

Einsatz der Balanced Scorecard im Neuen Steuerungsmodell der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

2. Osnabrücker Kolloquium
zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
am 8. März 2005

Götz Scholz
Kanzler der Johannes Gutenberg-Universität Mainz



Die Johannes Gutenberg - Universität Mainz (Grd. 1477)

Zahl der Studierenden: 34.136 Studierende (WS 04/05)

Bewerber/Absolv.Innen: > 18.000 (2004) / 2.413 (2003)

Zahl MitarbeiterInnen: 3.604 + 5.611 (Universitäts-Klinikum)

Fächerspektrum: über 100 Fächer (von Afrikanischer Philologie bis Zahnmedizin) mit knapp 150 Studienabschlüssen (Musik, Kunst, Dolmetschen/Übersetzen)

Forschung: 11 SFB, MAMI, TRIGA, 2 MPI am Campus

Etat: 249 Mio Euro (davon Personal: 180 Mio Euro)

Davon: Drittmittel: 47 Mio Euro

Gebäude: 151 mit ca. 270 000 qm Nutzfläche

Das „Neue Steuerungsmodell“ der J. Gutenberg-Universität Mainz

ZIEL

Konkurrenzfähigkeit und Zukunftsfähigkeit der Johannes Gutenberg-Universität Mainz herstellen, sichern und verbessern

MERKMALE

- Reformansatz (new public management) in Anlehnung an das „Neue Steuerungsmodell“ im **kommunalen** Bereich
- Anpassung an die spezifischen Bedingungen einer **Wissenschaftsorganisation**
- zielt nicht nur auf eine Modernisierung der Verwaltungsabläufe und -strukturen, sondern beinhaltet Reformen in **allen** universitären Handlungsfeldern



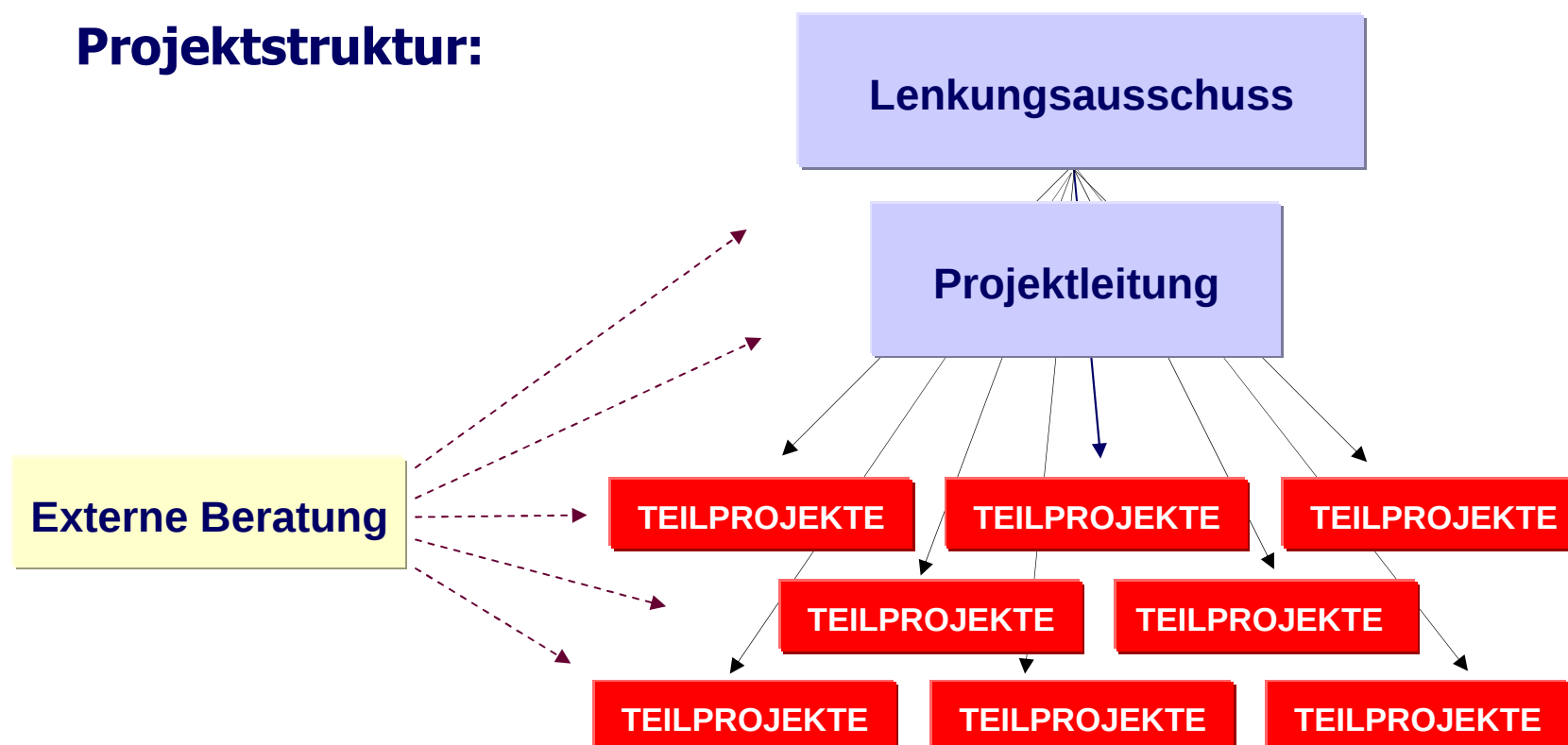
Das NSM-Projekt der Universität Mainz

seit 1998:

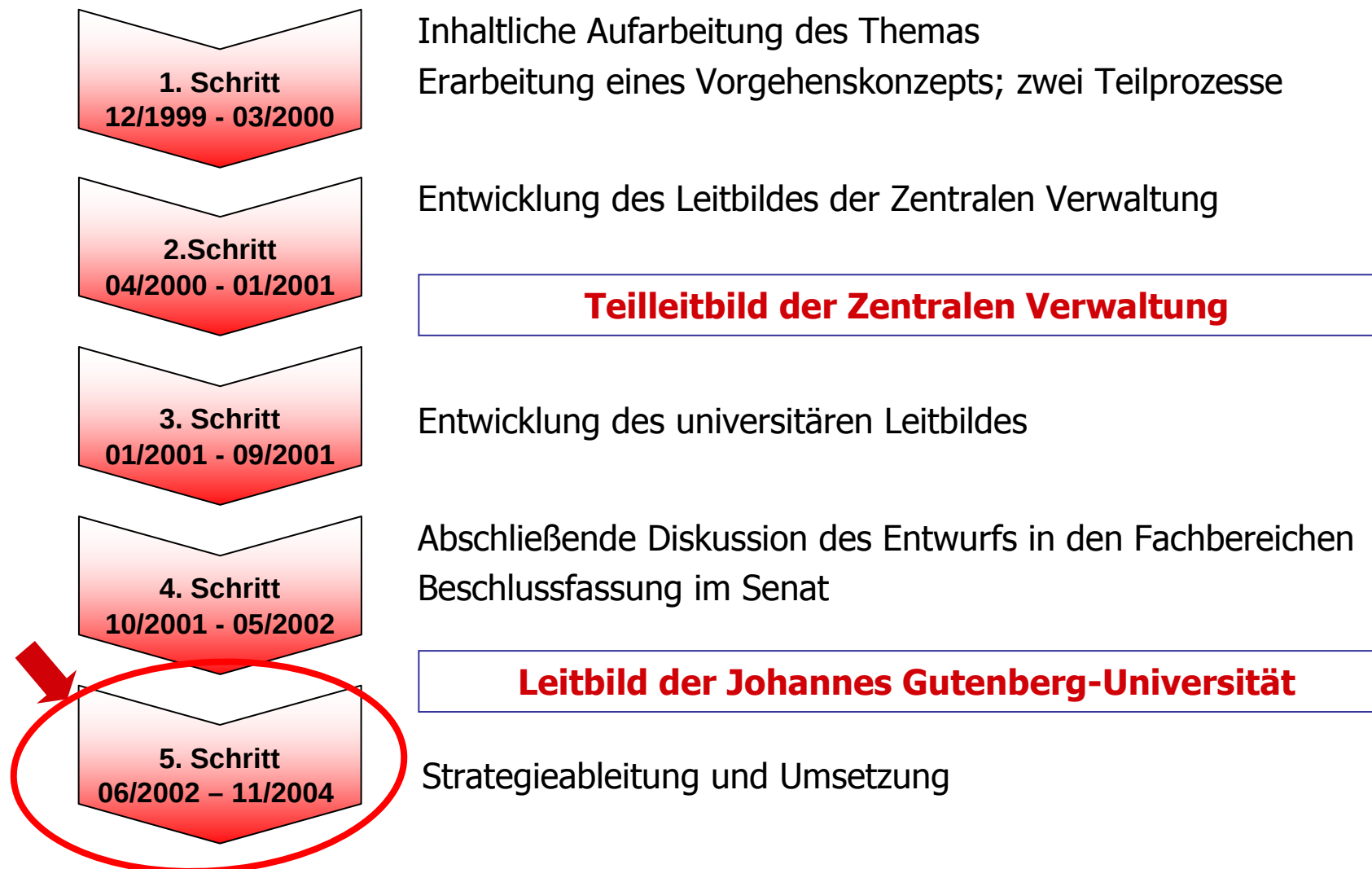
Phase 1: 1998 - 2001 (Abschluss mit 1. Evaluation)

Phase 2: 2002 – 2005 (Abschluss mit 2. Evaluation)

Projektstruktur:



Die Entwicklung des Leitbilds (einschl. Umsetzung)

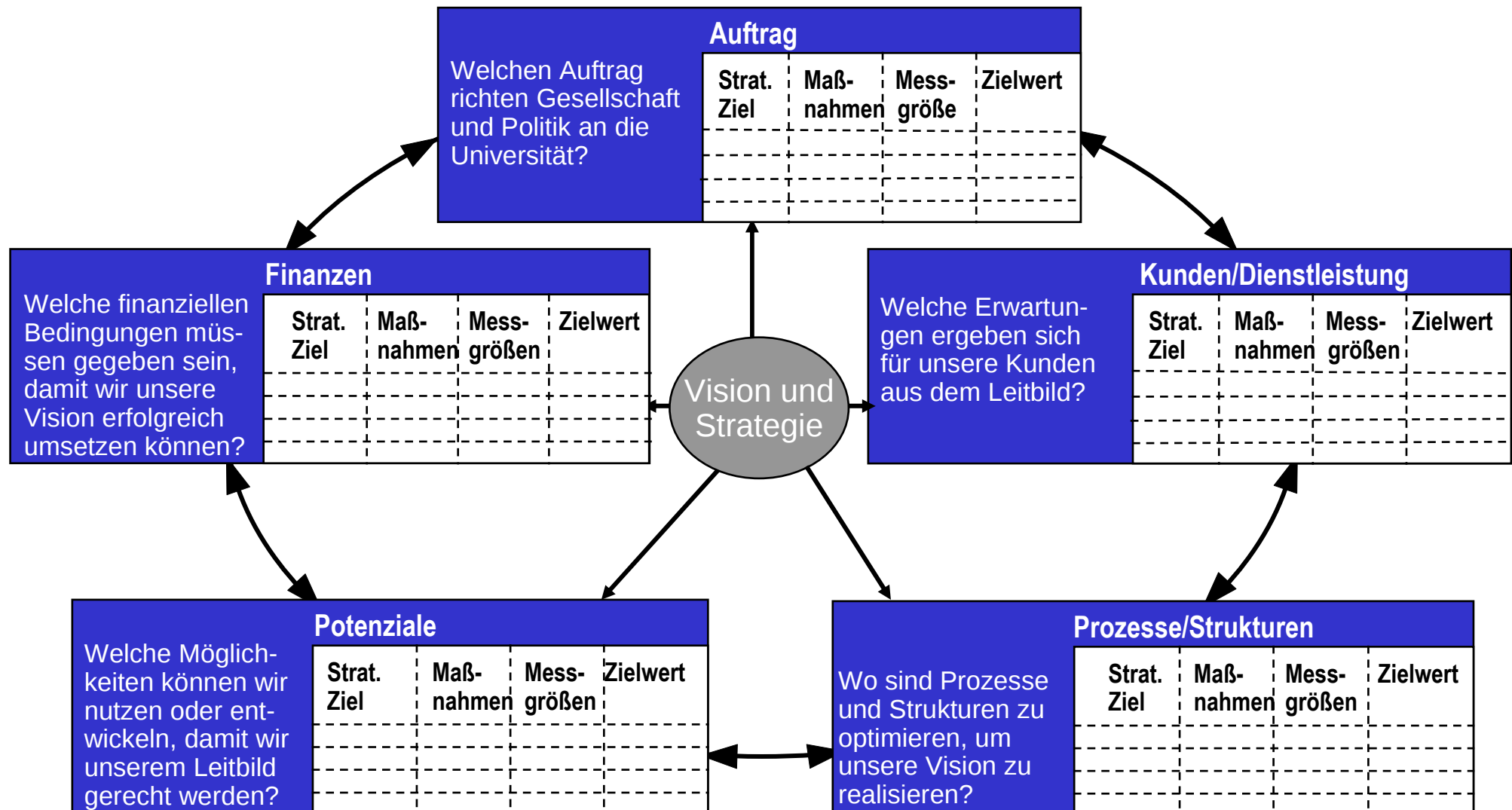


Das Problem der Umsetzung des Leitbilds

- **Der Ansatz:**
 - top-down oder bottom-up?
- **Das Vorgehen:**
 - Systematische Umsetzung oder offene Entwicklung?
 - Vorgaben oder Anreize?
 - Schwerpunktsetzung oder möglichst viele Perspektiven?
 - Selbstständig oder extern begleitet?
- **Die Messung der Zielerreichung:**
 - Controlling oder Abschätzung

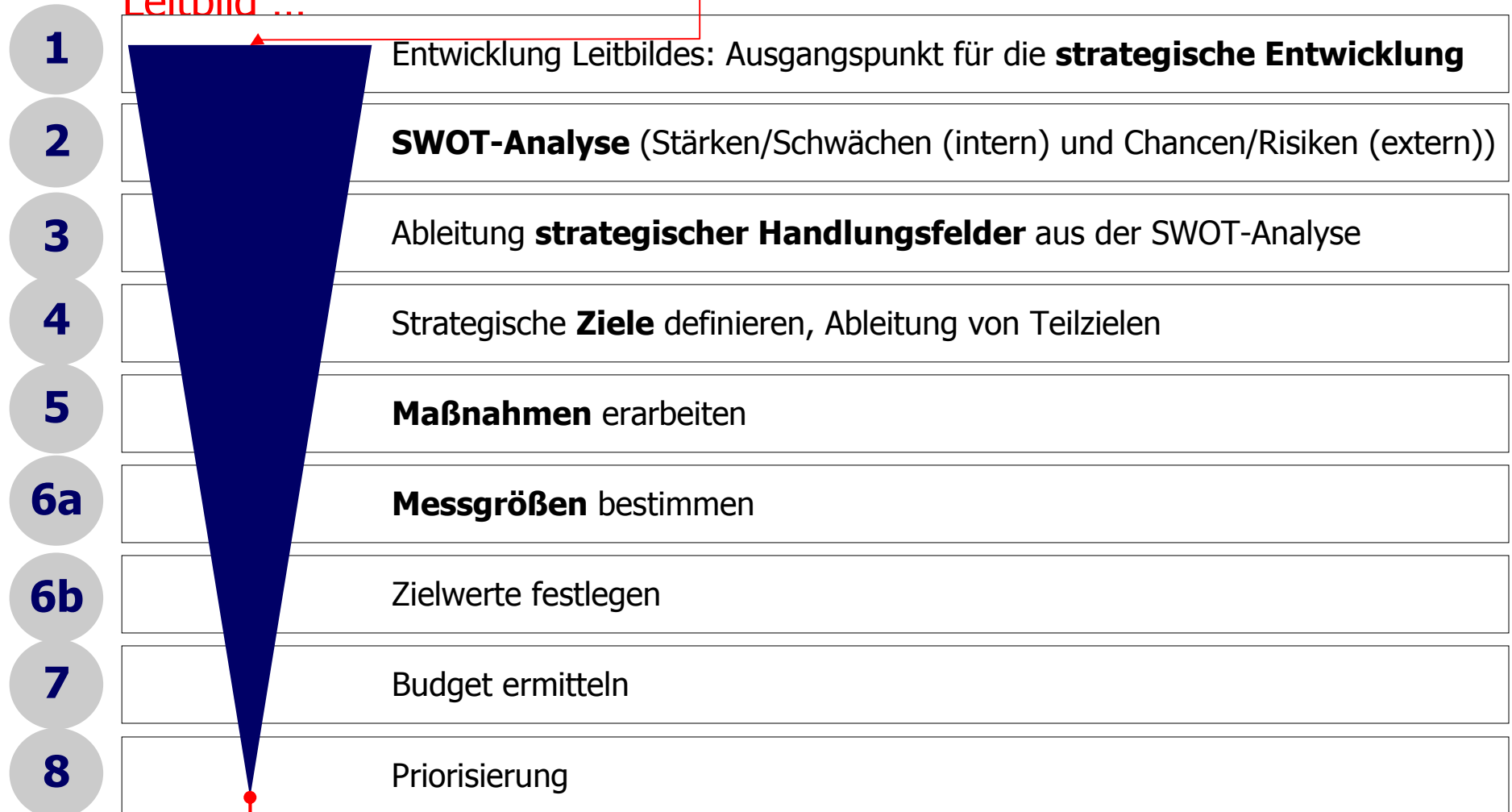
➔ Einführung der BALANCED SCORECARD

Das Denken in Perspektiven führt zu einem ausgewogenen („balanced“) Zielsystem („scorecard“)



„Vom Leitbild zur konkreten Aktion“

Vom **sehr allgemeinen**
Leitbild ...



... zur **ganz konkreten** Aktion
(Umsetzung)

1

Das Leitbild als Ausgangspunkt: Filterung strategischer Aussagen aus dem Leitbild

- Fächervielfalt beibehalten
- Schwerpunktbildung
- Integration von Fachdisziplinen
- Platz in der Spitzengruppe der Hochschulen einnehmen
- Förderung exzellenter Leistungen in Forschung und Lehre
- hochwertige, forschungsorientierte Lehre
- Qualifizierte Förderung wissenschaftlicher Nachwuchs
- Weiterentwicklung der Studienstruktur
- Internationalisierung von Studium und Lehre
- Qualitätssicherung in Forschung und Lehre
- Realisierung des allgemeinen Rechts auf Wissenszugang
- Verstärkung der Frauenförderung
- Realisierung eines ganzheitlichen Bildungsauftrags
- Förderung der Leistungsorientierung bei den Studierenden
- Ausbau der Weiterbildung
- Verstärkung Berufsorientierung des Studiums
- Verstärkung interuniversitärer Kooperationen
- Intensivierung des Technologietransfers
- Verbesserung der Führungskompetenzen
- Optimierung der Steuerungssysteme
- konsequente Dezentralisierung
- Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit

2

Priorisierte SWOT-Analyse zur Bewertung von Stärken/ Schwächen (intern) – Chancen/Risiken (extern)

Stärken	Schwächen
Gute Kontakte zur regionalen Wirtschaft	Mangelnde Berufsorientierung der Studiengänge
Hohe Innovationsbereitschaft der Professoren	Keine Berufsberatung
...	...

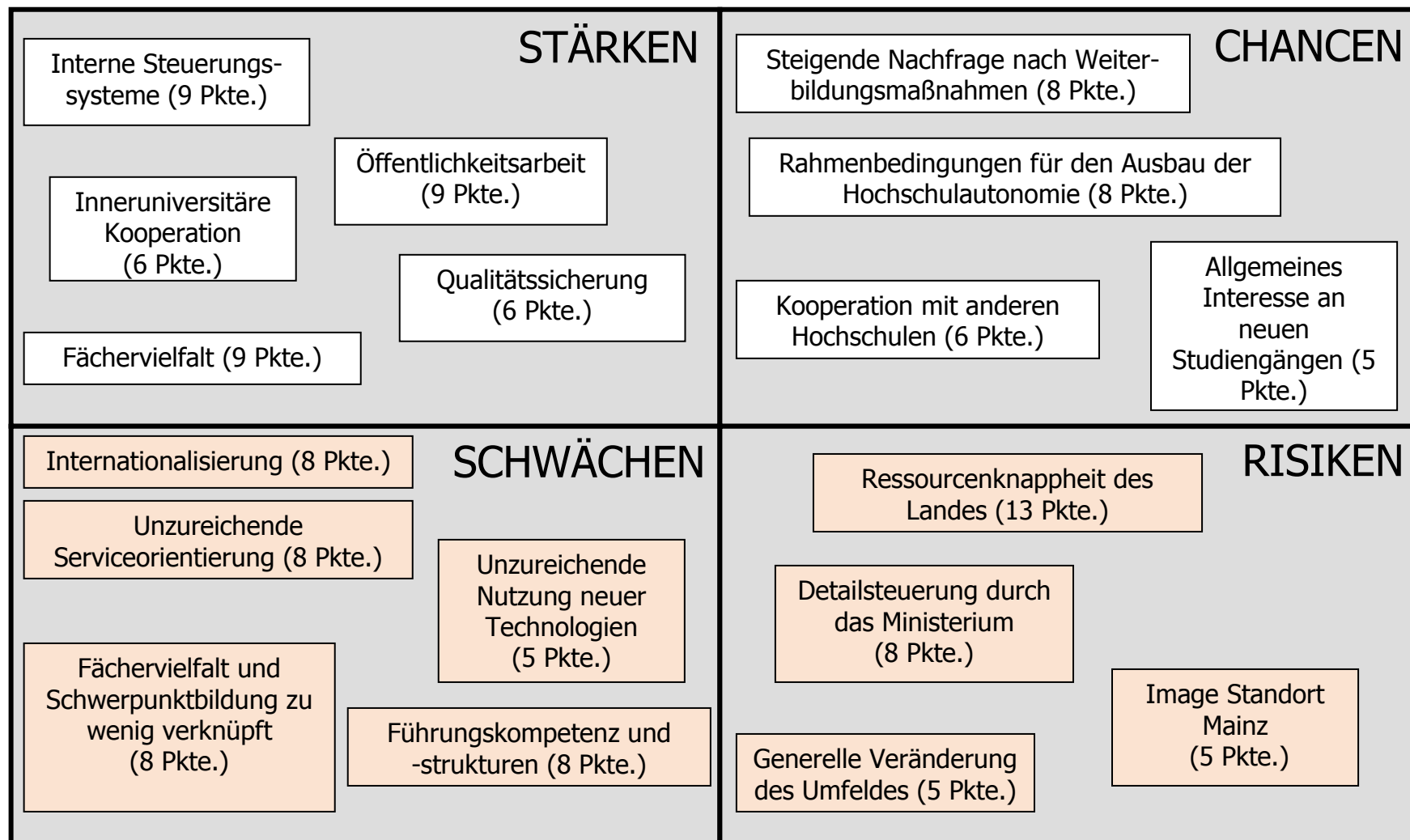
Chancen	Risiken
Fachkräftemangel erhöht Interesse an Absolvent.	Leere Kassen öffentliche Hand
„Neuer Wind“ im Ministerium	Zunehmende Beliebtheit von Privathochschulen
...	...

Hauenstein, 8.-9. Juni 2002

2

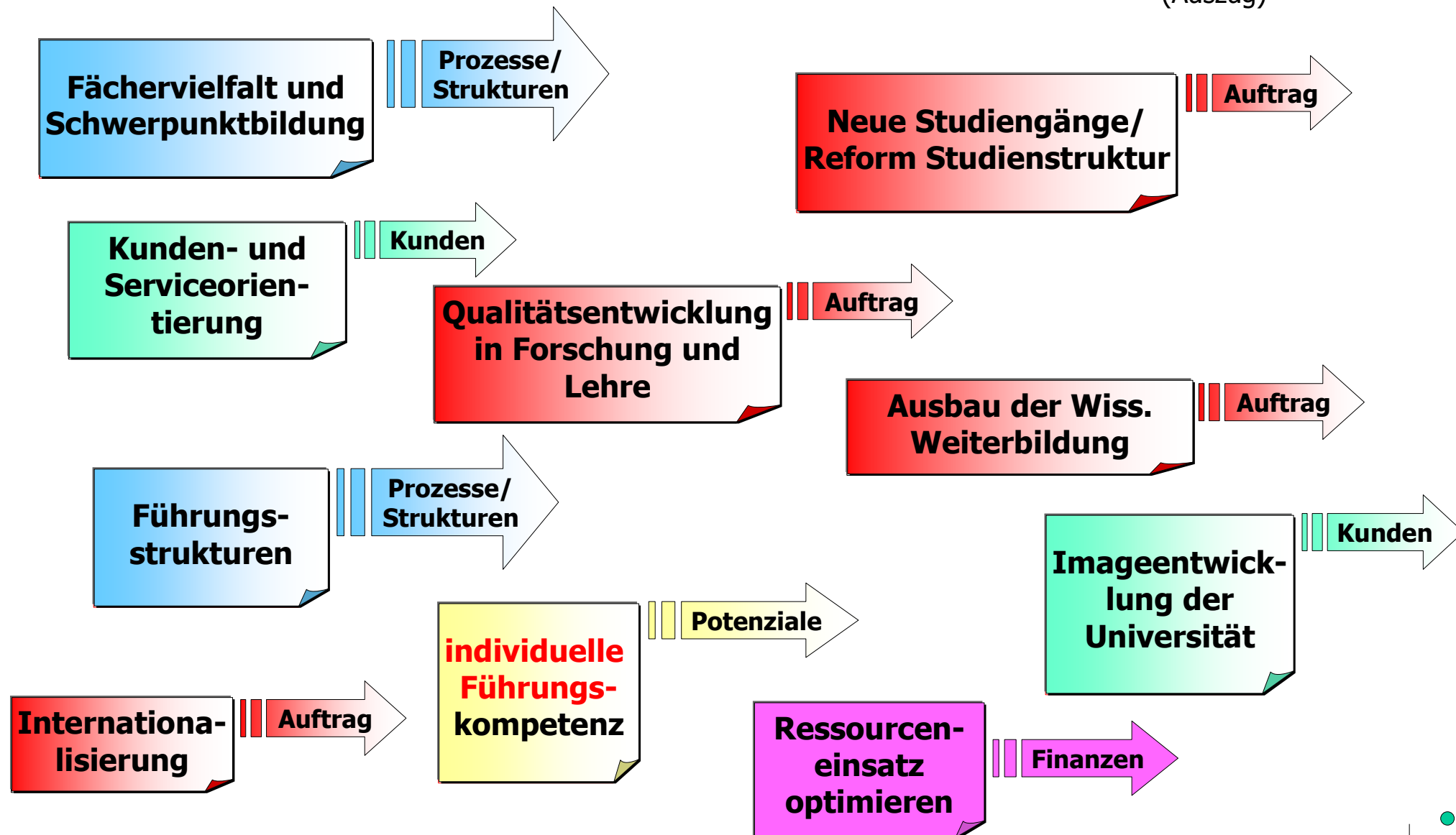
Priorisierte SWOT-Analyse zur Bewertung von Stärken/ Schwächen (intern) – Chancen/Risiken (extern)

(Auszug)



3 Zuordnung von Handlungsfeldern zu den Perspektiven

(Auszug)



4 Definition strategischer Ziele



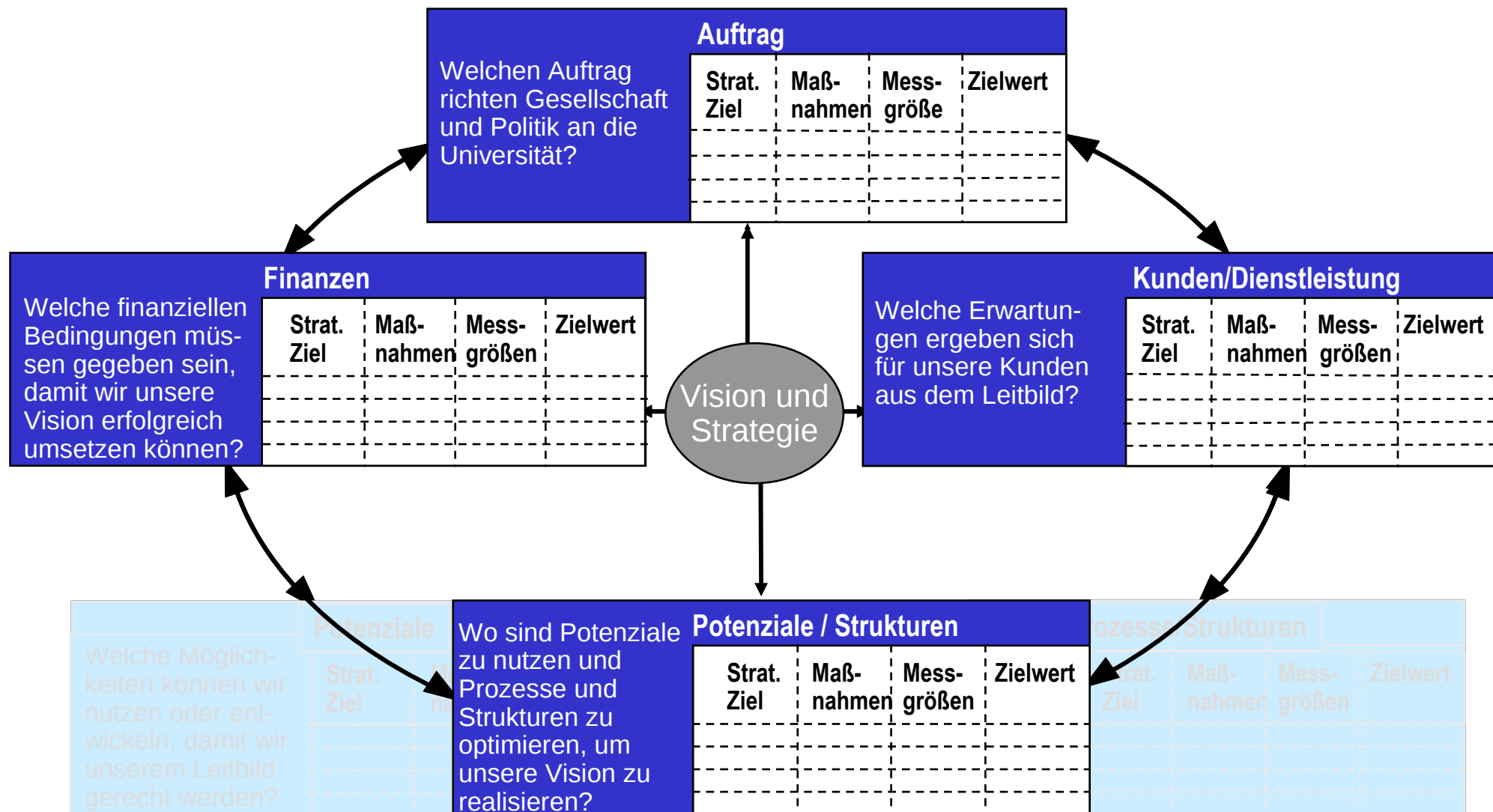
5 Definition von strategischen Projekten und Maßnahmen

- klarer personeller und finanzieller Aufwand
- klarer Zeithorizont
- in direkter Verantwortlichkeit der zuständigen Einrichtung
- unmittelbar oder mittelbar beeinflussbar
- evtl. Beeinflussung weiterer Ziele

• **strategische Projekte**

• **strategische Maßnahmen**

5a Zusammenführen der Perspektiven Prozesse/Strukturen und Potenziale



6a Definition von Messgrößen

- klar überprüfbar
- eindeutig
- leicht erhebbar
- allgemein nachvollziehbar
- mit klaren Verantwortlichkeiten versehen
- verbindlich der jeweiligen Einrichtung zugeordnet
- regelmäßig erhebbar

Messgrößen

- Anzahl der neugefassten oder neuen Prüfungs- und Studienordnungen
- Anzahl neu akkreditierten Studiengänge
- Anzahl der Studiengänge mit ECTS und/oder Diploma Supplement

6a Messgrößen bestimmen

Strategische Projekte

Bereits initiiert

IInd. Nr.	Bezeichnung	Umsetzungshorizont/ Verantwortlich	Starttermin	Endtermin	Budget (TEuro)					Mitarbeiterkapazität (MT)					Priorisierung	Zielbeitrag
					Jahre					Jahre						
					03	04	05	06	Summe	03	04	05	06	Summe		
A 1.3	Verstärkung und Fokussierung internationales Marketing	Teil des Projekts Internationalisierung	00.01.00	00.01.00											---	A1, K3
A 4.4	Entwicklung Alumni-Konzept	ZQ+ Pers. Ref. des Präsidenten, ZWW	00.01.00	00.01.00	0	0	0	0	0	20	0	0	0	20	---	A3, A4, F2, K3
Summe					361	440	45	0	846	210	120	20	0	350		

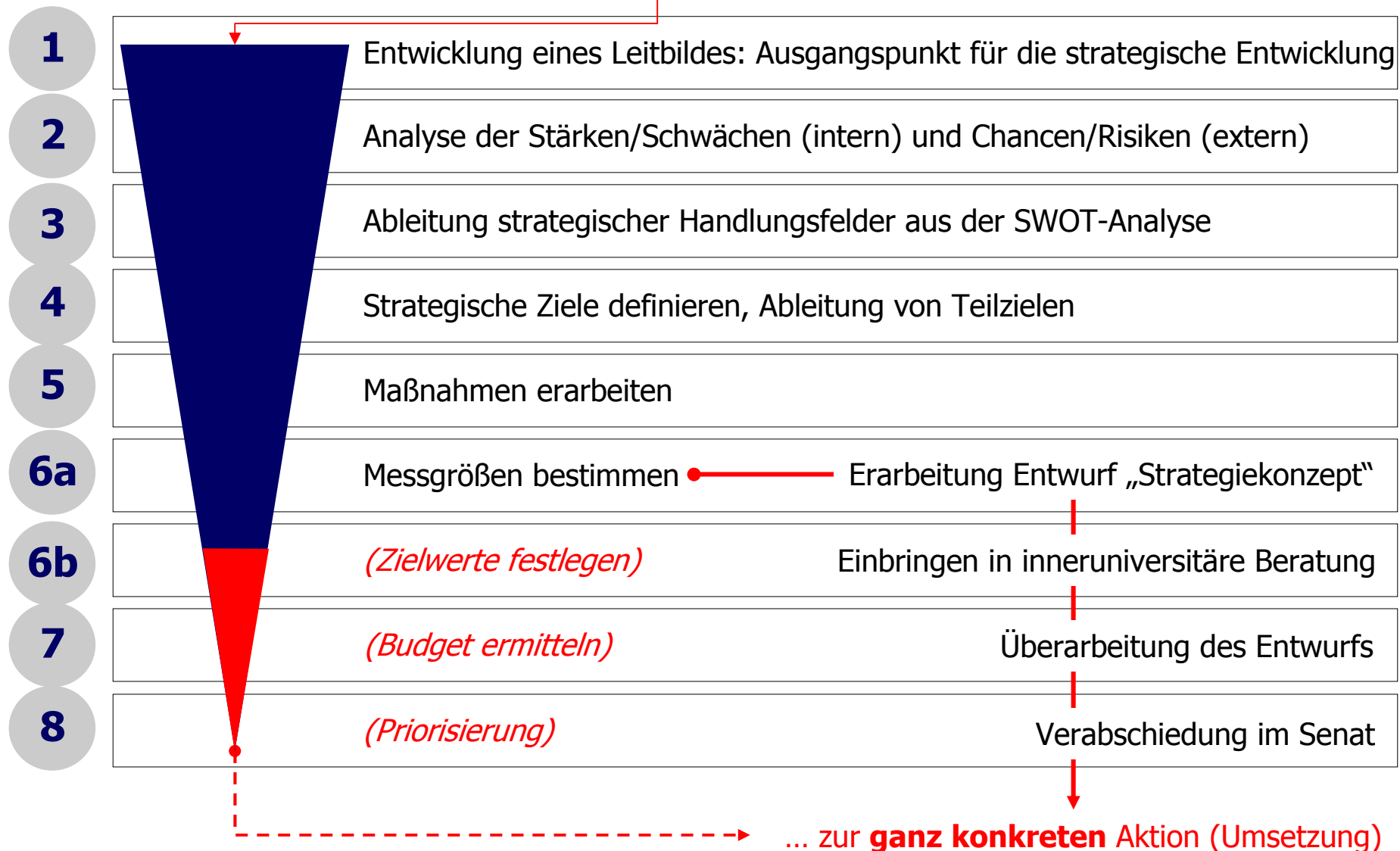
Noch offen

IInd. Nr.	Bezeichnung	Umsetzungshorizont/ Verantwortlich	Starttermin	Endtermin	Budget (TEuro)					Mitarbeiterkapazität (MT)					Priorisierung	Zielbeitrag	
					Jahre					Jahre							
					03	04	05	06	Summe	03	04	05	06	Summe			
A 3.1	Entwicklung und Umsetzung eines Konzepts zum E-Learning (Machbarkeitsstudie)	Vorlage Konzept bis Ende WS 02/03; Verantwortung SADV/VPP	00.01.00	00.01.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A 3.8	fachübergreifender Austausch und Konzeptentwicklung zur Verringerung von Studienzeiten und Abbrecherquoten	Einsetzen einer Arbeitsgruppe: Konzeptentwicklung bis sofort; VPO	00.01.00	00.01.00	0	0	0	0	0	40	0	0	0	40	0	0	0

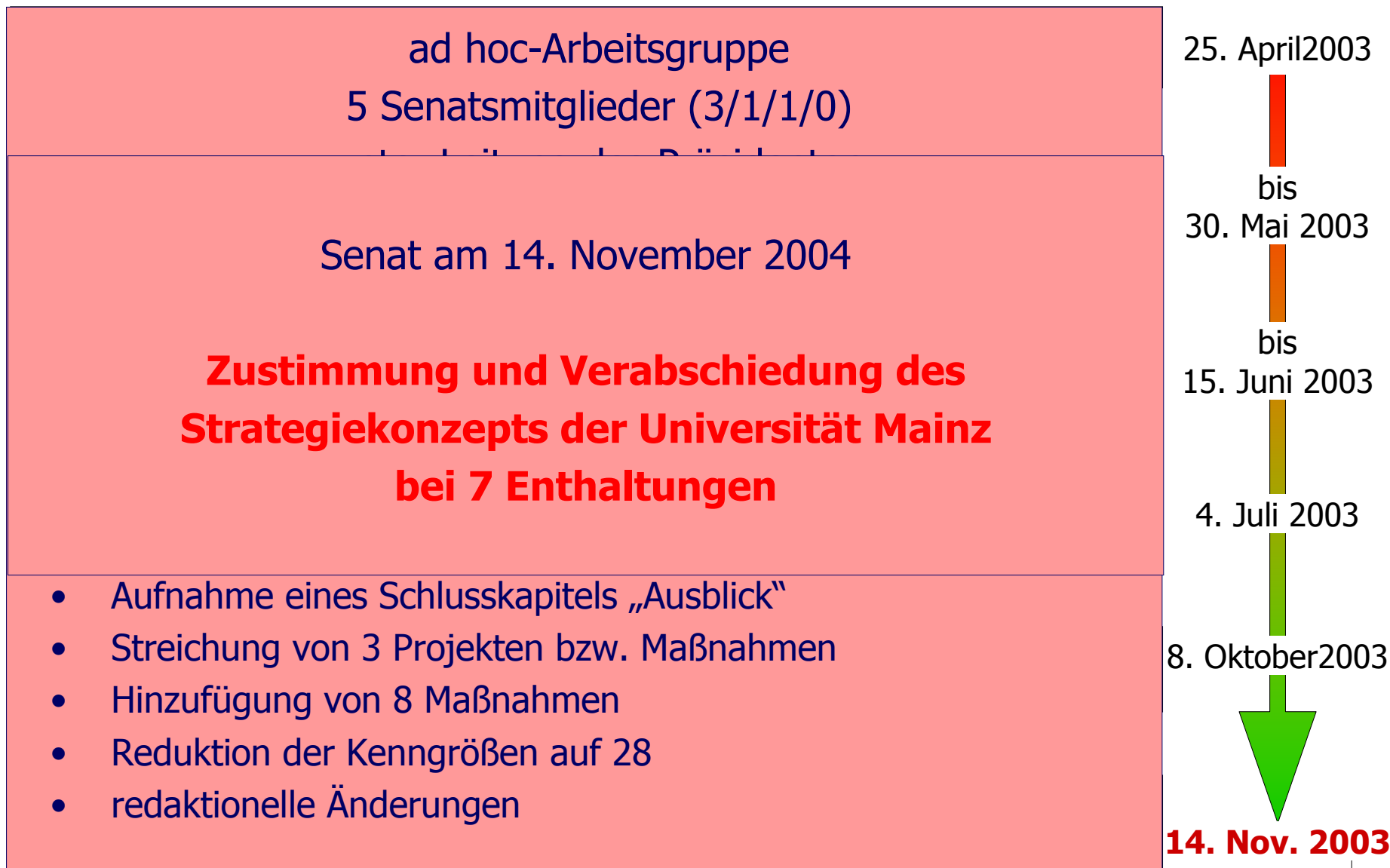
Anmerkung: Bei den Maßnahmen, bei denen die Budget und Mitarbeiterkapazitätsfelder in der Excel-Tabelle geschwärzt wurden, wird von keinem zusätzlichen Kapazitätsbedarf ausgegangen.

„Vom Leitbild zur konkreten Aktion“

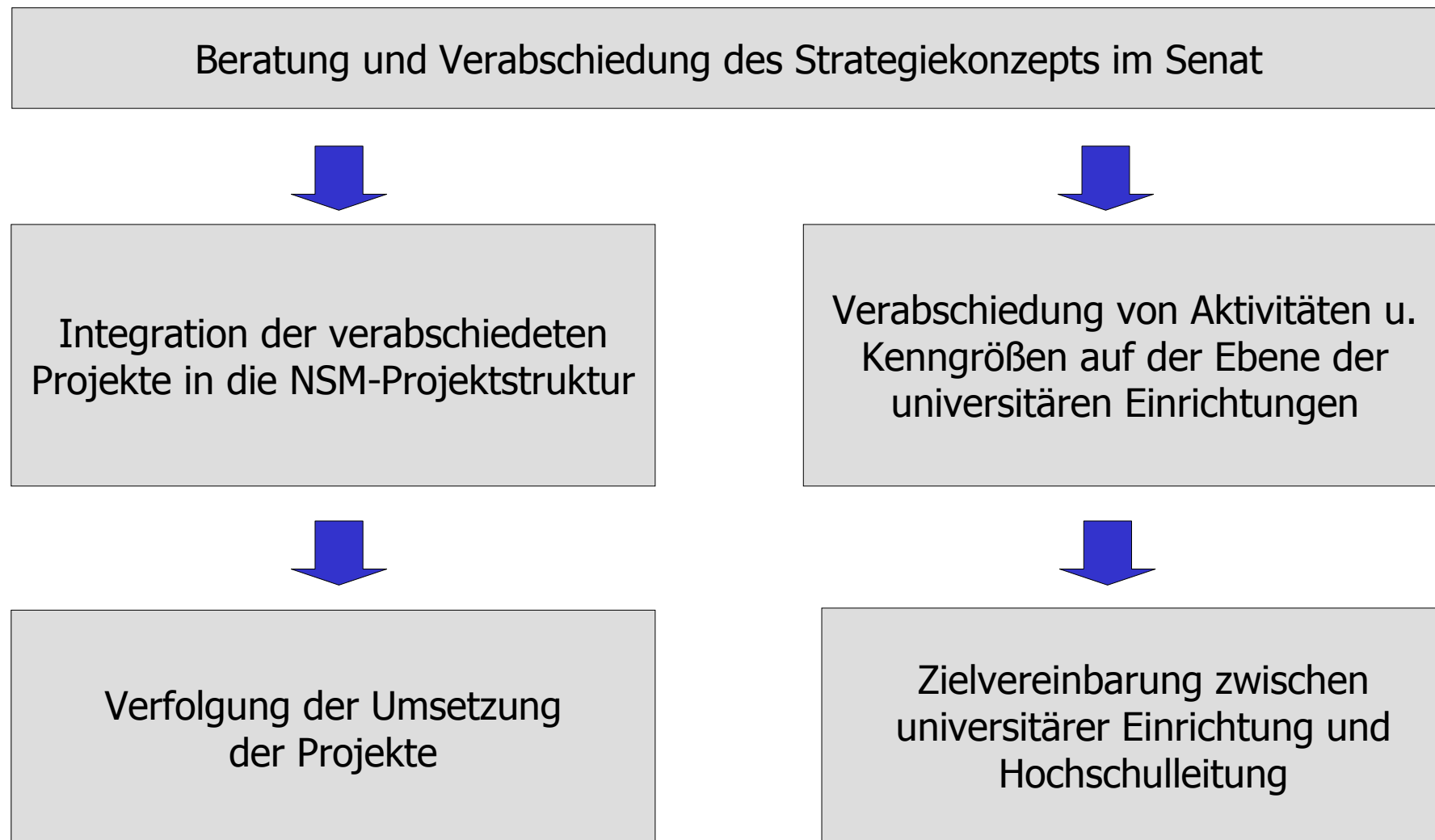
Vom **sehr allgemeinen** Leitbild ...



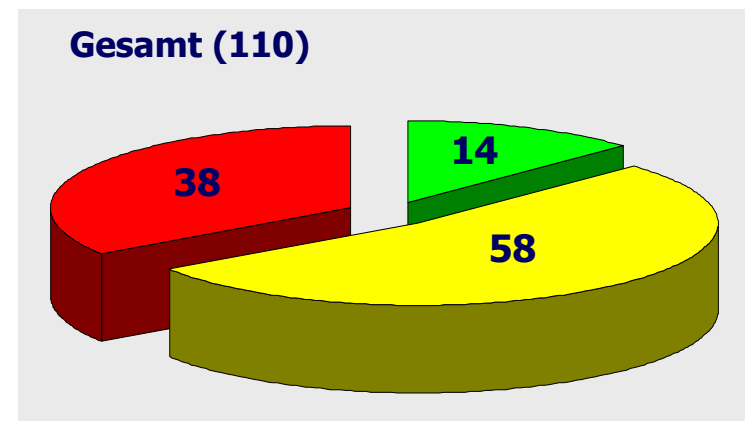
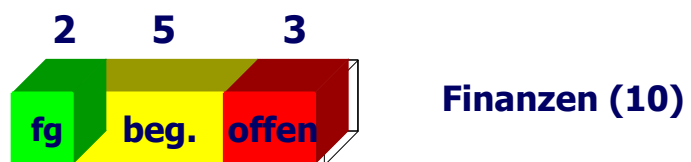
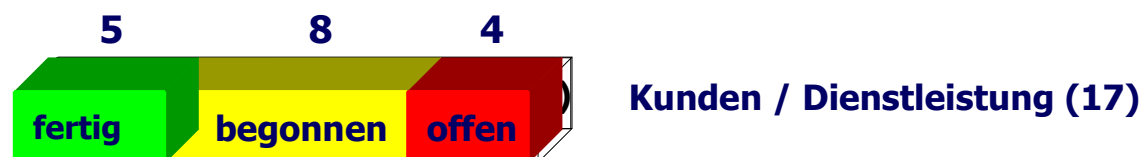
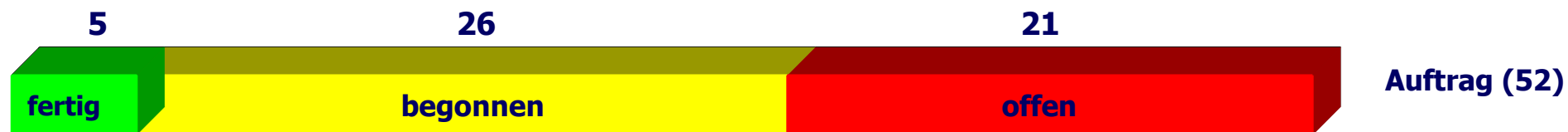
Kommunikation des Strategiekonzepts innerhalb der Universität



Umsetzung des Strategiekonzeptes



Stand der Umsetzung der Projekte und Maßnahmen



Schwierigkeiten im BSC-Prozess der Universität Mainz

- methodischer Fehler bei der Ableitung der SWOT-Analyse, Konflikt um „Ausgewogenheit“ des Strategiekonzepts
- Schwierigkeiten bei der Definition und Festlegung von Messgrößen
- Vorbehalte gegenüber BSC als ungeeignetes „Instrument der Betriebswirtschaftslehre“
- Sorge der universitären Einrichtungen vor „Kontrolle“
- Widerstand im Wissenschaftsbereich gegen konsequente Entwicklung und Durchsetzung einer universitären BSC
- verbreitet unzureichendes Bewusstsein für Notwendigkeit einer Gesamtstrategie

Bewertung des Prozesses der Strategieentwicklung

Der an der BSC orientierte Prozess

- stellt einen systematischen methodischen Ansatz dar,
- der parallele Fortsetzung in der Projektarbeit des NSM findet.
- Er sichert eine ausgewogene Vorgehensweise bei der Reformarbeit und ermöglicht eine vernetzte Implementierung von Vorhaben auf den verschiedensten Ebenen (Perspektiven).



Die weitere Entwicklung, insbesondere der systematische Einsatz von Zielvereinbarungen zur Umsetzung des Strategiekonzepts, ist allerdings noch nicht bewertbar.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

