

Benchmarking – Ein Instrument der Organisationsentwicklung an Hochschulen

8

Was hat Benchmarking als Managementmethode aus der Privatwirtschaft eigentlich an Hochschulen verloren? Kann Benchmarking als quantitatives Kennzahlensystem überhaupt einen Beitrag zu einer qualitativen Verbesserung der Kern- und Supportprozesse an Hochschulen leisten? Bedeutet das Benchmarking-Ziel „Best Practice“ nicht letztlich nur eine Beschleunigung im Sinne von schneller, höher, weiter? Dies sind exemplarische Fragen, die häufig zu Beginn von Benchmarking-Projekten aus dem Kreis der Hochschulmitglieder gestellt werden und die eine Übertragung privatwirtschaftlicher Managementmethoden kritisch hinterfragen.

Besonderheiten der Organisationsentwicklung an Hochschulen

In der Tat ist der staatliche Hochschulbereich geprägt von strukturellen Besonderheiten, die ihn signifikant von privatwirtschaftlichen Rahmenbedingungen unterscheiden. Einerseits sind Hochschulen Institutionen, was sich im Innern an Aspekten wie dem kollegialen Miteinander, der Hochschulkultur, der Identität als Hochschule und nach Außen durch die Abhängigkeit von der Ministerialbürokratie zeigt. Andererseits sind nach Luhmann Zwecke, Mitglieder, Hierarchie, also eine geregelte Einflussnahme im Sinne von Entscheidungsmacht für Organisationen konstitutiv, d. h. Hochschulen haben nicht nur Institutions- sondern auch Organisationscharakter.

Eine weitere Besonderheit sind die zwei Subsysteme Forschung und Lehre sowie Hochschulverwaltung, die auf fundamental unterschiedlichen Strukturlogiken basieren. Während die Wissenschaft nach Erkenntnisgewinn strebt und damit Fliehkräfte freisetzt (mehr Publikationen, mehr Projekte, mehr Personal, mehr Geld), arbeitet die Hochschulverwaltung nach den Prinzipien von Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit. Konflikte zwischen diesen beiden Teilbereichen sind daher strukturimmanent, nicht erklärungsbedürftig, sondern erwartbar, nicht zu lösen und damit letztlich als latente Konflikte auszuhandeln.

Für Hochschulen bedeutet dies, dass sowohl der Wissenschaftsbereich als auch die Hochschulverwaltung je spezifische Anforderungen an die Organisationsentwicklung stellen. Eine unreflektierte Übertragung von Methoden und Instrumenten anderer gesellschaftlicher Subsysteme auf den Hochschulbereich verkennt die genannten Besonderheiten.

Benchmarking als Instrument der Organisationsentwicklung

Trotz der skizzierten Unterschiede sind Benchmarking-Verfahren an Hochschulen ein hilfreiches Instrument, mit dem

Veränderungsprozesse in der Organisation von Forschung und Lehre sowie in der Hochschulverwaltung initiiert werden können. Denn Benchmarking ist vor allem ein Lernen von und mit Anderen. Dabei können die Anderen, wie in Benchmarking-Zirkeln mit HIS-HE üblich, ihre prozessualen Erfahrungen in Workshops direkt austauschen und so wechselseitige Lernprozesse anstoßen. Der Andere kann aber auch indirekt, also gewissermaßen abstrakt über einen Vergleich der eigenen Zahlen mit bereits bei HIS-HE vorliegenden Kennzahlen in das Verfahren eingebracht werden. Bei beiden Vorgehensweisen wird durch die Konfrontation mit Ergebnissen anderer Hochschulorganisationen ein Erkenntnisgewinn generiert, der in Benchmarking-Zirkeln unmittelbarer und damit auch wirksamer ist. Vergleichende Kennzahlensysteme führen erfahrungsgemäß zu einer Reflexion über Aufgabenwahrnehmung und Prozessgestaltung. Sie liefern den beteiligten Hochschulen Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten von Management- und Supportstrukturen.

Benchmarking von Supportprozessen in Forschung und Lehre

Die folgenden Beispiele sollen verdeutlichen, welche Kennzahlen im Rahmen des Kernprozesses Lehre aus unserer Sicht besondere Aufmerksamkeit verdienen. So werden, um die Veränderungen in der Attraktivität von Studiengängen im Längsschnitt beurteilen zu können, die prozentualen Verhältnisse a) der Anzahl der BewerberInnen zu den vorhandenen Studienplätzen, b) von Zulassung zu Immatrikulation und c) der Anteil der Exmatrikulation vor Studienbeginn betrachtet. Oder ein anderes Beispiel: Um die Faktoren eines möglichen Studienabbruchs zu analysieren, werden beispielsweise a) die Durchfallquoten in den einzelnen Modulen betrachtet und b) der Studienfortschritt nach abgeschlossenem 3. Fachsemester. Diese Kennzahlen stellen nur einen sehr kleinen Ausschnitt eines umfassenden Kennzahlensystems dar, mit dem HIS-HE die organisationalen Rahmenbedingungen der

wissenschaftlichen Kernprozesse betrachtet. Das komplette Kennzahlenset bildet eine Grundlage, mit der jede einzelne Hochschule ihre Prioritäten für den weiteren Prozess der Organisationsentwicklung bestimmt.

In Benchmarking-Zirkeln stellt die gemeinsame Verständigung über die zu untersuchenden Prozesse stets den ersten Arbeitsschritt (Verständigungsphase) dar. Anschließend erfolgt an den Hochschulen die Datenaufnahme (Erhebungsphase), wobei die wesentlichen Daten im Normalfall bereits vorliegen und eine aufwendige Datengenerierung entfällt. Mit der vergleichenden quantitativen IST-Analyse wird die Analysephase erreicht. Nun liegt die notwendige versachlichtete und damit belastbare Arbeitsgrundlage vor. Bereits in dieser Phase werden die Unterschiede zwischen den Hochschulen deutlich, und die Reflexions- und Lernphase setzt aufgrund von wechselseitigen Nachfragen zu den jeweiligen Besonderheiten der Hochschule unmittelbar ein.

Die Frage nach der möglichen Veränderung der Aufgabenstruktur und der Gestaltung der Geschäftsprozesse auf den verschiedenen Ebenen muss jede Hochschule für sich beantworten. Im Idealfall erfolgt ein zusätzlicher Austausch und somit wechselseitiger Lernprozess über Strategien zur Einleitung von organisationalen Veränderungsprozessen.

Benchmarking der Hochschulverwaltung

Für Hochschulverwaltungen wird im Grundsatz eine wie oben beschriebene Vorgehensweise angewendet, nur ist der Gegenstand ein anderer. Zwar werden auch hier Prozesse aus der Studierenden-/Prüfungsverwaltung betrachtet, vornehmlich geht es jedoch um rechtlich stärker normierte Aufgabenbereiche wie die Personal- und die Finanzverwaltung sowie das Gebäudemanagement und die

steuerungsunterstützenden Tätigkeiten rund um Präsidium resp. Rektorat. Nach der Ergebnispräsentation, die den Vergleich mit anderen Hochschulen herstellt, können mit Unterstützung der Hochschulleitung insbesondere der Kanzlerin/ des Kanzlers in Workshops konkrete Veränderungsvorhaben identifiziert, erste Arbeitspakete beschrieben, Verantwortlichkeiten zugeordnet und Veränderungen angegangen werden. Im Anschluss an eine rein quantitative Analyse können sich im Rahmen von Benchmarkingzirkeln auch Workshops zu einem prozessorientierten Vergleich und der Identifikation von Good Practice anschließen.

Resümee

Insgesamt ist Benchmarking eine ideale Methode zu einer ersten grundlegenden kennzahlenbasierten Analyse einer Hochschule, die der Versachlichung dient, Reflexionen über die IST-Situation befördert und Prozesse des organisationalen Lernens ermöglicht. Die Grundlage für einen umfangreicheren Organisationsentwicklungsprozess ist damit gut vorbereitet.

Zur Person

Dr. Peter Altvater ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: altvater@his-he.de

