

Machbarkeitsstudie  
Forschungs-/Wissenschaftsbenchmarking NRW  
**Ergebnisse der Arbeitsgruppen des Workshops  
vom 20. Februar 2001  
im Wissenschaftszentrum Bonn**

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
<b>Vorbemerkung</b>	<b>3</b>
<b>1. Übersicht</b>	<b>3</b>
<b>2. Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen</b>	<b>6</b>
A. Forschungsförderung	6
B. Transfer Wissenschaft/Wirtschaft	8
C. Forschungsstrukturen an Hochschulen	11
<b>3. Weiteres Vorgehen</b>	<b>13</b>

## Vorbemerkung

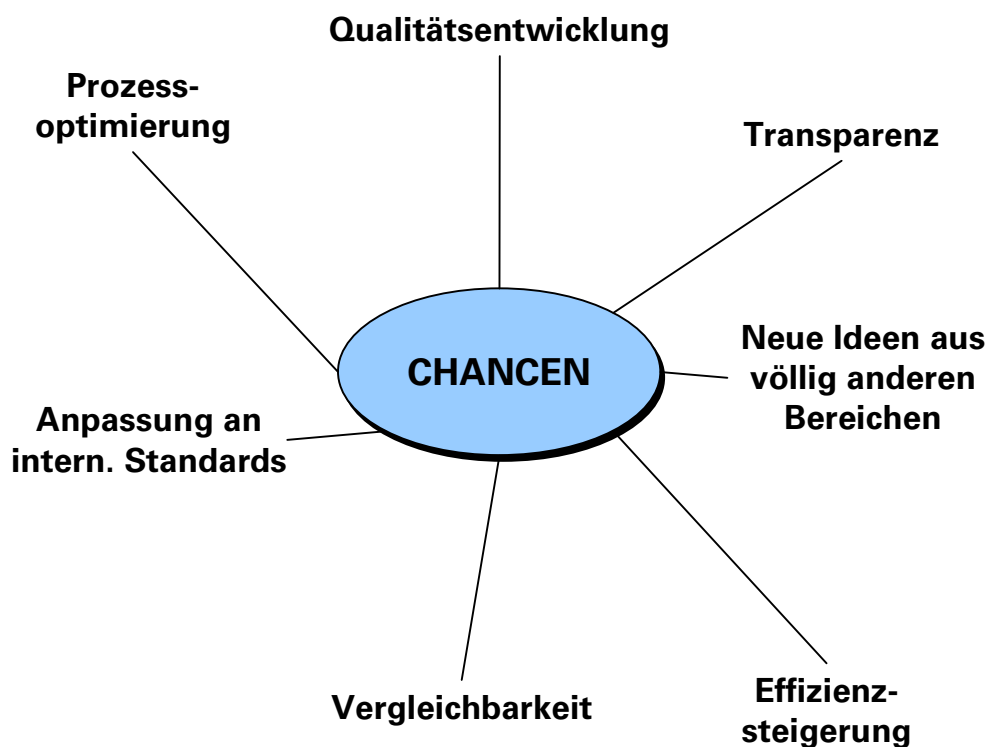
Die vorliegende Dokumentation fasst die Ergebnisse eines Workshops zum Thema "Forschungs-/Wissenschaftsbenchmarking" zusammen, der am 20. Februar 2001 im Wissenschaftszentrum Bonn durchgeführt wurde. An den Arbeitsgruppen haben über 60 Fachleute aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft teilgenommen. Die Veranstaltung ist Teil einer vom nordrhein-westfälischen Wissenschaftsministerium in Auftrag gegebenen Machbarkeitsstudie.

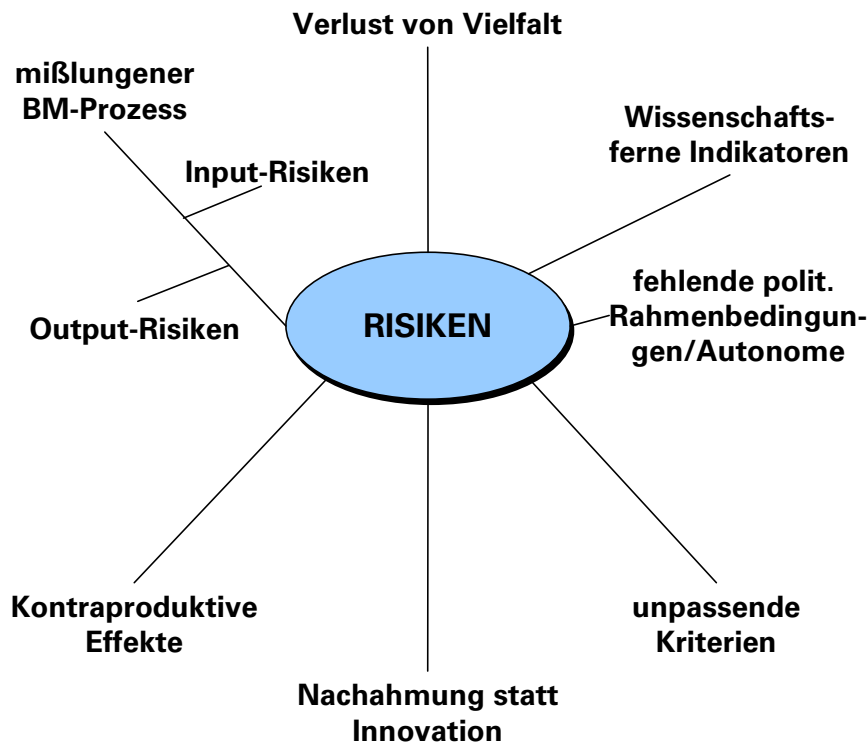
## 1. Übersicht

### Hintergrund

Nach einem einführend Vormittag mit Impulsreferaten zum Hintergrund und zur Anwendungspraxis des Benchmarking sowie Fallbeispielen aus dem naturwissenschaftlich-medizinischen Bereich (Deutschland bzw. Europa und den USA) sollten die Teilnehmer Chancen und Risiken eines Benchmarking für drei Bereiche in Forschung und Wissenschaft erarbeiten.

### Chancen/Risiken-Übersicht





### Fazit aus externer Sicht

Diskussionen und Ergebnisse der Arbeitsgruppen zeigen, daß bei den Betroffenen erst ansatzweise eine Befassung mit Benchmarking begonnen hat und über den plakativen Begriff hinaus die Methode bisher nicht tiefer gehend vermittelt wurde: Vielfach ist z.B. die Abgrenzung gegenüber der Evaluation unklar. Das zeigt sich vor allem an den erarbeiteten Schlagwörtern: Es handelt sich größtenteils um bekannte

- Zielvorgaben und Erwartungen der Hochschul-/Forschungspolitik (CHANCEN) oder
- Vorbehalte gegenüber Evaluation und Ranking (RISIKEN).

Das gilt auch für die Kritik der Indikatoren, die nur z.T. wirklich die Methodik des Benchmarking trifft (branchenübergreifend: Industrie-Wissenschaft).

Den Teilnehmern wurde aber deutlich, daß Benchmarking die **Chance** bietet, im internationalen Vergleich Maßstäbe für die eigene Qualitätsentwicklung zu finden.

Es bestätigt sich zudem, daß informelle Netzwerke (z.B. im Transferbereich) und der Kernprozeß der Forschung sich Benchmarking entziehen (Meßbarkeit) bzw. das Benchmarking mit **Risiken** (Mißbrauch von sensiblen Daten) und Problemen (patentiertes best practice läßt sich übertragen) behaftet ist. Bei den mit Benchmarking vertrauten Teilnehmern wurde vor allem die Umsetzung mangels förderlicher politischer Rahmenbedingungen in

Frage gestellt (notwendiges Maß an Autonomie). Einige Teilnehmer wiesen in den Arbeitsgruppen darauf hin, daß der vom Benchmarking geforderte internationale Vergleich, eigentlich dem ureigensten Anliegen von Forschung und Wissenschaft entspricht, der Diskussion von Standards und Forschungsergebnissen in der internationalen „scientific community“. Wo dieser Vergleich ausfalle, drohe zwangsläufig ein Rückfall hinter internationale Qualitätsstandards.

Bei gegebenen politischen Rahmenbedingungen sieht man im Benchmarking **Chancen** für eine Optimierung von Qualitätssicherung und -entwicklung von Forschung und Wissenschaft in Nordrhein-Westfalen.

## 2. Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen wurden wie folgt auf Metaplanwänden festgehalten.

### A. Forschungsförderung

Chancen

#### **Effektivitätssteigerung**

- Stärken/Schwächen identifizieren
- Selektion
- Neue Ideen aus völlig anderen Bereichen
- Bewußtmachen von vergleichbaren bzw. nicht vergleichbaren Forschungstypen

#### **Effizienzsteigerung**

- gezielter Mitteleinsatz
- Effizienz des Ressourceneinsatzes
- Ressourcenmobilisierung

#### **Soll-/Ist-Analysen**

- Zuspitzung der Zieldefinition
- Standortbestimmung

#### **Transparenz**

Forschungspolitik

- Transparenz von Entscheidungen

Forschung

- Transparenz
- Transparenz

## Risiken

### **Input-Risiken**

- Objektivität der Vergleichsdaten
- "Äpfel und Birnen"
- Vernachlässigung spezifischer Faktoren
- Mangelhafte Berücksichtigung "weicher Faktoren"

### **Output-Risiken**

- Uniformierung
- Gefahr, sich auf Nachahmung zu beschränken
- Wegfall von weniger monetär interessanten Bereichen
- Matthäus-Prinzip

### **Kontraproduktive Effekte**

- Imageschäden
- Demotivation
- zu harter Wettbewerb (z.B. Betrug)
- Kriterien innovationshemmend
- Moden

## **B. Transfer Wissenschaft/Wirtschaft**

### Chancen

#### **Ergebnisorientierung**

- Sicherung der Relevanz der Ergebnisse
- bessere Verbreitung der Ergebnisse
- Leistungsspektrum, Innovationsstrategie
  - thematisch
  - Patente
  - Gründung, VC
  - Drittmittel

#### **Transparenz**

- Klarheit über eigene Position
- Transparenz von Leistungen
- Analyse der eigenen Prozesse
- sichere Informationsbasis

#### **Kommunikation**

- Nachfrage-, Kooperations-, und Kommunikationsorientierung
- Rücklauf "Feedback"
- Optimierung von Transferprozessen
- Kundenzufriedenheit steigern

#### **Innovation**

- Lösen von traditionellen Strukturen
- neue institutionelle Gegebenheiten
- Profilbildung der Hochschulen, Regionen
  - Mitarbeit in Gremien der Wirtschaft
- Mitarbeiteraustausch
- Impulse für neue Formen der Kooperation zwischen Forschung und Gesellschaft

#### **Kriterien**

- Effektivität und Qualität des Transfers steigern
- Qualitätsentwicklung
- Effektivitätssteigerung



**Vergleichbarkeit der Rahmenbedingungen**

- Bewußtsein für eigene Stärken
- Schwachstellenanalyse
- Parametergenerierung für Prozessoptimierung

**Klare Zweckbestimmung der Ergebnisse**

- Regionale Profilierung
- Innovationssteigerung

**Im gesamten Verfahren klare Zielvorgaben und Interessen**

- Markt- und Kundenorientierung
- Instrument des Hochschulmarketings
- Transparenz Kommunikation

**Indikatorenvielfalt z.B.**

- Lehre
- Drittmittelakquisition
- Patente und Lizenzen
- Gründungen
- Weiterbildung und Publikation

## Risiken

### **Innovationshemmung**

- Verlust an Kreativität
- Verlust an Individualität
- Kreativitätsverlust
- eigene Kreativität geht verloren

### **Falsche Standards**

- nicht angepasste Kriterien (Uni ↔ Industrie)
- Parameter falsch setzen
- falsche Relevanzkriterien in:
  - Wissenschaft, Forschung
  - Lehre
  - Verwaltung
  - TT
- nur Quantitäten messen

### **Ökonomisierung**

- Konzentration auf "profitable" Themen (Globalisierung ...)
- Vernachlässigung wissenschaftlicher Fragestellungen

### **Umfeld**

- fehlender politischer Rahmen
- Rahmenbedingungen verhindern Umsetzung (Politik, Struktur)
- Angreifbarkeit (Missbrauch Transparenz)
- Abhängigkeit und Verflechtung (Fitz)

### **Kontraproduktive Effekte**

- mangelnde Vergleichbarkeit (verschieden Sparten)
- Starke werden stärker
- Interpretation
- Benchmarking fördert (Spitzen-) Forschung, Transfer leidet
- Transfer als Selbstzweck, Reduktion der Freiheit
- Indikatorenauswahl
- Abhängigkeit der Forschungsinhalte von Einnahmen
- Benchmarking als Verteilungsschlüssel
- unkalkulierbare Entscheidungen des MSWF erschweren Benchmarking
- Erkenntniszugewinn?/Leistbarkeit?

## **C. Forschungsstrukturen an Hochschulen**

### Chancen

#### **Effektivitätssteigerung**

- Auswahl geeigneter Hochschulen (Benchmarking-Partner)
- Fachkulturen transparent differenzieren
- Identifizierung von Schwächen und Stärken
- Aufdecken von Lücken im Forschungsspektrum
- Transparenz
- vereinfacht Kommunikation

#### **Standardisierung**

- Definition von Forschungs-Standards (Indikatoren)
- Anpassung von internationalen Standards (Kommunikation)
- Aufdeckung von Vernetzungspotentialen

#### **Effizienzsteigerung**

- Verbesserung der Prozessabläufe
- Optimierung des Forschungsmanagements
- Steuerung der Berufungspolitik
- Verbesserung der Nachwuchsförderung
- Aufbrechen starrer Strukturen
- Bündelung von Kapazitäten

## Risiken

### **Innovationshemmung**

- Reduktion von Vielfalt
- Gefahr der "Gleichmacherei"
- Unrealistische Zielsetzungen
- Output-Fixierung, Absehen von Infrastrukturen

### **Kontraproduktive Effekte**

- Zielformulierung führt zu "Schnellschüssen"
- Fehlentwicklung durch falsche Kriterien
- hochschulferne Indizierung
- Aushebelung demokratischer Verfahren, Abhängigkeit von Wirtschafts- und Politiktrends
- Bindung von Ressourcen
- hochschulinterne Konkurrenz
- Intransparenz führt zu Beibehaltung alter Strukturen
- Verbindung von Benchmarking und Mittelvergabe
- Verengung von Kriterien (Indikationen) (Lehre?, Krankenversorgung?, Unternehmensgründung?)
- Probleme
  - F+L
  - interdisziplinäre Breite
  - kleine Fächer
- Vernachlässigung des Zusammenhangs von Forschung und Lehre
- Stärkung der Stärken
  - kleine Fächer
  - Mainstream

## Offene Fragen

- Mainstreaming contra Schwerpunktbildung
- Rolle MSWF?
- Wer setzt die Ziele?

### **3. Weiteres Vorgehen**

Die Ergebnisse des Gesamtprojektes (Dokumentenanalyse, Experteninterviews, Workshop, Konzeptentwicklung) wurden von der mundi consulting in einem Bericht an das nordrhein-westfälische Wissenschaftsministerium zusammengefasst. Der Bericht wird im Sommer 2001 zunächst ministeriumsintern diskutiert.