

Balanced Scorecard als Instrument der Hochschulentwicklung – Projektergebnisse an der Reykjavik University

Heinke Röbbken

Im Vordergrund der hochschulpolitischen Diskussion steht derzeit die Frage nach den organisatorischen Voraussetzungen für die Qualitätssicherung der Lehr- und Forschungsleistungen. Durch den Einsatz von betriebswirtschaftlichen Instrumenten wie Controllingssystemen, Anreizmodellen oder Qualitätsmanagement wird versucht, die Hochschulentwicklung gezielter zu steuern, aber auch den Wünschen und Bedürfnissen einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit besser zu begegnen. Seit geraumer Zeit wird auch über die Übertragbarkeit der Balanced Scorecard auf Hochschulen nachgedacht. Bisläng sind nur wenige Einzelfälle, insbesondere aus dem US-amerikanischen und dem nordeuropäischen Raum, dokumentiert. Worin der Nutzen einer Balanced Scorecard für Universitäten liegt und was bei der Implementierung an einer Hochschule zu beachten ist, soll im vorliegenden Beitrag anhand der Umsetzungserfahrungen der Reykjavik University diskutiert werden. Aus dieser Fallstudie wurden Ergebnisse gewonnen, die von allgemeiner Bedeutung für die Adaption und Implementation dieses Managementinstruments im Hochschulbereich sind.

1 Einleitung

Das Hochschulsystem in Deutschland ist wieder in Bewegung geraten: Immer mehr ist die Rede davon, dass sich Universitäten und andere Hochschulen zunehmend im nationalen und internationalen Wettbewerb behaupten und ihre Leistungsfähigkeit mehr als bisher öffentlich darstellen müssen.¹ In Zusammenhang mit dem steigenden externen Legitimationsdruck gewinnen daher die Leistungserfassung von Hochschulen sowie die Einführung von Qualitätssicherungssystemen zunehmend an Bedeutung. Zu diesem Zweck wurden bereits an vielen Hochschulen betriebswirtschaftliche Managementinstrumente eingeführt, wie z. B. Budgetierungs- und Controllingssysteme, Personal- und Organisationsentwicklungsprogramme oder Qualitätsmanagementsysteme.²

¹ Vgl. z. B. Reichwald (2000), S. 316 f.; Altbach/Berdall/Gumport (1999)

² Vgl. Laske, (2000), S. 6; siehe auch Koch/Fisher (1998), S. 659 ff.

Eines der verbreitetsten Managementinstrumente dieser Art ist die Balanced Scorecard, die sich seit den 90er Jahren sowohl in den USA als auch in Europa zu einem der bedeutendsten Instrumente zur Umsetzung von Strategien herausgebildet hat.³ Mit der Balanced Scorecard haben Kaplan und Norton ein Führungsinstrumentarium entwickelt, mit dem Unternehmensvision und -strategie in konkrete Zielvorgaben und Kennzahlen übersetzt werden sollen.⁴ „Balanced“ meint dabei, eine gleichgewichtige Berücksichtigung wesentlicher unternehmerischer Perspektiven, die maßgeblich an der Umsetzung der Strategie teilhaben. Neben finanziellen Zielen und Leistungsindikatoren sind in der Balanced Scorecard auch die Perspektiven Kundenzufriedenheit, interne Geschäftsprozesse sowie Wachstum und Lernen berücksichtigt⁵, die branchen- und unternehmensspezifisch angepasst werden können. Der Begriff „Scorecard“ beschreibt das übersichtliche Erfassungs- und Darstellungsschema der einzelnen strategischen Zielen und der dazugehörigen Messgrößen, Zielwerte und strategischen Aktionen.

Seinem Anspruch nach ist dieses Instrument auch auf Hochschulen übertragbar,⁶ wobei die Übertragbarkeit von besonderen Rahmenbedingungen abhängt. Es ergibt sich beispielsweise das Problem, wie die einzelnen Leistungen, z.B. im Bereich der Forschung, der Lehre und der externen Dienstleistungen, erfasst und gemessen werden können. Gleichwohl gibt es kaum Untersuchungen darüber, wie die Implementierung konkret zu erfolgen hat und welche Modifikationen vorzunehmen sind. Bislang sind nur wenige Einzelfälle dokumentiert, in denen Universitäten dieses Instrument anwenden: Dazu zählen beispielsweise die University of California, die mit ihren insgesamt neun Standorten⁷ eine Balanced Scorecard implementierte, aber auch die University of Calgary und die Helsinki University of Technology.⁸ Worin der Nutzen dieses Steuerungsinstruments für Universitäten liegt und was bei der Implementierung an einer Hochschule zu beachten ist, soll im vorliegenden Beitrag anhand der Umsetzungserfahrungen der Reykjavik University diskutiert werden. Den Ausgangspunkt bilden die Ergebnisse, die von einem dreiköpfigen internationalen Projektteam während eines vierwöchigen Aufenthalts an der

³ Vgl. Weber/Schäffer (2000). Siehe dazu auch Horváth (2001)

⁴ Vgl. u. a. Kaplan/ Norton (1992), S. 71–79; Kaplan/Norton (1996), S. 75–85.

⁵ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 23.

⁶ Vgl. Ruben (1999); dazu auch Engelkemeyer (2001)

⁷ Dazu zählen UC Berkeley, Davis, Irvine, Los Angeles, Riverside, San Diego, San Francisco, Santa Barbara und Santa Cruz. Siehe auch Hafner (1998)

⁸ Vgl. Lindgren/Lappalainen (1999)

Reykjavik University erarbeitet wurden. Darauf aufbauend wird erläutert, welchen Beitrag eine Balanced Scorecard zur universitären Leistungserfassung und Strategieumsetzung leisten kann, aber auch, welche Probleme mit der Umsetzung des Konzepts verbunden sein können. Abschließend werden Anwendungsmöglichkeiten der Balanced Scorecard auf deutsche Hochschulinstitutionen diskutiert.

2 Fallstudie: Reykjavik University

2.1 Projekthintergrund

Das Projekt "A Balanced Scorecard for Reykjavik University" wurde im Rahmen eines internationalen Master-Studiengangs in Kooperation mit der Copenhagen Business School (DK), ESADE Barcelona (ES), Cranfield School of Management (UK), EM Lyon (F), der Vlerick Leuven Gent Management School (B) sowie der Universität der Bundeswehr in Hamburg durchgeführt. Von Partnerfirmen bzw. beteiligten Non-Profit Organisationen sind Beratungsprojekte entwickelt worden, die in diesem Kontext bearbeitet wurden. Die Reykjavik University, die ab Sommer 2003 selbst Partneruniversität für das o.g. Masterprogramm sein wird, beteiligte sich für das Studienjahr 2002 zunächst mit der Definition eines Beratungsprojekts. Ziel dieses Projektes war es, nach dem Vorbild einiger US-amerikanischer Universitäten eine Balanced Scorecard für die Reykjavik University zu entwickeln und zu implementieren. Die Verfasserin leitete das in diesem Artikel vorgestellte Projekt.

Die insgesamt aus drei Personen zusammengesetzte Projektgruppe besuchte die Reykjavik University vom 13. Mai 2002 bis zum 10. Juni 2002. Die Ergebnisse stützen sich auf insgesamt 17 persönliche, halbstrukturierte Interviews, die mit der Rektorin, den Dekanen der vier Fachbereiche, sowie Universitätsprofessoren und den Leitern der sog. Servicefunktionen (wie z.B. Studentenservice, Öffentlichkeitsarbeit und Studienberatung) durchgeführt wurden. Zusätzlich zu den Interviews wurden verschiedene schriftliche Materialien, wie z.B. interne Unterlagen, Broschüren sowie archivierte Dokumente als Datengrundlage herangezogen.

2.2 Die Reykjavik University

Die Reykjavik University (Haskolinn Reykjavik) wurde im Jahr 1998 von der isländischen Handelskammer ins Leben gerufen. Zusätzlich zur traditionellen, staatlich finanzierten University of Iceland (Haskoli Islands) sollte den Studenten der Zugang zu einem alternativen, hauptsächlich praxisorientierten Bildungsangebot ermöglicht und gleichzeitig der steigende Bedarf von Absolventen mit einem Abschluss in Betriebswirtschaft, Jura

oder Informatik gedeckt werden. In enger Zusammenarbeit mit der isländischen Industrie wurden in den darauffolgenden Jahren drei Fakultäten (Informatik, Managementlehre und Jura) und ein Center für Managementbildung errichtet. Die Reykjavik University wird, im Gegensatz zur staatlichen University of Iceland, nur zum Teil vom Staat finanziert. Weitere Finanzierungsquellen sind Studiengebühren und Drittmittel (von der EU, privaten Unternehmen, Stiftungen etc.). Die Zahl der Studenten hat sich seit der Universitätsgründung fast verdreifacht: heute sind an der Reykjavik University 1100 Studenten eingeschrieben, wobei die Anzahl weiterhin steigt.

Die organisatorischen Strukturen mussten an dieses schnelle Wachstum laufend angepasst werden. Der ansteigende Wettbewerbsdruck um die besten Studenten einerseits und das zunehmende Legitimationsbedürfnis der Universität gegenüber wichtigen externen Anspruchsgruppen (Bildungsministerium, Unternehmen, Handelskammer etc.) andererseits veranlasste die Universitätsführung im Winter 2001 dazu, die Universitätsleistung besser als bisher systematisch zu erfassen und darzustellen. Zu diesem Zweck wurde bereits ein Jahr zuvor eine Prozesskostenrechnung eingeführt, mit der organisatorische Verbesserungspotenziale und finanzielle Einsparungsmöglichkeiten identifiziert werden sollten. Für die Betrachtung und Steuerung des Gesamtsystems reichte dieser Ansatz jedoch nicht aus. Da zudem in absehbarer Zukunft mit einer Hochschulevaluierung durch ein vom isländischen Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur initiiertes Peer-Review gerechnet wurde, hat sich das Universitätsmanagement darauf verständigt, eine Balanced Scorecard zu entwickeln und zu implementieren. Mit Hilfe dieses Steuerungsinstruments sollte eine erste Grundlage für eine kontinuierliche Selbstevaluation aller hochschulischen Leistungen und Aktivitäten geschaffen werden.

2.3 Motive für die Implementation der Balanced Scorecard

Folgende Motive veranlassten die Reykjavik University zur Implementierung einer Balanced Scorecard:

- Verbesserung der Kommunikationswege

Durch das rasche Wachstum der Universität stellte sich zunehmend die Tendenz ein, nur noch innerhalb des eigenen überschaubaren Bereichs Informationen auszutauschen, wodurch die Steuerung der Universität als geschlossene Leistungseinheit immer schwieriger wurde. Mit Hilfe der Balanced Scorecard sollte ein einheitliches Orientierungsmuster entwickelt werden, um die einzelnen Abteilungen und Mitarbeiter auf eine gemeinsame Strategie hin auszurichten.

- **Strategische Neuausrichtung**

Bislang hat sich die Reykjavik University in erster Linie durch ihre praxisorientierte Lehre und den engen Kontakt zur isländischen Industrie ausgezeichnet, wodurch die wissenschaftliche Ausrichtung vernachlässigt wurde. Als eines der strategisch wichtigsten Ziele rückten die Intensivierung und Durchführung von Forschungsprojekten in den Mittelpunkt. Die Entwicklung einer Balanced Scorecard sollte daher zur Klärung sowie zum Konsens im Hinblick auf die strategischen Forschungsziele führen.

- **Feedback und organisationales Lernen**

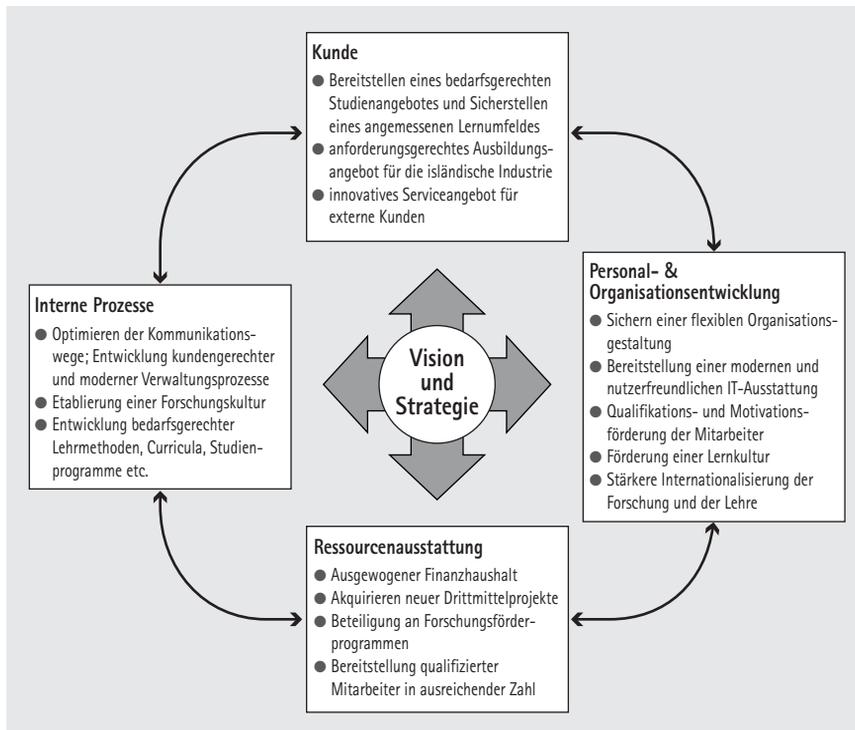
Mit Hilfe der Balanced Scorecard soll den Mitarbeitern ein umfassender Bezugsrahmen an die Hand gegeben werden, mit dem ein kontinuierlicher Prozess der Selbstevaluierung und des Lernens angestoßen wird. Zudem soll mit Hilfe dieses Steuerungsinstruments über einen ständigen Feedback-Prozess eine bessere Selbstkontrolle des wissenschaftlichen und administrativen Personals ermöglicht werden.

2.4 Identifikation der strategischen Ziele

Gegenstand der ersten Projektphase war es zunächst, mit Hilfe von internen Dokumenten und mehr als 20 persönlich durchgeführten, halb-strukturierten Interviews aus der übergeordneten Universitätsstrategie abteilungsbezogene Ziele abzuleiten und diese den Balanced Scorecard-Perspektiven zuzuordnen. Die Beteiligung aller Fachbereiche und Verwaltungsabteilungen sowie die Durchführung persönlicher Interviews trugen dazu bei, neben einem möglichst breiten Spektrum der Ziele auch die impliziten Annahmen über die strategische Ausrichtung zu erfassen. Die Festlegung der Balanced Scorecard-Architektur für die isländische Hochschule orientierte sich dabei an den – vor allem US-amerikanischen – Universitäten, die bereits Erfahrungen mit diesem Steuerungskonzept gesammelt haben.⁹ Die Balanced Scorecard der Reykjavik University beinhaltet, wie in Abbildung 1 dargestellt, vier Perspektiven:

⁹ Siehe Hafner (1998), sowie Lindgren/Lappalainen (1999)

Abbildung 1: Die strategischen Ziele der Balanced Scorecard der Reykjavik University



(a) Kundenperspektive

Die Leistungserbringung der Universität muss sich an bestimmten Anforderungen – nämlich an denen der Kunden – orientieren. Als direkter Kunde der Reykjavik University wurden die Studenten, die Handelskammer sowie unterschiedliche externe Anspruchsgruppen identifiziert, nach denen sich die Kundenorientierung zu richten hat. Studenten werden beispielsweise an der isländischen Universität mehr und mehr als "Kunden" betrachtet, deren Wünsche und Bedürfnisse sowohl von wissenschaftlichem als auch von administrativem Personal adressiert werden müssen. Neben Pünktlichkeit und hoher Servicequalität legt die Reykjavik University besonderen Wert auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre sowie auf ein freundliches und unterstützendes soziales Umfeld. Außerdem identifizierte die Universität als wichtigen Kunden die Handelskammer, die wesentlich am Aufbau und der Entwicklung der Hochschule mitgewirkt hat. Das hieraus für die Reykjavik University abgeleitete Ziel lautet, für die isländische Industrie anforderungsgerechte Universitätsabsolventen auszubilden sowie Kooperations-

projekte mit der Industrie zu sichern bzw. auszubauen. Die Kundenorientierung schließt auch die externen Anspruchsgruppen mit ein, die einen wesentlichen Einfluss auf die universitäre Leistungserbringung haben (z.B. Alumnis, Arbeitgeber, das Bildungsministerium, Sponsoren, Forschungsförderungseinrichtungen, Partneruniversitäten etc.). Hier soll beispielsweise durch eine Erweiterung des Bibliotheksservice in Form von detaillierten Literatur- und Datenbankrecherchen ein zusätzliches Informationsangebot für externe Kunden (öffentliche Institutionen, Unternehmen, Privatpersonen etc.) geschaffen werden.

(b) Interne Prozesse

Aufgrund der vergleichsweise geringen Zahl von 88 Fakultäts- bzw. Verwaltungsangestellten und 1100 Studenten sowie des kurzen Bestehens vertraute die Reykjavik University bisher im wesentlichen auf informelle Kommunikation und Spontankoordination. Mit zunehmender Größe erwies sich diese informelle Form der Koordination zwischen den verschiedenen Fakultäten und Verwaltungseinheiten allerdings als problematisch. In diesem Zusammenhang wurde der Aufbau einer verbindlichen Organisations- und Kommunikationsform als strategisch besonders relevant betrachtet. Als wesentliches Ziel in der internen Prozessperspektive leitet sich daher die Nutzung vorhandener Kommunikationswege ab sowie der Ausbau und die Weiterentwicklung von bestehenden Beziehungsstrukturen zu einer modernen und anpassungsfähigen Organisationsform.

Hinsichtlich der Lehre strebt die Universität gleich mehrere Ziele in folgender Reihenfolge an: 1. Die Veranstaltungen durch eine einwöchige Praktikumphase in jedem Seminar direkt auf die Praxis auszurichten; 2. Mindestens 50% der Literatur und sonstige Lehr- bzw. Lernmaterialien international auszurichten und 3. die Lehrinhalte methodisch mit modernen Kommunikationstechnologien zu vermitteln.

Die Reykjavik University verfolgt darüber hinaus das Ziel, mittel- bis langfristig auch eine eigene Forschungskultur in den drei Fachbereichen aufzubauen. Derzeit werden sieben verschiedene wissenschaftliche Projekte an der Hochschule durchgeführt, davon drei Forschungsvorhaben an der betriebswirtschaftlichen Fakultät und vier am Institut für Informatik. Neben dem Erhalt bestehender und der Förderung weiterer Forschungsprojekte hat sich die Reykjavik University zum Ziel gesetzt, im Frühjahr 2003 auch Dissertationen zu betreuen und Graduiertenkollegs in den Bereichen Management und Informatik aufzubauen. Die juristische Fakultät befindet sich derzeit noch im Aufbau und wurde offiziell erst im Wintersemester 2002 eröffnet, so dass mit einem aktiven Forschungsbetrieb frühestens im Jahr 2003 gerechnet werden kann.

(c) Ressourcenausstattung

Insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmenden Ressourcenverknappung im Bereich der öffentlichen Haushalte in Island gewinnt die Ressourcenbeschaffung, die über die staatliche Mittelzuwendung hinausgeht, an zentraler Bedeutung.¹⁰ Für die Reykjavik University wurden daher sowohl der Ausbau des Managementbildungszentrums mit der Möglichkeit der Einkommenserzielung als auch die Akquirierung zusätzlicher Drittmitelprojekte als zentrale strategische Zielsetzungen im Zusammenhang mit der Ressourcenausstattung identifiziert. Die Universität bezieht in die Ressourcenperspektive außerdem die wissenschaftliche und administrative Personalausstattung mit ein. Hier kommt es darauf an, hochgradig qualifizierte Mitarbeiter, insbesondere hinsichtlich ihrer Forschungsleistung, in ausreichendem Maß für die Universität zu rekrutieren. Aufgrund der geringen Einwohnerzahl in Island (ca. 270.000) erweist sich dies als besonders schwierig: z. B. gibt es im ganzen Land lediglich 13 promovierte Informatiker, die entweder in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen oder an der stärker akademisch orientierten University of Iceland tätig sind. Eine Möglichkeit, kurzfristig die Lücke in der Personalausstattung zur Verbesserung der Forschungsleistung an der Reykjavik University zu schließen, kann darin bestehen, verstärkt ausländische Wissenschaftler zu rekrutieren. Eine stärkere internationale Ausrichtung der Forschung und der Lehre als weitere strategische Zielsetzung wurde der folgenden Perspektive zugeordnet.

(d) Personal- & Organisationsentwicklung

Wesentliche Personal- und Organisationsentwicklungsziele der Reykjavik University sind das Sicherstellen einer flexiblen Organisationsstruktur und die Bereitstellung einer modernen und nutzerfreundlichen Informations- und Kommunikationstechnologie. Hierdurch soll die Grundlage für einen kontinuierlichen Wissenstransfer zwischen den einzelnen Mitarbeitern, aber auch unter den Fakultäten und Verwaltungseinheiten geschaffen werden. Damit sich Lernprozesse in den einzelnen Instituten und Verwaltungseinheiten entfalten können und um eine hohe Motivation aller Beteiligten sicherzustellen, sollen den Mitarbeitern bedarfsgerechte Qualifizierungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Für wissenschaftliches Personal können dies beispielsweise die Teilnahme an Forschungsprojekten, Fachkonferenzen oder Didaktikfortbildungen sein. Darüber hinaus strebt die Hochschule eine stärkere Internationalisierung an. Eine zentrale Rolle für die Steigerung der hochschulischen Leistungsfähigkeit spielen daher der Aufbau und die Pflege internationaler Kooperationsprojekte in Lehre und Forschung. Derzeit ist die Reykjavik University Mitglied in vier internationalen Vereinigungen, dar-

¹⁰ Vgl. Helgason (1995)

unter z.B. Cranet¹¹ und GEM.¹² Die Aufrechterhaltung und Intensivierung bestehender internationaler Kooperationsprojekte sowie die Akquirierung weiterer globaler Partnerschaften zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit in Lehre und Forschung sind wesentliche Zielvorgaben im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung.

2.5 Entwicklung der Leistungsindikatoren

Nachdem die relevanten Balanced Scorecard-Dimensionen festgelegt worden sind, wurden die für das Erreichen der einzelnen strategischen Universitätsziele wesentlichen Faktoren sowie die Key Performance Indicators bestimmt. Hierbei handelt es sich um Kennzahlen bzw. qualitative Indikatoren, mit deren Hilfe der Umsetzungsgrad der strategischen Ziele erfasst wird.¹³ Das Leistungsindikatorensystem ist das Kernstück der Balanced Scorecard, weil es ein wichtiges Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie und ihrer Umsetzung bildet.

Bei der Entwicklung von Leistungsindikatoren für die isländische Universität orientierte sich das Projektteam an der Vielzahl von bereits in der Literatur vorhandenen Indikatoren, mit denen versucht wird, Hochschulleistungen zu erfassen und zu messen.¹⁴ Im Rahmen eines gemeinsamen Workshops mit der Universitätsleitung sowie den Dekanen der Fachbereiche wurden die vom Projektteam vorgeschlagenen Kennzahlen ausgewählt und an die Besonderheiten der Reykjavik University angepasst. Nachfolgend sollen auszugswise einige Indikatoren dargestellt werden (siehe Abb. 2), mit denen sich der Umsetzungsgrad der vorab definierten Zielsetzungen der Reykjavik University – wenn auch gewiss nicht vollständig – abbilden lässt.

¹¹ Cranet steht für Cranfield Network on European Human Resource Management. Hierbei handelt es sich um ein Kooperationsprojekt mit insgesamt 34 Universitäten und Business Schools, in dem regelmäßig eine international Vergleichsstudie über Unternehmenspolitik und -praktiken sowie Personalstrategien in Europa durchgeführt wird.

¹² GEM ist die Abkürzung für Global Entrepreneurship Monitor und bezeichnet ein Forschungsprogramm, in dem Unternehmensgründungen eines Landes erfasst und einem internationalen Vergleich unterzogen werden.

¹³ Zur Diskussion über die Unterscheidung von Indikatoren und Kennzahlen vgl. Weber (1983), S. 97ff.

¹⁴ Siehe z.B. Cave (1991); vgl. dazu auch Seidenschwarz (1992); Giese (1988), S. 59–92.

Abbildung 2: Ausgewählte Indikatoren zur Leistungserfassung der Reykjavik University¹⁵

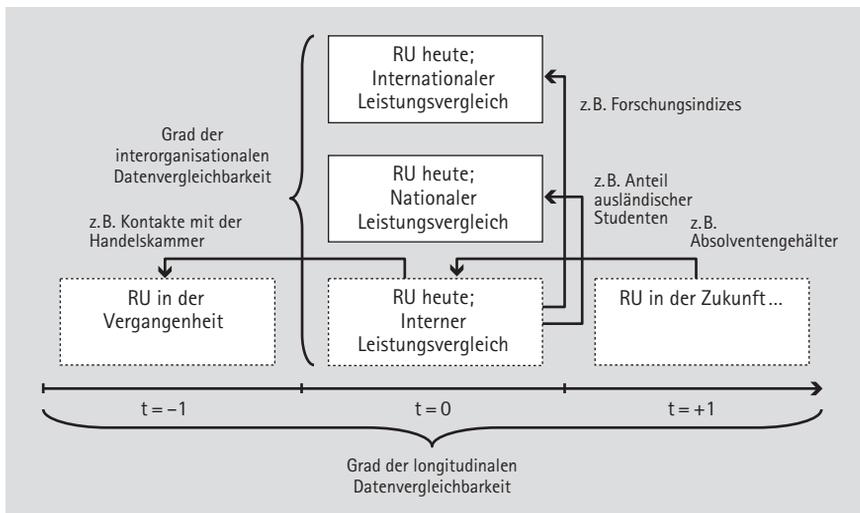
Ausschnitt aus dem Zielsystem von RU	Abgeleitete Kennzahlen			
Kunde: Bereitstellen eines bedarfs-gerechten Studienangebotes und Sicherstellen eines angemessenen Lernumfeldes	K1	Fachstudiendauer von RU-Absolventen	K2	$\frac{\text{Anzahl der Ausbildungsabbrecher}}{\text{Zahl der eingeschriebenen Studenten}}$
	K3	$\frac{\text{Zahl der betreuten Studenten}}{\text{wissenschaftliches Personal}}$	K4	Studienfachwechsler/ Abbruchquote
	K5	Zufriedenheitsgrad der Studenten je Veranstaltung	K6	\emptyset Einstiegsgehalt von RU-Absolventen
Interne Prozesse: Etablierung einer Forschungskultur	K7	$\frac{\text{Aufgewendete Arbeitszeit für Forschung}}{\text{Aufgewendete Arbeitszeit für Lehre}}$	K8	$\frac{\text{Anzahl der Dissertationen}}{\text{Zahl der jährlichen Abschlussprüfungen}}$
	K9	$\frac{\text{Zeitaufwand für Forschungstätigkeit}}{\text{Gesamtarbeitszeit}}$	K10	$\frac{\text{Anzahl der referierten Zeitschriftenartikel}}{\text{Anzahl des wissenschaftlichen Personals}}$
	K11	Volumen der akquirierten Forschungsgelder/ Jahr	K12	Zahl der Preise, Auszeichnungen, Ehrungen
Personal- und Organisationsentwicklung: Internationalisierung der Forschung und der Lehre	K13	$\frac{\text{Anzahl internationaler Studenten}}{\text{Anzahl der eingeschriebenen Studenten}}$	K14	Anzahl der Ko-Veröffentlichungen mit internationalen Hochschulinstitutionen
	K15	Anzahl internationaler Forschungsprojekte	K16	Anzahl der besuchten internationalen Tagungen und gehaltenen Vorträge
	K17	$\frac{\text{Anzahl der Vorlesungen von internationalen Gastdozenten}}{\text{Anzahl der gesamten Vorlesungen}}$		
Ressourcenausstattung: Ausgewogener Finanzhaushalt	K18	$\frac{\text{Laufende Ausgaben}}{\text{Anzahl der Abschlussprüfungen}}$	K19	$\frac{\text{Verwaltungskosten im wissenschaftlichen Bereich}}{\text{Anzahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter}}$
	K20	$\frac{\text{Rechenzentrumskosten}}{\text{Anzahl der eingeschriebenen Studenten}}$	K21	$\frac{\text{Studienberatungskosten}}{\text{Anzahl der eingeschriebenen Studenten}}$
	K22	$\frac{\text{Höhe der eingeworbenen Drittmittel}}{\text{Jahreset der Universität}}$		

¹⁵ RU ist die Abkürzung für Reykjavik University.

2.6 Vergleichsdimensionen

Bei der Definition von Indikatoren ergab sich, dass sie hinsichtlich ihrer Vergleichsmöglichkeiten variieren und dass die dazu benötigten Daten mit sehr unterschiedlichem Aufwand erhoben werden müssen. Dementsprechend wurde bei der Entwicklung von Leistungsindikatoren zwischen zwei Dimensionen differenziert: der longitudinalen und der interorganisationalen Datenvergleichbarkeit. Eine Unterscheidung der Vergleichsdimensionen ermöglicht es der Reykjavik University einerseits, die Entwicklung der Leistungsprozesse vor dem Hintergrund der eigenen Vergangenheit zu beurteilen und andererseits, die universitären Leistungsprozesse mit anderen Hochschulen zu vergleichen. Bei einem longitudinalen Datenvergleich werden hochschulinterne Daten einander im historischen Zeitvergleich gegenüber gestellt, wodurch das Leistungsniveau der Universität als Ganzes bzw. einzelner Fachbereiche und Institute im Zeitverlauf beurteilt werden kann. Beim interorganisationalen Vergleich wird eine Hochschule oder ein einzelner Fachbereich mit den Leistungen anderer Hochschulen bzw. Fachbereiche in Beziehung gesetzt. Dies kann sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene erfolgen.¹⁶

Abbildung 3: Vergleichsdimensionen des Leistungsindikatorensystems



¹⁶ Der Wissenschaftsrat erachtet den Vergleich ganzer Universitäten aufgrund der heterogenen Leistungsstrukturen einzelner Fachbereiche nicht als sinnvoll. Wegen der z. T. stark variierenden Leistungsniveaus einzelner Fachbereiche könne die Leistungsfähigkeit einer Hochschule als Ganzes nicht gleichgesetzt werden mit der Summe der Leistungen einzelner Fächer. Siehe Wissenschaftsrat (1985), S. 203.

Die Indikatoren, die bereits in der Vergangenheit im normalen Universitätsbetrieb erhoben oder durch andere Erhebungsverfahren dokumentiert worden sind, wie z. B. die Absolventenraten oder die studentische Bewertung der Lehre, wurden unter $t = -1$ eingeordnet. Die Indikatoren, die der Stufe $t = 0$ zugeordnet wurden, sind in der Vergangenheit bei den alltäglichen Leistungsprozessen der Reykjavik University noch nicht erhoben worden; sie können nicht mehr rekonstruiert werden und müssen daher als verloren angesehen werden. Bei solchen Leistungsindikatoren muss ein entsprechender zusätzlicher Recherche- bzw. Datenaufbereitungsaufwand betrieben werden, beispielsweise für die Ermittlung des Anteils der aufgewendeten Arbeitszeit für Forschung an der Gesamtarbeitszeit.

Zukunftsbezogene Indikatoren ($t = +1$) umfassen solche, die in der Gegenwart noch nicht erhoben werden können. Zur Erhebung ist ein aufwendiges System notwendig, beispielsweise in Form einer Adressendatei ehemaliger Studenten, auf dessen Basis die Akzeptanz der Reykjavik University-Absolventen auf dem Arbeitsmarkt festgestellt werden kann.

Bei der longitudinalen Datenvergleichbarkeit ist zu beachten, dass die bei $t = -1$ angesiedelten Indikatoren prinzipiell immer auch in der Gegenwart ($t = 0$) und in der Zukunft ($t = +1$) erhoben werden können, so dass sie diese Vergleichsoption immer mitenthalten. Insofern markiert eine Platzierung bei $t = -1$ die höchstmögliche Datenvergleichbarkeit. Aus diesem Grund befindet sich diese Kategorie auf der rechten Seite der Matrix. Je größer der Grad der Datenvergleichbarkeit eines Indikators, desto größer ist sein Steuerungspotenzial. Dies setzt jedoch voraus, dass dieser Indikator in einem interpretierbaren Zusammenhang mit den universitären Zielsetzungen steht.

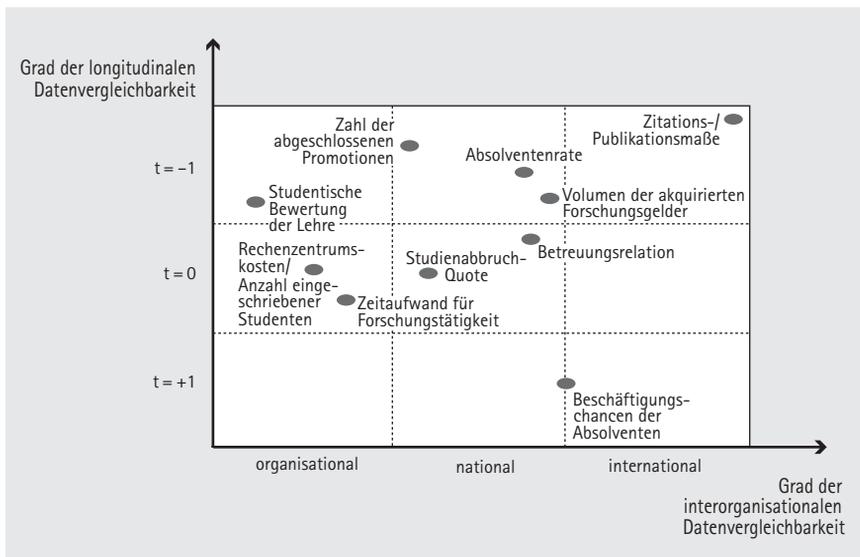
Manche Indikatoren sind besonders gehaltvoll für einen internen Leistungsvergleich, beispielsweise in Form eines historischen Zeitvergleichs. In diese Kategorie können z. B. die Mitarbeit in Universitätsgremien oder Kooperationsprojekte mit der isländischen Handelskammer fallen. Andere Leistungsindikatoren eignen sich auch für außeruniversitäre Benchmarks¹⁷, z. B. auf nationaler Ebene. Für einen nationalen Hochschulvergleich bieten sich beispielsweise der Anteil internationaler Studenten an den gesamten Vollzeitstudenten oder die Studienabbruchquote. Wie der Dekan des Fachbereichs Informatik berichtete, bietet der Arbeitsmarkt in Island – im Gegensatz zu vielen anderen hochindustrialisierten Ländern, in denen ein Hochschulabschluss häufig die Eingangsvoraussetzung für qualifizierte Positionen ist – z. T. auch sehr gut bezahlte Beschäftigungsmöglichkeiten ohne Studium. Die Zahl der Studienabbrecher

¹⁷ Vgl. Boxwell (1994)

lässt sich daher aufgrund der speziellen Arbeitsmarktbedingungen in Island zwar nicht international gegenüberstellen, eignet sich aber dennoch für einen nationalen Vergleich.

Andere Indikatoren wiederum, insbesondere solche, für die es bereits internationale Standards gibt, sind auch für einen internationalen Vergleich zugänglich. Das gilt besonders für den Forschungsbereich; verbreitete Messgrößen zur Erfassung der Forschungsleistung sind beispielsweise Zitationsindizes, Verleihungen von Preisen und Auszeichnungen, Einladung zu hochrangigen wissenschaftlichen Konferenzen etc.

Abbildung 4: Systematisierung ausgewählter RU-Indikatoren nach longitudinaler und interorganisationaler Vergleichbarkeit



Generell gilt: je weiter der entsprechende Indikator vom Ursprung der Matrix (Abb. 4) entfernt ist, desto eher dürfte sich dieser Indikator bewähren. Für Forschungsindikatoren, die sich in Feld 9 befinden, hat sich üblicherweise ein schon mehr oder weniger akzeptierter Standard herausgebildet, z. B. der Social Science Citation Index. Durch die Integration derartiger Indikatoren in die Balanced Scorecard wird eine direkte Verbindung zu den Universitätszielen hergestellt. So wird dieser Standard auch hochschulintern zu einer wichtigen Orientierungsgröße, wodurch sich die Steuerungswirkung eines solchen Indikators multipliziert.

Aufgrund der eher pragmatischen Vorgehensweise bei der Festlegung von aussagefähigen Indikatoren ist zu erwarten, dass auch nur teilweise die zu erfassende Situation widerspiegelt wird. Bei der Auswahl des Indikators ist jedoch die Frage, mit welchem Aufwand er sich erheben lässt, entscheidend. Können die Daten nur mit sehr komplizierten Methoden gesammelt werden, besteht die Gefahr, dass die Indikatoren nicht oder nur lückenhaft, vor allem aber nicht dauerhaft, erfasst werden. Inwieweit die ausgewählten Indikatoren für die Steuerung der Reykjavik University geeignet sind, wird sich erst in zwei bis drei Jahren zeigen, wenn die Leistungsindikatoren hinreichend empirisch getestet worden sind.

3 Erfahrungen aus der Umsetzung der Balanced Scorecard an der Reykjavik University

Bei der Entwicklung der Balanced Scorecard für die Universität hat es sich als förderlich erwiesen, dass bereits eine Reihe etablierter Standards und Methoden zur Abbildung der Hochschulprozesse existiert. Das betrifft die bereits erwähnten Forschungsindizes und reicht über die bekannten Konzepte zur Hochschulevaluation, die wiederum die Evaluation von Lehre, Forschung und Administration beinhalten, bis hin zu verfügbarem Datenmaterial von internationalen Benchmarks, wie etwa Einstiegsgehälter von Studenten, durchschnittliche Studiendauern, Verwaltungskosten pro Student etc.¹⁸ Zum Teil werden solche Daten auch bei Hochschulrankings, die bereits in fast allen Ländern populär sind, veröffentlicht, wobei im einzelnen untersucht werden muss, welche Kriterien hochschulintern akzeptiert werden.¹⁹

Verglichen mit Unternehmen herrscht in Universitäten eine recht stark ausgeprägte Dokumentationskultur vor. Schriftliche Kommunikation, besonders im Forschungsbetrieb, steht im Zentrum der organisationalen Leistungserstellung. Insofern fügt sich die Notwendigkeit, Daten in das Leistungsindikatorsystem einzuspeisen, relativ gut in das Or-

¹⁸ Beispielsweise initiierte das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) ein Benchmark-Projekt mit mehreren Fachhochschulen zum Austausch vertraulicher Daten, um Verbesserungsstrategien für einzelne Hochschulen zu entwickeln. Seit dem Jahr 2000 vergibt das CHE zudem den Titel best practice-Hochschule. Siehe dazu www.che.de. In Großbritannien verarbeitet die Quality Assurance Agency (QAA) Benchmark-Daten von Hochschulen; in den USA bieten zahlreiche Evaluierungs- und Akkreditierungsbehörden, wie z.B. die National Association of College and University Business Officers (NACUBO), Benchmark-Programme zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Hochschulen an. Siehe Relaysa (1998)

¹⁹ Vgl. kritisch Zell (2001), S. 324–38.

ganisationsgeschehen einer Universität ein. Zudem gibt es häufig schon eine entwickelte Infrastruktur (Forschungsdatenbanken, Internetseiten etc.), bei der einige Daten bereits systematisch erfasst wurden. Ein Vorteil gegenüber Unternehmen ist ferner das im Durchschnitt sehr hohe Ausbildungsniveau in diesen Einrichtungen. Das schafft die Möglichkeit, die Balanced Scorecard in einer sehr dezentralen Weise umzusetzen.

Es gibt aber auch Hindernisse, die eine Balanced Scorecard-Implementierung erschweren können. Dies betrifft zum einen, dass es keinen vorhandenen Konsens über die Organisationsziele in Hochschulen gibt. Zudem existiert keine Größe, die in ihrer Orientierungswirkung ähnlich dominierend wäre, wie z.B. das Gewinnziel bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen.²⁰ Gleiches gilt für die Strategien: die Balanced Scorecard setzt zumindest in Teilen so etwas wie eine strategische Planung voraus. Auch wenn nicht alle Unternehmen über eine solche verfügen,²¹ so dürfte dieses Instrument hier doch verbreiteter sein als im Hochschulsektor. Es kann also nicht vorausgesetzt werden, dass der strategische Überbau, den die Balanced Scorecard voraussetzt, bereits vorhanden ist.²²

Auch die Möglichkeit zur intervenierenden Kontrolle ist reduziert. Wissenschaft ist zu großen Teilen ein selbstorganisiertes Geschehen, das sich externen Steuerungsversuchen weitestgehend entzieht.²³ Insofern mag eine Balanced Scorecard die Hochschulentwicklung zwar besser beobachtbar machen, sie löst aber noch nicht das Problem der Beeinflussung dieser Entwicklung.

Der durch die Indikatoren gestiegene Dokumentationsaufwand kann beim Hochschulpersonal auf Abwehrreaktionen stoßen, wodurch sie ihre Steuerungswirkung verlieren würden. Inwieweit die Balanced Scorecard an der Reykjavik University tatsächlich ihre Wirkung entfalten kann, hängt daher wesentlich davon ab, ob es der Universitätsleitung gelingt, ein offenes und lernfreundliches Klima zu schaffen, in dem ein ansteigender Bedarf an Administration nicht mit einem zunehmenden Grad an "Kontrolle von oben" gleichgesetzt wird.

²⁰ Vgl. dazu Braun (1988), S. 102.

²¹ Vgl. Mintzberg (1994), S. 107–114.

²² Strategien bilden – wie der Untertitel bereits andeutet – den zentralen Ansatzpunkt der Balanced Scorecard. Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 184.

²³ Vgl. Stichweh (1994), S. 52ff.

Im übrigen gelten die in der Literatur diskutierten Schwächen der Balanced Scorecard auch für Hochschulen: Bislang ungeklärt ist z. B. die methodische Vorgehensweise zur Verbindung der strategischen Ziele durch Ursache-/Wirkungsketten.²⁴ Oftmals werden die kritischen Erfolgsfaktoren aufgrund der Intuition des verantwortlichen Entscheidungsträgers ausgewählt und sind daher stark von aktuellen Problemen geprägt. Die Folge ist, dass die Balanced Scorecard dann häufig einer Änderung unterzogen werden muss, wodurch die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter sinkt und dieses Konzept dann als bedeutungslos für die strategische Steuerung angesehen werden muss.

4 Perspektiven für die Umsetzung an deutschen Hochschulen

Die Balanced Scorecard als Führungsinstrument stellt einen multidimensionalen Bezugsrahmen dar, der sich recht gut an die Besonderheiten einer Hochschulinstitution anpassen lässt. Die Grundvoraussetzung für die Implementierung dieses Steuerungsinstruments ist – das haben die Erfahrungen an der Reykjavik University gezeigt – dass die Universitäts- bzw. Fachbereichsleitung ein einheitliches Bild über die strategische Ausrichtung teilt. Darüber hinaus ist es erforderlich, dass neben den Zieldefinitionen auch die dazugehörigen Leistungsindikatoren, konkrete Vorgaben für die Planungsperiode sowie die notwendigen Maßnahmen zur Erreichung dieser Vorgaben bestimmt werden.

Bei der Umsetzung strategischer Managementkonzepte an deutschen Universitäten muss berücksichtigt werden, dass sich der organisatorische Aufbau der Reykjavik University bzw. vieler amerikanischer Hochschulen stark von dem einer staatlichen Universität in Deutschland unterscheidet. Abstimmungsprozesse dauern i. d. R. in Deutschland länger: z. B. müssen Angelegenheiten, die die Universität als Ganzes betreffen, wie die Implementation eines strategischen Managementinstruments auf der Ebene der Gesamtuniversität, vom Senat entschieden werden.²⁵ Änderungen in der strategischen Universitätsentwicklung nehmen daher an deutschen Hochschulen einen gewissen Zeitraum in Anspruch.

Wegen der im Gegensatz zur Reykjavik University sehr unterschiedlichen strukturellen und kulturellen Universitätsentwicklung ergeben sich für die Umsetzung strategischer Managementkonzepte an deutschen Universitäten daher zum Teil Realisierungsprobleme – zumindest, was die Umsetzung der Balanced Scorecard auf der Ebene der Gesamt-

²⁴ Vgl. Weber (2000)

²⁵ Vgl. Trogele (1995), S. 139f.

universität betrifft. Für die isländische Hochschule hingegen ist nicht zuletzt aufgrund des hohen Legitimationsdrucks externen Anspruchsgruppen gegenüber (z. B. Drittmittelgeber, Staat, Sponsoren etc.) und der flexibleren Universitätsstruktur die Einführung einer Balanced Scorecard auf Universitätsebene nicht nur dringender, sondern auch mit weniger Widerstand verbunden.

Es ergeben sich dennoch Anwendungsmöglichkeiten für deutsche Hochschulen, insbesondere auf Fachbereichs- und Institutebene. Die Leistungsindikatoren ermöglichen zudem über einen ständigen Feedback-Prozess auch eine bessere Selbstkontrolle des wissenschaftlichen und administrativen Personals; sie können daher auch motivierend wirken. Nicht zuletzt kann der Wissensaustausch zwischen einzelnen Instituten oder einzelnen Institutsmitgliedern angestoßen und verbessert werden.

Literatur

Altbach, P.G., Berdahl, R.O., und Gumport, P.J. (1999): American higher education in the twenty-first century, Baltimore 1999, John Hopkins University

Boxwell, R. J. (1994): Benchmarking for competitive advantage, McGraw-Hill 1994

Braun, G. E. (1988): Ziele in öffentlicher Verwaltung und privatem Betrieb, Baden-Baden 1988

Cave, M., Hanney, S. und Kogan, M. (1991): The use of performance indicators in higher education: A critical analysis of developing practice, London 1991

Engelkemeyer, S. W. (2001): Using the Balanced Scorecard in higher education, Presentation at the AACSB International 2001 Finance and Administration Conference, Massachusetts 2001

Giese, E. (1988): Leistungsmessung wissenschaftlicher Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland, in: Fisch, R. und Daniel, H.-D.: Evaluation von Forschung – Konstanzer Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Forschung, Bd. 4, Konstanz 1988, S. 59–92

Hafner, K. A. (1998): Partnership for performance: The Balanced Scorecard put into the test at the University of California, Working Paper University of California 1998

Helgason, T. u. a. (1995): European Pilot Projects: Evaluating quality in higher education. Civil Engineering Programme at the Icelandic College for Engineering and Technology. Peer Review Report, June 1995

Horváth, P. (2001): Controlling, 8., vollst. überarb. Aufl., München, 2001

Hummel, T.R. (1988): Kennzahlensysteme zur Hochschulplanung: Ergebnisse einer internationalen Vergleichsstudie, in: Hummel, T. (Hrsg.): Leistungsorientierte Kennzahlen im Spannungsfeld von Hochschulen und Staat, Frankfurt a. M. 1988, S. 28–62

Kaplan, R. S. (2001): Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations, in: Nonprofit Management and Leadership, 11. Jg., Nr. 3, Spring 2001, S. 353–370

Kaplan, R. S. und Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drive performance, in: Harvard Business Review, Nr. 1, 1992, S. 71–79

Kaplan, R. S. und Norton, D. P. (1996): Putting the Balanced Scorecard to work, in: Harvard Business Review, Nr.1., 1996, S. 75–85

Kaplan, R. S. und Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997

Koch, J.V. und Fisher, J.L. (1998): Higher education and total quality management, in: Total Quality Management, 9. Jg., Nr. 8, 1998, S. 659–669

Laske, S., Scheytt, T., Meister-Scheytt, C., und Scharmer, C.O. (Hrsg.), u. a. (2000): Universität im 21. Jahrhundert. Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft, München 2000

Lindgren, N. und Lappalainen, A. (1999): Balanced Scorecard for universities, Helsinki University of Technology 1999

Mintzberg, H. (1994): The rise and fall of strategic management, in: Harvard Business Review, Jan./Feb. 1994, S. 107–114.

Reichwald, R. (2000): Organisations- und Führungsstrukturen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Universität von morgen, in: Laske, S. u. a.: Universität im 21. Jahrhundert. Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft, München 2000, S. 315–336

Relaysa, S. W. (1998): From gutter balls to strikes, UCSD's Balanced Scorecard Program, in: NACUBO Business Officer, June 1998

Ruben, B.D. (1999): Toward a Balanced Scorecard for higher education: rethinking the college and the university excellence indicators framework; Center for Organizational Development and Leadership, Higher Education Forum, Rutgers University, Fall 1999

Seidenschwarz, B. (1992): Entwicklung eines Controllingkonzepts für öffentliche Institutionen – dargestellt am Beispiel einer Universität, München 1992

Stichweh, R. (1994): Wissenschaft, Universität, Professionen: Soziologische Analysen, Frankfurt a.M. 1994

Strack, C. (1984): Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Controlling-Instrument unter besonderer Berücksichtigung des Hochschulbereichs, in: Franz, K.-P., Feser, H.-D., Fahse, H., Sendldorfer, K.R. (Hrsg.): Arbeitspapiere zu Hochschulfragen und Hochschulcontrolling, Kaiserslautern 1994

Trogele, U. (1995): Strategisches Marketing für deutsche Universitäten. Die Anwendung von Marketing-Konzepten amerikanischer Hochschulen in deutschen Universitäten, Göttingen 1995

Weber, J. und Schäffer, U. (2000): Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung, Nutzen für Manager und Controller; Erfahrungen in deutschen Unternehmen, Wiesbaden 2000

Weber, J. (1983): Zielorientiertes Rechnungswesen öffentlicher Betriebe, Baden-Baden 1983

Wissenschaftsrat (Hrsg.) (1985): Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem, Köln 1985

Zell, D. (2001): The market-driven business school: Has the pendulum swung too far?, in: Journal of Management Inquiry, 10. Jg., Nr. 4, 2001, S. 324–38

Anschrift der Verfasserin:

Dipl.-Oec. Heinke Röbbken

Universität der Bundeswehr

Institut für Personalwesen und Internationales Management

Holstenhofweg 85

22043 Hamburg

E-Mail: Heinke.Roebken@unibw-hamburg.de