

Benchmarking als Instrument des Qualitätsmanagements in Hochschulen

Friedrich Stratmann

1. Benchmarking: Grundlagen

2. HIS-Benchmarking: kennzahlenorientiert

3. HIS-Benchmarking: prozessorientiert

4. Fazit

Verwaltungsbenchmarking
Universitäten Nordverbund

Benchmarking Hochschulen G21

Verwaltungsbenchmarking süddeutscher Universitäten

Verwaltungsbenchmarking
niedersächsischer Universitäten

Benchmarking Club
Fachhochschulen

Benchmarking Club
Technische Universitäten

Benchmarking
Gebäudemanagement
Nds. Hochschulen

Problemstellungen und Anlässe

- | Druck in der Hochschule: Legitimation, Probleme, Effizienz, Effektivität – was können wir tun?
- | eigene Situation durch Vergleich mit anderen besser einschätzen– wo stehen wir?
- | neue Ideen und Anregungen sammeln – welche Trends/Entwicklungen/Herausforderungen gibt es?
- | positive Erfahrungen anderer Hochschulen – Transfer von know-how
- | voneinander und miteinander lernen - worin unterscheidet sich unsere Hochschule von anderen?

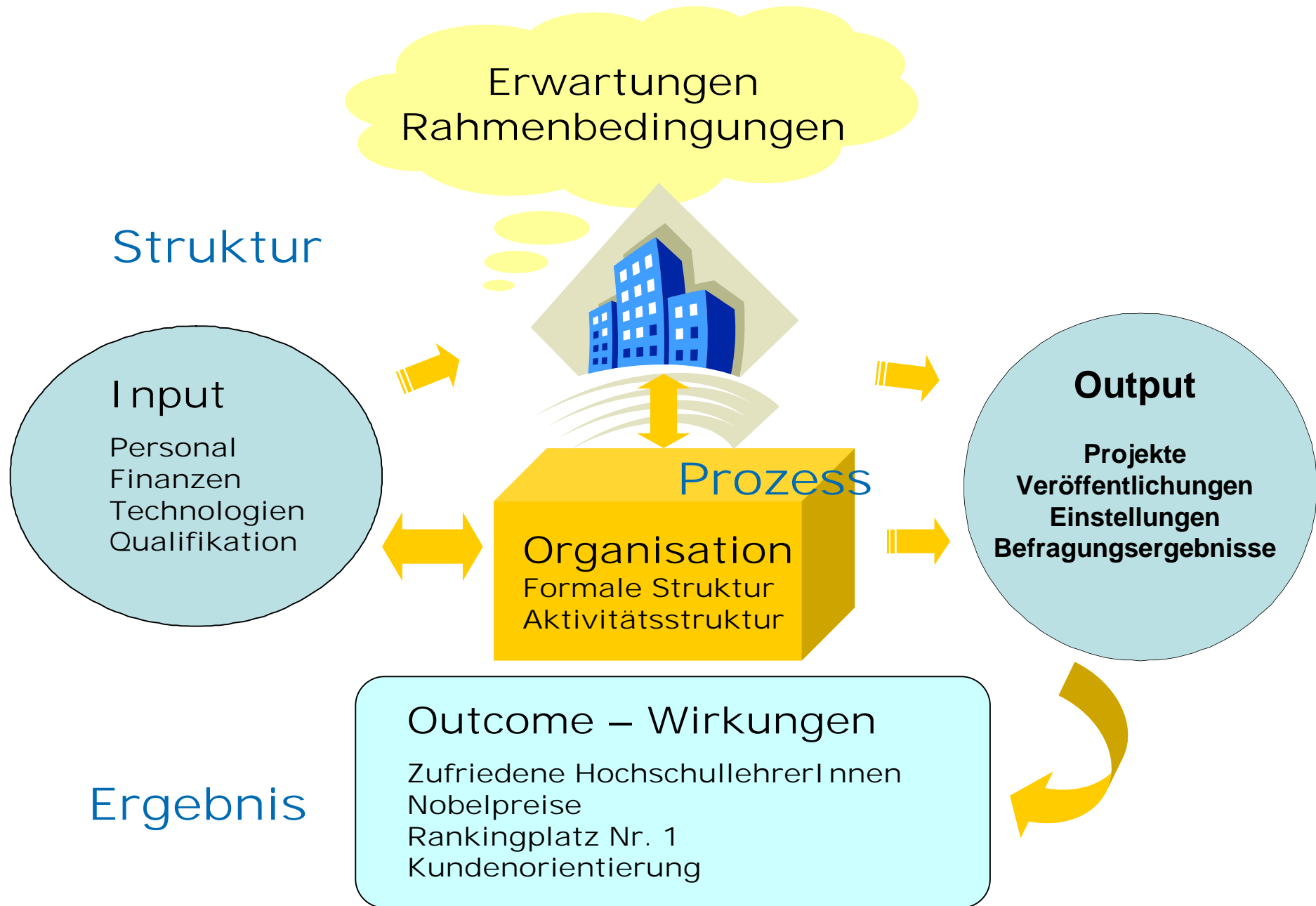
Definition: Benchmarking

Benchmarking ist eine **Methode** der Unterstützung von Qualitäts- und Organisationsentwicklung, die im Kern auf **systematischen Vergleichen** mit und dem **Lernen** von Partnern beruht.

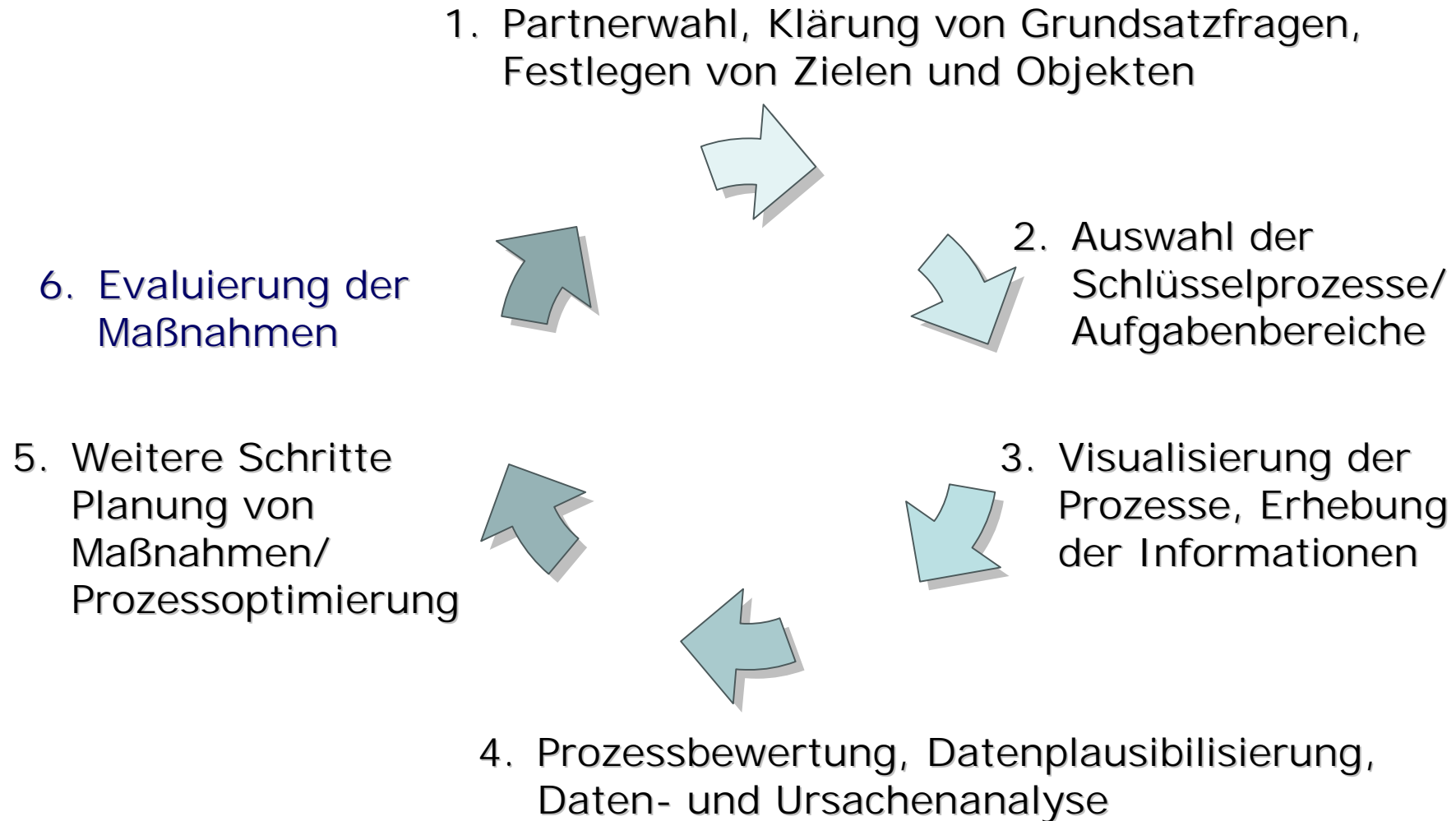
- | Erfahrungsaustausch
- | Evaluierungen in der Hochschule
- | Querschnittsuntersuchungen des Landesrechnungshofes
- | Rankings

Unterschiedliche Erwartungen und Perspektiven





Benchmarking Vorgehensweise



HIS Benchmarkingverfahren

Kennzahlenorientiert
quantitativ:

- | Vergleich von Kennzahlen
(Input / Output)
- | Aufwandsschätzung
Leistungsparameter
- | Interpretation der
Ergebnisse
- | Folgerungen: Wo stehe
ich? „Rote-Lampe-
Funktion“

QM: wenn Messbarkeit
gefordert

Prozessorientiert
qualitativ

- | Vergleich von Prozessen
- | prozessorientierte
Kennzahlenbildung
- | Visualisierung,
Prozessbewertung
- | Maßnahmen zur Prozess-
Optimierung ableiten

QM: wenn Verfahrensqualität
gefordert

Kennzahlenorientiertes Benchmarking

- I Input:
Personalaufwand in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) oder
Personalkosten oder
Produkterstellungskosten (Gesamt)

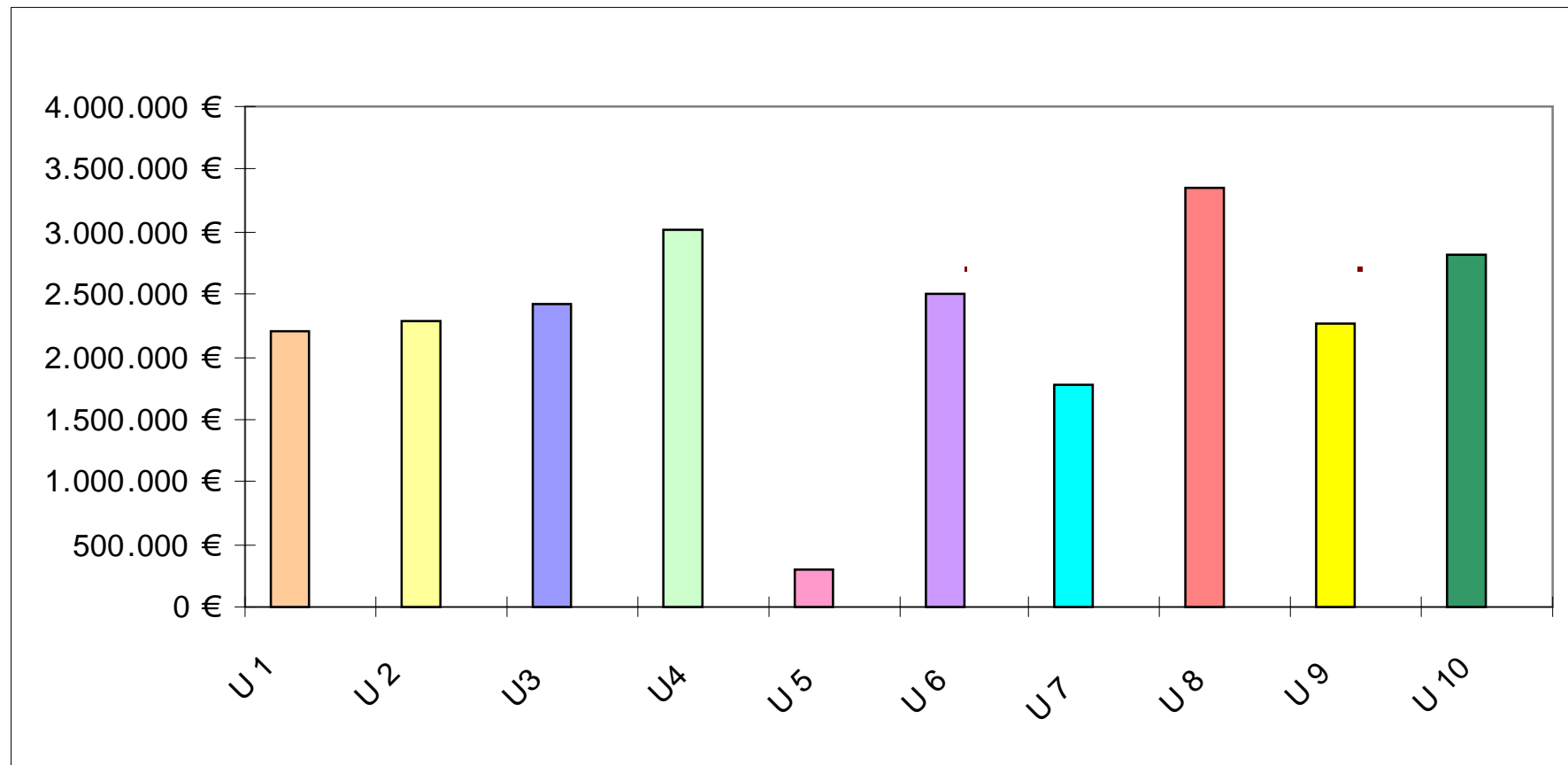
- I Output / Bezugsgrößen
Leistungen, Basiszahlen

- I Kennzahlen für Effizienz (Produktivität)
Effizienz: Personalaufwand zu Leistungen oder
Basiszahlen für das Produkt bzw. den Produktbereich

Beispiel: Forschung – Outputvergleich

Forschung Basiszahlen	Maximale Werte	Minimale Werte	Mittelwert	Median
(1) Haushalts- und Drittmittel (in €uro)	264.930.000 €	18.213.715 €	108.589.870 €	82.314.350 €
(2) Drittmittel (eingeworben, in €uro)	67.179.000 €	673.000 €	22.693.217 €	14.425.200 €
(3) Drittmittelausgaben (in €uro)	65.029.000 €	1.086.939 €	19.956.410 €	13.948.500 €
(4) Drittmittelprojekte	2.342	42	629	430

Beispiel: Drittmittelaufkommen zu VZÄ Forschungsverwaltung



Kennzahlenorientiertes Benchmarking: Zwischenfazit: Was leistet dieses Verfahren?

- | Strukturierter Ressourcenüberblick zu Leistungsbereichen der Hochschule
- | Selektion von Leistungsbereichen/Aufgaben auf der Basis von quantitativen Auffälligkeiten für weitere Vertiefungen (qualitatives Benchmarking)
- | Schlüssel- und Kennzahlen für ein sogenanntes „Dauerhaftes Messen“ in der Hochschule
- | Informationsbasis für die Organisation eines Erfahrungsaustausches zwischen Hochschulen

prozessorientiertes Benchmarking

- | Auswahl von Leistungsbereichen oder Themenfeldern
- | Durchführung von Workshops mit:
 - ∅ Visualisierung
 - ∅ Prozessbewertung
 - ∅ Problem-/Ursachenanalyse
 - ∅ Maßnahmen
- | Ergebnispräsentation und –dokumentation

Prozessorientiertes Benchmarking: Standardprozess Einstellungsverfahren

Einstellung eines/einer wiss. Mitarbeiters/in

- | Art der Kombination von Routine und Einzelfallbearbeitung
- | Stand der Automatisierung
- | Stand der Dezentralisierung
- | Umgang mit Beteiligungsrechten (Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenbeauftragte(r))
- | Rahmenbedingungen (rechtliche und politische Vorgaben)
- | Ressourcenaufwändiger Prozess

Prozessorientiertes Benchmarking: komplexer Prozess: Berufungsverfahren

- | Berufungsverfahren ist Querschnittsthema (Politik, Personal, Finanzierung) und mehrbenenorientiert (Präsidium, Verwaltung, Fachbereiche)
- | Berufungsverfahren umfasst Aktivitäten, bei denen die Hochschulen im unmittelbaren Wettbewerb stehen
- | Berufungsverfahren sind in Entscheidungsarenen angesiedelt, die nur beschränkt zugänglich sind
- | Berufungsverfahren beinhalten Ergebnisse, die in der Regel öffentlich nicht kommuniziert werden dürfen

Berufungsverfahren: Strukturierungstableau

Prozess-Schritte	Beteiligte Stellen/ Referate/ Gremien					
	Dezentral (FB, BA)	Hoch- schul- verwaltung	Hoch- schul- leitung	Gremien Senat, HS-Rat	Beauf- tragte, PR	Min
Profil-, Strukturprüfung Widmung, Stellenfreigabe, Funktionsbeschreibung, Ausschreibung						
Auswahlverfahren						
Beschlussfassung über Berufungsliste; Ruferteilung						
Berufungsverhandlungen						
Verfahren nach Rufannahme						

Berufungsverfahren: Aufgaben der Verwaltung

Prozess-Schritte	Operative Aufgaben im Berufungsverfahren
Profil-, Strukturprüfung Widmung, Stellenfreigabe, Funktionsbeschreibung, Ausschreibung	Prüfung der Antragsunterlagen aus FB/Fakultät (Ausstattung, Funktionsbeschreibung, Ausschreibungstext); Anfertigung des Vorlageschreibens an die Hochschulleitung; Gestaltung und Realisierung der Ausschreibung
Auswahl verfahren	operative Begleitung des Bewerbungsverfahrens (Bewerbungsunterlagen, Verfahrensorganisation)
Beschlussfassung über Berufungsliste; Ruferteilung	operative Begleitung des Verfahrens bei Hochschulleitung (und ggf. Senat); Prüfung und Kommentierung des Berufungsberichts für die Hochschulleitung
Berufungsverhandlung; Rufannahme	Prüfung der sachlichen und baulichen Anforderungen an die Ausstattung; Vorschlag für persönliche Bezüge; Protokollführung (Berufungsverhandlungen, -vereinbarungen)
Verfahren nach Rufannahme	Erstellung des Dienstvertrags; Unterlagen an Bezügestelle (falls notwendig)

Berufungsverfahren: Qualitätsmanagement

HS 1

Verfahrensregeln: hochschulinterne Regeln (Text)
Verfahrensdauer (Stellenfreigabe – Berufung): 30 Wo.

HS 2

Verfahrensregeln: Bereitstellung im Internet
Prozessverantwortlichkeit: Schnittstellenmanagement

HS 3

Verfahrensregeln: hochschulinterner Workflow

HS 4

Verfahrensregeln: webbasiert im Internet
Dokumentenmanagement: webbasiert im Internet
Verfahrensdauer (Einleitung – Berufung): 56 Wo.

Prozessorientiertes Benchmarking Zwischenfazit: Was leistet dieses Verfahren?

- | Qualitatives Benchmarking liefert Anhaltspunkte, **wie** Verbesserungen zu realisieren sind.
- | Qualitatives Benchmarking beinhaltet die Zielsetzung, „**Gelerntes**“ **umsetzen** zu wollen und (auch) zu können.
- | Qualitatives Benchmarking bezieht **narratives Wissen** (Geschichten) in den Vergleich mit ein.

Benchmarking Gesamtfazit

- | Geeignetes Verfahren für Vergleich von Ressourcen- und Leistungsunterschieden
Bedingung: keine Zahlenfixiertheit, keine Vernachlässigung von Qualitätsparametern
- | Anstoß zur Veränderung interner Arbeitsablaufs - und Organisationsstrukturen
Bedingung: kontextabhängige Rahmenbedingungen der Partner berücksichtigen
- | Gestaltung eines Lernprozesses für das beteiligte Führungspersonal
Bedingung: Lernen wollen, Lernen können

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Material:

HIS-Kurzinformation Bau und Technik 5/2005
Benchmarking von Hochschulverwaltungen

HIS: Forum Hochschule 6/2007
Benchmarking von Supportprozessen in Hochschulen

Information:

<http://www.his.de/Abt3/Analysen/Infoseite>