

# 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 Leistungsstrukturen 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)

FO3

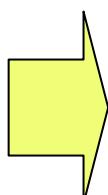
Gemeinsamkeiten HS und Friedhöfe

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 an 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)



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

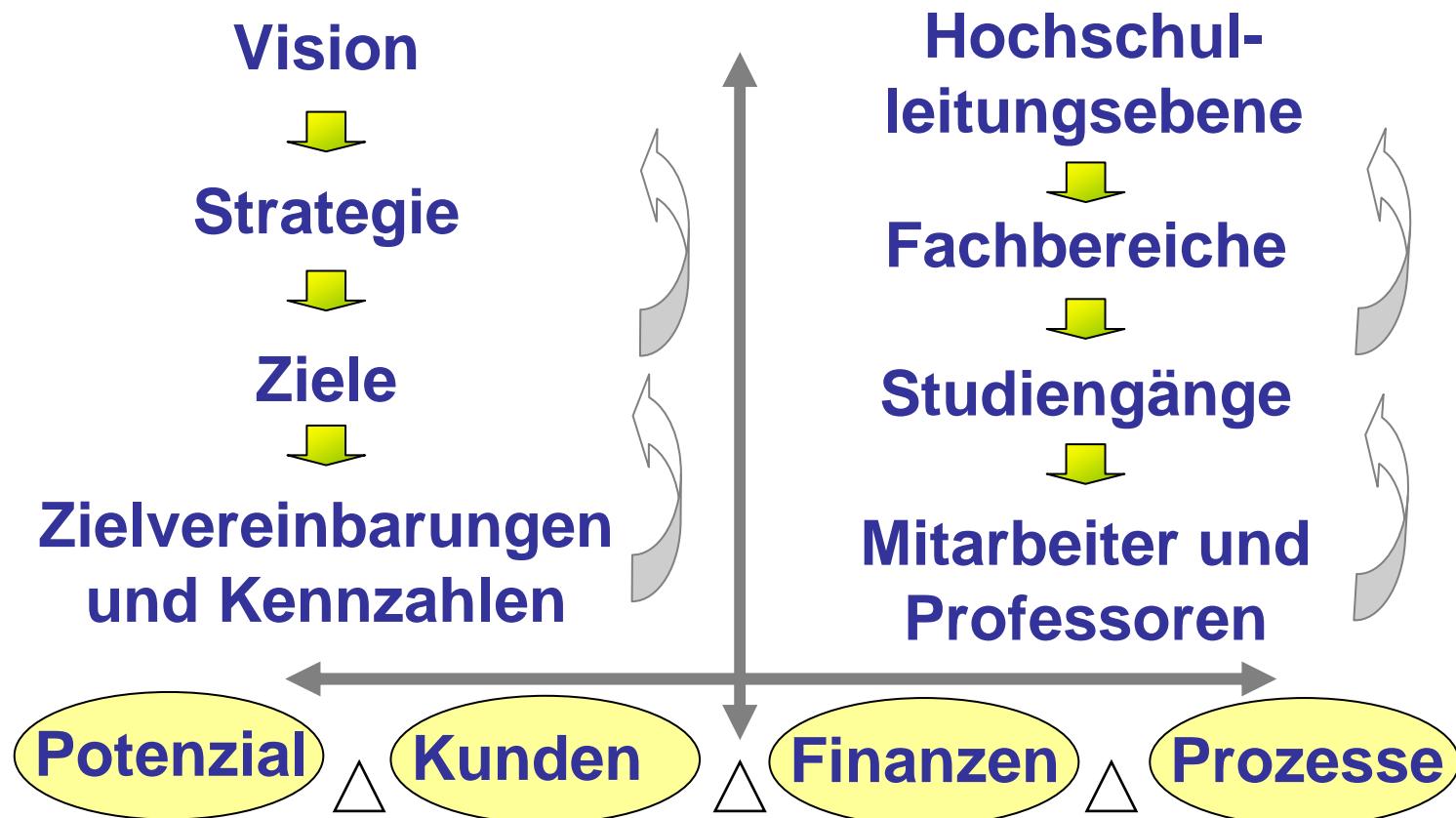
FO3

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 anzustößen, 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)

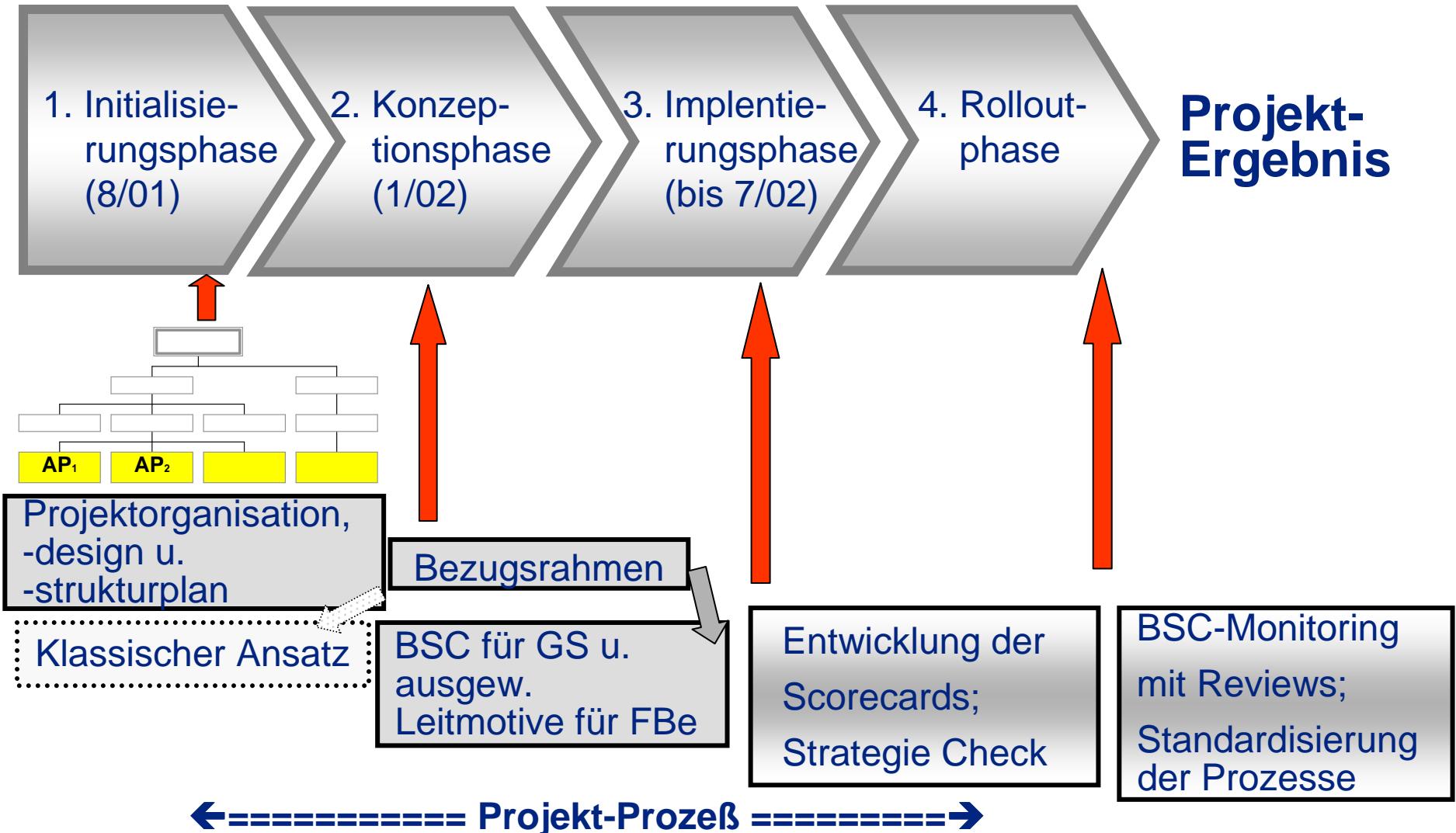
■ Priorisiert die Ziele

■ Erstellt Benchmarks

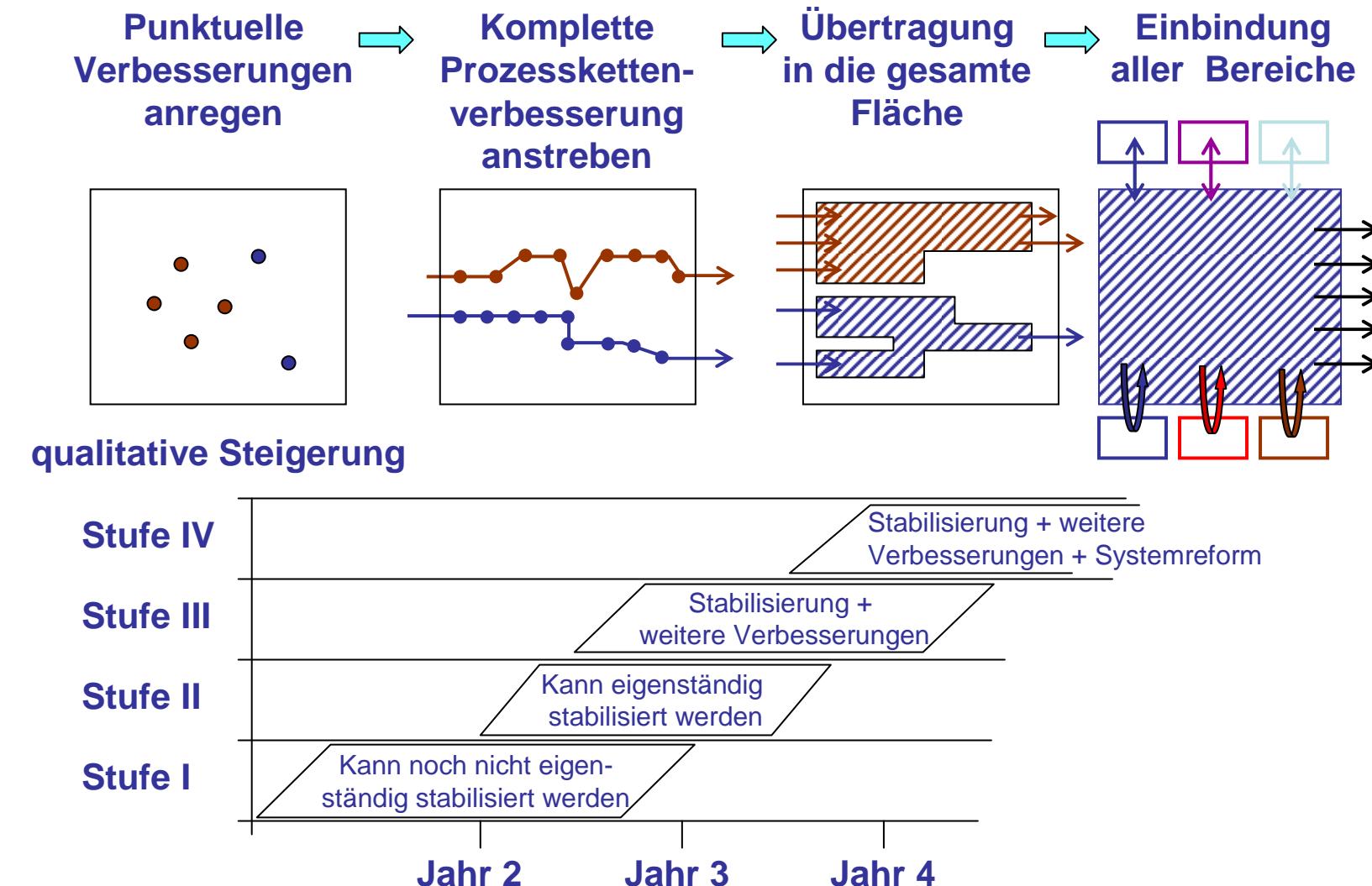
■ Stimmt Anreizsysteme ab  
(im Kontext der effizienten  
Ressourcennutzung)

■ Prüft Budget, Zeiten und  
Themen

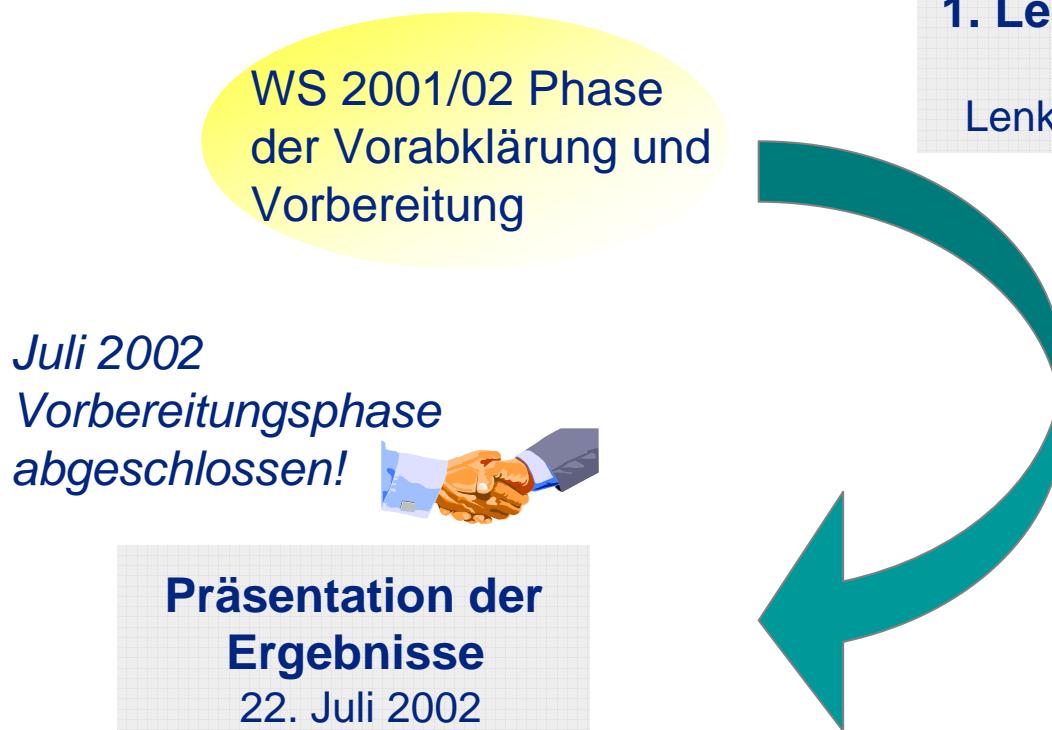
# Phasenkonzept



# Implementierung



# Strategieentwicklungs- und Zielsetzungsprozess



## 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. Lenkungsausschuss-Sitzung

28. Juni 2002

Lenkungsausschuss/  
Projektleitung

## 2. Strategie-Check

Feinabstimmung; Klarheit über das Commitment der Verantwortlichen

17. Juni 2002

Projektleitung und Kernteam

**F06**

Frage 4: Wie liefern die Prozesse ab?

Fachhochschule Offenburg; 05.03.2005

**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)

<b>Haushalt- und Finanzperspektive</b>	<b>Potenzialperspektive</b>	<b>Kundenperspektive</b>	<b>Prozessperspektive</b>
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 kennzahlen-orientierten 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 / Veränderungsbereitschaft	Beziehung / Kontakte zu Unternehmen	Administrative Prozessoptimierung  Effizienzerhöhung im Back-Office-Bereich
	Ehemalige als "Werbeträger" durch Alumni-Netzwerk		
	Etablierung der Programme innerhalb der Wirtschaft / Unternehmen		

## 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 Entwicklungs-  
projekten 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
  - Studienzeitverkürzung
  - „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“