

Strategieprozess an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Einführung einer Balanced Scorecard als Aufgabe des Change Managements

**am Beispiel der Carl von Ossietzky Universität
Oldenburg**

**Prof. Dr. Uwe Schneidewind,
Präsident**

Gliederung

- **Motivation/Zielsetzung der Hochschule in Bezug auf eine BSC**
- **Kurze Beschreibung des Modells und des Standes der Umsetzung, Darstellung des Prozesses der Umsetzung/des Vorgehensmodells**
- **Gründe für BSC? Auswirkungen auf den Veränderungsprozess?**
- **BSC: "lehrbuchmäßiger" oder veränderter Einsatz? Bedeutung für die Akzeptanz? Eignung zur Motivation, zum Anstoßen von Prozessen**
- **Erforderliche Elemente des Projektmanagements**
- **Maßnahmen des Change Managements (Piloten, Kommunikation, Erfahrungstransfer, Informationspolitik.....), Umgang mit Widerständen und Befürchtungen**
- **Integration in das vorhandene Steuerungsinstrumentarium, Abstimmung mit parallelen Instrumentenentwicklungen**

Strategieprozess - Motivation an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Motivation und Zielsetzung der Hochschule

- **Initiierung eines Leitbild- und Strategieprozesses durch das neue Präsidium der Universität, der sich am Verfahren der BSC orientiert**
- **Hauptfunktionen des Prozesses:**
 - **Formulierung eines Leitbildes als allgemeiner Handlungsrahmen**
 - **Ableitung verbindlicher Ziele für die Universität und ihre einzelnen Organisationseinheiten**
 - **Erreichung dieser Ziele durch die Integration aller Steuerungsinstrumente, insbesondere der Budgetierung**

Strategieprozess – Widerstände/Befürchtungen an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Widerstände und Befürchtungen

- Keine grundsätzlichen Widerstände gegen den Strategieprozess
 - Probleme mit dem Begriff „Balanced Scorecard“:
 - Begriff aus der Betriebswirtschaftslehre: Vorbehalte insbesondere bei anderen Disziplinen
 - Begriff aus der Unternehmenswelt: Zweifel bezüglich der Anwendbarkeit in öffentlichen Institutionen
- ⇒ Im Strategieprozess wird der Begriff „Balanced Scorecard“ daher nicht prominent verwendet. Statt dessen Leitbild- und Strategieentwicklung.

Strategieprozess – Modifikation des BSC-Konzeptes an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Modifikation des BSC-Konzeptes

- **Keine Umsetzung der Balanced Scorecard 1 zu 1, sondern Anpassung an die Besonderheiten der Universität**
 - **andere Begrifflichkeiten**
 - **keine explizite Berücksichtigung verschiedener Perspektiven, sondern Einteilung nach Lehre, Forschung und Management**

- **Fokussierung auf**
 - **Zielorientierung**
 - **Kausale Verknüpfung von Einflussfaktoren**
 - **Verstetigung des Prozesses**

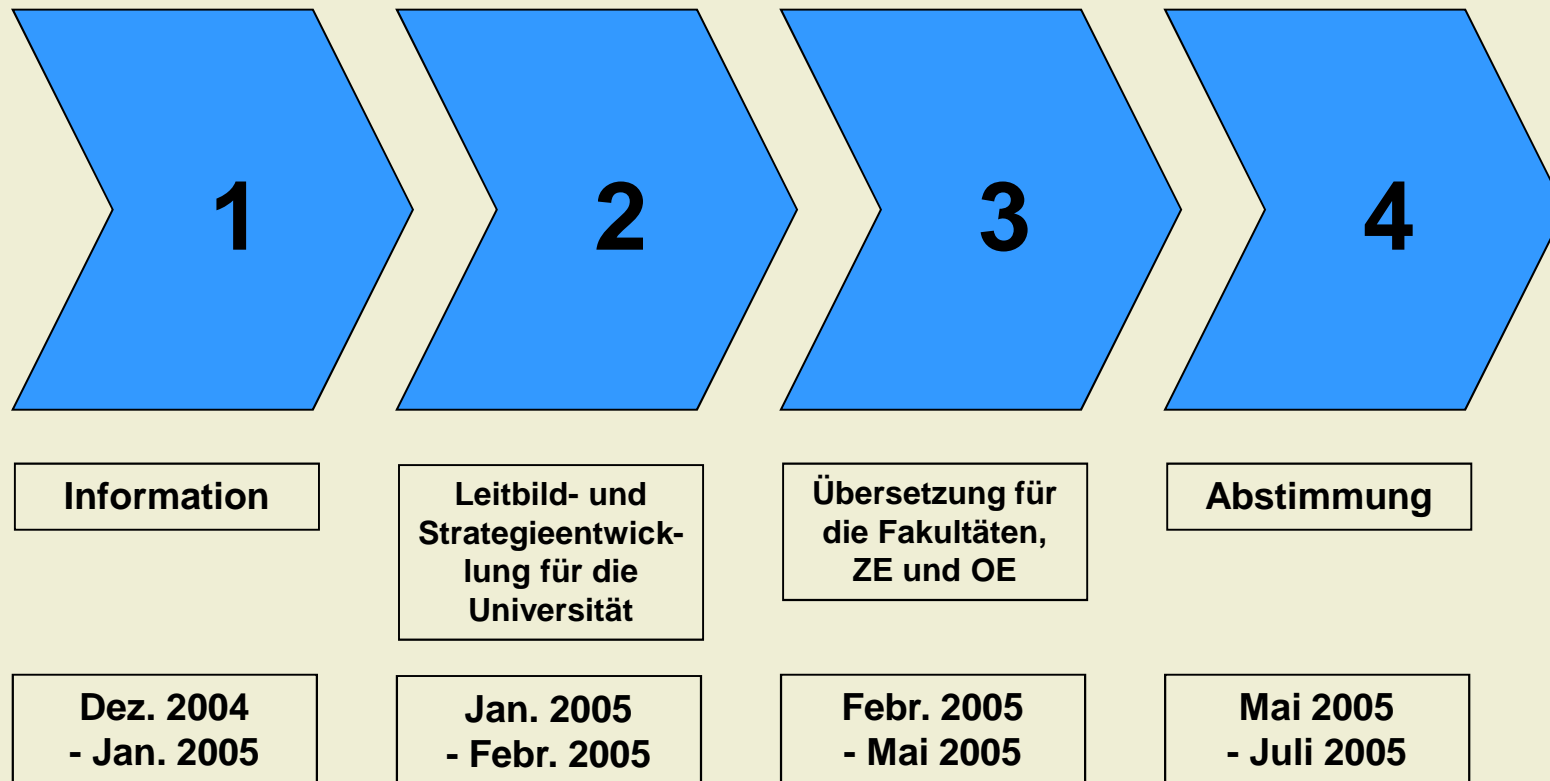
Strategieprozess – Stand der Umsetzung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Prozessplanung & Stand der Umsetzung

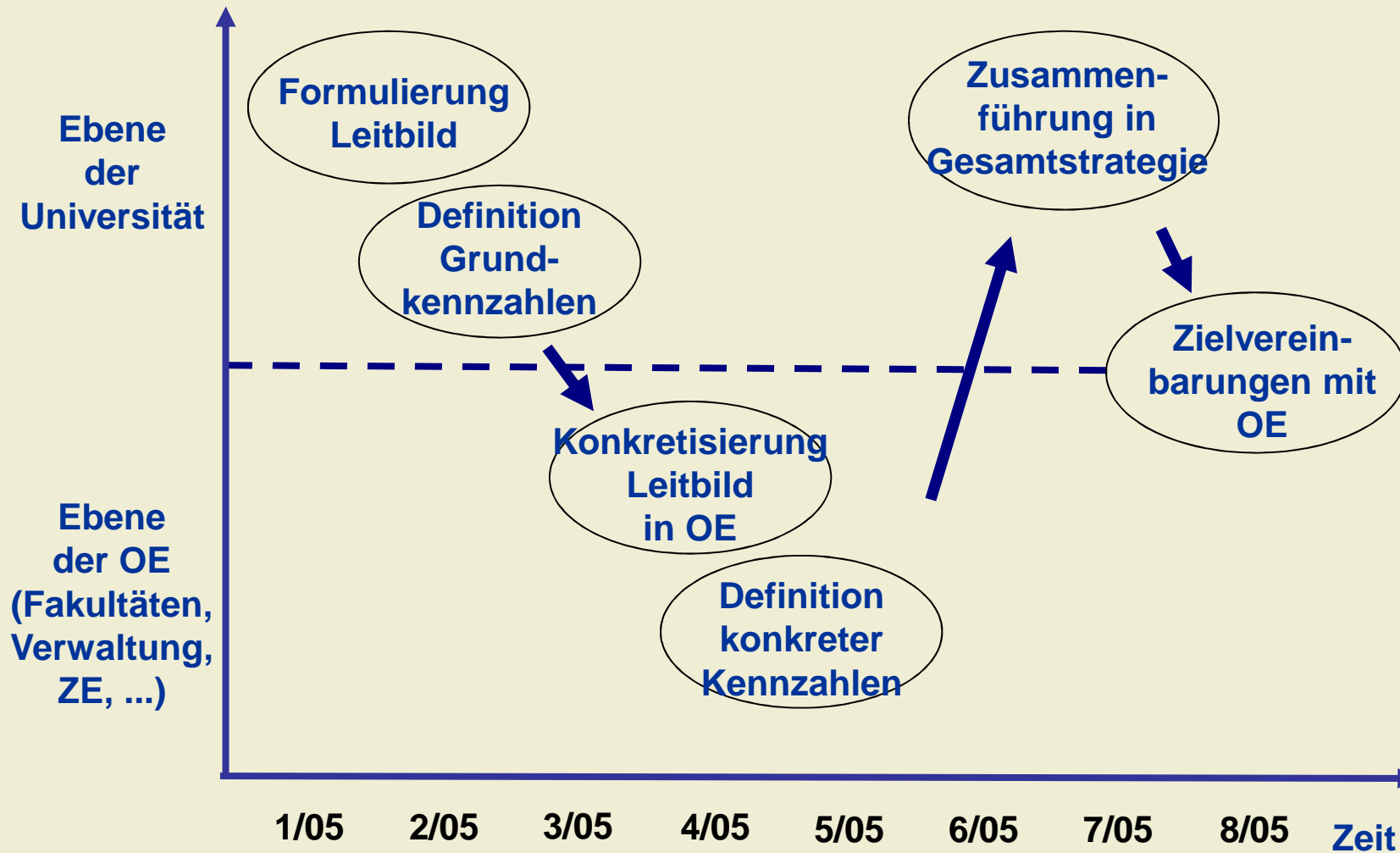
- **Zeitraumen: Dezember 2004 bis Juli 2005**
- **An der Universität Oldenburg wurde ein Gegenstromverfahren gewählt:**
 - **Vorstellung eines ersten Leitbildentwurfs durch den Präsidenten**
 - **zahlreiche Rückmeldungen aus der Universität**
 - **zwei Überarbeitungen des Leitbildes unter Berücksichtigung dieser Rückmeldungen**
 - **vorläufiges Leitbild dient als Grundlage für die Strategieentwicklung der Organisationseinheiten**
- **Endgültiges Leitbild und strategische Eckpunkte sollen im Juli verabschiedet werden.**
- **Parallele Entwicklung von Zielvereinbarungsarchitektur sowie testweiser Erprobung von Zielvereinbarungen**

Der Strategieprozess an der Universität Oldenburg erstreckt sich über vier Phasen

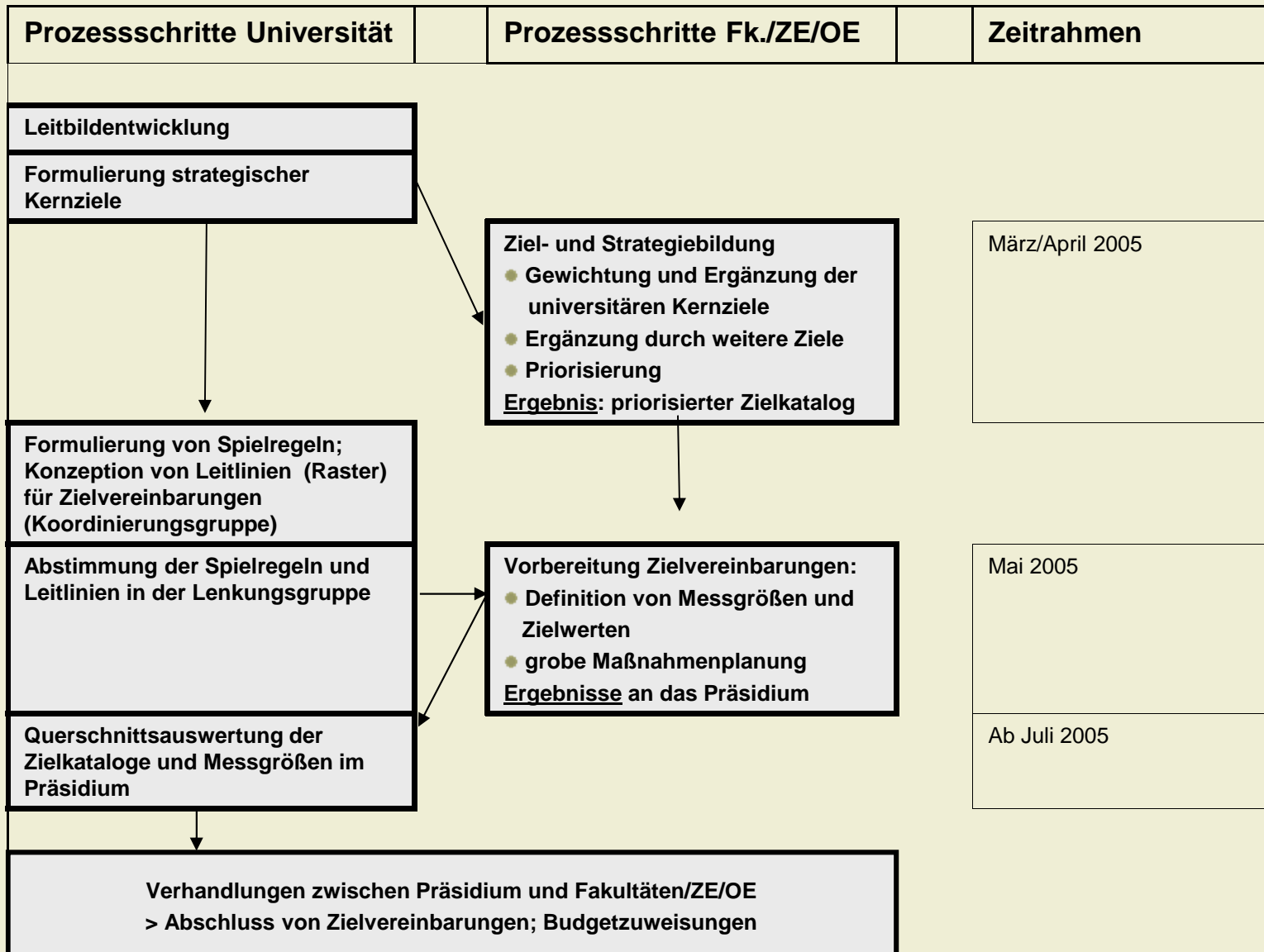
Strategieprozess: Geplanter Verlauf



Ablauf des Prozesses der Entwicklung von Leitbild und Strategie



Prozessschritte im Strategieprozess



Strategieprozess – weiteres Vorgehen an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Weiteres Vorgehen

- **Ab August 2005: Zielvereinbarungsgespräche mit den Organisationseinheiten**
 - **Kopplung der Ressourcenallokation an Ziele**
 - **Zeithorizont: 2 Jahre**
- **Maßnahmenplanung erfolgt durch die Organisationseinheiten**

Strategieprozess an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Motivation & Initiative – Teilnahme der Hochschulangehörigen

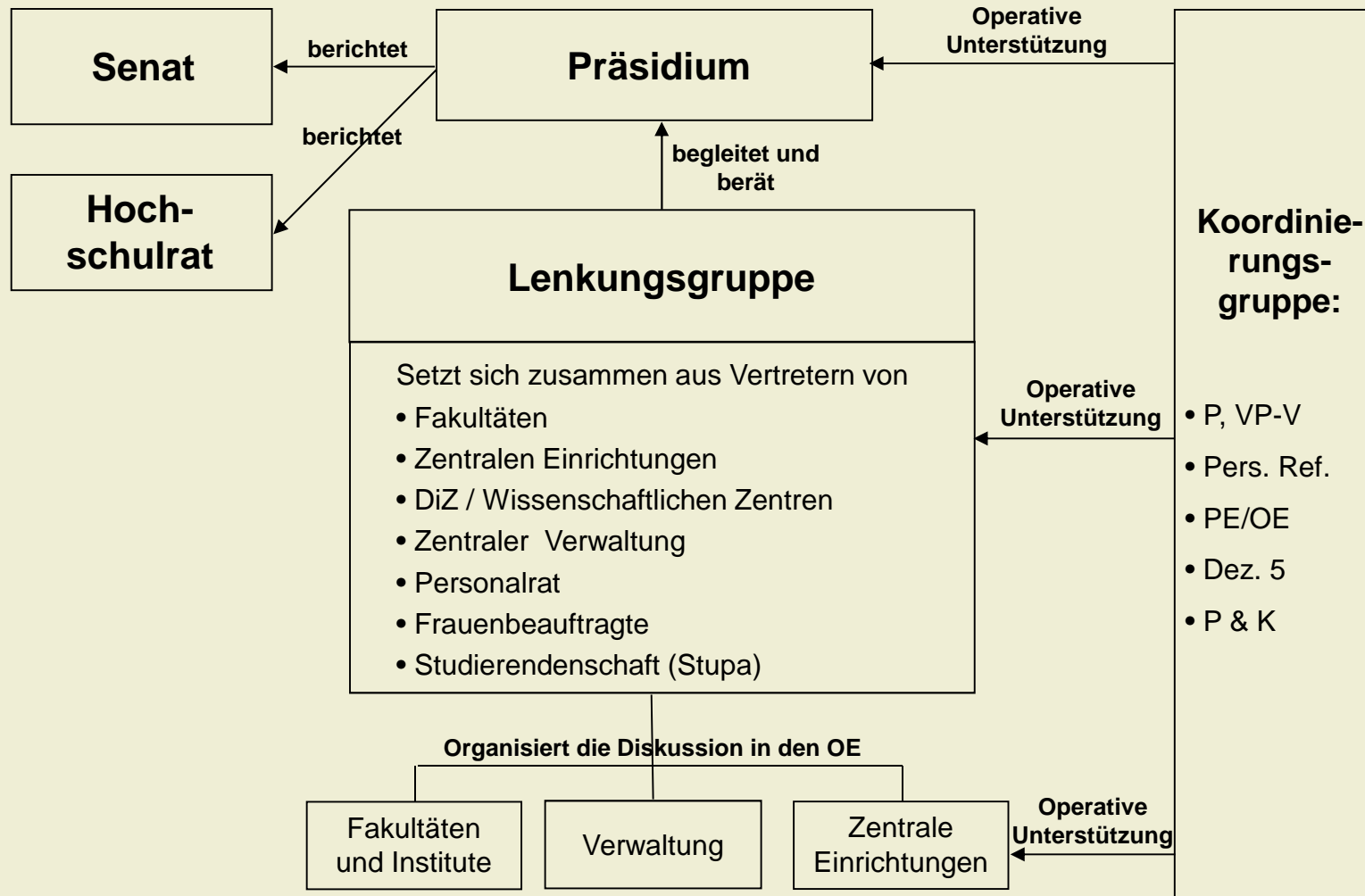
- **Breiter Konsens über die Notwendigkeit und den Nutzen des Prozesses; zwei unterstützende Voten des Senats**
- **Beachtliche Resonanz in Form von schriftlichen Rückmeldungen aus allen Bereichen der Universität**
- **Beteiligung an Diskussionsforen (hochschulöffentliche Anhörung, Vortrag für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)**
- **Klausuren zur Strategiebildung haben in einigen Organisationseinheiten bereits vor dem vorgesehenen Start begonnen**

Strategieprozess an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Erforderliche Elemente des Projektmanagements

- klare Projektstruktur: Zeitplan und Beteiligungsstruktur
- Unterstützung des Prozesses auf allen Ebenen:
 - strategisch: durch das Präsidium
 - planerisch: durch das Planungsdezernat
 - prozessual: durch die Koordinierungsgruppe

Beteiligungsstruktur für den Strategieprozess an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg



Strategieprozess – Change-Management an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Change-Management – Umgang mit Widerständen

Piloten, Kommunikation, Erfahrungstransfer, Informationspolitik:

- **Pilot: ZE Hochschulsport**
 - Strategieentwicklung abgeschlossen
 - Zielvereinbarungsgespräche weit fortgeschritten
- **Interne Kommunikation: breite Information und Transparenz**
 - Diskussion in den Projektgremien
 - Diskussionen in den regulären zentralen und dezentralen Gremien
 - hochschulöffentliche Anhörungen, Vorträge
 - ausführliche Dokumentation des Prozesses im Intranet
- **Informationspolitik: regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit**
 - Berichterstattung im „Uni-Info“
 - Hochschulrat
- **Erfahrungstransfer:**
 - interner Erfahrungstransfer vom ZE Hochschulsport
 - extern durch Erhebung von Erfahrungen aus anderen Universitäten sowie durch Beratung

Strategieprozess an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Integration in das weitere Steuerungsinstrumentarium

- **Leitbild und Strategieprozess fungiert als Dach für alle weiteren Steuerungsinstrumente**
- **Insbesondere die Integration folgender Steuerungselemente ist vorgesehen:**
 - **Zielvereinbarungsmanagement mit Organisationseinheiten (u.a. zu Strukturentwicklungsplanung von Fakultäten, Rücklagenbewirtschaftung, ...)**
 - **Anbindung der Entscheidungen über den zentralen Programmhaushalt**
 - **Anbindung des variablen Bestandteiles von W-Besoldungen**

Vielen Dank!

Rückfragen/weitere Informationen:

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Präsidium

Prof. Dr. Uwe Schneidewind

Dr. Carolin Schöbel-Peinemann/Henning Dettleff

Uhlhornsweg 99b

D-26111 Oldenburg

praesident@uni-oldenburg.de