



Hochschule **RheinMain**
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim

09. September 2016

Die Academic Scorecard der Hochschule Rhein- Main - Ein Instrument zur strategischen Zielverfolgung

Prof. Dr. Christiane Jost



Inhalt



Motivation

- Von der Balanced Scorecard zur Academic Scorecard
- Die Academic Scorecard an der Hochschule RheinMain

Die Hochschulen stehen neuen Herausforderungen gegenüber



Hochschule **RheinMain**
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim

- New Public Management auch im Hochschulbereich
- (Relative) Hochschulautonomie
- Zunahme der Eigenverantwortung der Hochschule
- Wettbewerb zwischen den Bildungsanbietern
- Kostendruck
- Zunehmender Legitimationsdruck



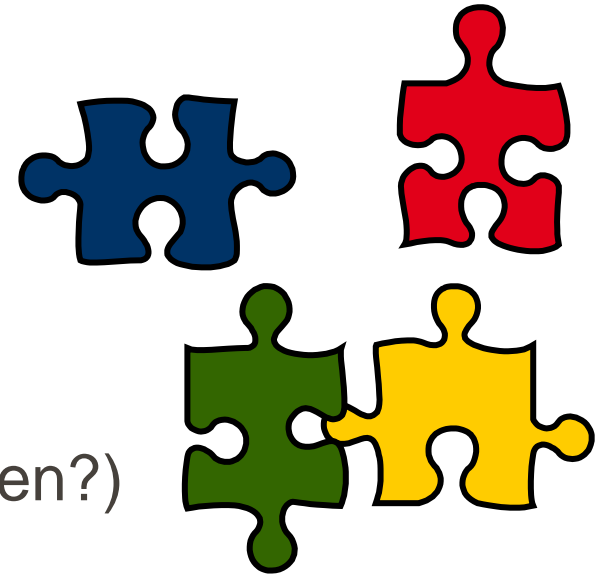
Hochschulen können und
müssen eigene strategische
Positionen entwickeln
UND UMSETZEN

Strategisch relevante Initiativen



Hochschule **RheinMain**
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim

- Landesentwicklungsplanung
- Hochschulentwicklungsplanung
- Zielvereinbarungen mit dem Land
- Sonderprogramme mit strategischen Schwerpunkten wie zB. HSP 2020
- Vision und Leitbild der Hochschule
- Zielvereinbarungen mit den (autonomen?) Fachbereichen

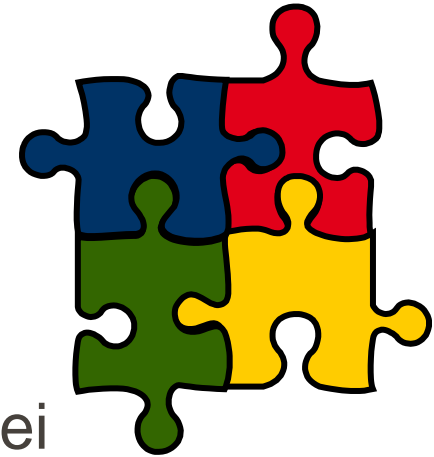


Strategische Ansätze müssen konsistent, transparent und übersichtlich sein sowie eine Verbindung zum operativen Geschäft haben.

Eine Hochschule benötigt eine fokussierte Strategie



- Ermittlung einer klaren und gut kommunizierbaren Strategie zur Profilbildung
- Ableitung der Strategie für die einzelnen Einheiten
- Ermittlung der zur Umsetzung notwendigen Aktivitäten und Ressourcen.
- Festlegung einer Leitlinie bzgl. Priorisierung bei Entscheidungen über Ressourceneinsätze
- Ermittlung von Maßstäben für die Zielerreichung
- Ermittlung von Frühwarnindikatoren



Die Balanced Scorecard ist ein Instrument, das hier Unterstützung bieten kann



Inhalt

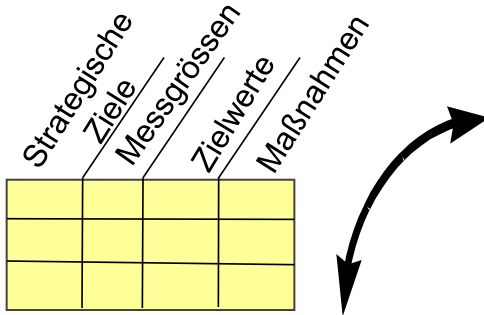
- Motivation



Von der Balanced Scorecard zur Academic Scorecard

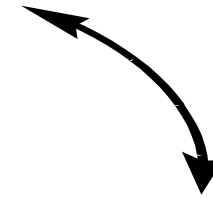
- Die Academic Scorecard an der Hochschule RheinMain

Balanced Scorecard – das Konzept



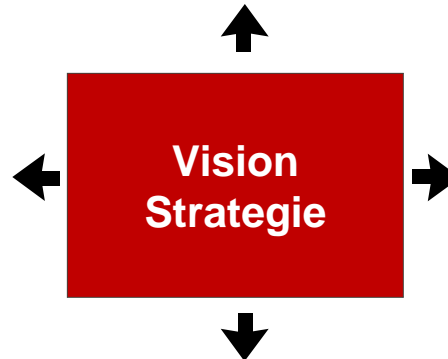
Finanzen

Was erwarten die Kapitalgeber und was leitet sich daraus an strategischen Zielen für die finanzielle Perspektive ab?



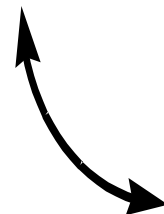
Kunden

Welche strategischen Ziele sind hinsichtlich der Befriedigung der Wünsche der Kunden zu setzen, um die finanziellen Ziele zu erreichen.



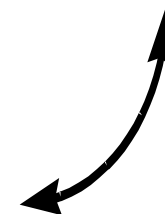
Potenziale

Welche strategischen Ziele sind für die Potenzial-Entwicklung vorzusehen (Weiterbildung, Knowledge-Management, usw.)?



Prozesse

Welche strategischen Ziele sind hinsichtlich der internen Prozesse zu setzen, um die Kundenerwartungen erfüllen zu können?



Aber Hochschulen sind anders....

.... oder doch nicht?



Hochschule **RheinMain**
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim

The predominant characteristics of universities – the extraordinary amount of autonomy and professional discretion enjoyed by faculty, decision-making by compromise and bargaining, and the limits on administrators' formal authority – have earned them the unique designation: “organized anarchies”.

(O'Neill/Bensimon/Diamond/Moore 1999)

But

„[...] in the face of fiscal stress, it sounds selfish and arrogant to argue that accountability measures premised on organizational rationality are incompatible with the anarchical characteristics of the universities.“

(ebenda)

Das Konzept der Balanced Scorecard lässt sich für Hochschulen anpassen



Hochschule **RheinMain**
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim

- inhaltlich flexibel gestaltbar
- ausgerichtet auf eine kleine Menge regelmäßig verarbeitbarer Informationen
- transparent
- bezieht Qualität (Prozessperspektive) u. Unternehmenskultur (Lern- und Entwicklungsperspektive) mit ein
- bedarf eines Kommunikations- und Informationsprozesses



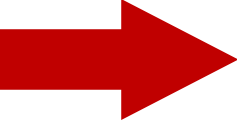
Die Balanced Scorecard auf Hochschulbedürfnisse angepasst führt zu einer Academic Scorecard.

Die Academic Scorecard **soll**....



Hochschule **RheinMain**
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim

- die zur Zielerreichung gewünschte Strategie operationalisieren
- sichtbar machen, inwieweit die ergriffenen Maßnahmen zur Zielerreichung beitragen
- der Standortbestimmung als auch als Entscheidungsgrundlage für Investitionen/Projekte dienen

- 
- Die Academic Scorecard erhebt **nicht** den Anspruch, dass ihre Kennzahlen die **Realität** darstellen
 - Die Academic Scorecard automatisiert keine Management-Entscheidungen
 - Die Academic Scorecard ist **so gut wie ihre Nutzer**



Inhalt

- Motivation
- Von der Balanced Scorecard zur Academic Scorecard
- ➔ Die Academic Scorecard an der Hochschule RheinMain

Aktivitäten an der Hochschule RheinMain

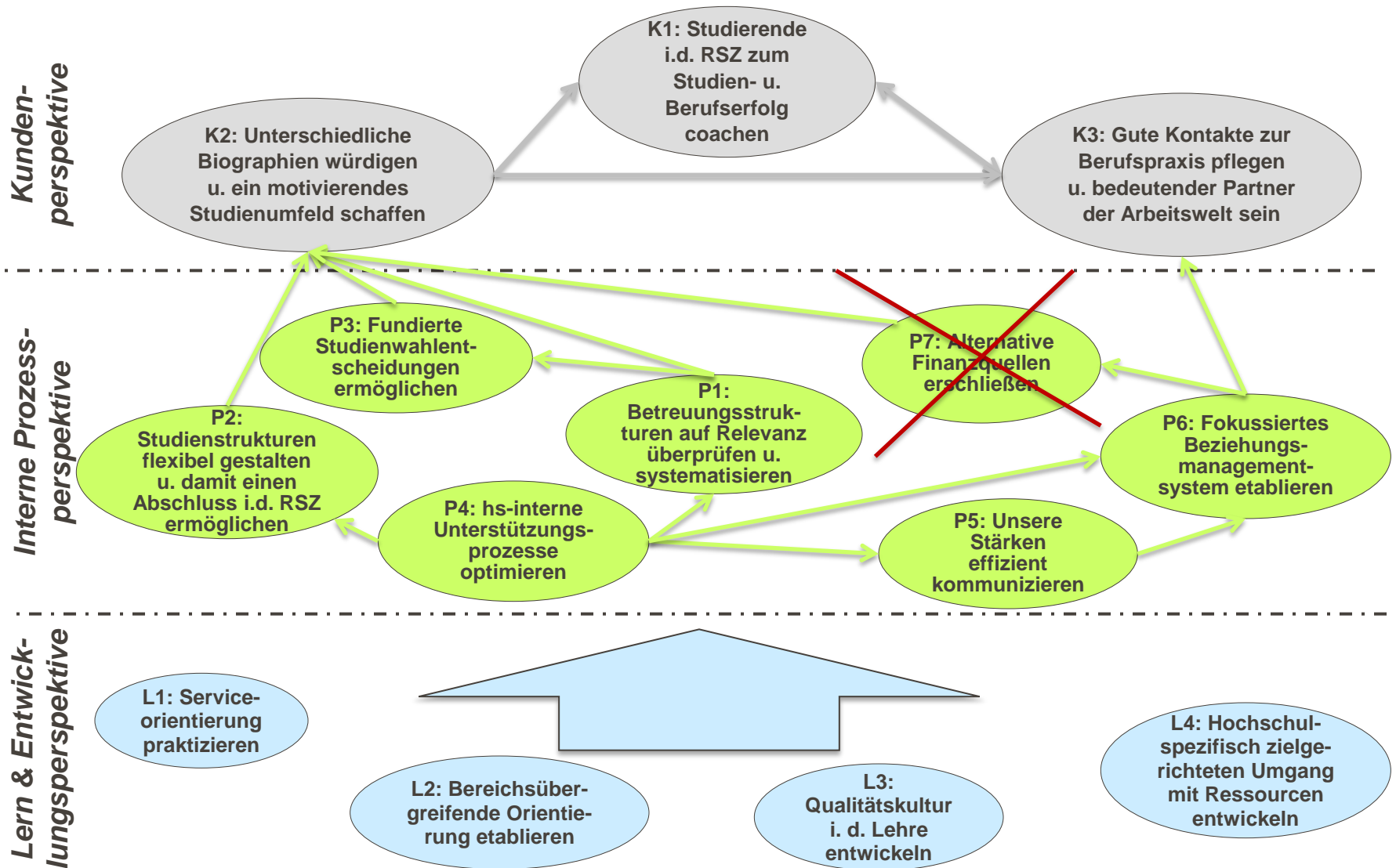


Hochschule **RheinMain**
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim

2012 - 2013

- Sichtung vorhandenen Materials
 - zweitägiger Strategieworkshop Studium und Lehre
 - Vorstellung der Strategielandkarte in den Gremien
 - Verabschiedung der Messgrößen
 - Zielwertfestlegung
 - Festlegung erster Maßnahmen
-
- laufend: Umsetzung der Maßnahmen
 - regelmäßige Datenerhebung
 - Verankerung in den Zielvereinbarungen mit FBn und Verwaltung

Die Strategielandkarte Studium und Lehre



Auswertungsmatrix



Strat. Ziel	Bezeichnung	Messgröße	Bezeichnung	Eval	Aktualisierungshäufigkeit	Vorliegen der Rohdaten
K1	Stud. i.d.RSZ zum Erfolg coachen	K1-1	Berufserfolg (Anteil der Befragten)	ABS	jährlich	Ende WS
		K1-2	Studienerfolg (innerh. RSZ+2)		je Semester	15.05. / 15.11.
		K1-3	Zufriedenheit m. Betreuung durch Lehrende	BSL	jährlich	Ende SS
K2	Untersch. Biografien, motiv. Umfeld	K2-1	Studienerfolgsquotient (CrP / HZB)		je Semester	Beginn Folgesem.
		K2-2	Infrastrukturindex (Zufriedenheitsindex)	BSL	jährlich	Ende SS
K3	Gute Kontakte zur Berufspraxis	K3-1	Zählung d. Kontakte zur Praxis (Kontoauszug)		je Semester	Stichtag ?
P1	Betreuungsstrukturen	P1-1	Zufriedenheit	BSL	jährlich	Ende SS
P2	Flex. Stud.strukturen, RSZ-Abschluss	P2-2	Studienfortschritt (CrP nach 3. FS)		je Semester	Beginn Folgesem.
P3	Fundierte Studienwahlentscheidung	P3-3	Relative Creditpointzahl 1. FS		je Semester	Beginn 2. FS
		P3-4	Anteil der Exmatrikulierten im 1.-3. FS		je Semester	Beginn Folgesem.
P4	Hochschulinterne Unterstützungsproz.	P4-2	Anteil d. in QM beschrieb.Serviceproz.		je Semester	
P5	Stärken effizient kommunizieren	P5-1	Zielgruppenkontakte elektron. Medien		monatlich	monatlich
P6	Beziehungsmanagement	P6-1	Kontakte i.Beziehungsmanagem.system.		jährlich	jährlich
P7	Alternative Finanzquellen	P7-1	Summe alternative Finanzmittel		Haushaltsjahr	1.Quartal Folg.J.
L1	Serviceorientierung praktizieren	L1-1	Zentrales Feedbacksystem		je Semester	Beginn Folgesem.
		L1-2	Noteneingabe		je Semester	nach Deadline
L2	Bereichsübergreifende Orientierung	L2-1	Bereichsübergreifende L+F-Projekte		halbjährlich ?	
L3	Qualitätskultur in der Lehre	L3-1	Weiterbildungsindex HD		jährlich ?	

Beispiel für die Mess- und Zielgrößenerfassung



ASC: Zielzahlen 2017 zu den Messgrößen

Stand Zielzahlen: 16.11.2012



Strateg. Ziel:	K 1	Bezeichnung:	Studierende in der Regelstudienzeit zum Studien- und Berufserfolg coachen
Messgröße:	K1-1	Bezeichnung:	Berufserfolg

Definition / Formel der Messgröße:	Anmerkungen:															
Relativer Anteil der Befragten, die 6 Monate nach erfolgreichem Studienabschluss eine studiumsadäquate Beschäftigung aufgenommen haben (die Aufnahme eines Master-Studiums wird als studienadäquate Beschäftigung angesehen).	<table border="1"> <tr> <td>K1-1</td> <td>Aktualisierungshäufigkeit</td> <td>jährlich</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Vorliegen der Rohdaten</td> <td>Ende SS, Ende WS</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Aktualisierung der Messzahlen</td> <td>15.06.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Berichtstermin der ASC</td> <td>15.06.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Aggregation</td> <td>FB / (Stg.)</td> </tr> </table>	K1-1	Aktualisierungshäufigkeit	jährlich		Vorliegen der Rohdaten	Ende SS, Ende WS		Aktualisierung der Messzahlen	15.06.		Berichtstermin der ASC	15.06.		Aggregation	FB / (Stg.)
K1-1	Aktualisierungshäufigkeit	jährlich														
	Vorliegen der Rohdaten	Ende SS, Ende WS														
	Aktualisierung der Messzahlen	15.06.														
	Berichtstermin der ASC	15.06.														
	Aggregation	FB / (Stg.)														

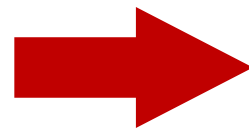
(Daten RK vom 19.10.2012)

Mittelwert	Zielzahl
HSRM	01.09.2017
57,5%	HSRM = 70%

Anmerkung:

Auswertung bezieht sich auf die gegenwärtige Situation der Absolventen, also 3 Semester nach Studienabschluss.

Aufgeführt ist die reine Erwerbstätigkeit, welche eine Nennmöglichkeit des Multiple-choice-Items "Gegenwärtige Situation" darstellt. Es kann nicht geprüft werden, ob die Erwerbstätigkeit studiumsadäquat ist bzw. ob Vollzeit/ Teilzeit etc. gearbeitet wird.

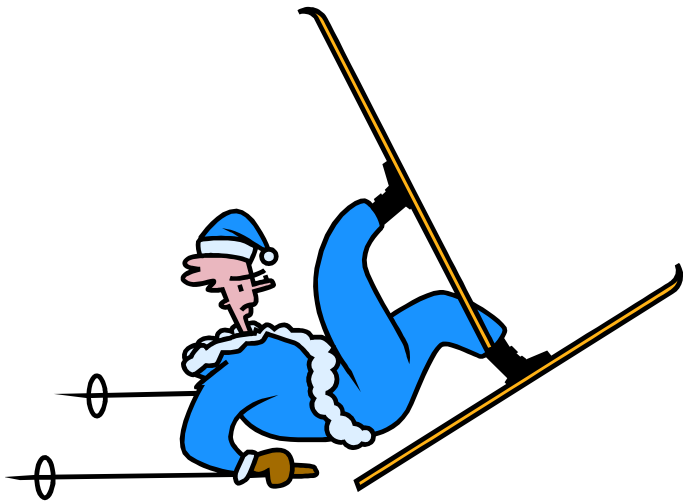


Messzahl
Mittelwert Hochschule RheinMain heute
69,8 %

Das sind unsere nächsten Schritte...



- Reviewprozess: Strategielandkarte und Messgrößen
- ggf.: Bestimmung neuer Zielwerte
- Initiativen identifizieren und priorisieren
- Strategielandkarte Weiterbildung



„Stolpersteine“

- Finanzen
- Zeitrahmen
- mangelnde Umsetzungsdisziplin