

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)

Gemeinsamkeiten HS und Friedhöfe

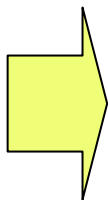
Einerseits Erfahrungen aus der Industrie aber auch die Erkenntnis, dass man sich im Umfeld der HS auch mal von einer anderen Ecke anschleichen muss;

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!



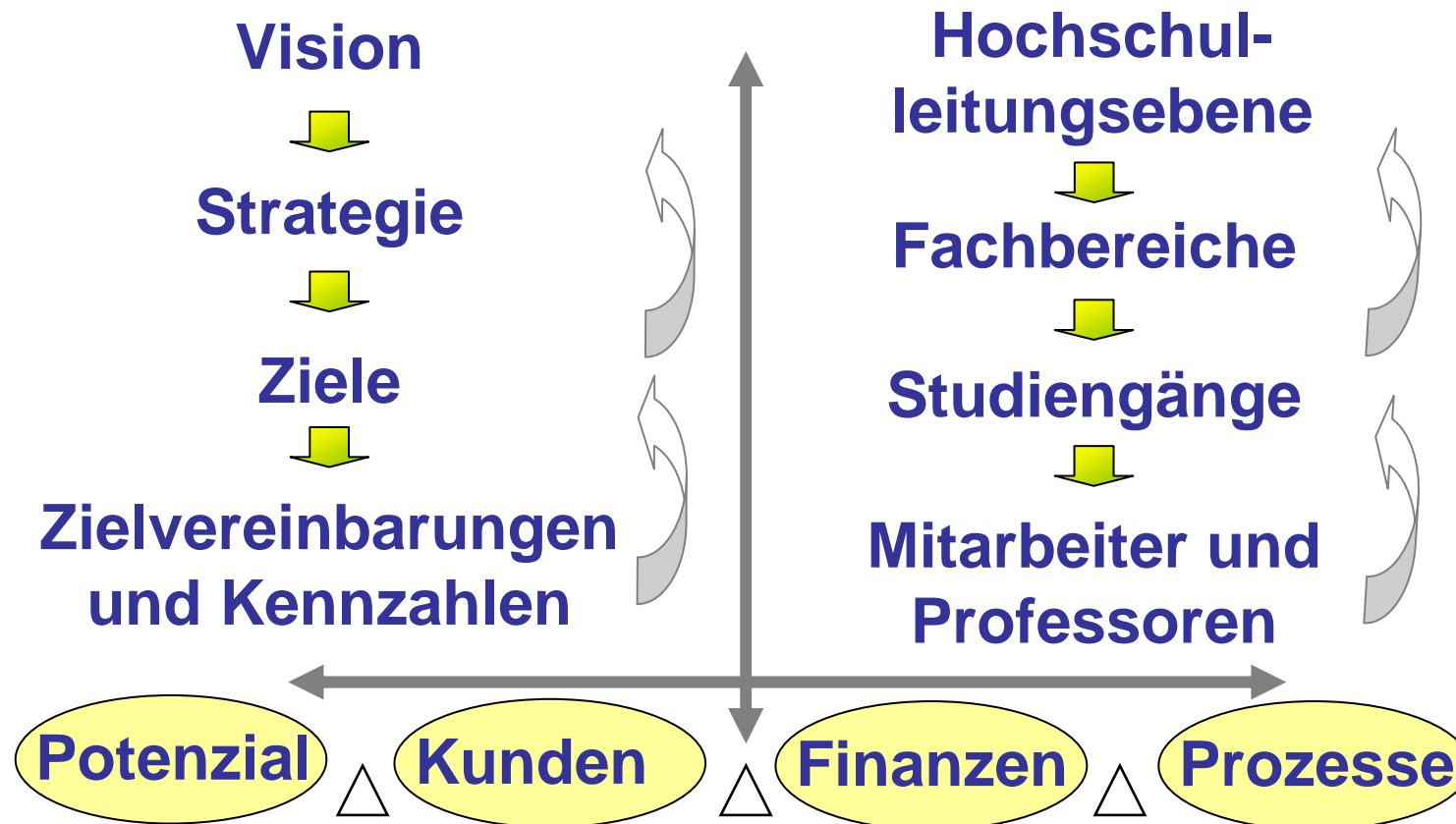
Neue Steuerungsinstrumente (Methoden zur Strategiedefinition, -findung und Umsetzung)

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



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)

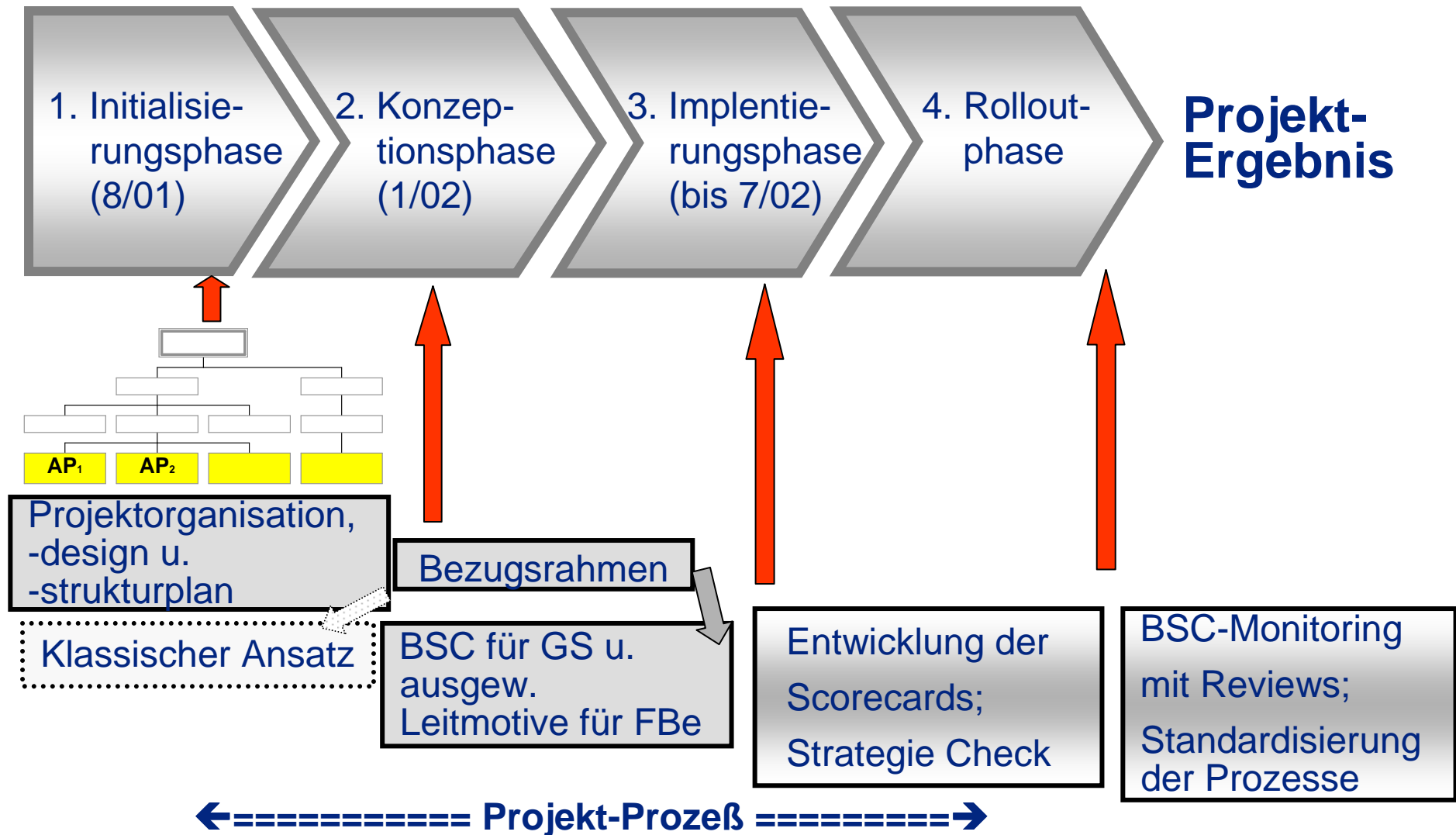
■ Priorisiert die Ziele

■ Erstellt Benchmarks

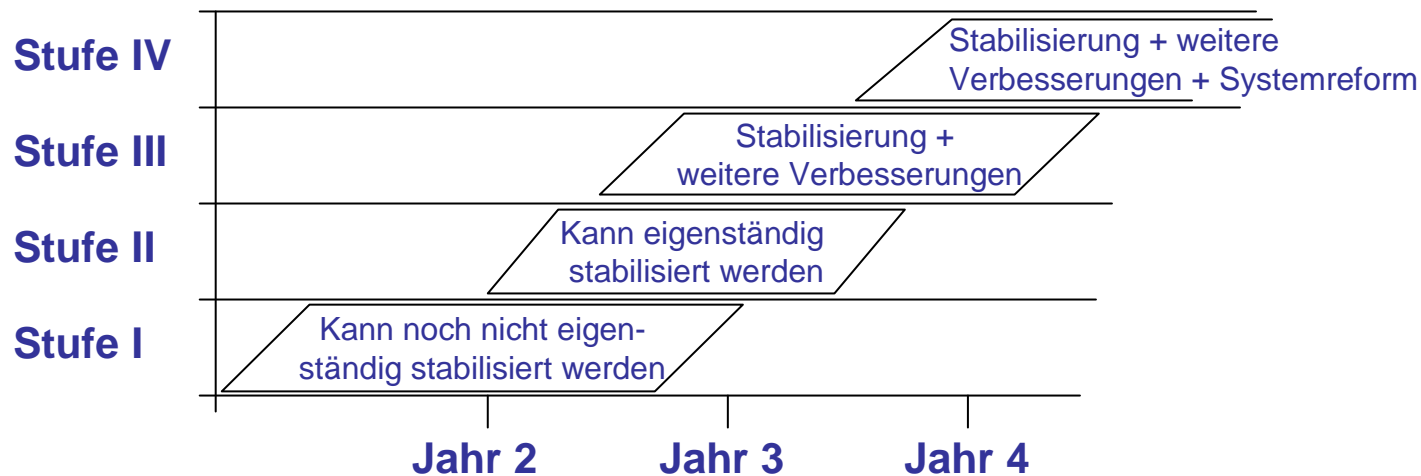
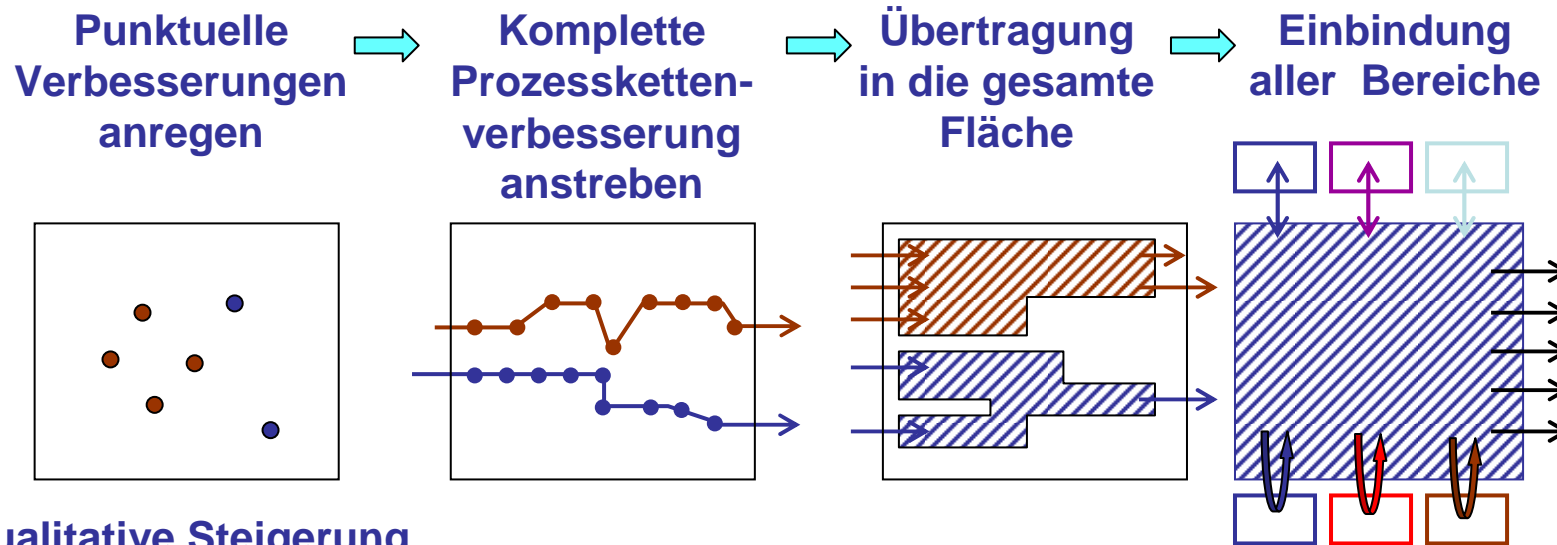
■ Stimmt Anreizsysteme ab
(im Kontext der effizienten
Ressourcennutzung)

■ Prüft Budget, Zeiten und
Themen

Phasenkonzept



Implementierung



Strategieentwicklungs- und Zielsetzungsprozess



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
 - 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“**