

UNIVERSITY JOURNAL

Das unabhängige Magazin für Nachwuchswissenschaftler und Hochschulentscheider

SPIN-OFF

Die besten Gründerzentren
im Norden der Republik

IT AM CAMPUS

Eigengeräte an der
Hochschule

INKL. "YOUNG PROFESSIONAL"

Leidenschaft für die Forschung -
die Karriere von Dr. Cora Mund

Herausforderung Innovationsmanagement



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 Basel II/III, noch weiter verstärkt. Ein Beitrag von C.-Andreas Dalluege.

Strategieentwicklung als konkrete Aufgabe



An der Hochschule Fulda wurde das strategische Management aufgebaut.

Die Erhebung und Berechnung reiner Finanz- und Produktionsdaten reicht längst nicht mehr, um ein zuverlässiges Abbild der Zukunftsfähigkeit 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.

Einen gut geeigneten Einstiegspunkt stellen hier vereinfachte Umsetzungen der sogenannten Excellence Modelle dar, das heißt Methoden, die helfen, festzustellen, wie weit man vom idealen Abbild seiner 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 die Vorstellungen und Meinungen der Mitarbeiter kontinuierlich erhoben und berücksich-

tigt werden. Zudem gilt es, den Einfluss 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 Foundation for Quality Management), das 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? Ein Managementsystem ist ein Netzwerk von Prozessen. Ein Prozess liefert an seinem Output Material, Service, Daten. Das Ergebnis kann das Ziel erreichen (oder nicht) und dort gemessen und mit dem Input vor dem Prozess verglichen 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, die Ergebnisse im Einklang mit Politik und Strategie zu bestimmen, die Vorgehensweise zu planen sowie systematisch umzusetzen und eine Bewertung der Vorgehensweise und Umsetzung vorzunehmen. Hierdurch unterscheidet sich der Ansatz deutlich von anderen Methoden, da eine klare Ableitung aller Prozesse und Kennzahlen von der Strategie der Organisation gefordert und unterstützt wird. Dies erleichtert den Einsatz von Scorecards zur Unternehmenssteuerung. Erst diese Kombination optimiert die Führung einer Organisation.

Strategie übersetzen

Doch wie kommt man zur ‚Übersetzung‘ der Strategie in Prozesskennzahlen? Jede Organisation kann aufbauend auf ihrem Leitbild, ihren Werten oder ihren strategischen Zielen eine zwei- bis dreidimensionale Matrix aufbauen. 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 werden kann. Danach 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 oder geliefert und andere gewünschte Kennzahlen bislang aus keinem einzigen der vorhandenen Prozesse bedient werden. Dies erlaubt eine Korrektur, beziehungsweise 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 nicht sinnvoll umgesetzt werden kann. Soweit der „vereinfachte“ Denkansatz, dessen Umsetzung in der Realität durch das Beispiel der Hochschule Fulda dargestellt werden soll.

Beispiel Fulda

Basierend auf dem vom Senat verabschiedeten Leitbild wird an der Hochschule Fulda (HFD) das strategische Management ausgehend vom vorhandenen Qualitätsmanagement (QM) aufgebaut. Als operatives Instrument zum Umsetzen der hochschulweiten Strategien wurde dabei der Ansatz der BalancedScoreCard 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. 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. Die Erarbeitung von StrategyMap und Quality Scorecard erfolgt in Zusammenarbeit von Präsidium und Fachbereichen (durch Vertreter einzelner Gremien etwa aus der Forschungskommission). Für die HFD ermöglicht die Kombination von StrategyMap 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 StrategyMaps und Quality Scorecards. Bei der Strategieentwicklung wählte die Hochschule dann eine pragmatische Lösung und baute auf vorhandenen Ansätzen auf. Dabei sind die wesentlichen Elemente des Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozesses:

Vision: Die Vision wurde von der Hochschulleitung bewusst offen formuliert, um den Gremien Mitgestaltungsmöglichkeiten zu eröffnen und eine größtmögliche Akzeptanz zu erreichen. Diese breite Mitwir-

kung legte die Grundlage dafür, dass die Vision auch von den Statusgruppen mitgetragen wurde.

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.

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 ist das Herstellen einer Beziehung zwischen Chancen und Risiken einerseits und Stärken und Schwächen andererseits.

StrategyMap: Die Ableitung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen der verschiedenen Perspektiven wird in sogenannten StrategyMaps dargestellt. Die Kenntnis über diese Beziehungen ermöglicht es, die notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung der Ergebnisse dort zu ergreifen, wo sie ihre größte Wirkung entfalten. Mit der Identifizierung der Ursache-Wirkungsketten erfolgt auch die Festlegung 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.

Quality Scorecard: Die einzelnen Komponenten der QSC sind: Das Ziel aus der StrategyMap – etwa hohes Niveau der Studierenden, ein Ergebniskriterium, beispielsweise der Anteil der bestandenen Prüfungen, die Ergebnisausprägung (Ist-Wert), die Ergebnisausprägung (Soll-Wert mit Zeitangabe) sowie ein Zielpate, der die Beteiligten koordiniert.

Maßnahmenplan: Schließlich werden im Bereich der zentralen Einrichtungen und der Verwaltung konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung abgeleitet. Mit den Fachbereichen werden Ziel- und Leistungsvereinbarungen abgeschlossen, jedoch keine Maßnahmen vereinbart.

Strategisches Feedback: Es werden Informationsrückflüsse organisiert, die die Hochschulleitung in die Lage versetzen, die Ziele hinsichtlich Umsetzungsgrad und 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 den Begriff Ergebniskriterium, da besonders an Hochschulen nicht alles in Zahlen darstellbar ist. 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 festgehaltene Ziele auch erreicht werden, ist es erforderlich, diese regelmäßig auf ihren Zielerreichungsgrad hin 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.

„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 Prozessperspektive einen logischen und inhaltlichen Abgleich zwischen Prozessziel einerseits und strategischem Ziel andererseits herstellt,“ fasst Elke Sass, QMB der HFD, zusammen.

C.-Andreas Dalluege

Dalluege ist Geschäftsführer der IBK – Management Solutions GmbH in Wiesbaden, die Softwaretools zur Einführung und Unterstützung des Exzellenzgedankens herstellt und vertreibt. Die methodischen Inhalte hierzu entstehen in Hochschulkooperationen und Forschungsprojekten, so wie durch die Aktivitäten im Umfeld der EFQM, wo er unter anderem als Assessor für den European Excellence Award tätig ist. Aktuell werden die Ansätze in mehreren Leonardo da Vinci Projekten weiter untersucht. Informationen unter www.saeto.eu