



Strategieentwicklung als konkrete Aufgabe

Moderne Managementmethoden, wie zum Beispiel die verschiedenen Scorecard-Ansätze, verwenden immer mehr Kennzahlensysteme zur Steuerung der Betriebsvorgänge. Dieser Trend wird durch neue, externe Anforderungen, wie z.B. Basel II/III, noch weiter verstärkt. Die Erhebung und Berechnung reiner Finanz- und Produktionsdaten reicht jedoch schon lange nicht mehr, um ein zuverlässiges Abbild der Zukunftsfähigkeit einer Firma oder einer Organisation zu geben. Die Kennzahlen müssen deshalb um ‚weiche‘ Faktoren ergänzt werden, also Daten, die Merkmale beschreiben, die sich nicht objektiv erheben lassen, sondern immer subjektive Informationen enthalten.

Exzellenzmodelle als Rahmenstruktur für Strategie und Wandel
Einen gut geeigneten Einstiegspunkt stellen hier vereinfachte Umsetzungen der sogenannten Excellence Modelle dar, also Methoden, die helfen, festzustellen, wie weit man vom idealen Abbild seiner Firma bzw. Organisation entfernt ist.

Diese Modelle betrachten neben Produkten, Dienstleistungen und Prozessen auch die Interessen sämtlicher beteiligter Personen und Einrichtungen. Dieses Vorgehen geht in seiner Betrachtungsweise weit über eine ISO-Zertifizierung hinaus und beinhaltet unter anderem, dass neben der Erfüllung der Kundenbedürfnisse auch

Das EFQM-Modell für Excellence

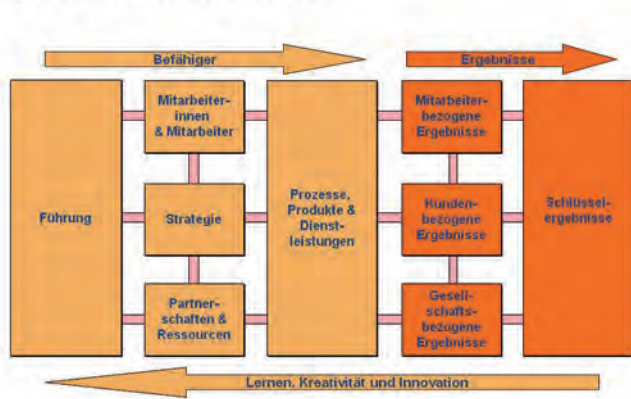


Abb. 1: Das EFQM Excellence Modell

die Vorstellungen und Meinungen der Mitarbeiter kontinuierlich erhoben und berücksichtigt werden. Zudem gilt es den Einfluss des Unternehmens bzw. der Organisation auf das gesellschaftliche Umfeld und damit das Image als wichtigen Marketingfaktor bewusst zu gestalten.

Diese Werte werden regelmäßig überprüft, um zu sehen, in welchen Teilbereichen ein hohes Verbesserungspotenzial besteht, sowie die Nachhaltigkeit der gewählten Ansätze zu messen.

Eines der bekanntesten und verbreitetsten Beispiele für einen solchen Ansatz ist das Exzellenz-Modell der EFQM (European Found-

Notwendigkeit von Messungen

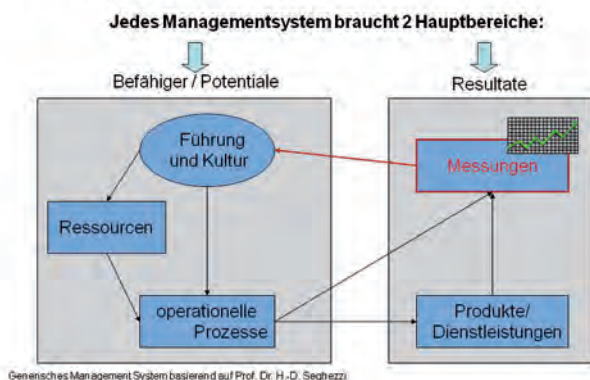


Abb. 2: Messungen zum Management

dation for Quality Management), welches die Organisation mittels neun miteinander verknüpfter Kriterien betrachtet.

Doch wie kommt die Organisation von den auf dem EFQM Excellence Modell basierenden Managementüberlegungen im Einzelfall zu den operativen Messgrößen und Schlüsselindikatoren?

Dabei hilft folgende Darstellung:

- Ein Managementsystem ist ein Netzwerk von Prozessen
- Ein Prozess liefert an seinem Output Material/Service/Daten
- Das Ergebnis (an Output) kann das Ziel erreichen (oder nicht) und dort gemessen und mit dem Input vor dem Prozess verg-



Abb. 3: Messgrößen zur Prozessleistung

lichen werden. Dies ist somit ein Indikator für die Prozessleistung.

Über diese Grundbetrachtung aller Exzellenz-Modelle hinaus vertieft das EFQM Modell die Unternehmensanalyse durch die Verwendung der RADAR-Logik. Diese fordert von einer Organisation:

- die Ergebnisse im Einklang mit Politik und Strategie zu bestimmen
- die Vorgehensweise zur Erzielung der Ergebnisse zu planen die Vorgehensweise systematisch umzusetzen und
- eine Bewertung der Vorgehensweise und Umsetzung vorzunehmen.

Hierdurch unterscheidet sich der EFQM Ansatz deutlich von anderen Methoden, da eine klare Ableitung aller Prozesse und Kennzahlen von der Strategie der Organisation gefordert und unterstützt wird. Dies erleichtert dann ebenfalls den Einsatz von Scorecards zur Unternehmenssteuerung. Erst diese Kombination – EFQM zur Analyse der Effizienz und Effektivität des Vorgehens sowie Scorecards zur operativen Steuerung – optimiert die Führung einer Organisation.

Übersetzung der Strategie in Prozesskennzahlen

Doch wie kommt man zur ‚Übersetzung‘ der Strategie in Prozesskennzahlen?

Jede Organisation kann aufbauend auf ihr Leitbild, ihre Werte oder ihre strategischen Felder oder Ziele eine zwei- bis dreidimensionale Matrix aufbauen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit beschränken wir uns in der grafischen Darstellung auf zwei Dimensionen – hier strategische Felder und Werte der Organisation.

Diese lassen sich in einer Tabelle auflisten und erzeugen so eine Matrix, in der jedem Strategiefeld der Wert einzeln zuordenbar ist. In diese Tabelle lassen sich im nächsten Schritt Schlüsselindikatoren zuordnen, die messbar machen, wie der jeweilige Wert in dem einzelnen Strategiefeld operationalisiert und messbar gemacht werden kann.

Anschließend können die existierenden Kern- und Schlüsselprozesse auf diese Matrix gespiegelt werden, um aufzuzeigen, welcher Prozess welche Schlüsselkennzahlen liefert.

Dabei wird auffallen, dass manche Kennzahlen doppelt verwendet bzw. geliefert und andere gewünschte Kennzahlen bislang aus keinem einzigen der vorhandenen Prozesse bedient werden. Dies erlaubt eine Korrektur bzw. Ergänzung der existierenden Prozesslandschaft, um diese Indikatoren ebenfalls einzubinden. Unter Umständen kann es auch passieren, dass die Organisation feststellt, dass eine bestimmte Strategie/Werte-Paarung nur auf dem Papier Sinn ergibt und in der Realität der Organisation nicht sinnvoll umgesetzt werden kann. Im grafischen Beispiel wäre dies der Schlüsselindikator SI-26 (siehe Bild 6).

Soweit der „vereinfachte“ Denkansatz, dessen Umsetzung in der Realität durch das Beispiel der Hochschule Fulda dargestellt werden soll.

Basierend auf dem vom Senat verabschiedeten Leitbild wird an der Hochschule Fulda (HFD) das strategische Management ausgehend vom vorhandenen Qualitätsmanagement (QM) aufgebaut. Speziell die Neuverhandlung der Zielvereinbarung zwischen der HFD und dem Wissenschaftsministerium in 2010 bot die Möglichkeit,

Qualitätsmanagement / Qualitätssicherung / CAQ

auch intern den Abschluss von Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen aufzugreifen. So ist es der Hochschulleitung möglich, das Handeln auf allen Hochschulebenen an den Strategien der HFD auszurichten.

Als operatives Instrument zum Umsetzen der hochschulweiten Strategien wurde dabei der Ansatz der Balanced ScoreCard gewählt. Grundsätzlich ist das Instrument der BSC auf Hochschulen übertragbar, erfordert jedoch bei der Wahl der Perspektiven eine sehr individuelle Anpassung an die spezifischen Gegebenheiten und Ziele einer Hochschule. An der HFD galt es daher, für die interne Steuerung zu einer modifizierten BSC zu gelangen. Diese sollte die spezifische Situation von Hochschulen angemessen berücksichtigen. Das Erreichen der Finanzziele ist an Hochschulen nicht höchstes Ziel, sondern lediglich Grundlage der Arbeit. Insofern wurden an der HFD zwei Anpassungen am Grundmodell der BSC vorgenommen.

Um die Akzeptanz für das Instrument zu erhöhen, wurde des Weiteren an der HFD bewusst auf den wirtschaftswissenschaftlichen Terminus Balanced Scorecard verzichtet. Stattdessen wurde der Begriff Quality Scorecard gewählt, da Zielsetzung und Nutzen einer stetigen Verbesserung der Qualität bei allen Hochschulmitgliedern unumstritten sind. Die Erarbeitung von Strategy Map und Quality Scorecard erfolgt in Zusammenarbeit von Präsidium und Fachbereichen (durch Vertreter einzelner Gremien z. B. aus der Kommission Studium und Lehre oder der Forschungskommission). Die Strategy Map wird nach der Erarbeitung mit dem Senat bzw. der entsprechenden Senatskommission rückgekoppelt. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass nicht nur alle Statusgruppen

Abb. 5: Definition strategischer Indikatoren

Die Strategie/Werte Matrix

Werte	Innovativ	Zuverlässig	Freundlich	Ökonomisch	...
Strategien					
Kundenfokus					
Partnerschaften					
Effizienz					
...					

Definieren von Messgrößen (Schlüsselindikatoren)

Werte	Innovativ	Zuverlässig	Freundlich	Ökonomisch	...
Strategien					
Kundenfokus	SI-01, SI-02	SI-03, SI-04, SI-05	SI-06	SI-07, SI-08	SI-xa
Partnerschaften	SI-09, SI-10, SI-11, SI-12	SI-13	SI-14, SI-15	SI-16, SI-17	SI-xb
Effizienz	SI-18	SI-19, SI-20, SI-21	SI-22, SI-23, SI-24, SI-25	SI-26	SI-xc
...	SI-ay	SI-by	SI-cy	SI-dy	SI-xy

EFQM RADAR-Logik

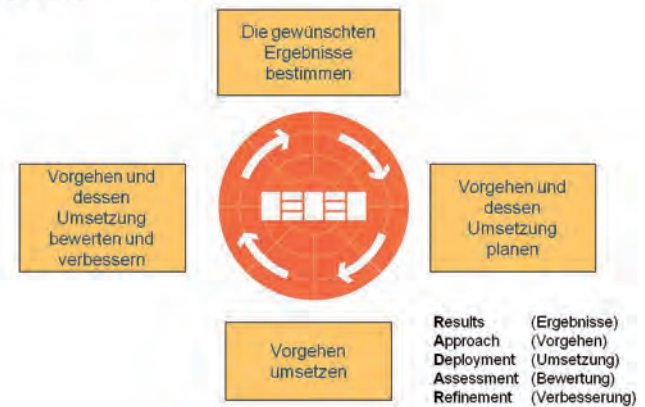


Abb. 4: Der RADAR-Ansatz der EFQM

in den Gestaltungsprozess der Strategieentwicklung und -umsetzung involviert sind, sondern dass auch Personen und Gruppierungen, die dem strategischen Management einer Hochschule kritisch gegenüberstehen, frühzeitig und aktiv eingebunden werden. Für die HFD ermöglicht die Kombination von Strategy Map und Quality Scorecard eine effektive und effiziente Gesamtsteuerung der Hochschule.

Die HFD unterteilt das strategische Gesamtkonzept in zwei Phasen: Erstens die Entwicklung von Strategien, ausgehend von einer Vision unter Einsatz von SWOT-Analysen, und zweitens die Umsetzung von Strategien unter Einsatz von Strategy Maps und Quality Scorecards.

Bei der Strategieentwicklung wählte die HFD eine pragmatische Lösung und baute auf bereits vorhandenen Ansätzen auf. Dabei sind die wesentlichen Elemente des Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozesses:

1. Vision: Die Vision wurde von der Hochschulleitung bewusst offen formuliert, um so den Gremien Mitgestaltungsmöglichkeiten zu eröffnen und eine größtmögliche Akzeptanz zu erreichen. Die einzelnen Aussagen der Vision wurden von den jeweiligen Gremien konkretisiert. Diese breite Mitwirkung legte die Grundlage dafür, dass die Vision auch von den Statusgruppen der Hochschule mitgetragen wurde. Die Aussagen für den Bereich Qualität der Lehre ergaben sich aus zahlreichen Entwicklungspapieren, die zuvor im Senat und anderen Gremien der Hochschule abgestimmt

Abb. 6: Ableitung strategischer Prozesse

Vorhandene Prozesse mit Messpunkte verbinden

Werte	Innovativ	Zuverlässig	Freundlich	Ökonomisch	...
Strategien					
Kundenfokus	SI-01, SI-02	SI-03, SI-04, SI-05	SI-06	SI-07, SI-08	SI-xa
Partnerschaften	SI-09, SI-10, SI-11, SI-12	SI-13	SI-14, SI-15	SI-16, SI-17	SI-xb
Effizienz	SI-18	SI-19, SI-20, SI-21	SI-22, SI-23, SI-24, SI-25	SI-26	SI-xc
...	SI-ay	SI-by	SI-cy	SI-dy	SI-xy

und verabschiedet wurden.

2. SWOT-Analysen: Für die einzelnen Aussagen der Vision wurde auf der Grundlage sorgfältiger Datenerhebungen unter Einbindung vielfältiger Stakeholder eine SWOT-Analyse im Rahmen eines Workshops durchgeführt.

3. Ableitung der Strategien: Die Strategien wurden auf der Grundlage der SWOT-Analyse vom Präsidium unter Mitwirkung der Fachbereiche, der zentralen Einheiten und der Verwaltung abgeleitet. Wesentliches Merkmal einer SWOT-Matrix ist die Herstellung einer Beziehung zwischen den Chancen und Risiken einerseits und den Stärken und Schwächen einer Organisation andererseits.

4. Strategy Map: Die Ableitung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen der verschiedenen Perspektiven wird in sogenannten Strategy Maps dargestellt. Die Kenntnis über diese Ursache-Wirkungs-Beziehungen ermöglicht es der Organisation, die notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung der Ergebnisse dort zu ergreifen, wo sie ihre größte Wirkung entfalten. Mit der Identifizierung der Ursache-Wirkungs-Ketten erfolgt nicht nur die Festlegung der Kennzahlen, die diesem Ziel zugeordnet sind, sondern auch die eines Ist- und Soll-Wertes. Es wird herausgearbeitet, welche Kennzahl welche andere mit welchem Zeitverzug und in welchem Ausmaß beeinflusst. Zugleich wird dabei deutlich, in welchem Maße eine Kennzahl zum Erreichen der strategischen Zielsetzungen beiträgt. Außerdem gelingt nach Horváth & Partners (2009) die Kommunikation der Strategie im Zusammenspiel von Strategy Map und BSC besser als die rein tabellarische Auflistung der Ziele in der Scorecard.

5. Quality Scorecard : Die einzelnen Komponenten der QSC sind:

- Ziel (aus der Strategy Map) – z.B. hohes Niveau der Studierenden spätestens im 2. Semester
- Ergebniskriterium – z.B. Anteil der bestandenen Prüfungen/Teilnehmer der Prüfung
- Ergebnisausprägung (Ist-Wert)
- Ergebnisausprägung (Soll-Wert mit Zeitangabe)
- Zielpate, der die an der Umsetzung des strategischen Ziels Beteiligten koordiniert.

6. Maßnahmenplan: Schließlich werden im Bereich der zentralen Einrichtungen und der Verwaltung konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung abgeleitet. Mit den Fachbereichen werden zur Erreichung der strategischen Ziele Ziel- und Leistungsvereinbarungen abgeschlossen, jedoch keine Maßnahmen vereinbart. Diese bleiben im autonomen Verantwortungsbereich der Fachbereiche.

7. Strategisches Feedback: Es werden Informationsrückflüsse (regelmäßige Weitergabe der Ergebnisse an die Hochschulleitung bei den zentralen Prozessen und ein jährlicher Ergebnisbericht der Fachbereiche bezogen auf die strategischen Ziele der Hochschule) organisiert, welche die Hochschulleitung in die Lage versetzen, die formulierten Ziele hinsichtlich ihres Umsetzungsgrades und ihrer Aktualität zu überprüfen.

Die gesamte Prozesskette unterliegt dabei einem Prozessmanagement, das eine kontinuierliche Verbesserung aller in der Kette liegenden Prozesse bewirkt und dadurch langfristig die Qualität der Ergebnisse auf ein höheres Niveau hebt. Anstelle des Begriffes Kennzahl nutzt die HFD im Rahmen der QSC den Begriff Ergeb-

niskriterium, da besonders an Hochschulen nicht alles in Zahlen darstellbar – also quantifizierbar – ist, sondern vielmehr auch qualitative Aussagen von großer Bedeutung sind.

Insgesamt ergibt sich hierdurch ein integriertes Verfahren zur Strategieentwicklung und -umsetzung für die HFD, das vollständig im QM-System abgebildet ist. Um zu gewährleisten, dass die in der QSC festgehaltenen Ziele auch erreicht werden, ist es erforderlich, diese regelmäßig auf ihren Zielerreichungsgrad zu überprüfen. Dies geschieht über strategische und operative Regelkreise, die im Rahmen des Aufbaus des QM-Systems implementiert wurden. Innerhalb derer werden die Prozesse geplant, gelenkt, bewertet und verbessert.

Mit der Implementierung und Anwendung eines strategischen Managements in Form von Strategy Maps und QSC ist es der HFD gelungen, die Maßgabe des Landes an die spezifischen Bedingungen des Hochschulsystems anzupassen und die Hochschulleitung bei der Umsetzung der Strategien zielgerichtet zu unterstützen. Mit der Einbindung aller Statusgruppen in den Prozess und der Berücksichtigung der fachspezifischen Kulturen kann eine breite Zustimmung in der Hochschule für das ursprünglich betriebswirtschaftliche Instrument erreicht werden.

„Die Verknüpfung eines prozessorientierten QM mit einem strategischen Management kann die Umsetzung der hochschulweit erarbeiteten Strategien leisten und ‚dort an die BSC‘ anknüpfen, wo es im Rahmen der internen Prozessperspektive einen logischen und inhaltlichen Abgleich zwischen Prozessziel einerseits und strategischem Ziel andererseits herstellt,“ fasst Elke Sass, QMB der HFD, zusammen.

Der Autor:

C.-Andreas Dalluege ist Geschäftsführer der IBK – Management Solutions GmbH mit Sitz in Wiesbaden, die seit vielen Jahren Softwaretools zur Einführung und Unterstützung des Exzellenzgedankens herstellt und vertreibt. Die methodischen Inhalte hierzu entstehen in zahlreichen Hochschulkooperationen und europäischen Forschungsprojekten, sowie durch die Aktivitäten im Umfeld der EFQM, wo Herr Dalluege u.a. als Assessor für den European Excellence Award tätig ist.

www.ibk.eu

Hochschule Fulda

Die Hochschule Fulda wurde 1974 als fünfte staatliche Fachhochschule des Landes Hessen eingerichtet; bereits seit 1971 war sie jedoch Teilstandort der Fachhochschule Gießen. Heute sind in Fulda über 130 Professor(inn)en und fast ebenso viele Mitarbeiter(innen) beschäftigt, die nahezu 5.000 Studenten in acht Fachbereichen (Angewandte Informatik, Elektrotechnik und Informationstechnik, Lebensmitteltechnologie, Oecotrophologie, Pflege und Gesundheit, Sozial- und Kulturwissenschaften, Sozialwesen und Wirtschaft) betreuen. Neben einer soliden, gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklungen aufgeschlossenen Ausbildung der Studierenden wird in den Fachbereichen der Hochschule Fulda auch angewandte Forschung betrieben. Zahlreiche Forschungs- und Entwicklungsvorhaben werden gemeinsam mit osthessischen Unternehmen und anderen Institutionen durchgeführt.

www.fh-fulda.de