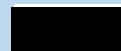
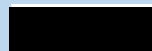




Bachelorthesis

Vor- und Zuname

Sinah Marie Kusch



Evaluation der Balanced Scorecard als Instrument der strategischen
Steuerung der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Abgabedatum:

01.08.2016

Betreuender Professor: Herr Prof. Dr. Wolfgang Fricke

Zweiter Prüfer: Herr Prof. Dr. Michael Gille

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Wirtschaft

Studiengang:

Außenwirtschaft/Internationales Management

Zusammenfassung

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit der Evaluation der Balanced Scorecard als strategisches Steuerungsinstrument für die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. Anhand des Strategie- und Entwicklungsplans der Hochschule, der im Rahmen der Zielvereinbarungen mit der Freien und Hansestadt Hamburg erstellt wird, werden strategisch relevante Ziele und dazugehörige Kennzahlen herausgearbeitet und hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit im Angesicht aktueller Herausforderungen überprüft. Auf Basis einer Literaturanalyse werden zusätzlich Kennzahlen zur hochschulischen Leistungsmessung, die andere Hochschulen oder Autoren nutzen, aufgeführt und diskutiert. Geeignete Kennzahlen für die Balanced Scorecard werden an die spezifischen Charakteristika der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg angepasst. Die Anwendbarkeit der Balanced Scorecard als Instrument der strategischen Steuerung ist durch die zahlreichen politischen Einschränkungen, in deren Rahmen die Hochschule agiert, beschränkt. Die mangelnde Operationalisierbarkeit wissenschaftlicher Leistungen erschwert die Auswahl geeigneter Kennzahlen und schränkt die Steuerungsfunktion ebenfalls ein. Nichtsdestotrotz ist die Balanced Scorecard ein geeignetes Instrument um Akteure der Hochschule strategieorientiert auszurichten. Die Darstellung von Wirkungszusammenhängen der Ziele untereinander führt dazu, dass Entscheidungen und Verhaltensweisen hochschulweit an die übergeordnete Strategie angepasst werden. Durch die fortlaufende Überprüfung strategierelevanter Kennzahlen können Lerneffekte entstehen, da Rückschlüsse über den Erfolg oder Misserfolg von Strategie und Maßnahmenplanung hinsichtlich der Zielerreichung abgeleitet und wenn nötig gegengesteuert werden kann.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Methodisches Vorgehen und Aufbau.....	2
2 Die Balanced Scorecard.....	2
2.1 Theoretisches Konzept.....	2
2.1.1 Hintergrund und Überblick	2
2.1.2 Grundaufbau	3
2.2 Zweck und Nutzen	4
2.2.1 Strategieumsetzung und Kommunikation.....	4
2.2.2 Darstellung von Ursache-Wirkungszusammenhängen	5
2.2.3 Lernen und Feedback.....	6
3 Hochschulsteuerung mit der Balanced Scorecard.....	7
3.1 Von der Bürokratie zum New Public Management	7
3.2 Aktuelle Herausforderungen für Hochschulen	8
3.3 Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard an Hochschulen	11
3.4 Modifikation des Aufbaus der Balanced Scorecard.....	13
3.5 Umsetzung der Balanced Scorecard an der Fachhochschule Köln.....	14
3.5.1 Einführung	14
3.5.2 Ressourcenperspektive.....	14
3.5.3 Potenzialperspektive	15
3.5.4 Prozessperspektive.....	16
3.5.5 Kundenperspektive	17
3.5.6 Schwachstellen, Stärken und Handlungsempfehlungen	19
4 Gestaltung und Evaluation der Balanced Scorecard für die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg.....	20
4.1 Vorgehensweise	20
4.2 Leitbild, Mission und Vision	21
4.3 Formulierung und Struktur der strategischen Ziele	22
4.3.1 Perspektivenauswahl.....	22
4.3.2 Ressourcenperspektive.....	22
4.3.3 Potenzialperspektive	24
4.3.4 Dienstleistungs-/Prozessperspektive.....	25
4.3.5 Kundenperspektive	25
4.3.6 Darstellung von Ursache-Wirkungszusammenhängen	27
4.4 Auswahl von Kennzahlen	30
4.4.1 Ressourcenperspektive.....	30

4.4.2 Potenzialperspektive	33
4.4.3 Dienstleistungs-/Prozessperspektive.....	35
4.4.4 Kundenperspektive	36
4.5 Maßnahmenplan.....	42
5 Schlussbetrachtung.....	43
5.1 Zusammenfassung.....	43
5.2 Fazit.....	44
Literaturverzeichnis	V
Erklärungen	XIII
Anhang.....	XIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategy Map der HAW	29
Abbildung 2: Balanced Scorecard der HAW	41
Abbildung 3: Maßnahmen verschiedener Perspektiven zur Umsetzung der strategischen Ziele und Einfluss auf das übergeordnete strategische Ziel: „Die HAW gewährleistet eine markt- und zukunftsorientierte Ausbildung“	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Strategisches Ziel 3.1 der Ressourcenperspektive der FH Köln.....	14
Tabelle 2: Strategisches Ziel 2.1 der Potenzialperspektive der FH Köln	15
Tabelle 3: Strategisches Ziel 4.1 der Prozessperspektive der FH Köln.....	16
Tabelle 4: Strategisches Ziel 1.1 und ausgewählte Indikatoren der Kundenperspektive der FH Köln.....	17
Tabelle 5: Strategisches Ziel 1.2 und ausgewählte Indikatoren der Kundenperspektive der FH Köln.....	18
Tabelle 6: Strategische Ziele und Kennzahlen der Ressourcenperspektive der HAW	33
Tabelle 7: Strategische Ziele und Kennzahlen der Potenzialperspektive der HAW	34
Tabelle 8: Strategische Ziele und Kennzahlen der Dienstleistungs-/Prozessperspektive der HAW	35
Tabelle 9: Strategische Ziele und Kennzahlen der Kundenperspektive der HAW	39

Abkürzungsverzeichnis

Balanced Scorecard

BSC

Fachhochschule Köln

FH Köln

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

HAW

New Public Management

NPM

Non-Profit-Organisation

NPO

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die deutsche Hochschullandschaft ist seit der Jahrhundertwende durch zahlreiche Reformbewegungen im Zuge des Bologna-Prozesses und der New Public Management Bewegung (im Folgenden: NPM) von kontinuierlicher Veränderung geprägt (Friedrichsmeier & Wannöffel, 2010, S. 12; Bogumil et al., 2011, S. 2). Die Abschwächung staatlicher Detailregulierung, die Anpassung bestehender Organisations- und Leitungsstrukturen und der globale Wettbewerb zwischen Hochschulen um Ressourcen und Reputation führt zu neuen Herausforderungen (De Boer & File, 2009, 10 ff.; Wehrlin, 2011, S. 12). Leistungsorientiertes, effizientes Arbeiten gewinnt in Anbetracht wettbewerblich orientierter Verfahren zur Mittelvergabe an Relevanz und verstärkt den Konkurrenzgedanken zwischen Hochschulen (Jaeger, 2008, S. 38). Der neue kompetitive Markt erfordert neue Ansätze zur leistungsorientierten Steuerung von Hochschulen (Stifteverband für die Deutsche Wissenschaft, 2011, S. 39).

Die Balanced Scorecard (im Folgenden: BSC) ist ein Controlling Instrument, das Anfang der 90er Jahre als strategisches Steuerungs- und Kennzahlensystem entwickelt wurde und durch die Betrachtung monetärer sowie nicht-monetärer Kennzahlen eine erfolgreiche Strategieimplementierung im Unternehmen ermöglicht (Kaplan & Norton, 1992). Die BSC wird aufgrund der steigenden Komplexität der Hochschullandschaft vermehrt als strategisches Steuerungsinstrument auch im Hochschulbereich thematisiert (Kohlstock, 2009, S. 22).

Die Hochschule für Angewandte Wissenschaften (im Folgenden: HAW) sieht sich, wie alle anderen deutschen Hochschulen, mit den Veränderungen der Hochschullandschaft konfrontiert und muss mit einer zielgerichteten strategischen Steuerung zukünftigen Herausforderungen begegnen. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird eine BSC für die HAW entwickelt. Ziel ist es, die Anwendbarkeit der BSC als Instrument der strategischen Steuerung für die HAW zu prüfen und mögliche Einschränkungen zu identifizieren. Als Basis hierfür dient der Struktur- und Entwicklungsplan, der die Planung der Hochschule bis ins Jahr 2020 darlegt und welcher auf wichtige strategische Themen und Handlungsfelder eingeht. Die Entwicklung der BSC soll dazu beitragen, die strategische Planung der Hochschule zu strukturieren und die Kernhandlungsfelder herauszuarbeiten. Weiterhin werden Schwachstellen sowie zentrale Problemfelder der Strategie im Zuge der Entwicklung aufgezeigt. Dazu werden Ziele und Kennzahlen aufgeführt, diskutiert und an die individuellen Gegebenheiten der HAW angepasst. Für die Entwicklung der BSC werden relevante Veränderungen des Hochschul Umfelds

berücksichtigt und in den spezifischen Kontext der Hochschule gesetzt. Politische Rahmenbedingungen, die die HAW in ihrer Handlungsfähigkeit und die Anwendbarkeit der BSC einschränken, werden im Laufe der Entwicklung der BSC berücksichtigt.

1.2 Methodisches Vorgehen und Aufbau

Diese Bachelorarbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen praktischen Teil. Die theoretischen Grundlagen zu der BSC und ihr Nutzen für privatwirtschaftliche Unternehmen werden in Kapitel 2 dargelegt.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit aktuellen Herausforderungen der deutschen Hochschullandschaft und dem Einsatz der BSC als Instrument zur Bewältigung dieser. In diesem Rahmen werden die relevanten Einflussfaktoren, die Hochschulen deutschlandweit in den letzten Jahren geprägt haben, dargelegt und die daraus resultierenden Herausforderungen und Einschränkungen thematisiert. Verschiedene, aus der Literatur zusammengetragene Einsatzmöglichkeiten der BSC an Hochschulen, werden aufgegriffen. Abschließend wird ein konkretes Anwendungsbeispiel, die BSC der Fachhochschule Köln (im Folgenden: FH Köln), vorgestellt und deren Umsetzung diskutiert.

Innerhalb des vierten Kapitels wird eine BSC für die HAW entwickelt. Auf Basis der Strategie der HAW und mit Berücksichtigung aktueller Fragestellungen und Herausforderungen werden relevante strategische Ziele herausgearbeitet und strukturiert. Anhand des Einsatzes geeigneter Kennzahlen wird die Strategie zielorientiert operationalisiert. Es werden zentrale Probleme der aktuellen Strategie der HAW herausgearbeitet und der Einsatz der BSC wird hinsichtlich ihres Nutzens als strategisches Steuerungsinstrument für die Hochschule evaluiert.

Die Zusammenfassung der Arbeit sowie das Fazit finden sich im fünften Kapitel.

2 Die Balanced Scorecard

2.1 Theoretisches Konzept

2.1.1 Hintergrund und Überblick

Die BSC wurde zum ersten Mal Anfang der 1990er Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton in ihrem Artikel „The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance“ in der Harvard Business Review thematisiert (Kaplan & Norton, 1992). Grundlage für den Artikel war ein Forschungsprojekt zur Leistungsbewertung von Unternehmen aus dem Jahre 1990 (ebenda). Der Name BSC ist zurückzuführen auf den Grundgedanken des Konzepts, die

erfolgsrelevanten Kennzahlen eines Unternehmens in einem ausgewogenen Berichtsbogen darzustellen (Horváth & Partners, 2007, S. 2). Kaplan und Norton (1992) stellten seinerzeit fest, dass finanzielle Kennzahlen durch neue Herausforderungen im Zuge des Informationszeitalters nur eine beschränkte Aussagekraft über die Leistung eines Unternehmens haben und immaterielle Faktoren zunehmend an Relevanz gewinnen (S. 71). Basis einer BSC ist die bestehende Strategie eines Unternehmens mit dem Zweck eine Verbindung zwischen Strategieentwicklung und -umsetzung herzustellen (Horváth & Partners, 2007, S. 20).

2.1.2 Grundaufbau

Das Konzept der BSC basiert auf der Betrachtung strategischer Ziele und Kennzahlen¹ aus vier verschiedenen Perspektiven (Kaplan & Norton, 1992, S. 72). Hiermit soll die Fokussierung auf Finanzkennzahlen verhindert und die Beurteilung der gesamten Wertschaffung eines Unternehmens – inklusive der immateriellen Werte - ermöglicht werden (Friedag, 2005, S. 12). Kaplan und Norton (1992) schlagen für die BSC ursprünglich eine Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive vor (S. 72). Durch die Auswahl drei zusätzlicher, nicht-monetärer Perspektiven, den sogenannten Leistungstreibern oder vorlaufenden Indikatoren, sollen Finanzkennzahlen ergänzt und das Erreichen der finanziellen Ziele nachvollziehbar dargestellt werden (Weber & Schäffer, 2000, S. 2 f.).

Die Finanzperspektive befasst sich mit der Unternehmensleistung aus Sicht der Shareholder (Kaplan & Norton, 1992, S. 77). Hierfür werden typische traditionelle Finanzmessgrößen wie Rentabilitätskennzahlen angeführt, die vorgeben, welche finanziellen Ziele das Unternehmen durch die Implementierung seiner Strategie erreichen will (ebenda). Der Perspektive kommt eine größere Bedeutung als den anderen Perspektiven zu, da die Weiterentwicklung und der Ausbau eines profitorientierten Unternehmens an oberster Stelle von dessen finanziellem Erfolg abhängt (Weber & Schäffer, 2000, S. 7). Die Finanzziele dienen in einer BSC somit als Endziele und sind bei der Entwicklung der Ziele und Kennzahlen der anderen Perspektiven zu berücksichtigen (Friedag, 2005, S. 12).

Die Kundenperspektive betrachtet die Leistung eines Unternehmens hinsichtlich des Erfüllen von Kundenzielen, während die Prozessperspektive die Leistungsfähigkeit interner Prozesse, die zur Erreichung der Kundenziele nötig sind, betrachtet (Kaplan & Norton, 1992, S. 73 f.). Die Mitarbeiterperspektive gilt als Basis einer jeden Unternehmensstrategie, es werden Ziele

¹ Kennzahlen sind quantitative Daten, die verdichtet werden, um zahlenmäßig erfassbare Sachverhalte aus der Realität darzustellen (Weber & Schäffer, 2011, S. 171).

und Kennzahlen zur Entwicklung und Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen und – fähigkeiten, zum Aufbau einer einheitlichen Unternehmenskultur sowie zur erfolgreichen Implementierung von Informationssystemen aufgestellt (Kaplan & Norton, 2001a, S. 94).

2.2 Zweck und Nutzen

2.2.1 Strategieumsetzung und Kommunikation

„Translating strategy into action“ (Kaplan & Norton, 1996b)

Die Anwendung einer BSC im Unternehmen soll eine Verbindung zwischen Strategieentwicklung und operativer Strategieumsetzung schaffen (Kaplan & Norton, 1996a, S. 75). Die starke einseitige Fixierung auf vergangenheitsorientierte Finanzkennzahlen vieler Kennzahlensysteme, führt zu einer Überbewertung monetärer Kennzahlen und hat oftmals keinen Bezug zu der Erreichung langfristig gesetzter Ziele eines Unternehmens (ebenda). Des Weiteren ist die Überführung einer Unternehmensstrategie in konkrete Ziele in der Praxis oftmals problematisch (Horváth & Partners, 2007, S. 44). Angesichts der starken Veränderungen im Unternehmensumfeld ist eine Fortschreibung vergangener Werte nicht geeignet, um langfristig erfolgreich zu wirtschaften (Pracht & Bachert, 2014, S. 17).

Grundlage einer guten Strategie sind nach Porter (1996) die operativen Tätigkeiten, die von Mitarbeitern aller Stufen ausgeführt werden (S. 64). Dementsprechend ist es unabdingbar, dass sich Mitarbeiter unternehmensweit der übergeordneten Unternehmensstrategie bewusst sind, um sich zielorientiert zu verhalten und Entscheidungen in Hinblick auf deren strategische Auswirkungen zu treffen (ebenda, S. 77). Eine gut gewählte Strategie scheitert, wenn sie nicht im ganzen Unternehmen kommuniziert wird (Horváth & Partners, 2007, S. 20). Die operative Umsetzung einer Strategie gestaltet sich in der Praxis oft schwierig, da Strategien sehr zukunftsgerichtet formuliert sind und i.d.R keine konkreten Handlungsanregungen von Mitarbeitern abgeleitet werden können (Pracht & Bachert, 2014, S. 23).

Um diese Problematik zu lösen, ist der Ausgangspunkt der Entwicklung einer BSC die Mission („*Warum existieren wir?*“) und die Vision („*Wo wollen wir hin?*“) eines Unternehmens (Kaplan & Norton, 2001a, S. 90). Mission und Vision sind als Orientierung für externe und interne Anspruchsgruppen wichtig, von ihnen können jedoch keine konkreten Handlungsvorgaben für das tägliche Geschäft abgeleitet werden (Kaplan & Norton, 1996a, S. 75 f.). Bei der Erstellung einer BSC wird als Konsequenz in einem top-down Prozess die unternehmensspezifische Vision auf alle Perspektiven heruntergebrochen; es werden

strategisch relevante Ziele sowie die dazugehörigen Kennzahlen abgeleitet und passende Maßnahmen zur Umsetzung gebildet (Kaplan & Norton, 1996a, S. 80, 84). Die BSC stellt so sicher, dass jedes Ziel und jede Kennzahl der vier Perspektiven in Hinblick auf die übergreifende Strategie des Unternehmens ausgewählt wird (ebenda). Die Darstellung von konkreten Zielen und aussagekräftigen Kennzahlen bewirkt dann, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens greifbare Zielvorstellungen vor Augen haben, von denen sie für sich selbst konkrete Handlungsvorgaben ableiten können (Kaplan & Norton, 1992, S. 79). Die BSC führt damit zu einer strategiekonformen operativen Umsetzung der Ziele (ebenda). Anhand der konkreten Zielvorgaben lassen sich außerdem Maßnahmen und strategische Projekte zur Zielerreichung ableiten sowie eine auf die Strategie angepasste Ressourcenallokation durchführen (Kaplan & Norton, 1996a, S. 76). Die BSC stellt somit sicher, dass strategische Initiativen in der operativen Budgetplanung berücksichtigt werden und die Ressourcenallokation nicht nur auf die Verbesserung kurzfristiger Gewinnziele ausgerichtet ist (Kaplan & Norton, 2001b, S. 10).

2.2.2 Darstellung von Ursache-Wirkungszusammenhängen

Der Ansatz der BSC, zusätzlich zu den finanziellen Kennzahlen nicht-monetäre Messgrößen zu verwenden, ist nicht von Grund auf neu (Kaplan & Norton, 1997, S. 28). Berichte, in denen Kunden- und Prozessqualitäts-Kennzahlen aufgeführt waren, wurden bereits zuvor in Unternehmen verwendet (ebenda). Diese Kennzahlenberichte beruhten auf dem Gedanken, Schlüsselkennzahlen checklistenartig und separat nebeneinander aufzuführen und bestehende Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen nicht zu berücksichtigen (Horváth & Kaufmann, 1998, S. 5). Die Ziele eines Unternehmens stehen jedoch untereinander in Verbindung, die Veränderung einer Kennzahl hat Einfluss auf die Entwicklung einer anderen (Horváth & Partners, 2007, S. 53). Es ist demnach nicht sinnvoll, Ziele isoliert voneinander zu betrachten, wenn ein allumfassendes Bild über Zusammenhänge der Leistungstreiber eines Unternehmens erlangt und eine erfolgreiche Steuerung der Strategie erreicht werden soll (ebenda).

Um die Zusammenhänge zwischen den strategischen Zielen aufzeigen zu können, haben Kaplan und Norton zusätzlich zu der BSC die Strategy Map entwickelt, ein Instrument, das die einzelnen Ziele der BSC in Ursache-Wirkungszusammenhänge gliedert (Kaplan & Norton, 2001a, S. 90 ff.). Die Strategy Map dient als unternehmensweiter zentraler Informations- und Kommunikationspunkt und fördert das Verständnis der Mitarbeiter für die gesamte Strategie (Kaplan & Norton, 2001a, S. 90). Kaplan und Norton (1996a) nehmen dazu an, dass eine Strategie aus vielen Hypothesen über Wirkungszusammenhänge besteht (S. 84).

Verbesserungen der operativen Leistungen sind damit direkt, oder indirekt über andere Messgrößen mit der Erreichung der übergeordneten finanziellen Ziele verbunden (Weber & Schäffer, 2000, S. 7). Die Ergebnisse der finanziellen Perspektive zeigen dementsprechend, ob die Strategieimplementierung und die Verbesserungen der Leistungstreiber positive Auswirkungen auf die bottom-line des Unternehmens hat (Kaplan & Norton, 1992, S. 77).

2.2.3 Lernen und Feedback

Viele Strategien scheitern, da nicht ausreichend geprüft wird, inwiefern ihre Umsetzungen erfolgreich verlaufen (Kaplan & Norton, 1997, S. 189). Das liegt zumeist daran, dass sich Feedback Gespräche und monatliche Reviews ausschließlich auf die Prüfung von Rechnungswesenskennzahlen im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen beschränken (ebenda). Analysen und Vergleiche dieser Art sind für die operative Budgetplanung unbedingt nötig, geben jedoch keinerlei Indikationen über die Fortschritte hinsichtlich der strategischen Zielerreichung (ebenda).

Mit der BSC ist es möglich, Strategien und deren Implementierung fortlaufend zu prüfen (Kaplan & Norton, 1996a, S. 84). Sobald die BSC mit denen ihr zugrundeliegenden Hypothesen über Wirkungszusammenhänge implementiert wird und das Reporting die Kennzahlen überwacht, lässt sich anhand der Entwicklungen erkennen, ob die Strategie in der Praxis umsetzbar ist (Kaplan & Norton, 2001b, S. 12). Abweichungen von Planwerten können ein Indikator dafür sein, dass die in der Vergangenheit festgelegte Strategie in Anbetracht neuerer Entwicklungen nicht angemessen ist, oder dass die erwarteten Wirkungszusammenhänge in der Realität nicht wie angenommen abbildbar sind (ebenda). Sollte also die Verbesserung der Leistungstreiber keine Annäherung an das Erreichen der Finanzziele eintreten, so ist dies ein Hinweis dafür, dass die geplante Umsetzung sowie die zugrundeliegenden Wirkungsketten nochmals überdacht und ggf. abgeändert werden müssen (ebenda). Während mit Reaktionen auf Änderungen in der Umwelt nach traditioneller Weise bis zum nächsten Budgetplan gewartet wird, wird die BSC zeitgleich an neue Trends angepasst, was zu einem kontinuierlichen Prozess der Strategieüberprüfung und -steuerung führt (ebenda).

Zusammenfassend lässt sich die BSC im Rahmen der strategischen Steuerung als ganzheitliches Managementsystem beschreiben, das durch Betrachtung monetärer sowie nicht-monetärer Kennzahlen eine erfolgreiche Strategieimplementierung im Unternehmen ermöglicht. Sie dient als Kommunikationsmittel und stellt sicher, dass die Unternehmensstrategie über alle Geschäftsbereiche hinweg verstanden und im operativen

Geschäft erfolgreich umgesetzt wird. Die kontinuierliche Überprüfung erfolgsrelevanter Kennzahlen und der zugrundeliegenden Wirkungszusammenhänge ermöglicht es, die Eignung der Strategie hinsichtlich Veränderungen am Markt laufend zu prüfen und gegebenenfalls an neue Entwicklungen anzupassen.

3 Hochschulsteuerung mit der Balanced Scorecard

3.1 Von der Bürokratie zum New Public Management

Neue Steuerungssysteme finden seit den 1990er Jahren immer öfter Anwendung im öffentlichen Sektor und an Hochschulen (Bogumil et al., 2011, S. 3). Diese Entwicklung hat ihren Ursprung im NPM (Scherer, 2002, S. 6). Der Grundgedanke des NPM ist die klare Verantwortungsabgrenzung zwischen Staat und öffentlichem Sektor und den Einfluss des Staates auf operative Entscheidungen einzuschränken (Bogumil, 1997, S. 1). Das Ziel dessen ist es, die Grundvoraussetzungen für eine effizientere Ressourcenallokation durch Gewährung von dezentraler Ressourcen- und Ergebnisverantwortung zu schaffen (ebenda) und eine ergebnisorientierte Arbeitsweise zu ermöglichen (Budäus, 1994, S. 63). Im Rahmen des NPM wird seit Beginn der 1990er Jahre weltweit die Modernisierung der Beziehung zwischen Staat und Verwaltung diskutiert und durch eine Vielzahl von Reformelementen konkretisiert (Wehrlin, 2011, S. 158).

Bis zu Beginn der 1990er Jahre unterlagen deutsche Hochschulen in ihren Entscheidungskompetenzen, vor allen Dingen in den Bereichen Finanz- und Personalpolitik, strengen staatlichen Vorgaben (Schubert, 2008, S. 13). Die Überarbeitung des Hochschulrahmengesetzes im Jahre 1998 führte dazu, dass den Bundesländern weitaus mehr Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich ihrer jeweiligen Hochschulorganisation eingeräumt wurden (Lanzendorf & Pasternack, 2009, S. 13). In Folge dessen haben die einzelnen Länder, zusätzlich zu den Reformen im Rahmen des Bologna-Prozesses (Friedrichsmeier & Wannöffel, 2010, S. 12), mit zahlreichen, am Grundsatz des NPM orientierten Reformbewegungen reagiert (Lanzendorf & Pasternack, 2009, S. 13 f.). Der angestrebte Wandel zielt auf die Erhöhung der Autonomie von Hochschulen in Personal- und Ressourcenfragen, auf eine sukzessive Abschwächung der Detailregulierung des Staates, auf die Neugestaltung des Dienstrechts sowie auf substantielle Veränderungen in der Verwaltungsorganisation ab (Lanzendorf & Pasternack, 2009, S. 17 f.; De Boer & File, 2009, 10 ff.). Veränderungen bezüglich der Leitungs- und Verwaltungsorganisation zeigen sich durch Einführung von Hochschulräten – ein Indiz für eine stärkere Außensteuerung von Hochschulen (Schimank, 2007, S. 249) -, der Etablierung neuer Leitungsfunktionen (Blümel, 2016, S. 48) sowie der Stärkung der Position des Präsidenten

(Stifteverband für die Deutsche Wissenschaft, 2011, S. 32). Die Änderungen, die durch den Leitgedanken des NPM in Kraft getreten sind beziehen sich somit hauptsächlich auf den Finanz- und Personalbereich sowie auf die Organisationsentwicklung von Hochschulen (Lange & Schimank, 2007, 524 ff., zitiert nach Blümel et al., 2011, S. 105). Der sukzessive Abbau von staatlicher Detailregulierung und die Einführung wettbewerbsorientierter Steuerungsverfahren verdeutlicht die Neugestaltung der Governance-Strukturen und die neue leistungsorientierte Ausrichtung im Hochschulwesen (Ziegele, 2005, zitiert nach Blümel et al., 2011, S. S. 109). Der Einfluss des Staates beschränkt sich weitestgehend auf Rahmenkompetenzen, indem er strategische Globalziele setzt, während die Hochschulen die operative Umsetzung dieser Ziele verantworten (Budäus, 2008, S. 173; Nickel, 2009, S. 126). Ob aufgrund der Reformen von einem neuen, managementorientierten Hochschulsystem gesprochen werden kann, wird in der Literatur unterschiedlich bewertet. So bezeichnet Nickel (2009) die Entwicklungen als Schritt hin zu einer akademischen Selbstorganisation, in der Leitungskräfte wie Unternehmer agieren (S. 78). Bogumil et al. (2011) argumentiert, dass die staatlichen Regulierungen in vielen Bundesländern durch Genehmigungsvorbehalte der Ministerien noch zu stark verankert sind, um von einem unternehmerischen Hochschulmanagement zu sprechen (S. 19). Auch die erhöhte Autonomie im Personalbereich führt durch Einschränkungen seitens der Länder nicht immer zu mehr Planungsfreiheit, da die Personalplanung von Hochschulen noch immer durch die Bereit- oder Nichtbereitstellung von Zuschüssen stark eingeschränkt ist (Einig, 2001, S. 413; Stifteverband für die Deutsche Wissenschaft, 2008, S. 106). Eine deutschlandweite Einschätzung gestaltet sich in Hinblick auf die Vielzahl der Regelungen der Bundesländer als schwierig (Bogumil et al., 2011, S. 19). Festzuhalten ist jedoch, dass die Entscheidungskompetenzen von Hochschulen ausgeweitet wurden und die Detailsteuerung von Ministerien rückgängig ist (ebenda, S. 26).

3.2 Aktuelle Herausforderungen für Hochschulen

Das Umfeld von Hochschulen ist geprägt von den kontinuierlich anhaltenden Veränderungsprozessen und den vielschichtigen Reformen im Rahmen des NPM und des Bologna-Prozesses (Marettek & Barna, 2010, S. 3). Im Zuge dieser Entwicklungen befinden sich Hochschulen in intensivem Wettbewerb zueinander (Jaeger et al., 2005, S. 3), was nicht zuletzt auf die fortschreitende Dezentralisierung (Stifteverband für die Deutsche Wissenschaft, 2008, S. 8) und auf die Umstrukturierung der akademischen Ausbildung aufgrund der Bologna Reformen zurückzuführen ist (Clermont et al., 2012, S. 66). Durch die Ausweitung von Organisations-, Personal- und Finanzautonomie steigen die Erwartungen an Hochschulen, ihre

Leistung stetig zu verbessern und effizienter als zu Zeiten der staatlichen Detailregulierung zu agieren (Stifteverband für die Deutsche Wissenschaft, 2008, S. 8; Nickel, 2009, S. 66). Gleichzeitig fehlt es jedoch an einer den ansteigenden Leistungserwartungen angemessenen Erhöhung der Grundfinanzierung, welche nicht durch den Anstieg von Drittmitteln² substituiert werden kann (Arnold, 2013, S. 5; Vogt, 2014).

An Hochschulen werden Instrumente wie die leistungsorientierte Mittelvergabe eingesetzt um wettbewerbliche Anreize und leistungsfördernde Effekte zu schaffen (Jaeger, 2008, S. 38). Häufig werden zusätzlich zu dieser Finanzierungsart Zielvereinbarungen³ als neues Steuerungsinstrument zwischen Bundesland und Hochschule getroffen (Stifteverband für die Deutsche Wissenschaft, 2008, S. 39). Aufgabenerfüllung, Zielerreichung sowie hohe Leistung werden in deren Rahmen finanziell honoriert (Jaeger et al., 2005, S. 3). Die Zielvereinbarungen sollen dabei als outcome-orientiertes Steuerungsverfahren zwischen Staat und Hochschule zur konkreten Festlegung von Aufgaben und Leistungen, die Hochschulen zu erbringen haben, dienen und Maßstäbe zur Leistungsmessung setzen (Müller-Böling & Schreiterer, 1999, S. 15). Neben den Zielvereinbarungen auf Staat-Hochschul-Ebene haben sich auch hochschulinterne Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten oder Fachbereichen etabliert (Nickel, 2009, S. 132), um zu sichern, dass die mit dem Staat getroffenen Zielvereinbarungen auch umgesetzt werden (ebenda, S. 134).

Der Wandel von einer Input- zur Outcome⁴-Steuerung führt dazu, dass die Finanzierung von Hochschulen in hohem Maße von Qualität und Quantität der erzielten Leistungen abhängt (Nickel, 2009, S. 66). Da es im Rahmen dessen nötig ist, die Leistungen von Hochschulen hinsichtlich der Erreichung der vorgegeben Qualitäts- und Quantitätsziele zu messen, müssen geeignete Systeme zur Überprüfung dessen etabliert werden (ebenda). Die Hochschulen sehen sich somit mit neuen leistungs- und zielorientierten Rechenschaftspflichten konfrontiert (Sandberg, 2003, S. 36), um die Leistungsfähigkeit ihrer Organisation transparent darzustellen und die Verwendung der bereitgestellten finanziellen Mittel darzulegen (Nickel, 2009, S. 134). Erschwerend kommt hinzu, dass die erhöhte Autonomie von Hochschulen, die durch die

² „Drittmittel sind solche Mittel, die zur Förderung von Forschung und Entwicklung sowie des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Lehre zusätzlich zum regulären Hochschulhaushalt (Grundausstattung) von öffentlichen oder privaten Stellen eingeworben werden.“ (Statistisches Bundesamt, 2012, S. 8).

³ Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument wurden zu Beginn des 20. Jahrhunderts in nahezu allen Landeshochschulgesetzen verankert (Müller & Ziegele, 2003, S. 3). Der Handlungsspielraum der im Rahmen dieser gewährt wird, ist je nach Bundesland unterschiedlich ausgeprägt (Sandberg, 2003, S. 38).

⁴ Inputorientierung heißt, dass Planung und Steuerung auf der Zuteilung von Ressourcen und den institutionellen Rahmenbedingungen basiert (Woll, 2011, S. 24). Die outcomeorientierte Steuerung betrachtet hingegen Wirkung und Nutzenstiftung konkreter Leistungen (Rassenhövel, 2010, S. 13, 84).

Ausweitung von Entscheidungskompetenzen durch die Einführung von Globalhaushalten im Zusammenspiel mit Zielvereinbarungen entstehen sollte, durch den großen Anteil langfristig gebundener Gelder stark eingeschränkt und der eigenverantwortliche Verteilungsspielraum von Ressourcen gering ist (Müller-Böling & Schreiterer, 1999, S. 15).

Der stärkere Wettbewerb zwischen Hochschulen lässt sich ebenfalls an Programmen wie der Exzellenzinitiative, dem steigenden Einfluss von Hochschul-Rankings (Küpper, 2009, S. 6) und dem starken Anstieg der Drittmittelvergabe erkennen (Stifteverband für die Deutsche Wissenschaft, 2012, S. 3). Die Vergabe von Drittmitteln wird währenddessen kontrovers diskutiert, in der Literatur wird vor allen Dingen die Gefahr von Fehlanreizen thematisiert sowie der kritisch zu bewertende Einfluss des Geldgebers auf Forschungsrichtung und Forschungsergebnis (Woll, 2011, S. 49; Arnold, 2013, S. 5; Dilger, 2014, S. 5). Die Internationalisierungsmaßnahmen der Bologna Reformen zur Einführung einer europaweit vergleichbaren akademischen Ausbildung (HRK, HMK, 2005, S. 3) intensivieren gleichzeitig die Outcomeorientierung und erhöhen die Leistungsanforderungen an Hochschulen. So sollen Bachelor-Studierende *unter anderem* wissenschaftliche Fachkompetenz, Methodenkompetenz und eine breite berufsfeldbezogene Kompetenz erlangen, zusätzlich Problemlösungsfähigkeiten besitzen, studienbezogene Auslandserfahrung gesammelt und relevante Praktika absolviert haben (BMBF, o.J., S. 19, 43, 45).

Die Beurteilung von Forschungsleistungen basiert heutzutage stark auf deren Bezug zu gesellschaftlichen Fragestellungen und der Abstimmung mit anwendungsnahen politischen und wirtschaftlichen Kontexten (Lengwiler, 2010, S. 20). Die Relevanz der durchgeführten Forschungsprojekte und die Frage der „Nützlichkeitsorientierung“ muss von Hochschulen stärker begründet werden (Woll, 2011, S. 20; Geißler, 2016, S. 173). Die Offenlegung von Forschungsleistungen ist zum einen als Nachweis der Aufgabenerfüllung für externe Anspruchsgruppen nötig, da Hochschulen die Verwendung öffentlicher Mittel gegenüber den Ministerien, der Öffentlichkeit sowie der Konkurrenz legitimieren müssen (Woll, 2011, S. 22), gerade im Angesicht der steigenden Relevanz von Transparenz und effizienter Mittelverteilung (s. Kapitel 3.1). Hochschulintern spielt die Leistungsmessung von Forschungsaktivitäten unter anderem eine Rolle bei der Ressourcenallokation, der leistungsbezogenen Besoldung von Professoren (s.o.), sowie bei der Entscheidungsunterstützung für potenzielle neue Lehrkräfte, Studierende und andere Anspruchsgruppen wie Unternehmen und Kooperationspartner (Woll, 2011, S. 22) (s. Anhang 1).

Während die Anforderungen steigen, liegt der Anteil der Hochschulausgaben gemessen am BIP Deutschlands unter dem Durchschnittswert der OECD-Staaten (HRK, 2011). Gleichzeitig verstärken die Veränderungen der Finanzstruktur von Hochschulen die anhaltende Unterfinanzierung (ebenda). Die Höhe der Grundmittel, die Hochschulen von den Ländern zur Verfügung gestellt bekommen, ist im Zeitraum 1995 – 2008 real gesunken, während der Anteil der Drittmittel im selben Zeitraum von 11 auf 20 Prozent der Hochschulausgaben gestiegen ist (ebenda). Da es weniger Drittmittel zur Verbesserung der Lehrqualität als zur Forschungsförderung gibt, ist der Bereich besonders von der Stagnation der Grundfinanzierung betroffen (Marquardt, 2011, S. 2). Dies erweist sich besonders aufgrund der erhöhten Leistungsanforderungen an die Lehre durch den Bologna-Prozess als problematisch (ebenda).

Die Verschärfung des nationalen und internationalen Wettbewerbs (Wehrlin, 2011, S. 11) um Ressourcen, Studierende, Fachpersonal sowie Reputation in Forschung und Lehre (Dilger et al., 2013, S. 1) und die wachsenden Rechenschaftspflichten stellen Hochschulen vor die Herausforderung eine effiziente Steuerungsmöglichkeit zu etablieren (Stifteverband für die Deutsche Wissenschaft, 2011, S. 39). Hochschulen muss es gelingen, zahlreiche neue managementorientierten Aufgaben zu bewältigen (Wehrlin, 2011, S. 12). Die umfassenden politischen Einschränkungen und die reale Abnahme der Grundfinanzierung (s.o.) verhindern zugleich eine langfristige Planungssicherheit.

3.3 Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard an Hochschulen

In der Privatwirtschaft ist der Einsatz kennzahlenbasierter Steuerungssysteme längst Normalität, um den Erfolg wirtschaftlichen Handelns zu messen (Horváth & Partners, 2007, S. 381). Im öffentlichen Sektor ist die Anwendung von Kennzahlen zur zielorientierten Steuerung nicht vergleichbar verankert (ebenda). Wie in Kapitel 3.1 und 3.2 erläutert, sehen sich jedoch vermehrt mit ähnlichen Fragestellungen wie profitorientierte Unternehmen konfrontiert. Kaplan und Norton thematisierten bereits 2001a die Anwendungsmöglichkeit der BSC für Non-Profit-Organisationen und Einrichtungen des öffentlichen Sektors (S. 97). Dass die Einführung einer BSC an Hochschulen als Instrument der strategischen Steuerung inzwischen umfassend diskutiert wird, zeigt sich an den Arbeiten, die sich konzeptionell, theoretisch und/oder empirisch mit dem Themenbereich auseinandersetzen (Kohlstock, 2009, S. 22).

Horváth & Partners (2007) thematisieren die Möglichkeit, Strategien durch den Einsatz der BSC auch im öffentlichen Bereich gezielter umzusetzen (S. 380). Obwohl Ziele, anders als in profitorientierten Unternehmen, zum Teil extern vorgegeben werden, liegt es in der Hand von

Hochschulen, Zielvereinbarungen zu Leistungs- und Ressourcenzielen entsprechend zu erfüllen (s. Kapitel 3.2). Laut Sandberg (2002) befassen sich Hochschulen zwar mit der Aufstellung und Auswertung von Kennzahlen, es gibt jedoch Defizite hinsichtlich deren ziel- und strategieorientierten Einsatzes (S. 450). Die von Zielvereinbarungen abgeleiteten Kennzahlen besitzen oftmals nicht die gewünschte Aussagekraft bezüglich des Zielerreichungsgrades (Westerheijden, 2004, S. 199). Die BSC, in deren Rahmen Kennzahlen in einem top-down Prozess anhand der Strategie abgeleitet werden (s. Kapitel 2.2.1), könnte somit eine zielgerichtete Umsetzung der Strategie, an der es bislang fehlt, begünstigen.

Die Fortschreibung vergangener Werte zur Ressourcenallokation ist für eine zukunftsorientierte Planung nicht geeignet (Schultz, 2006, S. 15). Im Angesicht der Effizienzsteigerung (s. Kapitel 3.1), ist es unabdingbar, dass Ressourcen strategieorientiert eingesetzt werden (Stifteverband für die Deutsche Wissenschaft, 2008, S. 60). Hochschulen sind jedoch an kameralistische Systeme der Ressourcenzuweisung gewöhnt, es fehlt an geeigneten Instrumentarien, um flexibel und bedarfsgerecht zugewiesene Mittel verteilen zu können (Einig, 2001, S. 413). Wie in Kapitel 2.2.1 erläutert, lässt sich anhand der BSC durch die Ableitung strategisch relevanter Maßnahmen, eine Schnittstelle zwischen Strategie und operativer Budgetierung schaffen. Die BSC kann demnach dazu dienen, eine effiziente Ressourcenallokation durchzuführen (Al-Hosaini & Sofian, 2015, S. 33).

Die BSC kann weiterhin als ein hochschulweiter zentraler Kommunikations- und Informationspunkt fungieren (s. Kapitel 2.2.2). Sollte eine Strategie nicht hochschulweit kommuniziert werden, besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter nicht strategiekonform agieren (Donoghue & Kennerly, 2008, S. 3; Berthold, 2011, S. 9). Besonders für Professoren, die einen hohen individuellen Spielraum bei der Gestaltung von Lehrveranstaltungen haben (Berthold, 2011, S. 23), ist eine einheitliche, strategieorientierte Verhaltensweise wichtig. Die BSC als Kommunikationsmittel könnte die Möglichkeit bieten, Professoren einheitlich auf strategische Kernthemen und gemeinsame strategische Ziele auszurichten und so eine stringente Zielverfolgung zu ermöglichen.

Nach Rübken (2003) ist die BSC für Hochschulen durch den Einsatz der Leistungsindikatoren für Lern- und Feedback zwecke und durch ihre Motivationsfunktion von Nutzen (S. 118). Auch Nickel (2009) sieht die BSC als Möglichkeit, Hochschulen in lernende Organisationen durch Feedbackschleifen zu verwandeln (S. 82). Dadurch, dass Kennzahlen und strategische Ziele durch Wirkungsketten miteinander verbunden sind, können Verbesserungen in Teilbereichen direkt auf die übergeordneten Ziel bezogene werden (s. Kapitel 2.2.3) und die Herausforderung,

dass es angesichts der steigenden Anforderungen an Systemen zur Leistungsmessung fehlt, die Hochschulen dazu befähigen, flexibler auf Veränderungen zu reagieren (Al-Hosaini, Sofian, 2015, S. 30), kann angemessen bewältigt werden.

3.4 Modifikation des Aufbaus der Balanced Scorecard

Das Konzept der BSC nach Kaplan und Norton ist nicht in seiner ursprünglichen Form auf Hochschulen übertragbar, da Unternehmen der Privatwirtschaft darauf ausgerichtet sind ihren Erfolg durch das Erreichen finanzieller Ziele zu definieren (Kaplan & Norton, 2001a, S. 98). Der Fokus der BSC liegt dementsprechend auf der Erreichung der Formalziele (Berens et al., 2001, S. 285). Für Hochschulen gilt diesbezüglich das gleiche wie für NPOs, sie bewerten ihre Leistungen nicht vornehmlich anhand finanzieller Kennzahlen, sondern erachten die Erreichung von Sachzielen als vorrangig (Ruben, 1999, S. 3; Eichhorn, 2001, S. 45). Dabei erschwert die Heterogenität der Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen (s. Anhang 2) eine eindeutige, übergeordnete Zielsetzung (Kappler et al., 1999, S. 626, 629). Zahlreiche Personen und Institutionen benötigen unterschiedliche Informationen bezüglich der Leistungen von Hochschulen (Rassenhövel, 2010, S. 29). Als Konsequenz ist es für Hochschulen schwierig, stringente und kongruente Ziele, die zudem operationalisierbar sind, aufzustellen (Müller-Böling & Schreiterer, 1999, S. 12; Kappler et al., 1999, S. 629) und die Auswahl einer eindeutigen, übergeordneten Zielperspektive ist komplexer als für Unternehmen.

Es findet sich in der Literatur eine große Bandbreite an Gestaltungsvorschlägen bezüglich des Aufbaus (Al-Hosaini & Sofian, 2015, S. 31 f.). Deutlich wird, dass es, wie von Kaplan und Norton 2001 vorgeschlagen, sinnvoll ist, nicht die finanziellen Perspektive als oberste Zielperspektive festzulegen (ebenda, S. 30). Stattdessen wird für Hochschulen vermehrt die Kundenperspektive als oberste Zielperspektive vorgeschlagen, in der die Ansprüche verschiedener Anspruchsgruppen in übergreifenden Sachzielen verdichtet werden (Ruf, 2008, S. 7; Jäger, 2009, S. 14). In manchen Arbeiten wird zusätzlich die Mission oder der Leistungsauftrag einer Hochschule als oberste Perspektive für die BSC vorgeschlagen (Kaplan & Norton, 2001a, S. 98; Kohlstock, 2009, S. 25).

3.5 Umsetzung der Balanced Scorecard an der Fachhochschule Köln

3.5.1 Einführung

In diesem Kapitel soll die Anwendung einer BSC im Hochschulbereich beispielhaft anhand der Umsetzung der FH Köln vorgestellt und kritisch hinterfragt werden⁵. Hierzu werden einzelne Elemente der BSC aufgeführt und diskutiert. Ziel ist es, anhand des Beispiels der FH Köln Schwachstellen hinsichtlich des Aufbaus und der Umsetzung einer BSC an einer Hochschule sowie mögliche Ansätze für eine erfolgreiche Entwicklung der BSC für die HAW zu identifizieren. Die BSC der FH Köln umfasst vier Perspektiven, für die einzelnen Perspektiven wurden strategische Ziele festgelegt und durch Indikatoren operationalisiert.

3.5.2 Ressourcenperspektive

Im Folgenden soll das erste Ziel der Ressourcenperspektive betrachtet werden. In Anbetracht der andauernden Ressourcenknappheit (s. Kapitel 3.2) ist es für Hochschulen von hoher strategischer Relevanz eine angemessene Finanzausstattung garantieren zu können. Dementsprechend gewinnt zum einen die Effizienzsteigerung bei der Ressourcenallokation sowie die zur Grundfinanzierung komplementäre Eigenfinanzierung durch Drittmittel an Relevanz (s. Kapitel 3.2). Laut der FH Köln kann durch das Einwerben von Drittmitteln für Lehre und Studium nicht nur eine aufgabengerechte Finanzausstattung garantiert, sondern auch die Qualitätsentwicklung vorangetrieben werden (FH Köln, o.J., S. 7).

Ressourcen	
Ziel	Indikator
3.1 Sie sorgt für eine aufgabengerechte Finanzausstattung in Lehre und Studium	<ul style="list-style-type: none">• Anteilsquote zweckgebunden für Studium und Lehre eingeworbener Drittmittel am hierfür zur Verfügung stehenden Gesamtbudget der Fachhochschule Köln

Tabelle 1: Strategisches Ziel 3.1 der Ressourcenperspektive der FH Köln

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FH Köln, o.J., S. 8

Drittmittel betreffen i.d.R. Forschungsprojekte und gelten grundsätzlich als Aushängeschild sowie als Leistungsindikator für Forschung und Entwicklung (Stiftesverband für die Deutsche Wissenschaft, 2012, S. 27). Die wenigen Drittmittel, die für die Lehre vergeben werden, haben auf die Verbesserung der Lehrqualität einen verschwindend geringen Einfluss (ebenda). Das vom Bund und den Ländern im Jahre 2010 beschlossene wettbewerbliche Programm „Qualitätspaket Lehre“, das auf bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre abzielt (BMBF, 2010, Nr. 164, S. 3621), änderte beispielsweise nicht, dass Lehre und

⁵ Basis dieses Kapitels ist die Ausarbeitung der FH Köln zum Thema Academic Balanced Scorecard: https://www.verwaltung.th-koeln.de/imperia/md/content/referat4/team4_1/asc_langfassung.pdf

Studienbetreuung hauptsächlich aus Einnahmen der Grundfinanzierung bezahlt werden müssen (Stifteverband der Deutschen Wissenschaft 2012, S. 27). Die durch das Programm zusätzlichen finanziellen Mittel werden hauptsächlich dazu genutzt, die bestehenden Defizite in der Grundfinanzierung ausgleichen zu können (Dzwonnek, 2014, S. 2; Fischer, 2015, S. 2).

Die FH Köln hat hier ein wichtiges strategisches Ziel identifiziert. Hochschulen müssen in Hinblick auf die unzureichende Grundfinanzierung eigenverantwortlich aktiv werden. Der Ansatz der FH Köln, die Situation durch die Einwerbung von Drittmitteln für die Lehre zu verbessern, ist grundsätzlich sinnvoll. Die Trennung zwischen Drittmitteln der Lehre und der Forschung ist als positiv hervorzuheben, da hierdurch ein klarer Fokus auf Lehre und Studium gelegt und kommuniziert wird. Eine aufgabengerechte Finanzausstattung ist jedoch nicht alleine durch Bemühungen zur Einwerbung von Drittmitteln zu erreichen, da diese aufgrund der bestehenden Defizite in der Grundfinanzierung eher schadenbegrenzend wirken (s.o.). Eine Erhöhung der Grundfinanzierung liegt jedoch im Verantwortungsbereich des Bundeslands und kann nicht aktiv von Hochschulen beeinflusst werden, ist aber als zentrale Problematik, mit der sich Hochschulen deutschlandweit auseinandersetzen müssen, festzuhalten.

3.5.3 Potenzialperspektive

Die FH Köln führt zur Operationalisierung des Ziels 2.1 der Potenzialperspektive ausschließlich Teilnahmequoten an Weiterbildungsprogrammen auf (s. Tabelle 2).

Potenziale	
Ziel	Indikator
2.1 Die Fachhochschule Köln sichert ihre Zukunftsfähigkeit durch die fortlaufende Weiterqualifizierung ihres wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Personals	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahmequote von Professorinnen und Professoren sowie Lehrkräften für besondere Aufgaben an einem Lehrenden-Coaching oder weiteren hochschuldidaktischen Qualifizierungsmaßnahmen • Teilnahmequote am hochschuldidaktischen Qualifizierungsprogramm für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • Teilnahmequote am Tutorenqualifizierungsprogramm des ZaQwW • Teilnahmequote an bedarfsgerechter Weiterbildung

*Tabelle 2: Strategisches Ziel 2.1 der Potenzialperspektive der FH Köln
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FH Köln, o.J., S. 6*

Diese Betrachtung lässt keine Rückschlüsse darüber zu, ob die Programme tatsächlich dazu beigetragen haben, dass Mitarbeiter auf Basis dessen neue Aufgaben bewältigen und die Lehrqualität dementsprechend steigern können. Die aufgeführten Indikatoren der FH Köln sind zu einseitig gewählt und lassen durch die alleinige Betrachtung von Teilnahmequoten keine adäquate Bewertung hinsichtlich der Erreichung des strategischen Ziels zu. Die

Teilnahmequoten als Kennzahlen dienen eher als erster Anhaltspunkt, führen jedoch aufgrund ihrer mangelnden Aussagekraft dazu, dass das strategische Ziel nicht sinnvoll operationalisiert wird. Es fehlt hier vor allen Dingen an zusätzlichen Kennzahlen, die die Wirkung – also den Outcome – des Einsatzes von Weiterbildungsmaßnahmen und Coachings darstellen.

3.5.4 Prozessperspektive

Die strategischen Ziele und die Indikatoren der Prozessperspektive der FH Köln befassen sich hauptsächlich mit der Zufriedenheit verschiedener Hochschulmitglieder mit den bestehenden Prozessabläufen und dem Servicebereich. Die ausgewählten Indikatoren des hier vorgestellten strategischen Ziels 4.1 (s. Tabelle 3) bieten durch die Befragung von Mitarbeitern, Studierenden und Lehrenden ein umfassendes Bild hinsichtlich der subjektiven Meinung über die Funktionalität von Prozessen und Strukturen für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen.

Prozesse	
Ziel	Indikator
4.1 Das Alltagshandeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird von ihrer sich kontinuierlich weiterentwickelnden Qualitäts- und Servicekultur bestimmt	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • Zufriedenheit der Studierenden mit publikumsintensiven Teilen der Verwaltung und zentralen Einrichtungen • Zufriedenheit der Lehrenden mit den Dienstleistungen der Zentralverwaltung und der zentralen Einrichtungen

*Tabelle 3: Strategisches Ziel 4.1 der Prozessperspektive der FH Köln
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FH Köln, o.J., S. 10*

Die Funktionalität und Leistungsfähigkeit der hochschulweiten Prozesse anhand der Wirkung auf verschiedene Anspruchsgruppen zu messen, zeigt, dass die FH Köln hier einen wichtigen Schritt in Richtung Outcomeorientierung macht. Allerdings lässt sich anhand der Indikatoren ein ausschließlich von subjektiven Meinungen geprägtes Bild erstellen. Die Wahl solcher Indikatoren ist zwar grundsätzlich positiv, es fehlt an dieser Stelle jedoch an konkreten Messwerten, gerade in Hinblick auf die Ableitung geeigneter Maßnahmen zur Umsetzung des Ziels. Dass ausschließlich diese Indikatoren gewählt wurden, könnte daran liegen, dass das Ziel an sich sehr allgemein formuliert ist. Es thematisiert zwar einen relevanten Punkt, es lässt sich jedoch augenscheinlich nicht genau bestimmen, was eigentlich mit „Qualitäts- und Servicekultur“ gemeint ist. Dies verdeutlicht, dass die strategischen Ziele innerhalb der BSC klar und eindeutig formuliert sein müssen, um sie sinnvoll operationalisieren zu können. Die Ableitung der Ziele von Vision und Leitbild soll hauptsächlich dazu dienen, dass diese in möglichst konkreten Aussagen kommuniziert werden können (s. Kapitel 2.2.1). Eine pauschale Formulierung der Ziele ist also nicht im Sinne der BSC.

3.5.5 Kundenperspektive

Die Wahl quantitativer Indikatoren zur Leistungsmessung von Hochschulen wird in der Literatur kritisch diskutiert (Westerheijden, 2004, S. 202; Nickel, 2009, S. 146). Ruben thematisiert bereits im Jahre 1999 das Problem, dass Hochschulen zur Bewertung ihrer akademischen Leistungen dazu neigen, Kennzahlen zu wählen, die leicht zu messen sind, jedoch wenig Aussagekraft haben (S. 3). Ganz im Sinne von „*What you measure is what you get*“ (Kaplan & Norton, 1992, S. 71), lässt sich so ohne Probleme ein Wert bestimmen. Die Aussagekraft in Bezug auf das übergeordnete Ziel ist jedoch gering. Die Schwierigkeit, Ziele sinnvoll zu operationalisieren, resultiert aus der Sachzielorientierung von Hochschulen (Westerheijden, 2004, S. 202).

Die Problematik spiegelt sich in der Wahl der Indikatoren der FH Köln wieder (s. Tabelle 4). Die fachhochschulweite Annahmequote und die HZB-Note sind leicht zu messen, ihre Aussagekraft bezieht sich jedoch ausschließlich auf den Leistungsstand des Studierenden zu Beginn des Studiums. In diesem Fall spiegeln die Indikatoren nicht wieder, ob die FH Köln ihr strategisches Ziel erreichen konnte. Die Outcomeorientierung, die heutzutage an Relevanz gewinnt (s. Kapitel 3.1), wird zwar bei der Formulierung des strategischen Ziels beachtet, durch die ersten beiden Indikatoren jedoch nicht angemessen operationalisiert.

Kunden	
Ziel	Ausgewählte Indikatoren
1.1 Die Fachhochschule Köln bietet eine attraktive, zukunftsfähige akademische Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none">• Fachhochschulweite Annahmequote für Studienplätze• Note Hochschulzugangsberechtigung bei Studienanfängern• Ausbildungs- und Positionsadäquatheit der beruflichen Integration laut Absolventenbefragung

Tabelle 4: Strategisches Ziel 1.1 und ausgewählte Indikatoren der Kundenperspektive der FH Köln
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FH Köln, o.J., S. 4

Die Aussagekraft der Indikatoren ist ebenfalls in Bezug auf die Attraktivität der Hochschule begrenzt. Hohe Bewerberzahlen und hohe durchschnittliche HZB-Noten der Bewerber sind nicht zwingend ein Zeichen für Attraktivität. In Deutschland gibt es so viele Studierende wie nie (Statistisches Bundesamt, 2016, S. 6). Die Studienberechtigungsquote ist in den Jahren 2004 bis 2014 um 11 Prozent gestiegen (ebenda, S. 9). Das liegt vor allen Dingen an der Verkürzung der Schulzeit an Gymnasien deutscher Bundesländer⁶ in den Jahren 2007 bis 2014 (ebenda, S.

⁶ Einführung von G8-Gymnasien in Sachsen-Anhalt ab 2007, in Mecklenburg-Vorpommern ab 2008, im Saarland ab 2009, in Hamburg ab 2010, in Bayern und Niedersachsen ab 2011, in Baden-Württemberg, Berlin, Brandenburg und Bremen ab 2012 und in Nordrhein-Westfalen ab 2013 sowie über die Jahre 2012 bis 2014 in Hessen (Statistisches Bundesamt, 2016, S. 9).

9). Hohe Bewerberzahlen sind also zu großen Teilen auf den Anstieg der Studienberechtigtenquote zurückzuführen (s. Anhang 3) und somit anteilig dem Trend zur gymnasialen Schulform sowie bildungspolitischen Entscheidungen geschuldet. Für angehende Studierende sind außerdem diverse Faktoren, wie der Standortfaktor und andere persönliche Präferenzen, bei der Wahl der Hochschule relevant.

Eine hohe Anzahl an Bewerbungen und eine hohe durchschnittliche HZB-Note der angenommen Studierenden lässt also wenig Rückschlüsse auf die Qualität der akademischen Qualifizierung der FH Köln zu. Die Wahl dieser Indikatoren entspricht außerdem nicht dem Gedanken von Kaplan und Norton, dass Kennzahlen eine Orientierungsfunktion für Mitarbeiter aller Stufen besitzen sollen. Die Indikatoren sollen von Mitarbeitern beeinflussbar sein und zukünftige Entscheidungen zielorientiert ausrichten (Geiger & Aschenbrücker, 2014, S. 343). Anhand dieser Indikatoren lassen sich jedoch keine eindeutigen Handlungsableitungen für wissenschaftliches und/oder nichtwissenschaftliches Personal erkennen.

Mit dem Indikator „Ausbildungs- und Positionsadäquatheit der beruflichen Integration“ (s. Tabelle 4) verfolgt die FH Köln einen outcome-orientierten Ansatz. Dieser berücksichtigt, dass eine zukunftsfähige Ausbildung vor allen Dingen bedeutet, dass sich Absolventen eines Studienganges erfolgreich am Arbeitsmarkt behaupten können. Es lässt sich noch anmerken, dass zum Zweck einer allumfassenden, nicht ausschließlich internen Betrachtung der beruflichen Kompetenzen von Absolventen, die externe Meinung des Arbeitgebers separat als Indikator aufgeführt werden sollte (vgl. Ruben, 1999, S. 5).

Bei der Operationalisierung des strategischen Ziels 1.2 lässt sich eine ähnliche Problematik hinsichtlich der Wahl der Indikatoren erkennen (s. Tabelle 5).

Kunden	
Ziel	Ausgewählte Indikatoren
1.2 Sie ermöglicht den Studierenden, ihr Potenzial zu entfalten und zu entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Abbruchquote bezogen auf die gesamte Fachhochschule • Anteil der dritten Versuche an allen Prüfungsversuchen

*Tabelle 5: Strategisches Ziel 1.2 und ausgewählte Indikatoren der Kundenperspektive der FH Köln
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FH Köln, o.J., S. 4*

Die Indikatoren sind hier vor allen Dingen aufgrund der Gefahr, falsche Anreize auszulösen, zu kritisieren. Die Kommunikationsfunktion der BSC soll dazu führen, dass Mitarbeiter die Strategie in ihrem Entscheidungsprozess berücksichtigen und ihr Handeln auf die Erreichung der strategischen Ziele auszurichten (s. Kapitel 2.2.1). Die Wahl dieser Indikatoren birgt jedoch die Gefahr dysfunktionalen Verhaltens. Anhand dieser Indikatoren wird Professoren vermittelt,

dass sie, um eine Verbesserung der Zielerreichung bewirken zu können, ggf. Studierende nicht immer angemessen bewerten sollten. Ein solches Verhalten kann jedoch keinesfalls zielführend sein, es besteht hier eine starke Diskrepanz zwischen Ziel und Indikatoren.

Die Maßnahmen, die die FH Köln zur Verbesserung dieser Kennzahlen aufführt, drehen sich hauptsächlich um die Weiterentwicklung von Lern- und Lehrkompetenzen, von Betreuungs- und Prüfungskonzepten und Diversity Projekten. Diese Maßnahmen haben eindeutig positive Auswirkungen auf das strategische Ziel, da sie die Potenzialentwicklung von Studierenden, die durch verschiedenste Gründe zeitlich oder körperlich eingeschränkt sind, unterstützen. Es fehlt hier an den geeigneten Indikatoren zur Abbildung dieser positiven Auswirkungen.

3.5.6 Schwachstellen, Stärken und Handlungsempfehlungen

Anhand der BSC der FH Köln lassen sich wichtige Erkenntnisse ableiten. Als zentrales Problem ist die mangelnde Operationalisierbarkeit von hoher Qualität in Lehre und Forschung herauszustellen. Dies sollte jedoch nicht dazu führen, dass als Konsequenz Indikatoren, die wenig bis keine Aussagekraft hinsichtlich der Zielerreichung haben, eingesetzt werden. Die FH Köln nennt jedoch fast ausschließlich traditionelle Input- oder Output-Kennzahlen dieser Art und vernachlässigt outcome-orientierte Kennzahlen. Es konnten bereits sinnvolle strategische Ziele formuliert werden, die mangelnde Verbindung zu den zugehörigen Indikatoren und die undifferenzierte Nutzung altbewährter Messgrößen führt jedoch dazu, dass die BSC keine großen Unterschiede zu normalen, bereits verwendeten Kennzahlenkatalogen aufweist. Auch die Kommunikationsfunktion der BSC leidet darunter, da für Professoren oftmals falsche Anreize signalisiert werden. Wie in Kapitel 2.2.1 ist die Umsetzung der Strategie durch die Mitarbeiter der Kernpunkt des Erfolgs. Es ist also wichtig, dass die Entscheidungen, die basierend auf den Indikatoren getroffen werden, zielführend und strategiekonform sind. Die FH Köln zeigt in diesem Aspekt einige Schwachstellen, die verbessert werden sollten. Diese Umsetzung der BSC führt nicht zu dem gewünschten Nutzen, eine strategieorientierte Ausrichtung aller Mitarbeiter zu ermöglichen und durch die Abbildung relevanter Kennzahlen geeignete Maßnahmen auf der operativen Ebene durchführen zu können.

Es konnte an manchen Stellen der Einsatz geeigneter Kennzahlen identifiziert werden. So ist durch den Indikator „Ausbildungsadäquatheit“ die Verbindung zwischen Studium und Arbeitsmarkt gegeben, was gerade für Studierende einer der wichtigsten Faktoren zur Bewertung der Qualität der Lehre sein dürfte. Die Aufführung des Indikators „Drittmittelanteil für Studium und Lehre“ ist ebenfalls ein sinnvoller Ansatz, um die Einwerbung zusätzlicher

Mittel für die Lehre als Schwerpunkt herauszustellen, gerade in Anbetracht dessen, dass für die FH Köln als Fachhochschule die Lehre eine höhere Relevanz besitzen dürfte als die Forschung. Input-Kennzahlen, wie Teilnahmequoten die im Rahmen der Potenzialperspektive aufgeführt werden, können für einzelne strategische Ziele sinnvoll genutzt werden, um die Zielerreichung zu messen. Sie müssen jedoch durch den Einsatz weiterer Indikatoren ergänzt werden, um eine höhere Aussagekraft hinsichtlich des Erfolgs zu erreichen.

Die FH Köln sollte ihre BSC durch eine Strategy Map ergänzen, da ansonsten die Zusammenhänge zwischen den Zielen schwierig herzustellen sind. Gerade für Hochschulen, deren Zielsetzung teilweise aufgrund konkurrierender und sich ausschließender Ziele schwierig zu strukturieren ist (s. Kapitel 3.3), ist eine Strategy Map von Vorteil, um die der strategischen Ausrichtung zugrundeliegende Logik abbilden und kommunizieren zu können und so das Verständnis für die Strategie bei Mitarbeitern und Leitung zu erhöhen (s. Kapitel 2.2.2).

4 Gestaltung und Evaluation der Balanced Scorecard für die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

4.1 Vorgehensweise

Auf den folgenden Seiten wird geprüft, ob sich die BSC als Instrument der strategischen Steuerung der HAW eignet. Hierzu wird eine an die individuellen Gegebenheiten der HAW angepasste BSC entwickelt. Im Laufe dessen werden Schwachpunkte und zentrale Probleme der Strategie der HAW aufgezeigt und diskutiert, inwiefern die BSC positive Effekte auf die Strategieumsetzung der HAW haben kann und wo die Grenzen ihrer Anwendbarkeit liegen.

Dieses Kapitel basiert auf dem von der HAW erstellten Strategie- und Entwicklungsplan⁷ (im Folgenden: SEP) zum Stand des 28.04.2016. Anhand des SEPs werden die Kernelemente und Aussagen aus Leitbild, Vision und Mission der HAW dargestellt, die als Ausgangspunkt für die Entwicklung der BSC dienen (s. Kapitel 2.2.1). Daraufhin werden geeignete Perspektiven aufgestellt und die strategischen Ziele der HAW strukturiert, in Verbindung mit Leitbild und Vision gebracht und in den Kontext aktueller Herausforderung gesetzt. Zur Strukturierung und zum Zwecke des Verständnisses werden die Ziele in einer Strategy Map anhand von Annahmen bezüglich ihrer Wirkungszusammenhänge zusammengefasst. Anschließend werden, basierend

⁷ Gemäß §3 (3) HmbHG stellen die Hochschulen unter Berücksichtigung der Qualitätsbewertungen nach Absatz 2 Struktur- und Entwicklungspläne auf und schreiben sie fort; sie sind dabei an die Strukturentscheidungen der staatlichen Hochschulplanung gebunden. Sofern Vereinbarungen nach §2 (3) nicht rechtzeitig zu Stande kommen, können die zu erbringenden Leistungen und die zu erreichenden Ziele durch die staatliche Hochschulplanung festgelegt werden.

auf den Zielen, Kennzahlen zur Erfassung der Leistung ausgewählt. Hierzu werden bestehende Kennzahlen der HAW vorgestellt und hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit diskutiert. Außerdem werden Kennzahlen aus der Literatur vorgestellt, die für die HAW in Frage kommen. Abschließend werden Maßnahmen zur Umsetzung aufgeführt. Das Ziel ist es, die Strategie der HAW zu strukturieren, indem strategische Leitthemen und Ziele herausgearbeitet werden, Kennzahlen diskutiert und Maßnahmen mit den strategischen Zielen verbunden werden.

4.2 Leitbild, Mission und Vision

Die HAW legt in ihrem Leitbild den Schwerpunkt auf die praxisnahe Ausrichtung der gesamten Hochschule, als Mittelpunkt werden die Studierenden und die Entwicklung ihrer Kompetenzen gesehen. Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung und Weiterentwicklung der Metropolregion Hamburg wird ebenfalls thematisiert. Die Relevanz von Forschungs- und Entwicklung als wichtiges Themengebiet wird herausgestellt, es wird jedoch deutlich, dass anwendungsorientierte Forschungsfelder im Mittelpunkt stehen. Die HAW begreift ihre praxisorientierte Ausrichtung als Kernelement ihrer Identität.

Die Mission der HAW Hamburg ist es, Studierenden wissenschaftlich begründete berufliche Handlungskompetenzen zu vermitteln (HAW, 2016, S. 7). Die akademische Ausbildung durch Lehrende, die mit ihrer Haltung, ihrem Fachwissen und ihrer didaktischen und kommunikativen Fähigkeiten den Raum hierfür schaffen, ist dabei im Fokus (ebenda, S. 11). Die Lehrenden sind dafür verantwortlich, dass die HAW ihren Bildungsauftrag vollständig erfüllen kann, sie gelten somit als wichtigste Ressource und müssen gemeinsam einem übergeordneten Leitziel folgen.

Durch die große Diversität innerhalb der HAW aufgrund verschiedener Fakultäten und Themenbereiche und den daraus resultierenden stark voneinander abweichenden Einzelinteressen der Lehrenden, ist es schwierig eine übergreifende Richtung zu definieren. Die Vision wird aufgrund dessen, wie in Kapitel 3.3.1 thematisiert, pauschal formuliert, um unternehmensweit (hier: hochschulweit) gelten zu können. Im Leitbild heißt es: „Nachhaltige Lösungen für die gesellschaftlichen Herausforderungen in Gegenwart und Zukunft entwickeln: Das ist das Ziel der HAW Hamburg.“ (HAW, 2016, S. 7). Dieses Ziel kommuniziert einen zukunfts- und lösungsorientierten Leitgedanken an alle Hochschulmitglieder, ohne konkret eine festgesetzte Richtung zu verfolgen. Es umfasst die Themenbereiche Lehre und Forschung und kann ebenfalls auf die Weiterentwicklung der Metropolregion Hamburg bezogen werden, es eignet sich somit als Vision und wird in den folgenden Kapiteln bei der Ziel- und Kennzahlenauswahl beachtet.

Durch die Formulierung von Leitbild, Mission und Vision wurden die generellen Absichten der HAW bezüglich ihrer Vorstellungen über die zukünftige Entwicklung der Hochschule dargelegt (Gladen, 2011, S. 46). Die Ableitung konkreter strategischer Ziele für jede Perspektive führt zu der Konkretisierung dieser generellen Absichten und dient als erster Schritt zur Operationalisierbarkeit (ebenda). Die Erstellung der BSC setzt eine enge Eingrenzung relevanter Ziele voraus (s. Kapitel 2.2.1), es ist somit wichtig, ausgewählte Ziele hinsichtlich ihrer Konformität zu Leitbild, Mission und Vision zu prüfen. Ziele, die als selbstverständlich gelten oder allgemeine Routineaufgaben beschreiben, sind nicht zu berücksichtigen (Ehrmann, 2007, S. 49). Beispielsweise ist das Ziel, dass die HAW eine sichere IT-Struktur gewährleistet, ein allgemeines und kein strategisches Ziel, das nicht in der BSC berücksichtigt wird.

4.3 Formulierung und Struktur der strategischen Ziele

4.3.1 Perspektivenauswahl

Die BSC der HAW umfasst die Kunden-, die Dienstleistungs-/Prozess-, die Potenzial-, und die Ressourcenperspektive. Die führende, übergeordnete Rolle übernimmt die Kundenperspektive. Die Perspektive beschreibt den Leistungsauftrag, den die Hochschule gegenüber Studierenden, der Freien und Hansestadt Hamburg, der Gesellschaft und dem Arbeitsmarkt zu erfüllen hat. Die Dienstleistungs-/Prozessperspektive bewertet die Leistungsfähigkeit der HAW, geeignete Strukturen und Prozesse zur Erreichung der Kundenziele zu implementieren. Innerhalb der Potenzialperspektive werden Ziele bezüglich der Leistungsfähigkeit von Lehrenden und anderen Mitarbeitern formuliert. Die Ressourcenperspektive zielt auf die Überprüfung der Fähigkeit der HAW, Ressourcen effizient zu verteilen und zusätzlich einzuwerben ab.

4.3.2 Ressourcenperspektive

Die finanzielle Ausstattung der HAW bildet den grundlegenden Rahmen, in dem die Hochschule agieren kann und ist somit der Ausgangspunkt, auf dem alle anderen Perspektiven aufbauen. Die damit verbundenen Schwierigkeiten, die in Kapitel 3.3 bereits thematisiert wurden, sind hierbei zu beachten. Durch die starke budgetäre Einschränkung durch die Länder⁸ haben Hochschulen nur einen limitierten Handlungsspielraum hinsichtlich der Ressourcenausstattung und können die Rahmenbedingungen nur sehr bedingt beeinflussen. Die

⁸ Der HAW werden gemäß §6 (1) HmbHG die erforderlichen Mittel zur Erfüllung ihrer Aufgaben von der Freien und Hansestadt Hamburg zur Verfügung gestellt wird. Die Finanzmittel werden den Hochschulen als jährliche Globalzuweisung zur Verfügung gestellt. Diese besteht aus dem Grundbudget und dem indikatoren gesteuerten Leistungsbudget, das sich an den bei der Erfüllung der Hochschulaufgaben erbrachten Leistungen orientiert. Daneben können den Hochschulen zusätzliche Mittel als konkreter Finanzbetrag für bestimmte Ziele oder für die Erfüllung bestimmter Aufgaben zugewiesen werden (zur Wirkung dieser Finanzierungsart: Kapitel 3).

HAW ist sich des Problems im Angesicht der anhaltenden Unterfinanzierung bei gleichzeitigem Anstieg von Studierendenzahlen und dem damit einhergehenden steigenden Bedarf finanzieller sowie personeller Ressourcen bewusst und thematisiert im SEP die Einschränkung der strategischen Planung und das Fehlen langfristiger Planungssicherheit (S. 5).

Trotzdem gewinnt die aktive Einwerbung von Drittmitteln an Relevanz. Innerhalb des SEPs wird hauptsächlich auf die Relevanz von Drittmitteln bei der Qualitätsentwicklung Forschung eingegangen. Wie in Kapitel 3.5.2 am Beispiel der FH Köln diskutiert, ist die Einwerbung von Drittmitteln in Anbetracht der derzeitigen Unterfinanzierung, aufgrund der ansonsten fehlenden Alternativen eine Möglichkeit, um die finanzielle Lage einer Hochschule zu verbessern. Die HAW sollte diesen Aspekt zur Verbesserung der Ressourcenausstattung berücksichtigen. Hierbei ist hervorzuheben, dass die Einwerbung zusätzlicher Mittel nur eine kurzfristige, meist aufgabengebundene Verbesserung der finanziellen Situation herbeiführen kann (Misera, 2010, S. 10). Genau wie die FH Köln hat die HAW jedoch keine Möglichkeiten, die langfristige Mittelausstattung aktiv zu erhöhen, da dies im Verantwortungsbereich der Stadt Hamburg liegt. Strategisches Ziel 1.1: *Die HAW sorgt aktiv für eine Verbesserung der (kurzfristigen) zielgerichteten finanziellen Mittelausstattung.*

Auch zukünftig muss die HAW neuen Herausforderungen mit einem angemessenen Studienangebot begegnen und garantieren, dass kontinuierlich neue, zukunftsorientierte Lösungen entwickelt werden, wenn sie an Leitbild und Vision orientiert handeln möchte. Dementsprechend wird im SEP Bedarf nach einem angemessenen System zur Ressourcenverteilung aufgegriffen (S. 17–19). Von hoher Relevanz ist dafür, dass die Möglichkeit gegeben ist, eine zukunftsorientierte Ressourcenallokation durchzuführen. Zukunftsorientiert soll in diesem Fall bedeuten, dass strategisch relevante Themen identifiziert und Ressourcen so verteilt werden, dass sie zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen und zur Erreichung der Vision beitragen. Dazu müssen, wie im SEP thematisiert, neue Studiengänge eingerichtet, bestehende Studiengänge evaluiert und bei Bedarf umgestaltet oder eingestellt werden (HAW, 2016, S. 17, 50). Auch die aufgabengerechte Ressourcenausstattung für Forschungsaktivitäten ist hierbei zu berücksichtigen (HAW, 2016, S. 26). Strategisches Ziel 1.2: *Die HAW sorgt für einen zukunftsorientierten Einsatz der vorhandenen Ressourcen.*⁹

⁹ Der Anteil der frei zu verteilenden Ressourcen für Investitionen ist durch die tariflich festgelegten Personalausgaben sehr gering (HAW, 2016, S. 49) (s. auch Kapitel 3.2).

4.3.3 Potenzialperspektive

„Die Leistungsfähigkeit von Hochschulen hängt entscheidend von ihrem qualifizierten und motivierten Personal ab“ (Mlynek, Jürgen; in: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, 2008, S. 105). Durch die Organisationsstruktur von Hochschulen gibt es eine Vielzahl von Hochschulmitgliedern, wie Verwaltungsmitarbeiter, Hochschulleitung, bestehend aus Präsident(in), Vizepräsident(in) und Kanzler(in) (s. §79 (1) HmbHG), Hochschulrat und dem Hochschulsenat. Da die Leistungserstellung von Hochschulen in hohem Maße personenabhängig ist und auf den individuellen Kompetenzen der Professoren basiert (Kappler et al., 1999, S. 630), sind sie das Kernthema der Potenzialperspektive.

Professoren ist ein individueller Spielraum bei der Gestaltung ihrer Lehrveranstaltungen gegeben, sie sind dadurch in höchstem Maße an der Entwicklung von Studierenden beteiligt (s. §11 (1) HmbHG; Berthold, 2011, S. 23). Der im SEP oftmals thematisierte Qualitätsbegriff in Lehre und Studium ist dementsprechend weitestgehend von der Qualität des Lehrkörpers abhängig. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Fähigkeiten des wissenschaftlichen Personals ist für die HAW daher eine Kernaufgabe und sollte nicht als Kontrolle, sondern vielmehr als Angebot zur Ausweitung bestehender Kompetenz gesehen werden (vgl. Wintermantel, 2010, S.33). Strategisches Ziel 2.1: *Die HAW sorgt für eine der Lehre angemessenen Weiterbildung des Lehrkörpers.*

Im SEP legt die HAW einen starken Fokus auf die Weiterentwicklung von Lehrenden, während die Gewinnung neuer, qualifizierter Lehrender nur kurz thematisiert wird. Um den Lehrkörper und damit die Lehre langfristig und kontinuierlich zu verbessern, ist es dringend nötig, die Relevanz der Anwerbung von hochqualifiziertem Personal hervorzuheben. Ein wichtiger Faktor hierfür ist die Attraktivität der HAW als Arbeitgeber für potentielle Bewerber. Im SEP wird dieser Faktor kurz im Angesicht des vorherrschenden Fachkräftemangels aufgegriffen (S. 44). Strategisches Ziel 2.2: *Die HAW ist ein attraktiver Arbeitgeber.*

Zusätzlich lässt sich aus dem SEP die hohe Relevanz der Gleichstellung für die HAW herausarbeiten. Zum Zwecke einer größeren Vielfalt innerhalb des Lehrkörpers und der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter wird in dem Rahmen vor allen Dingen der Bedarf nach einem höheren Anteil weiblichem Personals in dem eigens dazu aufgesetzten Gleichstellungsplan, thematisiert. Die steigende Relevanz der Gleichstellung lässt sich auch in der Etablierung eigener Stabstellen für diesen Bereich an Hochschulen erkennen (Woelki et al., 2010, S. 12). Vielfalt bedeutet außerdem ebenfalls, dass internationale Erfahrungen ebenso wie

Praxisaufenthalte im Ausland von Lehrenden und nichtwissenschaftlichen Mitarbeitern gefördert werden. Professoren können mit ihren Erfahrungen aus dem Ausland wesentlich dazu beitragen, neue Impulse und Perspektiven in die Lehre und die Forschung zu integrieren. Strategisches Ziel 2.3: *Die HAW fördert die Vielfalt innerhalb des Personals.*

4.3.4 Dienstleistungs-/Prozessperspektive

Die Funktionalität von Prozessen und die hohe Qualität von Dienstleistungen ist eine grundlegende Voraussetzung, um Abläufe und Strukturen strategieorientiert auszurichten. Für die Erreichung der übergeordneten Ziele ist es von hoher Relevanz, dass die hochschulweiten Strukturen einen geeigneten Rahmen für die Verbesserung von Studium, Lehre und Forschung bieten. Dies bezieht sich im Fall der HAW zum einen auf die effiziente Durchführung administrativer Aufgaben und der damit verbundenen Prozesse. Strategisches Ziel 3.1: *Die HAW verbessert kontinuierlich Dienstleistungsqualität und Studienbetreuung.*

Zum anderen sollte die Bereitstellung angemessener Strukturen angestrebt werden, um den Studierenden ein den Anforderungen angepasstes Angebot bieten zu können. Die Auswahl unpräziser strategischer Ziele innerhalb der Prozessperspektive der FH Köln, hat die Aufstellung konkreter Kennzahlen sowie die Ableitung von Handlungs- und Entscheidungshilfen erschwert (s. Kapitel 3.5.3). Um dieses Problem zu umgehen, werden im Angesicht der im SEP thematisierten hohen Relevanz von Digitalisierung und Internationalisierung, Ziele zu der Integration und dem Ausbau entsprechender Prozesse und Strukturen formuliert. Strategisches Ziel 3.2: *Die HAW nutzt die Potenziale der Digitalisierung und erhöht die Nutzung IT basierter Lehr- und Lernformate.* Strategisches Ziel 3.3: *Die HAW sorgt für die nötigen Strukturen, um die internationale Mobilität von Studierenden zu erhöhen.*

4.3.5 Kundenperspektive

Die besondere Herausforderung der Kundenperspektive ist es, die unterschiedlichen und zum Teil abstrakten Ziele, die die HAW aus Sicht verschiedener Anspruchsgruppen erfüllen muss, zusammenzufassen und zu verdichten. Die Ziele, die innerhalb dieser Perspektive formuliert werden, gelten als der Hauptleistungsbereich und sind damit von besonderer Relevanz. Die Outcomeorientierung (s. Kapitel 3.1) kommt besonders bei den Zielen dieser Perspektive zum tragen, da hier die Wirkung der Leistungserbringung der HAW auf die verschiedenen Anspruchsgruppen gemessen werden soll.

Die Ansprüche, die an die HAW von Seiten des Staates, von der Freien und Hansestadt Hamburg, von der Gesellschaft und der Region Hamburg sowie von den Studierenden gestellt werden, beziehen sich grundsätzlich immer auf die Gewährleistung einer kompetenzorientierten, qualitativ hochwertigen Ausbildung, wobei die Begriffe Kompetenzorientierung und Qualität der Lehre nicht einheitlich definiert sind und verstanden werden. Laut SEP bedeutet Kompetenzorientierung, dass „[...] Studierende auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse ihre Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Haltungen in einer komplexen, meist neuartigen Anforderungssituation lösungsorientiert einsetzen können“ (S. 13 f.). Die Freie und Hansestadt Hamburg formuliert als Ziel der Ausbildung der HAW gemäß §4 (2) S. 2 die Vorbereitung auf berufliche Tätigkeitsfelder, die die selbstständige Anwendung wissenschaftlicher Methoden und Erkenntnisse oder die Fähigkeit zu künstlerischer Gestaltung erfordern. Da sich die HAW in ihrem Leitbild als anwendungsorientierte Hochschule identifiziert, ist die Formulierung der Stadt Hamburg ein guter Anhaltspunkt, um die Bedeutung von Kompetenz für die HAW zu konkretisieren. Der Begriff der Kompetenzorientierung sollte an der HAW so verstanden werden, dass die HAW Absolventen hervorbringt, die durch die im Rahmen des Studiums entwickelten Fähigkeiten die Anforderungen des Arbeitsmarktes erfüllen. Davon profitiert ebenso die Gesellschaft und die Region Hamburg sowie die Studierenden selbst. Strategisches Ziel 4.1: *Die HAW gewährleistet eine markt- und zukunftsorientierte Ausbildung.*

Neben einer hohen Lehrqualität thematisiert die HAW auch die Forschung in SEP und Leitbild. Im Angesicht der steigenden Relevanz jener wird diese ebenfalls als eines der obersten Ziele berücksichtigt. Hierbei soll der Fokus gemäß Leitbild auf anwendungsorientierten Themenbereichen und wirtschaftlich, gesellschaftlich sowie politisch relevanten Fragestellungen liegen. Strategisches Ziel 4.2: *Die HAW etabliert sich als Hochschule der anwendungsorientierten Forschung.* Die Forschung als wichtiges Handlungsfeld der HAW ist dabei nicht hochschulweit gleich umzusetzen. Bei der Betrachtung von Zielen die die Forschung betrachten, muss die Diversität der HAW durch die verschiedenen Schwerpunkte der Fakultäten beachtet werden. Im SEP wird deutlich, dass die Forschungsschwerpunkte auf den Themenbereichen Energie und Nachhaltigkeit, Gesundheit und Ernährung, Mobilität und Verkehr sowie Information, Kommunikation und Medien liegen (s. HAW, 2016, Anlage 3). Die Relevanz der Forschung ist also je nach Fakultät unterschiedlich ausgeprägt. Das strategische Ziel 4.2 ist dementsprechend in unterschiedlichem Grad für die einzelnen Fakultäten zu berücksichtigen. Auch für Unternehmen wird aufgrund von Diversität vorgeschlagen, dass für einzelne Organisationseinheiten jeweils individuelle BSCs, auf Basis

der Unternehmens-BSC, zur Bildung konkreter Bereichsziele entwickelt werden (Horváth & Partners, 2007, S. 248). So können und sollten an der HAW, besonders bezüglich des Themenfelds Forschung, die einzelnen Fakultäten durch die unterschiedlichen Schwerpunkte nicht die exakt selbe Zielsetzung verfolgen. Für die Fakultät Wirtschaft und Soziales wäre eine mögliche Abwandlung des Ziels 4.2a: *Die Fakultät W & S unterstützt den Transfer zwischen Forschung und Lehre*. Für die Fakultät Life Sciences könnte das Ziel 4.2b: *Die Fakultät Life Sciences verstärkt ihre Forschungsaktivitäten* lauten.

Durch die Verstärkung des Wettbewerbs um potenzielle Studierende zwischen Hochschulen (s. Kapitel 3.1) ist es besonders wichtig, dass die HAW ihre Attraktivität für angehende Studierende steigern kann und dies auch kommuniziert. Dieses strategische Ziel ist besonders hinsichtlich seiner Relevanz für die Qualitätsentwicklung an der HAW hervorzuheben. Hochqualifizierte Studienanfänger sind der erste Schritt, um langfristig auch den Outcome, also die Hervorbringung von Absolventen mit hoher Qualität, zu steigern. Strategisches Ziel 4.3: *Die HAW erhöht ihre Attraktivität gegenüber Studienberechtigten*.

4.3.6 Darstellung von Ursache-Wirkungszusammenhängen

Im Folgenden werden einige strategische Ziele beispielhaft in Ursache-Wirkungszusammenhängen verbunden und strukturiert. Eine Messung der Zusammenhänge in quantifizierbaren Größen ist nicht möglich, sie basieren auf Annahmen über Wenn-Dann-Zusammenhänge (Horváth & Kaufmann, 1998, S. 8).

Die Probleme und Einschränkungen, die sich für die HAW in Bezug auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen ergeben, wurden bereits umfassend dargelegt. Eine langfristige strategische Planung kann auch trotz erfolgreicher Erreichung der Ziele *nicht* auf Basis einer verbesserten Ressourcenallokation und der Einwerbung zusätzlicher Mittel aufgebaut werden. Die erfolgreiche Umsetzung der in der Ressourcenperspektive formulierten strategischen Ziele ist jedoch trotzdem von hoher Bedeutung. Eine effizientere Ressourcenallokation, bei der zukunftsorientierte Projekte im Vordergrund steht, könnte beispielsweise dazu führen, dass positive Effekte auf die angemessene Weiterbildung der Lehrenden durch die Finanzierung strategierelevante Schulungen entstehen. Die Einwerbung von aufgabengebundenen Drittmitteln zur Durchführung innovativer Forschungsprojekte könnte weiterhin die Arbeitgeberattraktivität der HAW erhöhen und die Finanzierung interessanter Studiengänge die Attraktivität gegenüber Studienberechtigten erhöhen.

Weiterbildungen für die Lehrenden können dazu führen, dass die Relevanz wichtiger Einflussfaktoren wie die Internationalisierung und Digitalisierung erkannt und verstärkt in Lehrveranstaltungen integriert werden. Das Verständnis von Lehrenden für den hohen Stellenwert dieser Themen und deren Integration ist die Grundlage dafür, dass entsprechende Angebote auch intensiv genutzt werden. Auch kann die Mobilität von Beschäftigten zu ausländischen Kontakten, Forschungsk Kooperationen und Kooperationen mit ausländischen Hochschulen führen und somit die Mobilität von Studierenden positiv beeinflussen (HAW, 2016, S. 37). Selbiges gilt für Verwaltungsmitarbeiter mit Auslandserfahrung. Da sie die Strukturen und Angebote der Auslandsprogramme und -kooperationen weiter ausbauen und mitgestalten, können eigene Erfahrungen hilfreich sein (ebenda).

Eine vielfältige Personalstruktur trägt dazu bei, dass Frage- und Problemstellungen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und diskutiert werden können. Vor allen Dingen für die Entwicklung der Forschungsaktivitäten kann sich dies als fördernd erweisen. Aber auch in Hinblick auf die Lehre können Lehrende durch unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen neue Impulse in ihre Lehrveranstaltungen einbringen. Eine angemessene Weiterbildung des wissenschaftlichen Personals ist in Anbetracht des hohen Einflusses der Lehrenden auf die Erreichung der strategischen Ziele der Kundenperspektive unerlässlich. Lehrende müssen sich hinsichtlich ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten kontinuierlich weiterentwickeln und in der Lage sein, sich mit zukünftigen Einflüssen und Themenbereichen auseinanderzusetzen, um neue, den Anforderungen angepasste Lehrmethoden, umzusetzen. Hierzu zählt auch, dass sich die Lehrenden hochschulweit der Ziele der HAW bewusst sind und zukunftsorientiert sowie strategiekonform agieren. Die Relevanz von hochqualifiziertem wissenschaftlichem Personal und dessen Einfluss auf eine hohe Qualität in Lehre und Forschung scheint trivial. Dass die HAW jedoch als ein attraktiver Arbeitgeber auftreten muss, um langfristig gesehen die Ziele der Kundenperspektive erfolgreich zu erfüllen und die Qualität des Lehrkörpers zu erhöhen, muss als ein grundlegender und wichtiger Punkt hervorgehoben werden.

Die Ziele der Dienstleistungs-/Prozessperspektive sorgen dafür, dass durch die Bereitstellung und Verbesserung der internen Abläufe und Services die Kundenziele erreicht werden können. Die Auswahl der Themenbereiche Internationalisierung und Digitalisierung basiert auf der im SEP stark thematisierten Relevanz dieser Einflussfaktoren. Die Internationalisierung von Studierenden ist auch besonders im Rahmen von den Bologna Reformen ein wichtiges Thema (s. Kapitel 3.2). Dass die HAW die nötigen Strukturen weiter ausbaut, um Studierenden ein möglichst breites Angebot an Möglichkeiten zu bieten, trägt durch den Fokus auf in Zukunft

immer wichtiger werdender Themen zu einer markt- und zukunftsorientierten Ausbildung bei. Weiterhin können positive Auswirkungen auf die Attraktivität der Hochschule für Studienzugangsberechtigte erwartet werden. Dass die allgemeine Dienstleistungsqualität und Studienbetreuung verbessert werden soll, trägt ebenfalls zu einer erhöhten Attraktivität bei. Auch wissenschaftliches Personal profitiert von einer erhöhten Dienstleistungsqualität, die Erreichung dieses strategischen Ziels könnte somit auch einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben.

Die Ziele der Kundenperspektive können sich untereinander positiv beeinflussen. Eine erhöhte Attraktivität der HAW für Studienberechtigte führt dazu, dass die HAW höher qualifizierte Studierende aufnehmen kann. Langfristig kann angenommen werden, dass sich dies positiv auf die Erwerbung marktorientierter Kompetenzen auswirkt, da die Leistungsfähigkeit der Studierenden von Anfang an höher ist. Gleichzeitig beeinflusst die Gewährleistung der marktorientierten Ausbildung die Attraktivität der HAW positiv. Auch das strategische Ziel 4.2 kann auf die Erreichung der beiden anderen Ziele haben. Hierzu ist anzumerken, dass es in dem Rahmen besonders wichtig ist, den Schwerpunkt auf die anwendungsorientierte Forschung zu legen. Sollte die Anwendungsorientierung nicht berücksichtigt werden, könnte dies in einem Zielkonflikt zwischen Lehre und Forschung resultieren. Forschungsaktivitäten die keine Relevanz zur Verbesserung der Lehrqualität besitzen, sollten dementsprechend nicht verfolgt werden, um den positiven Einfluss der Ziele untereinander nicht umzukehren.

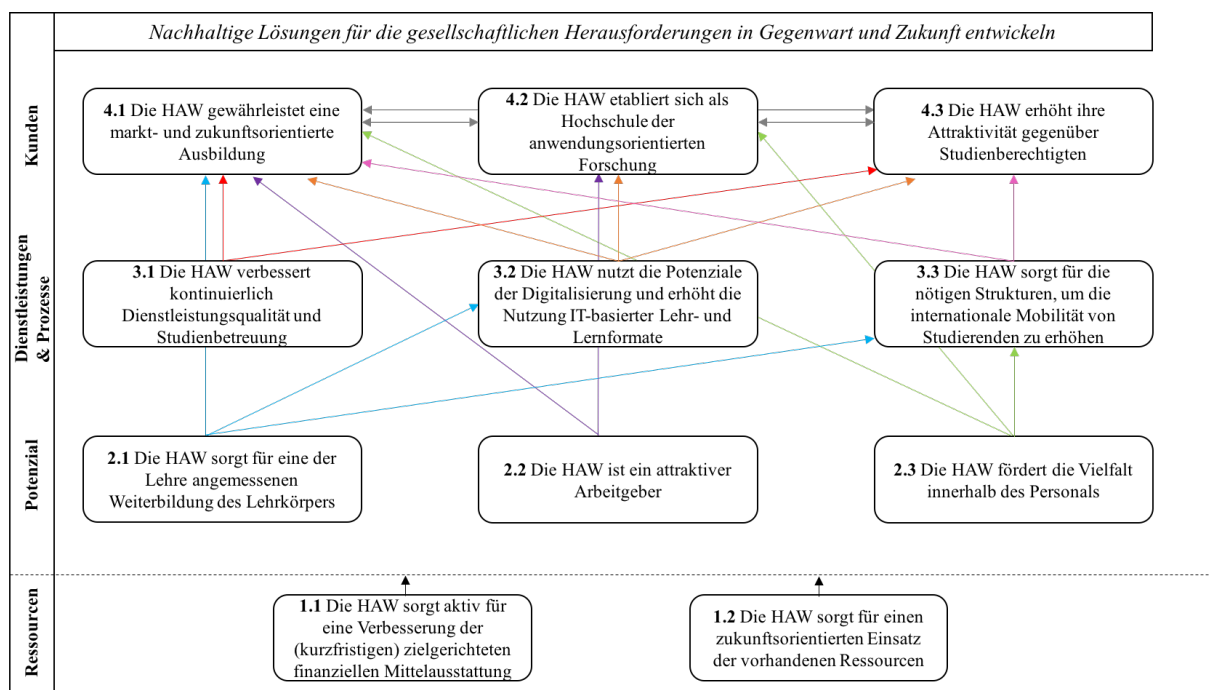


Abbildung 1: Strategy Map der HAW

Für die HAW konnten elf strategische Ziele aus unterschiedlichen Perspektiven formuliert werden, die durch Wirkungsketten untereinander verbunden wurden und die Erreichung der Kundenziele positiv beeinflussen. Dadurch ergibt sich ein übersichtliches Bild über die relevanten Zusammenhänge der Ziele und der logische Aufbau fördert das Verständnis dafür, zu welchem Zweck einzelne Ziele verfolgt werden müssen und inwiefern sie von anderen Zielen abhängen oder diese unterstützen. Die Ziele konkretisieren Leitbild und Vision und werden im Folgenden durch den Einsatz von Kennzahlen operationalisiert.

4.4 Auswahl von Kennzahlen

4.4.1 Ressourcenperspektive

Die in der Literatur oder an anderen Hochschulen verwendeten Kennzahlen der Ressourcenperspektive betrachten zumeist Höhe oder Anteil von Drittmitteln am Gesamtbudget (s. Anhang 4). Grundsätzlich sind Drittmittel als Instrument zur Erhöhung der Finanzausstattung geeignet, die steigenden Drittmittelerträge der letzten Jahre konnten die Finanzierungssituation von Hochschulen verbessern (Stifteverband für die Deutsche Wissenschaft, 2012, S. 27). Trotzdem ist es nötig, einen differenzierteren Blick auf die Einwerbung von Drittmitteln zu werfen, als es die im Anhang zusammengefassten Kennzahlen von anderen Hochschulen und Autoren tun. Es ist wichtig, dass die Relevanz des jeweiligen Drittmittels hinsichtlich der Zielerreichung berücksichtigt wird. Zielgerichtet soll bedeuten, dass Drittmittel nur dann eingeworben werden, wenn sie im Sinne des Leitbilds einen Zusammenhang mit der Verbesserung der Lehre oder mit der Lösung eines für die HAW relevanten gesellschaftlichen Problems haben. Da Drittmittel ausschließlich für die Durchführung des jeweiligen Auftrags bereitgestellt werden (BT-Drs. 10/225, 1983, S. 2), hätte die Einwerbung von Drittmitteln, die sich nicht als strategierelevant herausstellen, keinerlei Nutzen für die Strategieumsetzung. Es muss klar sein, dass der Nutzen von Drittmitteln nicht die Einwerbung der finanziellen Mittel selbst ist, sondern, dass das mit den Mitteln zu finanzierende Forschungs- oder Lehrprojekt als Bewertungsgrundlage im Fokus steht.

Um diesen Aspekt in der Auswahl der Kennzahlen zu berücksichtigen, wäre eine Differenzierung hinsichtlich der Drittmittelquelle denkbar (s. Tabelle 6). Drittmittel, die auf Initiative eines Wissenschaftlers hin für Forschungsvorhaben vergeben werden und die nicht an bestimmte Gegenleistungen gebunden sind, stammen i.d.R. von Forschungsförderungsorganisationen, Stiftungen oder aus der öffentlichen Hand (Misera, 2010, S. 11). Bei der kommerziellen Auftragsforschung wird hingegen im Vorfeld vertraglich eine konkrete wissenschaftliche Leistung festgehalten, wodurch das verwertbare Ergebnis, das des

Öfteren privat angeeignet wird, im Vordergrund steht (Dilger, 2015, S. 4). Die Differenzierung nach der Quelle der Drittmittel garantiert nicht, dass ausschließlich strategierelevante Drittmittelprojekte eingeworben werden, sie schafft jedoch mehr Transparenz über die Struktur der eingeworbenen Mittel. Sie kann außerdem im Rahmen der Kommunikation dazu führen, dass sich Professoren mehr mit der Drittmittelquelle auseinandersetzen und sie im Entscheidungsprozess berücksichtigen. Die im SEP aufgeführte Kennzahl „Höhe der Drittmittel je Professor“ (S. 25, 28) führt währenddessen zu dem Anreiz, so viele Aufträge wie möglich einzuwerben, wobei die Sinnhaftigkeit der Projekte nicht im Vordergrund steht. Durch die in Tabelle 6 separat ausgeführte Kennzahl „Drittmittel für die Lehre“ wird berücksichtigt, dass dieser Bereich gesondert fokussiert werden muss, um ein Gleichgewicht zwischen forschungs- und lehrbezogenen Drittmitteln zu finden (s. Kapitel 3.5.2).

Es muss darauf hingewiesen werden, dass die ausgewählten Kennzahlen in Hinblick auf die verschiedenen Schwerpunkte nicht direkt auf alle Fakultäten übertragbar sind. Die Vergabe von Drittmitteln ist besonders für forschungsintensive Fakultäten von hoher Relevanz, also beispielsweise für die Fakultät Life Sciences, die sie sich mit den Herausforderungen einer weiter voranschreitenden Akademisierung des Gesundheitswesens auseinandersetzen muss (HAW, 2016, S. 21). Für die Fakultät Wirtschaft und Soziales ist es hingegen besonders wichtig, die Anforderungen des Arbeitsmarktes zu befriedigen und weiterbildende Studien zu garantieren (HAW, 2016, S. 23). Innerhalb der Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen der Behörde für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung und der HAW wird dies thematisiert, jedoch bei der Auswahl der Kennzahlen nicht berücksichtigt (HAW, BWF, o.J., S. 11) Es ist unabdingbar, dass ausgehend von der hochschulübergreifenden BSC zusätzlich individuelle Fakultäten-BSCs entwickelt werden, um die spezifischen Schwerpunkte sowie die Forschungsausstattung und -möglichkeit einer Fakultät zu berücksichtigen. Für die Fakultät Wirtschaft und Soziales wäre somit die Einwerbung von Drittmitteln, insbesondere derer der Forschung, weniger relevant. Forschungsergebnisse haben einen vergleichsweise geringen Einfluss auf die Lehrqualität der Fakultät. Für die Fakultät Life Sciences ist die Einwerbung von Drittmitteln ein Kernpunkt zur Verbesserung der Lehre, da fachbezogene, relevante Forschungsprojekten finanziert werden können. Wie hier in Tabelle 6 am Beispiel der Fakultät Wirtschaft und Soziales und Life Sciences dargestellt, sind für das strategische Ziel 1.1 unterschiedliche, an die individuellen Gegebenheiten der Fakultäten angepasste Kennzahlen auszuwählen.

Eine effiziente, bedarfsgerechte interne Ressourcenallokation ist ein Kernpunkt der Diskussionen um mehr Qualität an deutschen Hochschulen, ob dies jedoch in angemessenem Maße möglich ist, steht durch den geringen Verteilungsspielraum aufgrund des hohen Anteils langfristig gebundener Gelder in der Diskussion (s. Kapitel 3.1). Im SEP wird die Weiterentwicklung des Studienangebots thematisiert, die sich gerade wegen der Planungsunsicherheit aufgrund der befristeten Mittelausstattung als schwierig erweist (S. 17). Die Rahmenbedingungen zur Einrichtung neuer Studiengänge, die im SEP thematisiert werden, orientieren sich an sinnvollen Kriterien, so sollen neue Studiengänge zu dem Profil der HAW passen und berufliche Aussichten für Absolventen geprüft werden (HAW, 2016, S. 18). Problematisch ist ein weiteres Mal, dass sich diese Voraussetzungen nicht in eindeutige, im Vorfeld messbare Kennzahlen, umwandeln lassen. Um dieses Problem zu umgehen, könnte die HAW die Meinung von externen Experten, Studierenden, Lehrenden und von in Hamburg ansässigen Unternehmen einholen, um eine geeignete Bewertung geplanter Studiengänge zu erhalten (siehe Tabelle 6). Das derzeitige Qualitätsmanagement der HAW umfasst bei Studiengangsanalysen ausschließlich die Meinung Studierender oder ehemaliger Studierender (HAW, 2016, S. 13), die Integration weiterer Anspruchsgruppen ließe eine aussagekräftigere Bewertung zu, da verschiedene und auch externe Sichtweisen berücksichtigt werden würden.

Zur Evaluation bestehender Studiengänge wird im SEP die Auslastungsquote thematisiert (S. 19), diese soll auch für die BSC genutzt werden (s. Tabelle 6). Indirekt lassen sich so über die Beliebtheit des Studiengangs Rückschlüsse darüber ziehen, ob die Weiterführung oder sogar Weiterentwicklung des Studiengangs aufgrund einer hohen Nachfrage verwirklicht werden sollte, oder ob eine mögliche Einstellung in Betracht gezogen werden muss. Sollte entschieden werden, dass ein Studiengang nicht mehr weitergeführt werden soll, ist zu beachten, dass die Abschaffung eines Studiengangs ein langwieriger Prozess ist. So ist gemäß §52 (7) S. 3 HmbHG [i]n einem Studiengang, dessen Aufhebung beschlossen wurde, [...] der Lehrbetrieb für einen angemessenen Zeitraum, der in der Regel die Regelstudienzeit zuzüglich vier Semester nicht unterschreiten soll, aufrecht zu erhalten. Desinvestitionen durch die Abschaffung von Studiengängen sind dementsprechend nicht unkompliziert umzusetzen, könnten jedoch im Rahmen der erfolgreichen Strategieumsetzung nötig sein. Vor allen Dingen in Hinblick auf hohe Relevanz des zielgerichteten Ressourceneinsatzes (s. Kapitel 3.1, 3.2) sind Desinvestitionen ein Weg, um langfristig gebundene Mittel freizusetzen und in sinnvollere, strategiekonforme Projekte zu investieren. Zur erfolgreichen strategischen Steuerung sind Maßnahmen wie solche, auch wenn sie nicht kurzfristig umsetzbar sind, unabdingbar.

Auch die Finanzierung von Forschungsaktivitäten spielt im Rahmen der internen Ressourcenallokation eine große Rolle, der Aspekt des Nutzens von einzelnen Forschungsprojekten hinsichtlich der Anwendbarkeit auf gesellschaftliche oder politische Fragestellungen steigt (s. Kapitel 3.2). Ob sich Forschungsprojekte als zukunftsorientiert herausstellen, ist im Vorfeld vor allen Dingen durch die Einschätzung des Verantwortlichen zu bewerten. Kennzahlen, wie „Anzahl Forschungsprojekte der Fakultät“ oder „Höhe der Drittmittel“ sind für die Bewertung nicht geeignet. Sie bieten keinerlei Bewertungsgrundlage, um zu entscheiden, ob ein spezielles Forschungsprojekt strategiekonform ist, da es sich ausschließlich um vergangenheitsbezogene Kennzahlen handelt. Hinsichtlich des strategischen Ziels haben sie keine Aussagekraft, der Einsatz solcher Kennzahlen würde zu einer Fehlsteuerung führen. Aufgrund fehlender Kennzahlen, soll hier die Formulierung des strategischen Ziels, eine *zukunftsorientierte* Ressourcenallokation anzustreben, als Entscheidungshilfe fungieren. Durch den Aufbau der BSC und der Strategy Map (s. Abbildung 1) kann das Ziel in den Kontext gesetzt werden und als Entscheidungsgrundlage fungieren.

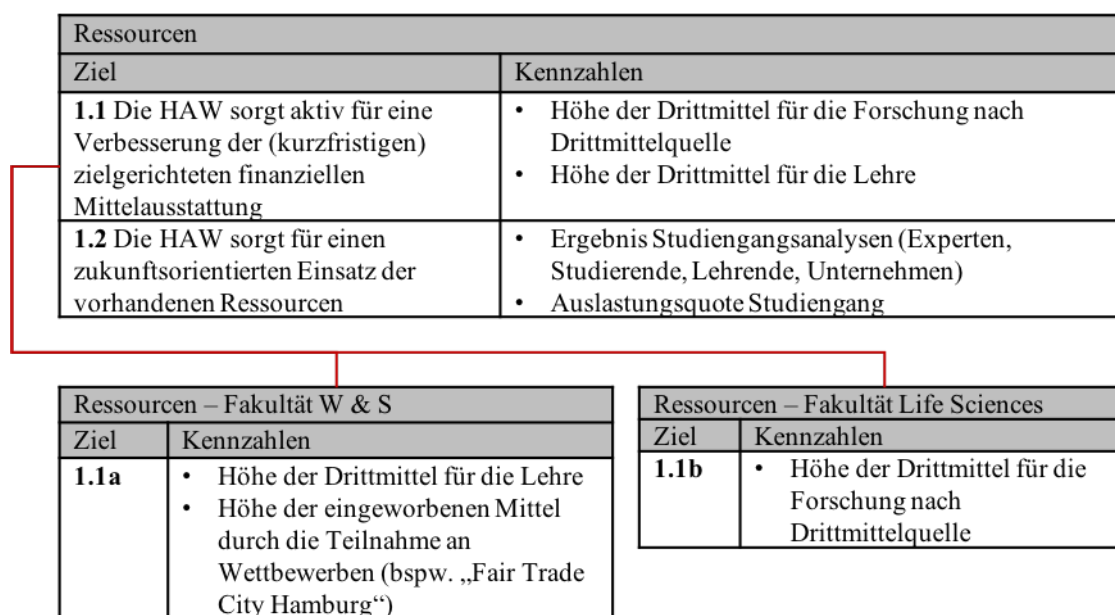


Tabelle 6: Strategische Ziele und Kennzahlen der Ressourcenperspektive der HAW

4.4.2 Potenzialperspektive

Die Weiterbildung der Lehrenden kann zum einen durch inputorientierte Kennzahlen, wie „Teilnahmequote an Coaching-Modellen“, gemessen werden (s Kapitel 3.5.3). Ob die Weiterbildungen jedoch auch *angemessen* sind, wird hierbei noch nicht beachtet und es kann nicht bewertet werden, ob die Weiterbildungen den Lehrenden neue Kompetenzen vermittelt haben. Um die Angemessenheit der Weiterbildungsmöglichkeiten bewerten und ansatzweise

Rückschlüsse über deren Einfluss auf die Lehrqualität ziehen zu können, könnte die Zufriedenheit der Lehrenden hinsichtlich der Programme anhand eines Bewertungsbogens gemessen werden. Wenn Lehrende die Weiterbildungen als hilfreich wahrnehmen, ist als Umkehrschluss anzunehmen, dass sie Gelerntes aktiv in ihren Lehrveranstaltungen anwenden.

Die Attraktivität der HAW als Arbeitgeber durch geeignete Kennzahlen zu operationalisieren ist schwierig, da die Einschätzung potenzieller Bewerber subjektiv ist. Für intrinsisch motivierte Bewerber könnten beispielsweise, je nach Fachbereich und individueller Schwerpunktsetzung, die Anzahl der Kooperationsbeziehungen mit Unternehmen oder die aktuellen Forschungsprojekte ein Entscheidungskriterium sein. Für extrinsisch motivierte Bewerber könnte zum Beispiel die Höhe der leistungsgebundenen Leistungsbezüge¹⁰ relevant sein. Aufgrund der des starken Einflusses individueller Faktoren können keine eindeutigen Kennzahlen ausgewählt werden. Um den Blick trotz mangelnder Operationalisierbarkeit auf relevante Themen zu lenken und damit im Rahmen der Kommunikation Entscheidungen zu beeinflussen, ist die Integration strategischer Ziele ohne Kennzahlen in der BSC ebenfalls sinnvoll (Schäffer & Weber, 2015, S. 4). Im Angesicht des verstärkten Wettbewerbs um Fachkräfte ist die Arbeitgeberattraktivität von großer Bedeutung für die Qualitätsentwicklung von Lehre und Forschung und wird deshalb auch ohne Kennzahlen aufgeführt (s. Kapitel 4.3.3).

Bezüglich der Vielfalt des Personals wird im SEP die Chancengleichheit thematisiert und durch konkrete Ziele im zentralen Gleichstellungsplan konkretisiert (S. 34). In Anbetracht der Relevanz der Internationalisierung ist die Auslandserfahrung von wissenschaftlichem und nichtwissenschaftlichem Personal ebenfalls ein wichtiger zu berücksichtigender Faktor (s. Kapitel 4.3.3), die dazugehörigen Kennzahlen sind in Tabelle 7 dargestellt.

Potenziale	
Ziel	Kennzahlen
2.1 Die HAW sorgt für eine der Lehre angemessenen Weiterbildung des Lehrkörpers	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl und Teilnahmequote an Fortbildungsmöglichkeiten • Zufriedenheit der Lehrenden mit den Angeboten
2.2 Die HAW ist ein attraktiver Arbeitgeber	/
2.3 Die HAW fördert die Vielfalt innerhalb des Personals	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Frauen bei wissenschaftlichem und nichtwissenschaftlichem Personal • Anzahl Lehrender mit Auslandsaufenthalt • Anzahl Verwaltungsmitarbeiter mit Auslandsaufenthalt • Anzahl derer, die Forschungs- und Praxissemester machen

Tabelle 7: Strategische Ziele und Kennzahlen der Potenzialperspektive der HAW

¹⁰ Die W-Besoldung ist ein Vergütungsmodell, dass die Professorenbesoldung in Grundgehalt (W1, W2, W3), Familienzuschlag, ggf. Sonderzahlungen und variable Leistungsbezüge teilt (Hochschullehrerbund, 2015, S. 1; s. auch: §33 (1) ProfBesReformG).

4.4.3 Dienstleistungs-/Prozessperspektive

Um die Verbesserung der Dienstleistungsqualität der HAW zu messen, wird im SEP die Kohortengröße als relevante Kennzahl thematisiert. Andere Hochschulen und Autoren nutzen ebenfalls hauptsächlich Input- oder Input-Output-Kennzahlen (s. Anhang 5). Hierbei wird also angenommen, dass durch das Festlegen einer Obergrenze von Studienplätzen die Servicequalität für jeden einzelnen Studierenden steigt. Die Kohortengröße gibt jedoch noch keinen Aufschluss darüber, wie die Servicequalität tatsächlich wahrgenommen wird, noch kann sie von der HAW durch Einkläger nicht uneingeschränkt im Vorfeld festgelegt werden. Am Beispiel der BSC der FH Köln, die die Servicequalität anhand der Zufriedenheit verschiedener Anspruchsgruppen auf Basis einer Skalenbewertung misst, können für das strategische Ziel 3.1 der HAW vergleichbarere Kennzahlen genutzt werden, um die Leistungswirkung outcome-orientiert zu erfassen (s. Tabelle 8). Dadurch, dass verschiedene Hochschulmitglieder berücksichtigt werden, lässt sich ein allumfassendes Bild herstellen. Durch die Aufführung von Kohortengröße und Zufriedenheit lassen sich Rückschlüsse über den Zusammenhang der Größen abbilden. So kann bei langfristiger Beobachtung der Einfluss der Kohortengröße auf die Entwicklung der Zufriedenheit beobachtet und geeignete Maßnahmen implementiert werden (s. Kapitel 2.2.3).

Die strategischen Ziele 3.2 und 3.3 lassen sich anhand der im SEP genannten Kennzahlen operationalisieren. So kann gemessen und geprüft werden, ob ausreichend Angebote zur internationalen Mobilität bestehen und ob diese wie geplant kontinuierlich ausgebaut und auch von Studierenden genutzt werden (s. Tabelle 8).

Dienstleistungen & Prozesse	
Ziel	Kennzahlen
3.1 Die HAW verbessert kontinuierlich Dienstleistungsqualität und Studienbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> • Kohortengröße • Zufriedenheit der Studierenden und Lehrenden mit der Verwaltung und den zentralen Einrichtungen • Zufriedenheit innerhalb der Zentralverwaltung mit wechselseitig erbrachten Serviceleistungen
3.2 Die HAW nutzt die Potenziale der Digitalisierung und erhöht die Nutzung IT-basierter Lehr- und Lernformate	<ul style="list-style-type: none"> • Hochschulweite Nutzungsquote Web-basierter Systeme für Lehr- und Lernmaterialien
3.3 Die HAW sorgt für die nötigen Strukturen, um die internationale Mobilität von Studierenden zu erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl In- und Outgoings • Anzahl der Kooperationen mit Hochschulen in den USA

Tabelle 8: Strategische Ziele und Kennzahlen der Dienstleistungs-/Prozessperspektive der HAW 4.4.4 Kundenperspektive

4.4.4 Kundenperspektive

Die Schwierigkeit, Ziele zu operationalisieren, die die Lehr- und Forschungsleistung von Hochschulen betreffen, wurde bereits umfassend in Kapitel 3 diskutiert. Die bis dato genutzten Kennzahlen sind standardisierte Input-, Output- und Input-Output-Kennzahlen. Die Anwendung solcher Kennzahlen geht auch aus den Zielvorgaben der Stadt Hamburg hervor (HAW; BWF, o.J., S. 8). Die Fokussierung auf traditionelle Kennzahlen, wie Abbruch-, Auslastungs- und Absolventenquoten, wird in der Literatur stark kritisiert, da sie den Leistungscharakter einer Hochschule nicht adäquat abbilden können (s. Kapitel 3.2; Pasternack, 2014, S. 168). In dem Zusammenhang ist ebenfalls noch einmal die Problematik dysfunktionalen Verhaltens von Lehrenden auf Basis solcher Kennzahlen, wie in Kapitel 4.6 am Beispiel der FH Köln thematisiert, zu erwähnen. Als Konsequenz soll die BSC der HAW, deren Zweck die Darstellung *strategierelevanter*, zur Entscheidungsfindung anregender Kennzahlen ist, solche und ähnliche Kennzahlen nicht beinhalten. Ansonsten würde die BSC außer durch ihren Aufbau keinerlei Unterschiede gegenüber den bestehenden Kennzahlenkatalogen aufweisen. Ein Überblick über Kennzahlen der Kunden- oder Auftragsperspektive anderer Hochschulen und Autoren findet sich in Anhang 6.

Wie in Kapitel 3.5.5 am Beispiel der FH Köln dargelegt, ist der Indikator „Positionsadäquatheit“ ein Ansatz, der im Rahmen der umfassenden Diskussionen zur Qualitätsbewertung der Lehre sinnvoll ist. Gerade aus der Perspektive von Studierenden, aber auch aus Sicht der Gesellschaft und des Arbeitsmarktes, ist das Erlangen beruflicher Kompetenzen als wichtiges Qualitätsmerkmal hervorzuheben. Die ist vor allen Dingen in Hinblick des Leitbilds und der Vision der HAW hochrelevant, da sich diese dort in erster Linie als praxisorientierte Hochschule identifiziert. Dementsprechend kann zur Leistungsmessung des Ziels 4.1, eine markt- und zukunftsorientierte Ausbildung zu gewährleisten, eine Leistungsmessung auf Basis von Absolventen- und Arbeitgeberbefragungen bezüglich der Einschätzung zu berufsfeldbezogene Kompetenzen der Absolventen aufgestellt werden. Die Meinung von Absolventen sollte um die Bewertung ausgewählter Arbeitgeber ergänzt werden, um zu verhindern, dass nur ein einseitiges Meinungsbild entsteht (s. Tabelle 9).

In der Literatur werden außerdem Kennzahlen wie das durchschnittliche Einstiegsgehalt oder der Beschäftigungsgrad von Absolventen aufgeführt. Der Einsatz dieser Kennzahlen ist hinsichtlich der Gefahr einer Überbewertung ihrer Aussagekraft nicht uneingeschränkt empfehlenswert. Das durchschnittliche Einstiegsgehalt von Absolventen der HAW als Kennzahl aufzuführen, ist in Anbetracht der ausgeprägten Fächervielfalt der HAW zu stark

verdichtet, da die Einstiegsgehälter je nach Fachbereich stark variieren. Das durchschnittliche Anfangsgehalt von Absolventen der Wirtschaftswissenschaft ist beispielsweise geringer, als das von Absolventen der Ingenieurwissenschaften (gehaltsreporter.de, 2016). Die Kennzahl wäre also abhängig von der Absolventenanzahl einzelner Fachbereiche. Dementsprechend ist auch die Vergleichbarkeit mit anderen Hochschulen kaum gegeben, da diese andere Absolventenzahlen der Fachbereiche haben und/oder andere Studiengänge anbieten. Um die Aussagekraft der Kennzahl „Durchschnittliches Einstiegsgehalt“ zu erhöhen, könnte der jeweilige Fachbereich berücksichtigt werden und dann mit den deutschlandweiten durchschnittlichen Einstiegsgehältern des jeweiligen Fachbereichs verglichen werden (s. Anhang 7). So kann anhand der Kennzahl relativ schnell eine Einschätzung über die Vergütung von HAW-Absolventen erlangt werden, ein Wert unter eins spräche für eine unterdurchschnittliche, ein Wert über eins für eine überdurchschnittliche Vergütung innerhalb des Fachbereichs. Auch wenn eine solche Kennzahl mehr Rückschlüsse zulässt, werden noch immer viele Faktoren, wie die Branche, die Größe des Unternehmens und die individuellen Qualifikationen von Absolventen nicht berücksichtigt und die Aussagekraft bleibt beschränkt.

Wettbewerbe, die im Rahmen der Qualitätsverbesserung Hochschulen dazu befähigen, ihre Konzepte zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Lehre umzusetzen, wie der Wettbewerb für exzellente Lehre, in dessen Rahmen die HAW bereits Unterstützung erhalten hat (HAW, 2009) oder ähnliche Initiativen wie „Zukunft der Lehre“, gilt es, weiterhin zu verfolgen (s. Tabelle 9). Auch wenn die dabei eingeworbenen Mittel nur kurzfristiger Natur sind (s. Kapitel 4.4.1), können durch sie neue Ideen vorangetrieben und umgesetzt werden. Durch die wettbewerblich orientierte Vergabe lassen sich Rückschlüsse auf die Qualität ziehen.

Zur Messung von Forschungsqualität werden zahlreiche Kennzahlen verwendet (s. Anhang 6). Für die HAW müssen jedoch die unterschiedlichen Schwerpunkte von Fakultäten berücksichtigt werden. Im SEP werden Kennzahlen wie „Anzahl von Veröffentlichungen“ und „Anteil drittmittelaktiver Professoren“ thematisiert, die nicht abbilden, dass manche Fakultäten fächerbedingt eine höhere Forschungsintensität haben als andere (s. Kapitel 4.3.5). Prof. van Raan von der Universität Leiden hat auf Basis seiner Kritik solcher undifferenzierter Kennzahlen angebracht, dass erst die Zitation pro Veröffentlichung normiert mit der für das spezifische Forschungsgebiet üblichen Zitationsquote einen Vergleich möglich macht (Behlau, 2001, S. 393). Diese Kennzahl (s. Anhang 8) berücksichtigt die Unterschiede verschiedener Fachgebieten und ist dementsprechend geeignet, um die Forschungsleistung der HAW trotz verschiedener Charakteristika der Fakultäten zu messen (s. Tabelle 9).

Auch Drittmittel werden zur Messung von Forschungsleistungen in Deutschland genutzt (Gerhards, 2013, S. 22), trotz der starken Kritik bezüglich ihrer Einflussnahme auf die Wissenschaft (s. Kapitel 3.2). Während die Drittmittelhöhe innerhalb der Ressourcenperspektive nur als Inputgröße zur Einwerbung von Mitteln thematisiert wird, kann sie unter bestimmten Voraussetzungen auch als Outcome-Indikator genutzt werden. Die qualitative Komponente von Drittmitteln entsteht durch das mit der Bewilligung der Mittel einhergehende positive Votum eines Expertengremiums (Rassenhövel, 2010, S. 87; Woll, 2011, S. 49). Als Outcome-Indikator kann die Drittmittelhöhe demnach dann fungieren, wenn solche Drittmittel gewertet werden, die antragsgebunden und nach wissenschaftlichen Kriterien wettbewerblich vergeben wurden (Woll, 2011, S. 49). Die Nutzung dieser Kennzahl (s. Tabelle 9), ist geeigneter als die im SEP thematisierte Kennzahl „Drittmittel je Professor“. Diese löst bei Professoren einen einseitigen Drittmitteldruck aus (s. Kapitel 4.4.1), der dazu führen kann, dass Drittmittel unabhängig von ihrer Relevanz eingeworbenen werden, was dem eigentlichen Nutzen, die Qualität der Forschung zu messen, widerspräche.

Für die Ziele der Fakultät Wirtschaft und Soziales und Life Sciences sollen Kennzahlen ausgewählt werden, die auf die Erreichung des allgemeinen Ziels einwirken, aber die individuellen Charakteristika der Fakultäten berücksichtigen. Die Fakultät Wirtschaft und Soziales hat eine starke anwendungsorientierte Ausrichtung, und soll dementsprechend verstärkt den Transfer der Forschung in praxisnahe Formen unterstützen (HAW, 2016, S. 27). Die Kennzahl „Anzahl der Ausgründungen“ verdeutlicht die Relevanz der Forschung auch für die Fakultät, kommuniziert aber gleichzeitig den Fokus auf die Umsetzung der Ergebnisse in die Praxis. Für die Fakultät Life Sciences ist es aufgrund ihres Schwerpunktes in der Forschung von übergeordneter Relevanz, die Rahmenbedingungen für Promovierende durch den Ausbau von Graduiertenkollegs mit der Universität Hamburg weiter voranzutreiben (s. Tabelle 9).

Wie aus Leitbild, Mission und Vision herausgearbeitet, liegt der Schwerpunkt der HAW auf der Lehre. Auch im HmbHG wird die Vorbereitung von Studierenden auf berufliche Tätigkeiten und die Durchführung *praxisnah* Forschungsaufgaben als die Aufgabe der HAW formuliert (s. §4 (2) HmbHG). Dass dabei durch die Fokussierung auf die Forschung Zielkonflikte aufkommen, ist unumgänglich. Wichtig ist, dass sich Hochschulleitung und Lehrkörper bewusst sind, dass es im Einzelfall auf die individuelle Entscheidung eines Lehrenden ankommt, ob die Durchführung von Forschungsprojekten grundlegende Verbesserungen in der Lehre mit sich bringen. Es muss deswegen ein Bewusstsein für die Relevanz der strategieorientierten Auswahl von Projekten geschaffen werden, damit sich

Forschung und Lehre nicht gegenseitig ausschließen, sondern als sich gegenseitig unterstützend angewandt werden. Ein wichtiger Punkt ist es deshalb, die Nutzung forschungsbezogener Kennzahlen nur in Zusammenhang mit übergeordneten Zielen aufzuführen, damit die mit der Einwerbung verbundenen Zielsetzungen kommuniziert und in den Entscheidungsprozess miteinbezogen werden. Dies kann die BSC durch ihren Aufbau gewährleisten.

Die Attraktivität einer Hochschule ist, wie am Beispiel der FH Köln dargelegt, kaum messbar. Die Aussagekraft der von der FH Köln genutzten Kennzahl „Bewerberzahlen“ könnte eventuell durch eine Bereinigung des Einflusses der steigenden Anzahl von Studienberechtigten erhöht werden. Viele andere persönliche Faktoren lassen sich jedoch auch dann nicht berücksichtigen. Die Kennzahl weiter durch Bereinigungen zu verfeinern, würde eher dazu führen, dass der Aufwand der Ermittlung nicht mehr mit ihrer Aussagekraft im Verhältnis steht und es zu einer Übersteuerung und übertriebenen Detailliertheit kommt. Die Messung der Attraktivität bleibt aufgrund der Subjektivität schwierig und die Aufführung kompliziert ermittelter Kennzahlen, deren Aussagekraft stark beschränkt ist, wäre nicht sinnvoll. Das Ziel wird jedoch aufgrund seiner Orientierungsfunktion in die BSC integriert (s. Tabelle 9).

Kunden	
Ziel	Kennzahlen
4.1 Die HAW gewährleistet eine markt- und zukunftsorientierte Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> Berufsfeldbezogene Kompetenzen laut Absolventenbefragung Berufsfeldbezogene Kompetenzen laut Arbeitgeberbefragung Durchschnittliches Einstiegsgehalt je Fachbereich Höhe wettbewerblich eingeworbener Drittmittel für die Lehre (bspw. „Bologna – Zukunft der Lehre“)
4.2 Die HAW etabliert sich als Hochschule der anwendungsorientierten Forschung	<ul style="list-style-type: none"> Zitation pro Veröffentlichung normiert mit der für das spezifische Forschungsgebiet üblichen Zitationsquote Höhe wettbewerblich eingeworbener Drittmittel
4.3 Die HAW erhöht ihre Attraktivität gegenüber Studienberechtigten	/

Kunden – Fakultät W & S	
Ziel	Kennzahlen
4.2a Die Fakultät W & S unterstützt den Transfer Forschung <-> Lehre	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Ausgründungen

Kunden – Fakultät Life Sciences	
Ziel	Kennzahlen
4.2b Die Fakultät Life Sciences verstärkt ihre Forschungsaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl kooperative Graduiertenkollegs

Tabelle 9: Strategische Ziele und Kennzahlen der Kundenperspektive der HAW

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Operationalisierung hochschulischer Leistungen durch Kennzahlen auch trotz des Einsatzes einer BSC dazu führt, dass die Komplexität der Leistungserstellung von Lehre und Forschung vereinfacht dargestellt wird. Die Relevanz, bestehende, traditionelle Kennzahlen zu hinterfragen, ist besonders deutlich geworden, da sich diese bei näherer Betrachtung als zumeist ungeeignet für die BSC der HAW herausgestellt haben. Die Kennzahlen, die hier für die BSC der HAW ausgewählt wurden, wurden hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit und ihrer Einschränkungen diskutiert und durch eine selektive Auswahl konnten erste geeignete Kennzahlen für eine erfolgreiche strategische Steuerung ausgewählt werden. Der Aufbau der BSC unterstützt die strategiegerechte Betrachtung aufgeführter Kennzahlen. Durch die Darstellung von Zielen aus verschiedenen Perspektiven können die Kennzahlen besser in den Zusammenhang gesetzt und bewertet werden. Als Entscheidungsgrundlage dient nicht bloß eine separate, von anderen Zielen isolierte Kennzahl, sondern die Gesamtheit aller relevanter Kennzahlen auf einen Blick. Die BSC der HAW, die auf der folgenden Seite dargestellt ist, visualisiert das gesamte Zielsystem und ermöglicht, dass Entscheidungen mit Berücksichtigung aller ihrer Auswirkungen getroffen werden können. Die Drittmittelhöhe als Kennzahl zu nutzen, wurde beispielsweise aufgrund der Gefahr, falsche Anreize auszulösen, als schwierig thematisiert. Die BSC als gesamtes System, die aufbauend auf der Ressourcenperspektive die anderen Ziele ebenfalls klar kommuniziert, kann hier jedoch als Entscheidungsgrundlage fungieren, da sie durch die Darstellung der anderen Ziele ein Bewusstsein für die übergeordnete Richtung schafft. So sehen sich Lehrende nicht nur mit der Kennzahl „Höhe der Drittmittel für die Forschung nach Drittmittelquelle“ konfrontiert, sondern haben vor Augen, was durch die Erhöhung der Kennzahl erreicht werden soll und können auf Basis der Zusammenhänge ihre Entscheidung strategiekonform treffen.

Einige Male war es nicht möglich war, geeignete Kennzahlen für strategierelevante Ziele aufzustellen. Hier konnte sich die BSC und ihr Aufbau als hilfreich erweisen, da sie die Integration von Zielen ohne Kennzahlen nicht ausschließt. Dadurch kann verhindert werden, dass Ziele aufgrund ihrer mangelnden Operationalisierbarkeit trotz hoher Relevanz ignoriert werden. Da sie auch ohne passende Kennzahlen im Rahmen der Kommunikation Einfluss auf Entscheidungen haben können, ist die Aufführung dieser Ziele wichtig.

Die Ableitung von fakultätsspezifischen BSCs auf Basis der hochschulweiten BSC ist in Anbetracht der großen Unterschiede zwischen den Fakultäten essentiell, um die spezifischen Charakteristika angemessen berücksichtigen zu können und eine Fehlsteuerung und falsche Anreize zu verhindern.

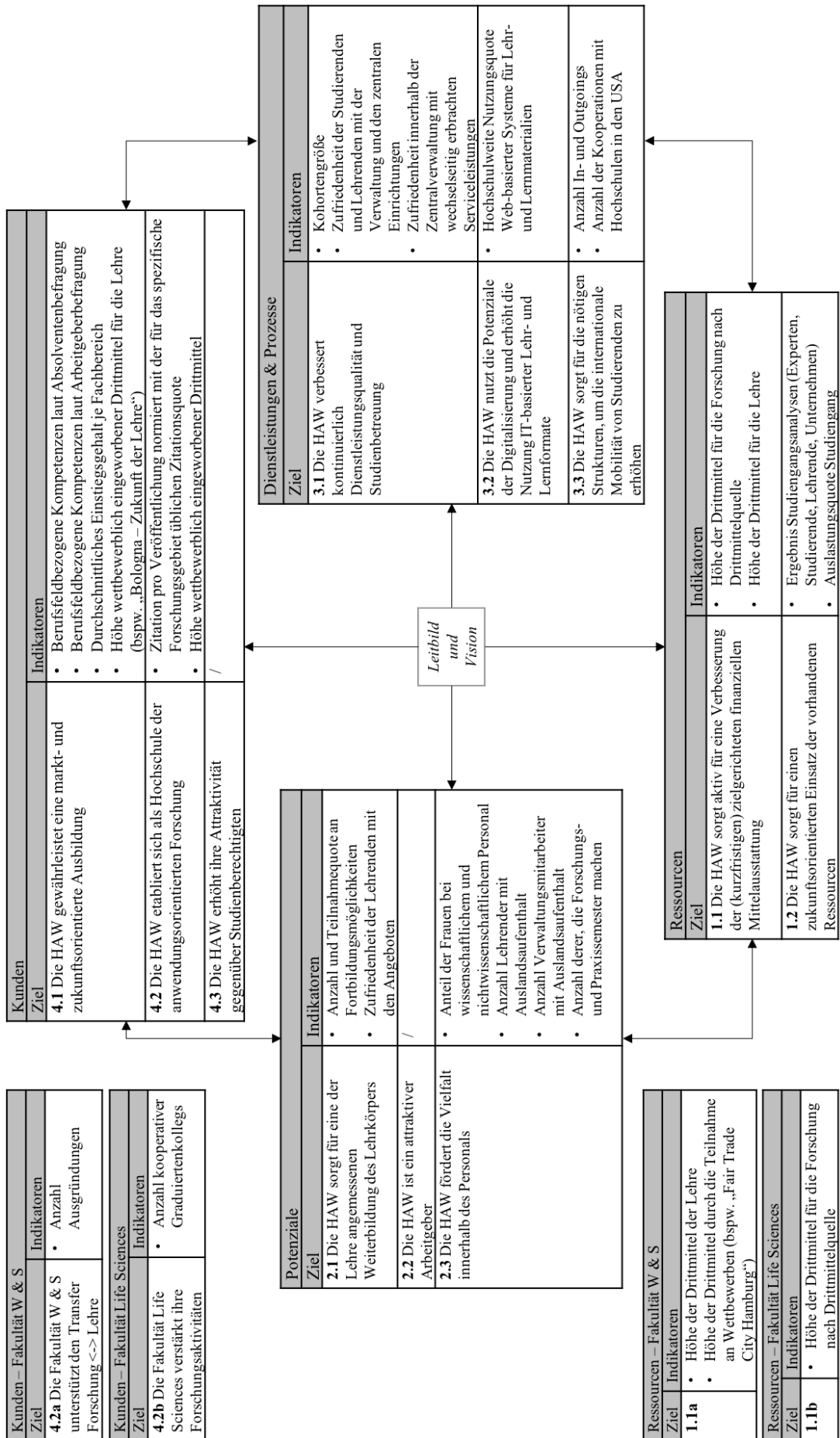


Abbildung 2: Balanced Scorecard der HAW

4.5 Maßnahmenplan

Auf Basis der entwickelten BSC lassen sich nun geeignete Maßnahmen zur Umsetzung der aufgestellten Ziele aus dem SEP strukturieren und mit Zielen verbinden. Beispielhaft wird hier ein Maßnahmenplan für die Umsetzung des strategischen Ziels 4.1 „Die HAW gewährleistet eine markt- und zukunftsorientierte Ausbildung“ aufgestellt.

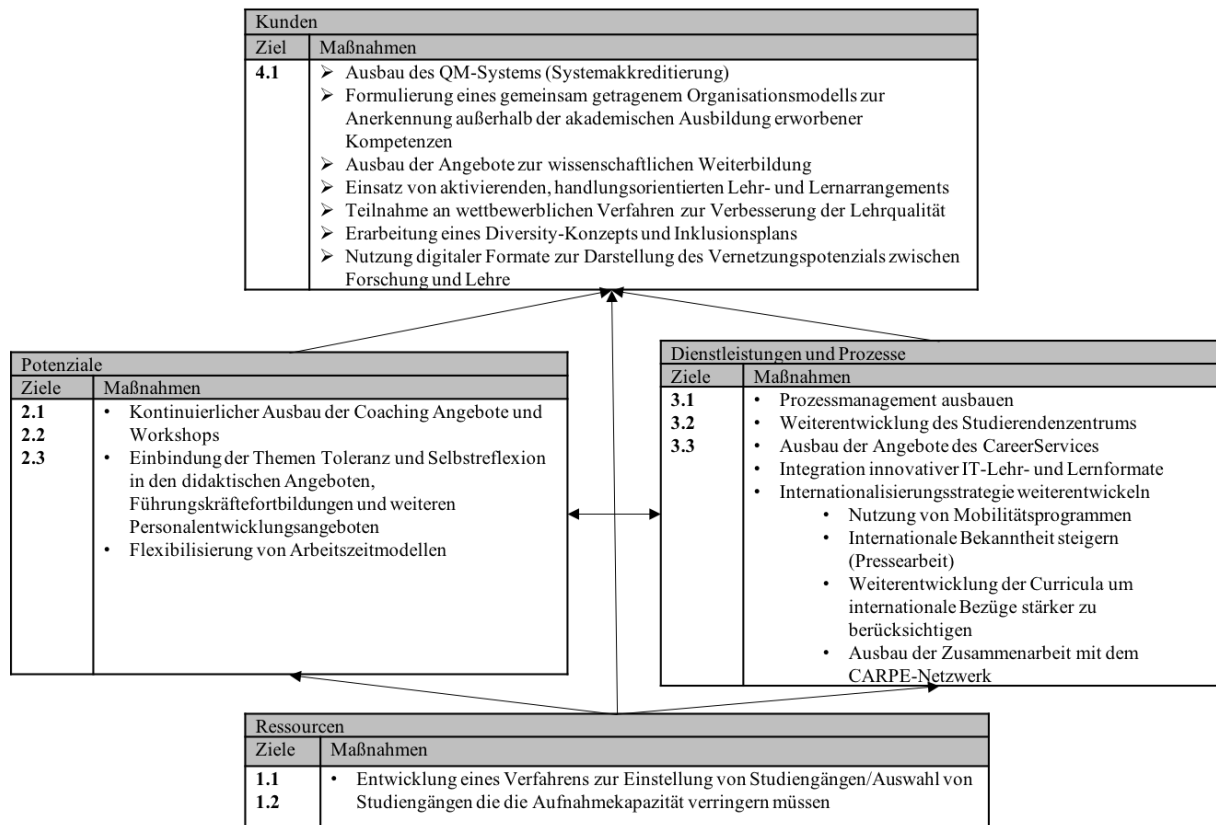


Abbildung 3: Maßnahmen verschiedener Perspektiven zur Umsetzung der strategischen Ziele und Einfluss auf das übergeordnete strategische Ziel: „Die HAW gewährleistet eine markt- und zukunftsorientierte Ausbildung“

Durch die Darstellung der jeweils mit den Zielen verschiedener Perspektiven verbundenen Maßnahmen, lässt sich der Zusammenhang der Ziele untereinander, wie in der Strategy Map in Kapitel 4.3.6 dargestellt, noch eindeutiger erkennen. So beeinflussen nicht nur die anhand des Ziels 4.1 abgeleiteten Maßnahmen dessen erfolgreiche Erreichung, sondern auch die Maßnahmen der Ressourcen-, der Potenzial- und der Dienstleistungs-/Prozessperspektive haben darauf einen positiven Einfluss. Alle hier aufgelisteten Maßnahmen wirken auf die Kennzahlen ihrer jeweiligen Perspektive ein und damit indirekt ebenfalls auf die Kennzahlen zur Messung der markt- und zukunftsorientierten Ausbildung der HAW. Beispielsweise erhöht sich die Nutzungsquote IT-basierter Systeme durch die stärkere Integration IT-basierter Lehr- und Lernformate. Maßnahmen der Potenzialperspektive, wie der Einsatz von Weiterbildungsmaßnahmen sowie von Coaching Programmen, die das Thema Digitalisierung

aufgreifen, wirken ebenfalls positiv auf die Nutzungsquote ein. Die erhöhte Nutzungsquote solcher Systeme kommt dann der angemessenen Berücksichtigung von Diversity zu Gute, da Studierende die aus diversen Gründen zeitlich eingeschränkt sind, so flexibler lernen können. Weiterhin wird die Digitalisierung, die als großer Einflussfaktor zukünftiger Herausforderungen gilt, verstärkt in die Ausbildung integriert und unterstützt die markt- und zukunftsorientierte Ausbildung der Studierenden.

Dass Maßnahmen aller Perspektiven einen Einfluss auf die Erreichung eines übergeordneten Ziels haben, verdeutlicht einen sehr relevanten Funktionsbereich der BSC. Dadurch, dass alle strategischen Ziele und Kennzahlen in Hinblick auf die Erreichung der Kundenziele gewählt und abgestimmt wurden, tragen zahlreiche Maßnahmen aller Perspektiven zu der übergeordneten Zielerreichung bei. Da die Maßnahmenumsetzung zum Teil in der Verantwortung von Lehrenden, zum Teil in der Verantwortung von Verwaltungsmitarbeitern und zum Teil in der Verantwortung der Hochschulleitung liegen, wird hochschulweit Mitarbeitern und Hochschulleitung aufgezeigt, inwiefern die Umsetzung eines in ihrer Verantwortung liegenden Projekts bei der Zielerreichung helfen kann. Das weite Spektrum an Maßnahmen, dass die Arbeit aller Mitarbeiter abdeckt, führt dazu, dass sich jeder für die Zielerreichung verantwortlich fühlt und einen eigenen Beitrag leistet.

5 Schlussbetrachtung

5.1 Zusammenfassung

Die BSC ist ein Instrument der strategischen Steuerung, dass durch die Betrachtung monetärer sowie nicht-monetärer Kennzahlen aus verschiedenen Perspektiven eine zielgerichtete Strategieumsetzung von Unternehmen ermöglicht. Die Anwendung einer BSC im Hochschulbereich wird seit geraumer Zeit diskutiert, da die Anforderungen an Hochschulen, ihre Leistungen zu verbessern und transparent darzustellen, in Hinblick auf die Einführung kompetitiver Verfahren zur Mittelvergabe und dem Wettbewerb um hochqualifizierte Studierende und Fachkräfte gestiegen sind. Zahlreiche, politisch bedingte Einschränkungen wurden durch die NPM – Bewegung nur bedingt abgebaut, die Handlungsmöglichkeiten von Hochschulen sind weiterhin stark limitiert. Anhand der FH Köln, die für die strategische Steuerung eine BSC entwickelt hat, konnten Schwachstellen hinsichtlich der Auswahl der Indikatoren gefunden werden, da diese zumeist keine präzisen Rückschlüsse auf die Zielerreichung zulassen. Die Aussagekraft der Indikatoren der BSC der FH Köln ist damit stark eingeschränkt.

Die HAW als anwendungsorientierte Hochschule sieht sich in Anbetracht der Herausforderungen mit der Umsetzung und Steuerung einer zielgerichteten Strategie konfrontiert. Die Formulierung von elf strategischen Ziele für die HAW und deren Strukturierung in Wirkungszusammenhängen zeigt, dass die unterschiedlichen Zielsetzungen voneinander abhängig sind und als Gesamtheit verstanden werden müssen. Die Auswahl von Kennzahlen für die BSC hat die Problematik der mangelnden Operationalisierbarkeit von hochschulischen Leistungen in Lehre und Forschung verdeutlicht. An mancher Stelle konnte jedoch die Aussagekraft traditioneller Kennzahlen durch eine differenziertere Herangehensweise erhöht werden oder es konnten Kennzahlen aus der Literatur als geeignet befunden werden. Es ist wichtig, altbewährte Kennzahlen nicht zu übernehmen, ohne sie hinsichtlich ihrer Aussagekraft zu bewerten. Dies bezieht sich vor allen Dingen auch auf die Gefahr, dadurch falsche Anreize auszulösen. Durch die Entwicklung einer BSC konnte eine übersichtliche Struktur zu den Zusammenhängen der Zielsetzungen untereinander aufgestellt werden und zentrale Problemfelder, wie der Zielkonflikt zwischen Lehre und Forschung, und Einschränkungen, wie die mangelnde Handlungsfähigkeit der HAW hinsichtlich der Sicherung einer langfristigen Mittelausstattung, herausgearbeitet werden.

Die gesamte BSC der HAW ist ein übersichtliches Ziel- und Kennzahlensystem, das verschiedenartige Leistungen, die die HAW erfüllen muss, präzise darstellt und es somit ermöglicht, dass die Strategie in prägnanter Weise erfasst und verstanden werden kann. Relevante Maßnahmen lassen sich von der BSC ableiten und direkt mit der übergeordneten Zielsetzung verbinden, was die Strategieumsetzung anhand der BSC ermöglicht.

5.2 Fazit

Durch die Einbindung der HAW in das politische System und die damit einhergehenden Einschränkungen und bindenden Vorgaben durch Zielvereinbarungen mit der Freien und Hansestadt Hamburg wird deutlich, dass vollständig autonomes Handeln und somit die Möglichkeit, unabhängig strategisch zu planen und zu steuern, nicht gegeben ist. Die von der Behörde für Wissenschaft und Forschung vorgegebenen Ziele, deren Erreichung durch den Einsatz traditioneller input- und outputorientierter Kennzahlen gemessen wird, müssen von der HAW erfüllt werden. Die BSC als Instrument der strategischen Steuerung kann demnach nie alleinstehend für die Steuerung und Leistungsmessung der HAW genutzt werden.

Nichtsdestotrotz eignet sich die BSC als Instrument der strategischen Steuerung für die HAW. Die Entwicklung der BSC hat dazu geführt, dass die hochschulweite, übergreifende Strategie in verschiedene Perspektiven heruntergebrochen wurde. Klar formulierte, strategieorientierte Ziele konnten abgeleitet und in Wirkungszusammenhänge gebracht werden. Die BSC hat durch ihren Aufbau und die klare Kommunikation relevanter strategischer Ziele einen großen Mehrwert für die HAW. Die Möglichkeit, Zusammenhänge im Rahmen der BSC und der Strategy Map darzustellen, hilft dabei, wissenschaftlichem und nichtwissenschaftlichem Personal sowie der Hochschulleitung Wirkungszusammenhänge und Einflüsse von Zielen untereinander verständlich aufzuzeigen. Einzelne, sonst separat zueinander wahrgenommene Ziele können so in den Zusammenhang gesetzt werden und Entscheidungen können hinsichtlich der Auswirkungen auf andere Ziele getroffen werden. Für Hochschulen ist dies von besonderer Relevanz, da ausgewählte Kennzahlen einzeln betrachtet den komplexen Leistungscharakter von Lehre und Forschung des Öfteren nicht allumfassend abbilden können.

Die Verbindung operativer Maßnahmen mit den strategischen Zielen führt dazu, dass die Strategieumsetzung an die Zielsetzung angepasst durchgeführt wird. Hier ist besonders hervorzuheben, dass die abgeleiteten Maßnahmen in der Verantwortung verschiedenster Akteure liegen, so werden hochschulweit Mitarbeitern und Leitung in die erfolgreiche Umsetzung integriert und die Verantwortung der erfolgreichen Strategieumsetzung liegt bei sämtlichen Hochschulmitarbeitern. Da alle Ziele und Kennzahlen in Abstimmung mit Leitbild und Vision ausgewählt wurden, haben die abgeleiteten Maßnahmen aller Perspektiven einen engen Bezug zu der hochschulweiten strategischen Ausrichtung und unterstützen die Umsetzung dieser.

Schwierigkeiten haben sich hinsichtlich der Auswahl geeigneter Kennzahlen, hauptsächlich für die Kundenperspektive, aber auch für andere Perspektiven, gezeigt. Die Problematik, dass es nicht genügend geeignete Kennzahlen zur quantitativen Abbildung wissenschaftlicher Leistungen gibt, kann auch durch den Einsatz einer BSC nicht gelöst werden. Die aufgeführten Kennzahlen können dementsprechend nicht immer eine durchweg präzise Abbildung der Realität bieten und die Gefahr falsche Anreize durch den Einsatz leistungsorientierter Kennzahlen bleibt bestehen. Der Vorteil einer BSC im Gegensatz zu anderen Controlling-Instrumente oder Kennzahlenlisten ist jedoch die Betrachtung der Leistungstreiber. Dadurch, dass zusätzlich zu der übergeordneten Perspektive die Dienstleistungs-/Prozess- und die Potenzialperspektive aufgegriffen werden, können auch die Leistungen, die zu einer Verbesserung der Ziele der Kundenperspektive führen, betrachtet und bewertet werden. Der

Fokus liegt also nicht ausschließlich auf der Steuerung von Ergebnissen, deren Operationalisierbarkeit eingeschränkt ist. Es können auch die entscheidenden Leistungsprozesse sowie Leistungsträger zur Erreichung der Ergebnisse gesteuert werden.

Weiterhin können in einer BSC auch Ziele aufgegriffen werden, die nicht operationalisiert werden können. In Kennzahlenkatalogen würden solche Ziele außer Acht gelassen werden. Die Integration von Zielen ohne geeignete Kennzahlen ist hinsichtlich einer Steuerung durch Leistungsmessung nicht der Idealfall und sollte, sofern möglich, verhindert werden. Dass solche Ziele ebenfalls in einer BSC aufgegriffen werden können, kann jedoch sinnvoll sein. Es führt dazu, dass alle relevanten Ziele berücksichtigt und kommuniziert werden können. Sollten wichtige Ziele aufgrund fehlender Kennzahlen nicht thematisiert werden, schränkt dies die Kommunikation erheblich ein und führt eventuell dazu, dass falsche Entscheidung aufgrund unvollständiger oder ungenauer Informationen über Zielvorstellungen getroffen werden.

Lernen und Feedback als ein zentraler Nutzen der BSC ist verstärkt auch als Funktion der BSC für die HAW hervorzuheben. Durch ein rollierendes Monitoring der Kennzahlen können Veränderungen der Leistungstreiber anhand der BSC und der Strategy Map mit Veränderungen der Kennzahlen der Kundenperspektive in Verbindung gebracht werden. So kann langfristig überprüft werden, ob die Leistungstreiber auch in der Realität einen Einfluss auf die übergeordneten Ziele haben. Wenn dem so ist, dann lassen sich davon unter Umständen mehr relevante Kennzahlen ableiten und die operativen Maßnahmen angepasst und/oder verstärkt werden. Sofern kein Einfluss der Leistungstreiber auf die Kundenziele festgestellt werden kann, ist dies ebenfalls ein wichtiger Ansatzpunkt für die HAW, Annahmen, z.B. über die Relevanz der Internationalisierung oder der Digitalisierung, zu überdenken und ggf. abzuändern. Die BSC stellt somit ein geeignetes Instrument dar, um die Entwicklung der Lehr- und Forschungsqualität besser zu verstehen und die kritischen Einflussfaktoren auf die Verbesserung wissenschaftlicher Leistung zu identifizieren. Somit kann der Einsatz einer BSC dabei helfen, die mangelnde Operationalisierbarkeit teilweise zu umgehen, da Zusammenhänge aufgedeckt und eindeutige Rückschlüsse gezogen werden können.

Literaturverzeichnis

Al-Hosaini, Fahmi Fadhl; Sofian, Saudah: A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs), in: International Review of Management and Marketing (2015) Vol. 5, Nr. 1, S. 26-35

Arnold, Norbert: Perspektiven für die Hochschulen in Deutschland - Herausforderungen und Lösungsansätze in der aktuellen Debatte, in: Analysen & Argumente Ausgabe 117 (2013), S. 2 - 7

Behlau, Lothar: Performance Measurement in einer Forschungseinrichtung: Illusion oder Notwendigkeit?, in: Strategien erfolgreich umsetzen (Hrsg.: Horváth, Peter), Stuttgart (Schäffer-Poeschl Verlag Stuttgart), 2001

Berens, Wolfgang; Karlowitsch, Martin; Mertes, Martin: Performance Measurement und Balanced Scorecard in Non-Profit-Organisationen in: Performance Measurement & Balanced Scorecard (Hrsg.: Klingebiel, Norbert), München (Vahlen), 2001

Berthold, Christian: "Als ob es einen Sinn machen würde..." - Strategische Steuerung an Hochschulen, in: Arbeitspapier Nr. 140, Gütersloh (CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH), 2011

Blümel, Albrecht: Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement, Wiesbaden (Springer Fachmedien Wiesbaden), 2016

Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina; Krücken, Georg: Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland, Wiesbaden (Springer VS), 2011

BMBF (Hrsg.): Bericht zur Umsetzung des Bologna-Prozesses in Deutschland, o.J., https://www.bmbf.de/files/Bericht_der_Bundesregierung_zur_Umsetzung_des_Bologna-Prozesses_2012-2015.pdf, zuletzt abgerufen am: 05. Juli 2016

BMBF (Hrsg.): Bekanntmachung der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 Nummer 2 des Grundgesetzes über ein gemeinsames Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre, 2010, https://www.bmbf.de/files/Verwaltungsvereinbarung_im_Bundesanzeiger.pdf, zuletzt abgerufen am: 02. Juli 2016

BT-Drs (Hrsg.): Bericht der Bundesregierung zur Förderung der Drittmittelforschung im Rahmen der Grundlagenforschung, 1983, <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/10/002/1000225.pdf>, zuletzt abgerufen am: 17. Juli 2016

Bogumil, Jörg: Das Neue Steuerungsmodell und der Prozeß der politischen Problembearbeitung - Modell ohne Realitätsbezug?, 1997, <http://homepage.rub.de/joerg.bogumil/Downloads/ASammelbaenden/1997-1.pdf>, zuletzt abgerufen am: 27. Juni 2016

Bogumil, Jörg, et. al.: Formwandel der Staatlichkeit im deutschen Hochschulsystem - Umsetzungsstand und Evaluation neuer Steuerungsinstrumente, 2011, http://www.sowi.rub.de/mam/content/regionalpolitik/formwandel_der_staatlichkeit_im_deutschen_hochschulsystem.pdf, zuletzt abgerufen am: 27. Juni 2016

Budäus, Dietrich: Public Management: Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen, in: Modernisierung des öffentlichen Sektors Band 2 (Hrsg.: Böhret, Carl et al.), Berlin (edition sigma), 1994

Budäus, Dietrich: Zur aktuellen Reformsituation von Hochschulen, in: Verwaltung & Management - Zeitschrift für moderne Verwaltung 4/2008 (2008), S. 171 – 174

Clermont, Marcel; Gerets, Britta; Meyer, Matthias: Wie lässt sich Kompetenz an Hochschulen (v)ermitteln? Eine Fragestellung für das Hochschulmanagement bzw. –controlling, in: Hochschulmanagement - Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen 3 2012 (2012), S. 66 – 75

De Boer, Harry; File, Jon: Higher Education Governance Reforms Across Europe, 2009, <https://www.utwente.nl/bms/cheps/publications/Publications%202009/C9HdB101%20MODERN%20PROJECT%20REPORT.pdf>, zuletzt abgerufen am: 17. Juli 2016

Dilger, Alexander et al.: Performance Management im Hochschulbereich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 3/2013 (2013), S. 1 – 5

Dilger, Alexander: Die Bedeutung des Wettbewerbs in Wissenschaft und Hochschule, in: Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik 8/2014, Münster (Westfälische Wilhelms-Universität Münster), 2014

Dilger, Alexander: Drittmittelorientierung als Risiko für Hochschulen, in: Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik 12/2015, Münster (Westfälische Wilhelms-Universität Münster), 2015

Donoghue, Simon & Kennerley, Mike: Our Journey Towards World Class Leading Transformational Strategic Change, in: Outcomes of higher education: Quality relevance and impact (Hrsg. OECD), Paris, 2008

Dzwonnek, Dorothee: Gefahr oder Garant? Drittmittelforschung und Forschungsfreiheit – Anmerkungen zu einem unvermuteten Zusammenhang, 2014, http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/drittmitteldruck/140114_dzwonnek_drittmittelforschung_forschungsfreiheit.pdf, (Hrsg.: Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)), zuletzt abgerufen am: 14. Juli 2016

Ehrmann, Harald: Balanced Scorecard, in: Kompakt Training Praktische Betriebswirtschaftslehre (Hrsg.: Olfert, Klaus), Herne (NWB Verlag), 2007

Eichhorn, Peter: Konstitutive Merkmale von Non-Profit-Organisationen, in: Non-Profit-Management im Aufwind? : Festschrift für Karl Oettle zum 75. Geburtstag (Hrsg. Witt, Dieter), Wiesbaden (Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH), 2001

Einig, Bernhard: Strategische Steuerung von Hochschulen - Das Neue Steuerungsmodell an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, in: Strategien erfolgreich umsetzen (Hrsg.: Horváth, Peter), Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart), 2001

Fachhochschule Köln (Hrsg.): Academic Balanced Scorecard, o.J., https://www.verwaltung.th-koeln.de/imperia/md/content/referat4/team4_1/asc_langfassung.pdf, zuletzt abgerufen am: 16. Juli 2016

Farid, Daryush; Nejati, Mehran; Mirfakhredini, Heydar: Balanced Scorecard Application in Universities And Higher Education Institutes: Implementation Guide In An Iranian Context, in: Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series Nr. 2 (2008), S. 31 - 45

Fischer, Holger: "Chancen und Risiken der wettbewerblichen Förderung von Projekten für Studium und Lehre" Vortrag im Rahmen der Veranstaltung „Studium Optimum – Weiter geht’s?!“ der Universität Rostock am 08.10.2015, 2015, http://www.qualitaetsdialog.uni-rostock.de/uploads/media/Impulsvortrag_Prof_Holger_Fischer_Uni_Hamburg.pdf, zuletzt abgerufen: 28. Juni 2016

Friedrichsmeier, Andres; Wannöffel, Manfred: Mitbestimmung und Partizipation – Das Management von demokratischer Beteiligung und Interessenvertretung an deutschen Hochschulen, Düsseldorf (Hans-Böckler-Stiftung), 2010

Friedag, Herwig R.: Die Balanced Scorecard als ein universelles Managementinstrument, in: Rostocker Beiträge zu Controlling und Rechnungswesen Band 11 (Hrsg.: Graßhoff, Jürgen), Hamburg, (Verlag Dr. Kovac), 2005

gehaltsreporter.de (Hrsg.): Durchschnittliches Bruttoeinstiegsgehalt* für Hochschulabsolventen nach Studienrichtung in Deutschland im Jahr 2016., 2016, Statista. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/183075/umfrage/einstiegsgehaelter-fuer-hochschulabsolventen-nach-studienrichtung/>, zuletzt abgerufen: 15. Juli 2016

Geiger, Rebecca; Aschenbrücker, Andreas: Performance Measurement and Management in German Universities, in: Performance Measurement and Management Control: Behavioral Implications and Human Actions Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 28 (2014), S. 337 – 363

Gerhards, Jürgen: Der deutsche Sonderweg in der Messung von Forschungsleistungen, in: Wissenschaftspolitik im Dialog 7/13, Berlin (Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften), 2013

Geißler, Pascal: Ökonomisierung durch Kalkularisierung - Zahlenbasierte Leistungsindikatoren und ihr Einfluss auf die Autonomie der Wissenschaft (Dissertation), Universität Duisburg-Essen, Duisburg/Essen, 2016

Gladen, Werner: Performance Measurement - Controlling mit Kennzahlen, Wiesbaden (Gabler Verlag), 2011

HAW (Hrsg.): "Exzellente Lehre" an der HAW Hamburg, 2009, <https://www.haw-hamburg.de/news-zentral/news-ws/archivdetails/artikel/exzellente-lehre-an-der-haw-hamburg.html>, zuletzt abgerufen am: 15. Juli 2016

HAW (Hrsg.): Struktur- und Entwicklungsplan 2016 – 2020, Stand: 28.04.2016

HAW; BWF (Hrsg): Ziel- und Leistungsvereinbarung 2015/2016 zwischen der Freien und Hansestadt Hamburg - Behörde für Wissenschaft und Forschung - und der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, o.J., <http://www.hamburg.de/contentblob/4471260/273266a255cf6873c5bbf0ae0ed8fd8f/data/zlv-haw-2015-16-unterzeichnet.pdf>, zuletzt abgerufen am: 05. Juli 2016

Hochschullehrerbund (Hrsg.): W-Besoldung, 2015, http://hlb.de/fileadmin/hlb-global/downloads/Infobereich/hlb-Infoblatt_W-Besoldung.pdf zuletzt abgerufen am: 10. Juli 2016

Horváth, Peter; Kaufmann, Lutz: Balanced Scorecard - ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Businessmanager 5/1998 (1998), S. 2 – 10

Horváth & Partners (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart), 2007

HRK (Hrsg.): Entschließung der 11. Mitgliederversammlung der HRK am 22.11.2011: Finanzierung der Hochschulen, 2011, <https://www.hrk.de/positionen/gesamtliste-beschluesse/position/convention/entschliessung-finanzierung-der-hochschulen/>, zuletzt abgerufen am: 06. Juli 2016

HRK; HMK (Hrsg.): Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse (Im Zusammenwirken von Hochschulrektorenkonferenz, Kultusministerkonferenz und Bundesministerium für Bildung und Forschung erarbeitet und von der Kultusministerkonferenz am 21.04.2005 beschlossen), 2005, http://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2005/2005_04_21-Qualifikationsrahmen-HS-Abschluesse.pdf, zuletzt abgerufen am: 17. Juli 2016

Jaeger, Michael: Wie wirksam sind leistungsorientierte Budgetierungsverfahren in deutschen Hochschulen?, in: Arbeitspapier Nr. 111, Bilanz und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelverteilung - Analysen zur finanziellen Hochschulsteuerung (Hrsg.: Nickel, Sigrun & Ziegele, Frank), Gütersloh (CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH), 2008

Jaeger, Michael et al.: Formelgebundene Mittelvergabe und Zielvereinbarungen als Instrumente der Budgetierung an deutschen Universitäten: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung, Hannover (HIS Hochschul-Informationen-System eG), 2005

Jäger, Reingard: Aktuelle Entwicklungen des Hochschulmarketing in Deutschland - Am Beispiel der Region Berlin/Brandenburg (Dissertation), Universität Potsdam, Potsdam, 2009

Johannes Gutenberg-Universität (Hrsg.): Mainz: Forschung und Lehre an den Grenzen des Wissens Strategiekonzept der Johannes Gutenberg- Universität Mainz, 2003, <https://www.uni-mainz.de/downloads/Strategiepapier031215.pdf>, zuletzt abgerufen am: 05. Juli 2016

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review 70 (1992), S. 71-79

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review 74 (1996a), S. 75-85

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Translating Strategy Into Action, Boston, MA (Harvard Business School Press), 1996b

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Strategien erfolgreich umsetzen (Hrsg.: Horváth, Peter), Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart), 1997

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, in: Accounting Horizons Vol. 15 No. 1 (2001a), S. 87 – 104

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Building a Strategy-Focused Organization, in: Strategien erfolgreich umsetzen (Hrsg.: Horváth, Peter), Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart), 2001b

Kappler, Ekkehard; Laske, Stephan; Meister-Scheytt.: Zur Selbststeuerung von Universitäten: die Universität als lernende Organisation, in: Distribution im Aufbruch - Bestandsaufnahme und Perspektiven (Hrsg.: Beisheim, Otto), München (Vahlen), 1999

Kohlstock, Barbara: Die Balanced Scorecard im Bildungskontext - Erfahrungs- und Literaturüberblick, in: Wissenschaftsmanagement 3 Mai/Juni (2009), S. 22 – 28

Küpper, Hans-Ulrich: Hochschulen im Umbruch, Diskussionsbeitrag Nr. 74, in: arqus Diskussionsbeiträge zur Quantitativen Steuerlehre (Hrsg.: arqus), 2009

Lange, Stefan; Schimank, Uwe: Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. in: Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken (Hrsg: Holzinger, Katharina et al.), Wiesbaden (Springer VS), 2007 zitiert nach: Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina; Krücken, Georg: Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland, Wiesbaden (Springer VS), 2011

Lanzendorf, Ute; Pasternack, Peer: Hochschulpolitik im Ländervergleich, in: Neue Steuerung von Hochschulen (Hrsg.: Bogumil, Jörg & Heinze, Rolf G.), Berlin (edition sigma), 2009

Lengwiler, Martin: Kontinuitäten und Umbrüche in der deutschen Wissenschaftspolitik des 20. Jahrhunderts, in: Handbuch Wissenschaftspolitik (Hrsg.: Dagmar Simon; Andreas Knie; Stefan Hornbostel), Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften), 2010

Marettke, Christian; Barna, Ákos: Aktuelle Probleme des Hochschulmanagements im Rahmen der „deregulierten Hochschule“, in: Hochschulmanagement - Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen, 1 2010 (2010), S. 3 - 14

Marquardt, Wolfgang: Neuere Entwicklungen der Hochschulfinanzierung in Deutschland - Bericht des Vorsitzenden zu aktuellen Tendenzen im Wissenschaftssystem - Berlin 08 07 2011, Sommersitzungen des Wissenschaftsrates, 2011, http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/VS_Bericht_Juli_2011.pdf, zuletzt abgerufen am: 03. Juli 2016

Misera, Saskia: Drittmittelforschung: Chancen, Risiken und Praxisprobleme (Dissertation) Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Bonn, 2010

Müller-Böling, Detlef; Schreiterer, Ulrich: Hochschulmanagement durch Zielvereinbarungen – Perspektiven eines neuen Steuerungsinstruments, in: Hochschulen und Zielvereinbarungen – neue Perspektiven der Autonomie: vertrauen – verhandeln – vereinbaren (Hrsg.: Fedrowitz, Jutta et al.), Gütersloh (Verlag Bertelsmann Stiftung), 1999

Müller, Ulrich & Ziegele, Frank: Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Staat in Nordrhein-Westfalen: Erfahrungen und Zukunftsperspektiven, in: Arbeitspapier Nr. 45, Gütersloh (CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH), 2003

Nickel, Sigrun: Partizipatives Management an Universitäten, in: Universität und Gesellschaft - Schriftenreihe zur Universitätsentwicklung Band 5 (Hrsg.: Laske, Stephan; Pellert, Ada, Woratschek, Herbert), München und Mering (Rainer Hampp Verlag), 2009

Pasternack, Peer: Hochschulreformerische Qualitätsstandards - Eine Auswertung der Hochschulreformen seit den 1990er Jahren, in: Kompetenzen für ein zeitgemäßes Public Management - Herausforderungen für Forschung und Lehre aus interdisziplinärer Sicht, Berlin (edition sigma), 2014

Porter, Michael E.: What is Strategy?, in: Harvard Business Review 74 no. 6 (1996), S. 61-78

Pracht, Arnold; Bachert, Robert: Strategisches Controlling, Weinheim (Juventa Verlag Weinheim und München), 2014

Rassenhövel, Sylvia: Performancemessung im Hochschulbereich - Theoretische Grundlagen und empirische Befunde, Wiesbaden (Gabler Verlag), 2010

Röbken, Heinke: Balanced Scorecard als Instrument der Hochschulentwicklung – Projektergebnisse an der Reykjavik University, in: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 1, 25. Jahrgang (2003), S. 102 – 120

Ruben, Brent D.: Toward A Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework, (Hrsg.: Center of Organizational Development and Leadership, Rutgers University), New Jersey, 1999

Ruf, Michael: Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument im Hochschulbereich – Konzeptionelle Überlegungen zur Entwicklung und Implementation an der Universität Konstanz, 2008, <http://kops.uni-konstanz.de/handle/123456789/11843;jsessionid=BCC20A92CC4DEF48623D3709D7449C5>, zuletzt abgerufen am: 02. Juli 2016

Sandberg, Berit: Performance Measurement im Hochschulbereich als Instrument staatlicher Rahmensteuerung, in: Performance Controlling - Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden (Hrsg.: Horváth, Peter), Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart), 2002

Sandberg, Berit: Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen - ein Deregulierungsinstrument?, in: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 4, 25. Jahrgang (2003), S. 36 – 55

Scherer, Andreas G.: Besonderheiten der strategischen Steuerung in Öffentlichen Institutionen und der Beitrag der Balanced Scorecard, in: Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen (Hrsg.: Scherer, Andreas G.; Alt, Jens M.), Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart), 2002

Schimank, Uwe: Die Governance-Perspektive: Analytisches Potential und anstehende konzeptionelle Fragen, in: Educational Governance - Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem (Hrsg.: Altrichter, Herbert et al.), Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften), 2007

Schubert, Torben: New Public Management und Leistungsmessung im deutschen Forschungssektor: Theorie, Umsetzung und Wirkungsanalyse (Dissertation), Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Erlangen, 2008

Schultz, Volker: Dezentralisierung durch Budgetierung - Das Darmstädter Mittelverteilungsmodell und Wege zur Personalbudgetierung, in: Wissenschaftsmanagement 4 Juli/August (2006), S. 14 – 20

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen, in: Fachserie 11 Reihe 4.3.2., Wiesbaden, 2012

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Bildung und Kultur - Finanzen der Hochschulen, 2013, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/BildungKulturFinanzen/FinanzenHochschulen2110450137004.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt abgerufen am 01. Juli 2016

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Hochschulen auf einen Blick Ausgabe 2016, 2016, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/BroschuereHochschulenBlick0110010167004.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt abgerufen am: 13. Juli 2016

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.): Leitlinien für die deregulierte Hochschule - Kodex guter Führung, 2008, <http://www.stifterverband.de/pdf/deregulierung.pdf>, zuletzt abgerufen am: 05. Juli 2016

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.): Wohin steuert das deutsche Hochschulsystem? Lage und Entwicklung der Hochschulen aus Sicht ihrer Leitung, 2011, http://www.stifterverband.de/pdf/hochschul-barometer_2011.pdf, zuletzt abgerufen am: 01. Juli 2016

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.): Hochschulfinanzierung – Wunsch und Wirklichkeit, 2012, http://www.stifterverband.de/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/hochschul-barometer/hochschul-barometer_2012.pdf, zuletzt abgerufen am: 28. Juni 2016

Vogt, Gerhard: Der Druck wächst, 2014, <http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/?p=15307>, zuletzt abgerufen am: 03. Juli 2016

Weber, Jürgen; Schäffer, Utz: Balanced Scorecard & Controlling, Wiesbaden (Gabler Verlag), 2000

Weber, Jürgen; Schäffer, Utz: Einführung in das Controlling, Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart), 2011

Weber, Jürgen; Schäffer, Utz: Mit den richtigen Kennzahlen steuern (Teil 1), in: WHU Controlling & Management Review (2015), S. 1 – 10

Wehrlin, Ulrich (Hrsg.): Hochschulmanagement – Einführung, in: Hochschul- und Wissenschaftsmanagement Band 1, München (Martin Meidenbauer Verlagsbuchhandlung), 2011

Westerheijden, Don F.: Von Fragezeichen zu Förderung: Welche Anforderungen stellen Indikatoren und Rankings an die Qualitätsförderung der Hochschulen?, in: Evaluation – ein

Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen, Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2004 (Hrsg.: Verbund Norddeutscher Universitäten), Bonn, 2004

Wintermantel, Margret: Für eine Qualitätsentwicklung in der Lehre – Positionen und Aktivitäten der HRK, in: 10 Jahre Herbsttagung zur Qualität in den Hochschulen: Rückschau und neue Entwicklungen (Hrsg.: HRK), Bonn, 2010

Woelki, Marion; Speck, Agnes; Kirsch-Auwärter, Edit: Gleichstellung ist messbar, in: duz MAGAZIN 09/2010 (2010), S. 12 – 13

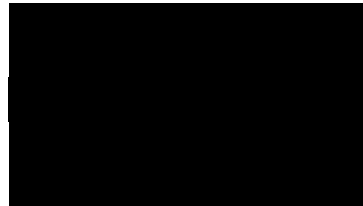
Woll, Christian: Wie lassen sich Forschungsleistungen messen? Entwicklung eines Indikatorensets zur Anwendung auf dem Gebiet der Berufsbildungsforschung, in: Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Bonn (Bundesinstitut für Berufsbildung), 2011

Ziegele, Frank: Umsetzung der neuen Steuerungsmodelle (NSM) im Hochschulrecht. in: Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft Schule - Hochschule – Forschung (Hrsg.: Fisch, Rudolf; Koch; Stefan), Speyer (Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer), 2005, zitiert nach: Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina; Krücken, Georg: Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland, Wiesbaden (Springer VS), 2011

Erklärungen

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Hamburg, den 31.07.2016



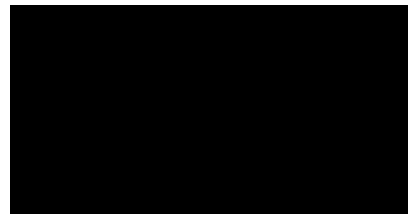
Ich erkläre mich damit

einverstanden,

nicht einverstanden

dass ein Exemplar meiner Bachelorthesis in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird; Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt.

Hamburg, den 31.07.2016



Anhang

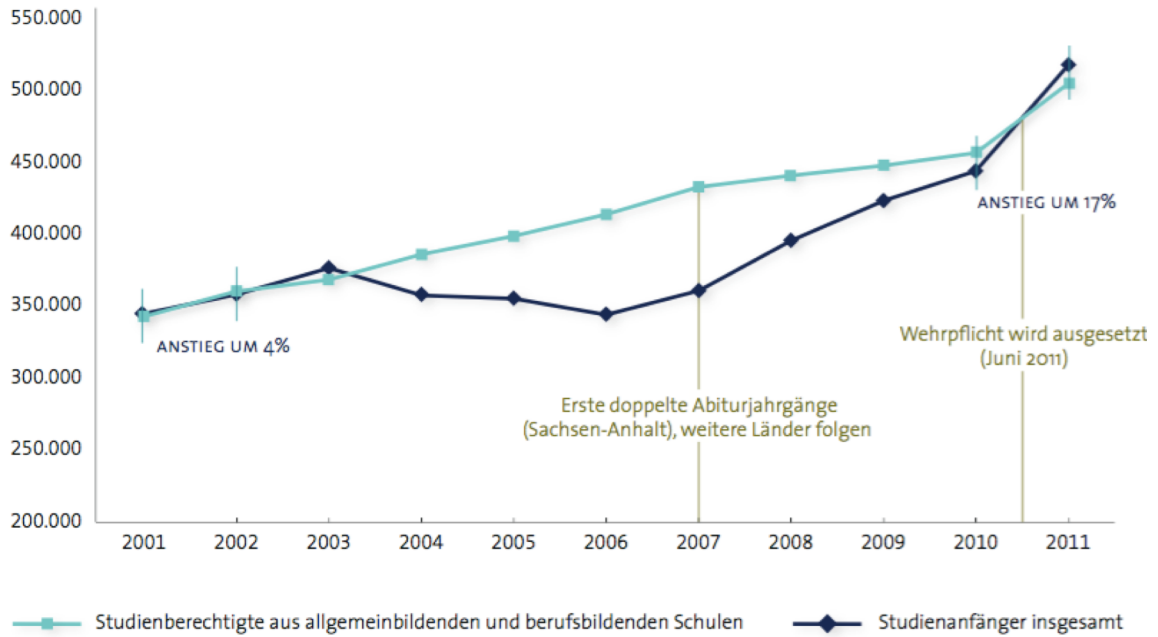
Anhang 1: Externe und interne Adressaten von Leistungsmessungen der Forschung	1
Anhang 2: Übersicht über mögliche Stakeholder von Hochschulen	1
Anhang 3: Trend steigender Studierendenzahlen von 2001 bis 2011	2
Anhang 5: Kennzahlen der Ressourcenperspektive anderer Hochschulen/Autoren im Überblick.....	2
Anhang 6: Kennzahlen der Prozessperspektive anderer Hochschulen/Autoren im Überblick..	3
Anhang 7: Kennzahlen der Kunden- und Auftragsperspektive anderer Hochschulen/Autoren im Überblick	4
Anhang 8: Beispielrechnung „Durchschnittliches Einstiegsgehalt je Fachbereich im deutschlandweiten Vergleich"	5
Anhang 9: Veröffentlichungen als Maß für wissenschaftliche Exzellenz	5

Transparenz und Rechenschaftslegung (Kontrolle)
Nachweis der Aufgabenerfüllung (Legitimation für die Verwendung öffentlicher Gelder) gegenüber <ul style="list-style-type: none"> • Freie und Hansestadt Hamburg / Behörde für Wissenschaft und Forschung • Öffentlichkeit / Metropolregion Hamburg • Konkurrenz
Entscheidungsunterstützung
<ul style="list-style-type: none"> • Mittelzuweisung durch die Behörde für Wissenschaft und Forschung • Verteilung der Gelder innerhalb einer Einrichtung durch die Leitungsebene <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsorientierte Mittelvergabe an Hochschulen • Leistungsentgelt und Zielvereinbarung nach § 18 TVöD für die Tarifbeschäftigten des Bundes • Leistungsbezogene Professorenbesoldung (W-Besoldung) • Entscheidungsunterstützung für (potenzielle) neue Arbeitnehmer • Entscheidungsunterstützung für Abnehmer von Dienstleistungen: Wissenschaftler, Studienanfänger und Studierende, Kooperationspartner, Arbeitgeber als potenzielle "Abnehmer" von Absolventen etc. • Selbststeuerung der Einrichtung, strategische Entscheidungen (Controlling) <ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche "Selbstbeobachtung", um mögliche Fehlentwicklungen frühzeitig zu identifizieren und steuernd eingreifen zu können • Prioritätensetzung • Ausrichtung und Anpassung des eigenen Profils, zum Beispiel des Forschungsprogramms • Personalmanagement (Entscheidungen über Stellenbesetzungen und -kürzungen) • Organisationsentwicklung
Leistungsvergleiche/Benchmarking (zum Beispiel öffentliche Hochschulrankings)

Anhang 1: Externe und interne Adressaten von Leistungsmessungen der Forschung
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Woll, 2011, S. 22

Stakeholder des engeren Hochschulumsfelds			
Beteiligte			Nutzer erbrachter Leistungen
Mitwirkende	Geldgeber	Hochschuleinrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> • Absolventen • Arbeitgeber • Verwender von Forschungserkenntnissen
<ul style="list-style-type: none"> • Lehrende • Studierende • Forschungspartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Hochschulträger • Forschungsförderer 	<ul style="list-style-type: none"> • Hochschulleitung • Dekanate • Präsidium 	
Stakeholder des weiteren Hochschulumsfelds			
Meinungsbildner	Wettbewerber		Sonstige
<ul style="list-style-type: none"> • Medien • Studienberater • Eltern von Studierenden • Lehrer 	<ul style="list-style-type: none"> • Andere Hochschulen • Außeruniversitäre Forschungsinstitute • Andere Bildungseinrichtungen 		<ul style="list-style-type: none"> • Staat und Land • Gesellschaft • Wirtschaft • Politik • Öffentlichkeit • Steuerzahler • Schulen

Anhang 2: Übersicht über mögliche Stakeholder von Hochschulen
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Rassenhövel, 2010, S. 30



Anhang 3: Trend steigender Studierendenzahlen von 2001 bis 2011

Quelle: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Hochschul-Barometer, 2012, S. 28

Ressourcenperspektive	Kennzahlen
Quelle	Kennzahlen
Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Hrsg.), 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Höhe der Mittel aus Spenden oder von Stiftungen
FH Köln (Hrsg.), o.J.	<ul style="list-style-type: none"> • s. Kapitel 3.5
Sandberg, Berit, 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstfinanzierungsgrad • Drittmittelquote • Anteil Erwerbseinnahmen
Farid, et al., 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Total funds raised • Volume and number of research grants received • % of funding relative to others in system
Röbken, Heinke: Reykjavik University, 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Höhe eingeworbener Drittmittel/Jahresetat der Universität

Anhang 4: Kennzahlen der Ressourcenperspektive anderer Hochschulen/Autoren im Überblick

Prozessperspektive	
Quelle	Kennzahlen
Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Hrsg.), 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Studienbewerberinnen und –bewerber nach Studiengängen • Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an institutionalisierten Kooperationen mit Schulen <p>*für das strategische Ziel „Neue Informations- und Kommunikationstechnologien konsequenter nutzen“ wurde keine Kennzahl festgelegt</p>
FH Köln (Hrsg.), o.J.	<ul style="list-style-type: none"> • s. Kapitel 3.5
Sandberg, Berit, 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Austauschrate (Wissenschaftler, Studenten)
Farid, et al., 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Student satisfaction • Course evaluations • No. of new courses developed • Degree to which curriculum is up-to-date with educational, business, and commercial trends • Concept to implementation time • % of students completing graduate program in 4 years • Teaching costs/student • Administrative costs/student
Röbken, Heinke: Reykjavik University, 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl internationaler Studenten/Anzahl der eingeschriebenen Studenten • Anzahl internationaler Forschungsprojekte • Anzahl Ko-Veröffentlichungen mit internationalen Hochschulinstitutionen • Anzahl der Vorlesungen von internationalen Gastdozenten/Anzahl der gesamten Vorlesungen

Anhang 5: Kennzahlen der Prozessperspektive anderer Hochschulen/Autoren im Überblick

Kunden-/Auftragsperspektive	
Quelle	Kennzahlen
Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Hrsg.), 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität und Umfang nationaler und internationaler Forschungsk Kooperationen • Anzahl der Berufungen von Nachwuchswissenschaftlerinnen und –wissenschaftlern • Anzahl der Promotionen • Anzahl der Habilitationen Anzahl der Humboldt- und Heisenberg- Stipendiatinnen und Stipendiaten • Durchschnittliche Fachstudiendauer • Fachbezogene Studienabschlussquote bezogen auf die Studierenden zu Beginn des Hauptstudiums • Ergebnisse regelmäßig durchgeführter Studierendenbefragungen • Studienzufriedenheit der Absolventen in der Retrospektive • Anzahl der ausländischen Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftlern (ohne Doktoranden) in Vollzeitäquivalenten • Anzahl der deutschen Studierenden pro Fach und Jahr, die mindestens drei Monate im Ausland studieren • Anzahl ausländischer Studierender
FH Köln (Hrsg.), o.J.	<ul style="list-style-type: none"> • s. Kapitel 3.5
Sandberg, Berit, 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Subjektiv wahrgenommene Ausbildungsqualität (Studierende) • Aggregierte qualitative Indikatoren (Peer-Evaluation) • Drittmittelaufkommen je Professur • Anzahl Sonderforschungsbereiche • Anzahl Promotionen • Publikationsmaße
Farid, et al., 2008	<ul style="list-style-type: none"> • No. and quality of students • % admitted • Department GPA • Starting salaries • Student evaluations of faculty/courses • Employer survey rating graduates' effectiveness • Corporate evaluation of faculty • No. of faculty publications/citations in ISN Journals and others
Behlau, Lothar: Frauenhofer-Gesellschaft e.V., 2001	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Veröffentlichungen (in Review Zeitschriften) • Anzahl der Veröffentlichungen/Wissenschaftler • Anzahl aller Zitationen/Anzahl aller Veröffentlichungen
Van Raan, Anthony, zitiert nach: Behlau, Lothar, 2001	<ul style="list-style-type: none"> • (Anzahl aller Zitationen/Anzahl aller Veröffentlichungen) / (Durchschnitt der Zitationen/Veröffentlichungen [im spezifischen Forschungsgebiet])
Woll, Christian, 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtzahl der Wissenschaftler • Volumen (differenziert nach Herkunft, Grundfinanzierung, Drittmittel) • Arbeitszeitanteile, die auf Forschung entfallen • Publikationszahl • Zahl abgeschlossener Promotionen • Zitationsmaße (absolute Häufigkeit, durchschnittliche Anzahl der Zitationen pro Einheit)

Anhang 6: Kennzahlen der Kunden- und Auftragsperspektive anderer Hochschulen/Autoren im Überblick

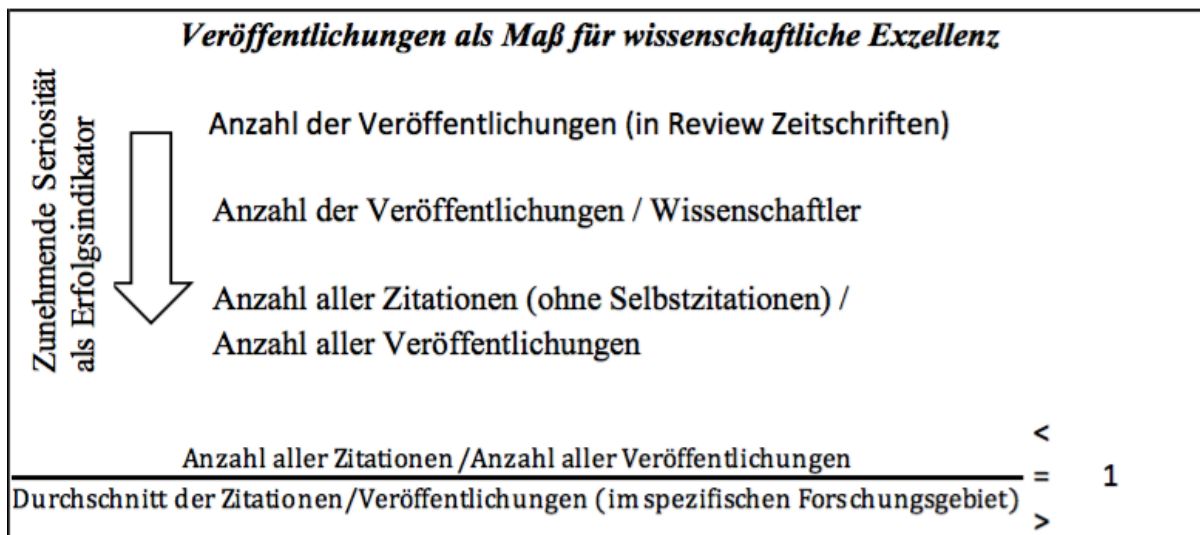
**Beispielrechnung zur Ermittlung der Kennzahl
„Durchschnittliches Einstiegsgehalt je Fachbereich im
deutschlandweiten Vergleich“**

Durchschnittliches Einstiegsgehalt für Hochschulabsolventen der
Wirtschaftswissenschaften in Deutschland im Jahr 2016: 45 000 €
Quelle: gehaltsreporter.de, 2016

Durchschnittliches Einstiegsgehalt für HAW-Absolventen des
Departments Wirtschaft im Jahr 2016: 39 500 €
Quelle: Annahme über das durchschnittliche Einstiegsgehalt zur
Verdeutlichung der Rechnung

*Durchschnittliches Einstiegsgehalt je Fachbereich im
deutschlandweiten Vergleich* = $\frac{39\,500}{45\,000} = 0,88$

Anhang 7: Beispielrechnung „Durchschnittliches Einstiegsgehalt je Fachbereich im deutschlandweiten Vergleich“



Anhang 8: Veröffentlichungen als Maß für wissenschaftliche Exzellenz
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Behlau, Lothar, 2001, S. 393