

Abhandlungen

Artur Bauder und André Jungen

Die Konzeption einer für staatliche Hochschulen erweiterten Balanced Scorecard zur Abbildung der Wirtschaftlichkeit – dargestellt am Beispiel Nordrhein-Westfalens

Balanced Scorecard; Forschung; Lehre und Studium; Hochschulvertrag; Hochschulentwicklungsplan; Wirtschaftlichkeit; Ziele

Mit der Verabschiedung des sog. Hochschulfreiheitsgesetzes im Jahre 2006 und des sog. Hochschulzukunftsgesetzes im Jahre 2014 wurden in Nordrhein-Westfalen einschneidende Veränderungen der Rahmenbedingungen staatlicher Hochschulen verankert. Einhergehend mit einer an den Studierendenzahlen gemessenen stagnierenden finanziellen Ausstattung staatlicher Hochschulen sowie des an nahezu allen nordrhein-westfälischen Hochschulen vorgenommenen Wechsels vom kameralen zum kaufmännischen Rechnungswesen geraten Fragen zur wirtschaftlichen Mittelverwendung immer mehr in den Fokus der Verantwortlichen in Politik und Verwaltung. Ob an staatlichen Hochschulen tatsächlich eine wirtschaftliche(re) Mittelverwendung konstatiert werden kann, ist jedoch nicht zuletzt davon abhängig, wie Wirtschaftlichkeit vor dem Hintergrund der spezifischen vorgegebenen und selbstgesetzten Ziele in Forschung und Lehre aufgefasst und bestimmt wird.

I. Rahmenbedingungen bei der Aufgabenerfüllung staatlicher Hochschulen

Der für diese Abhandlung notwendige Ausgangspunkt für die Konzeption eines Instrumentariums zur Abbildung der Wirtschaftlichkeit an Hochschulen ist die Frage, ob der Erfolg staatlichen Handelns respektive staatlicher Leistungen überhaupt mittels unternehmerischer Maßstäbe identifiziert bzw. quantifiziert werden kann. Schließlich ist staatliches Handeln stets mehrdimensional orientiert, was sich z. B. bei der Leistungs- bzw. Erfolgsbeurteilung an Hochschulen (Schenker-Wicki 1996; Kirchhoff-Kestel 2009) oder an verwandten öffentlichen Institutionen (z. B. Studentenwerke (Jungen 1999)) zeigt. Leider fehlen trotz langjähriger Diskussion weiterhin einheitliche Grundlagen, auf deren Basis die Abgrenzung von wirtschaftlich agierenden gegenüber unwirtschaftlich handelnden Hochschulen vorgenommen werden könnte, nicht zuletzt

weil auf die Hochschulen bei ihrer Aufgabenerfüllung eine Vielzahl von Rahmenbedingungen einwirken:

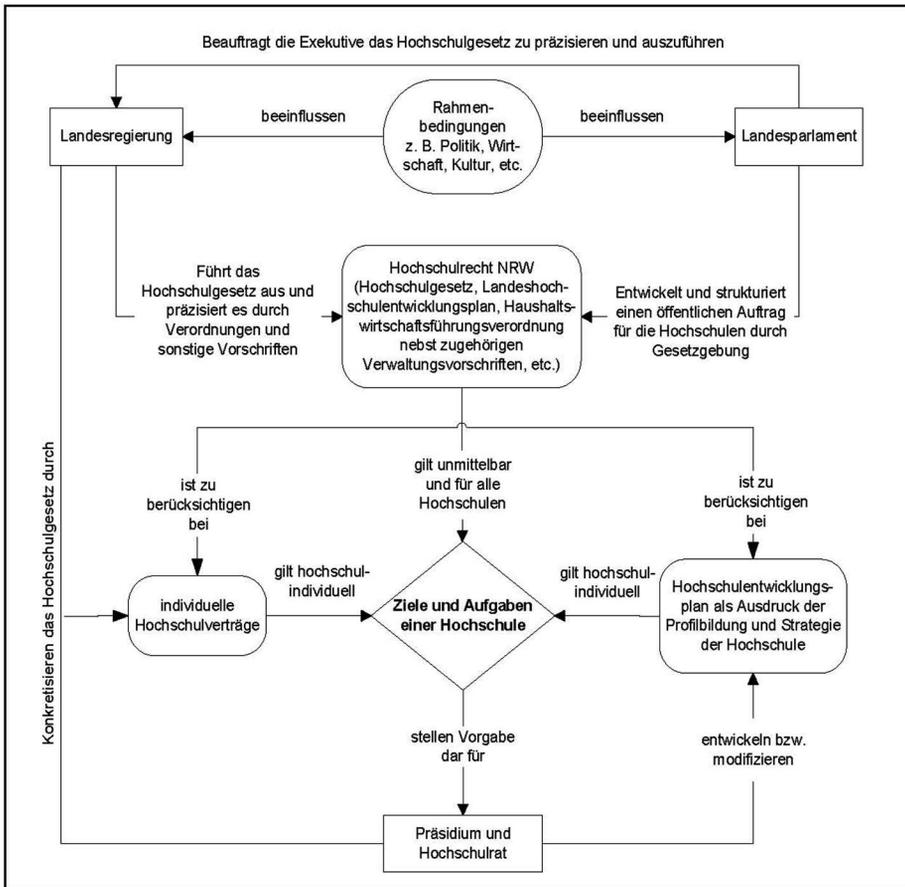


Abbildung 1: Rahmenbedingungen staatlicher Hochschulen in NRW bei deren Aufgabenerfüllung

Quelle: Eigene Darstellung

Eine Rahmenbedingung von Verfassungsrang ist, folgt man nicht zuletzt dem Wortlaut der Begründung zum Hochschulzukunftsgesetz (HZG), die Optimierung der Allokation eines Ressourceneinsatzes in Hochschulen. Hierzu werden die Hochschulen zu einem „wissenschaftsadäquaten Controlling“ verpflichtet (LT-Drs. 16/5410 vom 27. März 2014, S. 294). Konkrete Vorgaben zur Ausgestaltung jenes wissenschaftsadäquaten Controllings finden sich im HZG jedoch nicht wieder. Dabei ist trotz zunehmender Diversifikation des Aufgabenkatalogs staatlicher Hochschulen in NRW bei Betrachtung von § 3 Abs. 1 und 2 HG NRW festzustellen, dass der Fokus der Aufgabenstellung von staatlichen Hochschulen dennoch eindeutig erkennbar auf

Forschung sowie Lehre und Studium liegt: Die Universitäten dienen der Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse und der Förderung und Pflege von Forschung, Lehre und Studium sowie Wissenstransfer, wogegen die Fachhochschulen durch anwendungsbezogene Lehre und Studium auf berufliche Tätigkeiten vorbereiten und Forschungsaufgaben wahrnehmen. Daher findet die hier vorgenommene Auseinandersetzung mit dem Begriff Wirtschaftlichkeit sowie die Konzeption einer für staatliche Hochschulen erweiterten BSC als mögliches (Teil-) Instrument eines wissenschaftsadäquaten Controllings unter Fokussierung der beiden Hauptaufgaben Forschung sowie Lehre und Studium statt.

1. Wirtschaftlichkeit aus verwaltungsjuristischer und ökonomischer Perspektive

Verwaltungshandeln leitet seine Rechtfertigung grundsätzlich aus Gesetzen und daraus abgeleiteten Verwaltungsanweisungen ab. Nichtsdestotrotz interpretiert sowohl die rechts- als auch die verwaltungswissenschaftliche Literatur den Grundsatz der Wirtschaftlichkeit im ökonomischen Sinne, ohne sich jedoch zu eng am betriebswirtschaftlichen Gewinnbegriff zu orientieren. Dies wiederum ist dem sachzweckgerichteten Verwaltungs- bzw. Staatshandeln geschuldet, welches die Sachzielverfolgung gegenüber der Formalzielerfüllung priorisiert (Eidenmüller 2005, S. 55 f.; Bauder 2014, S. 11 ff.). Wirtschaftlichkeit ist eine Forderung, die gerade in denjenigen öffentlichen Bereichen von besonderer Bedeutung ist, in denen nicht über Gewinn- bzw. Rentabilitätskennzahlen gesteuert werden kann. Dies betrifft insbesondere diejenigen öffentlichen Einrichtungen, die nicht in der Lage sind, sich entweder durch Veräußerungen ihrer Leistungen am Markt oder zumindest im Zuge einer Gebühren- oder Beitragserhebung zu refinanzieren (Püttner 2007, S. 190).

Unabhängig vom konkreten Verständnis des Begriffs Wirtschaftlichkeit besteht die kleinste Gemeinsamkeit beim Erklärungsansatz von Wirtschaftlichkeit darin, dass damit die Verbesserung eines bestimmten Zustandes impliziert wird. Unmittelbar hiermit verbunden ist die Frage, welcher Sachverhalt oder welcher Zustand zu verbessern ist bzw. vor dem Hintergrund welcher Zielsetzung eine Verbesserung angestrebt und beurteilt wird. Damit verbunden sind jeweils unterschiedliche Prinzipien (Eichhorn 2005, S. 165 ff.). Eine Übersicht der jeweiligen Ausrichtungen vermittelt die folgende Abbildung:

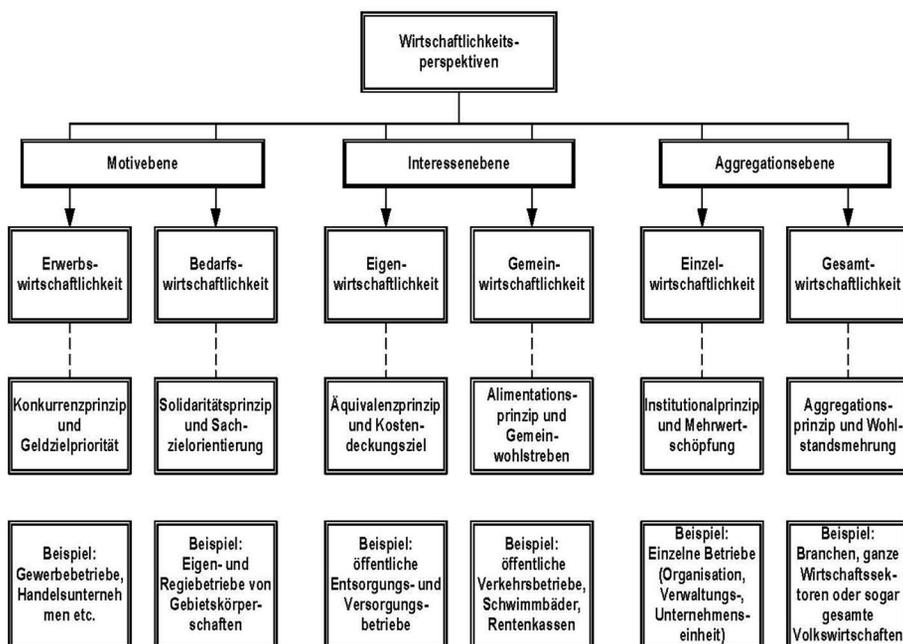


Abbildung 2: Systematisierungsmöglichkeiten der Wirtschaftlichkeitsperspektiven

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Eichhorn 2005, S. 179

2. Erwerbs- versus Bedarfswirtschaftlichkeit

Bei der Herleitung eines hochschulspezifischen Wirtschaftlichkeitsbegriffs ist in Anwendung des in Abbildung 2 vermittelten Begriffsverständnisses zunächst zu klären, welcher Wirtschaftlichkeitsperspektive bei Forschung sowie Lehre und Studium eine dominante Bedeutung zukommt. Hierzu lässt sich im Kontext einer betriebswirtschaftlichen Untersuchung ohne Zweifel die gesamtwirtschaftliche Betrachtung ausblenden. Zugleich greifen Bedarfs- und Gemeinwirtschaftlichkeit sowie Erwerbs- und Eigenwirtschaftlichkeit jeweils ineinander. Daher können die Unterschiede zwischen einer erwerbswirtschaftlich-eigenwirtschaftlichen und erwerbswirtschaftlich-gemeinwirtschaftlichen Perspektive ebenso wie die zwischen einer bedarfswirtschaftlich-eigenwirtschaftlichen und bedarfswirtschaftlich-gemeinwirtschaftlichen Perspektive auf einzelne Randprobleme komprimiert werden. Diesem Umstand wird insofern Rechnung getragen, als für den weiteren Verlauf der Abhandlung nur noch zu klären bleibt, ob bei Forschung sowie Lehre und Studium an staatlichen Hochschulen überwiegend erwerbswirtschaftliche oder bedarfswirtschaftliche Motive im Vordergrund stehen (Bauder 2014, S. 30 ff.).

Ein Blick in die betriebswirtschaftliche Literatur zeigt, dass der Wirtschaftlichkeitsbegriff traditionell im Kontext der Formalzielprämisse erwerbswirtschaftlich interpretiert wird (Eichhorn 2005, S. 116 f., Wöhe/Döring 2008, S. 43). Bei der erwerbswirtschaftlichen Auslegung des Wirtschaft-

lichkeitsprinzips wird regelmäßig eindimensional der monetarisierte Output mit dem monetarisierten Input ins Verhältnis gesetzt:

Erwerbswirtschaftlichkeit

$$\frac{\text{Input in €}}{\text{Output in €}} \quad \text{bzw.} \quad \frac{\text{Output in €}}{\text{Input in €}}$$

Durch den in § 3 HG NRW zusammengetragenen Aufgabenkatalog wird ersichtlich, dass an staatlichen Hochschulen die Sachzielprämissen gegenüber der Formalzielprämissen deutlich dominiert. Finanzielle Zielsetzungen sind hingegen als Nebenbedingungen zu begreifen. § 5 Abs. 2 HG NRW legt für die Hochschulen fest: Sie „haben ihre Wirtschaftsführung so zu planen und durchzuführen, dass die stetige Erfüllung ihrer Aufgaben gesichert ist. Bei ihrer Wirtschaftsführung berücksichtigen sie den Grundsatz der wirtschaftlichen und effektiven Verwendung ihrer Mittel.“ Dieses Verhältnis von sachorientierten (primären) zu finanzorientierten (sekundären) Zielen hat sich im Zuge der Reform des HG NRW im Vergleich von Hochschulzukunftsgesetz zu Hochschulfreiheitsgesetz nicht verändert.

Dieser Wechsel bedingt, dass die eindimensionale Beurteilung aus erwerbswirtschaftlicher Sicht auf eine zweidimensionale bedarfswirtschaftliche Betrachtungsweise übergeht. Dabei lässt sich die Relation aus In- und Output als Ausgangspunkt heranziehen, von dem aus Erweiterungen vorgenommen werden für eine mathematische Abbildung der Bedarfswirtschaftlichkeit. Dazu wird der Output nicht zwingend monetär interpretiert, sondern als Verhältnis von Soll-Wert (Vorgabe) zu Ist-Wert (tatsächlich Erreichtes). Hierdurch wird die Restriktion einer fehlenden oder zumindest eingeschränkten Veräußerungsmöglichkeit und somit einer entsprechenden Monetarisierung der erbrachten Leistungen öffentlicher Einrichtungen gewürdigt. Auf Seiten des Inputs (eingesetzte Ressourcen) lässt sich hingegen auch bei öffentlichen Körperschaften wie den staatlichen Hochschulen eine entsprechende in monetären Einheiten quantifizierbare Ressourcennachfrage am Güter- und Arbeitsmarkt begründen und ein entsprechender Ressourcenverzehr bestimmen:¹

Bedarfswirtschaftlichkeit

$$\frac{\text{Ressourcen}}{\frac{\text{Ist-Wert}}{\text{Soll-Wert}}} = \frac{\text{Soll-Wert}}{\text{Ist-Wert}} * \text{Ressourcen} \quad \text{bzw.} \quad \frac{\text{Ressourcen}}{\frac{\text{Soll-Wert}}{\text{Ist-Wert}}} = \frac{\text{Ist-Wert}}{\text{Soll-Wert}} * \text{Ressourcen}$$

1 Soll- und Ist-Wert können hierzu grundsätzlich in monetären oder in nicht monetären Größen dargestellt werden. Es ist nur darauf zu achten, dass paarweise gleiche Einheiten herangezogen werden, da sich dann die Einheiten dieser beiden Größen aufheben. Die Darstellung der beiden alternativen Notationsformen für den Output dient nur der Unterscheidung zweier Fallkonstellationen. Grundsätzlich ist es Ziel, dass sich die Ist-Werte in Richtung der Soll-Werte entwickeln sollen. Die Relation aus Ist- und Soll-Werten strebt daher idealerweise gegen 1. Da die Ist-Werte je nach verwendetem Indikator entweder typischerweise größer oder typischerweise kleiner als die Soll-Werte ausfallen, ist dies bei der Quotientenbildung zu berücksichtigen.

II. Abbildung der (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeit an staatlichen Hochschulen mithilfe einer Balanced Scorecard

Als Instrument zur Wirtschaftlichkeitsbeurteilung wird sich der aus der betriebswirtschaftlichen Literatur bekannten und in der praktischen Anwendung als Steuerungs- und Kontrollinstrument bewährten Balanced Scorecard (BSC) bedient.

1. Das Grundkonzept der BSC nach Kaplan und Norton

Das Konzept der Balanced Scorecard geht zurück auf Kaplan und Norton, die die BSC zu Beginn der 90er Jahre entwickelt hatten und sie sowohl als (neues) Kennzahlensystem als auch als Managementinstrument betrachten. Neben ihrem primären Einsatzzweck als Kommunikations- und Informationsinstrument lässt sich die BSC ebenso als Kontrollsystem nutzen (Kaplan/Norton 1997, S. 22; Horváth 1999, S. 19). Ausgehend von einer Organisationsstrategie wird eben diese Strategie über vier Perspektiven abgebildet: *Finanzperspektive*, *Lern- und Entwicklungsperspektive*, *Prozessperspektive*, *Kundenperspektive*. Im Grundkonzept der BSC kommt der Finanzperspektive eine hervorgehobene Stellung zu, da die Zielsetzungen in den übrigen Perspektiven final dazu dienen, die finanziellen Ziele zu erreichen. Zur Konkretisierung der finanziellen Ziele werden typischerweise solche Kennzahlen herangezogen, die auch bei anderen Kennzahlensystemen maßgebliche Bedeutung haben. Dies sind je nach Vorstellung der Führungsverantwortlichen absolute Kennzahlen wie Umsatz oder Jahresüberschuss, aber auch relative bzw. zusammengesetzte Kennzahlen wie Umsatz- oder Kapitalrentabilität (Kaplan/Norton 1997, S. 48).

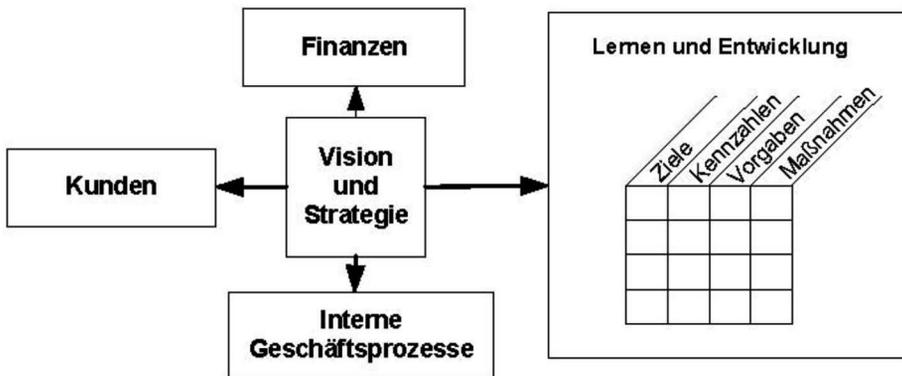


Abbildung 3: Schematische Darstellung einer Balanced Scorecard

Quelle: Verkürzte Darstellung nach Kaplan/Norton 1997, S. 9

Je nach Organisation steht es den Verantwortlichen frei, hierfür weitere oder andere Perspektiven in die Betrachtung einzubeziehen bzw. einzelne Perspektiven hervorzuheben. So finden sich neben Beispielen für den Einsatz der BSC in der Privatwirtschaft auch Beispiele für die Verwendung jeweils an die spezifischen Besonderheiten adaptierter BSC in öffentlichen Einrichtungen wie der Bundeswehr (Müller 2013, S. 233 ff.), Jugendämtern (Kröckel 2015, S. 235 ff.) und anderen Behörden (Hinz 2012, S. 200 ff.), aber auch bei Unternehmen in öffentlicher Trägerschaft wie der Wohnungsbauwirtschaft (Bielmeier/Hohenadel 2014, S. 68 f.). In allen modifizierten Formen der BSC werden neben finanziellen Aspekten insbesondere spezifische nicht-monetäre Einflussgrößen beachtet. Dabei können sowohl relativ einfach ermittelbare (quantitative) Kennzahlen als auch deutlich umständlicher generierbare und von subjektiven Einschätzungen abhängige (qualitative) Komponenten bei der Umsetzung der Organisationsstrategie einbezogen werden. Hierdurch wird eine Hilfestellung für sämtliche Hierarchieebenen einer Organisation zur Verfügung gestellt, sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene.

2. Transfer des Grundkonzepts der BSC auf staatliche Hochschulen

Wie die nachfolgende Tabelle verdeutlicht, wird der Einsatz der BSC aufgrund der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten an Hochschulen sowohl in der deutsch- als auch in der englischsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur rege diskutiert.

Einsatz der BSC als ...	Untersuchung	Betrachtete Hochschulen
Informations- und Entscheidungsgrundlage	Scholz/Schmid 2001 Doerfel/Ruben 2002	Deutsche Hochschulen US-amerikanische Hochschulen
Instrument zur strategischen Hochschulentwicklung und zur Umsetzung des Qualitätsmanagements	Röbken 2003 Chen/Yang/Shiau 2006 Feller u. a. 2010	University Reykjavik Chin-Min Institute of Technology in Taiwan Hochschule Fulda
mehrdimensionales Kennzahlensystem zur Leistungs- bzw. Erfolgssteuerung	Stein 2003 Dorweiler/Yakhou 2005 Papenhausen/Einstein 2006 Kirchhoff-Kestel 2009 Jaspersen/Täschner 2012 Täschner/Jaspersen 2012	Deutsche Hochschulen US-amerikanische Hochschulen University of Massachusetts-Dartmouth Univ. Colorado, California und Stanford Deutsche Hochschulen, insbes. FH Hannover Freie Universität Berlin

Tabelle 1: Untersuchungen zum Einsatz der BSC in Hochschulen

Quelle: Eigene Darstellung

Eine Erfolgssteuerung („performance measurement system“), die sich alleine auf den Zielerreichungsgrad fokussiert, kann im Kontext eines zu optimierenden Ressourceneinsatzes jedoch nicht Gegenstand einer erfolgreichen Hochschulführung und einer derart gestalteten Erfolgskontrolle sein. Die Berücksichtigung eines (idealerweise mit der Zielrealisierung korrespondierenden) Ressourcenverzehrs ist daher von elementarer Bedeutung. Hier bietet das oben dargestellte Konstrukt der (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeit auch an Hochschulen eine entsprechende Al-

ternative der Erfolgskontrolle. Dabei steht die Beurteilung einer Leistung im Fokus, die ihrerseits in einen Zielkontext eingebunden ist. Das heißt, dass die entsprechende Leistung nicht um ihrer selbst willen erbracht wird, sondern einer übergeordneten Zielsetzung genügen muss. Aus der Tatsache, dass die Zielsetzungen an staatlichen Hochschulen sachzielbezogen sind, folgt, dass im Mittelpunkt eines Instruments zur (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeitsbeurteilung die Abbildung der Sachzielrealisierung stehen muss, ohne jedoch die monetären Aspekte vollends auszublenzen.

Fehlende Präzisierungen dessen, was zu einem wissenschaftsadäquaten Controlling gehört, sowie die aufgezeigte Flexibilität der BSC legen den Schluss nahe, dass das Konzept der BSC bei entsprechender Modifikation auch zur Abbildung der (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeit genutzt werden kann. Aus Praktikabilitätsgründen wünschenswert wäre hierbei die Abbildung eines Ziels anhand möglichst einer einzigen Kennzahl.

Da sie gleichzeitig monetäre und nicht-monetäre Werte in einem gemeinsamen Rahmen abbildet, stellt die BSC unter diesen Umständen ein geeignetes Instrument für ein wissenschaftsadäquates Controlling dar. Dabei sind jedoch die Unzulänglichkeiten der Indikatorenwahl zu bedenken. In nahezu allen Darstellungen zur Übertragung der BSC auf Hochschulen wurde zu bedenken gegeben, dass immer noch empirische Befunde zu den Kausalketten zwischen Erfolgsgrößen und Indikatoren im Hochschulbereich fehlen. Dass die entsprechenden Ursache-Wirkungs-Verflechtungen auch durch den Einsatz der BSC nicht automatisch erkannt werden (können), ist ein Manko der BSC, allerdings kein allein BSC-spezifisches. Vielmehr erschweren die zahlreichen Verflechtungen staatlicher Hochschulen im Innern sowie mit ihrer Umwelt die Ermittlung eindeutiger Kausalketten, denen die Hochschulen unterliegen. Unter diesen Umständen stellt die BSC ein Instrument dar, das aufgrund seines ganzheitlichen Ansatzes eine auf allen Zielebenen gleichzeitig stattfindende (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeitsbeurteilung ermöglicht. Zudem bietet die Möglichkeit der individuellen Modifikation der BSC eine weitreichende Flexibilität für die jeweiligen Verantwortlichen (Scheytt 2007, S. 18).

3. Konzeption einer modifizierten BSC zur (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeitsbeurteilung an staatlichen Hochschulen

a) Erste Modifikation: die aufgabenspezifische Spaltung der BSC

Wie zuvor aufgezeigt, stellen Forschung sowie Lehre und Studium die beiden bedeutendsten Hochschulaufgaben dar. Daher werden die nachfolgenden konzeptionellen Überlegungen exemplarisch am Beispiel dieser beiden Hauptaufgaben durchgeführt. Die Überlegungen zu einem hochschulspezifischen Wirtschaftlichkeitsbegriff haben gezeigt, dass Wirtschaftlichkeit bzw. eine wirtschaftliche Mittelverwendung an staatlichen Hochschulen bedarfswirtschaftlich zu begreifen ist. Zu beurteilen ist demnach stets, wie weit eine Hochschule ihre Ziele realisieren konnte. Messlatte sind insoweit die Hochschulverträge und Hochschulentwicklungspläne (HEP) als Ausfluss der Strategie und Profilbildung der Hochschule. Sie sind diejenigen Vertragswerke, die die konkretesten Angaben zu Zielen sowie deren Operationalisierung enthalten.

Im Gegensatz zu der in Tabelle 1 aufgeführten Literatur zu Übertragungsmöglichkeiten der BSC auf staatliche Hochschulen erfolgt an dieser Stelle keine Zusammenführung von Forschung sowie Lehre und Studium innerhalb einer BSC. Vielmehr wird je Hochschulaufgabe eine separate BSC erstellt. Zum einen lässt sich die Notwendigkeit einer solchen Modifikation damit begründen, dass sich auch in § 3 HG NRW die grundsätzliche Trennung der Teilaufgaben in Forschung sowie in Lehre und Studium – trotz nicht abzustreitender Verflechtungen – widerspiegelt. Die Trennung der beiden Hauptaufgabenbereiche erlaubt es, die individuellen Besonderheiten auf Ebene der jeweiligen Perspektiven sachgerecht zu berücksichtigen. Zum anderen legt auch der (typische) Aufbau eines Hochschulentwicklungsplans nahe, dass die Verantwortlichen bei der Formulierung der Strategie bzw. bei der Profilbildung ihrer Hochschule ihrerseits nach den verschiedenen Aufgabenbereichen differenzieren. Hierdurch wird eine aufgabenspezifische (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeitsbeurteilung begründet, woraus eine aufgabenspezifische Spaltung der BSC hervorgeht.

b) Zweite Modifikation: die perspektivenbezogene Erweiterung der BSC

In I.2. wurde Bedarfswirtschaftlichkeit dargestellt als das Verhältnis von Ist- zu Soll-Wert (bzw. reziprok), verknüpft mit dem hierzu korrespondierenden Aufwand. Zur Wesensart des jeweiligen Ist- bzw. Soll-Werts wurden keine Einschränkungen vorgenommen. Dies eröffnet den Weg, den Soll- bzw. Ist-Wert in Anknüpfung an die unterschiedlichen Phasen einer Dienstleistung – zu der auch Forschung und Lehre zu zählen sind – zu betrachten als *die Schaffung eines bestimmten Potentials, die Durchführung eines Prozesses, die Herstellung eines Ergebnisses oder als die Herbeiführung einer Wirkung*, je nach konkreter mit der Dienstleistung verbundener Zielsetzung. Somit lassen sich vier „Zielperspektiven“ unterscheiden, die sich allesamt in einer BSC abbilden lassen:

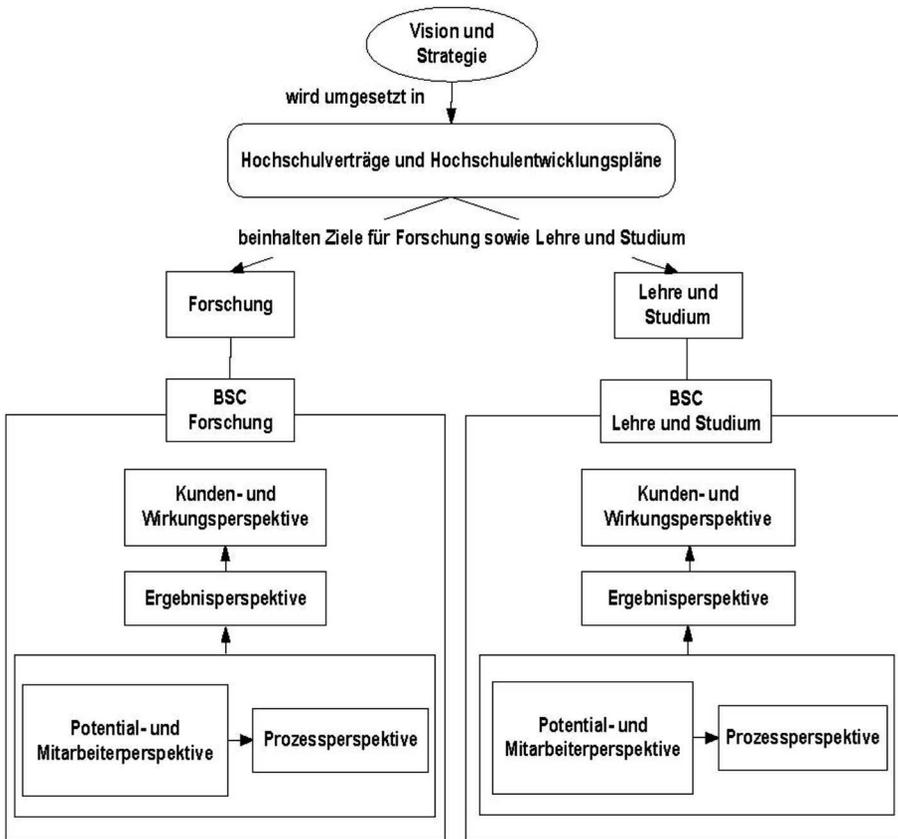


Abbildung 4: Konzept einer erweiterten BSC für staatliche Hochschulen zur Abbildung der (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeit
 Quelle: Eigene Darstellung

c) Dritte Modifikation: die zielorientierte Integration einer Kennzahl der (Bedarfs-) Wirtschaftlichkeit

Aus Abbildung 4 geht hervor, dass bei der Konzeption einer solchen erweiterten BSC der Fokus nicht auf die finanzwirtschaftliche Perspektive ausgerichtet wird. Finanzielle (Kenn-)Zahlen bleiben auch in diesem Konzept der erweiterten BSC unverzichtbar, wenn auch in ihrem Stellenwert nachrangiger. Daher liegt es nahe, sie nicht innerhalb einer entsprechenden Finanzperspektive neben den vier identifizierten Perspektiven zu verankern, sondern sie in jede der determinierten Perspektiven zu integrieren. Für eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung ist es zweckmäßiger, den zielspezifischen, verursachungsgerechten Ressourcenverzehr einzubeziehen als finanzielle Größen auf organisationsweiter Ebene, wie dies im ursprünglichen Konzept der

Die Konzeption einer für staatliche Hochschulen erweiterten Balanced Scorecard

BSC vorgesehen ist. Dadurch wird verdeutlicht, dass finanzielle (Kenn-)Zahlen weiterhin von Bedeutung bleiben, deren konkrete Verwendung indes einer anderen Zielsetzung folgt als bei Kaplan und Norton.

Mit der Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens stehen den Hochschulen die notwendigen Informationsinstrumente prinzipiell zur Verfügung, um einschlägige finanzwirtschaftliche Informationen zu generieren (Bauder/Jungen 2009, S. 114 f.). Im Fokus der erweiterten BSC steht somit die Determination der Leistung im Kontext der jeweiligen Hochschulstrategie. Dies bedingt, dass auch bei dem hier entworfenen Konzept der erweiterten BSC zunächst innerhalb jeder Perspektive nach Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen zu unterscheiden ist. In Erweiterung dieses Grundkonzepts wird innerhalb der Vorgaben differenziert nach qualitativen und quantitativen Vorgaben. Daneben wird die Ist-Situation erfasst, was sich in der Abbildung eines Ist-Werts auszeichnet, der ebenfalls in qualitativer sowie quantitativer Hinsicht unterschieden wird. Als finanzielle Komponente wird der mit dem Ist-Wert korrespondierende Aufwand bestimmt. Abschließend finden die einzelnen Komponenten Eingang in die sog. Kennzahl der (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeit (KBW):²

$$KBW = \frac{\text{Aufwand}}{\frac{\text{Ist-Wert}}{\text{Soll-Wert}}} \text{ bzw. } \frac{\text{Aufwand}}{\frac{\text{Soll-Wert}}{\text{Ist-Wert}}}$$

Nachfolgende Tabelle verdeutlicht die Erweiterungen innerhalb einer Perspektive im Vergleich zum Grundkonzept von Kaplan und Norton in II.1, wobei die Erweiterungen fett hervorgehoben sind.

Perspektive X:

Ziele	Kennzahlen	Vorgabe = Soll-Zustand		Maßnahmen	Ist-Werte		Aufwand	KBW ³		
		Qualität	Quantität		Qualität	Quantität		KBW in t _i	Δ zur KBW in t _i	Δ zur KBW in t _{i-1}
A										
B										
C										
D										

Tabelle 2: Konzeption eines BSC-Blatts der erweiterten BSC innerhalb einer Perspektive X

Quelle: Eigene Darstellung

2 Bei der Konstruktion dieser Kennzahl ist in Abhängigkeit des ausgewählten Indikators zur Bestimmung des Zielrealisierungsgrads darauf zu achten, dass eine Annäherung der Ist-Werte an die Soll-Werte sowie eine Aufwandsminderung stets zu einer Minderung der KBW führen. Da eine Aufwandssteigerung ceteris paribus als negativ und eine Entfernung des Ist-Werts vom Soll-Wert per se als negativ anzusehen ist, wird eine dazu korrespondierende Entwicklung der KBW bei einer zugrunde gelegten Fallkonstellation „Ist-Wert > Soll-Wert“ nur erzielt, sofern der Realisierungsgrad anhand der Relation aus „Ist-Wert/Soll-Wert“ ermittelt wird. Umgekehrt verhält es sich bei der Fallkonstellation „Ist-Wert < Soll-Wert“. Vgl. die analoge Anm. in FN 1.

3 KBW = Kennzahl der (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeit.

Für eine beispielhafte Verdeutlichung der Inhalte einer erweiterten BSC bietet es sich an, auf konkrete Angaben in dem jeweiligen Hochschulentwicklungsplan ausgewählter Hochschulen zurückzugreifen. Es ist schließlich anzunehmen, dass der Hochschulentwicklungsplan die hochschulspezifischen Besonderheiten auch im Hinblick auf das Umfeld der Hochschule (z. B. Standortattraktivität der Hochschule, Anzahl potentieller Kooperationspartner aus der regionalen und überregionalen Wirtschaft, Alter und Tradition der Hochschule etc.) berücksichtigt, so dass es keiner darüber hinaus gehenden Auseinandersetzung mit den Hochschulspezifika mehr bedarf. Alles, was nicht im Hochschulentwicklungsplan erfasst ist, gilt zumindest für die an dieser Stelle interessierende Identifikation der Zielsetzungen als nachrangig.

Der Rückgriff auf reale Hochschulentwicklungspläne und die darin getroffenen strategischen Zielsetzungen verdeutlicht gleichzeitig, wie praktikabel das Instrument der erweiterten BSC unter den derzeitigen Gegebenheiten tatsächlich sein kann. Hierdurch sollen Schwierigkeiten bei der Zusammenführung von BSC-Konzept und Realität aufgezeigt werden bzw. soll verdeutlicht werden, worauf etwaig festzustellende Hindernisse bei der Umsetzung der erweiterten BSC zurückzuführen sind. Dies wiederum ist entscheidend, um entsprechende Anpassungen an der erweiterten BSC vorzunehmen bzw. die Gegebenheiten in der Realität zu erkennen, die einer Adaption bedürfen.

III. Exemplarische Konkretisierung der erweiterten BSC

1. Vorgehensweise

An dieser Stelle erfolgt eine beispielhafte Präzisierung der erweiterten BSC. Grundsätzlich werden sowohl die Hochschulverträge als auch die Hochschulentwicklungspläne als Instrumente zur Hochschulsteuerung genutzt (die Hochschulverträge als Instrumente im Verhältnis von Wissenschaftsministerium zu Hochschulen und der jeweilige Hochschulentwicklungsplan als Instrument im Verhältnis von Hochschule zu ihren Teileinheiten). Da die Hochschulentwicklungspläne zusammen mit den Hochschulverträgen die konkretesten Bestimmungen zur Zielkonzeption einer Hochschule aufweisen, ist berechtigterweise anzunehmen, dass beide zusammen betrachtet sämtliche Aspekte der Strategie einer Hochschule widerspiegeln. Konkret wird sich der Hochschulentwicklungspläne der drei Universitäten der Universitätsallianz Ruhr bedient (Universität Duisburg-Essen 2009; Ruhr-Universität Bochum 2011; Technische Universität Dortmund 2013). Die inhaltsanalytische Untersuchung der drei Hochschulentwicklungspläne zeigt deutliche Parallelen im Hinblick auf die Zielsetzungen der jeweiligen Hochschulen (Bauder 2014, S. 215-246).

Bei Übertragung der identifizierten Ziele auf das allgemeine Schema der erweiterten BSC in Abbildung 4 lässt sich diese wie folgt konkretisieren:

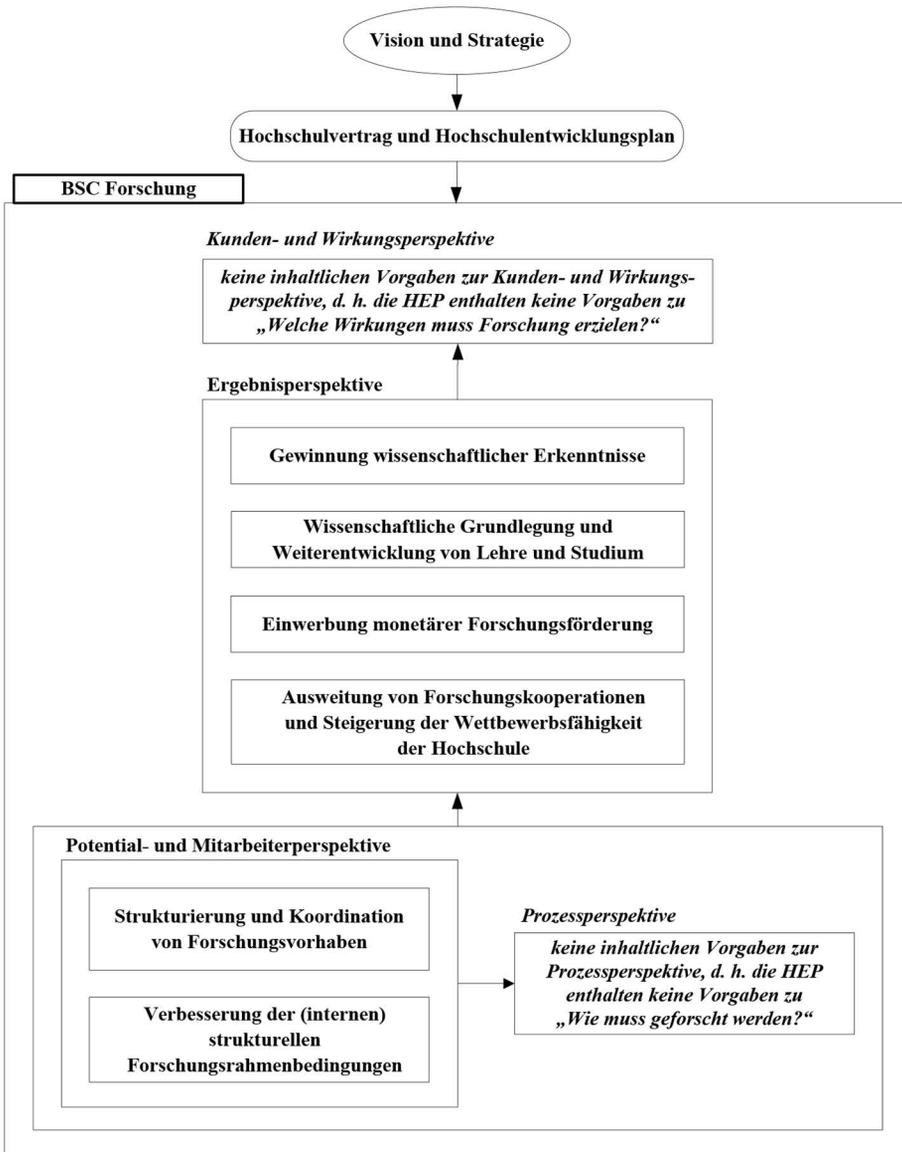


Abbildung 5: Beispielhafte Spezifizierung einer erweiterten BSC für Forschung
Quelle: Eigene Darstellung

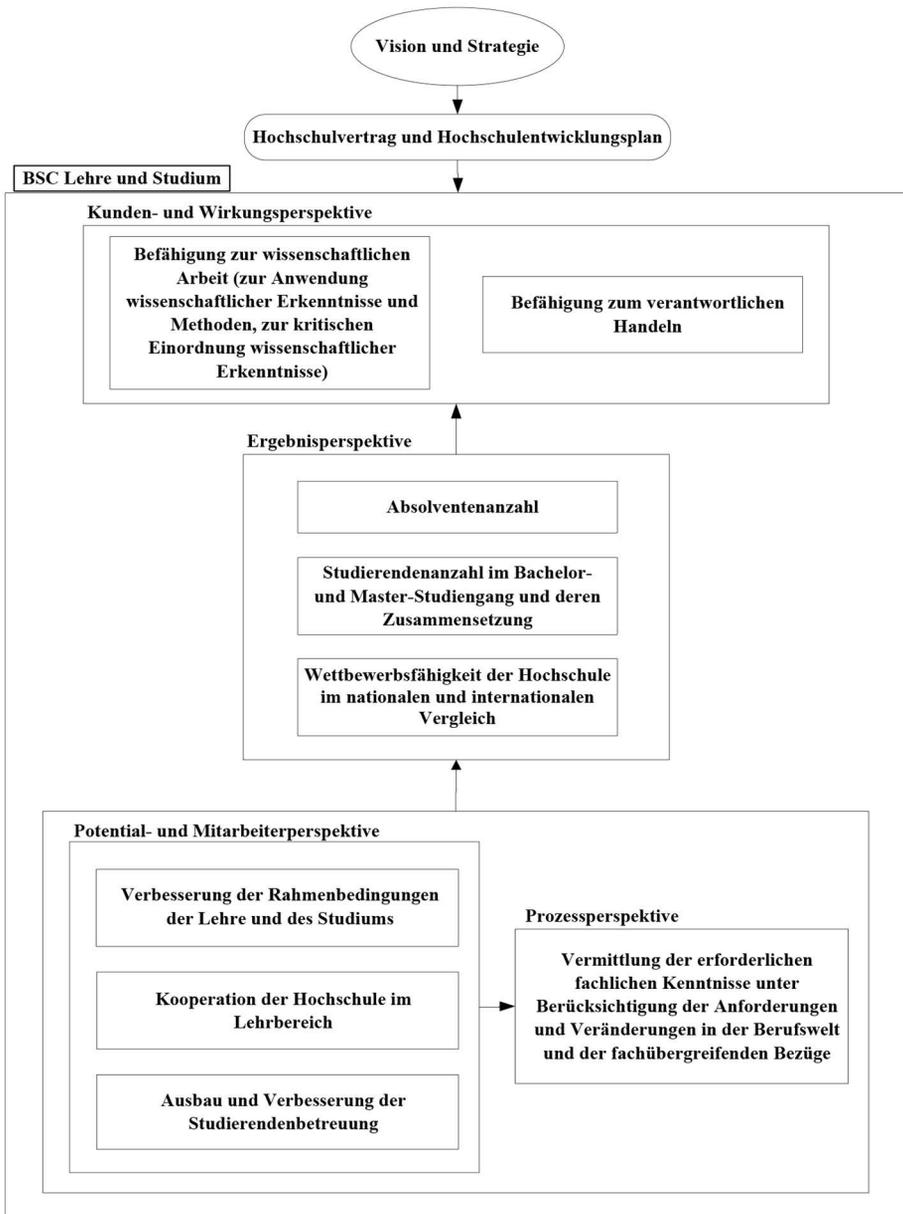


Abbildung 6: Beispielhafte Spezifizierung einer erweiterten BSC für Lehre und Studium
Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden wird soweit wie möglich auf die konkreten Inhalte der Hochschulentwicklungspläne der betrachteten drei Universitäten zugegriffen. Darüber hinaus werden durch Auswahl von Indikatoren sowie von Ist- und Soll-Werten dieser Indikatoren die Schlussfolgerungen für die Bestimmung der (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeit diskutiert. Hierdurch werden die Konkretisierungsmöglichkeiten der erweiterten BSC in der praktischen Anwendung veranschaulicht.

Die Bestimmung des Outputs erfolgt mittels ausgewählter Indikatoren, die zur Abbildung der Relation aus Soll- und Ist-Wert der jeweiligen Zielsetzungen herangezogen werden. Dieser Relation werden idealerweise die verursachungsgerechten Aufwendungen entgegengestellt. Zur einfacheren Handhabung sollte hierfür nach Möglichkeit je Indikator ein einziger Aufwands- bzw. Kostentreiber herangezogen werden, der hauptverantwortlich für den Ressourcenverzehr ist. Ziel ist es, anhand der Entwicklung der KBW „auf einen Blick“ die Entwicklung der (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeit im Zuge der Umsetzung der Hochschulziele in Forschung sowie Lehre und Studium zu erkennen. Dies erfolgt getrennt in jeweils einer BSC für Forschung sowie einer für Lehre und Studium (entsprechend dem Schema der erweiterten BSC in Tab. 2).

Die einzelnen Ziele in den jeweiligen Perspektiven werden im Folgenden anhand jeweils einer Kennzahl abgebildet. Die Wahl der Kennzahl erfolgt mit der Maßgabe, dass sie möglichst viele gewünschte Eigenschaften aufweist (Schenker-Wicki 1996, S. 69 f.; Buschor 2005, S. 32): *Datenvalidität, Reliabilität, Repräsentativität, Rechtzeitigkeit, Nachvollziehbarkeit, Spezifität des Indikators bei gleichzeitiger Einfachheit, Standardisierbarkeit, Redundanzfreiheit, Gewährleistung der Erfassbarkeit unter vertretbarem Aufwand, Erfüllung von Datenschutzbestimmungen.*

Für Zwecke der Konkretisierung des konzeptionellen Entwurfs wird im Folgenden bei der Kennzahlenauswahl der Fokus auf die Erfassbarkeit unter einem vertretbarem Aufwand bei gleichzeitiger Relevanz/Repräsentativität der Kennzahl gelegt. Die auszugsweise aufgegriffenen Kennzahlen bzw. Indikatoren sind nicht dogmatisch zu begreifen. Eine derartige Konkretisierung der jeweiligen BSC-Blätter veranschaulicht vielmehr einen gangbaren Weg zur Abbildung der (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeit. Der kausale Zusammenhang zwischen Leistung und Indikator wird dabei qualitativ, respektive mittels einer Beschreibung der Zusammenhänge dargestellt und begründet.

2. Zusammenfassung in den BSC-Blättern: Forschung

Potential- und Mitarbeiterperspektive

Ziele	Kennzahlen	Vorgabe = Soll-Zustand		Maßnahmen (aus HEP)	Ist-Werte		Aufwand	KBW		
		Qualität	Quantität		Qualität	Quantität		KBW in t_i (hier $i=1$)	Δ zur KBW in t_1	Δ zur KBW in t_{i-1}
Strukturierung und Koordination von Forschungsvorhaben an der Hochschule	Beteiligung an bewilligten Forschungsprojekten	Forschungsprojektförderung der DFG, der EU, der Bundes- und Landesministerien	3 Projekte	Die strukturierte Promotion wird fachbezogen oder fachübergreifend auf Fakultätsebene oder in Form thematisch fokussierter Forschungsverbänden ausgebaut	Forschungsprojektförderung der DFG, der EU, der Bundes- und Landesministerien	2 Projekte	Durchschn. Personalaufwand eines hauptamtlich tätigen Professors p. a.: 73.650 €	3 Projekte / 2 Projekte * 73.650€ = 110.475 €	0	---

Tabelle 3: Exemplarisches BSC-Blatt für die Potential-/Mitarbeiterperspektive – Forschung
 Quelle: Eigene Darstellung

Die Konzeption einer für staatliche Hochschulen erweiterten Balanced Scorecard

Ergebnisperspektive

Ziele	Kennzahlen	Vorgabe = Soll-Zustand		Maßnahmen (aus HEP)	Ist-Werte		Aufwand	KBW		
		Qualität	Quantität		Qualität	Quantität		KBW in t_i (hier $i=1$)	Δ zur KBW in t_1	Δ zur KBW in t_{i-1}
Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse	Anzahl an Publikationen je Professur	In referierten Publikationsmedien platzierte Beiträge (dt. = Faktor 1, engl. = Faktor 1,5)	3,5 Beiträge	z. B. angestrebter Erkenntnisgewinn zur Erarbeitung realisierbarer Strategien unter ökologischen, ökonomischen und kulturellen Sichtweisen	In referierten Publikationsmedien platzierte Beiträge (dt. = Faktor 1, engl. = Faktor 1,5)	2,5 Beiträge	Durchschn. Personalaufwendungen der wissenschaftlichen Beschäftigten p. a.: 57.000 €	3,5 Beiträge / 2,5 Beiträge * 57.000€ = 79.800€	0	---

Tabelle 4: Exemplarisches BSC-Blatt für die Ergebnisperspektive – Forschung

Quelle: Eigene Darstellung

3. Zusammenfassung in den BSC-Blättern: Lehre und Studium

Prozessperspektive

Ziele	Kennzahlen	Vorgabe = Soll-Zustand		Maßnahmen (aus HEP)	Ist-Werte		Aufwand	KBW		
		Qualität	Quantität		Qualität	Quantität		KBW in t_i (hier $i=1$)	Δ zur KBW in t_1	Δ zur KBW in t_{i-1}
Vermittlung der erforderlichen fachl. Kenntnisse unter Berücksichtigung der Berufswelt	Durchschn. Wert aus: Δ Zeitpunkt letzte Prüfung und Antritt der 1. Beschäftigung	Einstiegsgehalt für eine Vollzeitstelle ≥ 35.000 €		z. B. Flexibilisierung des Studienangebots durch neue Lehr- und Lernformen (z. B. 'Blended Learning' sowie Abend- und Wochenendveranstaltungen)	(hier ohne Berücksichtigung des Einstiegsgehalts)		Durchschn. jährliche Gesamtausgaben je Studierenden der letzten 5 Jahre = 10.091 €	6 Monate/2 Monate * 10.091 € = 30.273 €	0	---
		2 Monate			6 Monate					

Tabelle 5: Exemplarisches BSC-Blatt für die Prozessperspektive – Lehre und Studium

Quelle: Eigene Darstellung

Die Konzeption einer für staatliche Hochschulen erweiterten Balanced Scorecard

Kunden- und Wirkungsperspektive

Ziele	Kennzahlen	Vorgabe = Soll-Zustand		Maßnahmen (aus HEP)	Ist-Werte		Aufwand	KBW		
		Qualität	Quantität		Qualität	Quantität		KBW in t_i (hier $i=1$)	Δ zur KBW in t_1	Δ zur KBW in t_{i-1}
Befähigung zur wissenschaftlichen Arbeit	Anzahl an Absolventen, die eine Promotion anstreben	Absolventen aller Studiengänge	2.644 Absolventen	Fokussierung auf forschungsorientierte, fachbezogene oder interdisziplinäre Master-Programme	Absolventen aller Studiengänge	1.495 Absolventen	Gesamtausgaben je Studierenden in t_1 9.460 €	$2.644/1.495 * 9.460€ = 16.730 €$	0	---

Tabelle 6: Exemplarisches BSC-Blatt für die Kunden- und Wirkungsperspektive: Lehre und Studium

Quelle: Eigene Darstellung

Potential- und Mitarbeiterperspektive

Ziele	Kennzahlen	Vorgabe = Soll-Zustand		Maßnahmen (aus HEP)	Ist-Werte		Aufwand	KBW		
		Qualität	Quantität		Qualität	Quantität		KBW in t_i (hier $i=1$)	Δ zur KBW in t_1	Δ zur KBW in t_{i-1}
Verbesserung der Rahmenbedingungen der Lehre und des Studiums	Abbruchquote	nur Abbrecher in der Regelstudienzeit	28%	z. B. Verbesserung der Betreuungrelation von Lehrenden und Lernenden und Berücksichtigung von Randbedingungen von Hochschuleinrichtungen	(hier ohne Berücksichtigung der Studiendauer)	35%	Verausgabte QVM in t_i : 12,4 Mio. €	$35\%/28\% * 12,4 \text{ Mio. €} = 15,5 \text{ Mio. €}$	0	---

Tabelle 7: Exemplarisches BSC-Blatt für die Potential-/Mitarbeiterperspektive – Lehre und Studium

Quelle: Eigene Darstellung

Die Konzeption einer für staatliche Hochschulen erweiterten Balanced Scorecard

Ergebnisperspektive

Ziele	Kennzahlen	Vorgabe = Soll-Zustand		Maßnahmen (aus HEP)	Ist-Werte		Aufwand	KBW		
		Qualität	Quantität		Qualität	Quantität		KBW in t_i (hier $i=1$)	Δ zur KBW in t_1	Δ zur KBW in t_{i-1}
Erhöhung der Anzahl der Absolventen	Relation aus Anzahl der Absolventen zur Anzahl an Neueinschreibungen vor sechs Semestern	sämtliche Absolventen	50%	z. B. deutliche Steigerung des Anteils der Absolventen in den Bachelor-Studiengängen; Bereitstellung von flankierenden Informations- und Beratungsangeboten	sämtliche Absolventen	33%	Durchschn. jährliche Gesamtausgaben je Studierenden der letzten 3 Jahre	$50\%/33\% * 10.239 \text{ €} = 15.513 \text{ €}$	0	---

Tabelle 8: Exemplarisches BSC-Blatt für die Ergebnisperspektive – Lehre und Studium

Quelle: Eigene Darstellung

IV. Abschließende Bemerkungen zur (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeitsbeurteilung mit Hilfe der erweiterten BSC

Eine Beurteilung der (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeit bedeutet sowohl die Beurteilung des Zielerreichungsgrads als auch die Berücksichtigung von damit korrespondierenden finanziellen Aufwendungen. Eine jeweils voneinander losgelöste Betrachtung des Zielerreichungsgrads auf der einen Seite bzw. der finanziellen Aufwendungen auf der anderen Seite wird dem Grundgedanken, der sich hinter dem Verständnis der (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeit verbirgt, nicht gerecht. Durch die (verpflichtende) Verwendung von Instrumenten des internen und externen kaufmännischen Rechnungswesens an Hochschulen verfügen auch Hochschulen grundsätzlich über die Möglichkeiten zur Bestimmung der jeweiligen verursachungsgerechten finanziellen Aufwendungen.

Dass das dargestellte Konzept der erweiterten BSC eine (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeitskontrolle durch Abbildung der entsprechenden Entwicklungen in einem einzigen Instrument ermöglicht, wurde durch exemplarische Bestimmung der sog. Kennzahl der Bedarfswirtschaftlichkeit (KBW) verdeutlicht. Die erweiterte BSC bietet somit das Potential, als Kontroll(kennzahlen)instrument an staatlichen Hochschulen eingesetzt zu werden. Den Verantwortlichen an den Hochschulen wird mit dieser BSC ein Instrument an die Hand gegeben, um die Einhaltung der Vorgabe nach „wirtschaftlicher“ Mittelverwendung nachzuverfolgen.

Naturgemäß ist auch die praktische Umsetzung der erweiterten BSC nicht problemlos. Dies zeigt sich primär in der Auswahl geeigneter Indikatoren zur Abbildung der Zielerreichung. Dabei wird die Eignung eines Indikators u. a. durch dessen Validität bestimmt. Die Validität eines Indikators muss, wenn empirische Befunde zu den kausalen Zusammenhängen von Zielen und entsprechend aussagekräftigen Indikatoren fehlen, zumindest qualitativ-argumentativ begründet werden. Hierzu bietet sich, nicht zuletzt um die Akzeptanz dieses Instrumentes zu erhöhen, die Selektion von geeigneten Indikatoren im Rahmen eines entsprechenden Diskurses zwischen Hochschulleitung und Hochschulpersonal in den jeweiligen operativen Einheiten an. So lässt sich die ursprüngliche Auswahl des jeweiligen zielspezifischen Indikators durch einen (im Idealfall breiten) Konsens begründen. Gleichzeitig bleibt auch ein zu einem nachgelagerten Zeitpunkt notwendig erscheinender Austausch eines Indikators gegen einen anderen, vermeintlich geeigneteren nicht ausgeschlossen, denn die (erweiterte) BSC ermöglicht es, Lern- und Entwicklungsprozesse während ihrer Nutzung einfließen zu lassen. Im Falle eines Indikatorentausches ergeben sich keine unmittelbaren Konsequenzen für die Indikatoren zur Beurteilung der anderen Zielerreichungen. Die fehlenden Verzahnungen der jeweiligen Indikatoren/Kennzahlen untereinander erschweren allenfalls die Möglichkeit, einen über den Aussagegehalt einer einzelnen KBW hinausreichenden Erklärungsgehalt im Hinblick auf eine Art (Gesamtbedarfs-)Wirtschaftlichkeit an der Hochschule abzuleiten. Dies ist allerdings ein generelles Problem von sog. Ordnungs(kennzahlen)systemen, die ohne eine unmittelbare Spitzenkennzahl konzipiert sind. Vielmehr wird die erweiterte BSC hierdurch dem zielpluralistischen Charakter einer staatlichen Hochschule gerecht. Sie spiegelt die zahlreichen, größtenteils gleichrangigen Zielsetzungen, zu denen sich die Hochschulen verpflichtet sehen, wider.

Neben der Validität eines Indikators ist ebenso dessen Repräsentativität bzw. Aktualität von Relevanz. Im ursprünglichen BSC-Entwurf wird ein Übergewicht an vergangenheitsbezogenen Indikatoren als Hindernis für eine erfolgreiche Implementierung dargestellt. Diese sog. strukturelle Verzerrung wird als Problem erachtet, schließlich gilt es, eine zukunftsorientierte Strategie umzusetzen, deren erfolgreiche Umsetzung nicht anhand von überwiegend vergangenheitsbezogenen Indikatoren beurteilt werden soll. Bei der Verwendung der erweiterten BSC für Zwecke einer (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeitsbeurteilung ist dieser Umstand hingegen unbedenklich. Die erweiterte BSC bietet primär die Möglichkeit, die (bedarfs-)wirtschaftliche Umsetzung der jeweiligen Zielsetzungen, abgeleitet aus dem Hochschulentwicklungsplan, nachzuvollziehen. Die Beurteilung darüber, inwieweit die zur Umsetzung der Vision bzw. Strategie einer Hochschule abgeleiteten Ziele sachdienlich sind, obliegt nicht der erweiterten BSC. Vielmehr wird dies autonom auf übergeordneter Ebene, nämlich beim Abschluss der Hochschulverträge und der Festlegung des Hochschulentwicklungsplans präeterminiert. Allerdings werden Schlussfolgerungen über organisatorische Entwicklungen erst mittels eines Vergleichs ableitbar. Hier lässt sich typischerweise zwischen einem intertemporären, einem interorganisatorischen oder einem Soll-Ist-Vergleich differenzieren (Küpper 2008, S. 391 f.). Aufgrund individueller Ziele an Hochschulen, deren gegenseitige Vergleichbarkeit nicht oder nur bedingt gegeben ist (z. B. „Erhöhung der Absolventenanzahl“ vs. „Verbesserung der durchschnittlichen Abschlussnote“), scheidet ein unmittelbarer interhochschulischer Vergleich in der Regel aus. Daher ist die erweiterte BSC primär für intrahochschulische Zeitvergleiche und Soll-Ist-Vergleiche konzipiert.

Die aufgegriffenen Kennzahlen bzw. Indikatoren sind hierbei jedoch nicht dogmatisch zu begreifen. Die Auswahl des jeweiligen Indikators sollte daher nicht nur nach Gesichtspunkten der Validität und Repräsentativität erfolgen, sondern gleichermaßen vor dem Hintergrund der Möglichkeiten zur Ermittlung des verursachungsgerechten Ressourcenverzehrs. Ohne die Berücksichtigung einer entsprechenden Aufwandsgröße und bei alleiniger Fokussierung auf den Zielerrealisierungsgrad würde schließlich nicht (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeit, sondern allenfalls Effektivität beurteilt werden.

Daneben haben sämtliche Kennzahlen und Indikatoren eine verhaltensbeeinflussende Wirkung. Die Einflussnahme auf das Verhalten von Personen(gruppen) sollte dadurch vermieden werden, dass zumindest kein Automatismus im Hinblick auf Gratifikationen oder Sanktionen der Beteiligten bzw. Verantwortlichen erfolgt. Anstelle von Automatismen gilt es vielmehr einzelne (Fehl-)Entwicklungen der (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeit jeweils separat zu betrachten. Schließlich weist die erweiterte BSC als Kennzahleninstrument Ansätze für eine Abweichungsanalyse durch den Vergleich der KBW in t_i mit den KBW in t_1 bzw. t_{i-1} auf. Die erweiterte BSC impliziert jedoch keine Ursachenforschung. Dieser Mangel ist u. a. auf die teils (vage) formulierten Ziele zurückzuführen. Es mangelt nicht selten an einem Beziehungsgeflecht zwischen den (Teil-)Zielen und somit zwischen den einzelnen Indikatoren/Kennzahlen sowie den hieraus ermittelten KBW. Dennoch ist ein Rückkopplungsprozess zwischen Entwicklung einer KBW und Ansätzen der Ursachenforschung mittels z. B. Mitarbeiterbefragungen elementar, um Verbesserungspotentiale aufzudecken und Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten zu können.

Abschließend darf prognostiziert werden, dass zukünftig stärker Wert auf die (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeit an staatlichen Hochschulen gelegt wird. Stagnierende Personal- und Finanzressourcen werden Hochschulen und Politik noch eindringlicher dazu bewegen, Zielauswahl und

Zieloperationalisierung unter zunehmender Würdigung der Frage vorzunehmen, ob diese Ziele (bedarfs-)wirtschaftlich realisiert werden können.

Abstract

Artur Bauder and André Jungen; The Conception of an Extended Balanced Scorecard for Public Universities to Illustrate Efficiency – Based on the Example of North Rhine-Westphalia

Aims; Balanced Scorecard; Efficiency; Research; Teaching and Studying; “University Agreement”; “University Development Plan”

When in 2006 the „Hochschulfreiheitsgesetz“ and in 2014 the “Hochschulzukunftsgesetz” were passed, North Rhine-Westphalia’s public universities were forced to far-reaching and substantial changes. Due to stagnating budgets in relation to student enrolments at almost all the universities in the federal state and the changeover from government accounting to commercial accounting methods, policy and administrative departments have increasingly focused on using their financial resources more efficiently. However, before it is possible to confirm that these resources are being spent wisely, efficiency first has to be defined within the context of all the self-imposed targets in research and teaching.

Literaturverzeichnis

- Bauder, Artur (2014), Beurteilung der (Bedarfs-)Wirtschaftlichkeit an staatlichen Hochschulen – Konzeptionelle Überlegungen am Beispiel von Nordrhein-Westfalen, Hamburg.
- Bauder, Artur und André Jungen (2009), Ansatz- und Bewertungsprobleme bei der Aufstellung der Eröffnungsbilanz staatlicher Hochschulen am Beispiel von Nordrhein-Westfalen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 32. Jg., Heft 2, S. 113-132.
- Bielmeier, Wolfgang und Werner Hohenadel (2014), Balanced Scorecard – Ein unverzichtbares Führungsinstrument, in: Die Wohnungswirtschaft, o. Jg., Heft 12, S. 68-69.
- Buschor, Ernst (2005), Potenziale von New Public Management (NPM) für Bildung und Wissenschaft, in: Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft – Schule – Hochschule – Forschung, hrsg. von Rudolf Fisch und Stefan Koch, Bonn, S. 25-35.
- Chen, Shun-Hsing, Ching-Chow Yang und Jiun-Yan Shiau (2006), The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education, in: The TQM Magazine, 18. Jg., Heft 2, S. 190-205.
- Doerfel, Marya und Brent Ruben (2002), Developing More Adaptive, Innovative, and Interactive Organizations, in: Using Benchmarking to Inform Practice in Higher Education: New Directions for Higher Education, hrsg. von Barbara Bender und John Schuh, San Francisco, S. 5-27.
- Dorweiler, Vernon P. und Mehenna Yakhou (2005), Scorecard for academic administration performance on the campus, in: Managerial Auditing Journal, 20. Jg., Heft 2, S. 138-144.
- Eichhorn, Peter (2005), Das Prinzip Wirtschaftlichkeit, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Eidenmüller, Horst (2005), Effizienz als Rechtsprinzip – Möglichkeiten und Grenzen der ökonomischen Analyse des Rechts, 3. Auflage, Tübingen.
- Feller, Carsten, Olaf Dahlmann, Elke Sass, Michael Zweier und Johann Janssen (2010), Strategische Hochschulsteuerung mit der Quality Scorecard, in: Wissenschaftsmanagement, 16. Jg., Heft 2, S. 47-53.
- Hinz, Elmar (2012), Neue Verwaltungssteuerung und Mitarbeiterführung. Kontextsteuerung zur leitbildgerechten und leistungssteigernden Komplettierung des Managementwandels in NPM-Systemen, München.
- Horváth, Péter (1999), Balanced Scorecard – Wissenschaftsadäquate strategische Steuerung in öffentlichen Forschungseinrichtungen, in: Wissenschaftsmanagement, 5. Jg., Heft 6, S. 14-19.

Die Konzeption einer für staatliche Hochschulen erweiterten Balanced Scorecard

- Jaspersen, Thomas und Marc Täschner (2012), *Controlling – Technische, wirtschaftliche und kommunikative Planung, Umsetzung und Kontrolle*, 4. Auflage, München.
- Jungen, André (1999), *Erfolgsorientierte Führung und Überwachung in nordrhein-westfälischen Studentenwerken*, Baden-Baden.
- Kaplan, Robert und David Norton (1997), *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen* (Aus dem Amerikanischen von Péter Horváth, Beatrix Kuhn-Würfel, Claudia Vogelhuber), Stuttgart.
- Kirchhoff-Kestel, Susanne (2009), Integriertes Kosten- und Leistungsmanagement in Hochschulen: Konzeptionelle Überlegungen zu einer Balanced Scorecard mit Wissensbilanz-Elementen, in: *Hochschulmanagement*, 4. Jg., Heft 3, S. 70-76.
- Kröckel, Marcus (2015), Steuerungsunterstützung im Jugendamt durch IBN – Die Integrierte Berichterstattung in Niedersachsen (IBN) als Begleiter niedersächsischer Jugendämter, in: *Fachbeiträge der NDV – Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Vorsorge*, 95. Jg., Heft 5, S. 235-237.
- Küpper, Hans-Ulrich (2008), *Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente*, 5. Auflage, Stuttgart.
- Müller, Ralf (2013), *Steuerung von institutionellen Transformationsprozessen öffentlicher Organisationen am Beispiel des Heeres in der Transformation der Bundeswehr*, München.
- Papenhause, Chris und Walter Einstein (2006), Insights from the Balanced Scorecard. Implementing the Balanced Scorecard at a college of business, in: *Measuring Business Excellence*, 10. Jg., Heft 3, S. 15-22.
- Püttner, Günter (2007), *Verwaltungslehre*, 4. Auflage, München.
- Röbken, Heinke (2003), Balanced Scorecard als Instrument der Hochschulentwicklung – Projektergebnisse an der Reykjavik University, in: *Beiträge zur Hochschulforschung*, 25. Jg., Heft 1, S. 102-120.
- Ruhr-Universität Bochum (2011), *Hochschulentwicklungsplan 2011-2013*, www.ruhr-uni-bochum.de/universitaet/leitung-gremien/rektorat/pdf/hochschulentwicklungsplan.pdf (Zugriff 22.8.2015).
- Schenker-Wicki, Andrea (1996), *Evaluation von Hochschulleistungen: Leistungsindikatoren und Performance Measurements*, Wiesbaden.
- Scheytt, Tobias (2007), *Strategieorientiertes Performance Management in Hochschulen: Das Konzept der Balanced Scorecard*, in: *Hochschulmanagement*, 2. Jg., Heft 1, S. 15-21.
- Scholz, Jörg und Andreas Schmid (2001), *Ausgestaltung der Balanced Score Card für das Hochschulmanagement*, in: *Hochschulmanagement – Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung*, hrsg. von Jens Cordes, Folker Roland und Georg Westermann, Wiesbaden, S. 231-248.
- Stein, Bärbel (2003), *Konzeption eines mehrdimensionalen Kennzahlensystems als Instrument der Erfolgssteuerung in der öffentlichen Verwaltung – dargestellt am Beispiel der Hochschule, Berlin*.
- Täschner, Marc und Thomas Jaspersen (2012), *Die Balanced Scorecard als Führungsinstrument zur Herbar-beleg-Digitalisierung*, http://serwiss.bib.hs-hannover.de/files/331/20120917_Herbar_Digital_BSC.pdf (Zugriff: 22.8.2015).
- Technische Universität Dortmund (2013), *Hochschulentwicklungsplan 2013-2017*, www.tu-dortmund.de/uni/Uni/Zahlen_Daten_Fakten/Dokumente/Hochschulentwicklungsplan_2013-2017.pdf (Zugriff 22.8.2015).
- Universität Duisburg-Essen (2009), *Hochschulentwicklungsplan 2009-2014*, www.uni-due.de/imperia/md/content/webredaktion/2009/hochschulentwicklungsplan_2009-14.pdf (Zugriff: 22.8.2015).
- Wöhe, Günter und Ulrich Döring (2008), *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 23. Auflage, München.