

Balanced Scorecard als Instrument der Hochschulentwicklung

2. Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

08. März 2005
FH Osnabrück



Was erwartet Sie in den nächsten 20 Minuten ?

- Motivation
- Konkreter Bezugsrahmen: BSC im Hochschulbereich
 - Projektorganisation / Strategieentwicklungskonzept / Phasenkonzept
 - Graduate School (klassischer Ansatz)
 - Leitmotive in den Fachbereichen (engpass-orientierter Ansatz)
- Erfahrungen und Erkenntnisse
- Ausblick

Motivation

- Globalisierte Haushalte in BW seit Mitte der 90er Jahre
- Internationalisierung; neue Studienabschlüsse
- Qualitätsmanagement
- Übernahme von Leitungsstrukturen aus der Privatwirtschaft
- Leistungsorientierung
- Wirtschaftlichkeit - Rechenschaft/Legitimation über die Verwendung öffentlicher Gelder
- Zielvereinbarungen (Ressource und Mittel gegen Leistung)
- Veränderungsdruck/hohe Innovationsgeschwindigkeit
- Rechenschaftslegung und Leistungsmessung (KLR)

Folie 3

F03

Gemeinsamkeiten HS und Friedhöfe

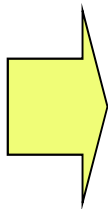
Einerseits Erfahrungen aus der Industrie aber auch die Erkenntnis, dass man sich im Umfeld der HS auch mal von einer anderen Ecke anschleichen muss;

Fachhochschule Offenburg; 05.03.2005

Motivation

- Globalisierte Haushalte in BW seit Mitte der 90er Jahre
- Internationalisierung; neue Studienabschlüsse
- Qualitätsmanagement
- Übernahme von Leitungsstrukturen aus der Privatwirtschaft
- Leistungsorientierung (Mittelzuweisung bis hin zur Besoldung)
- Wirtschaftlichkeit - Rechenschaft/Legitimation über die Verwendung öffentlicher Gelder
- Zielvereinbarungen (Ressource und Mittel gegen Leistung)
- Veränderungsdruck/hohe Innovationsgeschwindigkeit (Change Management)
- Rechenschaftslegung und Leistungsmessung (KLR)

Eigenverantwortung und Wettbewerb!



Neue Steuerungsinstrumente (Methoden zur Strategiedefinition, -findung und Umsetzung)

Folie 4

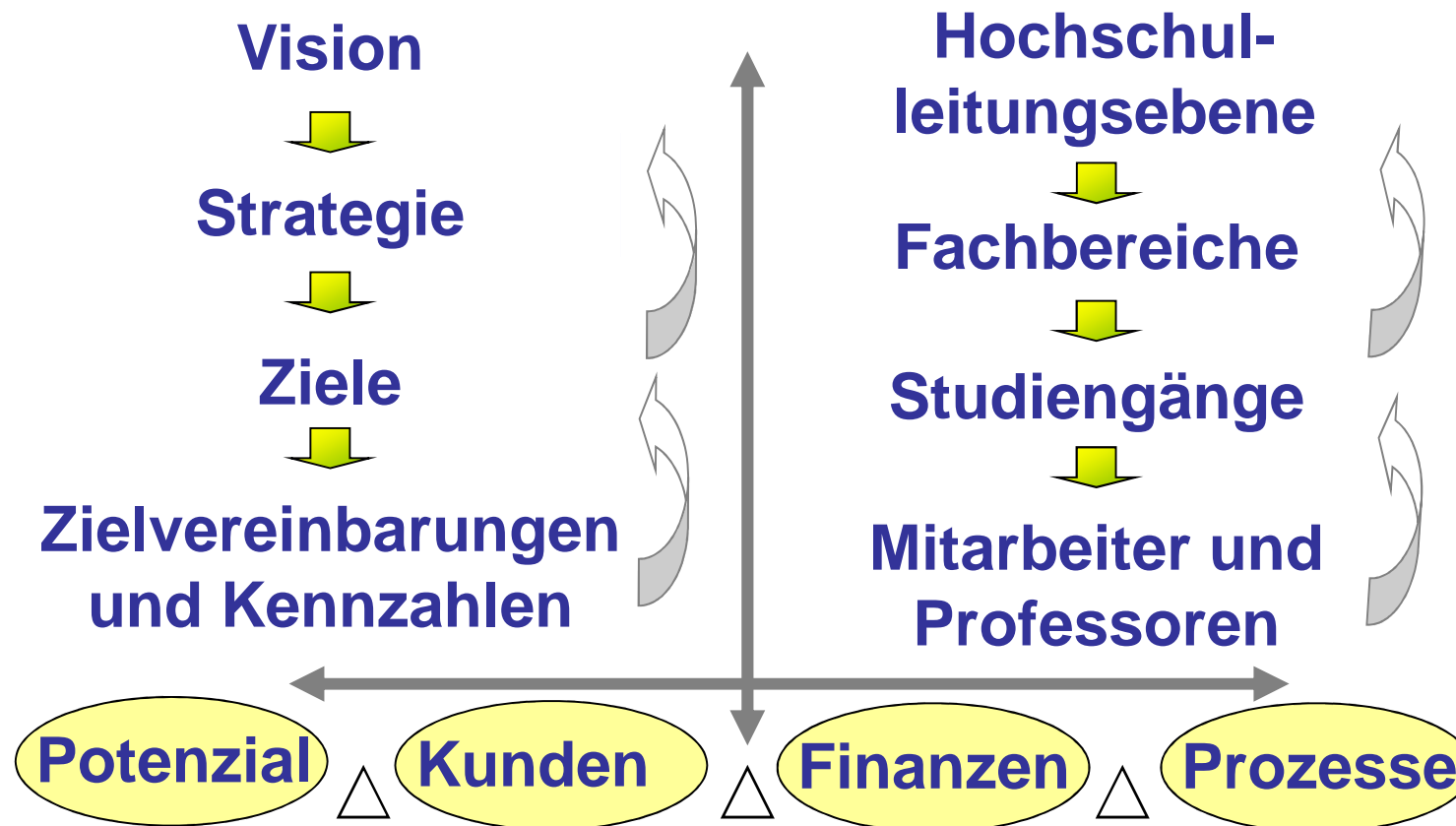
F03

Gemeinsamkeiten HS und Friedhöfe

Einerseits Erfahrungen aus der Industrie aber auch die Erkenntnis, dass man sich im Umfeld der HS auch mal von einer anderen Ecke anschleichen muss;

Fachhochschule Offenburg; 05.03.2005

Entscheidung für BSC



Folie 5

FO2

Über Vision, Strategien, Zielbildungen und Zielvereinbarungen ist ein Top down - und Bottom up - Vorgang anzustoßen, der in der Hochschule in einem nachhaltigen Veränderungsprozess mündet.

Fachhochschule Offenburg; 02.04.2003

Projektorganisation und -design: Lenkungsausschuss

■ Hochschulrat

Rainer Molenaar
Mitglied des Vorstands, Progress-Werk
Oberkirch AG
Dr. Josef Spichtig
MCC Management Consulting +
Coaching, Schaffhausen

■ Kuratorium

Egon Weimer
Geschäftsführer BURDA Druck

■ Advisory Board

„Graduate School“
Dr. Georg Schöne, Vorstand
LS telcom AG, Lichtenau

■ MWK

Dr. Herberger Ltd.MR Baden-
Württemberg

■ Legt Strategische Ziele
fest (in Übereinstimmung
mit dem Struktur- und
Entwicklungsplan der HS)

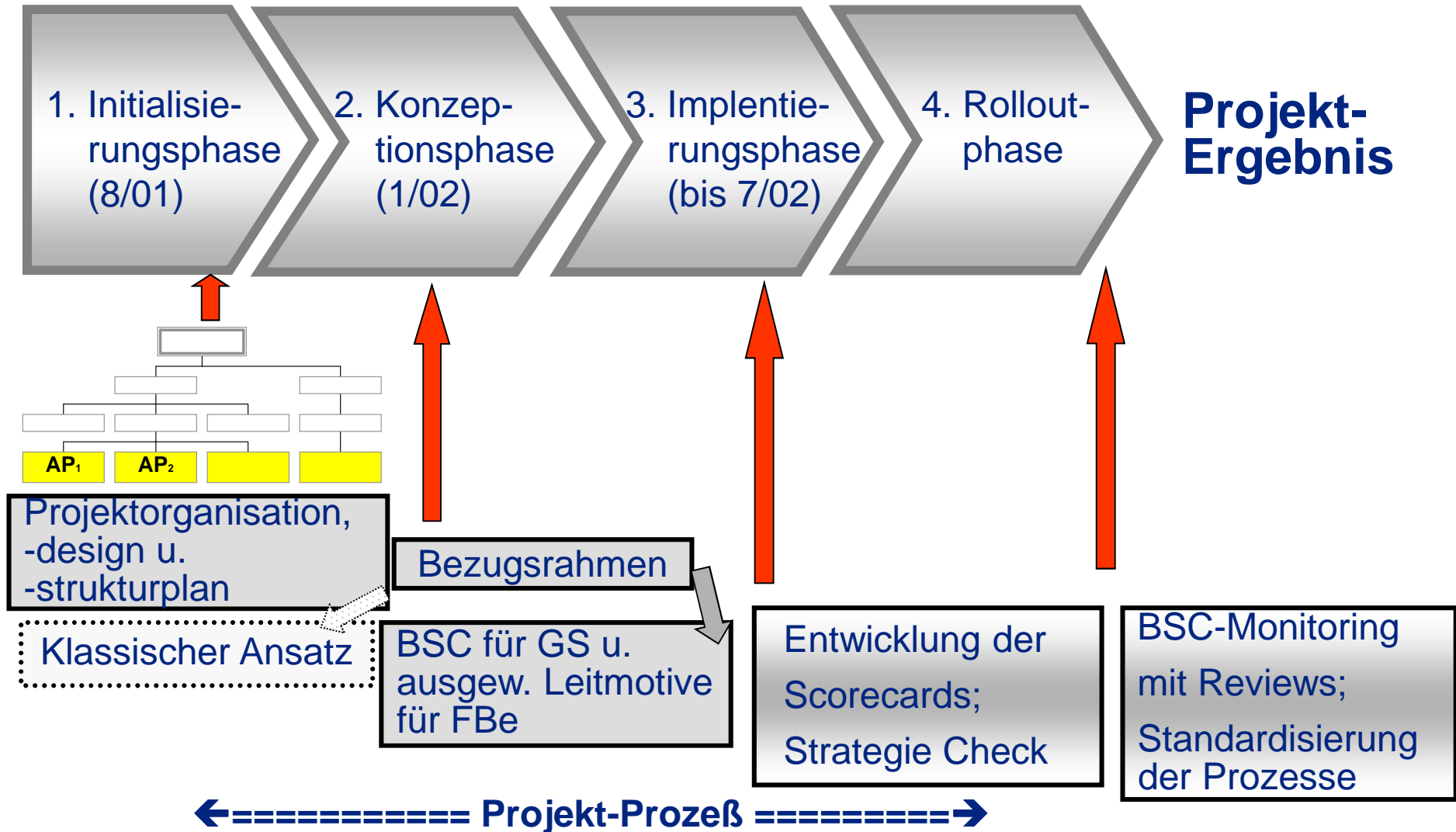
■ Priorisiert die Ziele

■ Erstellt Benchmarks

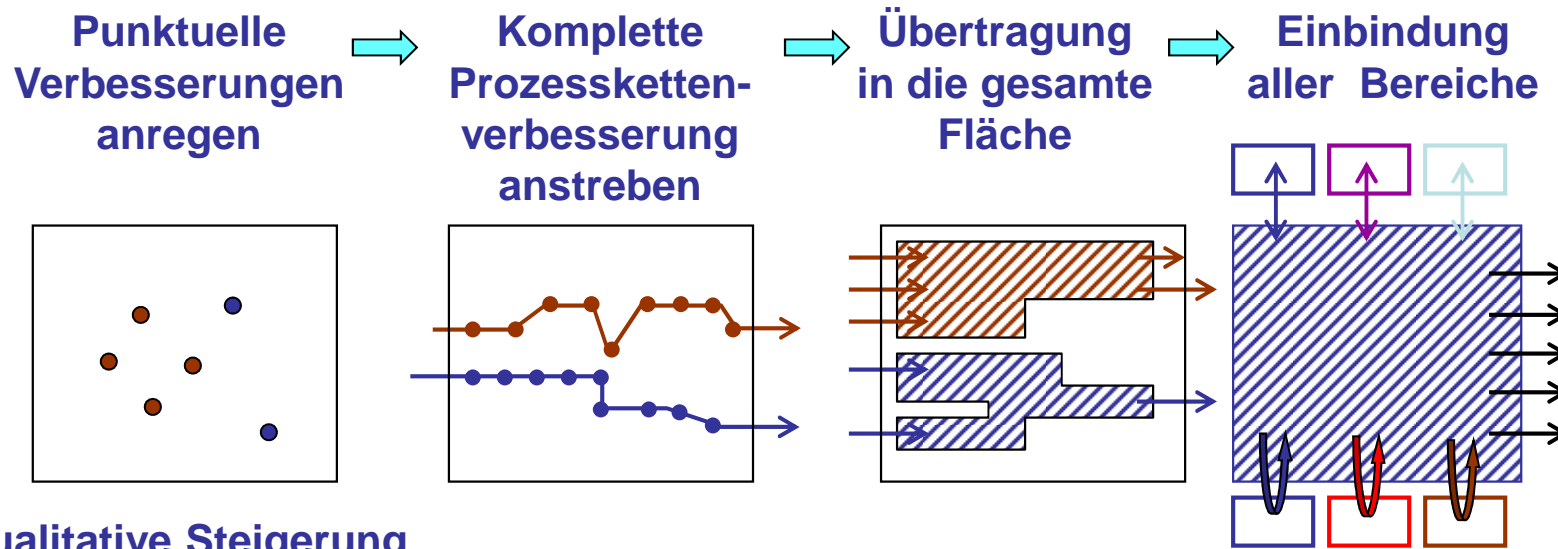
■ Stimmt Anreizsysteme ab
(im Kontext der effizienten
Ressourcennutzung)

■ Prüft Budget, Zeiten und
Themen

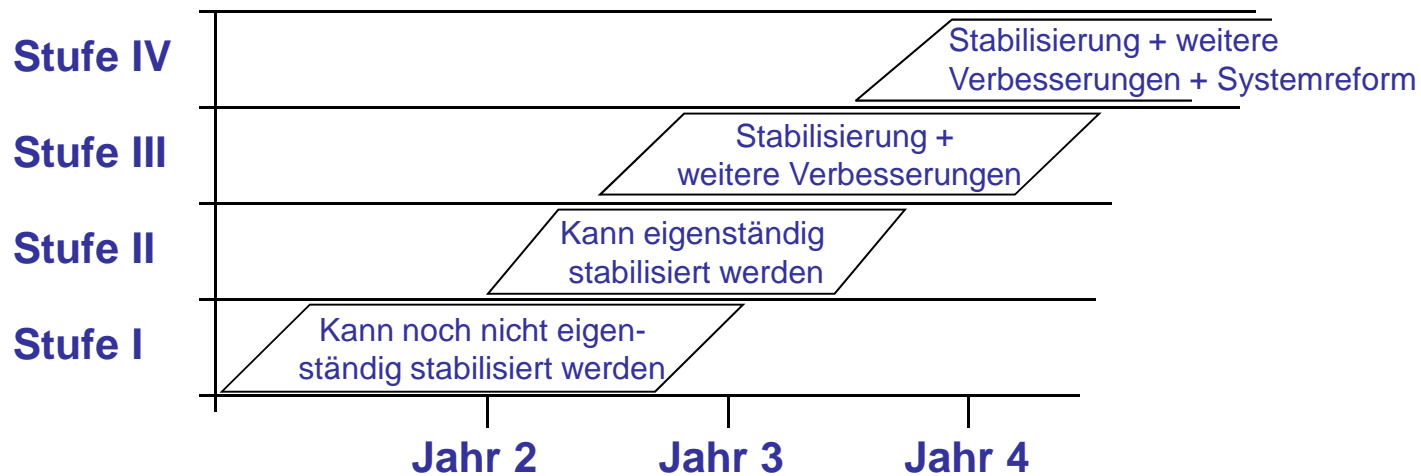
Phasenkonzept



Implementierung



qualitative Steigerung



Strategieentwicklungs- und Zielsetzungsprozess

WS 2001/02 Phase
der Vorabklärung und
Vorbereitung

Juli 2002
Vorbereitungsphase
abgeschlossen!



**Präsentation der
Ergebnisse**
22. Juli 2002

**2. Lenkungsausschuss-
Sitzung**
28. Juni 2002
Lenkungsausschuss/
Projektleitung

1. Lenkungsausschuss-Sitzung
12. März 2002
Lenkungsausschuss / Projektleitung

**Weiterarbeit / Aufbau
von Datenbanken**

1. Strategie-Check
Abstimmung / Fixierung des
grundlegenden Konzepts und der
zu erwartenden Ergebnisse
17. April 2002
Projektleitung und Kernteam

Weiterarbeit

2. Strategie-Check
Feinabstimmung; Klarheit über das
Commitment der Verantwortlichen
17. Juni 2002
Projektleitung und Kernteam

Beispiele: Graduate School (1)

Institution, die wesentliche Impulse für die Internationalisierungs-Strategie der Fachhochschule Offenburg liefert.

gegründet im Nov. 2000

Auslöser: Koordination der internationalen Master-Studiengänge

Die Steuerung erfolgt mit Balanced Scorecard

aktueller Stand der Implementierung der BSC:

- **Insgesamt 13 Strategieziele definiert**
- **31 Messgrößen zur Zielführung eingeführt**
- **34 Maßnahmen abgeleitet**

Strategieziele und damit Messgrößen und Maßnahmen unterliegen dynamischen Prozessen (Feedback und Monitoring seit Juli 2002)

Graduate School kann beachtliche Erfolge vorweisen



Beispiele: Graduate School (2)

<i>Haushalt- und Finanzperspektive</i>	<i>Potenzialperspektive</i>	<i>Kundenperspektive</i>	<i>Prozessperspektive</i>
Erhöhung der wirtschaftlichen Eigenständigkeit	Graduate School und ihre Programme als "Marke"	GS-Studiengänge mit internationaler Reputation und hohem Qualitätsanspruch	Optimierung der Ressourcennutzung in der Lehre -Modularisierung der Lehrangebote
Entwicklung einer kennzahlenorientierten Mittelzuweisung	Gewinnung exzellenter Studierender für die Programme	Betreuung und Integration, insbesondere der ausländischen Studierenden	Effizienzerhöhung durch Nutzung / Aufbau externer Synergien
Senkung der Kosten im Back-Office-Bereich	Innovationsfähigkeit / Veränderungs-bereitschaft	Beziehung / Kontakte zu Unternehmen	Administrative Prozessoptimierung Effizienzerhöhung im Back-Office-Bereich
	Ehemalige als "Werbeträger" durch Alumni-Netzwerk		
	Etablierung der Programme innerhalb der Wirtschaft / Unternehmen		

Beispiele: Graduate School (3)

Strategisches Ziel:

Erhöhung der wirtschaftlichen Eigenständigkeit

Messgrößen:

- Anteil Mittelzuweisung durch Hochschule
- Anteil Finanzierung über Programme und Drittmittel
- Anteil Studiengebühren
- Anteil Sponsoring Aufkommen
- Anteil leistungsorientierte Mittelzuweisung des Landes

Maßnahmen:

- Gewährleisten einer ausreichenden Basisfinanzierung
- Aufbauen eines Beziehungsmanagements
- Einführung von Kosten deckenden Studienangeboten
- Kosten deckende Beiträge für Betreuung und Service
- Entwicklung eines Sponsoringkonzepts
- Implementierung Public Private Partnership

Beispiele: Graduate School (4)

GS-Studiengänge mit internationaler Reputation und hohem Qualitätsanspruch:

- Kennzahl 1-B = Kundenzufriedenheits-Index
- Kennzahl 2-B = Beteiligung von Studierenden der GS an Forschungsprojekten der FHO (prozentuale Beteiligung)
- Kennzahl 3-B = Beteiligung von Absolventen der GS an Forschungs- und Entwicklungsprojekten der FHO (Assistenten; prozentuale Beteiligung)
- Kennzahl 4-B = Anzahl akkreditierter Studiengänge / Anzahl aller Studiengänge in der GS
- Kennzahl 5-B = Zahl der am Austausch beteiligten deutschen Studierenden
- Kennzahl 6-B = Anteil der Promotionsstudenten nach Master-Abschluss

Betreuung und Integration

- Kennzahl 7-B = Kundenzufriedenheits-Index bezüglich Betreuung
- Kennzahl 8-B = Anzahl der Veranstaltungen und Aktionen pro Semester

Beziehungsmanagement

- Kennzahl 9-B = Berufseinstiegsquote innerhalb von drei Monaten
- Kennzahl 10-B = Im Unternehmen nach zwei Jahren erreichte Position
- Kennzahl 11-B = Kooperationsquote

Beispiele: Engpass-orientierter Ansatz „Studienerfolg“

Prozess

- Verstärkung des Marketings:
z. B. Markteinführungskonzept;
für Brückenkurse, etc.
- Brückenkurse und
Lernprogramme
- Bildung von Lerngruppen zum
Semesterbeginn
- Evaluierung der Ursachen für
Studienabbrüche
- Verstärkung des Tutorsystems

Potenzial

- Zusammenarbeit mit Schulen
- Qualität der Lehre verbessern
(Medieneinsatz, etc.)
- Neue Produkte (polyvalenter
Studienangebote)
- Beratungsgespräche

Kunden

- Kundenzufriedenheit steigern
durch
 - Abbau von Einstiegshürden
 - Reduzierung von
Studienabbrüchen
 - Studienzeiterkürzung
 - „Alumnibetreuung“

Erfahrungen und Erkenntnisse (1) Stärken

- Umsetzung der strategischen Ausrichtung durch klar priorisierte Maßnahmen und Projekte sowie Leistungsmessung
- Offene, selbstgesteuerte Strategiedebatte
→ Verbesserung im Dialog
- Ausgewogenes Zielsystem durch die vier Perspektiven
- Strukturierte Auseinandersetzung mit den strategischen Zielen
- Transparenz und Akzeptanz
verbindlich → messbar → disziplinierend

Erfahrungen und Erkenntnisse (2) Stärken

- Feedback → Kontrolle und Nachsteuerung → Verbesserung (organisationaler Lernprozess*)
- Aufbruchstimmung erzeugen, BSC liefert Impulse
- Stärkung von Engagement und Kompetenz der Mitarbeiter
- Flexibilität durch unterschiedliche Ansätze

Erfahrungen und Erkenntnisse (3) Schwächen

- Eingeschränkte finanzielle Anreizsysteme und Sanktionsmechanismen (im Vergleich zur Privatwirtschaft)
- Methodenabstinenz
„Hochschulen sind keine Unternehmen“
- Missinterpretation des Freiraums von Forschung und Lehre
„Akademische Leistung kann man nicht messen“

Empfehlungen

- Bei der Formulierung von Maßnahmen auf „Leverage-Effekte“ prüfen
- Kennzahlen vermeiden, auf die man keinen Einfluss hat
- Zeitverzug beachten
- Mit ausgewiesenen Leitmotiven experimentieren (engpass-orientierter Ansatz)
- Realistische Zielsetzungen
- Priorisierung der Perspektiven
- Umgang mit Kennzahlen schrittweise erlernen
- Standards setzen

Aktuelle Themen

- Weiterentwicklung zum Alltagsinstrument
- Berichtswesen (Controlling / Finanzbericht / Kosten- und Leistungsrechnung) [Bericht1.ppt](#)
- Führungskultur etablieren
- BSC für zentrale Leitungsebene und Fachbereiche [Hyper1.ppt](#)
- Qualitätsmanagement (sichere/optimierte Prozesse) [Prozess.VSD](#)

Alles auf eine Karte?

**„Wer nicht plant, den trifft der
Zufall umso härter“**