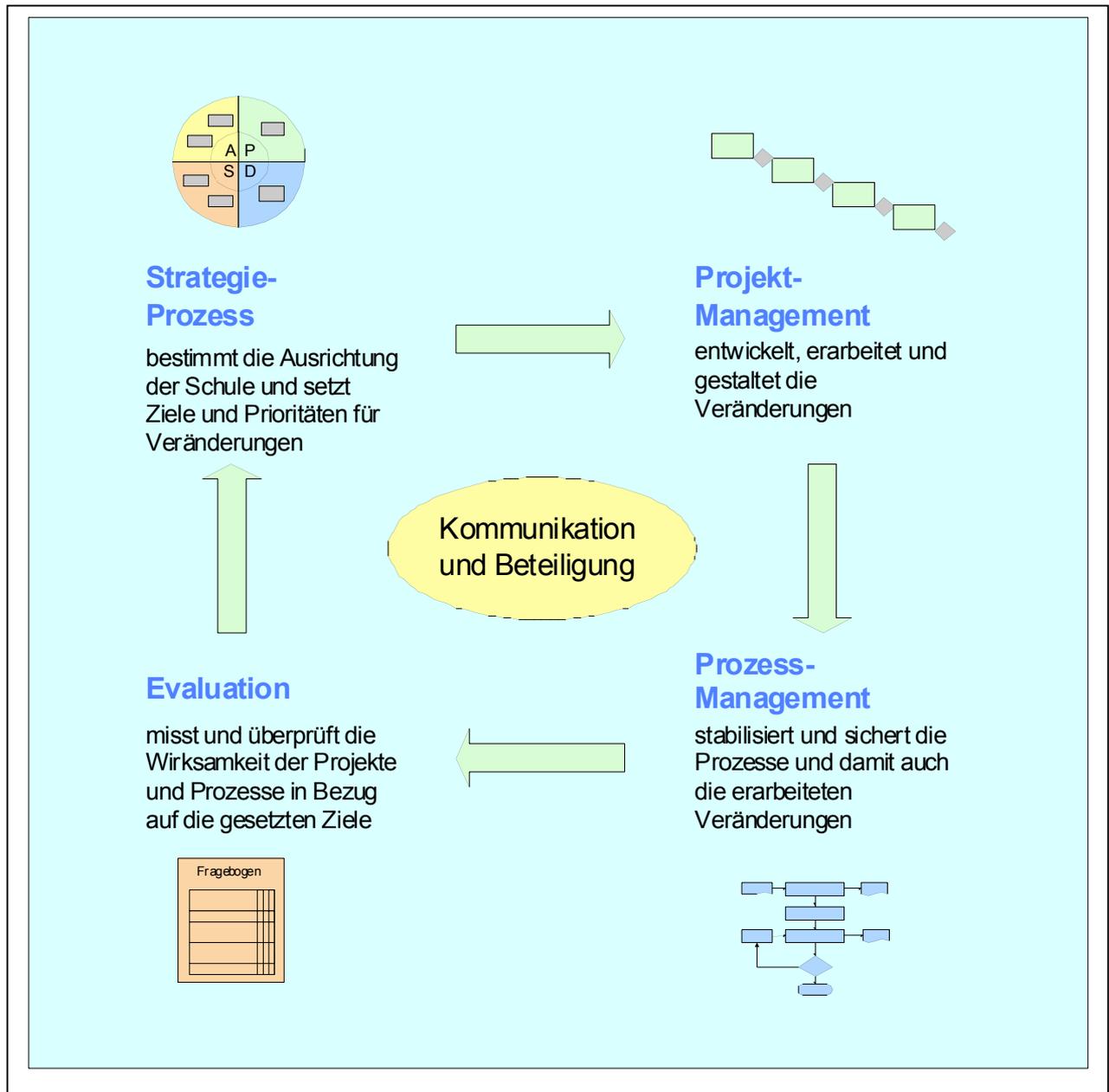
Ein professionelles Controllings sicherstellen!

O45	A	B	C	D	E	F	2005 IST										
							Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Juli	Aug	Sep	Okt	
1	Perspektive	Thema	Treiber	Kennzahl	2004 IST	2005 SOLL											
2	Hauptziel			K.F1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Finanzen			K.F2			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4				K.F3			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5				K.F4			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6				K.F5			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7				K.F6			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8				K.F7			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9				K.F8			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10				K.F9			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11				K.F10			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
12																	
13																	
14	Kundenperspektive	Thema K1	Treiber K1.1	K.K1			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
15			Treiber K1.2	K.K2				1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
16			Treiber K1.3	K.K3				1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17			Treiber K1.4	K.K4				1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18			Treiber K1.5	K.K5				1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19		Thema K2	Treiber K2.1	K.K6				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20			Treiber K2.2	K.K7				1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21			Treiber K2.3	K.K8				1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
22		Thema K3	Treiber K3.2	K.K9				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23				K.K10					1	2	2	2	2	2	2	2	2
24				K.K11					1	2	2	2	2	2	2	2	2
25				K.K12					1	2	2	2	2	2	2	2	2
26	Thema K4	Treiber K4.1	K.K13				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
27		Treiber K4.2	K.K14				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
28	Interne oder Prozessperspektive	Thema P1	Treiber P1.1	K.P1			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
29			Treiber P1.2	K.P2				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30			Treiber P1.3	K.P3				1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
31			Treiber P1.4	K.P4				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
32			Treiber P1.5	K.P5				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
33		Thema P2	Treiber P2.1	K.P6				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
34			Treiber P2.2	K.P7				1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
35			Treiber P2.3	K.P8				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
36			Treiber P2.4	K.P9				1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
37			Treiber P2.5	K.P10				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
38	Perspektive Lernen und Entwicklung	Thema M1	Treiber M1.1	K.M1			1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
39			Treiber M1.2	K.M2				1	2	2	2	2	2	2	2	2	
40			Treiber M1.3	K.M3				2	2	2	2	2	2	2	2	2	
41																	
42																	
43																	

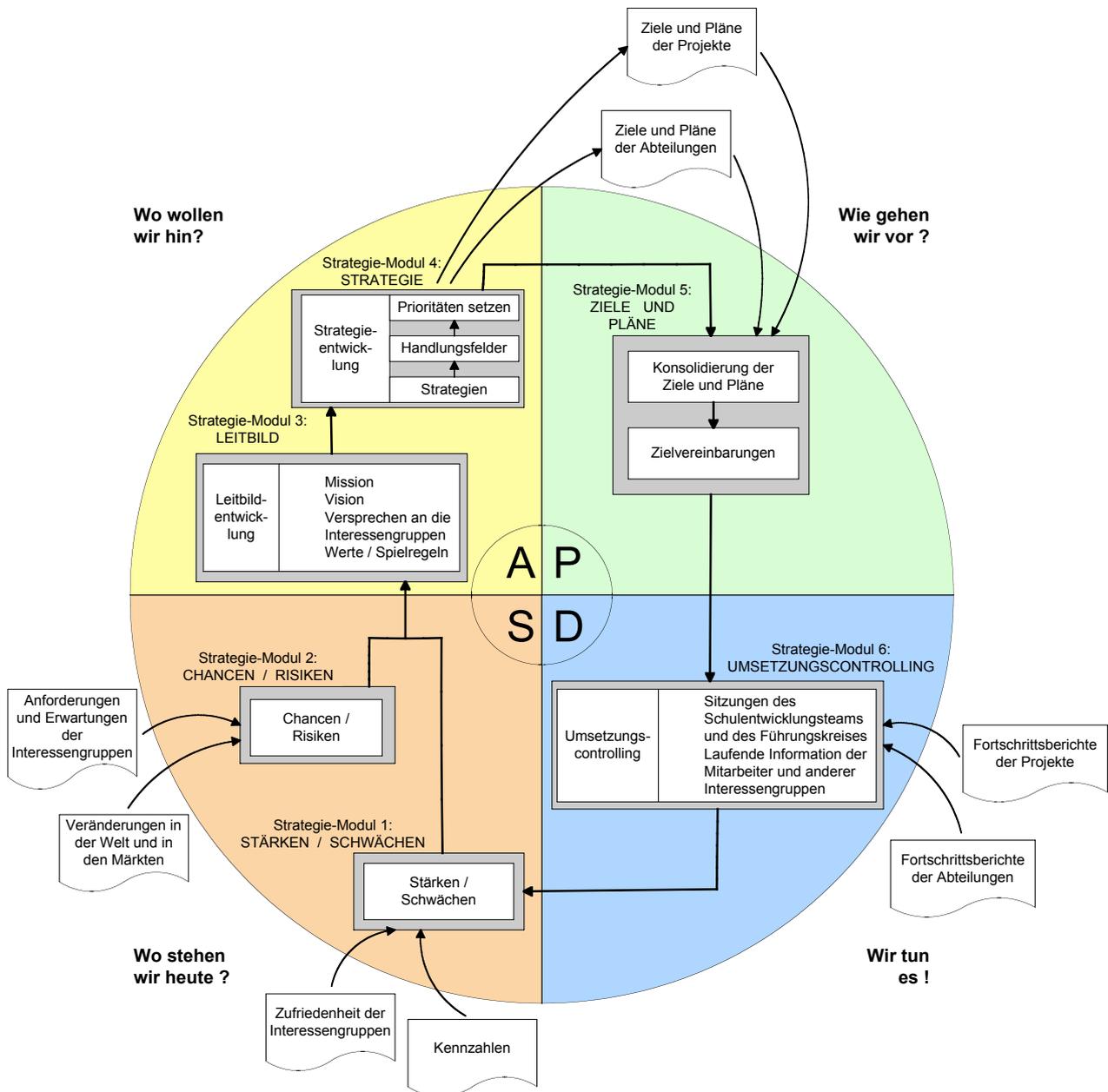
11.10.2005 07:04 Joachim Rottluff | Dateiname: 02 Nachhaltige OE ver01jr.ppt

Das Controlling ist die Grundlage für rechtzeitiges Gegensteuern, wenn sich Planabweichungen abzeichnen. Gleichzeitig ist es die Grundlage für eine umfassende Evaluation der Institution und liefert damit den Input für die Weiterentwicklung des Leitbildes, die Fortschreibung der Strategie und damit der weiteren Organisationsentwicklung.

Die folgende Abbildung stellt den sich so ergebenden Lernzyklus der Organisation im Überblick dar.



Das Ganze lässt sich in Anlehnung an das Modell der vollständigen Handlung wie folgt differenziert darstellen:



(Darstellungen mit freundlicher Genehmigung von Birgit Merkt und Uwe Techt. Siehe auch: www.oeschule.net. P = Plan; D = Do; S = Study; A = Act; Der PDSA-Zyklus (nach Deming) gilt als die am weitest verbreitete Darstellung eines Qualitätsentwicklungsprozesses.)

Joachim Rottluff
Franklinstraße 1
30177 Hannover

Mobil 0171 5477556

E-Mail info@j-rottluff.de