

## Christine Pannwitz und Uwe Reißmann

# Modernes Management einer kirchlichen Hochschule

### Praxisbeispiel Evangelische Fachhochschule Nürnberg (EFH)

BEST PRACTICE

Im tertiären Bildungssektor in Deutschland finden derzeit die größten Veränderungsprozesse seit den Reformen humboldtscher Prägung statt. Der Notwendigkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse als Grundlage zur Sicherung des sozialen und ökonomischen Standards in Deutschland stehen unzureichende öffentliche Mittel für die Ausstattung der Hochschulen und anderer wissenschaftlicher Einrichtungen gegenüber. Dieser ökonomische Druck auf die Hochschulen in Verbindung mit den gestiegenen Leistungserwartungen an die Wissenschaftseinrichtungen führen dazu, dass die Aspekte der Effizienz und Effektivität zukünftig nicht mehr allein eine Frage der optimalen internen Mittelallokation ist, sondern für das Überleben einzelner Hochschulen im zunehmenden Wettbewerb um Ressourcen eine existentielle Frage wird.

Aus markttheoretischer Sicht findet eine qualitative Veränderung der Umweltbedingungen statt. Standen in der Vergangenheit noch eher Fragen der adäquaten Anpassung an veränderte Ressourcenausstattung im Mittelpunkt des Hochschulmanagements (parametrische Unsicherheit), steht heute die Förderung einzelner Hochschulen durch öffentliche Mittel grundsätzlich zur Disposition (strukturelle Unsicherheit). Dies führt zu einer völlig veränderten Wettbewerbssituation und einer entsprechend notwendigen strategischen Neuausrichtung der Hochschulen, auch der Evangelischen Fachhochschule in Nürnberg (EFH).

#### Die EFH Nürnberg bereitet sich vor

Auch kirchliche Hochschulen müssen heutzutage prüfen, welche Managementtechniken, die ehemals nur von profitorientierten Unternehmen eingesetzt wurden, sie für sich nutzen, um den kommenden Herausforderungen gerecht zu werden. Fragen der Profilierung (Was unterscheidet uns von anderen Hochschulen? – Feststellung des Alleinstellungsmerkmals), Fragen zum Einwerben von finanziellen Mitteln, sowie eine outputorientierte Hochschulsteuerung und die Entwicklung von wissenschaftsadäquaten Controllinginstrumenten stehen dabei im Vordergrund. Gerade bei den kirchlichen Hochschulen, die in einer „Marktnische“ ihren wichtigen Beitrag leisten (zum Beispiel durch den Fachbereich Pflegemanagement), ist es wichtig, im Wettbewerb bestehen zu können.

Die strategischen Aspekte sind vor allem dann virulent, wenn die handelnde Wissenschaftsorganisation unter besonderen Rahmenbedingungen agiert. Für die Evangelische Fachhochschule Nürnberg sind dies im Einzelnen:

- ◆ ein hoher prozentualer Fixkostenanteil aufgrund einer kleinen Organisationseinheit (800 Studierende in drei Fachbereichen),
- ◆ begrenzte inhaltliche Ausdifferenzierungsmöglichkeiten aufgrund eines kleinen Personalstocks,



Die Evangelische Fachhochschule Nürnberg nutzt für ihre strategische Neuausrichtung auch Managementtechniken, die sich in der Unternehmenspraxis bewährt haben.

Foto: EFH Nürnberg



Uwe Reißmann ist Diplom-Kaufmann und Kanzler der Evangelischen Fachhochschule in Nürnberg.



Christine Pannwitz ist Diplom-Kauffrau und Geschäftsbereichsleiterin Hochschulen und Krankenhäuser bei der arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH.

- ◆ unterschiedliche Finanzierungsmodelle bei Kirche (diskretionär) und Staat (kennzahlenbasiert),
- ◆ besondere Interessengruppen (Stakeholder) im kirchlich-diakonischen Raum,
- ◆ der besondere Bildungsauftrag einer kirchlichen Hochschule,
- ◆ die kontinuierliche Weiterentwicklung der Kosten- und Leistungsrechnung auf der Grundlage des kaufmännischen Rechnungswesens seit 1971,
- ◆ schnelle und flexible Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen aufgrund kurzer Entscheidungswege (flache Hierarchien),
- ◆ individuelle und persönliche Serviceleistungen in Lehre und Verwaltung.

Die Kernfrage lautete: Wie kann eine kleine Hochschule langfristig im Wettbewerb um personelle und finanzielle Ressourcen bestehen?

Als Ausgangspunkt für die Aktivitäten im Rahmen des Projektes „Integrierte Haushaltssteuerung“ war eine erfolgspotenzialbezogene Analyse, bei der die Risiken („threats“) der EFH neutralisiert, die Möglichkeiten („opportunities“) aufgrund der speziellen Rahmenbedingungen genutzt und dabei ihre Stärken („strengths“) im Bereich der bestehenden Instrumente und Ressourcen berücksichtigt und die spezifischen Schwächen („weaknesses“) vor allem einer kleinen Hochschule überwunden werden (SWOT-Analyse).

### Ergebnisse der SWOT-Analyse

**Ergebnis der Analyse und Ziele für die weitere Entwicklung an EFH sind auf der operativen Ebene:**

- ◆ Entwicklung optimaler Steuerungsmöglichkeiten und Steuerungsinstrumente im Rahmen eines Globalhaushaltes,
- ◆ Transparente und verlässliche Leistungs- und Kostenvereinbarungen durch Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Budgetzuweisungen,
- ◆ Effizientere Ressourcensteuerung der Fachhochschule durch größere finanzielle Autonomie;

**Auf der strategischen Ebene wurden drei „strategische Säulen“ identifiziert:**

- ◆ Profilbildung: Profilierung der EFH auch außerhalb des sozialen Umfeldes durch gezielte Kommunikation der Angebote (Verdeutlichung des Alleinstellungsmerkmals),
- ◆ Gewährleistung und Sicherstellung einer exzellenten Ausbildung, Stärkung der EFH als Kompetenzzentrum für kirchlich-diakonische Arbeitsfelder,
- ◆ Erhöhung der Wirtschaftlichkeit im Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen, Weiterentwicklung des modernen und leistungsfähigen Finanz- und Ressourcenmanagements.

### Theorie und Praxis

Vor der Formulierung von Zielen gegenüber dem Träger wurde zunächst intern eine Strategie der EFH Nürnberg erarbeitet (einen guten allgemeinen Überblick zum Strategischen Management liefert Porter, 1999). Dabei wurde intensiv über die „Vision“ und die „Mission“ der Hochschule diskutiert. Fragen der Profilbildung und des Leitbildes sind an einer kirchlichen Hochschule unter dem besonderen Aspekt des christlichen Auftrages zu beantworten. Bei der Erarbeitung der Vi-

### summary

**Small universities in Germany face a lot of challenges due to the increasing national and international competition to get human resources and capital.**

**A unique selling proposition and strategy for the academic market has to be defined using SWOT analysis, modern management methods to increase efficiency and effectivity (i.e. New Public Management, Balanced Scorecard). Even though small universities have a strategic weakness (size), there are a lot of market niches which they can actively develop and can become fit for the future.**

sion/Mission wurde deutlich, dass moderne Managementmethoden der Leitbildentwicklung und Profilierung sehr gut auf Einrichtungen der Kirche angepasst werden können. Spezifische christliche Werte werden dabei nicht nur nicht verdrängt, sondern im Gegenteil unterstützt und akzentuiert. In einem moderierten Workshop wurde nach anfänglicher Diskussion über die Vereinbarkeit ökonomischer Vorgehensweisen und kirchlicher Werte folgender Konsens erzielt:

Die Evangelische Fachhochschule Nürnberg versteht sich als Kompetenzzentrum für die akademische Ausbildung von religionspädagogischen, sozialpädagogischen und pflegewissenschaftlichen Berufen in Kirche, Diakonie und Gesellschaft. Sie orientiert sich dabei an den christlichen Grundwerten in Verbindung mit dem kirchlichen und staatlichen Bildungsauftrag. Die Wissenschaftlichkeit an der Evangelischen Fachhochschule Nürnberg ist geprägt durch praxisorientierte Lehre, anwendungsbezogene Forschung und Fort- und Weiterbildung im Sinne lebenslangen Lernens. Das Hochschulleben ist geprägt durch demokratische Grundprinzipien und eine offene Kommunikation.

Alle Arbeitsergebnisse aus den Workshops wurden schließlich in den Strategieprozess eingeordnet, wie Abbildung 1 illustriert.

### Stichwörter

Neue Hochschulsteuerung

Neues Steuerungsmodell (NSM)

Balanced Scorecard (BSC)

Stärken-Schwächen-/

Chancen-Risiken-Analyse

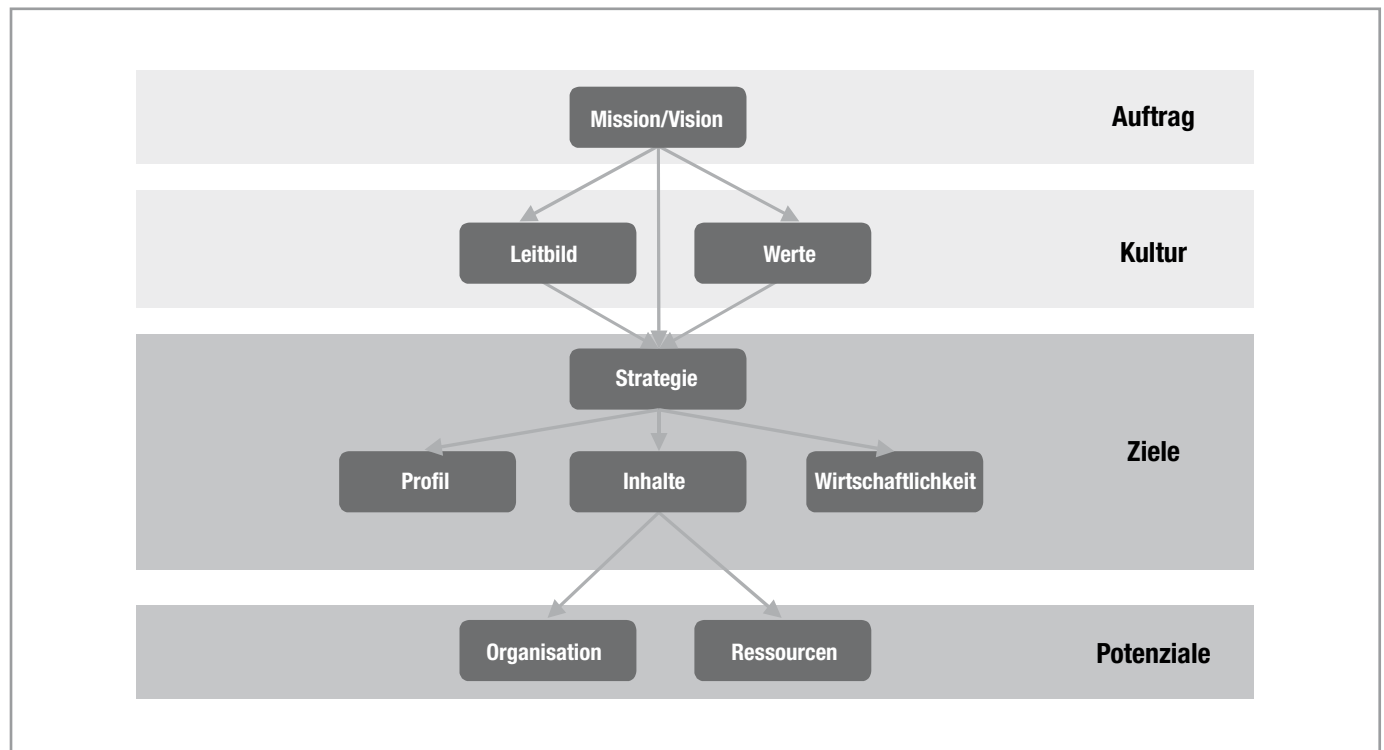


Abb. 1: Einordnung der Arbeitsergebnisse in den Strategieprozess.

### Einführung der Elemente der Neuen Hochschulsteuerung

Zur Umsetzung der operativen und strategischen Ziele wurden an der EFH Ansätze des „Neuen Steuerungsmodells“ eingesetzt. Das vor allem für den öffentlichen Sektor entwickelte „Neue Steuerungsmodell“ (NSM, vgl. Ehrenberg, 2005, S. 86f) versucht in den Themenbereichen Organisation, Steuerung und Finanzmanagement ein neues Modell der externen und internen Führung von Wissenschaftseinrichtungen umzusetzen. Das „Neue Steuerungsmodell“ ist ein betriebswirtschaftlicher Ansatz, der Instrumente und Methoden bereitstellt, um vor allem strategische und operative Prozesse zu verbessern und auf diese Weise den gesetzten Leistungszielen näher zu kommen.

**keywords****new public management (NPM)****balanced scorecard (BSC)****SWOT analysis**

Das „Neue Steuerungsmodell“ ist mit wesentlichen Inhalten des Leitbildes der EFH vereinbar und berücksichtigt auch wichtige Aspekte eines christlichen Menschenbildes. Der unverfügbare Wert eines Menschen (im Sinne einer Selbstverantwortung vor Gott) und der verantwortliche Umgang mit den anvertrauten Ressourcen (im Sinne von Nachhaltigkeit) ist mit der Umsetzung des „Neuen Steuerungsmodells“ vereinbar (Vereinbarkeit des Homo ethicus und des Homo oeconomicus!). Das neue Steuerungssystem im Hochschulbereich verfolgt bestimmte Prinzipien:

◆ **Stärkung der Selbstverantwortung der Hochschule**

Die Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung auf einer Ebene hat eine Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen zur Folge. Größere Autonomie der Hochschulen im operativen Bereich muss mit einer stärkeren Selbstverantwortung der Hochschule einhergehen. Die Budgetierung auf Kostenstellenebene mit eindeutig zugewiesenen Budgetverantwortlichkeiten hat bereits seit einigen Jahren zu einer effizienteren internen Ressourcensteuerung geführt.

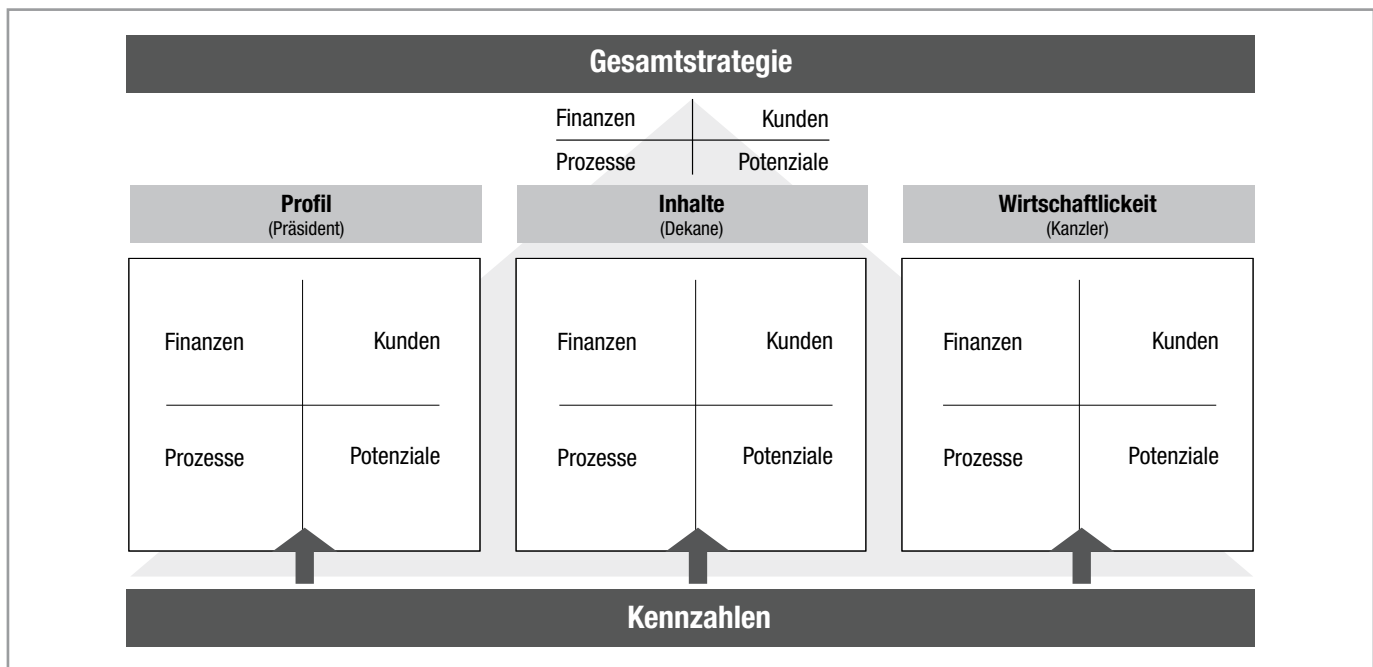
◆ **Rückzug des Trägers aus der Detailsteuerung**

Eine Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen setzt den Verzicht auf bürokratische Detailsteuerung seitens des Trägers voraus. Dezentralisierung ist nur durch leistungsorientierte Mittelzuweisung denkbar. Unabdingbar für eine Dezentralisierung ist deshalb die Zuweisung eines Globalbudgets. Im Vergleich zu staatlichen Hochschulen hatte die EFH bereits in der Vergangenheit größere Autonomie bei operativen Entscheidungen. Die Berechnung des staatlichen Zuschusses basiert seit 2001 auf Kennzahlen (Ausbauzielzahl) und ist damit pauschaliert.

◆ **Verständigung zwischen Träger und Hochschule über politisch-strategische Ziele der Hochschulentwicklung**

Der Rückzug des Trägers aus der Detailsteuerung muss durch eine stärkere Absicherung der politisch-strategischen Zielsetzungen des Trägers und der Hochschule verbunden werden. Hierzu sind Zielvereinbarungen zwischen Hochschule und Träger zu schließen, die intern auf die Ebene der Fachbereiche (oder einzelne Mitglieder der Hochschule) heruntergebrochen werden. Die bisherigen impliziten Zielsetzungen werden abgelöst durch explizite Zielvereinbarungen und erhöhen damit die Transparenz des Leistungsaustausches.

Abb. 2: Balanced Scorecard mit den Strategische Säulen der EFH.



### Nutzung der Balanced Scorecard (BSC)

Die Balanced Scorecard (BSC, vgl. Kaplan/Norton, 1997) als internes strategisches Steuerungsinstrument übersetzt die oben beschriebene Strategie der Evangelischen Fachhochschule Nürnberg in konkrete Maßnahmen (Abbildung 2).

Die Evangelische Fachhochschule Nürnberg hat sich aus folgenden Überlegungen für den Einsatz der BSC als strategisches Steuerungsinstrument entschieden:

- ◆ Die Balanced Scorecard sichert die Entwicklung einer Strategie und die Verknüpfung von Teilstrategien unter der Berücksichtigung verschiedener qualitativer und quantitativer Dimensionen. Der Finanzaspekt ist dabei eine wichtige, aber nicht die einzige Dimension. Eine Verbindung der mittelfristigen Planung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern mit den Zielvereinbarungen ist mit Hilfe der BSC sehr gut umsetzbar.
- ◆ Die in die Analyse einbezogenen Dimensionen wurden empirisch abgesichert in vielen unterschiedlichen Organisations- und Unternehmensformen bestätigt. Die Dimensionen Finanzen, Kunden, Potenziale und Prozesse bilden die wichtigsten Qualitätsaspekte auch einer Fachhochschule ab. Eine veränderte Definition der Dimensionen ist nicht notwendig.
- ◆ BSC erleichtert die Kommunikation der Strategie. Die Entwicklungsplanung der EFH und die Messbarkeit der Teilziele kann durch die BSC operationalisiert werden.
- ◆ Die BSC sichert die Verzahnung der strategischen und der operativen Ebene. Die Teilziele auf der operativen Ebene (Evangelische Fachhochschule Nürnberg, Fachbereiche) können durch Aggregation der Kennziffern aus der BSC an die Ziele des Gesamtsystems (Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern, Wissenschaftsministerium, Hochschulleitung) angepasst werden. Ebenso ist durch die BSC die Kooperation zwischen den einzelnen Akteuren (zum Beispiel ProfessorInnen, MitarbeiterInnen) und Fachabteilungen der Evangelischen Fachhochschule möglich.
- ◆ Die BSC stellt eine Referenzbasis für die strategische Kontrolle zur Verfügung. Nach dem Prinzip „Planung ersetzt den Zufall durch Irrtum“ sichert die BSC den Fokus der Entscheidungen auf die strategisch wichtigen Dimensionen. Durch das BSC-Kennzahlensystem können Entwicklungen innerhalb der Evangelischen Fachhochschule Nürnberg rechtzeitig erkannt und Veränderungen des relevanten Umfeldes rechtzeitig antizipiert werden.
- ◆ Die BSC erlaubt die zielgerichtete Weiterentwicklung der Strategien. Die BSC schafft einen Rahmen zur Planung und Berichterstattung sowie zur Gestaltung der Informations- und Kommunikationswege.

### Fazit

Der zunehmende nationale und internationale Wettbewerb um personelle und finanzielle Ressourcen stellt vor allem für kleinere Hochschulen eine besondere Herausforderung dar. Klare Profilbildung, orientiert am gegenwärtigen und zukünftigen akademischen Bildungsmarkt (etwa durch den Einsatz der SWOT-Analyse), und die Anwendung moderner Managementmethoden zur Steigerung der Effizienz und Effektivität (NSM, BSC) sind die beiden wesentlichen Grundpfeiler einer erfolgreichen Wettbewerbsstrategie. Wichtig dabei ist, dass kleinere wissenschaftliche Einrichtungen ihren strategischen Wettbewerbsnachteil erkennen und gleichzeitig ihre Chancen auf einem zunehmend differenzierteren Hochschulmarkt wahrnehmen und aktiv weiterentwickeln.

### Literatur:

Ehrenberg, Ch., Anmerkungen zur Situation von Hochschulausbildung und -forschung in Deutschland, in: Fisch, R./Koch, St. (Hrsg.), Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft, Schule – Hochschule – Forschung, Bonn 2005, S. 81-94.

Fisch, R./Koch, St. (Hrsg.), Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft, Schule – Hochschule – Forschung, Bonn 2005, Teil III: Hochschulsystem.

Kaplan, R./Norton, D., Balanced Scorecard, Stuttgart 1997.

Porter, M., Wettbewerb und Strategie, Berlin 1999.

### Kontakt:

Christine Pannwitz  
arf Gesellschaft für  
Organisationsentwicklung mbH  
Fürther Str. 2a  
90429 Nürnberg  
Tel.: +49 (0)911/23 08 78-3  
Fax: +49 (0)911/23 08 78-4  
E-Mail: arf@arf-gmbh.de

Uwe Reißmann  
Evangelische Fachhochschule Nürnberg  
Bärenschanzstr. 4  
90429 Nürnberg  
Tel.: +49 (0)911/2 72 53-7 77  
Fax: +49 (0)911/2 72 53-7 99  
E-Mail: uwe.reissmann@evfh-nuernberg.de