



Was kann der Apfel von der Birne lernen
Hochschul(verwaltungs)benchmarking als Instrument zur Evaluierung

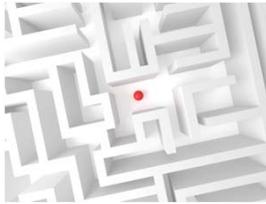


Friedrich Stratmann

17. Oktober 2013



- (1) Grundsätzliches zum Benchmarking**
- (2) Kennzahlenorientiertes Benchmarking**
- (3) Prozessorientiertes Benchmarking**
- (4) Fazit**



Warum Benchmarking?



Ziele: Benchmarking von Hochschulverwaltungen

- eigene Situation durch **Vergleich mit anderen** besser einschätzen – *Wo stehen wir?*
- neue Ideen und Anregungen sammeln – *Welche Trends/Entwicklungen/Herausforderungen kommen auf uns zu?*
- positive Erfahrungen anderer Organisationen auf eigene Probleme übertragen – **Transfer von Know-how**
- (Anfangs-)Fehler durch Austausch vermeiden – *Was müssen wir beachten?*
- **voneinander und miteinander lernen** - *Worin unterscheidet sich unsere Organisation von anderen? Was bedeutet das für die Übertragung von Lösungsmöglichkeiten?*



Evaluierungskriterien

- Relevanz (Entsprechen die Maßnahmen die Bedürfnissen/Erfordernissen?)
- Effektivität (Werden die richtigen Dinge getan?)
- Effizienz (Werden die Dinge richtig getan?)
- Impacts (Wirkungen, die über die direkten Nutznießer hinausgehen)
- Nachhaltigkeit (Was bleibt?)

Bezugspunkte für Bewertungen in Evaluationen

- Zielerreichung
- Zielgruppen- bzw. Interessentenerwartung
- Vergleiche: Zeitvergleich, Benchmarking (Vergleich zur guten Praxis)

Vergleich als Methode

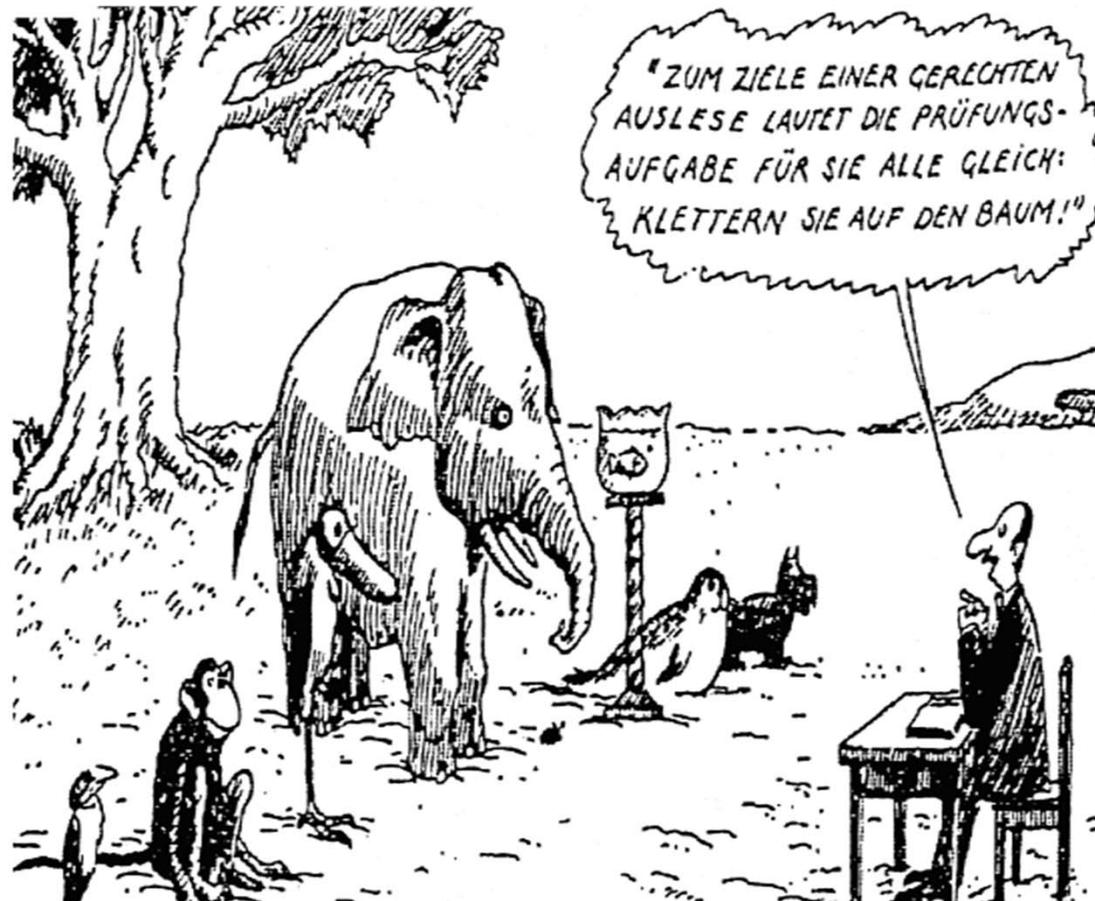


Abbildung entnommen aus: Krapf (1997)

Quelle: Krapf, B.: Aufbruch zu einer neuen Lernkultur. 5. Aufl. Bern 1997

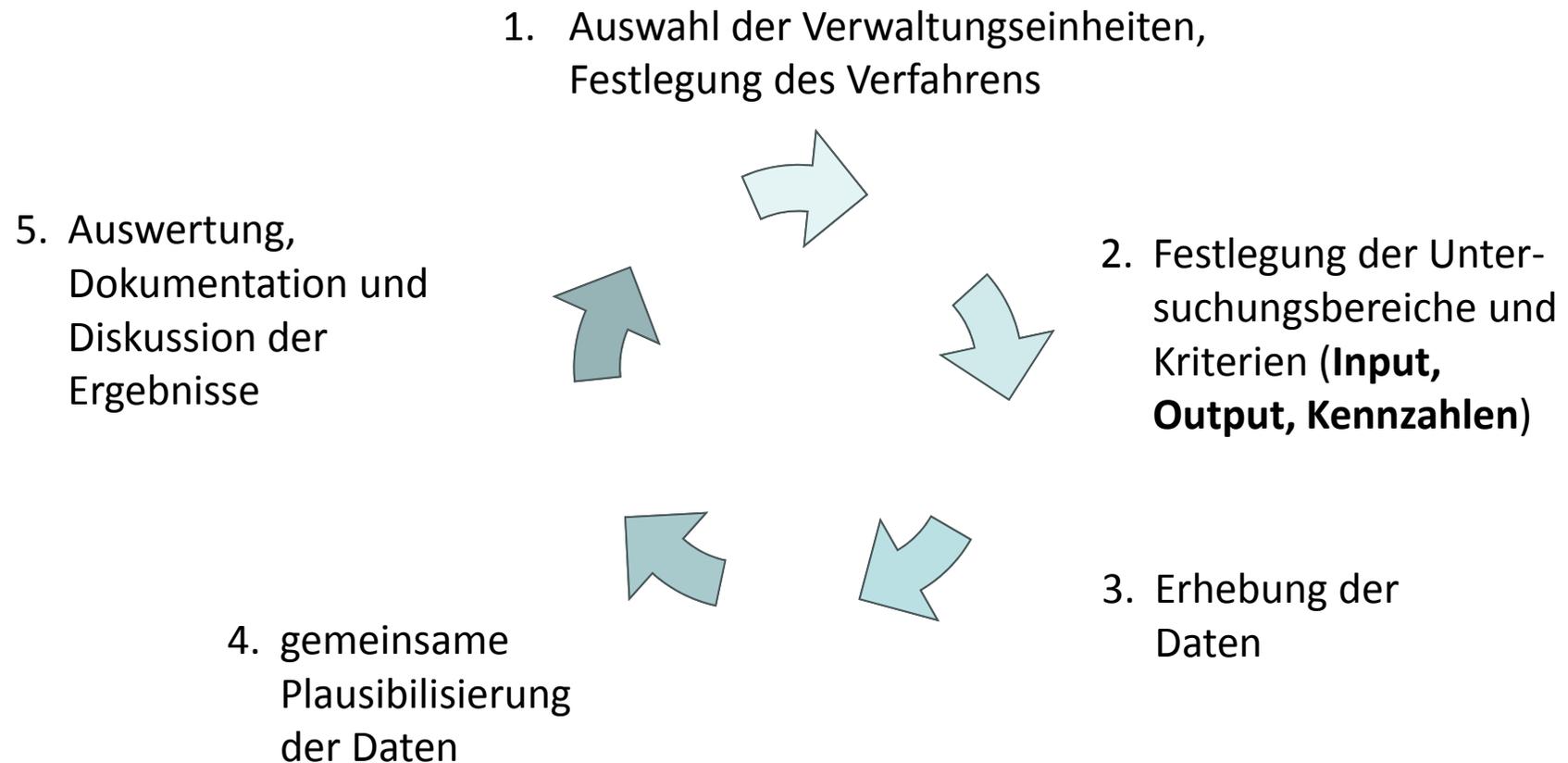
- Suche nach „Good Practices“ (Kopieren, was andere gut können)
Aber: jede Organisation ist einzigartig
- Suche nach standardisierbaren Aufgaben und Prozessen
Aber: Gefahr der Verhinderung von Neuem
- Suche nach messbaren Zuständen(“Quantitäten”)
Aber: keine Berücksichtigung von Organisationskultur und Organisationsgedächtnis
- Vergleiche erzeugen Dynamiken in Organisationen (“Irritationen”)
Aber: Gefahr einer „aus den Fugen geratenen“ Organisationsentwicklung

Was ist **Verwaltungsbenchmarking** für HIS-Hochschulentwicklung?

Hochschul(verwaltungs)benchmarking unterstützt als **Methode** die Qualitäts- und **Organisationsentwicklung** in Hochschulen und beruht im Kern auf **systematischen Vergleichen** mit und dem **Lernen von Partnern**.

- Kennzahlenorientiertes Benchmarking**
- Prozessorientiertes Benchmarking**

Kennzahlenorientiertes Benchmarking



Kennzahlenauswahl: Studierendenverwaltung

	Maximalwert	Minimalwert	Median
▪ Einschreibungen pro 1,0 VZÄ Personalaufwand (Bewerbungen + Zulassungen + Einschreibungen)	1.722	149	800
▪ Einschreibungen pro 1,0 VZÄ Personalaufwand (Einschreibungen)	7.082	625	2.721
▪ Studierende pro 1,0 VZÄ Personalaufwand in der Studienberatung	14.492	1.306	5.134
▪ Studierende pro 1,0 VZÄ Personalaufwand in der Studierendenverwaltung	2.314	211	1.004

Was leistet das kennzahlenorientierte Verwaltungsbenchmarking?

- Strukturierter Ressourcenüberblick zu den „Produktbereichen“ der Verwaltung
- Auswahl von Aufgaben auf der Basis von quantitativen Auffälligkeiten für weitere Vertiefungen (Organisationsuntersuchung, qualitatives Benchmarking)
- Schlüssel- und Kennzahlen für ein „dauerhaftes Messen“ („Biologischer Pass“ eines „Produktbereichs“)
- Informationsbasis für die Organisation eines Erfahrungsaustausches zwischen mehreren Hochschulen

ANSTÖSSE, MEHR NICHT!

Beispiele aus HIS-HE: Erfolgreiches kennzahlenorientiertes Benchmarking: Gebäudemanagement

❑ **Benchmarking im Gebäudemanagement**

- 10 Benchmarking-Zirkel mit Universitäten, Hochschulkliniken, Fachhochschulen, Helmholtz-Zentren
- Anonymer Datenvergleich von weiteren ca. 20 Hochschulen
- Energiebenchmarking/CO₂-Bilanz an hessischen Hochschulen

❑ **Evaluierungen im Gebäudemanagement**

- Universitäten Aachen, Ulm, Wien, Kaiserslautern, Saarbrücken
- Kurzevaluationen Universität Zürich, TU Dresden, Universität Freiburg

❑ **Projekte zu Partialaufgaben**

- Energiecontrolling und Energieeffizienz mit 31 Hochschulen
- Projekte zu Umweltmanagement , Nachhaltigkeit, Gesundheitsförderung

Bezugskonzept: Gebäudemanagement (DIN 32736)

Systematisierung und Abgrenzung der Aufgaben

Technisches Gebäudemanagement	Infrastrukturelles Gebäudemanagement	Kaufmännisches Gebäudemanagement	Baumanagement Planen + Bauen
Anlagenmanagement (Elektrotechnik, Klima / Lüftung etc.)	Allg. Gebäudedienste / Hausmeisteraufgaben	Bewirtschaftung von Haushaltsmitteln für TGM / IGM	Raum- und Bauplanung
Versorgung (Wasser, Abwasser, Gas, Energie)	Objektschutz	Mieten / Pachten	Grosse und Kleine Baumassnahmen
Information / Kommunik. (Telekomm., EDV)	Gebäudereinigung / Abfallentsorgung	Gebühren	Bauunterhaltung
Übergreifende Aufgaben (Dokumentation, Gebäudeautomation)	Transport- und Bürodienste	Controlling, Wirtschaftlichkeits- berechnungen	
<i>Werkstätten</i>	Dienste an Außenanlagen	Vertragsmanagement	
	Druck- und Kopierwesen		
	<i>Arbeits- u. Umweltschutz</i>		
	<i>Materialwirtschaft</i>		

Elemente des Bezugskonzepts

Anlagenmanagement

Versorgung

IuK-Technik

IGM

KGM

Planen und Bauen

Arbeits- u. Umweltschutz

K
O
S
t
e
n

Betrieb: Förder-, Heizungs-, Klima-, Kälte-, Lüftungs-, Sanitäreanlagen, GLT etc.

Wärme, Strom, Wasser/Abwasser

Gebäudebezogene IT-Infrastruktur, Telefonzentrale, CAFM-System

Haus- und Gebäudedienste ("Hausmeister"), Transportdienste, **Objektschutz, Gebäudereinigung,** Raumvergabe, Entsorgung

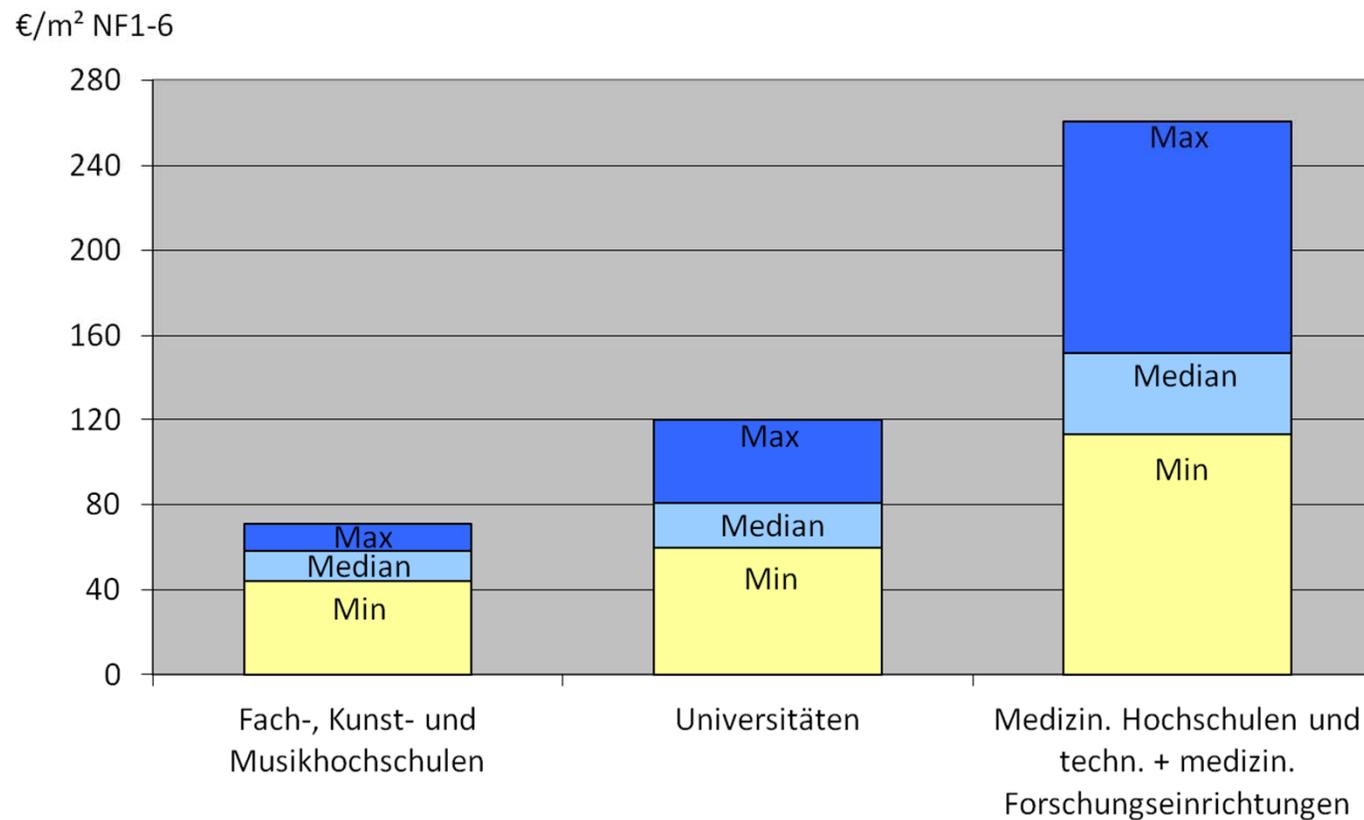
Liegenschaftsverwaltung, Controlling im GM, Vertragsmanagement

Bauunterhaltung, Baumaßnahmen

Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Gesundheitsförderung

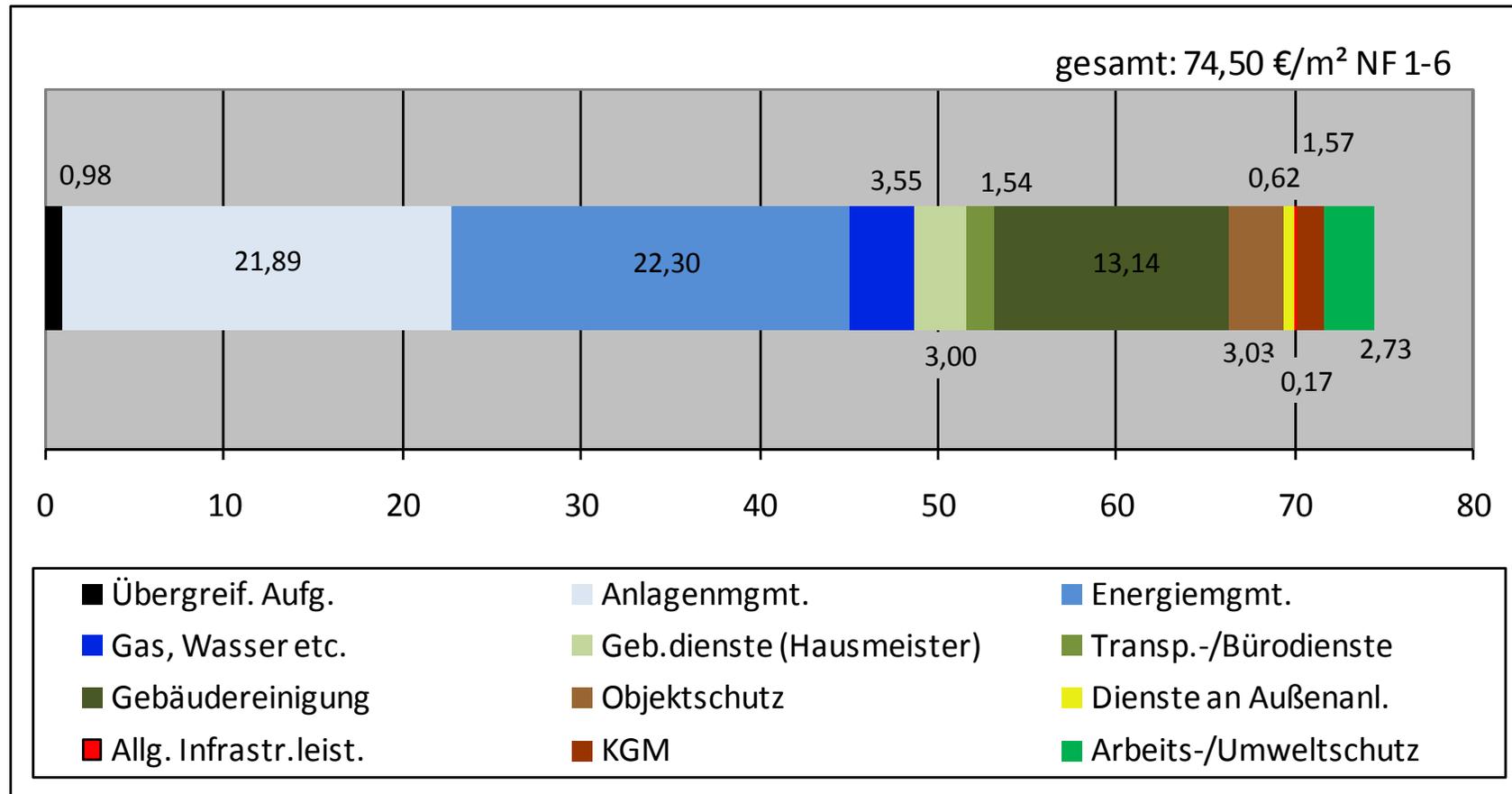
Kosten im Gebäudemanagement

Kosten des Gebäudemanagements in Hochschulen sowie medizinischen und technischen Forschungseinrichtungen (ohne Baumaßnahmen)

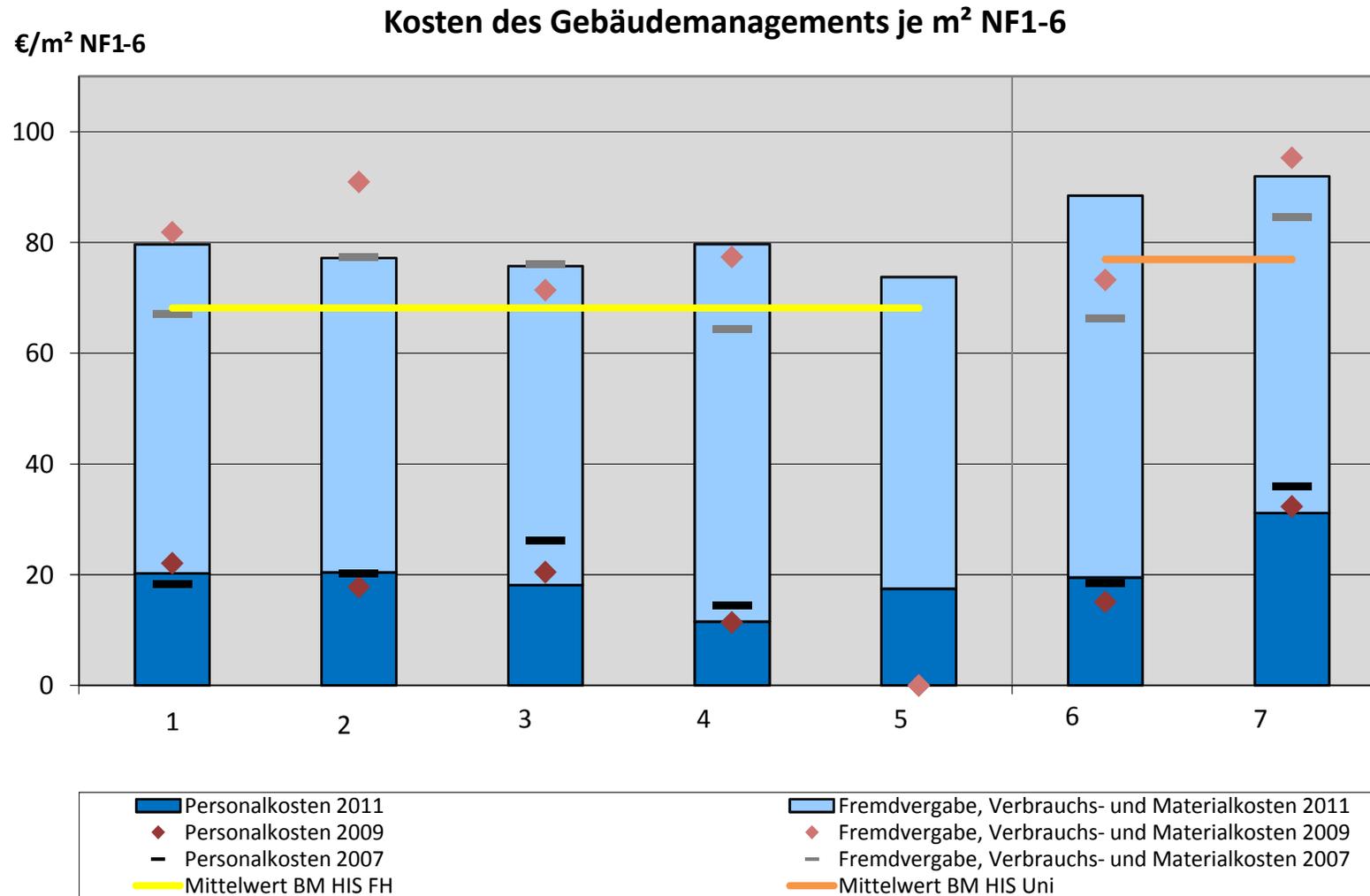


Kostenstrukturen im Gebäudemanagement

Beispiel:



Kostenvergleich im Gebäudemanagement



Erfolgsfaktoren für ein kennzahlenorientiertes Benchmarking

- **Kontinuierliche Beteiligung der Einrichtungen und Stetigkeit der Teilnehmenden**
- **Akzeptanz des Bezugskonzepts und Verfahrenssicherheit**
- **Bereichsverantwortliche (Dezernenten) sind unmittelbar beteiligt**
- **Datenkontinuität („Biologischer Pass“)**
- **Informationsbedarf dauerhaft und auch retrospektiv gegeben: Änderungspotenzial der Daten hoch**
- **Qualitative Bewertungen sind möglich und als Vertiefung Bestandteil des Benchmarkings**

Hochschulorganisation arbeitet nicht als triviale Maschine

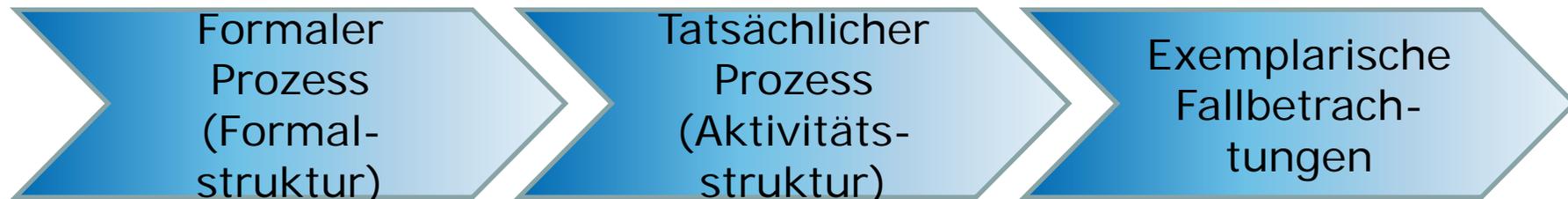
**Zur Beschreibung von Organisation und „Produktion“
benötige ich qualitative Parameter.**

- **Rahmenbedingungen (Recht, Organisationsziele)**
- **Prozesscharakteristika (einfach, komplex)**
- **Organisationsstruktur**
- **Informationen zur Ergebnisqualität**
- **“Weiche” Faktoren (Organisationskultur)**
- **(erkannte) Probleme**

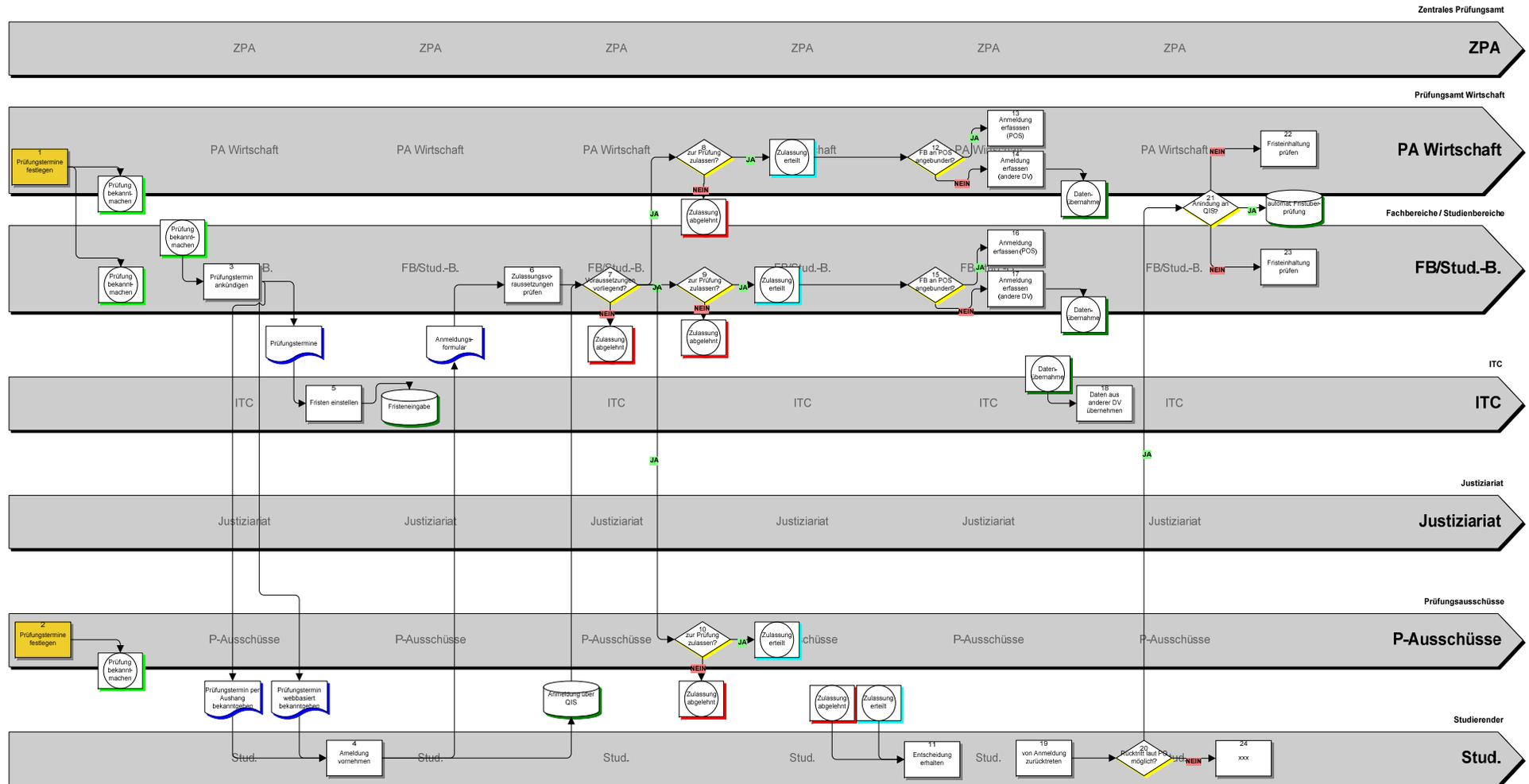
Vorteile des prozessorientierten Vorgehens

Im Mittelpunkt der Prozessperspektive steht die „Leistungsproduktion“. Sie erlaubt:

- Komplexitätsreduktion durch Sequenzierung und Visualisierung
- Analyse einzelner Prozessphasen, unter Berücksichtigung des gesamten Prozesses
- Gewichtung von Tätigkeiten im Prozess (Beratung, Prüfung, Genehmigung, operative Arbeiten, Dokumentation)
- Bedeutung der DV-Unterstützung in den Verwaltungsprozessen
- Bessere Wahrnehmung von Schnittstellen, Zuständigkeiten und Aktivitäten bezogen auf Prozessphasen
- Berücksichtigung von externen und internen Rahmenbedingungen für Prozessabläufe – auch weichen Faktoren („Gesetze“, Kultur)



Prozessvisualisierung



Prozessbewertung: Kriterien/Ausprägungen

KRITERIEN	GENEHMIGUNG	DURCHFÜHRUNG	ABRECHNUNG	AUSZAHLUNG/ ABLAGE
Rahmenbedingungen				LandesreisekostenG, hochschulinterne Beschlüsse
Prozesscharakteristika				Einzelfallbearbeitung ohne Kundenkontakt
Schnittstellen				Antragssteller, Personalabteilung
Ressourcen I - Personalaufwand				2 VZÄ
Ressourcen II - Benchmarks				Abgerechnete Dienstreisen (2012): 3000
Hilfsmittel				Software XXXXXX
Qualifikation der Beschäftigten				Verwaltungssachbearbeiter mittlerer Dienst
Ergebnisqualität				keine Kundenbefragung bisher erfolgt
"Weiche Faktoren"				Stress durch dauerndes Nachfragen wegen fehlender Belege
Probleme				Reisekostenanträge häufig unvollständig oder nicht rechtzeitig beantragt

Beispiel 1a: Einstellung eines/r wissenschaftlichen Mitarbeiters/in - Standardprozess

Einstellung eines/einer wiss. Mitarbeiters/in

- Standardprozess in jeder Hochschule
- Art der Kombination von Routine und Einzelfallbearbeitung
- Stand der Automatisierung
- Stand der Dezentralisierung
- Umgang mit Beteiligungsrechten (Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenbeauftragte(r))
- Unterschiede bei den rechtlichen bzw. politischen Vorgaben
- Ressourcenaufwändiger Prozess

Beispiel 1b: Einstellung eines/r wissenschaftlichen Mitarbeiters/in - Kriterien/Ausprägungen

Bewertungs- Kriterien	Ausprägungen im Prozess "Einstellung eines/einer wiss. Mitarbeiters/in
Rahmen- bedingungen	BAT, HRG, LandesHSchG, TzBfG, SGB IX, Haushaltsgesetz mit Durchführungsbestimmungen, LandesPVG, Landesgleichstellungsg, Ausländerrecht, Vorschriften zur PA-Führung, Beschlüsse der Hochschulleitung
Prozess- charakteristika	Komplexe, teilweise routinemäßige Einzelfallbearbeitung mit Kundenkontakt, Feuerwehrarbeiten., Handeln auf Eigeninitiative
Schnittstellen	Bewerber, Lehrstuhl, Dekan, (Fachbereich, Institut) Personalabteilung, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenbeauftragte(r), Bezügestelle, Ausländerbehörde, Arbeitsagentur
Arbeits-(Hilfs)mittel	Internet, Software (z.B. SAP-HR, HISSVA , MS-Office, etc.), Telefon, Mail, Formulare, Checklisten/Kompendium
Qualifikation der Beschäftigten	gehobener und mittlerer Dienst (Angestellte, Beamte)
"Weiche Faktoren"	Zusammenarbeit mit/durch Personalvertretung, hohe Belastung durch Arbeitsspitzen (z.B. Semester-, Quartalsbeginn); ständig sich wandelnde Anforderungen durch umfangreiche Rechtsänderungen; "Eigenheiten" der verschiedenen Lehrstuhlinhaber/Dekane, DV-Abhängigkeit bei ausgewiesenem Dokumentenmanagement

Beispiel 2a: Berufungsverfahren – warum Benchmarking?

Berufungsverfahren...

- ... wirken sich durch langfristige Stellenbesetzungen stark auf Entwicklungsperspektiven und die Innovationsfähigkeit von Hochschulen und mithin auf deren Wettbewerbsfähigkeit aus
- ... sind ein zentrales Instrument der strategischen Steuerung und Qualitätssicherung
- ... weisen „Schlüsselstellen“ auf, die für den Verlauf des Verfahrens entscheidend sind. Wird an diesen professionell agiert, so kann dadurch wesentlich die Qualität in Berufungsverfahren gesichert werden
- ... können qualitativ verbessert werden, indem sog. „Querschnittsthemen“ Berücksichtigung finden, die fortwährend den Prozess der Berufung begleiten

Beispiel 2b: Berufungsverfahren – Zielsetzungen im Benchmarking?

Analyse der Berufungsprozesse mit folgenden Zielen:

- Optimierung und Professionalisierung von Berufungsverfahren
- Erarbeitung und Weiterentwicklung verbindlicher Qualitätsstandards in Berufungsverfahren
- Steigerung der Qualität bei der akademischen Personalgewinnung
- Verbesserung der Gleichstellung in Berufungsverfahren
- Erhalt von Anregungen für Verfahrensregeln sowie zur Gestaltung von Berufsordnungen

Beispiel 2c: Berufungsverfahren - Prozessphasen



- Vorbereitung, Prüfung, Freigabe, Ausschreibung



- Bewerbung und Erstauswahl



- Berufungsvortrag, Endauswahl und Listenbeschluss, Berufungsvorschlag durch die Fakultät

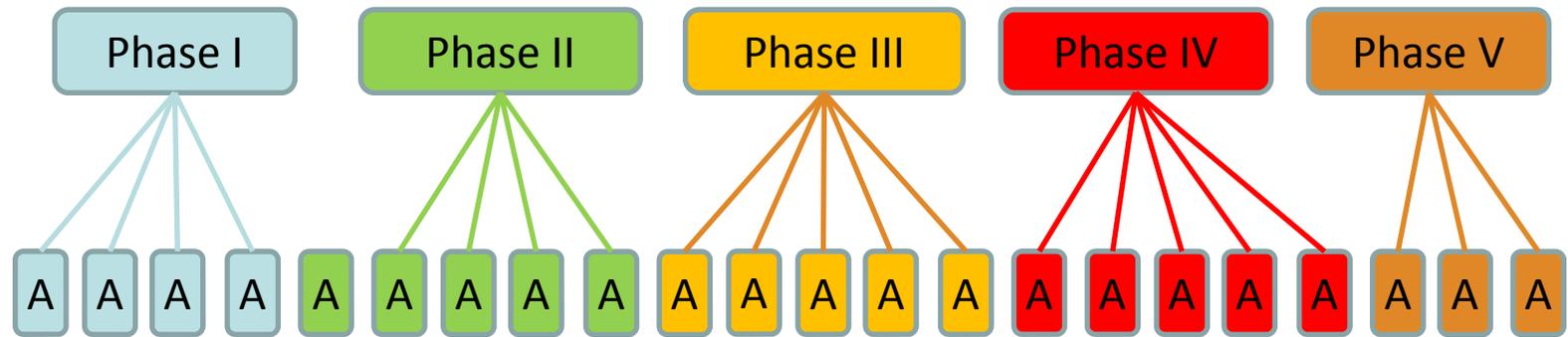


- Zustimmungsverfahren und Ruferteilung



- Berufungsverhandlungen, Rufannahme, Ernennung

Beispiel 2d: Berufungsverfahren - Prozessanalyse



Formale Aspekte									
Verfahrensqualität									
Gleichstellung									
Informelle Einflussnahme									
Dokumente/Materialien									
Maßnahmen									

Fazit 1: Spielregeln für ein Benchmarking



- ❑ **Respekt, Wertschätzung, Fairness**
- ❑ **Offenheit**
- ❑ **Ehrlichkeit**
- ❑ **Verbindlichkeit**
- ❑ **Kooperative Zusammenarbeit und Unterstützung**
- ❑ **Verantwortung der Beteiligten für den (ausgewählten) Prozess in der Hochschule**

Fazit 2: Verwaltungsbenchmarking – ein geeignetes Verfahren ?

- Geeignetes Verfahren für Vergleich von Ressourcen- und Leistungsunterschieden

...wenn keine Monetarisierung und Zahlenfixiertheit und keine Vernachlässigung von Qualitätsparametern

- Anstöße zur Veränderung interner Arbeitsablaufs- und Organisationsstrukturen

...wenn kontextabhängigen Rahmenbedingungen der Partner beim Transfer berücksichtigt werden (kein reines Kopieren von Praxis)

- Gestaltung eines Lernprozesses für das beteiligte Führungspersonal

...wenn Lernen wollen und Lernen können bei den Beteiligten möglich sind

Fazit 3: Was sollten wir mit Benchmarking nicht machen?

Prämienregelung für einen linken Verteidiger auf Basis eines Benchmarkings



- gewonnene Zweikämpfe 35 %
- Verhinderte Gegentore 30 %
- Verhinderte Eckbälle 20 %
- angekommene eigene Flanken 15 %

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Friedrich Stratmann
Telefon (0511) 1220-295
E-Mail: stratmann@his.de

HIS –Hochschulentwicklung im DZHW
Goseriede 9 | D-30159 Hannover | www.his-he.de