

Peter Altvater

# Lernen vom Anderen

Benchmarking für Wissenschaftseinrichtungen



*Der Vergleich soll den Hochschulen zeigen, wo sie stehen und was sie verbessern können.*

*Foto: Lars Wichert/Pixelio*

**Der Begriff des Benchmarking wird in der Betriebswirtschaftslehre erst seit den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts verwendet; er ist somit recht neu und hat seine ursprüngliche Heimat in der Analyse und dem Vergleich von produktbezogenen Kostenstrukturen in privatwirtschaftlichen Unternehmungen. In der Folgezeit hat sich Benchmarking zu einem Instrument entwickelt, das nicht nur in privatwirtschaftlichen Unternehmungen Anwendung findet, sondern das sich im öffentlichen Sektor – auch im Hochschul- und Wissenschaftsbereich – einiger Beliebtheit erfreut.**

Unter dem Begriff Benchmarking ist keineswegs ein homogenes oder gar standardisiertes Instrument zu verstehen, mit dem auf eindeutig beschriebener methodischer Basis eine vergleichende Analyse vorgenommen wird. Gleichwohl sind die Grundstrukturen von Benchmarkingprojekten durchaus ähnlich; sie bestehen in einem strukturierten Vergleich zwischen Organisationen vergleichbaren Typs. Unterschieden werden kann zwischen einem quantitativen, da kennzahlenorientierten Benchmarking und einem qualitativen, da prozessorientierten Benchmarking, das eine explizite Analyse von Geschäftsprozessen zum Inhalt hat.

## Ein Instrument der Organisationsentwicklung

Benchmarking wird heute als eine Methode der Unterstützung von Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozessen verstanden, die im Kern auf systematischen Vergleichen mit und dem Lernen von anderen beruht. Dabei kommt dem Lernen vom Anderen eine, wenn nicht die zentrale Bedeutung zu. Mit Hilfe eines strukturierten und zielgerichteten Vergleichs wird die eigene Wahrnehmung der Arbeitsabläufe (Innenperspektive) in einer Organisation – oft genug ironisch als Betriebsblindheit bezeichnet – durch einen Vergleich mit anderen Methoden, Verfahren und Strukturen (Außenperspektive) konfrontiert. Diese Konfrontation irritiert und führt in aller Regel dazu, dass die Grenzen des eigenen Vorstellungsvermögens im Hinblick auf die Arbeitsprozesse aufgesprengt werden, was mit einer erheblichen Erweiterung des eigenen Erfahrungshorizonts einhergeht.

Zentraler Kern eines jeden Benchmarkingprozesses ist die gemeinsame Identifikation von Best Practice. Dies darf man sich aber keineswegs so vorstellen, dass bei einem der Benchmarkingpartner ein kompletter Geschäftsprozess das Gütesiegel „Best Practice“ verliehen bekommt. Vielmehr zeigt die Erfahrung, dass in allen Organisationen kreative und innovative Lösungen für Problemlagen oder spezifische Anforderungen in Geschäftsprozessen aufzufinden sind – nur eben nicht in allen Geschäftsprozessen. So muss es in einem Benchmarkingprozess vor allem darum gehen, diese innovativen Lösungen entlang von Strukturmerkmalen herauszuarbeiten. Dabei geht es zunächst noch gar nicht darum, eine mögliche Übertragbarkeit auf die eigene Organisation zu bewerten. Vielmehr müssen die besonderen strukturellen Rahmenbedingungen betrachtet werden, unter denen ein als Best Practice identifizierter (Teil-)Prozess organisiert ist.

### Literatur:

HIS GmbH, Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich Fachhochschulen 2007, HIS Forum Hochschule, Hannover 2009, Abruf unter [www.his.de/pdf/pub\\_fh/fh-200909.pdf](http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200909.pdf) (30.4.2010).

Stratmann, F./Altvater, P. u.a., Benchmarking von Supportprozessen in Hochschulen, HIS Forum Hochschule, Hannover 2007, Abruf unter [www.his.de/pdf/pub\\_fh/fh-200706.pdf](http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200706.pdf) (30.4.2010).

## Benchmarking im Hochschul- und Wissenschaftsbereich

Nachdem sich Benchmarking in privatwirtschaftlichen Organisationen als durchaus probates Instrument der Organisationsentwicklung herausgestellt hat, ist es im Rahmen der Reformprozesse

des öffentlichen Bereichs, vor allem aufgrund des Neuen Steuerungsmodells und des New Public Managements, auch im Hochschul- und Wissenschaftsbereich registriert worden. Gegenwärtig sind im Hochschul- und Wissenschaftsbereich drei praktizierte Benchmarkingverfahren zu beobachten:

#### 1) Der Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL):

Beim AKL wird getrennt für Universitäten, Fachhochschulen sowie Kunst- und Musikhochschulen eine extrem feingliedrige Datenstruktur an den Hochschulen der Länder Berlin, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein erhoben. Das Ziel besteht darin, „eine valide und allgemein zugängliche Datenbasis bereitzustellen, die einen Vergleich fachlich ähnlicher Einheiten verschiedener Hochschulen erlaubt“ (HIS 2009). Der AKL rekuriert vorwiegend auf globale Kennzahlen und stellt gebündelt nach Lehrinhalten eine Fülle von Vergleichsdaten, wie Auslastungsquoten des Lehrangebots, Kosten pro Studierenden in der Regelstudienzeit, Drittmittel pro Professor, Lehrkosten je Absolvent, zur Verfügung. Damit besitzt der AKL vorwiegend globale Implikationen und ist eher dem strategischen Benchmarking zuzuordnen.

#### 2) Benchmarking administrativer Prozesse in einem Benchmarking-Club:

Entwickelt durch die Hochschul-Informationssystem (HIS) GmbH handelt es sich bei diesem Benchmarking um ein Verfahren, in dem sich Hochschulen oder Forschungsinstitute in einem geschlossenen Benchmarking-Club zusammenfinden, um die Gesamtheit oder eine Auswahl administrativer Prozesse a) aus der Kostenperspektive und b) aus der Perspektive der Geschäftsprozesse heraus miteinander zu vergleichen. In einem Benchmarking-Club legen die beteiligten Partner unter der Zusicherung der Vertraulichkeit ihre Daten und Geschäftsprozesse offen, um in einen Vergleich einzutreten. Beispielhafte Projekte sind der Benchmarking-Club Süddeutscher Universitäten, an dem die Technischen Universitäten München und Darmstadt sowie die Universitäten Erlangen-Nürnberg und Stuttgart beteiligt waren, und der Benchmarking-Club der Universitäten des Nordverbands, in dem zehn norddeutsche Universitäten zusammengeschlossen sind. Zudem hat die HIS GmbH gerade ein Benchmarkingprojekt mit elf Instituten der Leibniz-Gemeinschaft abgeschlossen (siehe Kasten). In diesen drei genannten Projekten konnte der Kern des Benchmarking, das Lernen vom Anderen, beispielhaft umgesetzt werden.

#### 3) Datenbankbasiertes Verwaltungsbenchmarking:

Anders als in einem Benchmarking-Club wird bei diesem Verfahren auf anonymisierte Vergleichsdaten einer Datenbank zurückgegriffen, wenn eine Hochschule oder ein Forschungsinstitut keine Partner für ein gemeinsames Benchmarkingprojekt gewinnen kann. In diesem Fall werden Personalaufwände und Kostenstrukturen mit vergleichbaren Hochschulen oder Forschungsinstituten ins Verhältnis gesetzt. Das Verfahren ist ausschließlich quantitativ angelegt.

### Resümee

Benchmarking ist auch im Hochschul- und Wissenschaftsbereich zu einem ernstzunehmenden Instrument der Organisationsentwicklung geworden. Es leistet einerseits eine differenzierte produktbezogene Reflexion und Überprüfung der Kostenstrukturen im Vergleich mit anderen, setzt aber auch ein hohes Maß wechselseitigen Vertrauens voraus, da in kleiner Runde durchaus sensible Daten offengelegt werden. Der eigentliche Charme des Verfahrens aber besteht darin, die operativ tätigen Mitarbeiter mehrerer Organisationen miteinander aus den Geschäftsprozessen heraus Best-Practices-Verfahren erarbeiten zu lassen. So können die eigenen Geschäftsprozesse hinterfragt, reflektiert und unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven (Kunden, Mitarbeiter) neu gestaltet und optimiert werden.

### Benchmarking der Leibniz-Gemeinschaft

Unter Moderation der HIS GmbH sind elf Institute der Leibniz-Gemeinschaft in einen Benchmarkingprozess eingetreten, um Effizienz und Effektivität administrativer Prozesse miteinander zu vergleichen und weiterzuentwickeln. Das Projekt war in zwei Phasen gegliedert. Zunächst hat die HIS GmbH auf der Basis einer Aufwandsschätzung in den Instituten einen produktbezogenen Kennzahlenvergleich im Finanzmanagement, im Personalmanagement, in der wissenschaftsnahen Administration und im IT-Management durchgeführt. Dabei sind in den verschiedenen Produktbereichen nicht unerhebliche Unterschiede beim eingesetzten Personalaufwand deutlich geworden, die sich in Kennzahlen manifestiert haben. Die Interpretation dieser Kennzahlen erfolgte dann in der zweiten Projektphase, dem prozessorientierten Benchmarking, an dem acht der elf Leibniz-Institute teilgenommen haben. In dieser Phase lag der Schwerpunkt in der gemeinsamen Analyse folgender Geschäftsprozesse, die in Workshops intensiv betrachtet wurden: Beantragung und Abrechnung einer Dienstreise, Einstellung eines wissenschaftlichen Mitarbeiters, Rechnungsdurchlauf Kreditoren, Beschaffung A- und C-Produkte, administrative Begleitung eines Drittmittelprojekts. In einem weiteren Workshop sind Vorüberlegungen zur Einführung der Personalkostenbudgetierung erarbeitet worden. An der Laufzeit des Projekts (1½ Jahre) kann man indirekt auch die hohe Arbeitsintensität ablesen. Die notwendigen Zuarbeiten mussten von den Mitarbeitern neben ihren originären Tätigkeiten erbracht werden. Am Ende des Projekts waren die teilnehmenden Institute davon überzeugt, dass sich der Aufwand gelohnt hat, da in allen bearbeiteten Prozessen eine Fülle von Best-Practice-Erkenntnissen gewonnen worden sind, die nun an den Instituten umgesetzt werden müssen.

#### Autor:

Dr. Peter Altwater ist Sozialwissenschaftler und arbeitet als Organisationsberater für die Hochschul-Informationssystem GmbH. Schwerpunkte seiner Arbeit sind komplexe Reorganisationsprozesse an Hochschulen, Hochschulkooperationen und -fusionen.