Der Aspekt Benchmarking (an Universitäten)

von Kuno Schedler[1]

erscheint im Original in: Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Universitätskanzler (Hrsg.): Wettbewerb, Kooperation, Benchmarking: Geeignete Instrumente für Hochschulentwicklung?, Weimar: Universitätsverlag, 2003, S. 29-44

Ziel dieses Beitrags ist weniger die wissenschaftliche Aufarbeitung der Thematik, als vielmehr eine verständliche Darstellung der Zusammenhänge, die den Begriff „Benchmarking" im universitären Umfeld betreffen. Letztlich können Benchmarking-Projekte nur dann erfolgreich durchgeführt werden, wenn ihre Ziele und Inhalte auch für Nicht-Spezialisierte innerhalb der Universitäten verständlich und erstrebenswert sind.

Benchmarking ist seit einiger Zeit auch im öffentlichen Sektor in aller Munde. Wie viele andere betriebswirtschaftliche Konzepte, so wurde auch das Benchmarking in der Privatwirtschaft entwickelt, um einem Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Bendell et al. (1993) gehen von einem „Benchmarking for Competitive Advantage" aus. Damit ist Benchmarking im Quellbereich der Begriffsverwendung nicht ein Instrument zur *Schaffung* von Wettbewerb, sondern zur *Bewältigung* der Herausforderungen des Wettbewerbs. Ist es damit für Universitäten tauglich? Prima vista scheint dies immer mehr der Fall zu sein, je stärker die Universitäten einem künstlichen oder natürlichen Wettbewerb ausgesetzt sind: Dem Wettbewerb um knapper werdende staatliche Mittel; dem Wettbewerb gegen private physische und öffentliche oder private virtuelle Universitäten; dem Wettbewerb um die besten Studierenden. Letztere bilden schliesslich das Rückgrat einer Spitzenuniversität. Salopp ausgedrückt: Wer die besten Studierenden als „Rohmaterial" gewinnen kann, liegt im Rennen um die besten Absolvierenden bereits vorne.

Die Thematik hat aber auch eine disziplinäre Komponente: von Seiten der Ökonomen werden dem Wettbewerb bisweilen „heilende Kräfte" bezüglich Effizienz und Effektivität staatlicher oder privater Leistungen unterstellt. Der Druck, den er auf die Institutionen und ihre Führungskräfte ausübt, soll zu schnellerer Anpassung an neue Anforderungen und zu Optimierung von Leistungserstellungs- und –vertriebsprozessen führen. Gerade für Bereiche, die nicht zwingend dem Wettbewerb ausgesetzt werden können, stellt sich die Frage eines Surrogates, um ähnliche Effekte auszulösen. Benchmarking wird in diesem Zusammenhang oft als Teil eines Systems von Marktmechanismen dargestellt und verändert seinen ursprünglichen Charakter. Es mutiert zu einem Kennzahlenvergleich, aufgrund dessen teilweise fragwürdige Ranglisten erstellt werden. Der Begriff wird übernommen, jedoch oft falsch verstanden.

Anderseits bekunden gerade Vertreterinnen und Vertreter der Humboldt'schen Universitätsidee Mühe mit dieser systemfremden Terminologie. Im Wissenschaftssystem ergibt der betriebswirtschaftliche „Code" (d.h. BWL-Begriffe und dahinter stehende inhaltliche Konzepte) oft keinen Sinn. Es kann nicht anders, als diese neuen Konzepte aus seiner ureigenen Perspektive als „modisch", „unverständlich" oder gar „Sinn-los" zu interpretieren. Und doch greift das Wirtschaftssystem immer stärker auch in die universitäre Welt ein.

---

[1] Der Autor ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre unter besonderer Berücksichtigung des Public Management und Direktor des Instituts für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus an der Universität St. Gallen.

Im folgenden Beitrag wird argumentiert, dass Benchmarking viel mehr ein Element des Qualitätsmanagements als ein Wettbewerbssurrogat sein muss. Dies gilt im besonderen Masse für die spezifische Situation, in denen sich Universitäten heute befinden.

1 Zweck des Benchmarkings an Universitäten

Benchmarking ist eine Methode der Betriebswirtschaft, die im Zusammenhang mit dem Streben einer Organisation nach optimalen Abläufen und Strukturen zu sehen ist. Mit Benchmarking wird angestrebt, für bestimmte Fragestellungen jeweils die beste, in der Praxis erfolgreichste, Lösung zu finden und auf den eigenen Bereich zu übernehmen. Es besteht nach Schedler/Proeller (2000, 163 ff.) aus zwei Elementen:

1. Der Aspekt des *Lernens* steht vor allem in bisherigen Anwendungen in der Privatwirtschaft im Vordergrund. So ist das Benchmarking Teil des Qualitätsmanagements der einzelnen Institution (hier der Universität).
2. Der Aspekt des *Vergleichens* wird wichtig, wenn Ineffizienzen ohne Markt aufgedeckt werden sollen. Insofern enthält das Benchmarking eine Wettbewerbskomponente.

Mit Einführung des Benchmarking soll der Bezug auf die Vergangenheit durch einen Bezug auf die Gegenwart ergänzt werden. Der Vergleich soll nicht nur mit sich selber, sondern auch mit anderen erfolgen. An dieser Stelle ist der Begriff der *Qualitätsstandards* einzuführen. Sie ermöglichen ein konsequentes Qualitätsmanagement, was wiederum nachhaltig zu einer Leistungsverbesserung in der Verwaltung führen soll. Die über allem stehende Idee heisst: *lernen von den anderen, lernen vom Markt.*

Ein so verstandenes Benchmarking besitzt eine bedeutend stärkere qualitative Komponente als reine Kennzahlenvergleiche. Letztere bergen nämlich die Gefahr, isoliert und uninterpretiert für Ranglisten herangezogen werden – und verlieren damit jede Akzeptanz bei den Betroffenen, zumal im hochdifferenzierten Wissenschaftssystem. Wer die verschiedenen Rankings mitverfolgt, die periodisch in unterschiedlichen Zeitschriften publiziert werden, stellt leicht fest, dass allein die Auswahl der Kriterien, aber auch die Art der Erhebung dazu führt, unterschiedliche Ranglisten zu erhalten. Rankings sind daher grundsätzlich mit Vorsicht zu geniessen. Sie können, wenn sie in falsche Hände gelangen, mehr Schaden anrichten, als dass sie Nutzen stiften. Kein Wunder also, dass sich die *scientific community* vehement gegen diese vereinfachenden Ranglisten stellt und nach qualitativ zuverlässigeren Methoden der Leistungsbeurteilung sucht.

2 Die wichtigsten Fragen im Zusammenhang mit Benchmarking

Benchmarking ist, wie oben aufgeführt, in erster Linie ein qualitativer Prozess, der von den Beteiligenten selbst angeregt, vorangetrieben und gewollt werden muss. Dabei ist ein Vorgehen zu wählen, das unterschiedliche Fragen beantwortet, bevor das Projekt gestartet wird (vgl. Abb.1). Vorerst gilt es, sich über das Ziel eines Benchmarking-Projektes im Klaren zu sein, d.h. darüber, auf welche Fragen ein Benchmarking Antworten geben soll. Mögliche Themen sind etwa der Umgang mit einer Kürzung von Ressourcen (Sparprojekte), eine Optimierung von Prozessen (Steigerung von Effizienz und Effektivität) oder eine Verbesserung der Qualität der universitären Leistungserstellung. Wenn es gelingt, Betroffene und Beteiligte auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, hat Benchmarking als Anstoss für ein organisationales Lernen gute Erfolgsaussichten.

Der eigentliche Benchmarking-Prozess beginnt mit einer Analyse der eigenen Situation: „Wo stehen wir selbst?“. In Bezug auf die Ziele des Benchmarking-Projektes wird die eigene Organisation untersucht und gemeinsam festgelegt, wo eine Universität ihre Stärken und Schwächen sieht. Dies ist deswegen unumgänglich, weil Vergleiche mit anderen nur dann fruchtbar durchgeführt werden können, wenn die eigene Situation analysiert und verstanden ist. Nicht verblendet soll von anderen gelernt

werden, sondern mit offenen Augen. Resultat dieser Analyse ist eine Liste von Stärken und Schwächen, wie sie von den Mitgliedern der Universität selbst erlebt werden.

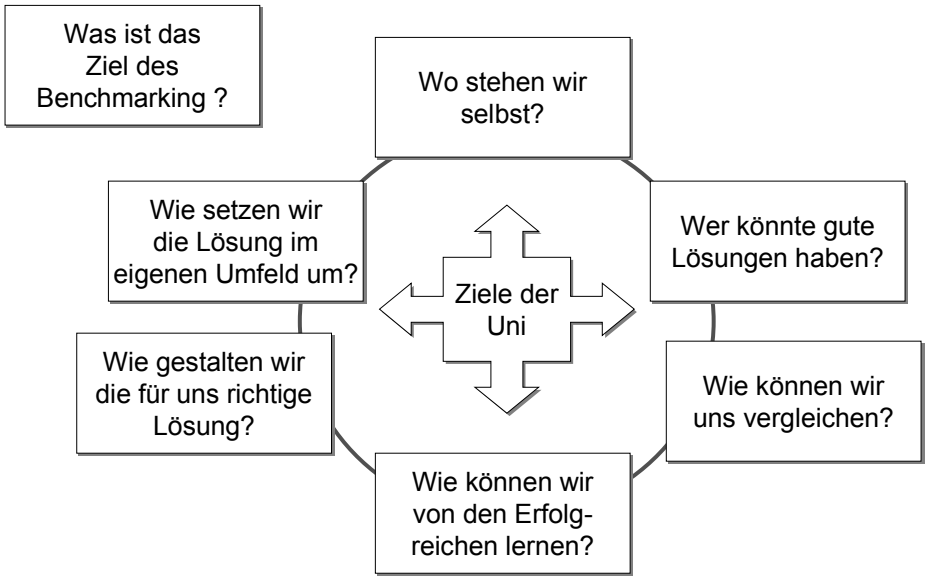


Abbildung 1: Fragestellungen des Benchmarking

Als nächsten Schritt stellt sich die Frage, wo sogenannte *best practices* oder *successful practices* gefunden werden können. In dieser Phase stützt sich das Benchmarking tatsächlich auf Ranglisten-ähnliche Vergleiche ausgewählter Kennzahlen ab. Allerdings werden solche Informationen grundsätzlich nicht der Öffentlichkeit preisgegeben, sondern bleiben innerhalb des Projektteams. Je nach Kriterium können unterschiedliche Partneruniversitäten zu unterschiedlichen Elementen als besonders erfolgreich herausgearbeitet werden. Die nächste Frage stellt sich dann, nach welcher Methode ein Vergleich möglich sein wird. In aller Regel sind die Organisationen so unterschiedlich, dass es einfach wäre, sich durch spezifische Unterschiede voneinander abzugrenzen, und sich als nicht vergleichbar aus dem Prozess zu verabschieden. Unsere Erfahrung mit Praxisprojekten zeigt jedoch, dass bei einigem guten Willen ein sinnvoller Vergleich durchaus machbar ist.

Die wohl wichtigste Frage im Benchmarking betrifft das Lernen: „Wie können wir von den Erfolgreichen lernen?“. Hier stellt die Betriebswirtschaftslehre die unterschiedlichsten Methoden zur Verfügung, von der Prozessanalyse über quantitative bis zu qualitativen Methoden des Informationsaustauschs. Unsere eigenen Erfahrungen stützen sich primär auf qualitative Lernprozesse, das heisst, Austausch von Wissen in Workshops. Dies hat in der Regel positive Auswirkungen, weil nicht nur das Lernen von den Besten im Vordergrund steht, sondern oft auch der allgemeine Erfahrungsaustausch zu einer positiven Grundhaltung gegenüber dem gesamten Projekt führt. Nicht zuletzt geht es darum, den teilnehmenden Universitäten den Eindruck zu vermitteln, dass sie selbst den Prozess des Projektes steuern und beeinflussen können und für ihren eigenen Erfolg selbst verantwortlich sind.

Nach dieser Phase des Austausches stehen die Universitäten vor der Herausforderung, das Gelernte im konkreten eigenen Umfeld umzusetzen. Hier sind die Eigenheiten der Universität zu berücksichtigen, allenfalls Aus- und Weiterbildungsmassnahmen zu treffen und viel Überzeugungsarbeit bei den Mitgliedern der Universität zu leisten. Nicht zuletzt ist die angestrebte Lösung mit den Zielen der Universität zu vergleichen und auf sie abzustellen. Aus diesem Grund – und hier schliesst sich der Kreis – ist es wesentlich, die Ziele des Benchmarking mit den Zielen der Universität vorgängig abzustimmen. Allenfalls kann es gar notwendig sein, zuerst einen Zielfindungsprozess innerhalb der Universität einzuleiten, wie dies etwa die Universität St.Gallen im Rahmen ihres Leitbildprozesses getan hat.

3 Indikatoren im Benchmarking

Die Phase der Suche nach geeigneten Benchmarking-Partnern beziehungsweise nach *successful practices* stützt sich wesentlich auf quantitative Indikatoren im Rahmen der Universitätslandschaft. Um hierbei eine sinnvolle Strukturierung zu erreichen, wird ein prozessuales Modell der universitären Tätigkeit eingesetzt. Dabei geht man vom bekannten „Input ⇨ Prozess ⇨ Leistung ⇨ Wirkung" Modell aus und definiert zu jedem dieser einzelnen Schritte geeignete Indikatoren: (vgl. Abb. 2)

- *Input-Indikatoren* beziehen sich auf die Ressourcen, mit denen eine Universität zu arbeiten hat, im Wesentlichen also Finanzmittel, Personal, Infrastruktur und andere Sachmittel. Sie geben Aufschluss darüber, von welcher Basis eine Universität ausgeht, was bei späteren Vergleichen der Ergebnisse nicht unwesentlich ist.
- *Prozess-Indikatoren* konzentrieren sich im Idealfall auf die Kernprozesse der universitären Tätigkeit. Diese Kernprozesse müssen von jeder Universität selbst identifiziert werden. Auf die Erarbeitung von Kernprozessen einer Universität wird weiter unten in einem kurzen Exkurs eingegangen.
- *Leistungsindikatoren* beziehen sich auf die Leistungen, die direkt aus der universitären Tätigkeit abgegeben werden. Im Allgemeinen unterscheidet man hier die Lehre, die Forschung, die Dienstleistungen sowie die Weiterbildung. Sehr oft sind dies recht quantitative Indikatoren, da sie die Leistungen in Umfang und Qualität angeben sollen, nicht jedoch deren Wirkung.
- *Wirkungsindikatoren* beziehen sich auf die Auswirkung und Einwirkung der universitären Leistungen. In der Regel sind sie am Schwierigsten zu erheben und enthalten einen recht grossen Interpretationsspielraum.

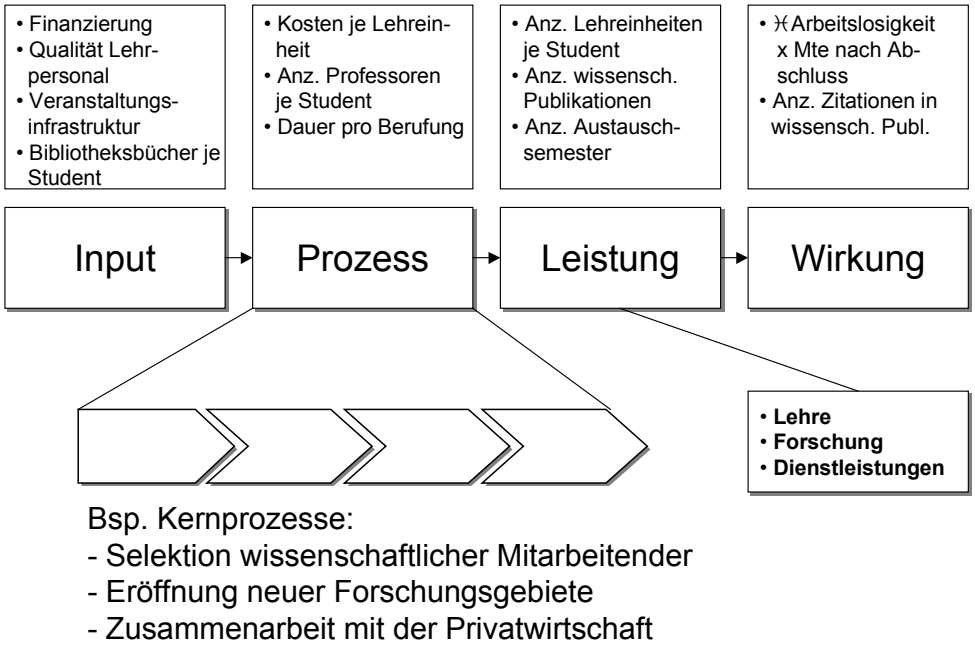


Abbildung 2: Grundschema für Indikatoren des Universitätsvergleichs

Es kann in diesem Zusammenhang nicht genügend betont werden, dass Indikatoren für sich noch keine vollständige Information ergeben. Sie können immer nur Hinweise auf bestimmte Systemzustände oder –veränderungen vermitteln, müssen also stets durch Fachleute interpretiert werden. Es wäre geradezu fatal, und die Erfahrungen der Britischen Universitäten bestätigen dies zum Teil, wenn Anreizsysteme auf uninterpretierte Indikatoren aufgebaut würden. Eine Mittelverteilung, die beispielweise allein auf die Anzahl der wissenschaftlichen Publikationen abstellt, könnte unerwartete und teilweise unerwünschte Reaktionen im Wissenschaftssystem auslösen, die dann mit nachträglicher

Regulierung aufgefangen werden müssen. Die vermeintliche Ent-Bürokratisierung kann – bei falscher Handhabung – zu einer neuen Bürokratie führen. Interpretierte Indikatoren hingegen, die zu mehr Transparenz im System führen, unterstützen das organisationale Lernen, denn sie geben diesen wichtigen Feedback, der den Mitgliedern vieler Universitäten heute fehlt.

Die Problematik des Benchmarkings mit Indikatoren besteht darin, dass in aller Regel zu wenig relevante und zu viele nichtrelevante Indikatoren erhoben und verglichen werden. Damit wird ein Informationsüberfluss hergestellt, der unnötigerweise die Komplexität des Projektes erhöht. Hier hat die amerikanische Vereinigung der Universitätskanzler (NACUBO) schmerzhafte Erfahrungen machen müssen, indem ein reines Kosten-Benchmarking durchgeführt wurde, das letztlich zu einem Schwund an teilnehmenden Universitäten geführt hat. Dem gegenüber soll an dieser Stelle anhand von Beispielen dargestellt werden, wie Indikatoren definiert werden können, die sich nicht nur auf Kosten bzw. Ressourcen beziehen (vgl. Tabelle 1 und 2), obwohl natürlich auch jene zum Mix eines umfassenden Kennzahlenvergleichs gehören.

3.1 Leistungsindikatoren

Leistungsindikatoren geben den Umfang und die Qualität der direkt abgegebenen Leistung einer Universität wieder. Dies bedingt, dass sich die Universität über ihre Leistungen im Klaren ist. Typischerweise sind dies etwa Veranstaltungen der Lehre, Projekte der Forschung oder der Dienstleistung.

Leistungsgruppe	**Leistungsziele**	**Leistungsindikatoren**
Lehre	x Plätze für Neuanfänger	- Anzahl Studierende, davon nicht regional
	Förderung der Sozial- und Handlungskompetenz	- Angebot und Bewertung gewisser Anteile des Lehrangebots, z.B. Reflexion und Training
Forschung	Teilnahme an nationalen und internationalen Forschungsprogrammen	- Anzahl und Umfang der nationalen Forschungsprojekte - Anzahl und Umfang der internationalen Forschungsprojekte
	Erfolgreiche Akquisition von Forschungsprojekten aus der Praxis	- Anzahl und Umfang der Forschungsprojekte aus der Praxis
	Forschungstransfers in die Praxis	- Anzahl und Umfang der Spin-Offs national und regional
Dienstleistungen	Engagement als Gutachter	- Anzahl Gutachten
	Aktive Mitarbeit in Expertengremien	- Anzahl Mitgliedschaften in Expertengremien
	Nicht-wissenschaftliche Beiträge für die öffentliche Meinungsbildung	- Anzahl Beiträge in Zeitungen und Zeitschriften

Tabelle 1: Beispiele für Leistungsindikatoren

3.2 Wirkungsindikatoren

Veränderungen der direkten und indirekten Umwelt einer Universität, die durch ihre Leistungen erzielt werden, bezeichnet das Public Management generalisierend als „Wirkungen". Zu unterscheiden

ist dabei zwischen direkten, durch die Universität verursachten Wirkungen einerseits und eher indirekten Wirkungen der mittelbaren Umwelt, die nicht durch die Universität allein verursacht werden können. Die Beachtung der Forschung in der Scientific Community ist ein Beispiel für eine direkte Wirkung, die Verbesserung der Standortattraktivität einer Region eine eher indirekte. Für ein Benchmarking ist zu empfehlen, sich vor allem auf direkte Wirkungen zu konzentrieren, da sie von weniger externen Einflüssen „gestört" werden als die indirekten.

Leistungsgruppe	**Wirkungsziele**	**Wirkungsindikatoren**
Lehre	Hohe Reputation der Lehre	- Ergebnisse in Rankings bei Personalchefs
	Marktgerechte Ausbildung	- Anzahl Stellenangebote für Absolvierende - Einstiegsgehälter
Forschung	Hohe Beachtung der Forschung in der Scientific Community	- Publikationen und Zitationen in Learned Journals
	Internationale Ausstrahlung der Forschenden	- Mitgliedschaften in Editorial Boards, Scientific Committees, Einladungen zu Kongressen, usw.
	Interdisziplinarität wird als Stärke der Universität erkannt	- Anzahl interdisziplinärer Projekte mit Beteiligung der Universität
Dienstleistungen	Anerkennung nationaler und regionaler wissenschaftlicher Dienstleistungen der Universität	- Anzahl abgeschlossene Projekte national und regional
	Universität als Treffpunkt und Wissenszentrum für die Region	- Anzahl Besucher an öffentlichen Vorlesungen

Tabelle 2: Beispiele für Wirkungsindikatoren

Mit der Definition, Erhebung und dem Vergleich von Indikatoren zwischen den Benchmarking-Partnern ist der Prozess nicht etwa abgeschlossen, sondern nun beginnt der eigentlich wertvolle Teil: das Lernen, teils durch Übernahme geeigneter Lösungen in den eigenen Bereich, teils durch Anpassung, teils durch reflektives Eigenentwickeln.

4 Exkurs: Kernprozesse der Universität

Kernprozesse sind ein Konstrukt der Betriebswirtschaftslehre und als solche wiederum der Privatwirtschaft entlehnt, können jedoch mit notwendigen Anpassungen auf die öffentlichen Institutionen übertragen werden. Nach Hunziker (1999, S. 167) sind in privatwirtschaftlichen Kernprozessen „alle wertschöpfenden und nicht auslagerbaren Tätigkeiten zusammengefasst, welche für die Bedürfnisbefriedigung der Kunden nötig sind. Damit entsteht eine intensive Verknüpfung verschiedener Fachkompetenzen zu einem einzigen Kompetenzenbündel." In aller Regel geht man davon aus, dass eine Organisation nur eine sehr beschränkte Anzahl an Kernprozessen aufweist.

Das Konzept der „Kernprozesse" enthält demnach, übertragen auf die Universität, folgende Fragestellungen:

1. Welche Tätigkeiten sind in Bezug auf die Bedürfnisse unserer Kunden (Studierende, Auftraggeber in der Forschung, Region etc.) wertschöpfend, d.h. welche schaffen einen Nutzen für unsere Kunden?
2. Welche dieser Tätigkeiten sind nicht auszulagern, müssen durch die Universität selbst erledigt werden?
3. Wie können Einzeltätigkeiten zu ganzen Kompetenzenbündeln zusammengefasst werden, damit eigentliche Kernprozesse entstehen?

Auf der Suche nach ihren Kernprozessen wird die Universität einen weiteren wichtigen Aspekt berücksichtigen: welches sind ihre kritischen Erfolgselemente? Darunter sind jene Elemente zu verstehen, die für den Gesamterfolg der Universität von entscheidender Bedeutung sind. Um dies zu beantworten, muss das „Geschäft" der Universität profund bekannt sein, muss man beispielsweise wissen, wie die Selektion neuer Mitglieder der Universität funktioniert und welch grosse Bedeutung sie für den langfristigen Erfolg der Universität hat. Beispiele von Kernprozessen könnten demnach sein:

- *Selektion Wissenschaftlicher Mitarbeitender*: Nach wie vor ist es eine Tatsache, dass Professuren faktisch auf Lebenszeit besetzt werden (obwohl dieses Prinzip in der Schweiz in Auflösung begriffen ist[2]). Eine einmal gefällte Entscheidung wirkt sich fast unkorrigierbar auf den Erfolg der Universität aus. Die Universität schafft sich das Potenzial für die Zukunft. Eine so wichtige Entscheidung bündelt verschiedene Kompetenzen: Verhandlungsgeschick des Universitätskanzlers, fachliche Beurteilung der Kandidierenden, strategische Planung im Rahmen des Universitäts-Portfolios, und dies alles in möglichst kurzer Durchlaufzeit. Das Berufungsverfahren darf damit als einer der wichtigsten Kernprozesse einer Universität bezeichnet werden. Paradoxerweise ist dieser zentrale Prozess Plattform für Rückverhandlungen der Professoren mit ihren Heimuniversitäten und wird damit faktisch entwertet. Hier müsste eigentlich das Wissenschaftssystem selbst korrigierend einwirken.
- *Eröffnung neuer Forschungsgebiete:* In der Innovation zeigt sich die Dynamik einer Universität. Gerade in neuen Forschungsgebieten kann sich ein Forschungsstandort erfolgreich profilieren. Der Umgang mit neuen Forschungsgebieten ist daher ein Kernprozess für die Universität.
- *Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft:* In jüngerer Zeit arbeiten immer mehr Universitäten mit Privaten in Forschungs- und Entwicklungskooperationen zusammen. Amerikanische Beispiele (etwa: San Francisco Bay) deuten auf einen sehr erfolgreichen Verlauf dieser Partnerschaften, so dass sie auch für europäische Universitäten attraktiv sind. Anderseits besteht die Befürchtung, dass sich Universitäten „verkaufen". Hier ein dynamisches Gleichgewicht zu finden und in der praktischen Umsetzung anzuwenden, ist ein weiterer Kernprozess der Universitäten, denn er schafft Mehrwert für die Kunden und ist nicht auszulagern.

Das Konzept der Kernprozesse lässt sich noch besser verstehen, wenn einige Gegenbeispiele aufgeführt werden. Denkbar wären diverse Aktivitäten, die entweder keinen direkten Mehrwert für die Kunden schaffen oder aber auch von Dritten erledigt werden können. Dies muss nicht heissen, dass sich auch politisch oder ökonomisch eine Auslagerung aufdrängt. Diese Entscheidungen müssen durch die zuständigen Stellen beurteilt und gefällt werden. Beispiele können sein:

- Pflege der Infrastruktur: Hausdienst, Reinigung, Bauunterhalt
- Organisation von Veranstaltungen in den Leistungsgruppen Dienstleistung und Weiterbildung, aber auch Forschung und Lehre

[2] An der Universität Basel beispielsweise werden Professorinnen und Professoren in kündbare Stellung auf unbefristete Zeit angestellt.

- Führen der Bibliothek, Informationstechnische Versorgung
- Mensa, Sportangebot, kulturelle Angebote

Dies alles sind unverzichtbare Bestandteile einer modernen Universität, jedoch keine Kernprozesse im Sinne der obigen Definition.

5 Erfolgsfaktoren für Benchmarking

Damit Benchmarking zu einem Erfolg werden kann, sind bestimmte Voraussetzungen notwendig:

- Primär muss Klarheit über die eigenen Ziele herrschen. Dies bezieht sich sowohl auf die Ziele des Benchmarking wie auch die Ziele der Universität.
- Wichtig ist ebenfalls Klarheit über die eigenen Leistungen, das heisst die „Produkte" der Universität. Die Beschäftigung mit dieser eher ungewohnten Sichtweise bringt ein neues Denken in die Gremien der Universität. Dies gilt umso mehr, wenn auch die Wirkungen der eigenen Tätigkeit systematisch beurteilt werden, und wenn die Beurteilungsergebnisse konsequent als Entscheidungsgrundlagen einfliessen. Ohne Transparenz auf der Leistungsseite des universitären Schaffens sind Vergleiche im Benchmarking unvollständig und können zu Fehlschlüssen führen.
- Grundsätzliche Voraussetzung eines Benchmarking, welches sich auf Qualität der Universitätsleistung bezieht, ist eine klare Vorstellung darüber, was eigentlich gute Qualität der Hochschulleistung ist. Hierzu lassen sich unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Die einen Universitäten mögen das Schwergewicht auf Forschung legen, andere auf eine gute Lehre, dritte wiederum auf ein umfassendes Angebot von Forschung, Lehre, Weiterbildung und Dienstleistung. Viele Universitäten in der Schweiz haben eigene Qualitätsteams eingesetzt, deren Aufgabe es ist, Standards für die Qualität festzulegen und im Alltag umzusetzen.
- Nicht zuletzt braucht Benchmarking auch eine Universitätskultur, die neue Lösungen zulässt. Oft ändert nämlich nicht nur die Terminologie, sondern auch konzeptionelle Vorstellungen die hinter dem organisatorischen Lernen stehen.

An die Datenlage sind ebenfalls Anforderungen zu stellen. Hier geht es primär um hinreichende Datengenauigkeit bei quantitativen Vergleichen und um die Verfügbarkeit der Daten, die für die Vergleiche herangezogen werden können. Zielbereiche für Datenvergleiche sind vor allem kritische Erfolgsfaktoren (also jene Faktoren, die über Erfolg oder Nichterfolg der Universität entscheiden). Schliesslich sind Ergebnis- und Prozessdaten gleichwertig nebeneinander zu stellen und als Gesamtheit zu interpretieren.

Die Universität selbst bildet den Boden, auf den diese junge Pflanze ausgebracht wird. Soll sie gedeihen, so sind Voraussetzungen zu schaffen, dass der Samen spriesst und genügend Nahrung und Halt findet, um stark zu werden. Erfolgsfaktoren der Universität sind:

- *Volle Unterstützung durch die Universitätsleitung:* Benchmarking ist – wie gezeigt wurde – mit vielen Missverständnissen verbunden. Entsprechend gross ist der Widerstand, der aus den Reihen der Universitätsmitgliedern zu erwarten ist. Ein Benchmarking Projekt hat daher nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn es von der Universitätsleitung getragen wird.
- *Richtige Kommunikation gegen innen und aussen:* Die Beschäftigung mit einem betriebswirtschaftlichen Konzept wie dem Benchmarking und dessen Übertragung auf die Universität ist mitunter auch ein Problem der Kommunikation. Das neue Konzept muss so in das Wissenschaftssystem eingeführt werden, dass es von diesem verstanden wird. Es muss Sinn ergeben.
- *Kundenorientierung als Leitidee:* Will sich Benchmarking als Instrument des Qualitätsmanagements verstehen, so muss es dessen Leitidee der Kundenorientierung übernehmen. Wäre Benchmarking ein Sparprojekt, so übernähme es die Leitidee des Sparens.

- *Langfristige Ausrichtung des Lernprozesses:* Lernen ist „weich" in dem Sinne, dass es kaum quantitativ messbar ist und dass es nicht allein durch Einführung von Instrumenten und Techniken erledigt werden kann. Trotzdem gibt es kaum etwas härteres als eine eingespielte Organisation, in der die Rollen und die Positionen besetzt sind und der Umgang miteinander bekannt ist, zum Lernen zu bringen. Veränderung schafft immer Unsicherheit und Raum für Fehler. Der Erfolg eines Benchmarking Projekts ist daher nicht kurzfristig messbar, sondern muss auf lange Frist ausgerichtet sein.
- *Ausbildung und Förderung der Mitarbeitenden:* Die Beteiligten innerhalb der Universität müssen auf das neue Denken ausgebildet werden. Veränderung und Lernen muss belohnt werden – nicht materiell, aber durch Anerkennung und klare Signale, dass das neue Verhalten auch tatsächlich erwünscht ist.
- *Leistungsmessung und Beurteilung als Teil der Universitätskultur:* Benchmarking bringt eine systematische Messung und Beurteilung von Ressourcen, Leistungen und Wirkungen der Universität mit sich. Dies ist nicht zwingend kulturkonform. Hier gilt es, einen pragmatischen Weg zu finden, wie dieses neue Element in die Universität eingebracht werden kann, ohne es zum alleinigen Kriterium werden zu lassen. Ein „Überschiessen" in dieser Sache kann das Thema allzu leicht diskreditieren und verbaut unter Umständen weitere Ansätze für Jahre.
- *Beständiges Qualitätsmanagement:* „Permanent Improvement" – das beständige Verbessern der eigenen Organisation und derer Potenziale muss die Grundhaltung sein, in der das Benchmarking durchgeführt wird. Eine Universität kann seit Jahren an der Optimierung ihrer Abläufe sein, sie wird immer wieder Dinge finden, die noch besser getan werden können. In einer dynamischen Umwelt kann eine Universität nicht ohne Qualitätseinbusse statisch bleiben.

6 Schlussbetrachtung

Benchmarking kann ein wesentliches Tool der ständigen Qualitätsverbesserung in der Universität sein. Dies gilt allerdings nur dann, wenn die Bezeichnung „Benchmarking" nicht durch falsche, rein quantitativ orientierte Handhabung des Begriffes belastet wird. Zwar nicht aus dem universitären Bereich, jedoch aus anderen Benchmarking-Projekten lässt sich ableiten, dass dank des Einsatzes von Benchmarking mehr Transparenz geschaffen werden konnte, klarere Leistungsstandards die gesamte Organisation auf vereinbarte Ziele ausrichten und die Prozesse optimiert werden konnten. Von den Betroffenen wird oft gemeldet, dass der Veränderungsdruck durch Benchmarking zunimmt und dies zu neuen, grösseren Anforderungen an die Mitarbeitenden führt. Im Grossen und Ganzen kann davon ausgegangen werden, dass relativ wenig Datenmissbrauch stattfindet, somit muss bei sorgfältiger Handhabung nicht befürchtet werden, dass einzelne Indikatoren in der Boulevardpresse publiziert werden. Insgesamt also darf dem Benchmarking ein durchaus positives Zeugnis gegeben werden. Dies gilt mit der Bedingung, dass es richtig eingesetzt wird: Als Instrument des Qualitätsmanagements, welches die beständige Verbesserung in der Universität fördern soll.

7 Literatur

Bendell, Tony/Boulter, Louise/Kelly, John (1993): Benchmarking for Competitive Advantage, London: Pitman Publishing

Hunziker, Alexander W. (1999): Prozessorganisation in der öffentlichen Verwaltung. New Public Management und Business Reengineering in der schweizerischen Bundesverwaltung, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt

Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2000): New Public Management, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt