

# Was kann man beim Benchmarking lernen? Oder: Kann der Apfel von der Birne lernen?

Fachkongress Qualität in der dienstlichen Fortbildung

08.-09. Dezember 2010, Berlin

Alfred Kieser

# Inhalt

1. Benchmarking als Managementmode
2. Ansätze des Benchmarking
3. Probleme des Benchmarking
4. Leistungsmessung, Benchmarking (Rankings) und Leistungsentlohnung in der Wissenschaft
5. Wenn überhaupt Benchmarking, dann richtig!

# „Projektemacher“ im Merkantilismus, z.B. J.J. Becher



\* 1635 Speyer, † 1682 London

Projekte:

1664 Mannheim: Glashütte, Seidenraupenzucht

1664-78 München: Seidenmanufaktur,  
Kolonialprojekte

1666-76 Wien: Seidenmanufaktur, Kolonialpro-  
jekte, Kunst- und Werkhaus

Werke:

Polit. Discurs von den eigentl. Ursachen  
des Auf- und Abnehmens der Städte,  
Länder und Republiken 1668, 4. A. 1721

Moralischer Discurs 1669

Närrische Weisheit 1682,  
3. A. 1686

Chym. Glückshafen 1682



# Von Projektmachern zu Unternehmensberatern

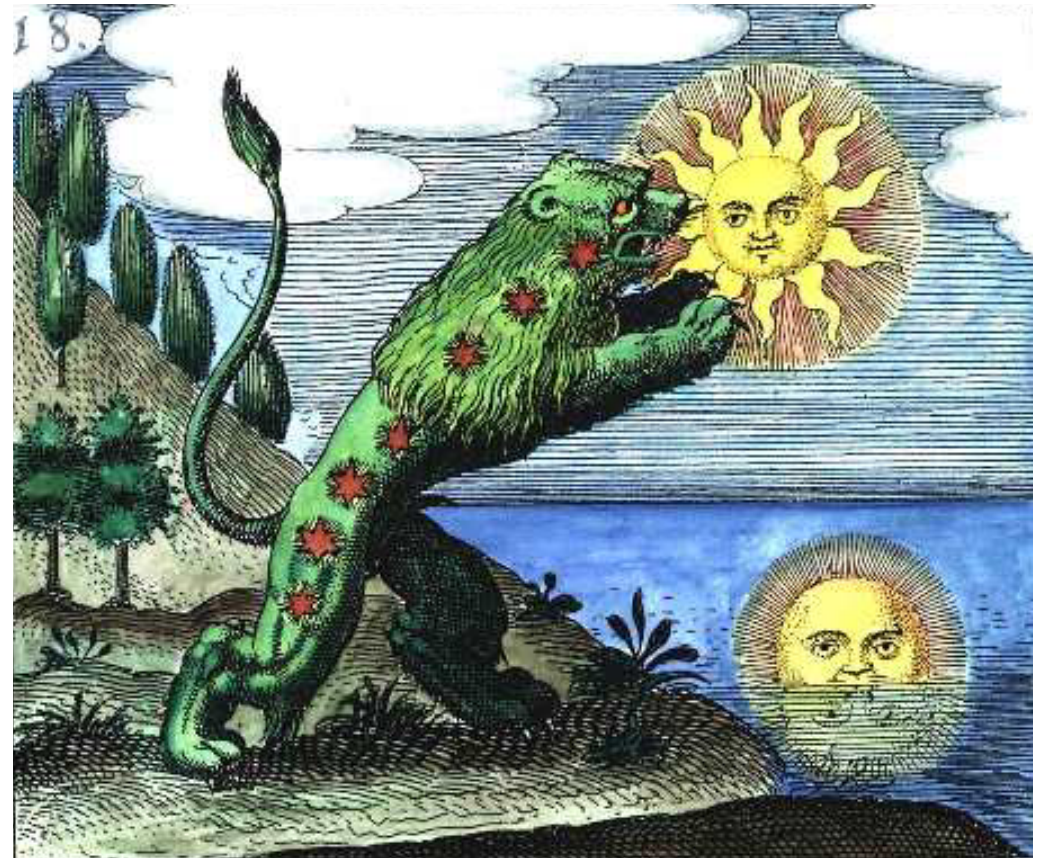
## Gemeinsamkeiten:

- kühne Versprechungen
- Verweise auf strenge Universitätswissenschaft
- Mythisches/Unverständliches
- Bestseller
- "Meditationsbilder"/Folien

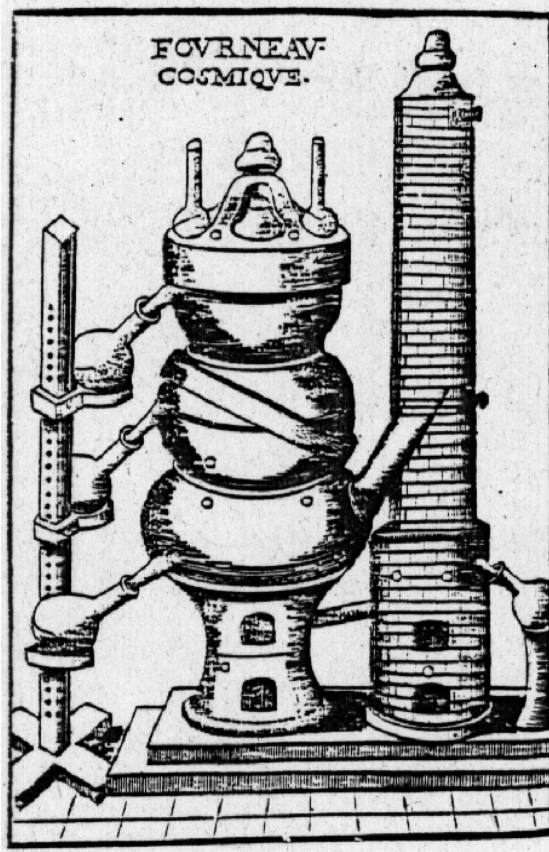
## Unterschiede:

- mehr und kürzere Moden
- Bestseller haben kürzere Titel
- Gold wird nicht mehr versprochen, aber „Quantensprünge“

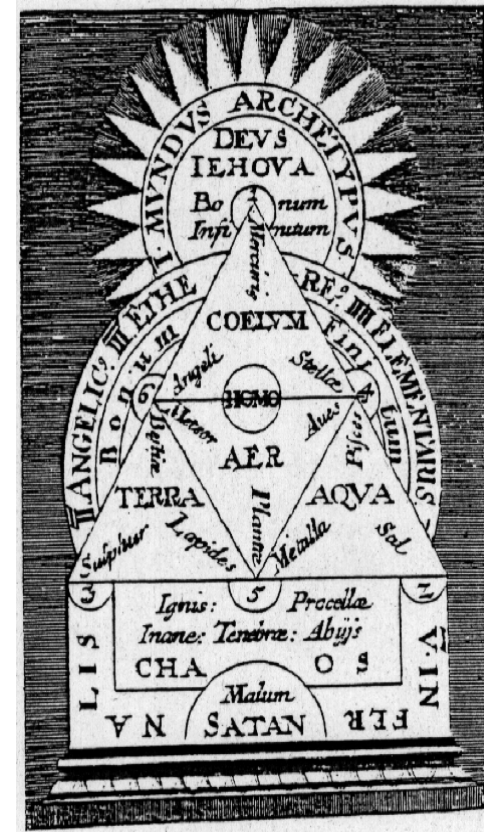
## „Meditationsbilder“/Folien



# "Meditationsbilder"/Folien

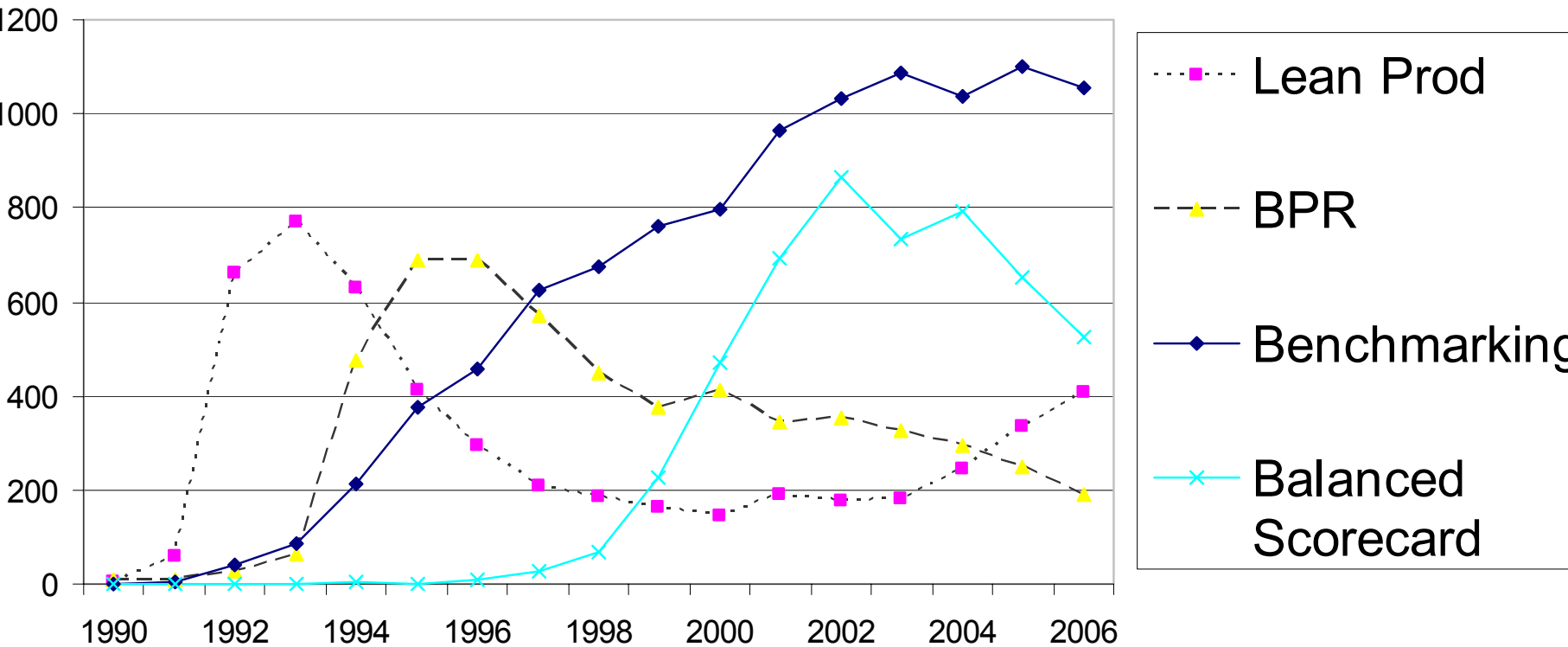


Der "Kosmische Ofen"

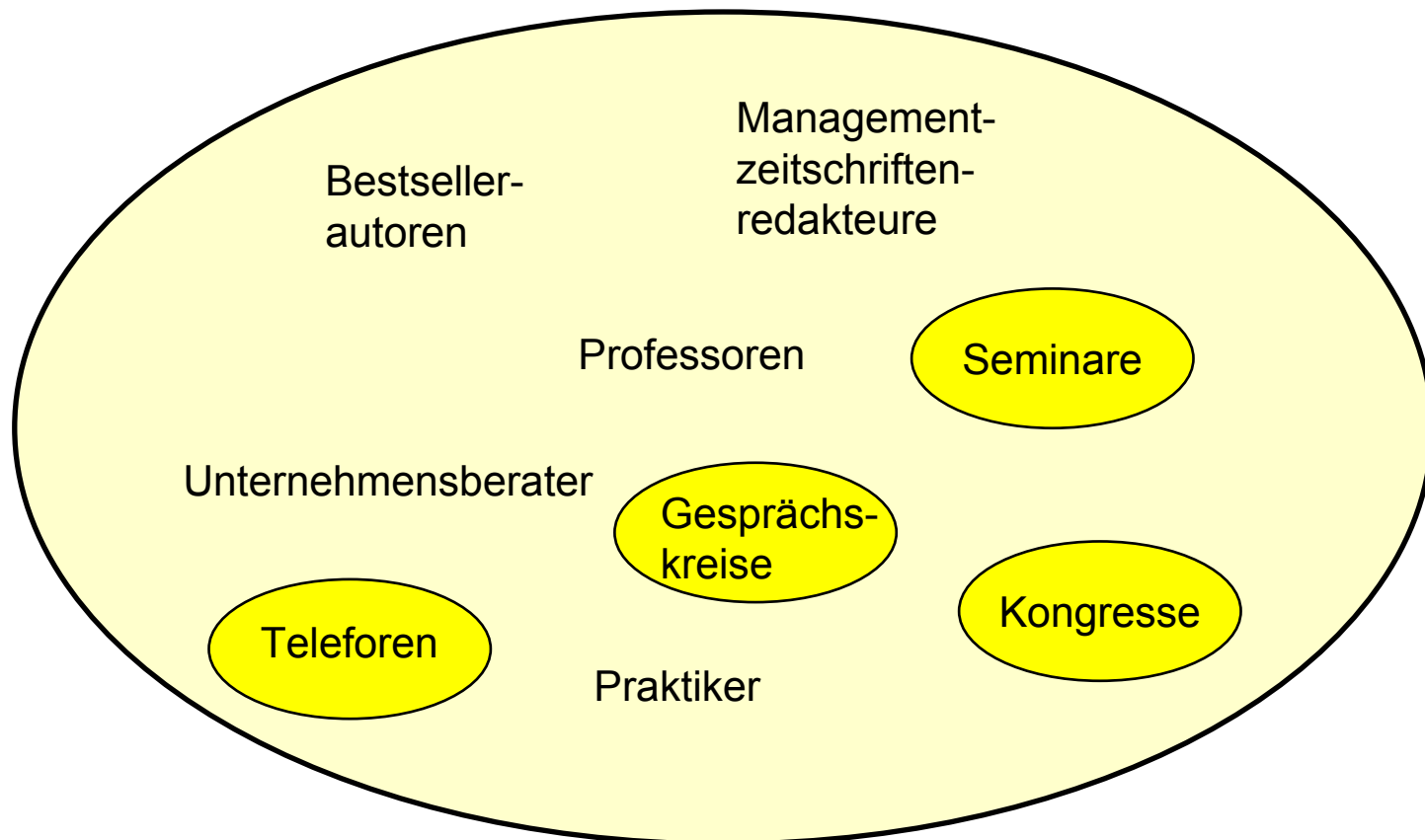


Hermetisches Schema (Lehr- und Meditationsbild) des Universums

# Das Auf und Ab der Managementmoden



# Arenen von Managementmoden



Je attraktiver die Arena, desto mehr Akteure zieht sie an, desto größer wird sie.

# Der Stoff, aus dem Managementmoden sind (Rhetorik I)

- Konzentration auf einen Schlüsselfaktor
- dessen Anwendung als unausweichlich dargestellt wird
- und einen radikalen Bruch mit dem bisherigen Vorgehen bedeutet
- Appell an zentrale Werte
- keine Belehrung der Praxis, Aufdeckung von (heimischen!) Spitzenleistungen („best practice“) Personifizierung
- Katharsis
- Buzzword

## Der Stoff, aus dem Managementmoden sind (Rhetorik II)

- raffinierte Mischung aus Einfachheit und Mehrdeutigkeit, Metaphern als Lösungen  
    ➡ Interpretationsspielraum, Expertentum
- große Herausforderung und Quantensprünge
- Ankopplung an Wissenschaft (ohne Theorie und Methoden)
- Lesbarkeit - kein akademischer Jargon, kurze Sätze, direkte Rede, Abbildungen
- Timing

### Zur Konzentration auf einen Schlüsselfaktor:

Business Reengineering bedeutet, daß man sich ein ganz leeres Blatt Papier vornimmt. Es bedeutet, die konventionellen Weisheiten und die tradierten Annahmen der Vergangenheit über Bord zu werfen. Business Reengineering bedeutet, eine neue Struktur für die Unternehmensprozesse zu finden, die den Strukturen vergangener Zeiten wenig oder gar nicht ähnelt. Im Grunde geht es beim Business Reengineering um die Umkehr der Industriellen Revolution. ... Die Tradition zählt nicht, Business Reengineering ist ein neuer Anfang.

*Hammer/Champy 1994*

### Zur Mischung aus Einfachheit und Mehrdeutigkeit:

Somebody once said that the best sign of intelligence is the ability to hold two good, but contradictory ideas in one's head at the same time. More is required of management today than intelligence. Character is required, and the best sign of it - the reengineering character anyway - is not only to hold two good, contradictory ideas, but to act on them. *James Champy 1995*

### Zu Quantensprüngen

Reengineering macht Kostensenkungen zwischen 30 und 90 Prozent, Qualitätsverbesserungen zwischen 50 und 90 Prozent, Zeitverkürzungen zwischen 60 und 80 Prozent sowie Produktivitätssteigerungen um 100 Prozent möglich *Lohse 1994*

# Weshalb folgen Manager Managementmoden?

Manager leben in einer Welt voller Risiken.  
Sie finden Moden hilfreich, denn diese

- machen es ihnen leicht, fortschrittlich zu erscheinen
- legen Einsatz von Beratern nahe und vereinfachen deren Auswahl
- reduzieren Risiko und Verantwortung, schaffen die Illusion von Kontrolle
- lassen sich zur Motivation einsetzen
- liefern Argumentationsmuster, um Reorganisationen als sinnvoll und gelungen zu interpretieren

# Wenn eine Mode dauern würde, wäre es keine!

## Moden

- nutzen sich ab
- erleiden eine starke Ausdifferenzierung
- bieten immer weniger eine überzeugende Rhetorik
- werden denunziert
- zeigen unerwünschte Nebeneffekte

Der „kontinuierliche Selbstmord“  
liegt in der Natur der Mode.

# Inhalt

1. Benchmarking als Managementmode
2. Ansätze des Benchmarking
3. Probleme des Benchmarking
4. Leistungsmessung, Benchmarking (Rankings) und Leistungsentlohnung in der Wissenschaft
5. Wenn überhaupt Benchmarking, dann richtig!

# Was ist Benchmarking?

Benchmarking bezeichnet:

- den Prozess fortlaufenden Vergleichens und Messens der eigenen Organisation mit führenden anderen (internen und externen) Organisationen
- mit dem Ziel bessere Praktiken zu identifizieren als sie in der eigenen Organisation eingesetzt werden

# Hierarchie der Vergleichsmaßstäbe




# Die populärste Benchmark-Methode ist der Vergleich mit dem Prozessführer

**Aber: Was kann der Apfel von der Birne lernen?**



# Probleme externer Benchmark-Standards

- Wenn die Prozesse von Wettbewerbern als Benchmark dienen, dann:
  - werden Unternehmen einander ähnlicher und verlieren ihre Wettbewerbsvorteile
- Wenn wie beim generischen Benchmarking die Prozesse letztlich nicht vergleichbar sind: „Was kann der Apfel dann von der Birne lernen?“

 Tendenz zum Benchmarking mit verwandten Unternehmen

## **Zitat aus Kim, Chan W.; Mauborgne, Renée: Blue Ocean Strategy. Boston 2005**

To set a company on a strong, profitable growth trajectory in the face of prevailing industry conditions, it won't work to benchmark competitors and to try to outcompete them by offering a little more for a little less. Such a strategy may nudge sales up but will hardly drive a company to open up uncontested market space.

# Warum Benchmarking?

- Im externen (wie auch immer ermittelten) Standard liegt die Schlagkraft von Benchmarking
  - der Standard dient als Verweis auf das Mögliche
  - der Standard dient als Signal und Ansporn
- Benchmarking kann nur betrieben werden, wenn der Vergleich rational erscheint

# Warum lassen sich die Besten benchmarken?

- Benchmarking bietet für den Besseren vordergründig keinen Vorteil, sondern nur Nachteile:
    - Kosten
    - Lernen von anderen eher unwahrscheinlich
    - Verlust von Wettbewerbsvorteilen
  - Aber: Das Unternehmen, mit dem sich alle vergleichen möchten, gilt als das
    - modernste,
    - am besten organisierte,
    - am besten geführte Unternehmen ...... ist der Maßstab für organisatorische Effizienz!
- ⇒ Es realisiert Vorteile auf dem Gütermarkt, wenn die Reputation sich auf Kaufentscheidung von Kunden auswirkt (wahrscheinlich bei komplexen Produkten)

# Warum führen Unternehmen, die nicht als Prozessführer gelten, Benchmarking durch?

Problem: hohe Kosten

- Motivation schaffen
  - Änderungsbereitschaft erzeugen
  - Leistungssteigerungen bewirken
- ⇒ Benchmarking reiht sich ein in eine Vielzahl von jüngeren Managementkonzepten, in denen Preis- und Qualitätswettbewerb simuliert wird

# Beispiel: Vergleich von Leistungskenngrößen zwischen Xerox und L.L. Bean

Februar 1982

	L.L. Bean	Xerox
Nur Kommissionieren		
Aufträge/Mitarbeiter/Tag	550	117
Posten/Mitarbeiter/Tag	1440	497
Stück/Mitarbeiter/Tag	1440	2650
Gesamtes Lager		
Aufträge/Mitarbeiter/Tag	69	27
Posten/Mitarbeiter/Tag	132	129
Stück/Mitarbeiter/Tag	132	616

# Inhalt

1. Benchmarking als Managementmode
2. Ansätze des Benchmarking
3. Probleme des Benchmarking
4. Leistungsmessung, Benchmarking (Rankings) und Leistungsentlohnung in der Wissenschaft
5. Wenn überhaupt Benchmarking, dann richtig!

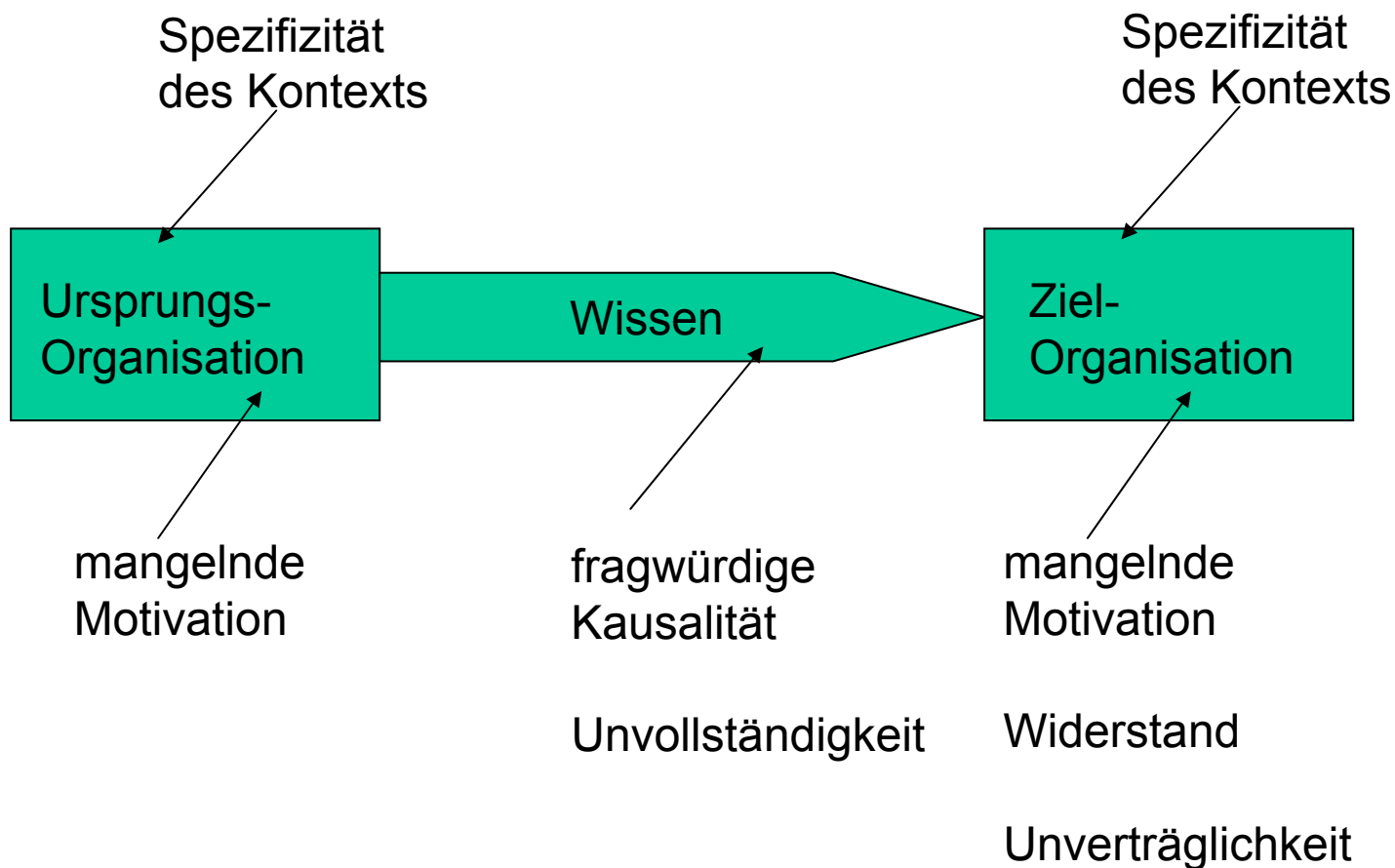
# Gibt es Best Practices? Lassen sie sich identifizieren?

- Entstehung: Beratungen wollen Best Practices identifizieren und zwischen Unternehmen transferieren
- Managementforschung: Erfolgsfaktorenforschung
- Probleme: uneinheitliche Definitionen, nichts sagende Begriffe (z. B. Kundenorientierung)
- Vergangenheitsorientierung
- Wenn man sie identifizieren könnte, würden Erfolgsfaktoren sich selbst auflösen

# Lassen sich Praktiken transferieren?

- Problem der Kontextabhängigkeit
- Problem der ungeklärten Kausalität
- Problem der „Stickiness“

# Zur „Stickiness“ von Praktiken



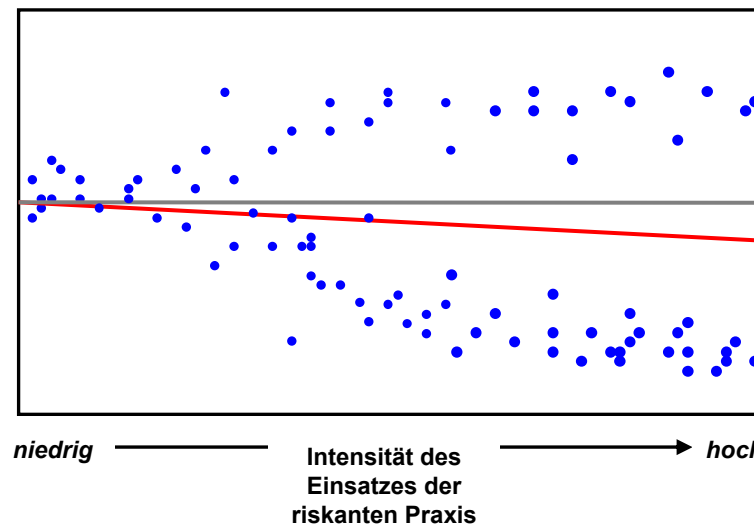
# Gefahren des Benchmarking

- Selection Bias: Vernachlässigung des Risikos von Praktiken (z.B. Cross-functional Teams)
- Frühere Erfolge beflügeln gegenwärtige Praktiken (z. B. Microsoft)
- Kausalitäten sind häufig unklar
- Überdurchschnittlicher Erfolg beruht häufig auf einzigartigen, untereinander intensiv verflochtenen und deshalb schlecht zu kopierenden Praktikern

# Selection Bias

Alle  
Unternehmen

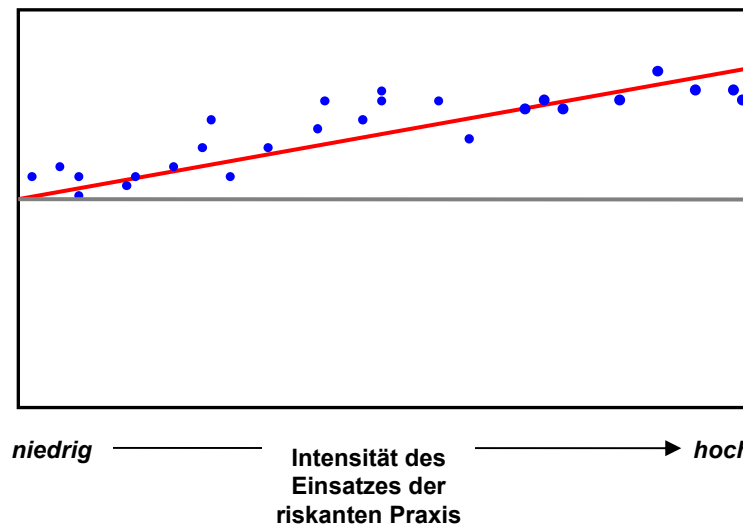
hoch  
↑  
Unternehmens-  
erfolg  
↓  
niedrig



Zero Erfolg  
Trendlinie

Nur  
existierende  
Unternehmen

hoch  
↑  
Unternehmens-  
erfolg  
↓  
niedrig



Trendlinie  
Zero Erfolg

# Inhalt

1. Benchmarking als Managementmode
2. Ansätze des Benchmarking
3. Probleme des Benchmarking
4. Leistungsmessung, Benchmarking (Rankings) und Leistungsentlohnung in der Wissenschaft
5. Wenn überhaupt Benchmarking, dann richtig!

## Wie wird Leistung in der Wissenschaft gemessen – sowie verglichen und entlohnt?

- Vergleich von Forschungsleistungen extrem schwierig, selbst innerhalb eines Fachs
- Deswegen attraktiv: „objektive Indikatoren“, z. B. mittels Impact Factors gewichtete Veröffentlichungen
- Annahme: Häufigkeit der Zitierung von Aufsätzen einer Zeitschrift bringt Anerkennung, Bedeutung zum Ausdruck

Wie häufig wurden die Artikel d. Zeitschr. der letzten 2 Jahre im Bezugsjahr zitiert?

Zahl der Aufsätze in den letzten zwei Jahren

► Ein IF von 1,5 im Jahr 2007 bedeutet: 2005 und 2006 in dieser Zeitschrift veröffentlichte Artikel wurden 2007 im Durchschnitt 1,5 Mal zitiert

- Erlaubt IF Außenstehenden einen objektiven Blick auf Bedeutung (oder provinzielle Isolierung) von Wissenschaftlern und ihrer Institutionen?

# Probleme des Impact Factor

- Bücher nicht berücksichtigt.
- Nicht englischsprachige Zeitschriften kaum vertreten.
- Artikel werden auch nach mehr als zwei Jahren noch zitiert, manche häufig.
- Zitierungen bringen meist nicht Anerkennung von Vorleistungen zum Ausdruck.
- Verdächtig: Auch in Zeitschriften mit hohem Impact Factor finden sich Aufsätze, die überhaupt nicht oder kaum zitiert werden.

# Kommen wirklich die besten Aufsätze in die Top-Zeitschriften?

- Bevorzugung des Mainstream
- Wertschätzung methodischer Raffinesse, auch wenn im Missverhältnis zur Datenqualität
- The review process „the least imperfect way of upholding the quality of scientific publications“ (Herausgeber *Nature* 2001).
- US Supreme Court: Zeitschriften mit Peer Review nicht von höherer Qualität

## **Vermessen Rankings das Wissenschaftssystem oder schaffen sie ein neues, indem sie es zu messen vorgeben?**

- Eine Verfassung gegen Gauner produziert Gauner. (Bruno Frey 2004)
- Rankings stellen Unterschiede fest – und verstärken diese.
- Kaum noch Monografien
- In deutschsprachigen Zeitschriften vorwiegend Zweitrangiges und Zweitverwertungen
- Strategisches Zitieren: Aufsätze in High-Impact-Zeitschriften und Eigene
- „Publishing as prostitution“ (Bruno Frey)
- So viele Aufsätze wie möglich aus einem Forschungsprojekt pressen

# So viele Aufsätze wie möglich: Kombinationstechnik



Quelle: Walch, Josef (2009): Kunstportal Kreativkartei 6/2009, Schroedel Verlag;

## Rankings beeinflussen Verhalten (Forts.)

- Herausgeber und Verlage tricksen.
- Fakultäten und Universitäten tricksen.
- Variation des Bewährten wird zum grundlegenden Prinzip
  - „Ein System, in dem sich alle Akteure an den gleichen Indikatoren orientieren, läuft Gefahr, seine Diversität und Innovativität zu verlieren.“  
(Maasen und Weingart 2007)
- Rankings fördern „Brodgelehrte“ und „Fabrikforschung“ – Tendenz zur Vereinheitlichung auf allen Ebenen.
- Rankings entwickeln Eigendynamik.
- Rankings machen nicht den Markt transparent, sie schaffen einen Pseudomarkt.

## Verbessern Leistungszulagen die Forschung?

- W3-Besoldung: variable Leistungsbezüge „für besondere Leistungen“
- Grundgehälter kräftig gesenkt (um ca. 1000 Euro/Monat), Wegfall der Dienstalterszulagen

### Begründung:

- Edelgard Bulmahn: 10 bis 15 Prozent aller Professoren "zu müde"
- Klaus Landfried (Präsident der HRK): „Es gibt Faulpelze unter den Kollegen.“

# Annahmen

1. Etliche Professoren leisten nicht das, was sie könnten, wenn sie wollten.
2. Professoren wollen mehr leisten, wenn Leistungszulagen winken.

# Voraussetzungen

## Leistungen müssen

- einigermaßen zutreffend erfasst werden
- beeinflussbar sein
- zu Belohnungen führen, die als angemessen wahrgenommen werden.

## Aber:

- Messungen höchst problematisch (geringe Übereinstimmung von Gutachtern, Problematik der Impact Factors)
- Begrenzte Beeinflussbarkeit, da Erfolg ungewiss – Matthäus-Prinzip
- Deshalb auch Wahrnehmung von Unangemessenheit

**Stufe 5**

**Herausragende, international beachtete und maßgebliche Beiträge in Forschung und/oder Lehre, Nachwuchsförderung u. Weiterbildung von herausragenden Wissenschaftlern von internationaler und fachüberschreitender Reputation**

**Stufe 4**

**Beiträge in Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung und/oder Weiterbildung von sehr hohen Standards und/oder herausragender Bedeutung für deren Pflege und Entwicklung an der Universität**

**Stufe 3**

**Dauerhaft sehr gute Beiträge zur Entwicklung von Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung und/oder Weiterbildung**

**Stufe 2**

**Besondere Beiträge in Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung und/oder Weiterbildung und ein bemerkenswertes Engagement für deren Pflege und Entwicklung an der Universität**

**Stufe 1**

**Leistungen in Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung und/oder Weiterbildung, die über üblicherweise zu erwartenden Leistungen von Professoren hinausgehen**

## Beispiel Konstanz

Spitzenzuschuss	X.XXX,00	€ 2 %
Stufe 5	700,00	€ 5 %
Stufe 4	600,00	€ 8 %
Stufe 3	500,00	€ 15 %
Stufe 2	400,00	€ 30 %
Stufe 1	300,00	€ 30 %
Stufe 0: Grundgehalt		€ 10 %

## Probleme

- Besetzung von Professuren nach Maßgabe einer Prozentualverteilung?
- Gezielte Zulagenmaximierung durch Bewerbung an Fakultäten mit unterdurchschnittlichen Professoren oder durch Berufungen solcher Professoren?
- Demotivierung von Professoren, die nicht dem zugrunde liegenden Profil entsprechen (z. B. Bücher schreiben, in spezialisierten Zeitschriften veröffentlichen, keine Drittmittel einwerben usw.)
- Nebentätigkeiten rentieren sich häufig besser als gute Forschung und Lehre
- **Verdrängung der intrinsischen Motivation**

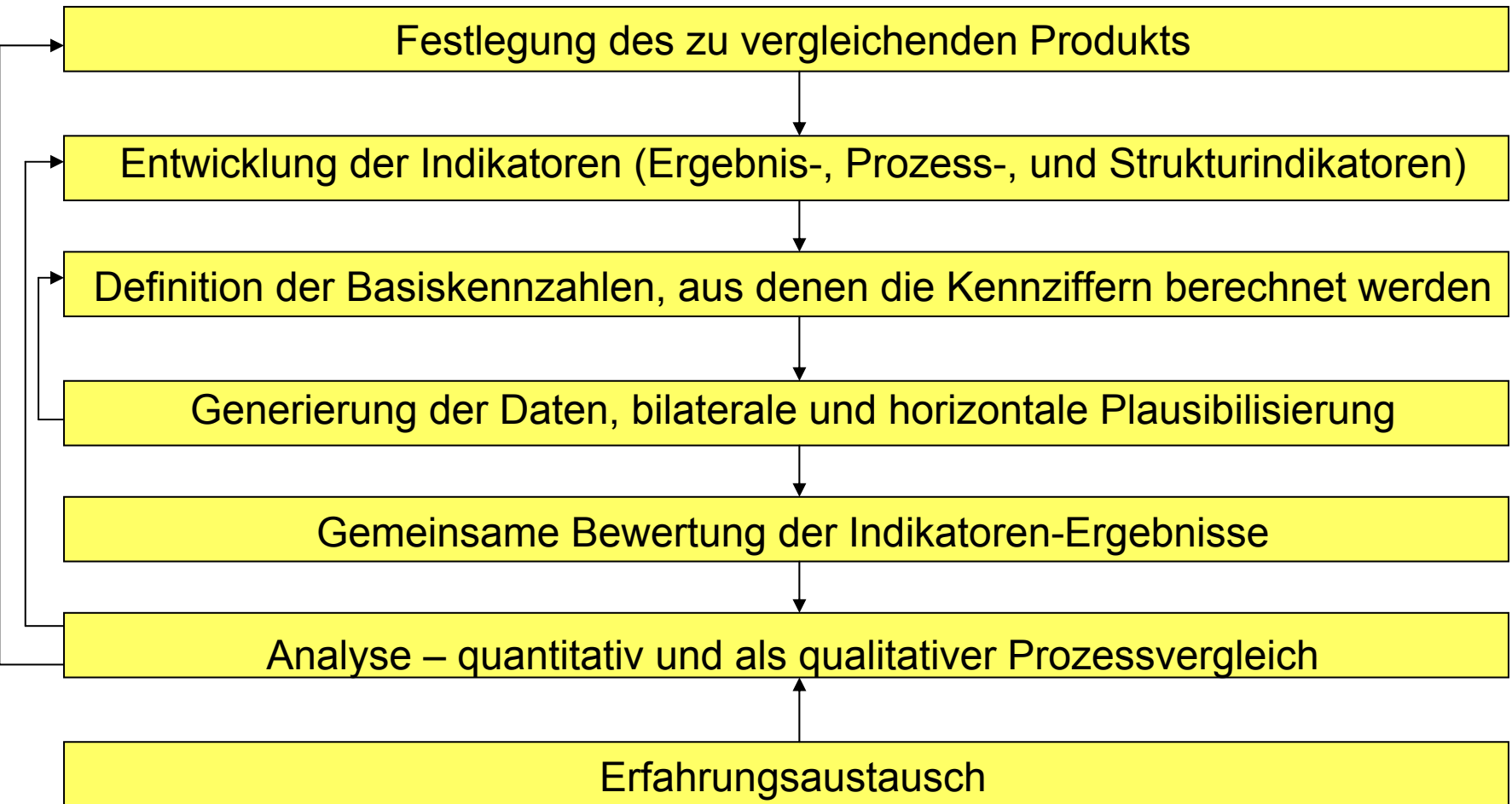
# Inhalt

1. Benchmarking als Managementmode
2. Ansätze des Benchmarking
3. Probleme des Benchmarking
4. Leistungsmessung, Benchmarking (Rankings) und Leistungsentlohnung in der Wissenschaft
5. Wenn überhaupt Benchmarking, dann richtig!

# Prinzipien für Benchmarking

1. Nur vergleichbare Organisationen in den Benchmark einbeziehen.
2. Die unvermeidlichen Unterschiede in den Rahmendbedingungen aufzeigen.
3. Benchmarking nicht zur Erzeugung von Wettbewerbsdruck einsetzen. Das heißt, nur die Teilnehmer am Benchmarking erhalten Daten.
4. Die Verfahren, nicht die Indikatoren stehen im Vordergrund. Darauf achten, dass Indikatoren nicht bestimmte Verfahren determinieren.
5. Trennen zwischen politisch gewollten und nicht gewollten Unterschieden (insbesondere in der Zielsetzung).
6. Unterschiede diskutieren, um alternative Lösungsansätze für Probleme zu identifizieren, die nicht nur aus Ansätzen zur Kostenreduktion bestehen sollten.

# Ein Beispiel: Benchmarking für soziale Dienstleistungen



Hollenrieder 2004

# Kriterien des Benchmarking Soziale Dienstleistungen

## Strukturziele

Steuerungspotenzial  
erhöhen

Substitut für Wettbewerb  
schaffen

Schaffung von  
Vergleichsstrukturen

Etablierung systematischer  
Vergleichsprozesse

## Steuerungsziele

Wirkungsziele

Wirkungsziele/  
Output

Prozessoptimierung

Qualitätsziele

## Sozialhilfe

Hilfebedarf senken

Bezugsdauer verkürzen

Schnellere Loslösung  
aus der Sozialhilfe

Bürgerfreundliche  
Kommunikation und  
Interaktion

**Danke**