

# Ende der Fremdbestimmung

## Benchmarking als Instrument für mehr Autonomie in den Hochschulen

| **CHRISTIANE GAEHTGENS** | **Mit sog. Benchmarking-Verfahren sollen Hochschulen systematisch ihre Stärken und Schwächen analysieren und aussagekräftige Vergleiche erstellen können. Weil diese Verfahren konkret aufgabenbezogen sind, haben sie Vorteile gegenüber Rankings und Evaluationen, die erst im Nachhinein Ergebnisse messen.**

**W**ettbewerb und Autonomie sind die Schlüsselbegriffe eines beispiellosen Reformprozesses, den die deutschen Hochschulen im ausgehenden 20. Jahrhundert erlebt haben. Das Bemühen um eine Stärkung des Wissenschaftsstandorts Deutschland hat eine Reihe von Instrumenten entliehen, überwiegend aus der Wirtschaft und dem angelsächsischen Ausland, um Lehre, Forschung und Hochschulmanagement zu fördern: Ranking und Evaluation, externe Akkreditierung von Studiengängen, formelgebundene Mittelvergabe und Zielvereinbarungen.

Trotz mancher Fehlentwicklung haben diese Maßnahmen wichtige Impulse gesetzt. Und doch verfehlen die meisten das für die Zukunftsfähigkeit der Hochschulen wichtigste Ziel: die Stärkung der Autonomie als Voraussetzung für operative Eigenverantwortung, sinnvolle funktionale Ausdifferenzierung des Wissenschaftssystems und Offenheit gegenüber der Gesellschaft.

Der Grund dafür ist, dass alle bisherigen Maßnahmen nicht die einzelne Hochschule mit ihren individuellen Aufgaben und Entwicklungszielen zum Gegenstand haben, sondern Verfahren und Maßstäbe „fremdbestimmt“ wer-

den. So dienen Rankings nach externen Kriterien vor allem der Reputationsbildung im öffentlichen Raum, Akkreditierung ersetzt (unvollständig) die staatliche Genehmigung von Studiengängen, Evaluations- und Leistungsformeln liefern den staatlichen Geldgebern Kriterien für Finanz- und Strukturentscheidungen. Sie sind Instrumente der Fremd-, nicht der Selbstbeobachtung.

**»Alle bisherigen Maßnahmen sind Instrumente der Fremd-, nicht der Selbstbeobachtung.«**

### Wie funktioniert die Benchmarking-Methode?

Eine noch zu wenig bekannte Alternative stellen Benchmarking-Verfahren dar. Mit ihrer Hilfe können Hochschulen systematisch ihre Stärken und Schwächen analysieren, aussagekräftige Vergleiche erstellen und darüber strategische Entwicklungsziele definieren und implementieren. Im Gegensatz zu Rankings und Evaluationen, die in erster Linie output-orientiert sind, also ex-post Ergebnisse messen, ist Benchmarking konkret aufgabenbezogen und dient

dem Ziel optimierter innerer Steuerung.

Dies ist möglich, weil im Benchmarking Indikatoren, Kriterien und Vergleichsmaßstäbe nicht extern allgemeinverbindlich vorgegeben werden, sondern individuell an den strategischen Zielen und dem spezifischen Profil der jeweiligen Hochschule ausgerichtet sind. Durch die gezielte Auswahl der Partner unter Hochschulen mit einem ähnlichen Selbstverständnis und Leistungsprofil wird überflüssiger Aufwand vermieden. Dass dabei der Austausch von Daten immer auch eine Frage von Vertrauen und Vertraulichkeit ist, gehört zweifellos zu den Herausforderungen des Verfahrens.

Ein Benchmarking-Verfahren gliedert sich in mehrere, klar voneinander abgegrenzte Schritte. Jeder Schritt verlangt von der Hochschule wichtige strategische Entscheidungen, die in der Regel auf Leitungsebene zu fällen sind.

1. Festlegung des Gegenstands: Benchmarking kann sich auf die gesamte Einrichtung oder Teilbereiche einer Hochschule beziehen. Das schließt die akademischen Leistungsbereiche, also Lehre und Forschung, unbedingt mit ein. Es ist ein Missverständnis, dass Benchmarking ausschließlich für den Bereich der administrativ-finanziellen Steuerung geeignet sei. Der Zuschnitt des Verfahrens wird die „Korngröße“ der Betrachtung bestimmen. Anlass können z.B. ein Leitungswechsel, eine Neuausrichtung oder erkennbare Defizite sein;
2. Wahl des Vergleichsmaßstabs: Strategisches Benchmarking wird am sinnvollsten in Gemeinschaft mit ähnlich orientierten Hochschulen als Partnern durchgeführt. Wenn es – etwa



A U T O R I N

**Christiane Gaehtgens** ist unabhängige Wissenschaftsexpertin mit eigener Beratungsagentur, bis 2008 Generalsekretärin der Hochschulrektorenkonferenz.

aus Gründen mangelnden Vertrauens in unmittelbaren Wettbewerbssituationen – an geeigneten Partnern fehlt, kann Benchmarking auch gegen eine allgemein zugängliche Datenbank erfolgen. Dies gelingt allerdings nur dort, wo die wesentlichen Daten öffentlich zugänglich sind, wie es etwa in den skandinavischen Ländern der Fall ist. Alternativ oder als „follow-up“ ist Benchmarking als Instrument der Prozessbeobachtung mit internen Daten möglich, sofern diese Daten die Entwicklung über einen relevanten Zeitraum abbilden;

3. Konkretisierung der Handlungsbereiche (Kriterien), auf die das Benchmarking Anwendung finden soll, und Festlegung der Indikatoren, idealerweise gegliedert nach Input-, Prozess-, Output- und Impact-Daten. Die Auswahl orientiert sich an den Entwicklungszielen und der Verfügbarkeit von Daten (sinnvolles Verhältnis von Aufwand und Ertrag);
4. Festlegung der Zielgrößen (Benchmarks). Diese sind relativ zu den Entwicklungszielen zu verstehen, nicht absolut;

5. Datenerhebung und Aggregation;
6. Auswertung und Festlegung des Handlungsbedarfs auf Leitungsebene. Dies erfolgt in jeder der beteiligten Institutionen individuell und muss in einen operativen Plan für den weiteren Entwicklungsprozess münden.

Als weitere Schritte ergeben sich – je nach Schlussfolgerungen – die Begleitung des auf der Grundlage der Benchmarking-Ergebnisse eingeleiteten Optimierungsprozesses und die Nachverfolgung von dessen Auswirkungen. Ein zweites Benchmarking zum gleichen Themenbereich kann ggf. auf Basis eigener Daten erfolgen.

#### Vorteile des Benchmarkings

Neben dem Leistungsvergleich sind die Synergieeffekte und wechselseitiges Lernen durch den engen Austausch mit verwandten Hochschulen der größte Bonus der Benchmarking-Methodik. Darüber hinaus sind die Verfahren effizient. Die Identifikation der strategisch relevanten Schlüsselindikatoren ermöglicht, wenn die Erhebung einmal eingeleitet und der Datensatz verfügbar ist, eine kontinuierliche Beobachtung von

Entwicklungsprozessen. Damit werden Evaluationen und Rechenschaftslegung möglich, ohne dass jeweils aufwendige neue Messungen notwendig werden. Dies dient vor allem der Entlastung der Wissenschaft. Die systematische Berichtslegung schafft, entsprechend kommuniziert, Transparenz und Vertrauen nach innen und nach außen. Die kontinuierliche Beobachtung der Schlüsselindikatoren schließlich ermöglicht ein wissenschaftsorientiertes Risikomanagement, das auf allen Verantwortungsebenen Sicherheit, Professionalität und Eigenverantwortung durch dezentrale Autonomie stärkt. Voraussetzung sind eine konsequent strategisch operierende Leitung, eine leistungsfähige Administration und ein generelles Klima des Vertrauens im Sinne einer „no-blame culture“ als Voraussetzung für die Offenlegung der Daten, sowohl intern als auch gegenüber Staat und wissenschaftlichen Partnern. Hier liegen wohl die größten Herausforderungen für die Zukunft.

Anzeige

Office-Lösungen

brother®  
at your side



EFFIZIENZ  
at your side

Brother Office-Lösungen überzeugen mit Effizienz und intelligenter Funktionalität.  
Vom Beschriftungssystem bis zum High-End Laser-MFC.



Nutzen Sie die Rahmenvereinbarungen mit Brother Top-Konditionen!

Mehr Infos unter [www.brother.de](http://www.brother.de)