

Benchmarking in der Hochschulpraxis

Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung durch kooperatives Handeln

Frank Ziegele / Yorck Hener

Benchmarking ist ein Instrument der Verbesserung der Unternehmenspraxis. Es dient der Prozessoptimierung oder der Kostenreduzierung, damit der Steigerung von Effektivität und Effizienz. Es gewinnt seinen besonderen Wert durch den Vergleich der eigenen Praxis mit der best practice und durch die dabei gewonnenen Erkenntnisse über die Ursachen der Leistungsdifferenzen. Mit seiner eigenen Methodik der Erarbeitung von Leistungszielen, die sich nicht allein an den Kosten messen lassen, ist dieses Instrument für Hochschulen besonders gut geeignet. Die zunehmende Autonomie von Hochschulen und die damit verbundene Notwendigkeit der Gewinnung von Informationen für die Selbststeuerung macht dieses Instrument besonders interessant. Benchmarking-Prozesse werden durch Kooperationen erst ermöglicht, daher haben kooperierende Hochschulen einen besonderen Vorteil, voneinander zu lernen und ihre jeweils eigenen strategischen Konsequenzen zu ziehen. Beispiele für solche Kooperationen sind Benchmarking-Clubs, die dieses Instrument im Rahmen eines spezifischen „Benchmarking-Kodex“ einsetzen und davon gemeinsam profitieren. Als wesentlicher Vorteil des Benchmarkings lässt sich die Strukturierung der ablaufenden Vergleichsprozesse anhand von Beispielen darstellen.

Gliederung	Seite
1. Einführung	2
1.1 Begriff und Bedeutung	2
1.2 Benchmarking im Hochschulkontext	4
2. Methode und Möglichkeiten des Benchmarking	6
3. „Mehrwert“ des Benchmarking	8
3.1 Vertrauenskultur durch „Benchmarking-Kodex“	8
3.2 Benchmarking-Prozess	10
4. Der Benchmarking Club Technischer Universitäten (BMC) als Beispiel	12
4.1 Allgemeines zum Benchmarking Club Technischer Universitäten	12
4.2 Beispiele aus der Arbeit des BMC	13
4.2.1 Daten und Kennzahlen für den Vergleich von Fächern und Studiengängen	13
4.2.2 Qualitätssicherung und W-Besoldung	13
4.2.3 Illustration des Benchmarkingprozesses am Beispiel des Vergleichs der internen Mittelvergabe im BMC	15
4.3 Allgemeine Erfahrungen mit dem BMC	18
5. Schlussbemerkung	19

1. Einführung

1.1 Begriff und Bedeutung

Zweck des Benchmarkings

„Benchmarking“ steht für ein innovationsorientiertes Management- und Steuerungsinstrument. Es bezeichnet den Prozess zielorientierter, systematischer Vergleiche von Produkten und Dienstleistungen, Organisationsstrukturen und Prozessen zwischen Unternehmen oder anderen Organisationen. Das Wort „benchmark“ stammt aus der Landvermessung: es benennt die Fixpunkte bei Höhen- und Richtungsvergleichen. Der Zweck des Instruments Benchmarking ist relativ einfach zu beschreiben. Es geht darum, das bessere Produkt, die bessere Dienstleistung herauszufinden (also eine „best practice“ zu ermitteln) und durch den Vergleich die Ursachen dafür aufzuspüren. Sind sie erkannt, soll die verbesserungswürdige eigene Praxis verändert werden, um zu einer höheren Qualität zu kommen.

Maßstäbe der Qualität

Was aber ist ein gutes Produkt, was sind die Merkmale der best practice? Darüber sind Verständigungsprozesse notwendig. Ohne eine solche Verständigung würden die Maßstäbe für das Benchmarking fehlen; die Beschreibung von Qualitätskriterien ist im Benchmarking ebenso Voraussetzung wie im gesamten Qualitätsmanagement. Ein wesentliches Element des Benchmarkings muss in der Findung und Anwendung von Qualitäts- und Bewertungsmaßstäben bestehen.

Exkurs: In der betriebswirtschaftlichen Qualitätsdiskussion wird versucht, Qualität über fünf unterschiedliche Ansatzpunkte zu erfassen:

- Produktbezogen: Qualität als die Summe der Eigenschaften eines Produkts/einer Dienstleistung;
- Kundenbezogen: Qualität als (subjektive) Wahrnehmung der Produkteigenschaften/Leistungen durch die Nachfrager;
- Absolute Qualität: Qualität als Maß mit Bewertungen auf einer Skala;
- Standardbezogen: Qualität gemessen an vorgegebenen (beschreibenden) Standards;
- Wertbezogen: Qualität als Werteinschätzung / Zahlungsbereitschaft der Abnehmer (Preis-Leistungsverhältnis)

Der nicht exakt bestimmbare Begriff von Qualität zwingt zu einer fallweisen Analyse und Festlegung der Maßstäbe. Eine Qualitätsbetrachtung in Unternehmen und Organisationen wird i.d.R. eine Mixtur von verschiedenen Qualitätsbegriffen darstellen.

Handout E 7.2-1 Qualitätserfassung in der betriebswirtschaftlichen Diskussion

Wie es in der Qualitätsbetrachtung die normierte Qualitätsanerkennung für ein Produkt oder Verfahren gibt (z.B. DIN), können objektiv fassbare benchmarks existieren, die an alle Produkte und an alle Verfahren gleichermaßen angewendet werden können. Dann kommt es mehr darauf an, die benchmarks so genau zu beschreiben, dass es anderen Organisationen möglich ist, diese zu übernehmen.

Dies entspricht aber nicht dem typischen Benchmarking-Prozess: Beim Benchmarking sind in aller Regel keine vorab festlegbaren Standards und Qualitätsmerkmale vorhanden. Es gehört zu den wichtigen Bestandteilen des Verfahrens, diese Merkmale und Kriterien in der Diskussion zu entwickeln. Erst dann lassen sich die Leistungsunterschiede erkennen und mögliche Konsequenzen ziehen.

Qualität und Benchmarking

Für die Konsequenzen aus dem Benchmarking aber zieht jeder Teilnehmer seine eigenen Schlüsse, und diese müssen nicht für alle Beteiligten identisch sein. Damit ist ein entscheidender Punkt des Benchmarking für die Qualitätsverbesserung beschrieben: die Konsequenzen werden organisationsintern gezogen, und dafür gibt es keine allgemein gültigen Wertmaßstäbe.

Benchmarking ist ein pragmatisches Instrument. So einfach die Zielsetzung zu beschreiben ist, so komplex können die Aufwendungen und Analysen sein, um in einem Benchmarking zu tragbaren Aussagen über Leistungsdifferenzen zu kommen. Aus dem Instrumentenkasten der Unternehmenspraxis kommend, wird sein Erfolg an der höheren Effizienz und Effektivität zu messen sein.

Kooperation als Grundlage

Es sind im privatwirtschaftlichen Kontext vor allem Bestandteile des Produktionsprozesses wie der Einkauf, die Lagerhaltung, die einem Benchmarking-Prozess unterworfen werden, und weniger die gesamte Organisation. Deutlich wird der besondere Zweck des Verfahrens: Erwartet werden konkrete Informationen über Kosten und Leistungen in einem bestimmten Bereich, in dem Veränderungsmöglichkeiten erwartet oder Veränderungen schon geplant sind. Solche Veränderungsstrategien, die häufig Anstoß für ein Benchmarking sind, zielen entweder auf eine Kostenreduzierung oder auf eine Prozessoptimierung. Diese Veränderungsstrategien stehen zumeist hinter den Benchmarking-Prozessen und führen dann zu jeweils unterschiedlichen Verfahren. Benchmarking ist somit stets ein inhaltlich stark fokussierter Ansatz, der jedoch nicht isoliert gesehen werden darf, sondern in den Kontext eines (Strategie-) Entwicklungsprozesses eingebunden ist.

Benchmarking kann auf der Grundlage abstrakter Datenvergleiche stattfinden. Ein Unternehmen kann öffentlich verfügbare Kennzahlen seiner Konkurrenten auswerten, mit den eigenen Zahlen vergleichen und daraus Schlüsse ziehen. Mit diesem Verfahren wird man aber nur begrenzte Einsichten in die Ursachen der Leistungsunterschiede er-

zielen. Für ein Benchmarking-Verfahren sind daher bestehende oder auch durch das Verfahren aufzubauende Kooperationen eine entscheidende Erfolgsgrundlage. Kooperationen schaffen das Klima des Vertrauens und der Offenheit, das erst den schwer zu durchdringenden Vorhang innerbetrieblicher Praxis öffnen kann.

1.2 Benchmarking im Hochschulkontext

Hochschulen in Deutschland sammeln erste Erfahrungen mit Benchmarking. Zu nennen sind z.B. die Benchmarking-Clubs der Technischen Universitäten (BMC) und der Fachhochschulen, die beide vom CHE Centrum für Hochschulentwicklung moderiert werden. Der BMC besteht bereits seit vielen Jahren und kann auf eine längere Erfahrung zurückblicken; er soll daher an späterer Stelle beispielhaft näher betrachtet werden. Zur Rolle des Benchmarkings im Hochschulkontext lassen sich drei allgemeine Thesen aufstellen.

These 1: Benchmarking ist ein für Hochschulen adäquates Verfahren

Hochschulen stehen in Deutschland derzeit in tiefgreifenden Veränderungsprozessen, die durch Benchmarking wirksam unterstützt werden können. Wenn Bachelor- und Master-Studiengänge eingeführt werden, können fachbezogene benchmarks aus dem Ausland den Prozess befördern. Wenn in großem Umfang Neuberufungen stattfinden, können Hochschulleitungen durch Benchmarking von Berufungskosten wertvolle Informationen für Finanzstrategien gewinnen. Wenn Organisationsstrukturen an Hochschulen verändert werden, kann ein Benchmarking der Verwaltungsprozesse an der Schnittstelle Zentralverwaltung – Fachbereichsverwaltung Effizienzpotenziale aufdecken. Und wenn im Rahmen von Globalhaushalten Hochschulen eingesparte Gelder behalten können, lohnt sich ein Benchmarking von Beschaffungsprozessen, mit dem Potenziale für Kostensenkungen identifizierbar sind.

Vielfältige Anwendungsmöglichkeiten

Kurzum: Die Anwendungsmöglichkeiten für Verwaltungs- und Managementprozesse, aber auch für Produkte und Prozesse in Forschung und Lehre erscheinen vielfältig. Das letztgenannte Beispiel führt zum Kern der Sache: Benchmarking ist ein Instrument der Selbststeuerung für eine autonome, eigenverantwortliche Organisation. Die deutschen Hochschulen werden in zunehmende Freiheiten entlassen – dabei brauchen sie Instrumente, mit denen sie handlungsfähiger werden. Benchmarking wird in zunehmendem Maße eines dieser Instrumente der Selbststeuerung werden (vgl. Schreiterer 2001, S. 25). Schließlich erscheint Benchmarking auch im Kontext des Föderalstaates relevant: Auch Landesministerien könnten im Vergleich parallel angestoßener Prozesse erhebliche Lerneffekte erzielen.

These 2: Benchmarking kann als Gegengewicht oder auch als Ergänzung zu wettbewerblichen Steuerungsmodellen gesehen werden

Im Hochschulsektor setzt sich derzeit der Wettbewerb durch: Hochschulen konkurrieren über Auswahlverfahren um Studierende, die Zahl der Studierenden und andere Leistungsgrößen werden über staatliche Finanzaufweisungen belohnt. Die Konkurrenz um die besten Wissenschaftler verschärft sich. Und Landesregierungen konkurrieren um das beste Hochschulgesetz und die besten Rahmenbedingungen für Lehre und Wissenschaft. In diesem Kontext erscheint Benchmarking zunächst als Fremdkörper: Das Bestreben einer Hochschule oder eines Fachbereichs muss es sein, besser als vergleichbare Wettbewerber zu sein und sich Informationsvorsprünge zu sichern. Warum sollte man anderen Hochschulen die internen Abläufe offenbaren und Schwachstellen aufdecken?

Benchmarking und Wettbewerb

In ausländischen Hochschulsystemen, die früher als Deutschland in Wettbewerbsmodelle eingestiegen sind, lässt sich eines erkennen: Es müssen sich Kooperationselemente als Gegenpol zum Wettbewerb herausbilden. Hochschulen müssen strategische Allianzen bilden oder sogar fusionieren, um im Wettbewerb bestehen zu können. Auch Benchmarking kann ein kooperativer Ansatz sein: Ein Verbund von Hochschulen stärkt gemeinsam die Wettbewerbsposition durch Benchmarking in Bereichen, die win-win-Situationen für alle Beteiligten versprechen. Dabei ist die Kooperation nicht mit Gleichmacherei zu verwechseln. Aus der Kooperation entstehen gemeinsame benchmarks, aber nicht alle Konsequenzen werden an den beteiligten Hochschulen gleich gezogen. Das wird zum einen durch den (eben ungleichen) Stand der Voraussetzungen, aber auch die unterschiedlichen Strategien verhindert.

These 3: Die Begrifflichkeiten gehen im Hochschulbereich häufig durcheinander; der Benchmarking-Begriff wird oft unscharf verwendet

Die verwendete Begriffsbeschreibung grenzt Benchmarking von anderen Instrumenten ab, die auf Leistungstransparenz ausgerichtet sind:

Benchmarking, Ranking, Kennzahlensysteme

- Rankings zielen darauf ab, Markttransparenz für alle Marktteilnehmer (z.B. Studierende) zu schaffen. Es geht nicht wie beim Benchmarking um Lerneffekte in einem geschlossenen Zirkel von Benchmarking-Teilnehmern.
- In vielen Bundesländern werden hochschulübergreifende Kennzahlensysteme geschaffen. Diese dienen als Diskussionsgrundlage im Verhältnis Staat-Hochschule und als Instrument der Rechenschaftslegung. Auch hier ist die Zielsetzung und das Vorgehen anders als beim Benchmarking.

Diese Verortung verschiedener Instrumente erfolgt in der aktuellen Diskussion häufig nicht; Benchmarking wird oftmals als Synonym für Vergleiche in einem allgemeinen Sinne verwendet. Um dieses Instrument wirklich nutzen zu können, ist es daher methodisch eindeutig von anderen genannten Instrumenten abzugrenzen.

2. Methode und Möglichkeiten des Benchmarking

Benchmarking-Methode

Die Methode des Benchmarking lässt sich für Hochschulen wie folgt zusammenfassend charakterisieren:

- Benchmarking entspricht einem direkten, systematischen Vergleich von Produkten, Dienstleistungen, Organisationen oder Prozessen.
- Dieser Vergleich findet entweder innerhalb oder zwischen Organisationen statt.
- Vorrangig werden Ausschnitte des Leistungserstellungsprozesses verglichen.
- Das Ziel des Vergleichs ist die Identifikation einer „best practice“ und die Übertragung, Adaption und Implementierung von Elementen dieser „best practice“ bei den am Benchmarking Beteiligten. Benchmarking zielt damit darauf ab, interne Kosten zu verringern oder Prozesse zu verbessern.
- Ein finanzieller Erfolg des Instruments muss der einzelnen Hochschule zugute kommen.
- Eine Rechenschaftslegung nach außen ist mit den Ergebnissen des Vergleichs nicht vorgesehen; die Verwertung erfolgt im geschlossenen Kreis der am Prozess beteiligten.

Handout E 7.2-2 Methode des Benchmarking bzgl. Hochschulen

Fallweises Benchmarking vs. Clubs

Im Rahmen dieser Methode bieten sich zwei Alternativen zur organisatorischen Umsetzung des Benchmarkings: Ein Benchmarking-Prozess kann von einer Hochschule problembezogen angestoßen werden. Der Prozess würde dann folgendermaßen ablaufen (vgl. Hage-
lund 1998, S. 228): Eine Hochschule wählt einen zu analysierenden Gegenstand (Prozess, Produkt) aus und beschreibt das Ziel der Analyse; der eigene Prozess (bzw. das Produkt) wird untersucht (beschrie-

ben, strukturiert erfasst, gemessen...); das Problem, das beim Benchmarking genauer betrachtet werden soll, wird erfasst; Benchmarking-Partner werden problembezogen gesucht und gewonnen; es finden Benchmarking-Runden, Besuche u.ä. statt; auf Basis der Einsichten wird der eigene Prozess (bzw. das Produkt) optimiert. Die Initiative und das Verwertungsinteresse liegen hier sehr stark bei einem der Partner; für andere Problemstellungen bilden sich ggf. wieder andere Partnerkonstellationen. Eine Alternative dazu ist der oben bereits erwähnte „Benchmarking-Club“: Feste Partner finden sich dauerhaft zusammen und nehmen sich im Club immer wieder neue Fragestellungen vor. Vorteil der Club-Lösung ist der Aufbau eines besonderen Vertrauensverhältnisses (s. folgendes Kapitel).

Eine Palette von Möglichkeiten bietet sich schließlich auch bei der konkreten Auswahl der Benchmarking-Partner (vgl. Westermann 2001, S. 254): Benchmarking ist innerhalb einer Einrichtung möglich (z.B. zwischen den Fachbereichen einer Hochschule), zwischen unterschiedlichen Hochschulen aber auch zwischen Organisationen, die auf unterschiedlichen Märkten tätig sind aber Parallelen bei einzelnen Prozessen bzw. in Funktionsbereichen aufweisen (sogenanntes „funktionales Benchmarking“, z.B. Liegenschaftsverwaltungen an Hochschulen und in Einkaufszentren u.ä.). Ein Benchmarking mit „fremden“ Einrichtungen verspricht eher innovative Ergebnisse als zwischen Einheiten, die sich bereits kennen. Westermann (2001) entwickelt aus diesen Alternativen und aus der Tatsache, dass sich Benchmarking eher auf Effizienz- oder auf Effektivitätsfragen beziehen kann, eine Matrix, anhand derer verschiedene Anwendungen im Hochschulkontext illustriert werden können:

Alternative Benchmarking- Partner

**Tab. E 7.2-1 Benchmarking-Anwendungen im
Hochschulkontext**

	Internes Benchmarking	Externes Benchmarking	Funktionales Benchmarking
Untersuchungsobjekt Effektivität	Intensität und Prozesse der Alumni-Bindung	Einstiegsgehälter der Absolventen verschiedener Hochschulen	Pressepräsenz von Hochschulen
Untersuchungsobjekt Effizienz	Organisation und Kosten der Prüfungsverwaltung	Studiendauer der Absolventen verschiedener Hochschulen	Kosten und Kostendeterminanten des Essens in Mensa und Werkskantinen

3. „Mehrwert“ des Benchmarking

Dass Vertreter von Hochschulen in Arbeitsgruppen zusammensitzen, dass man sich über Entwicklungen an Hochschulen austauscht und vergleicht – das ist nichts Neues. Das legt die Frage nahe: Ist Benchmarking mal wieder einer der schönen betriebswirtschaftlichen Begriffe, mit denen man modernistisch umschreibt, was man sowieso tut? Die Antwort ist: Wenn man die Techniken des Benchmarkings ernst nimmt und umsetzt, dann kann Benchmarking einen „Mehrwert“ schaffen. Der Unterschied zu sonstigen Vergleichen liegt darin, dass Benchmarking dem Erfahrungsaustausch im Rahmen einer Kooperation einen formalisierten und strukturierten Rahmen gibt. Dabei sind zwei Dinge entscheidend, die in den folgenden Unterabschnitten genauer betrachtet werden:

Nutzen des Benchmarking

- Benchmarking schafft eine Kultur des Vertrauens und damit eine stabile Basis für produktive Kooperation zwischen den Partnern.
- Benchmarking schafft einen strukturierten Ablauf für Vergleiche. Die Struktur sichert die Qualität der Ergebnisse.

Für beides gibt es keine allgemeingültigen Konzepte; für Benchmarking ist keine betriebswirtschaftliche Theoriebildung vorhanden, die genaue Handlungsanweisungen liefern könnte (vgl. Schreiterer 2001, S 23). Dennoch soll versucht werden, aus den Projekterfahrungen methodische Handwerkszeuge zu entwickeln.

3.1 Vertrauenskultur durch „Benchmarking-Kodex“

Gerade das letztgenannte Merkmal des vertrauensvollen Klimas ist in Non-Profit-Organisationen wie Hochschulen bzw. dem gesamten öffentlichen Dienst eine gut realisierbare Voraussetzung, die sich nachhaltig auf den Erfolg des Benchmarking-Prozesses auswirken kann. Vertrauen lässt sich durch Spielregeln schaffen, die vor Beginn des Spiels festgelegt sind. Wenn die Konditionen des Austauschs im Rahmen des Benchmarkings geklärt sind, wissen die Partner, worauf sie sich einlassen und können auf Einhaltung des Regelwerks pochen. Als Teil eines „Benchmarking-Kodex“ spielen vier Regeln eine entscheidende Rolle.

1. Vertraulichkeit:

Benchmarking-Kodex

Benchmarking wird in einem „closed shop“ betrieben, d.h. in einem internen Kreis von Benchmarking-Partnern unter Einhaltung strikter Vertraulichkeit. Über die Ergebnisse des Vergleichs und über die Merkmale der „best practice“ dürfen von keinem Partner Informationen nach außen gegeben werden.

Die Vertraulichkeit hat mehrere Implikationen:

- Sie entspricht der Zielsetzung des Benchmarking, interne Entscheidungen zu fundieren und zu verbessern.
- Sie ist die Basis für die Preisgabe von Informationen an die Benchmarking-Partner und für einen offenen Austausch ohne Taktieren.

Sie setzt einen Anreiz, sich am Benchmarking zu beteiligen, denn die Vorteile aus den Erkenntnissen über die „best practice“ kommen nur den Benchmarking-Partnern zugute. Wenn jede beliebige Hochschule die Ergebnisse frei nutzen könnte, würde die Bereitschaft sinken, den Aufwand des Benchmarking mitzutragen (denn man könnte ja als „Trittbrettfahrer“ auch dann vom Benchmarking profitieren, wenn man nicht selbst mitgemacht hat).

**„Trittbrettfahrer“
unerwünscht**

2. Einstimmigkeit:

Die im Rahmen des Benchmarking erforderlichen Entscheidungen werden zwischen den Benchmarking-Partnern einstimmig getroffen. Dies betrifft insbesondere folgende Entscheidungen:

- die Entscheidung über die Aufnahme von Benchmarking-Partnern;
- die Entscheidung über die Auswahl von Benchmarkingthemen/-objekten;
- die Entscheidung darüber, als Ausnahme vom Prinzip der Vertraulichkeit über Inhalte des Benchmarking Öffentlichkeit herzustellen. Es kann Fälle geben, in denen alle Benchmarking-Partner mit einer Veröffentlichung einverstanden sind, weil sie für sich daraus keine Nachteile sehen und weil von den bereitgestellten Informationen andere profitieren können. In diesem Sonderfall ist Vertraulichkeit nicht erforderlich. Im Sinne des beschriebenen Beteiligungsanreizes sollte es allerdings ein Ausnahmefall bleiben.

Praxisbeispiel: Im Rahmen des Benchmarking Clubs Technischer Universitäten wurden beispielsweise Internationalisierungsstrategien untersucht. Dabei hat sich ergeben, dass alle Teilnehmer einen weit entwickelten Stand aufwiesen, so dass sich insgesamt ein sehr positives Bild der Club-Mitglieder ergab. Man einigte sich daher darauf, die Ergebnisse publik zu machen (u.a. über eine Pressekonferenz).

Die Einstimmigkeitsregel weist den generellen Vorzug auf, dass jeder Beteiligte die Garantie hat, keine Nachteile aus den Entscheidungen zu erleiden; sobald nur ein einziger Benchmarking-Partner sich benachteiligt fühlt, kann er sein Veto einlegen. Dies ist entscheidend zur Absicherung der Vorteile aus dem Benchmarking.

3. Gegenseitigkeit:

Jeder Benchmarking-Partner darf nur die Information einfordern, die er selbst bereit ist zu geben. Hier stehen die Gleichberechtigung der Partner und die Sicherung wechselseitiger Vorteile im Vordergrund. Benchmarking kann kein Verfahren sein, bei dem ein Teil der Partner den anderen Teil „ausbeutet“, indem nur versucht wird, einseitig von Informationen über Konkurrenten zu profitieren. Voraussetzung für Benchmarking sind win-win-Situationen der Beteiligten.

4. Freiwilligkeit:

Die Freiwilligkeit umfasst zwei Aspekte:

- Die Mitwirkung am Benchmarking bzw. die Mitgliedschaft in einem Benchmarking Club ist freiwillig. Dies verstärkt die Wirkung der Einstimmigkeitsregel: Sobald einer der Partner Nachteile aus dem Benchmarking erleidet bzw. keine Vorteile mehr sieht, die den Aufwand des Benchmarking rechtfertigen, hat er die Möglichkeit auszusteigen.
- Ob und wie die Erkenntnisse des Benchmarking innerhalb der beteiligten Institutionen umgesetzt werden, ist freiwillig und eigenverantwortlich zu handhaben. Die Benchmarking-Partner sollen durch die Ergebnisse des Vergleichs nicht zu bestimmten Reformen gezwungen werden, sondern sollen die einzuleitenden Veränderungen autonom initiieren und gestalten.

Benchmarking-Kodex

Diese Prinzipien sollten am besten in einem „Benchmarking-Kodex“ schriftlich fixiert werden, der von allen Beteiligten unterzeichnet und als Grundlage für die Kooperation anerkannt wird. Dadurch wird die notwendige Verbindlichkeit der Prinzipien gewährleistet; beispielsweise sorgt erst die verbindliche Garantie der Vertraulichkeit dafür, dass man sich von den Benchmarking-Partnern „in die Karten schauen“ lässt.

3.2 Benchmarking-Prozess

Das Handout auf der folgenden Seite zeigt Ihnen, in welchen Schritten sich der Benchmarking-Prozess in Grundzügen vollziehen könnte (ähnlich z.B. Karlöf/Östblom 1994, S. 86):

1. Auswahl der Benchmarking-Partner und Auswahl eines Benchmarking-Objekts (d.h. eines im Hinblick auf die „best practice“ zu untersuchenden Vergleichsgegenstands). Diese beiden Schritte sind hier zusammen dargestellt, da die Reihenfolge nicht eindeutig ist: Richtet man einen stabilen Benchmarking Club mit festen Mitgliedern ein, so steht die Partnerwahl vor der Objektbestimmung. Ist das Benchmarking hingegen themenbezogen konzipiert, dann bestimmt das gewählte Objekt die geeigneten Partner.

2. Datenerhebung in Bezug auf das Benchmarking-Objekt. Alle verfügbaren Daten über den betrachteten Gegenstand sollten - zunächst noch unstrukturiert und möglichst umfassend - zusammengetragen werden.

3. Datenaufbereitung. Dabei sind zunächst Methoden zu entwickeln, mit denen die Merkmale der Benchmarking-Objekte schematisch erfasst und verdichtet werden können. D.h. um vergleichen zu können, braucht man ein Raster (z.B. ein Diagramm, eine Tabelle) und Gliederungskriterien, mit deren Hilfe die Daten/Informationen in eine vergleichbare Struktur gebracht werden. Betrachtet man als Benchmarking-Objekt beispielsweise einen bestimmten internen Verwaltungsprozess, gilt es, diesen Prozess bei allen Partnern mit seinen wesentlichen Merkmalen in einer einfachen Darstellung abzubilden. Die Erfassung der Merkmale von internen Prozessen reicht jedoch zur Datenaufbereitung noch nicht aus. Zusätzlich sind die Ergebnisse, also die greifbaren Folgen der Prozesse im Vergleich darzustellen.

4. Modellierung der Kausalitäten. Verfügt man sowohl über eine Aufbereitung der Merkmale als auch der Wirkungen eines Benchmarking-Objekts, so kann man sich im Rahmen einer Kausalanalyse fragen, welche Merkmale zu welchen Ergebnissen führen. Auf Basis einer Modellierung der Kausalitäten lassen sich in späteren Schritten Handlungsempfehlungen ableiten.

5. Entwicklung von Bewertungsmaßstäben. Um festzustellen, welches die „best practice“ ist, braucht man gemeinsame Kriterien, mit denen man die vorliegenden Ergebnisse bewerten kann. Hierzu sollte ein eindeutiger, konsensualer Kriterienkatalog (incl. Aussagen über die Wichtigkeit der Kriterien) explizit verabschiedet werden. Würde man auf Basis impliziter und unklarer Bewertungsmaßstäbe diskutieren, könnte an dieser Stelle eine Blockade des Benchmarking-Prozesses eintreten, indem die Verständigung über Bewertungen aufgrund unterschiedlicher Maßstäbe scheitert. Das bedeutet nicht, dass bestimmte Bewertungskriterien für die einzelnen Partner immer die gleiche Priorität haben. Solche Unterschiede müssen möglich sein und führen auch unter Umständen zu unterschiedlichen Konsequenzen bei den Partnern.

6. Bewertung der Benchmarking-Objekte und Identifikation der „best practice“. Mit den empirischen Ergebnissen und den Bewertungskriterien verfügt man über die beiden Bausteine, anhand derer sich durch vergleichende Analyse die „best practice“ identifizieren lässt.

7. Herausarbeiten der Objektmerkmale, die zur „best practice“ führen. In Bezug auf die „best practice“ ist nun noch einmal eine eingehende Kausalanalyse notwendig: Welche Merkmale des Benchmarking-Objekts tragen in welchem Ausmaß dazu bei, dass die besten Ergebnisse resultieren?

8. Lernprozess, Reformen. Auf Basis der Benchmarking-Ergebnisse steht es allen Partnern frei, nun Veränderungen in der eigenen Organisation einzuleiten. Im Rahmen eines internen Lernprozesses können mit Blick auf die „best practice“ zunächst die eigenen Stärken und Schwächen analysiert und dann die Elemente der „best practice“, die übertragbar erscheinen, implementiert werden.

Handout E 7.2-3 Grundzüge des Benchmarking-Prozesses

4. Der Benchmarking Club Technischer Universitäten (BMC) als Beispiel

4.1 Allgemeines zum Benchmarking Club Technischer Universitäten

Der Benchmarking Club Technischer Universitäten (BMC) wurde im Jahre 1996 gegründet. Ihm gehörten zunächst sieben und gehören inzwischen acht technisch ausgerichtete Universitäten an. Ein Schwerpunkt bei den Vergleichsobjekten wird auf Prozesse und Verfahren gelegt; d.h. verglichen werden sollen hochschulinterne Abläufe in unterschiedlichen Bereichen.

Club-Ansatz

Der BMC sieht keine flexible, themenbezogene Wahl der Benchmarking-Partner vor. Vielmehr gibt es feste Clubmitglieder, die wechselnde Benchmarking-Themen nach ihrem gemeinsamen Interesse auswählen (und dabei bisher stets mehrere Themen parallel bearbeitet haben). Dies hat den Vorteil, dass inzwischen eine stabile Vertrauensbasis und ein deutliches „Wir-Gefühl“ zustande gekommen sind. Dem steht der Nachteil gegenüber, dass möglicherweise in Einzelfällen ein eigentlich geeigneter und wichtiger Partner nicht am Benchmarking teilnimmt bzw. dass bestimmte Themen aufgrund mangelnder Vergleichbarkeit der Clubmitglieder nicht untersuchbar sind.

In regelmäßigen Abständen finden im Rahmen des BMC einerseits Club-Sitzungen der „Arbeitsgruppe des BMC“ statt, auf denen die Vorarbeiten geleistet und organisiert werden. Der Arbeitsgruppe gehören beispielsweise Planungsdezernenten oder Controller aus den beteiligten Universitäten an. Andererseits werden die Vorlagen der Arbeitsgruppe in regelmäßigen Sitzungen der Rektoren/Präsidenten bzw. Kanzler diskutiert und fortentwickelt. Durch die Beteiligung der Führungsebene ist gewährleistet, dass die Ergebnisse des Benchmarking in universitäre Planungs- und Entscheidungsprozesse eingehen.

Koordinierende Funktion „neutraler“ Institution

In Benchmarking-Verfahren ist es häufige Praxis, einer externen, sozusagen „neutralen“ Institution eine koordinierende Funktion und die Organisation des Prozessablaufs zu übertragen. Das CHE Centrum für Hochschulentwicklung hat diese Rolle im Rahmen des BMC übernommen. Das CHE strukturiert den Prozessablauf im Sinne der Benchmarking-Methode, koordiniert und moderiert die Sitzungen, bereitet selbst in enger Kooperation mit den Partnern Daten auf und gibt Ideinputs.

4.2 Beispiele aus der Arbeit des BMC

4.2.1 Daten und Kennzahlen für den Vergleich von Fächern und Studiengängen

Das präzise Wissen um die Ausstattung von Fächern und Studiengängen ist für eine hochschulinterne Planung ein ganz entscheidender Faktor. Ohne genaue Informationen über den Umfang des Personals, über alle eingesetzten Ressourcen steht eine Entscheidung in der Hochschule auf schwachen Füßen. Liegen aber solche Informationen vor, dann steht man vor der Frage der Bewertung. Ist die Ausstattung ausreichend, steht sie im Vergleich auf einem eher hohen oder niedrigen Niveau? Wie können Leistungen dieser Ebene beschrieben werden? Welche Kennzahlen können entwickelt werden, die auf die wesentlichen Leistungsunterschiede hinweisen? Konsequenzen daraus zu ziehen, ist dann Sache jeder einzelnen Hochschule, und diese Konsequenzen werden unterschiedlich ausfallen, schon aus den unterschiedlichen Voraussetzungen heraus.

**Der Ausstattungs-
vergleich...**

Die Frage des Ausstattungsvergleichs von Fächern hat den BMC daher schon früh beschäftigt. Die Leitungsebene benötigt diese Daten, um daraus strategische Entscheidungen für ihre Kernprozesse zu unterstützen. Es war daher ein starkes Interesse vorhanden, das den damit verbundenen umfangreichen Arbeitsaufwand rechtfertigt. Diesen Vergleich innerhalb des BMC als interne Information aufzubauen, hatte gleich mehrere Vorteile: Alle Hochschulen sind gleichermaßen gezwungen, an der Aufbereitung von Daten zu arbeiten. Durch diesen Druck werden Daten in einem Umfang und einer Präzision erzeugt, die in der Routine kaum erzielbar sind. Eine kritische Betrachtung der Daten durch andere Mitglieder des BMC garantiert zudem eine hohe Selbst- und Fremdkontrolle, die für einen hohen Genauigkeitsgrad sorgt. Zudem sorgt die direkte Beobachtung des Entstehensprozesses durch Hochschulleitungen dafür, dass die Daten „aus erster Hand“ kommen und nicht aus sekundären Quellen, was die Validität enorm erhöht. Ein weiteres Argument für die Güte der Daten ist die Vertraulichkeit: Die Daten stehen ausschließlich für interne Zwecke zu Verfügung. Der Clubcharakter hat den nicht zu unterschätzenden Vorteil, dass Daten über einen längeren Zeitraum aktuell gehalten werden. Spätestens an diesem Punkt scheitern die Versuche, solche Analysen über sekundäre Daten zu erschließen.

...und seine Vorteile

4.2.2 Qualitätssicherung und W-Besoldung

Ein anderes Beispiel sind solche Veränderungen, die noch nicht an allen Hochschulen etabliert sind, aber demnächst für die weiteren oder alle Hochschulen von besonderem Interesse sind, weil sie für ihr Profil wichtig sind oder weil die Vorgaben von außen eine Veränderung

verlangen. Dies trifft auf die umfassende Evaluation von Lehrveranstaltungen durch studentische Lehrveranstaltungskritik zu, die erst an einem Teil der Universitäten praktiziert wird, oder auf die Einführung der W-Besoldung.

Qualitätssicherung

Die Evaluation von Lehrveranstaltungen findet zwar nahezu an allen Hochschulen statt, aber oft nicht regelmäßig, nicht umfassend in allen Studiengängen oder nicht so strukturiert, dass die notwendigen Qualitätskriterien nachweisbar sind. Da alle Hochschulen aber gleichermaßen an einem starken und nachhaltigen Qualitätsmanagement interessiert sind, besteht für die Hochschulen des BMC ein dringender Bedarf an dieser Thematik. Es ist daher ein besonderer Vorteil, innerhalb der Vertrauenskultur eines BMC verschiedene Modelle, Alternativen oder Erfahrungen mit einem solchen Instrument auszutauschen und die best practice zu erörtern. Zudem ermöglicht die intensive Kooperation, dass bei einer Implementation eines neuen Instruments wie einer umfassenden Lehrevaluation auf das know how und, wenn es die Sache erleichtert, auf die kompetenten Personen zugegriffen werden kann. Dabei wird auch eine hohe Effizienz erreicht, denn der Aufwand einer Hochschule, sich selbst mit allen Alternativen, Erfahrungen und Möglichkeiten der methodischen und technischen Voraussetzungen vertraut zu machen, entfällt hier zugunsten einer zügigen und kompetenten Implementation.

Umsetzung der W-Besoldung

Bei der W-Besoldung liegt der Fall vor, dass keine der Hochschulen eigene Erfahrungen in der Umsetzung hat. Die Beispiele, mit denen sich die BMC – Hochschulen vergleichen können, liegen außerhalb des BMC. Da der Clubcharakter höher bewertet wird als die themenbezogene Zusammensetzung, sind die von außen eingebrachten Informationen nur eine bedingte Grundlage für brauchbare Bewertungen. Dennoch kann der BMC hier den besonderen Vorteil des Clubs für die Entwicklung von Maßstäben und von Methoden nutzen, die bei der Einführung der W-Besoldung zu beachten sind, aber hochschulspezifisch unterschiedlich gehandhabt werden können. So dient der BMC dazu, die Information, die Erarbeitung und die Implementation und schließlich die Erfahrung mit einem neuen Arbeitsfeld intern begleiten zu können. Der Benchmarking-Prozess wird hier nicht in Gänze realisiert, sondern insbesondere die Phase der Kriterienbildung wird herausgegriffen und schafft alleine bereits einen „Mehrwert“.

Die beschriebenen Beispiele belegen, dass – bei klarer, den Grundmerkmalen des Benchmarking entsprechenden Ausrichtung – die Benchmarking-Methoden flexibel gehandhabt werden müssen. Der oben dargestellte Prozessablauf des Benchmarkings darf nicht als Universalmodell betrachtet werden, an das man sich in allen Schritten sklavisch halten muss.

4.2.3 Illustration des Benchmarkingprozesses am Beispiel des Vergleichs der internen Mittelvergabe im BMC

Eines der ersten, inzwischen vorläufig abgeschlossenen Betrachtungsobjekte im BMC waren die Verfahren der hochschulinternen Mittelvergabe (vgl. Ziegele 1998). An diesem Beispiel soll der in 3.2. erläuterte Ablauf eines Benchmarking-Prozesses exemplarisch erläutert werden:

1. Die Frage der Partner stellt sich für einzelne Vergleichsprozesse im BMC nicht, da aufgrund des Clubcharakters ein fester Teilnehmerkreis vorliegt. Als Benchmarking-Objekt wurden die Verfahren der hochschulinternen Mittelvergabe - in Bezug auf die laufenden Mittel für Forschung und Lehre - gewählt. Untersucht wurde also, mit welchen Methoden und nach welchen Kriterien Gelder von der zentralen Leitungsebene der Hochschule an die dezentralen Einrichtungen und Fachbereiche verteilt werden. Die interne Mittelvergabe ist eines der Kernelemente derzeitiger Reformbestrebungen an deutschen Hochschulen (vgl. Ziegele 2001). Alle Benchmarking-Partner hatten in diesem Bereich in jüngster Zeit oder auch schon seit längerem Reformen eingeleitet; daraus erwuchs das wechselseitige Interesse an einem Vergleich der Entwicklungen.
2. Alle Arten von Informationen und Daten zu den Mittelverteilungsverfahren wurden gesammelt, so beispielsweise Beschreibungen der Verfahrensweisen und quantitative Verteilungsergebnisse, die aus der Anwendung der Verfahren resultierten. Auch die Zielsetzungen, die jeweils mit den Verfahren verbunden sind, wurden offen gelegt und diskutiert.
3. Um Vergleichbarkeit zwischen den Verfahren zu schaffen, wurden die grundlegenden Strukturdaten, Besonderheiten und Quantitäten der Modelle in einem einfachen Schaubild zusammengefasst, hier das Beispiel der Universität Dortmund:

**Beispiel für
Prozessschritte**

**Auswahl der
Benchmarking-Partner
und des
Benchmarking-Objekts**

**Datenerhebung in Bezug
auf das
Benchmarking-Objekt**

Datenaufbereitung

Qualitätsmessung und Iteration

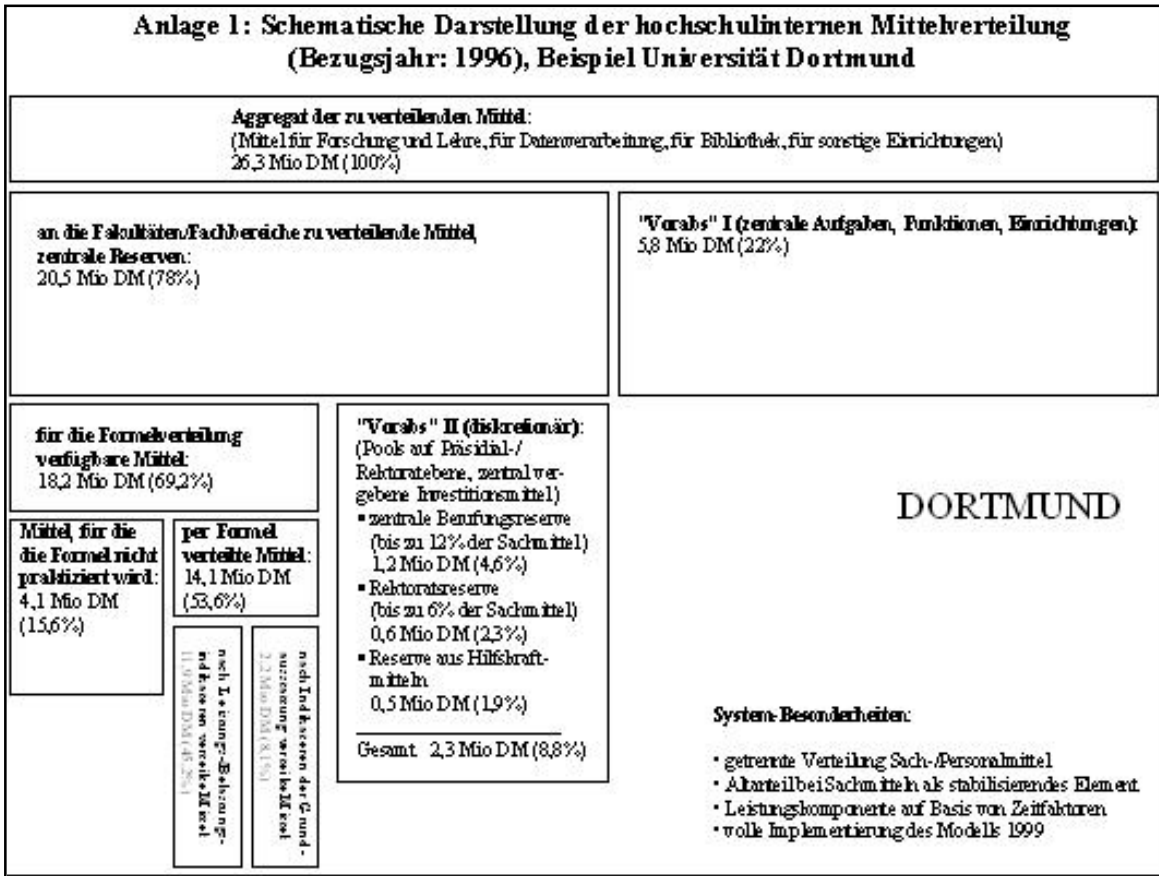


Abb. E 7.2-1 Beispieldarstellung hochschulinterne Mittelverteilung

Im Diagramm werden die Mittel für Forschung und Lehre nach den Arten der Verteilungsmethoden aufgeschlüsselt und quantifiziert. Dabei zeigte sich beispielsweise, dass die Gewichte von zentralen Vergabeentscheidungen auf Leitungsebene einerseits und dezentraler Mittelvergabe auf Fachbereichsebene andererseits zwischen den Hochschulen sehr unterschiedlich sind.

Ergänzend wurde eine Tabelle zur Beschreibung der Merkmale der Formelelemente erstellt, die in allen Verteilungsmodellen enthalten sind. In dieser Tabelle werden die unterschiedlichen Formelsysteme u.a. im Hinblick auf Art und Gewichtung der Indikatoren sowie im Hinblick auf Besonderheiten der Berechnung vergleichend gegenübergestellt.

Die strukturierte Darstellung der Verfahrensmerkmale allein reicht jedoch noch nicht aus. Man muss daneben auch die Resultate der Verfahren vergleichend gegenüberstellen. Zu diesem Zweck wurden Modellrechnungen durchgeführt. Grundlage für die Rechnungen waren

die empirischen Daten einer der beteiligten Hochschulen. Auf dieser Datenbasis wurden die Formelmodelle aller anderen Partner durchgerechnet und im Hinblick auf das Verteilungsergebnis auf die einzelnen Fachbereiche verglichen. Man berechnet also, welche Umverteilungen jeweils resultieren würden, wenn man die Modelle der Partner hypothetisch an einer der beteiligten Hochschulen einführen würde. Beispielsweise ergab sich, dass die verschiedenen Modelle in unterschiedlichem Ausmaß entweder technische Fächer begünstigten oder über *Modellierung der Kausalitäten* alle Fachbereiche nivellierend wirkten.

4. Aus einer logischen Verknüpfung zwischen den Merkmalen der Verfahren einerseits und den Ergebnissen andererseits wurden Kausalbeziehungen abgeleitet. Die Verteilungsergebnisse der Modellrechnung lassen sich auf die *Entwicklung von Bewertungsmaßstäben*. Merkmale der Verteilungsverfahren zurückführen.
5. Die Frage war nun, wie man die Verteilungsergebnisse beurteilen kann. Was sind „gute“ Ergebnisse? Als Bewertungsmaßstab wurden v.a. drei Dimensionen herangezogen: (1) Profilierung vs. Gleichheit: Die Verfahren lassen sich danach beurteilen, ob sie im Sinne einer Profilierung als technische Universität technische Fächer systematisch begünstigen oder ob sie eher für Gleichbehandlung aller Fächer sorgen; (2) Stabilität vs. Anreize: Die Verfahren lassen sich danach beurteilen, ob sie für stabile Verteilungen im Zeitablauf sorgen oder ob bereits geringfügige Verhaltensänderungen zu großen finanziellen Umschichtungen führen; (3) Zentralität vs. Dezentralität: Die Verfahren lassen sich danach beurteilen, ob sie der gewünschten Verteilung von Entscheidungskompetenzen zwischen zentralen und dezentralen Einheiten entsprechen.
6. Die Bewertungsmaßstäbe wurden als Begriffspaare dargestellt. Dabei wird das Problem bei der Ermittlung einer „best practice“ unmittelbar deutlich: Man kann nicht abschließend entscheiden, ob z.B. Profilierung oder Gleichheit „besser“ ist. Es handelt sich vielmehr um konkurrierende Ziele, deren Abwägung jede Hochschule für sich selbst entscheiden muss. Eine „best practice“ lässt sich somit nicht eindeutig bestimmen. Das Benchmarking-Verfahren kann aber trotz dieser Einschränkung weiterbetrieben werden, indem man alternative, profilbezogene „best practices“ ermittelt. Eine bestimmte „best practice“ wird mit dem gewünschten Hochschulzielkatalog in Verbindung gebracht: Will man z.B. eine profilierte, anreizsetzende und dezentrale Lösung, dann ist das Verfahren eines bestimmten Partners geeignet. Verfolgt man gegenteilige Ziele, so ist ein anderes Verfahren das beste. Empfehlungen können demnach nur wenn-dann-Aussagen sein: Wenn man ein bestimmtes Ziel erreichen will, dann erscheint eine bestimmte Variante als „best practice“.

**Modellierung der
Kausalitäten**

**Entwicklung von
Bewertungsmaßstäben**

**Bewertung der
Benchmarking-Objekte /
Identifikation der
„best practice“**

Qualitätsmessung und Iteration

- | | |
|--|---|
| Herausarbeiten der Objektmerkmale | 7. Herausarbeiten der Objektmerkmale, die zur „best practice“ führen. Für jeden möglichen Zielkatalog wurden die Merkmale von Verteilungsmodellen herausgearbeitet, die die Zielsetzungen am besten erfüllen. |
| Lernprozess, Reformen | 8. Verfahren der Mittelverteilung sind historisch gewachsen und Ergebnisse von Kompromissen und Aushandlungen. Daher ist nicht per se garantiert, dass das realisierte Verteilungsmodell den Zielsetzungen der Hochschule entspricht. Der aus dem Benchmarking resultierende Lernprozess läuft somit in zwei Phasen ab: Zunächst wird anhand der Benchmarking-Ergebnisse hinterfragt, ob das eigene Modell mit den Zielen der Hochschule in Einklang steht und ob ein anderes der betrachteten Modelle besser geeignet erscheint. Sollte sich daraus Handlungsbedarf ergeben, müssen im zweiten Schritt Modellelemente verändert werden. Dabei orientiert man sich an der erhobenen „best practice“ in Bezug auf die eigenen Ziele. |
| Sonderfall | 9. Sonderfall: (Teilweise) Veröffentlichung auf einstimmigen Beschluss. Alle BMC-Mitglieder gelangten am Ende des Benchmarking-Prozesses zur Auffassung, dass eine Veröffentlichung der Ergebnisse keine Nachteile für sie impliziert. Zudem erschien die Veröffentlichung der Ergebnisse angesichts der Bedeutung des Themas interne Mittelvergabe in der aktuellen Diskussion von besonderem Interesse für Hochschulen außerhalb des BMC. Daher entschloss man sich, im Hinblick auf die Merkmale der Verfahren und die Ergebnisse des Vergleichs Publizität zuzulassen. |

4.3 Allgemeine Erfahrungen mit dem BMC

Die wesentlichen positiven Erfahrungen im BMC, die an den Beispielen deutlich geworden sein müssten, sind das zielorientierte, effiziente und strukturierte Vorgehen einerseits und die Schaffung eines Klimas des offenen Austauschs und wechselseitigen Vertrauens andererseits. Damit können Probleme schnell und effizient und unter Heranziehung einer breiteren Informationsbasis angegangen werden.

Nebeneffekte im BMC

Hinzu kommt eine Reihe von Nebeneffekten, die nicht zu vernachlässigen sind:

- Nach einhelliger Auffassung der BMC-Partner ist bereits die strukturierte Deskription hochschulinterner Prozesse von hohem Nutzen. Alleine die Realisierung der Schritte 1 bis 4 im oben beschriebenen Benchmarking-Prozess wird bereits als erheblicher Fortschritt gegenüber einer Situation betrachtet, in der interne Abläufe zu wenig transparent, nicht genau nachvollziehbar und nicht auf einfache Weise mit anderen Hochschulen vergleichbar sind. Die vergleichende Beschreibung der internen Abläufe wird als eine wichtige Informationsbasis für universitäre Entscheidungen gesehen.

- Die in den BMC-Runden beteiligten Personen profitieren individuell von der Mitwirkung. Im Laufe der Diskussionen stellen sich immer wieder dadurch „Aha-Erlebnisse“ ein, dass dasselbe Problem aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet wird („also so wird dieses Problem bei Ihnen gelöst!“). Die Beteiligten schätzen den Austausch im BMC als erheblichen Gewinn an persönlicher Erfahrung. Dies trägt nicht zuletzt auch dazu bei, dass man bereit ist, den mit dem Benchmarking verbundenen Aufwand in Kauf zu nehmen.
- Bei der Realisierung strukturierter Vergleiche stellt sich immer wieder heraus, dass zum Teil die Informationsinstrumente dafür fehlen. Beispielsweise hat sich der BMC auch zum Ziel gesetzt, die mit der (Wieder-)Besetzung von Professuren verbundenen Kosten untereinander zu vergleichen. Beim Einstieg in dieses Themenfeld stellte sich jedoch heraus, dass Informationsinstrumente zur umfassenden Erhebung dieser Kosten i.d.R. noch gar nicht vorhanden sind. Das Benchmarking war hier der Anstoß, zunächst ein standardisiertes Verfahren zur Erhebung dieser Kosten zu schaffen. Benchmarking setzt (aufgrund des Zwangs zu strukturierten Vergleichen) somit Anreize, verbesserte Methoden der Informationsgewinnung zu implementieren.
- Häufig ist es nicht einfach, konsensual eine „best practice“ zu identifizieren. Dies hängt sicherlich mit der Heterogenität von Zielsetzungen in Hochschulen zusammen, wodurch die Einigung auf gemeinsame Bewertungsnormen erschwert wird. Der BMC hat jedoch gerade im beschriebenen Beispiel der internen Mittelvergabe einen Ausweg aus dieser Problematik gezeigt: es werden alternative „best practices“ ermittelt, die sich jeweils auf ein bestimmtes Zielbündel beziehen. Der Vorteil des Benchmarking ist in diesem Fall, dass die beschriebene Struktur dieses Verfahrens dazu zwingt, die unterschiedlichen Zielvorstellungen explizit offenzulegen.

5. Schlussbemerkung

Die allgemeinen Ausführungen und Praxisbeispiele zum Benchmarking haben gezeigt, dass es sich um ein wichtiges Instrument der Selbststeuerung von Hochschulen handelt. Erfahrungen mit dem Instrument sind positiv. Eines darf jedoch nicht übersehen werden: Benchmarking ist nicht kostenlos zu haben. Sowohl die Aufbereitung von Daten als auch die notwendigen Sitzungen verursachen erheblichen Aufwand. Die bisher absehbaren Vorteile, z.B. im BMC, rechtfertigen diesen Aufwand offensichtlich. Immerhin besteht der BMC seit über 8 Jahren. Man muss sich jedoch immer wieder die Kosten-Nutzen-Frage stellen und kontinuierlich überwachen, ob die Erträge in einer sinnvollen Relation zum Aufwand bleiben. Das fallweise, problembezogene Benchmarking, das im Hochschulkontext bisher noch wenig verbreitet ist, bietet dabei möglicherweise eine flexible und kostengünstigere Ergänzung oder Alternative.

Literatur

- [1] Hagelund, Bente (1998): Benchmarking in University Administration: A Case Study, in: Centre for Continuing Education University of Auckland (Hrsg.): 11th International Meeting of University Administrators: The Business of Universities, Working Group Session + Open Session Papers, Auckland, S. 225-246.
- [2] Karlöf, B., Östblom, S. (1994): Das Benchmarking-Konzept – Wegweiser zu Spitzenleistung in Qualität und Produktivität, München.
- [3] Schreiterer, U. (2001): Benchmarking, in: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied, S. 21-25.
- [4] Schreiterer, U. (1998): Benchmarking in European Higher Education, in: A. Schofield/CHEMS (Hrsg.): Benchmarking in Higher Education (UNESCO New Papers on Higher Education Studies and Research No. 21), London/Paris, S. 93-111.
- [5] Westermann, G. (2001): Lernen von den Besten – Benchmarking als Instrument für Hochschulmanagement, in: Cordes, J., Roland, F., Westermann, G. (Hrsg.): Hochschulmanagement: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung, Wiesbaden, S. 249-270.
- [6] Ziegele, F. (2001): Indikatorgestützte Mittelvergabe, in: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied, S. 195-201.
- [7] Ziegele, F. (1998): Erfahrungen mit dem Instrument des Benchmarking: Der Benchmarking Club Technischer Universitäten, in: CHE Centrum für Hochschulentwicklung (Hrsg.): Workshop "Die Umsetzung der Finanzautonomie von Studentenwerken", Gütersloh, S. 33-44.