

# Hochschulbenchmarking

## Eine Alternative zu den Querschnittsprüfungen der Landesrechnungshöfe

*Friedrich Stratmann*

**1. Anlass für die thematische Befassung**

**2. Hochschulbenchmarking –  
Querschnittsprüfungen**

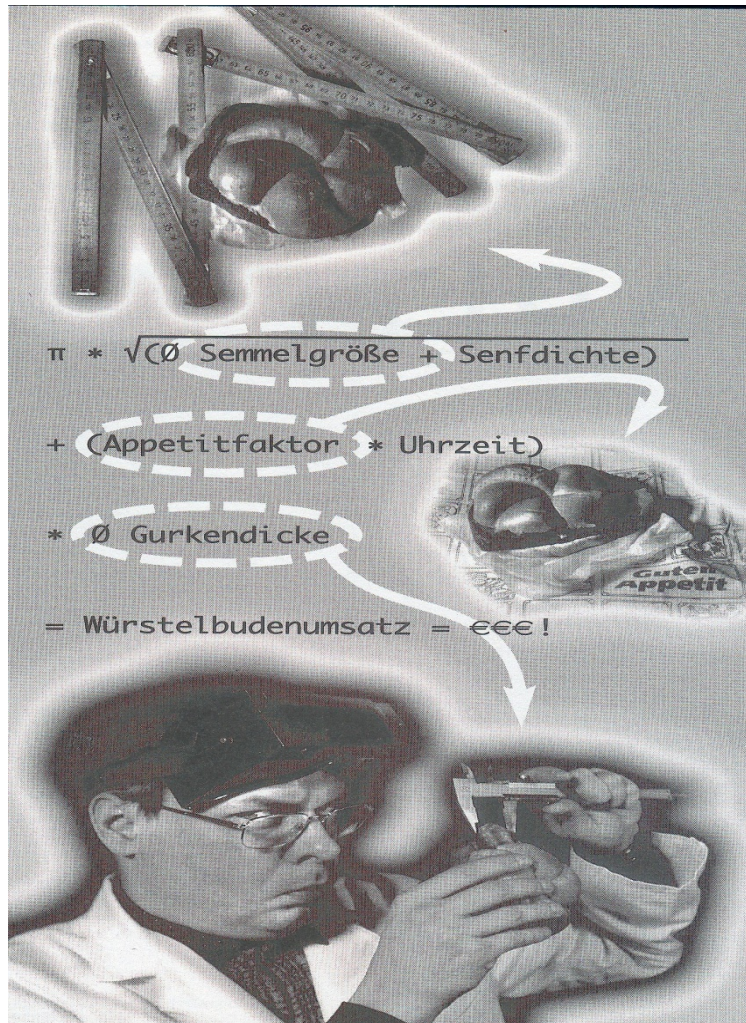
**3. Element 1: Kennzahlen**

**4. Element 2: Vergleich – Ranking – Bewertung**

**5. Element 3: Wirkung von „Evaluationen“**

**6. Fazit**

## Thematische Relevanz I: Kennzahlen als Instrument



Quelle: Heitger, B.: Harte Schnitte. Neues Wachstum. Ffm/Wien 2002



## Thematische Relevanz II: Vergleich als Methode

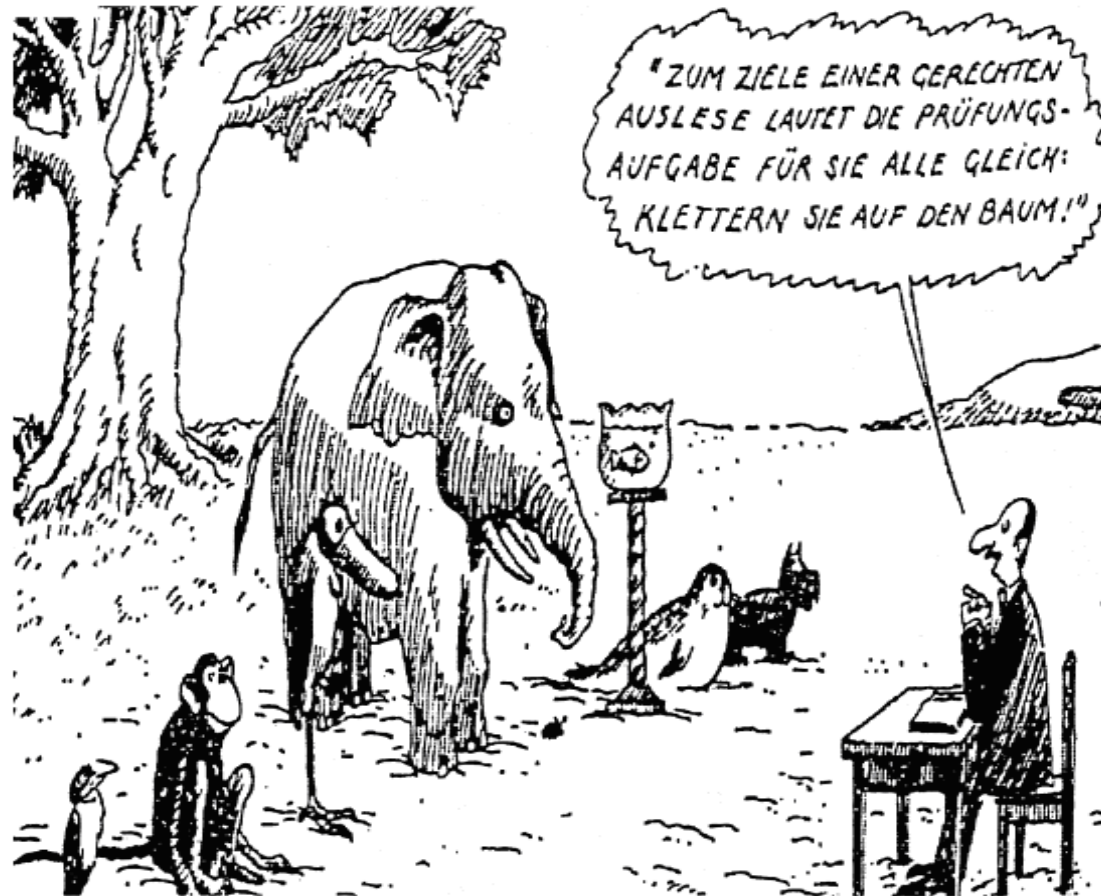


Abbildung entnommen aus: Krapf (1997)

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

## Thematische Relevanz III: Wirkung von Benchmarking

### Niedersächsische Universitäten verplempern Millionenbeträge (HAZ vom 18.5.2008)

**Sechs Millionen Euro jährlich werden verschwendet: Der niedersächsische Landesrechnungshof hat einem Zeitungsbericht zufolge mehrere Fälle von Verschwendung bei den Universitäten aufgedeckt.**



Organisatorische Mängel in den Verwaltungen führten zu vermeidbaren Ausgaben von mindestens sechs Millionen Euro jährlich, schreibt die nach Informationen der „Hannoverschen Allgemeinen Zeitung“ unter Berufung auf einen internen Bericht. Vor allem die Universitäten in Lüneburg, Clausthal und Hildesheim würden darin kritisiert. Göttingen, Braunschweig und Hannover kämen dagegen besser weg. Die Leuphana Universität Lüneburg hält die Kritik indes für überholt.

**1. Anlass für die thematische Befassung**

**2. Hochschulbenchmarking –  
Querschnittsprüfungen**

**3. Element 1: Kennzahlen**

**4. Element 2: Vergleich – Ranking – Bewertung**

**5. Element 3: Wirkung von „Evaluationen“**

**6. Fazit**

## Zielsetzungen von Hochschulbenchmarking bzw. Querschnittsprüfungen

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

***Querschnittsprüfungen:*** Auf Basis des Benchmarkings – mittels Bezugsgrößen und Durchschnittswerten - hat der LRH für einen Teil der Verwaltungsaufgaben den für eine sachgerechte Wahrnehmung benötigten Personalbedarf ermittelt und daraus Rationalisierungspotenziale errechnet. (LRH Niedersachsen 2008)

## Unterschiede: Hochschulbenchmarking - Querschnittsprüfungen

	Hochschul- benchmarking	LRH- Querschnitts- Prüfungen (2007ff.)
<b>Methode: Kennzahl</b>	<b>Kennzahlenset „rote-Lampe-Funktion“</b>	<b>Kennzahl (Kosten/Bezugsgröße) Personalbedarf</b>
<b>Vergleichs- kriterien</b>	<b>Aufgaben- , Prozessvergleich Rating Unterschiede „feststellen“</b>	<b>Aufgabenvergleich Ranking Rationalisierungs- potential</b>
<b>Wirkungen</b>	<b>Nicht-Öffentlich „Clubatmosphäre“ Lerneffekte Selbstorganisation</b>	<b>Öffentlich „Prüfungssituation“ Legitimationseffekte Expertise</b>

**1. Anlass für die thematische Befassung**

**2. Hochschulbenchmarking –  
Querschnittsprüfungen**

**3. Element 1: Kennzahlen**

**4. Element 2: Vergleich – Ranking – Bewertung**

**5. Element 3: Wirkung von „Evaluationen“**

**6. Fazit**

## Benchmarking-Element I: Kennzahlen

- **Kennzahl ist eine quantitative Information („Zahl“).**  
*Zahlen beruhen auf Messungen und statistischen Verfahren; Akzeptanz verlangt „Einverständnis“.*
- **Kennzahl ist ein Indikator.**  
*Indikatoren bedürfen immer der Interpretation und einer Rückbindung an den organisatorischen Kontext*
- **Kennzahl reduziert Komplexität.**  
*... ist Wissen in verdichteter Form*  
*... ist ein Kommunikationsmedium (transportierbar, zeitlich stabil, manipulierbar, kombinierbar)*  
*... umgibt eine „Aura der Unangreifbarkeit“*
- **Kennzahl dient der Steuerung in Organisationen.**  
**Legitimation, Aufgabenerstellung, Personaleinsatz, Zielvereinbarung**

## **Kennzahl = Input/Output**

- **Input: Erstellungskosten**  
**Beispiel: Eigenpersonal-, Fremdpersonalkosten; Sach- und Verbrauchskosten (in Euro)**
- **Output: Leistungen, Bezugsgrößen**  
**Beispiel: Flächen, z. B. m<sup>2</sup> HNF**
- **Kennzahl (Effizienz, Produktivität):  
Erstellungskosten zu Leistungen/Bezugsgröße**  
**Beispiel: Euro/m<sup>2</sup> HNF**

# Beispiel

## Hausdienste – Hausmeister in Hochschulen Kosten der allg. Hausdienste

Hochschule	Personalkosten	Fremdleistung, Sach- und Verbrauchskosten	Gesamtkosten	Kennzahl Euro/m <sup>2</sup> HNF
	in Tsd. Euro			
U1	1300	10	1310	3,20
U2	220	180	400	1,90
U3	20	860	880	3,14
U4	760	160	920	2,79
U5	340	40	380	3,45
U6	320	30	350	2,41

## Typische Aufgaben von Hausdiensten bzw. Hausmeistern in Hochschulen

- Allgemeine Aufgaben/Funktionen
- Servicefunktionen
- Überwachungs- und Kontrolltätigkeit
- **Veranstaltungsbetreuung**
- Sicherheit / Objektschutz
- Schließdienste
- Abfall/Reinigung
- Unterstützung des technischen Gebäudemanagements
- Feuerschutzeinrichtungen
- Außenlagen

**Beispiel**

## Hausdienste – Hausmeister in Hochschulen Aufgabenkatalog: Veranstaltungsbetreuung

Aufgabenkatalog: IV. Veranstaltungsbetreuung	U1	U2	U3	U4	U5	U6
Allg. Service bei Veranstaltungen	X	??	X	X	X	X
Seminarraumvorbereitung	IVG5	Dez5, Va-Büro	X	X	X	X
Vorbereitung Tafeln, Projektoren, Beamer und sonstige Hörsaalmedien	X	Dez 05	X	SG Elektroversorgung	AVMZ	Studienkomm., Vorlesungspfleger
Schließdienste der Hörsäle	X	Dez5, Va-Büro	teilweise, Sicherheitsunternehmen	Reinigungs- bzw. Wachdienst	Zentrale Zutrittskontrollanlage / Institute/ Wachunternehmen	Studienkomm./HM
Ausgabe von Geräten und Ausstattungsgegenständen	X	Dez5, Va-Büro	Medienzentrum	X	Institute	Studienkomm./HM
Beratung / Betreuung bei medien-technischen Problemen	IVG 7 AVZ	Dez5, Medienstelle	Medienzentrum	SG Elektroversorgung	AVMZ	SK / KIZ
Strom- und Wasserversorgung bei Veranstaltungen z.B. genehmigten Infoständen	Team IVF und IVC, Zentralwerkstatt	X	teilweise, D4 SG Bautechnik/ Betriebstechnik	SG Versorgungstechnik	Referat Betriebstechnik	TGM
Raumbelegungskontrolle	X	Dez5, Va-Büro	D3 SG Studien- u. Prüfungsangelegenheiten	X		X
Aushängen der gültigen Raumbelegungspläne			X			Studienkomm., Vorlesungspfleger
Kontrolle auf anzahlgemäße Bestuhlung			X		X	X
Kontrolle der Räume auf Sauberkeit			X		X	X
Auslegen von Kreide, Tafellappen u. Schwämmen			X			Studienkomm., Vorlesungspfleger

# Beispiel

## Hausdienste – Hausmeister in Hochschulen Hausmeisterprofile

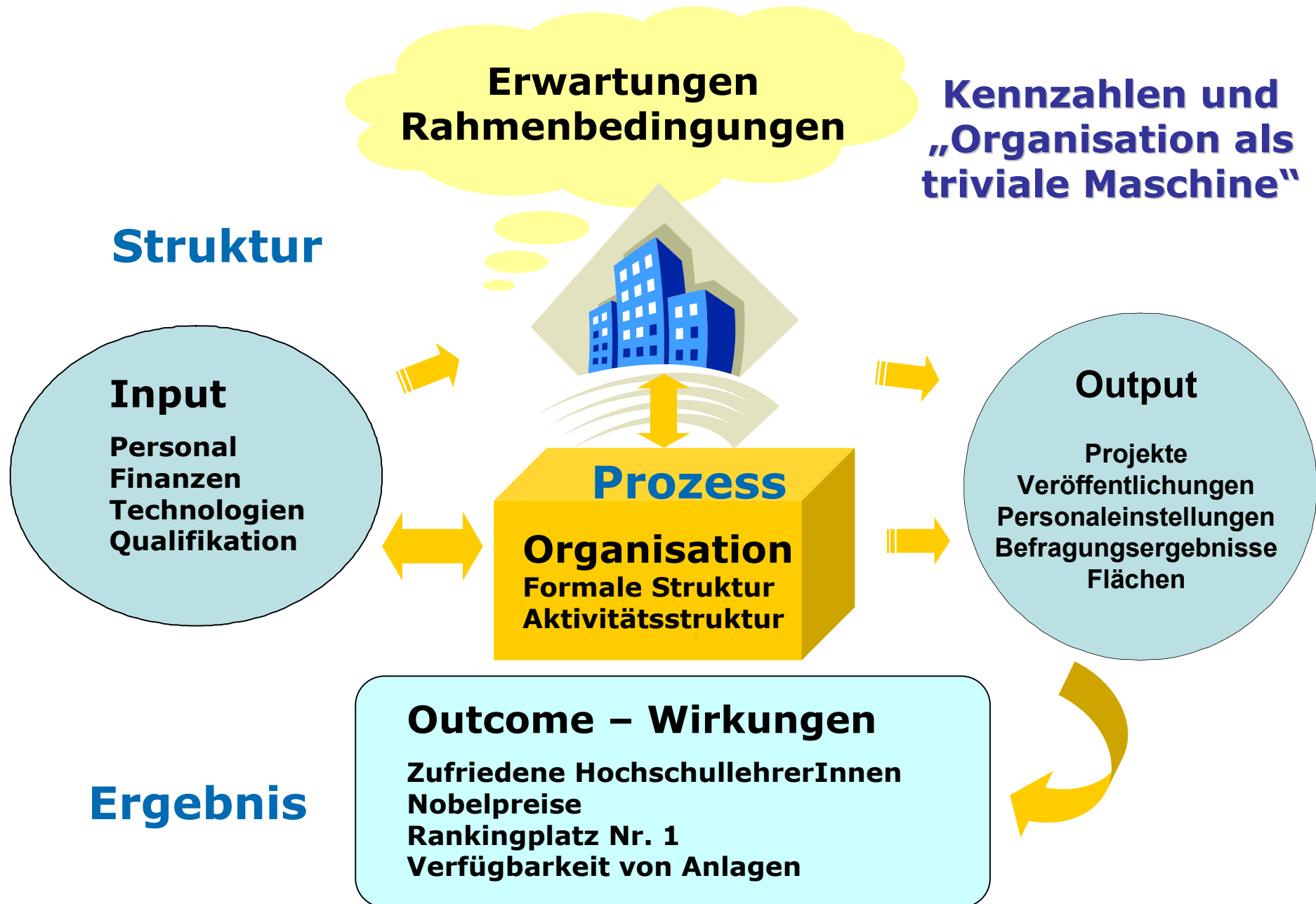
Typische Hausmeistertätigkeiten	U1	U2	U3	U4	U5	U6
	Anteil in %					
I. Überwachungs- und Kontrolltätigkeit	10	10	5	20	15	15
II. Schließdienste	40	6	5	15	5	10
III. Veranstaltungsbetreuung	5	2	5	15	5	5
IV. Servicefunktionen	10	8	5	12	5	10
V. Sicherheit / Objektschutz	3	10	3	12	5	5
VI. Abfall/Reinigung/ Streudienste	2	2	22	6	15	20
VII. Handwerkliche Arbeiten	7	60	20	2	20	15
VIII. Postverteilung, Botendienste, Transporte	15	0	15	8	20	15
IX. Außenanlagen	0	2	15	10	10	5
X. Unterstützungsarbeiten für Forschung und Lehre	8	0	5	0	0	0

**Erkenntnisse über reale Aufgabenschwerpunkte unabhängig von der formalen Aufgabenzuweisung**

## Kennzahlen für das Benchmarking

### Methodische Probleme

- **Ermittlung/Aggregation von Teilleistungen/Aufwand ist schwierig, wenn Aufgaben/Produkte in mehreren Organisationseinheiten (Querschnittsaufgabe), dezentral und/oder in Leitungsfunktion erbracht werden**
- **Aufwandsschätzungen abstrahieren von Organisationsrealität (unterschiedliche Wochenarbeitsstunden, tarifliche Einstufungen, "Ausfallzeiten" der MitarbeiterInnen)**
- **Leistungszahlen (Fälle) erfassen als Produkte "abgeschlossene" Prozesse/Leistungsketten, nicht aber "aufwändige" nicht erfolgreiche Prozesse, z.B. Ablehnungen)**
- **Bezugsgrößen (Studierende, Beschäftigte) stehen häufig in keiner unmittelbaren Beziehung zum Aufwand (nur statistische Relation")**



## **Leistungsfähigkeit von Kennzahlen im Benchmarking**

- **Strukturierter Überblick des Ressourceneinsatzes (Eigenpersonal, Fremdleistung) für administrative Leistungsbereiche (Aufgaben, Prozesse) der Hochschule**
- **Selektion von Leistungsbereichen auf der Basis von quantitativen Auffälligkeiten für Vertiefungen (qualitatives Benchmarking, Organisationsuntersuchung)**
- **Einsatz von Kennzahlen, um einen hochschulinternen Legitimationsdruck zu erzeugen (Risiken?)**

**1. Anlass für die thematische Befassung**

**2. Hochschulbenchmarking –  
Querschnittsprüfungen**

**3. Element 1: Kennzahlen**

**4. Element 2: Vergleich – Ranking – Bewertung**

**5. Element 3: Wirkung von „Evaluationen“**

**6. Fazit**

# Zielsetzung von Organisationsvergleichen

- Suche nach „Best Practices“ (Kopieren, was andere gut können) **Aber: jede Organisation ist einzigartig**
- Standardisierung von Aufgaben und Prozessen **Aber: Gefahr der Verhinderung von Neuem**
- Vergleich konzentriert sich auf messbare Zustände („Quantitäten“) **Aber: keine Berücksichtigung von Organisationskultur und Organisationsgedächtnis**
- Vergleiche erzeugen Dynamiken in Organisationen („Irritationen“) **Aber: Gefahr einer „aus den Fugen geratenen“ Organisationsentwicklung**

## Vergleich in Praxis: LRH-Niedersachsen 2007

Hochschule	Rang	Hausdienste Euro/m <sup>2</sup> HNF	Einsparpotential in Euro
U1	1	3,19	0
U2	8	5,09	113.725
U3	6	4,98	387.232
U4	3	4,04	0
U5	4	4,14	0
U6	5	4,57	35.928
U7	6	4,98	120.563
U8	2	3,34	0
		<b>Durchschnitt: 4,29</b>	<b>Summe: 657.448</b>

## Reflexionen über den Vergleich

- (1) Feststellung von Unterschieden auf der Basis einer Kennzahl**
- (2) Unterschied wird bewertet: explizit (billig, teuer); implizit (gut/schlecht, Rationalisierungsgewinn)**
- (3) Bewertungskriterium: Nutzen/Kosten (Effizienz)**
- (4) Wie definiere ich (im konkreten Fall) Nutzen?**

**LRH: „sachgerechte Wahrnehmung von Verwaltung“ oder „Verwaltungsaufgabe mit durchschnittlicher Erledigungsgüte**

**Alternativen: andere Qualitätsziele : kundenfreundliche Verwaltung, Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns, Reputation von Forschung; hohe Absolventenquote**

# Verwaltungsorganisation der Hochschule arbeitet nicht als triviale Maschine

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

- *Rahmenbedingungen (Recht, Organisationsziele)*
- *Prozesscharakteristika (einfach, komplex)*
- *Organisationsstruktur – Schnittstellen*
- *Qualifikation des Personals*
- *Informationen zur Ergebnisqualität*
- *„Weiche“ Faktoren (Organisationskultur)*
- *(erkannte) Probleme*

**1. Anlass für die thematische Befassung**

**2. Hochschulbenchmarking –  
Querschnittsprüfungen**

**3. Element 1: Kennzahlen**

**4. Element 2: Vergleich – Ranking – Bewertung**

**5. Element 3: Wirkung von „Evaluationen“**

**6. Fazit**

## Beobachtete Wirkungen von Benchmarking in Hochschulen

### LRH-Querschnittsprüfungen

*(Öffentliche) Stellungnahmen als Ritual bei "Gewinnern" und "Verlierern" ("The same Procedure as every Year")*

**Methodenkritik , Datenbasis ist falsch und/oder veraltet, der Rechnungshof hat unsere Qualität bestätigt!**

### Hochschulbenchmarking

*Keine Öffentliche Stellungnahmen, nicht-öffentliches Feedback (Rechtfertigung, Vertiefungswunsch)*

*positives Feedback bei Prozessbenchmarking ("wir haben viel gelernt"; nur selten konkrete Lernnachweise!)*

## Reflexion der Wirkungen von Benchmarking

**Legitimationsfunktion  
unterstützt  
Handlungsrationalität**

**Zielkonflikt**

**Lernfunktion  
unterstützt  
Entscheidungsrationalität**

### **öffentlicher Diskurs**

- **Es bedarf Nachweis von Rationalität und Sinnhaftigkeit bisheriger Praxis**
- **Es bedarf der Rechtfertigung nach außen (Staat) und innen (Hochschulgremien)**
- **Es gibt Hochschulverantwortlichen Rückhalt, für unliebsame Entscheidungen Akzeptanz zu finden**

### **Nicht-öffentlicher Diskurs**

- **Fehler werden nicht als Fehler markiert; (Schein)Erfolge werden relativiert**
- **Führung einer offenen Diskussion über Stärken und Schwächen**
- **keine Notwendigkeit für eine Rechtfertigung bisheriger Praxis**
- **Veränderungen gelten "Routinen"; Ergebnisse verbleiben zumeist auf der Mikroebene**

**1. Anlass für die thematische Befassung**

**2. Hochschulbenchmarking –  
Querschnittsprüfungen**

**3. Element 1: Kennzahlen**

**4. Element 2: Vergleich – Ranking – Bewertung**

**5. Element 3: Wirkung von „Evaluationen“**

**6. Fazit**

- **Benchmarking kann Legitimations- und Lerneffekte in einer Hochschulen auslösen**
- **Benchmarking mittels Kennzahlen kann Lerneffekte nur im Sinne einer „Irritation“ der Organisation auslösen.**
- **Benchmarking kann Ressourcen- und Leistungs“unterschiede“ zeigen, wenn Zahlenfixierungen vermieden und Qualitätsparameter einbezogen werden.**
- **Benchmarking kann die Veränderung interner Arbeitsablaufs - und Organisationsstrukturen unterstützen, wenn im Vergleich kontextabhängige Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.**
- **Benchmarking muss verfahrensmäßig einen Lernprozess mit den Beteiligten so organisieren, dass ein Lernen wollen und ein Lernen können der Beteiligten möglich ist.**

**„Nicht alles, was gezählt werden kann, zählt  
und nicht alles was zählt, kann gezählt  
werden.“ (Albert Einstein)**

## **Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

### **Material:**

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

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

**Internet: [www.his.de/abt3/ab33/infoseite\\_benchmarking](http://www.his.de/abt3/ab33/infoseite_benchmarking)**