

Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden



Qualitätssteuerung mit einer
Balanced Scorecard

Erste Erfahrungen einer
Fachhochschule

Prof. Dr. Gabriele Schaa, Dezember 2010

Die Balanced Scorecard



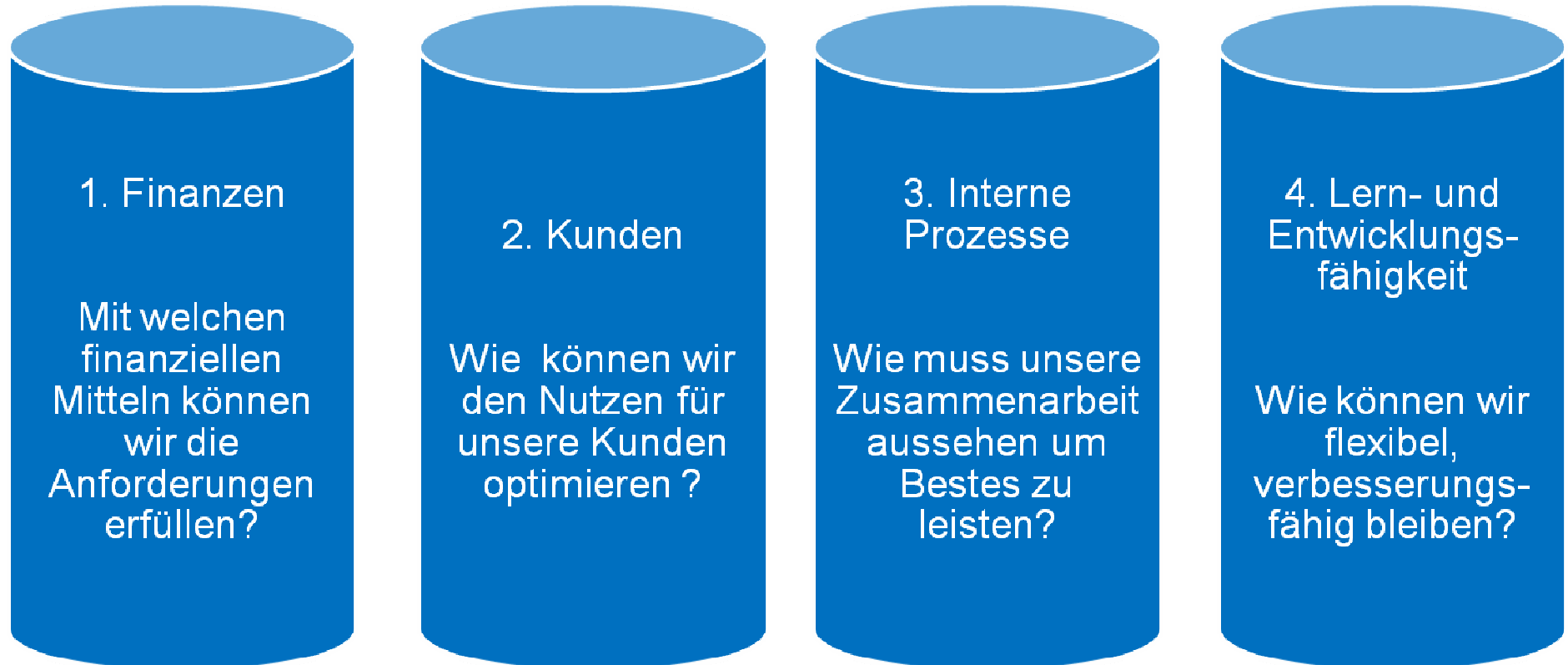
Robert S. Kaplan, David P. Norton

1990

Entwickler der
Balanced Scorecard (BSC)
(ausgewogener Berichtsbogen)

- eine Management-Methode
- ein Instrument der Führung und Steuerung von Organisationen
 - Ganzheitlicher Ansatz
 - Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse
 - Kurz- und langfristige – strategische – Ziele
- gibt Überblick über die
 - Leistungsfähigkeit
 - Zukunftsfähigkeitder Organisation

Zielfelder der BSC (1)



In der Balanced Scorecard werden qualitative Kennzahlen mit finanziellen Messgrößen gleichstellt

Zielfelder der BSC (2)

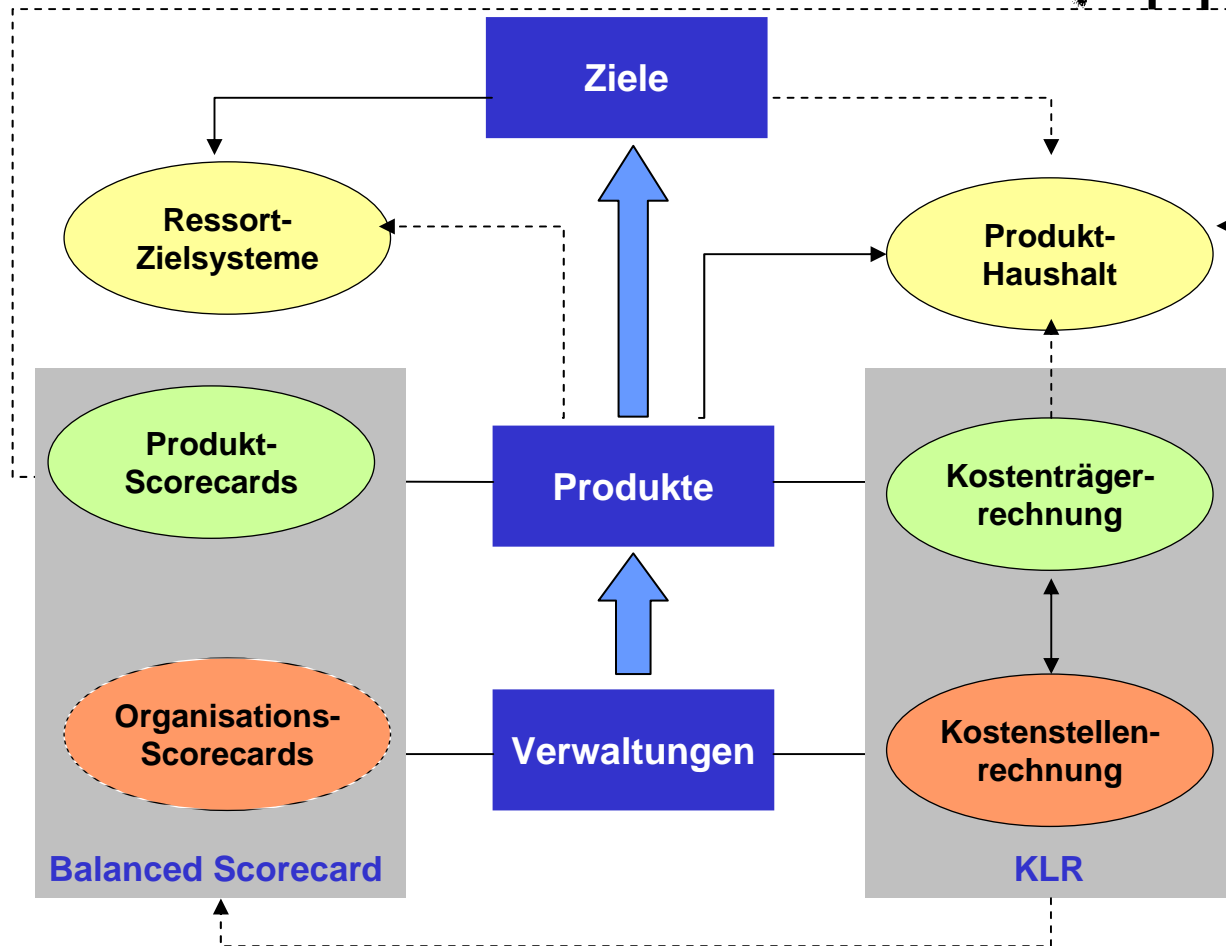


- Konzeption von KGSt und Bertelsmann-Stiftung
- Zielfelder werden anders gruppiert und unter anderen Überschriften zusammengefasst
- Finanzziele gehören nicht an die erste Stelle einer BSC für die öffentliche Verwaltung

Bedeutung der BSC im NVS-Steuerungsmodell

Produkt-Scorecards spielen im Steuerungsmodell der NVS eine zentrale Rolle.

Produktbezogene Kennzahlen gehen in den Produkthaushalt ein (Kennzahlen zur Leistungswirkung und zur Finanzwirtschaft).

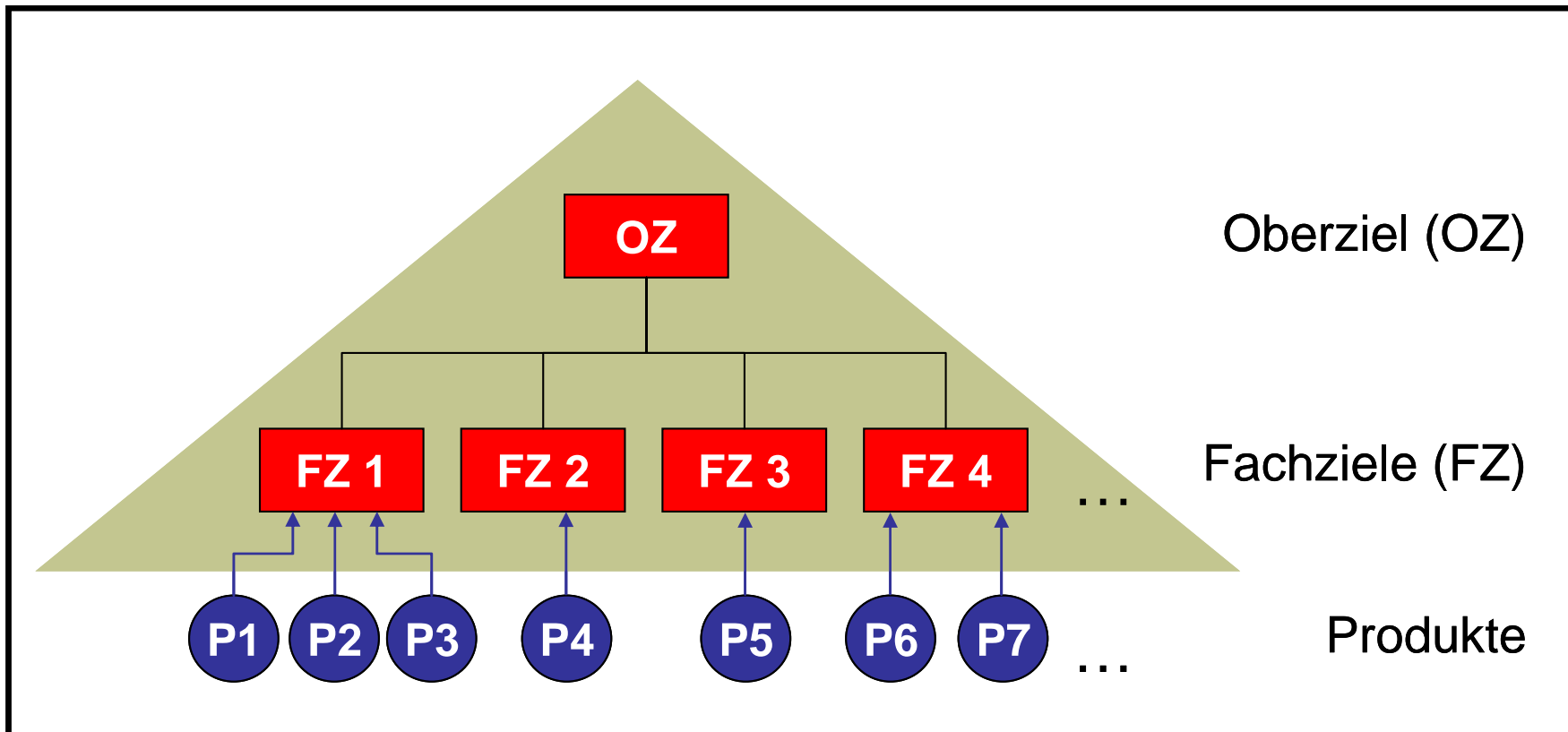


Legende: : Steuerungsobjekte : Steuerungsinstrumente : möglich

→ : ... werden abgebildet in ... - - - - -> : ... geht ein in ... (Informationsfluss) <- - - - -> : Interdependenz

Zielsystem und Bezug zu den Produkten

Zielsysteme bestehen beim Land Hessen aus einem **Oberziel** und mehreren **Fachzielen**, denen **Produkte** zugeordnet sind



Ziele und Kennzahlen in fünf Dimensionen



■ Steuerung mit den Produkt-Scorecards

- Instrument für die Entscheidungsträger
- regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche der zentralen Kennzahlen
- Analyse der Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- Verankerung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozess in den Verwaltungen

■ Kennzahlen aus den Produkt-Scorecards

- für Abgeordnete: Produktblatt des Leistungsplans
- Information für Festlegung der Produktbudgets im Haushalt
- zentrale Bedeutung für die wirkungsorientierte, politische Steuerung

- Produkt 1: Grundständiges Studium
 - Bachelor (Kriminalpolizei, Schutzpolizei)
 - Bachelor (Allgemeine Verwaltung, DRV)
- Produkt 2: Masterstudiengänge
 - Master of Public Management
 - 1. Studienjahr höherer Polizeivollzugsdienst
- Produkt 3: Innovation und Weiterentwicklung
 - Forschung
 - Qualitätsentwicklung
 - Hochschulentwicklung

■ Die Produkt-Scorecard

- zeigt die zentralen Kennzahlen (aus einem Wust von Daten)
- vermittelt Überblick über Qualität und Kosten
- zeigt mit Hilfe der Kennzahlen Stärken und Schwächen
- verdeutlicht, welche Schwachstellen strategisch bearbeitet und priorisiert werden sollten

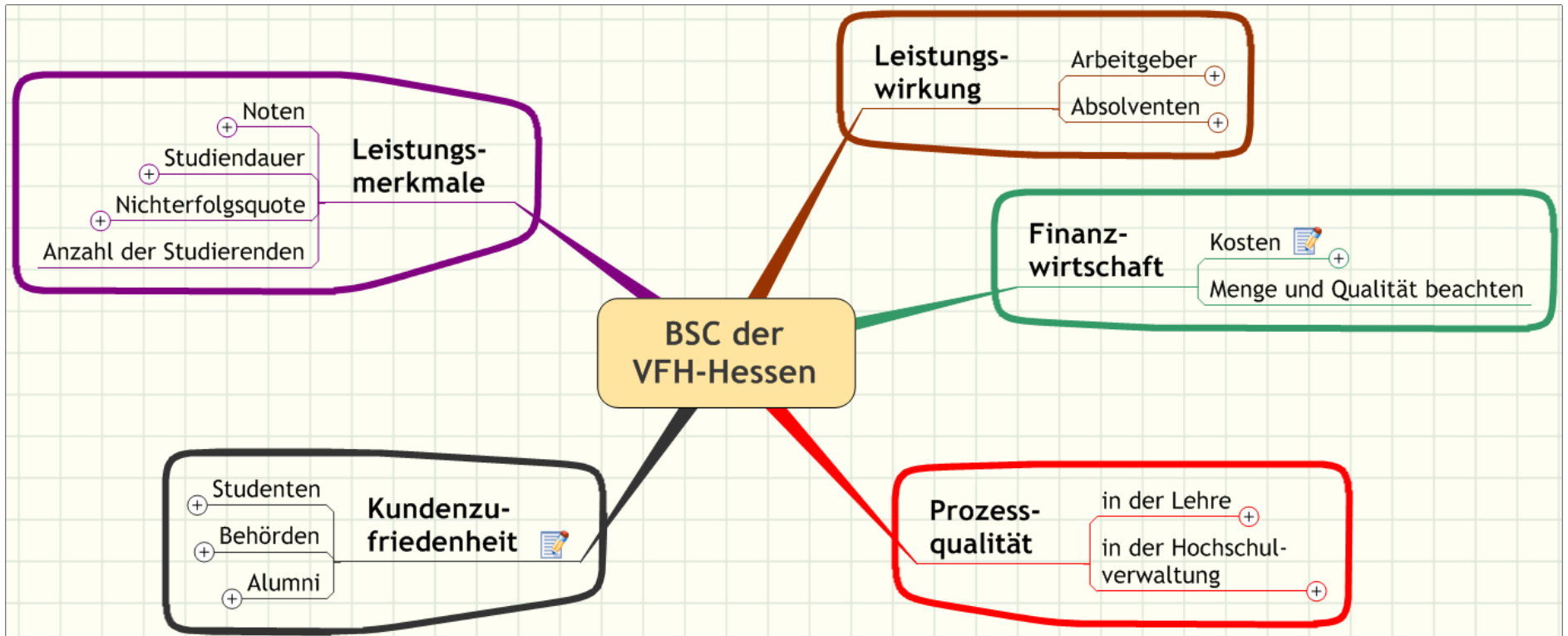
■ Zur Steuerung werden Kennzahlen benötigt

- aktuelle
- im Zeitvergleich
- im Vergleich mit anderen Fachhochschulen

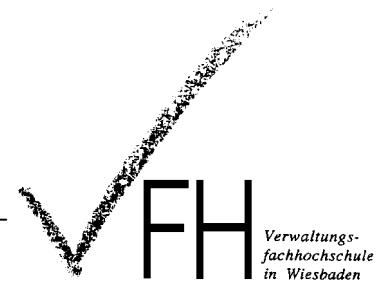
■ Empfänger der Kennzahlen

- Hochschulleitung, Abteilungsleitungen, Gremien
- Modulverantwortliche, Qualitätsverantwortliche
- ein standardisiertes Berichtswesen ist hierfür zu implementieren

Zielfelder Produkt 1

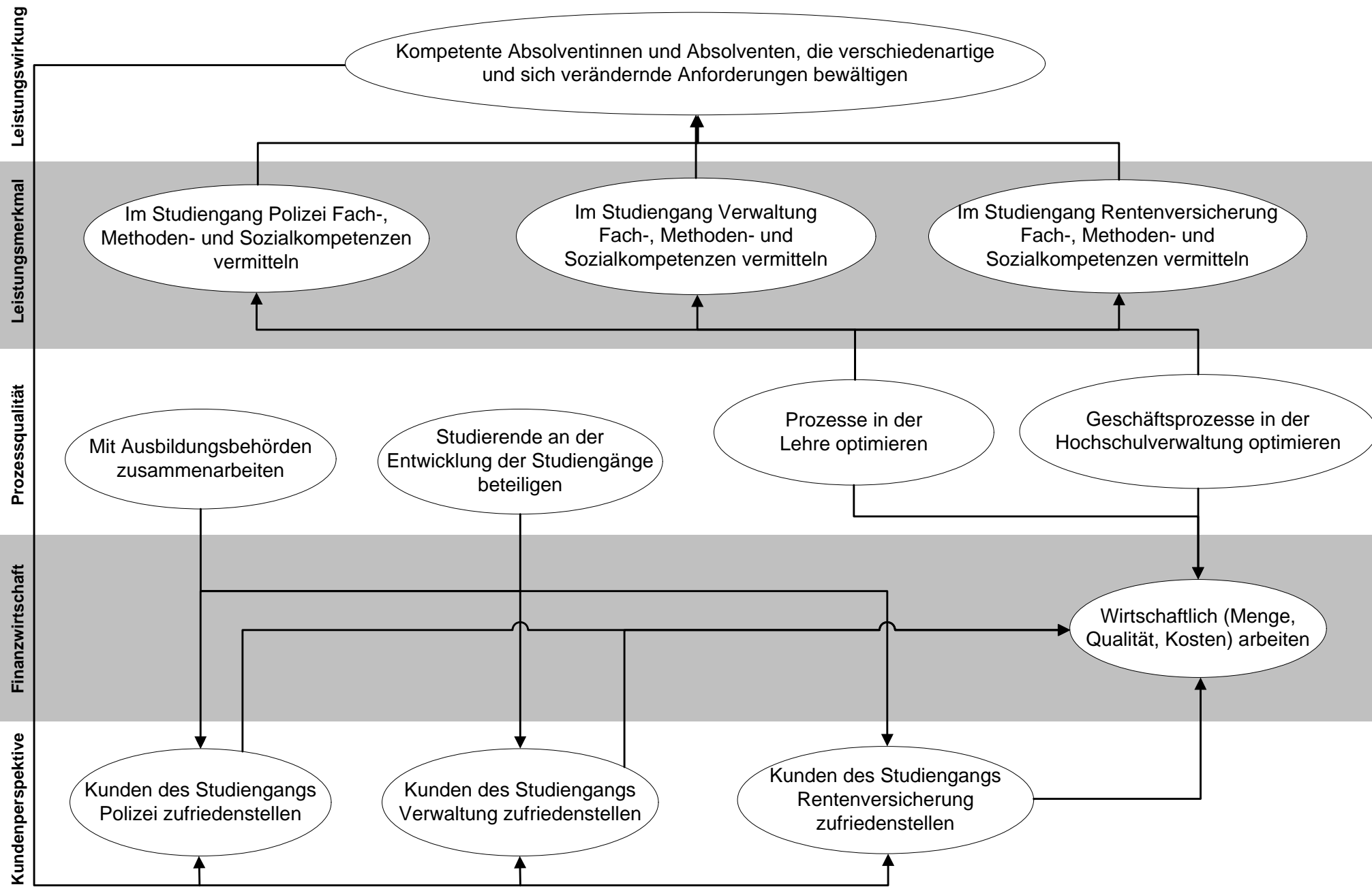


Vorgabenbeschreibung



BSC-Dimension	Vorgabenbezeichnung
Leistungswirkung	Kompetente Absolventinnen und Absolventen, die verschiedenartige und sich verändernde Anforderungen bewältigen
Leistungsmerkmale	Im Studiengang Polizei Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen vermitteln
	Im Studiengang Verwaltung Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen vermitteln
	Im Studiengang Rentenversicherung Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen vermitteln
Prozessqualität	Prozesse in der Lehre optimieren
	Geschäftsprozesse in der Hochschulverwaltung optimieren
	Mit Ausbildungsbehörden zusammenarbeiten
	Studierende an der Entwicklung der Studiengänge beteiligen
Finanzwirtschaft	Wirtschaftlich (Menge, Qualität, Kosten) arbeiten
Kundenperspektive	Kunden des Studiengangs Polizei zufriedenstellen
	Kunden des Studiengangs Verwaltung zufriedenstellen
	Kunden des Studiengangs Rentenversicherung zufriedenstellen

Fachziel: Eine effektive, effiziente und kundenorientierte Verwaltung, ein leistungsorientiertes Dienstrecht sowie eine moderne, an Anforderungen der Zukunft ausgerichtete Aus- und Fortbildung der Beschäftigten sicherstellen
Produkt: Grundständige Studiengänge (Ausbildung zum Diplom-Verwaltungswirt (FH), Bachelor)



■ Qualitätskennzahlen

- **Leistungswirkung:** Befragung Alumni, Behörden
- **Leistungsmerkmale:** Noten, Nichtbestehensquote...
- **Prozessqualität:** Ausfallquote Präsenzstunden, Deckungsgrad der Lehre, Zufriedenheit der Lehrenden mit Lehr-/Lernumgebung...
- **Kundenperspektive:** Zufriedenheit Studierende, Behörden

■ Finanzkennzahlen

- **Wirkungs-Kosten-Elastizität** (Qualität – Kosten – Mengen)
- **Kostendeckungsgrad**
- **Stückkosten (pro Abschluss)**

Kundenperspektive

Kennzahlen- bezeichnung	Kennzahlenbeschreibung	Berechnungsformel in Worten	Einheit
Anteil positive Bewertungen durch Studierende	Es wird der Anteil der zustimmenden Äußerungen (Ja%-Wert) am Ergebnis der Befragung Studierender berichtet. Evaluationsbogen sollen einerseits der Selbstreflektion (für die Lehrkraft) dienen und andererseits eine anonymisierte Gesamtauswertung ermöglichen.	Anzahl der positiven Bewertungen / Anzahl aller Bewertungen*100	Prozent

Formblatt Kennzahlen (2)



Kundenperspektive

Zeit-bezug	Verant-wortliche	Datenquelle	Gewichtungs-faktor Kennzahl	Sollwert pro Jahr	Ampellogik (Zielkorridor)
jährlich	Hochschul-leitung	Studierenden-befragung	40%	60%	grün $\geq 60\%$ gelb $\geq 50\%$ bis 60% rot $< 50\%$

Berichtsbogen



Produkt 1: Grundständiges Studium

Diplom

Studiengang Verwaltung

Berichtszeitpunkt

10.03.10

Berichtsempfänger

Senat, Fachbereichsleitung, Abteilungsleitungen

gerundet,
deshalb
rundungen
au

Leistungswirkung

Index **3,4** ++

Vorgabe/Kennzahl

Ist-Wert 2007*	Ist-Wert 2008	Ist-Wert 2009	Ist-Wert 2010	Soll-Wert	Ist-Soll-Abw. 2009
----------------	---------------	---------------	---------------	-----------	--------------------

Kompetente Absolventen, die verschiedenartige und sich verändernde Anforderungen bewältigen

Zufriedenheit Alumni		71,9%	71,9%	>= 60%	12%
Zufriedenheit Experten (Behörden)			59,0%	>= 60%	-1%

Leistungsmerkmale

Index **3,5** ++

Vorgabe/Kennzahl

Ist-Wert 2007*	Ist-Wert 2008	Ist-Wert 2009	Ist-Wert 2010	Soll-Wert	Ist-Soll-Abw. 2009
----------------	---------------	---------------	---------------	-----------	--------------------

Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen vermitteln

Abschlussnote (durchschnittliche Endnote)	11,6	11,4	11,4	9,0 bis < 12,0	im Rahmen
Durchschnittliche Note in Arbeitsmethodik/Methoden ^x	12,9	13,0	12,8	9,0 bis < 12,0	-0,8
Durchschnittliche Note Diplomarbeit	12,0	11,8	12,5	9,0 bis < 12,0	-0,5
Bewertungsergebnis Sozialkompetenz (Praktikum)				9,0 bis < 12	
Bewertungsergebnis Sozialkompetenz (durch Lehrende)			65,0%	>= 60%	5,0%
Nichtbestehensquote	3,0%	2,7%	1,8%	< 7%	5,2%
Abbrecherquote		12,1%	10,5%	< 7%	-3,5%
Abweichungsquote Regelstudiendauer			0,0%	< 7%	7,0%

Anzahl Studierende

378

- Viele Kennzahlen werden bislang auch erhoben
 - Abschlussnote, Note, Methoden, Note Abschlussarbeit, Nicht-bestanden-Quote...
- Viele Instrumente sind bereits entwickelt
 - Fragebogen Studierende, Alumni, Behörden...
- Befragungen selbst und Auswertung kann ausgelagert werden
- Aufwand notwendig um die Studiengänge zu reakkreditieren
 - Verpflichtung zur Qualitätsentwicklung und -sicherung
- Aufwand muss kontinuierlich erfolgen
 - Qualitätskonzept

- Vorgabe Finanzministerium:
Jährliche Vorlage von Kennzahlen
 - aus dem Bereich der Leistungswirkung
 - aus dem Bereich der Finanzen
- Überblick über alle Zielfelder
 - die wirklich wichtigen Kennzahlen der Fachhochschule in den zentralen Qualitätsbereichen werden aufgezeigt
- Ohne Messen und Analysieren in allen Bereichen ist keine Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung möglich
- Erfahrungen Qualitätssteuerung ...