

Utz Schäffer und Ulrich Hommel

Meilenstein für die Forschungskultur

Forschungscontrolling an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL



Deutschlands einzige Wirtschaftshochschule, an der die Wissenschaftler für gute Forschungsleistungen mit zusätzlichen Mitteln belohnt werden: die EUROPEAN BUSINESS SCHOOL in Oestrich-Winkel.

Forschungscontrolling ist zwar kein neues Thema, doch gibt es nur wenige implementierte Praxislösungen an deutschen Universitäten. Gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung des Bildungsmarktes und der vielfach konstatierten Forschungsdefizite deutscher Universitäten kommt dem Controlling von Forschungsaktivitäten ein zentraler Stellenwert in der Hochschulentwicklung zu. Die EUROPEAN BUSINESS SCHOOL (ebs) in Oestrich-Winkel hat vor drei Jahren ein entsprechendes Konzept eingeführt und kann auf erste Erfolge blicken.

Die ebs ist die älteste private Wissenschaftliche Hochschule für Betriebswirtschaftslehre in Deutschland. Sie wurde 1971 als Fachhochschule gegründet und erhielt im Jahr 1989 die staatliche Anerkennung als Wissenschaftliche Hochschule. Heute zählt sie zu den renommiertesten universitären Bildungseinrichtungen für Betriebswirtschaftslehre in Deutschland und ist in Hochschulrankings regelmäßig auf den ersten Plätzen zu finden (www.ebs.edu).

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Orientierung des deutschen Hochschulmarktes an international gültigen Forschungsstandards erfolgte im Jahr 2002 eine **strategische Neuausrichtung** mit dem Ziel, „die Vorrangstellung der ebs unter den deutschen Hochschulen für Betriebswirtschaft zu stärken und die europäische Management-Ausbildung in führender Rolle mitzugestalten.“ Im Rahmen der so genannten „**Drei-Säulen-Strategie**“ spielen dabei Primärausbildung, Weiterbildung und Forschung produktiv zusammen (Abbildung 1). Angesichts des traditionellen Fokus der ebs auf Lehre und Weiterbildung galt es nun, die Forschungssäule nachhaltig zu stärken. Aus diesem Grund wurde in den letzten drei Jahren ein systematisches Forschungsmanagement und -controlling eingeführt. Das dafür verantwortliche „**Management Committee Research**“ ist verantwortlich für die Bereitstellung ausreichender Ressourcen und optimaler Prozesse, die nachhaltige Qualitätssicherung der forschungsbezogenen Inhalte und des in 2003 eingeführten Doktorandenprogramms sowie für das Forschungscontrolling. Das Komitee unterstützt den Prorektor Forschung als zuständiges Mitglied der Hochschulleitung in seiner Säulenverantwortung.

Leistungstransparenz

Eine zentrale Rolle in unseren Bemühungen kommt einer hinreichenden Transparenz der erbrachten Forschungsleistungen zu. Dabei gehen wir von der grundlegenden und beinahe trivialen Einsicht aus, dass Transparenz die notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für ein rationales Management ist und damit zentraler Baustein jeder Controllingkonzeption sein sollte. Weniger trivial ist die Umsetzung dieser Leitlinie. Für uns waren dabei vier Anforderungen handlungsleitend:

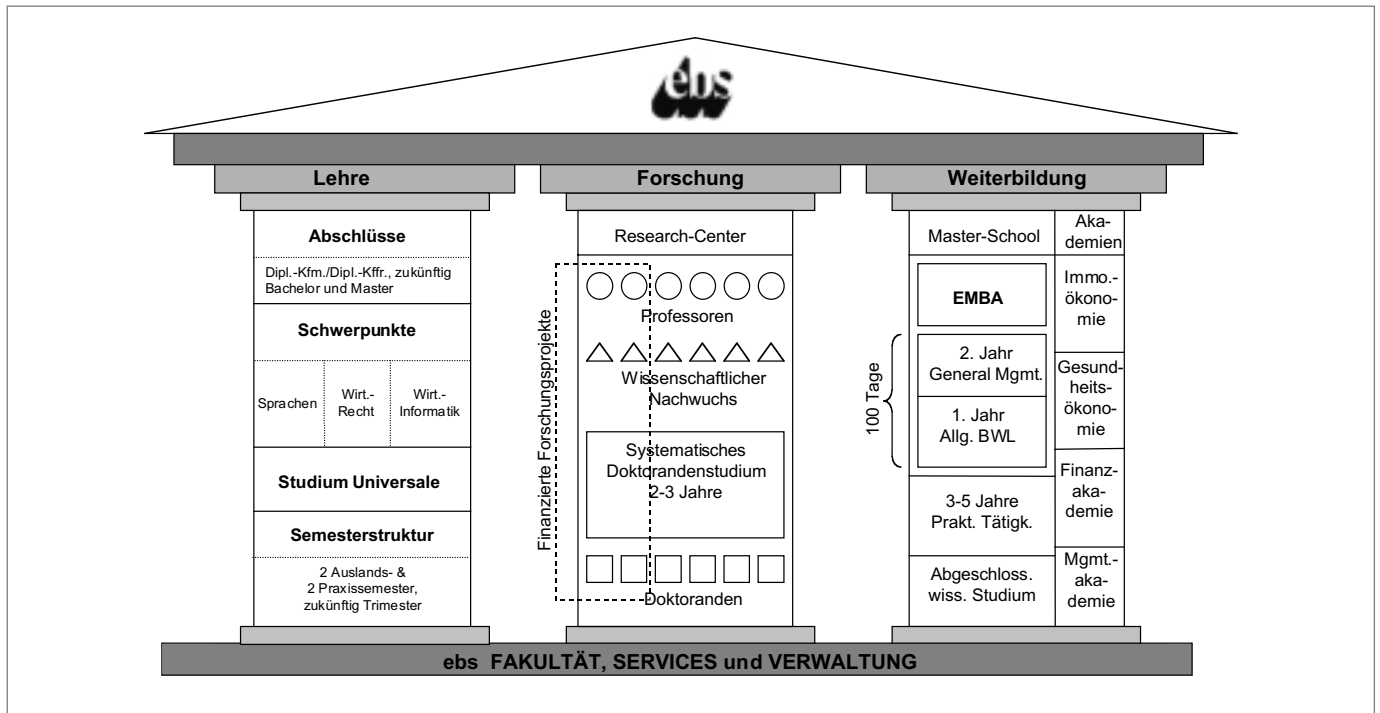


Abb. 1: Drei-Säulen-Strategie der ebs

- ◆ Ausrichtung an internationalen Marktstandards,
- ◆ geringe zeitliche Verzögerung,
- ◆ Einfachheit der Lösung und
- ◆ Akzeptanz der Lösung.

Grundsätzlich lassen sich die Forschungsleistungen einer Fakultät aufgrund ihrer Komplexität nur indirekt und ausschnittsweise über so genannte **Indikatoren** abbilden. Mit Blick auf die Standards und Konventionen des Marktes für Forschungsleistungen lassen sich insbesondere die Publikationsleistung als Output- und Zitationen als Outcome-Indikator unterscheiden (Anforderung 1). Da Zitationen genauso wie Versuche, die akademische Reputation von Hochschullehrern (etwa über Befragungen) zu messen, nur mit großem zeitlichen Abstand zuverlässige Hinweise auf die Forschungsleistung geben, haben wir uns auf die **Publikationsleistung** konzentriert (Anforderung 2). Allerdings ist auch dieser Ansatz nicht unproblematisch. Zum einen bestehen für die Publikation von Forschungsergebnissen sehr unterschiedliche Publikationsorgane (wissenschaftliche und praxisnahe Zeitschriften unterschiedlicher Reputation, Bücher, Forschungspapiere, elektronische Medien), zum anderen lauern die Probleme häufig im Detail. Wie behandelt man eine gemeinsame Publikation mehrerer Autoren, Buchbesprechungen oder Stellungnahmen von Beiträgen? Die an der ebs gewählte Lösung sieht folgendermaßen aus:

Jährlich werden die Forschungspublikationen jedes Fakultätsangehörigen gezählt und bewertet. Dabei sammeln die Professoren Punkte für jede Veröffentlichung, und zwar umso mehr, je renommierter das Organ ist, in dem ihr Beitrag erscheint. Nach den Standards der internationalen wissenschaftlichen Gemeinschaft basiert diese Beurteilung hauptsächlich auf der Qualität der Forschungspublikationen in begutachteten wissenschaftlichen Zeitschriften. Um sicherzugehen, dass die Basis der Beurteilung objektiv und neutral ist, bezieht sich die ebs auf das Zeitschriften-Ranking und die Klassifikation durch den Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (www.v-h-b.de). Auf dieser Grundlage hat sich die ebs für einen **harten Scoring-Ansatz** ihrer Forschungsleistungen ent-

Stichwörter

Performance Measurement

Forschungsmanagement

Forschungscontrolling

Performancedialog



Prof. Dr. Utz Schäffer ist Prorektor Forschung und Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling, an der European Business School International University (ebs), Oestrich-Winkel.



Prof. Ulrich Hommel, Ph.D., ist Rektor und Rudolf-von-Bennigsen-Foerder-Stiftungsprofessor für Unternehmensfinanzierung und Kapitalmärkte an der European Business School International University (ebs), Oestrich-Winkel.

schieden: Jede Veröffentlichung in einem A-Journal (z.B. das Journal of Finance oder das Strategic Management Journal) wird mit 24 Punkten bewertet, jede in einem B-Journal (z.B. die Zeitschrift für Betriebswirtschaft oder die Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung) mit 12 Punkten und jede Veröffentlichung in einem C-Journal (z.B. Die Unternehmung oder die Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung) mit 6 Punkten. Buchveröffentlichungen, ausgenommen Lehrbücher, werden mit 4 Punkten honoriert und andere Publikationen mit je einem Punkt. Um die Beurteilung verzerrende kurzfristige Schwankungen zu glätten, wird die individuelle Forschungsleistung aus dem Durchschnitt der Scores in den letzten zwei Jahren ermittelt.

Co-autorierte Veröffentlichungen werden ermuntert und je nach Journalkategorie unterschiedlich bewertet: Bei Beiträgen in A-Journalen wird die Punktzahl nach der Formel $P_j = 2P / A$ berechnet (P_j = Punkte für den Autor, P = Punktezahl für den Beitrag, A = Anzahl der Autoren); bei Mitwirkung mehrerer Autoren für Beiträge in B und C-Journalen wird die Punktzahl je Autor nach der Formel $P_j = 2P / (A+1)$ berechnet; die Punktzahl für alle anderen co-autorierten Veröffentlichungen wird durch die Anzahl der Autoren dividiert. Schließlich können aus Publikationen, die nicht in einem A-, B- oder C-Journal veröffentlicht werden, pro Jahr maximal 12 Punkte erzielt werden, um einer möglichen Strategie vieler „kleiner“ Veröffentlichungen Grenzen zu setzen.

Die gefundene Lösung betrachten wir als Kompromiss aus einem möglichst einfachen Konzept (Anforderung 3) und einer Lösung, die im eigenen Haus Akzeptanz findet (Anforderung 4). Während Teile der Fakultät einer konsequenten Ausrichtung (nur) an A- und B-Journalen das Wort redeten, wurde auf der anderen Seite auf die Bedeutung von praxis- und anwendungsorientierten Beiträgen sowie Buchpublikationen für eine private, eng mit der Wirtschaft verknüpfte wissenschaftliche Hochschule hingewiesen. Zudem standen immer wieder neue Vorschläge und mögliche Ergänzungen zur Diskussion, so dass es zunächst nicht einfach war, für ein vergleichsweise einfaches, auf eine Kennzahl fokussiertes System Akzeptanz zu finden. Allerdings ist ein komplexes Performance Measurement System für ein mittelständisches Unternehmen wie die EUROPEAN BUSINESS SCHOOL nicht ohne weiteres tragbar. Zudem zeigte sich bereits nach kurzer Zeit, dass auch die weiteren Vorteile der Orientierung an einer Kenngröße nicht zu vernachlässigen sind. Die vergleichsweise geringe Komplexität des Konzepts der „Forschungspunkte“ hat insbesondere dazu geführt, dass diese auch Eingang in die Sprache und in die kollektiven Denk- und Handlungsmuster großer Teile der Fakultät gefunden haben. Im Ergebnis wird innerhalb der Fakultät wesentlich mehr über Forschungsleistung, -bewertung und -strategie gesprochen.

Zielvereinbarungsgespräche

Die Forschungspunkte der einzelnen Fakultätsmitglieder werden jährlich im Rahmen eines Professorioms präsentiert und sind Basis für die ebenfalls jährlich stattfindenden Zielvereinbarungsgespräche mit dem Rektor und der kaufmännischen Geschäftsführung. Bei diesen Gesprächen geht es weniger um die Vereinbarung oder gar Vorgabe kurzfristiger Ziele, sondern um einen **Performancedialog**, der ein gemeinsames Verständnis dafür schafft, welche Forschungsleistungen mittel- und langfristig angestrebt werden und wie die Hochschule diesen Prozess unterstützen kann. Dabei treten auch subjektive Einschätzungen und weitere Aspekte wie zum Beispiel die Einwerbung von DFG-Mitteln oder Aktivitäten im Rahmen von internationalen Forschungsnetzwerken an die Seite einer „sklavischen“ Betrachtung von Punktzahlen. Schließlich wird berücksichtigt, dass die Forschungsleistung nicht für jeden Kollegen die gleiche Rolle spielt. Da die ebs – dem internationalen Vorbild folgend – in Departments organisiert ist, muss nicht zwingend jedes Fakultätsmitglied in Forschung, Lehre, Weiterbildung und Hochschulmanagement gleichermaßen aktiv sein. Spezialisierung ist möglich und erwünscht, weil nur so individuelle Stärken optimal genutzt und über die Zeit weiterentwickelt werden können.

Anreizgestaltung

Hochschullehrer sind in der Regel intrinsisch motivierte Menschen, die durch den Wunsch nach Anerkennung geleitet werden. Daher sind hervorragende Forschungsergebnisse an der ebs mit einer Reihe von besonderen Anreizen verknüpft: Jedes Jahr werden die besten Forscher der Hochschule bekannt gegeben und erhalten eine deutliche **Deputationsreduktion** und besseren **Zugang zu Forschungsmitteln** und Ressourcen. Dies ist einmalig in Deutschland – die EUROPEAN BUSINESS SCHOOL ist hierzulande die einzige Wirtschaftshochschule, die Forschungsleistungen auf diese Weise honoriert. Zusätzlich ist bei neu angestellten Professoren ein beachtlicher Teil ihres Gehalts an die Erbringung von Forschungsleistungen geknüpft. Mittlerweile besitzt mehr als ein Drittel der 25 Lehrstuhlinhaber einen neuen Vertrag mit **variablen, leistungsbezogenen Vergütungsanteilen**. Juniorkollegen werden zusätzlich dadurch motiviert, dass die Forschungsleistungen in ihre kumulative Habilitationsleistung eingehen. Ergänzend werden herausragende Forschungsleistungen von Studierenden, Doktoranden und Juniorprofessoren durch die „**ebs Research Awards**“ belohnt. Als Pendant zu den „**ebs Teaching Awards**“ stellen sie auch auf dem Gebiet der leistungsbezogenen Auszeichnungen ein ausgewogenes Verhältnis von Forschung und Lehre her. Die Vorschläge werden von den Departments eingereicht, und eine wissenschaftliche Jury entscheidet über die besten Arbeiten in den Bereichen „Beste wissenschaftliche Beitrag“, „Beste Doktorarbeit“ und „Beste Diplomarbeit“. Aber bei allen materiellen und immateriellen Anreizen sollte nicht die **motivierende Kraft der Transparenz** per se vergessen werden. Die Sichtbarkeit und die Anerkennung der eigenen Forschungsleistung im Kreis der Fakultät, des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Studierenden vor Ort können genauso motivierend wirken wie explizite Anreize oder die Anerkennung der wissenschaftlichen Community auf nationaler und internationaler Ebene.

Unterstützende Maßnahmen

Forschungscontrolling darf kein isolierter Prozess sein, sondern muss in eine Vielzahl begleitender Maßnahmen eingebettet werden. Entsprechend unterstützen zusätzliche Initiativen die Forschungsaktivitäten an der ebs. So gibt es monatliche **Forschungskolloquien**, in denen interne und externe Forscher die Gelegenheit haben, ihre Ergebnisse der wissenschaftlichen Gemeinschaft vorzustellen. Hinzu kommt, dass ein **Kompetenz-Zentrum** für statistische Methoden eingerichtet wurde. Dieses bietet Doktoranden und Juniorprofessoren die Möglichkeit, sich bei der Wahl ihres methodologischen Vorgehens von ausgewiesenen Experten beraten zu lassen.

An der ebs dürfen nicht nur Studierende lernen und Fragen stellen. Allen Fakultätsmitgliedern werden regelmäßig Seminare zu den neuesten methodischen Entwicklungen angeboten, um ein systematisches und lebenslanges Lernen zu gewährleisten. Auch dieses Programm der fakultätsinternen Weiterbildung („**Faculty Development**“) ist einzigartig in der deutschen Hochschullandschaft. Abschließend sei erwähnt, dass die Hochschule in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen hat, um die forschungsbezogene Infrastruktur aufzuwerten. So wurden die **Bibliotheksbestände** in den letzten zwei Jahren beträchtlich vergrößert, beispielsweise stieg der Präsenzbestand von Online-Publikationen um 92 Prozent.

Erste Erfolge

Das Forschungsmanagement der ebs und die damit einhergehenden vermehrten Forschungsanstrengungen der Fakultät zeigen trotz des eher langfristigen Charakters von Forschung bereits erste Resultate: Die ebs hat ihre Forschungsbewertung im renommierten **CHE-Ranking** um einen Rang verbessern können und ist auf einem guten Weg, ihre traditionellen Stärken in universitärer Lehre und Weiterbildung durch eine weitere zu ergänzen: exzellente Forschung.

keywords

performance measurement

research management

management control

performance dialogue

summary

The EUROPEAN BUSINESS SCHOOL (ebs) has implemented an innovative performance management system. A rigorous publication scoring, regular performance dialogs, substantial incentives and a couple of supporting initiatives help faculty members in their research endeavours. First results show a significant increase in the research performance of the faculty.

Eine Vielzahl anderer Indikatoren bestätigt diese Entwicklung. Erstens zeigt Abbildung 2, dass die **Zahl der Veröffentlichungen** der ebs-Forscher in wissenschaftlichen A-, B- sowie C-Zeitschriften in den letzten vier Jahren beträchtlich gestiegen ist. Zweitens waren einige unserer Forscher in der Lage, prestigeträchtige **Drittmittel** für die Forschung zu akquirieren. So konnte beispielsweise ein Kollege im Rahmen einer Forschungskoope-ration mit der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main das erste DFG-geförderte Projekt in der Geschichte der ebs akquirieren. Drittens haben unsere Wissenschaftler mit einer Reihe von **Forschungspreisen** den Anspruch der ebs untermauert, eine führende Position in der betriebswirtschaftlichen Forschung einzunehmen. In den letzten drei Jahren errangen sie diverse Forschungspreise, unter anderem Best Paper Awards der Academy of Management und der International Academy of Business & Public Administration sowie diverse Auszeichnungen für an der ebs verfasste Dissertationen.

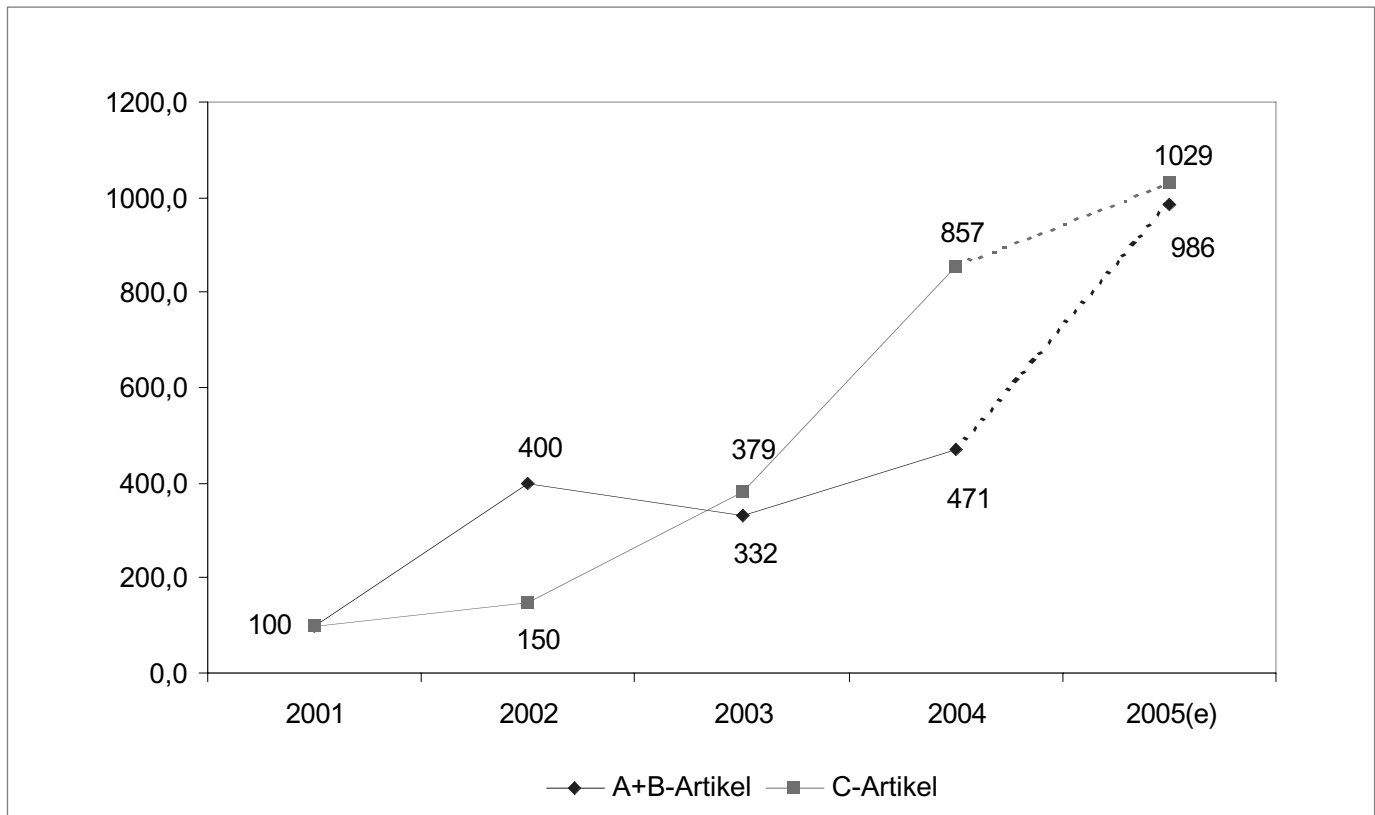


Abb. 2: Indexierte Entwicklung der A/B/C-Veröffentlichungen je Lehrstuhlinhaber (2001 = 100), 2001-2005e

Fazit

Dem Forschungscontrolling der ebs kommt eine zentrale Rolle im Rahmen der strategischen Neuausrichtung der Hochschulentwicklung zu. Aus heutiger Sicht hat sich die Einführung des oben skizzierten Konzepts als wichtiger Meilenstein auf dem Weg zu einer nachhaltigen Stärkung der Forschungssäule und zur Entwicklung einer spezifischen Forschungskultur an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL erwiesen. Dennoch: Wie jeden Controllingansatz betrachten wir auch unser noch junges Forschungscontrolling als **lernendes System**, das im letzten Jahr zunächst eine Proberunde durchlief, bevor es „scharfgeschaltet“ wurde. Die zu Grunde gelegte Journal-Bewertung wird ständig durch neue, nicht im VHB-Ranking erfasste Zeitschriften ergänzt, und Einzelanalysen – wie zum Beispiel Benchmarkings mit den wichtigsten Wettbewerbern – treten an die Seite des laufenden Performancedialogs.

Kontakt:

EUROPEAN BUSINESS SCHOOL (ebs)
International University Schloß Reichartshausen
Rheingaustraße 1
65375 Oestrich-Winkel
Tel.: +49-(0) 67 23/69-0
E-Mail: utz.schaeffer@ebs.de; ulrich.hommel@ebs.de