

Entwicklung einer Balanced Scorecard für den Hochschulbereich

Bei Kennzahlen in der Betriebswirtschaftslehre handelt es sich meist um finanzwirtschaftliche Messgrößen, basierend auf „Nacherhebungen“.

Da ein Unternehmen jedoch selten erfolgreich geführt wird, wenn unternehmerische Entscheidungen ausschließlich eindimensional (meist finanzwirtschaftlich) begründet sind oder werden, sollten weitere Aspekte Berücksichtigung finden.

Vor diesem Hintergrund wurde von Robert S. Kaplan und David P. Norton im Rahmen des Forschungsprojektes „Performance Measurement in Unternehmen der Zukunft“ das Konzept der Balanced Scorecard (BSC), deutsch: „ausgewogener Berichtsbogen“ entwickelt.

Im so entwickelten BSC-Grundmodell werden der finanzwirtschaftlichen Perspektive drei weitere Betrachtungsweisen zugesellt. Im einzelnen werden betrachtet:

- finanzielle Perspektive
- Markt- und Kund/innenperspektive
- Perspektive der internen Prozesse
- Lernen und Wachstum.

Neben dieser perspektivischen Erweiterung beschränkt sich die BSC-Sichtweise nicht mehr nur auf „Nacherhebungen“. Vielmehr zielt sie ab auf Strategie und Vision, beispielsweise ein Leitbild. Einfach umschrieben kann die BSC als ein Instrument angesehen werden, das die Unternehmensstrategie in ein

Kennzahlensystem übersetzt und hierbei Ziele und Kennzahlen über Ursache-Wirkung-Beziehungen miteinander verknüpft sowie Leistungstreiber und Ergebnisgrößen definiert.

Im Rahmen des „Konzeptes der ergebnisorientierten Budgetierung“ (HMdF vom 17.12.2001) werden folgende fünf Perspektiven aufgeführt:

- Kennzahlen der Finanzwirtschaft
- KundInnen, MitarbeiterInnenzufriedenheit
- Prozessqualität
- Leistungswirkung
- Quantitative und qualitative Leistungsmerkmale.

Grundsätzlich gilt es jedoch festzuhalten, dass es nicht „die“ Balanced Scorecard gibt oder geben kann. Jeder Betrieb, jede Hochschule wird eigene steuerungsrelevante Größen zugrundelegen - in Abhängigkeit was jeweils in welchem Maße gesteuert werden soll.

Selbst innerhalb einer Hochschule können unterschiedliche Balanced Scorecards zur Anwendung gelangen. Veranschaulicht werden kann dies am Herunterbrechen eines Leitbildes. So würde das Ziel einer zunehmenden Internationalisierung im Bereich der Zentralverwaltung eine andere Gewichtung und Ausprägung erfahren als etwa in einem Fachbereich. Und auch innerhalb der Fachbereiche können unterschiedliche Strategien zur Erreichung eines gleichen Zieles zur Anwendung gelangen.

Im Rahmen des Pilotprojektes Fachbereich 2 wurden seinerzeit durch den Autor 185 denkbare hochschulspezifische Kennzahlen zusammengetragen - im Sinne einer Operationalisierung sollte jedoch lediglich eine kleine und überschaubare Anzahl von Kenngrößen Anwendung finden.

(Diese, wie auch weitere Vorschläge einer möglichen Balanced Scorecard, wie eine solche aussehen kann, resp. wie eine solche entwickelt werden kann, wurden der Hochschulleitung unterbreitet - in einer Version durch die Unternehmensberatung Mummert + Partner).

Zur Implementierung einer BSC sollten jedoch nicht nur umfangliche Gespräche mit möglichst allen Involvierten geführt werden, einer BSC-Einführung vorzuschalten sind klare Zielvorstellungen und -definitionen, Struktur- und Entwicklungspläne sollten hier ebenso Eingang finden wie das Leitbild der FH. Erhebungsaufwand, Erhebungszweck, Relevanz und Erhebungsziel der jeweiligen Kennziffern sind jeweils zu benennen.

Von Interesse sind immer aber auch die Kriterien, die von externer Seite benannt wurden. So werden in der „Rahmenzielvereinbarung zur Sicherung der Leistungskraft der Hochschulen in den Jahren 2006 bis 2010 (Hochschulpakt) die nachfolgenden Kriterien beispielhaft angeführt:

für den Geschäftsbereich des
 Hessischen Ministeriums für
 Wissenschaft und Kunst

8. Produktspezifische Kennziffern / Qualitätskennziffern

8.1 Kennzahlen zur Leistungswirkung (Effektivität der Leistungen)

	Darmstadt	Frankfurt	Gießen-Friedberg	Wiesbaden	Fulda
Anteil der Absolvent/innen in der Regelstudienzeit plus 2 Semester an den Gesamtabsolvent/innen in %	62%	52%	63%	64%	73%
Drittmittelträge je Wissenschaftler/in	4.466	11.293	7.758	6.600	9.627

8.2 Kennzahlen zur Finanzwirtschaft (Effizienz der Leistungen)

	Darmstadt	Frankfurt	Gießen-Friedberg	Wiesbaden	Fulda
Landesfinanzierungsquote = Anteil der betrieblichen Erträge aus Transferleistungen am Gesamtaufwand	80%	83%	85%	86%	81%
Finanzierungsbeitrag Forschung = Anteil der Drittmittelträge am Gesamtaufwand	3%	6%	4%	4%	6%
Geräte-Reinvestitionsquote = Verhältnis von Anlageinzugängen zu Abschreibungen (ohne Gebäude)	110%	100%	81%	70%	132%
Güte der Vermögensstruktur = Verhältnis von Buchwert zu Anschaffungswert inkl. Gebäude	77%	83%	79%	56%	75%

8.3 Kennzahlen zu quantitativen und qualitativen Leistungsmerkmalen

	Darmstadt	Frankfurt	Gießen-Friedberg	Wiesbaden	Fulda
Absolvent/innen je Professor/in	3,23	3,75	3,08	5,71	4,79
Promotionen je Professor/in	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Anteil der Bildungsausländer in der Regelstudienzeit an den Studierenden in der Regelstudienzeit gesamt	12%	13%	6%	9%	8%
Flächenbedarf der Studierenden nach Flächenrichtwert / vorhandene Hauptnutzfläche (ohne FG Medizin, Daten der 34. Rahmenplanung)	268%	323%	200%	210%	267%
Flächenbezogene Studienplätze	4.701	3.219	2812	4.183	1.997
Fachveröffentlichungen / Wissenschaftler/in (in Abstimmung mit den geplanten bundesweiten Erhebungen in Vorbereitung)					

8.4 Kennzahlen zur Prozessqualität

	Darmstadt	Frankfurt	Gießen-Friedberg	Wiesbaden	Fulda
Anteil der Stud. in der Regelstudienzeit an der Anzahl der Stud. Gesamt	74%	68%	77%	78%	60%
Studierende in der Regelstudienzeit je Wissenschaftler/in	26	25	27	28	24
DFG-Mittel pro Wissenschaftler/in	356	11.267	0	1.391	31

8.5 Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit (Mitarbeiterzufriedenheit u.a.)

	Darmstadt	Frankfurt	Gießen-Friedberg	Wiesbaden	Fulda
<i>keine angegeben.</i>					

- Umstellung auf die neue Studienstruktur
- Erhöhung der Absolventenquote (es sind wohl auch Absolventinnen hierunter zu subsumieren)
- Verkürzung der Studiedauer
- Ausweitung der Weiterbildung
- Ausbau dualer Studiengänge
- Erhöhung von Drittmittel und Lizenznahmen
- Erhöhung des Frauenanteils für bestimmte Sektoren

- Erhöhung des Anteils der Studierenden mit mindestens einem Auslandssemester.

Auch ein Blick in den jeweiligen Haushalt kann BSC-relevante Erkenntnisse mit sich bringen. In den Haushaltsplänen für das laufende Jahr, nachzulesen unter www.hmdf.hessen.de, dort unter „Infothek“, finden sich solche. Der dortige Teilbereich „Leistungsplan“ enthält für jede Hochschule einen

„Versuch einer Balanced Scorecard“. Schon vor geraumer Zeit wurden von mir die dort vorfindlichen Produktspezifischen Kennziffern/Qualitätskennziffern der hessischen Fachhochschulen nebeneinandergestellt. Diese sollen hier, freilich unkommentiert, weitergegeben werden: siehe Tabellen Seite 44.

Andreas Stahl, Controller
E-Mail: astahl@qc.fh-frankfurt.de