

Evaluation als Instrument der Organisationsentwicklung.

Erfahrungen mit Evaluationen in der Infrastruktur bei DESY

Dr. Karsten Wurr und Stephan Haid
ZWM-Jahrestagung
Berlin, 16. Oktober 2013

Agenda

1. DESY – Forschung und Infrastruktur
2. Evaluationsmechanismen bei DESY
 - Infrastruktur
 - Wissenschaft
3. Zwei Beispiele für Evaluationen in der Infrastruktur
 - INFRA FIT – Infrastruktur Hamburg und Zeuthen 2009 & 2013
 - Verwaltung Standort Zeuthen 2012
4. Ergebnisse
5. Ausblick



DESY. Helmholtz Gemeinschaft



Hamburg



Zeuthen
2. Standort (seit 1992)



DESY in Zahlen

Gründung: 1959

Mission: Bau, Betrieb und wissenschaftliche Nutzung von Großgeräten

- > Forschung mit Synchrotronstrahlung und Röntgenlaser
- > Teilchen- und Astroteilchenphysik
- > Beschleunigerphysik

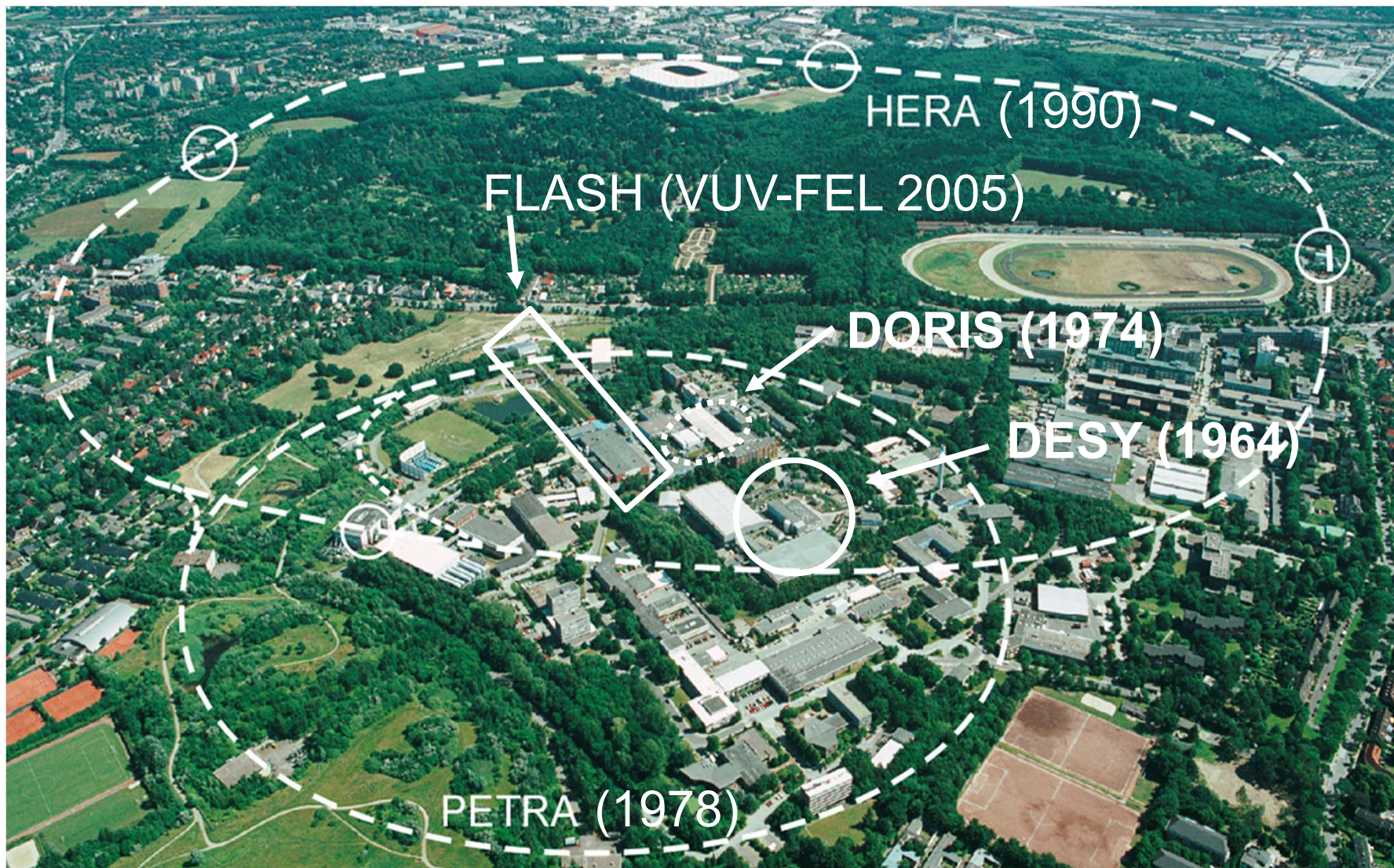
Forschungskooperationen mit den führenden Labors weltweit
Interdisziplinäre, internationale Forschungsplattform
(Physik, Chemie, Lebenswissenschaften, Geologie,)

Großgeräte: DESY, (DORIS), (HERA), FLASH, PETRA-III, TIER-2, XFEL
Externe Nutzer : ~2000/Jahr (Forschung mit Photonen)
~900/Jahr (Teilchenforschung)
aus 45 Ländern

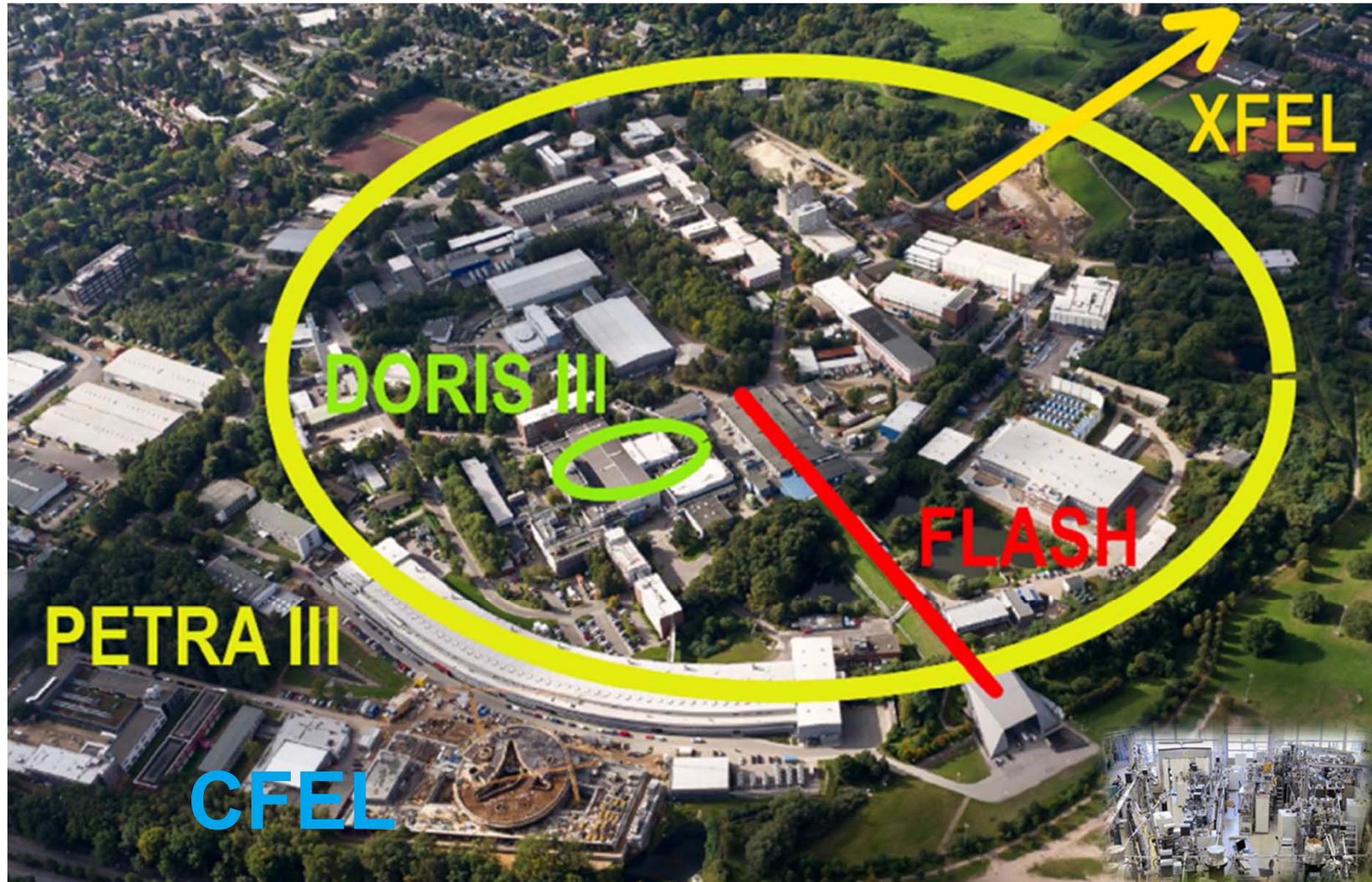
Mitarbeiter: ~2.300 (90 % Hamburg, 10 % Zeuthen)
Budget: ~200 Mio. €/Jahr (90 % Bund / 10 % Land)
davon Infrastruktur: ~900 Mitarbeiter
~70 Mio. €/Jahr



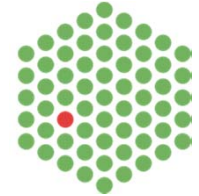
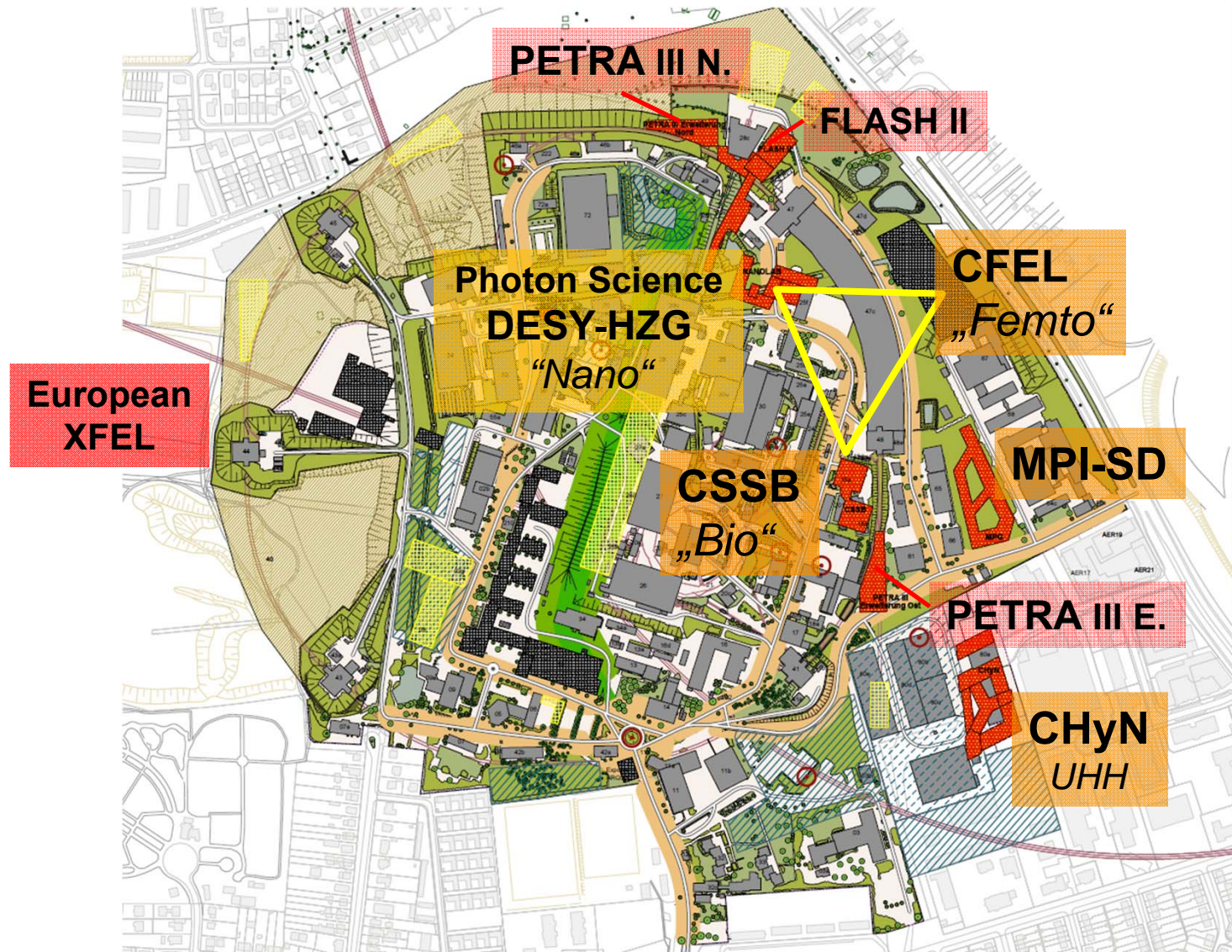
Großgeräte bei DESY 2007



Großgeräte bei DESY 2012



DESY. Aktuelle Baumaßnahmen 2013



- > **Verantwortlicher Betrieb des XFEL-Beschleunigers**
(inkl. Strahlenschutz, technischer Weiterentwicklung)
- > **Nutzerbetrieb des DESY Großgeräte**
2000 Nutzer jährlich bei PETRA III, FLASH und DESY
- > **Nationale Kooperationen**
Universitäten, MPG, HGF, EMBL,
Nationale Beschleunigerinitiative (ARD) in Helmholtz-Gemeinschaft
Helmholtz-Allianzen: LHC-Forschung, Astroteilchenforschung
- > **Internationale Kooperationen**
LHC, IceCube, BELLE II, CTA
- > **Kooperationen mit Forschungszentren auf DESY-Campus**
CSSB, CFEL, MPI-SD, CHyN
- > **Industrie-Kooperationen, Technologie-Transfer**
DESY-Technologiezentrum ?



Agenda

1. DESY – Forschung und Infrastruktur
2. Evaluationsmechanismen bei DESY
 - Infrastruktur
 - Wissenschaft
3. Zwei Beispiele für Evaluationen in der Infrastruktur
 - INFRA FIT – Infrastruktur Hamburg und Zeuthen 2009 & 2013
 - Verwaltung Standort Zeuthen 2012
4. Ergebnisse
5. Ausblick



Evaluation in der Infrastruktur

> Computer User Committee, Computer Review Board

> Windows User-Treffen, e.biss Nutzertreffen

- verschiedene Zahl von Mitarbeitern aus allen Bereichen
- teils unregelmäßige Treffen
- Informationen von und Feedback für die operative IT-Ebene

Intern

> Verwaltungsrat

- Vertreter der Zuwendungsgeber
- halbjährliche Treffen bei DESY
- erhält Berichte aus WA und WR
- Entlastung des Direktoriums & Beschlüsse zur Finanzplanung

Extern

Schwerpunkte = Kontrolle, Regelkonformität, Operatives



Evaluation in der Wissenschaft

> Wissenschaftlicher Ausschuss (WA)

- 45 Mitglieder, davon 10 externe Kooperationspartner
- Treffen quartalsweise

Intern

> Physics Research Committee (PRC) → Teilchen-/Astroteilchenphysik

> Photon Science Committee (PSC) → Photonenforschung

> Machine Advisory Committee (MAC) → Beschleunigerforschung/-betrieb

> Wissenschaftlicher Rat (WR) → alle Bereiche

- je 8-12 externe Mitglieder, alle herausragende Wissenschaftler
- halbjährliche Treffen bei DESY = ständige Evaluation
- Berichte PRC, PSC, MAC gehen in WR ein, der an Direktorium und Stiftungsrat berichtet

Extern

Schwerpunkte = Vergleich, Exzellenz, Perspektive



Evaluation in der Programmorientierten Förderung



- > **Evaluation als Instrument der Entscheidungsfindung** und Finanzierung von Programmen
- > Begutachtung durch internationale **Experten** findet **kontinuierlich** alle 5 Jahre statt
- > Zentrale **Kriterien** sind wissenschaftliche Qualität, strategische Relevanz und effiziente Durchführung
- > Begleitendes wissenschaftsadäquates **Controlling**

Welche Elemente der Evaluierung in der Wissenschaft können auf die Administration übertragen werden?

Agenda

1. DESY – Forschung und Infrastruktur
2. Evaluationsmechanismen bei DESY
 - Wissenschaft
 - Infrastruktur
3. Zwei Beispiele für Evaluationen in der Infrastruktur
 - INFRA FIT – Infrastruktur Hamburg und Zeuthen 2008/2009 & 2013
 - Verwaltung Standort Zeuthen 2012
4. Ergebnisse
5. Ausblick



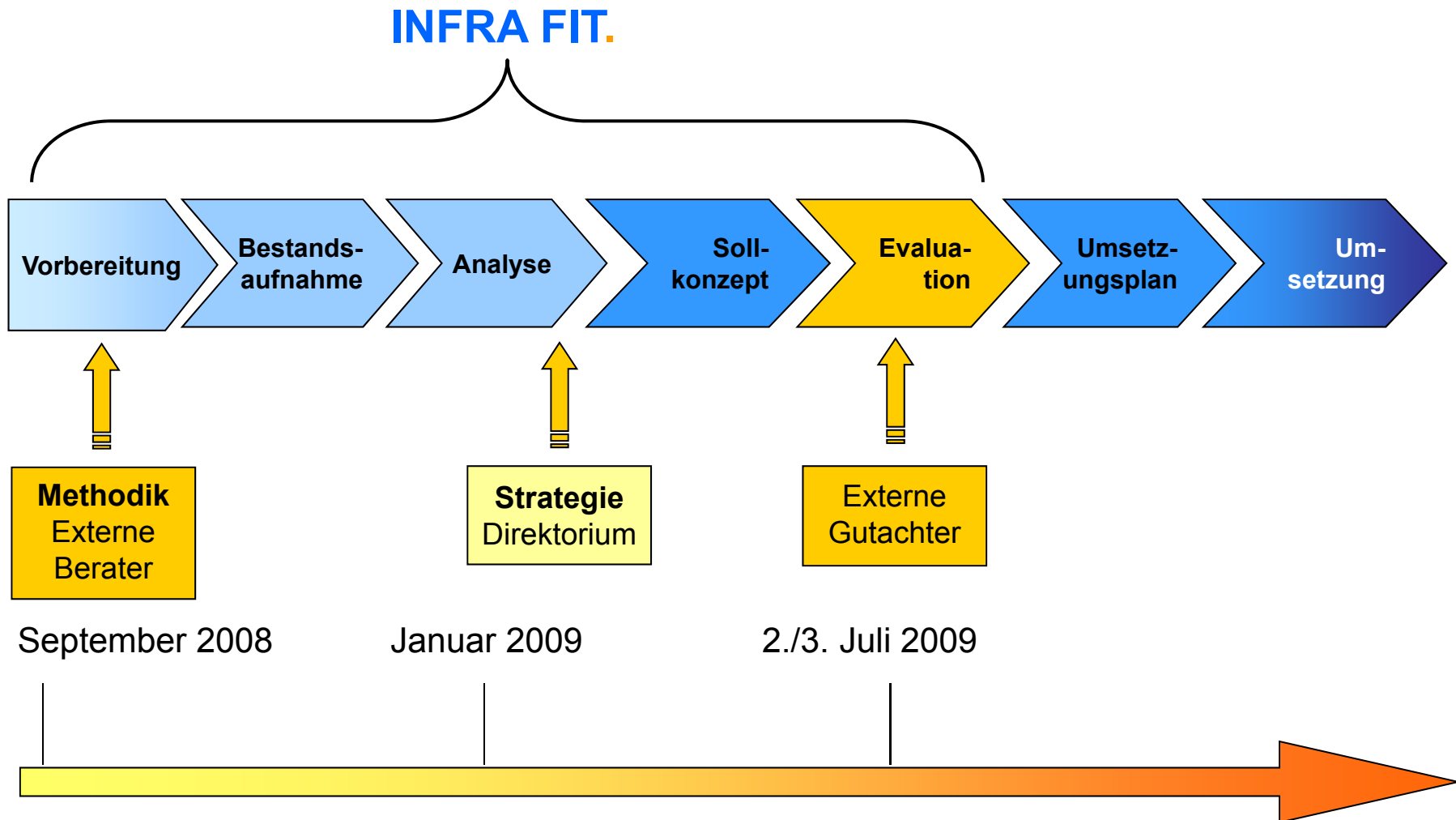
INFRA FIT – Zielsetzung 2008

Die *Leistungen der Infrastruktur sollen den Bedarfsanforderungen entsprechen*, die aus der Entwicklung der Programme resultieren.

- > Das *Leistungsangebot der Infrastrukturbereiche* soll anhand der *internen Nachfrage* und der *internen Bedarfe* überprüft werden.
- > Die *Aufgaben- und Organisationsstrukturen* der Infrastrukturbereiche sollen hinsichtlich zukünftiger Anforderungen aus den Programmen überprüft und mögliche Verbesserungspotenziale sollen identifiziert werden.
- > Im Laufe der Diskussion wurde allerdings deutlich, dass neben *Optimierungszielen* auch *Einsparbedarfe* für die Infrastruktur bestehen. Diese sollten im weiteren Verfahren mit berücksichtigt werden.



INFRA FIT – Projektphasen



INFRA FIT - Bestandsaufnahme

ca. 25 Interviews & 15 Fragebögen

Anbieter

Leistungen

- > Hauptaufgaben
- > Bedeutung
- > Ressourcen
- > Hauptabnehmer

Qualität

- > Kriterien
- > Verbesserungspotenziale

Prozesse/Interaktionen

- > Reibungspunkte
- > Schnittstellen
- > Abstimmung



Zielsetzung

Überprüfen

- Leistungen
- Qualitäten
- Prozesse

ca. 30 Interviews & 30 Fragebögen

Abnehmer

Bedarfe

- > Art und Umfang
- > Bedeutung
- > interne vs externe Bedarfsdeckung
- > offene Bedarfe

Qualität

- > Zufriedenheit
- > Verbesserungspotenziale

Prozesse/Interaktionen

- > Reibungspunkte
- > Schnittstellen
- > Abstimmung

Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen:

- > Veränderte Anforderungen der Anbieter & Abnehmer
- > Stärken/Schwachstellen - Chancen und Risiken

INFRA FIT - Feedback von den Befragten

> **Analysephase:**

- Datenaufbereitung durch das Projektteam
- Auswahl der zu analysierenden Themenfelder im Direktorium
- Analyse der Themenfelder in moderierten Workshops
- Einbinden interner und externer Experten in die Workshops

> **Sollkonzeptphase:**

- Auswahl von Handlungsfeldern im Direktorium auf Grundlage der Analyseergebnisse
- Gemeinsames Erarbeiten von konzeptionellen Ansätze in durch das Projektteam moderierten Workshops mit Anbietern und Abnehmern
- Einbinden interner und externer Experten in die Diskussion
- Bewertung der Konsequenzen der Veränderungen
- Dokumentation als Bericht zur Evaluation

> **Je ca. 10 Workshops mit 10-20 Anbietern, Abnehmern & Experten**



INFRA FIT - Lösungsvorschläge

- > Beschaffungsprozess
 - > Personalbetreuung
 - > Personalbeschaffung
 - > Reise
 - > Einsatz von SAP
 - > Identity Management
 - > Elektronische Workflows
 - > Konstruktionsleistungen Mechanik
 - > Fertigung Mechanik
 - > Elektronik
 - > Kosten- und Leistungsrechnung bei Werkstatteleistungen
 - > Immobilienbezogene Leistungen
 - > **+ Übersicht zu niedriger priorisierten Themen**
- } Personalprozesse
- } Unterstützung von Geschäftsprozessen
- } Mechanische Konstruktion und Fertigung



INFRA FIT – Evaluation 2009

- > Auftrag an Gutachter:
- Überprüfung der Ableitung der dargestellten Handlungsfelder
 - Überprüfung der dargestellten Lösungsvorschläge zu den Handlungsfeldern
 - Das Gutachtergremium sollte abschließend eine Empfehlung abgeben
 - Abschließend soll die Zielsetzung und bisherige Vorgehensweise des Evaluationsprozesses überprüft werden



Technische Infrastruktur

Prof. Dr. Eberhard Jaeschke
Technischer Direktor von BESSY



Dr. Peter Allenspach
Leiter des Logistik-Bereichs am PSI



Rainer Richter
Leitender Wissenschaftler am HLL des MPI München

Informationstechnologie



Stefan Heinzel
Leiter des RZ Garching (IPP und MPG)



Prof. Dr. Thomas Weiland
Theorie Elektromagnetischer Felder - *Leitung des Instituts TU Darmstadt*



Vorsitz

Martin Jermann
Vizedirektor und Stabschef am Paul Scherrer Institut (PSI), Villigen, Schweiz

Verwaltung

Anja Krusel
Chief Financial Officer, CFO D/A/CH Philips



Sigurd Lettow
Leiter Finanzen und Human Resources am CERN



INFRA FIT – 2009-2013

- > **Empfehlungen der Gutachter** werden vom Direktorium konkretisiert
- > **4 zentrale Handlungsfelder** im Herbst 2009 festgelegt
 - Reorganisation Mechanische Werkstätten
 - Zentrales Controlling & Managementinformation
 - Standardisierung & Elektronische Workflows in der Administration
 - Zentrales Personendatenmanagement
- > **Umsetzung in allen Feldern** ab Ende 2009 durch interne Beauftragte
- > **Re-Evaluation** Februar 2013
 - geringer Aufwand für die Analyse & ohne weiteren Ausblick/Sollkonzept
 - Berichte zu Entwicklung DESY und Ergebnissen der Umsetzung
 - Konzentration auf die 4 Handlungsfelder
 - gleiches Gutachterteam
 - bestätigt erfolgreiche Aufnahme und Umsetzung der Empfehlungen
 - **offene Frage: Wie evaluieren wir die Infrastruktur weiter?**

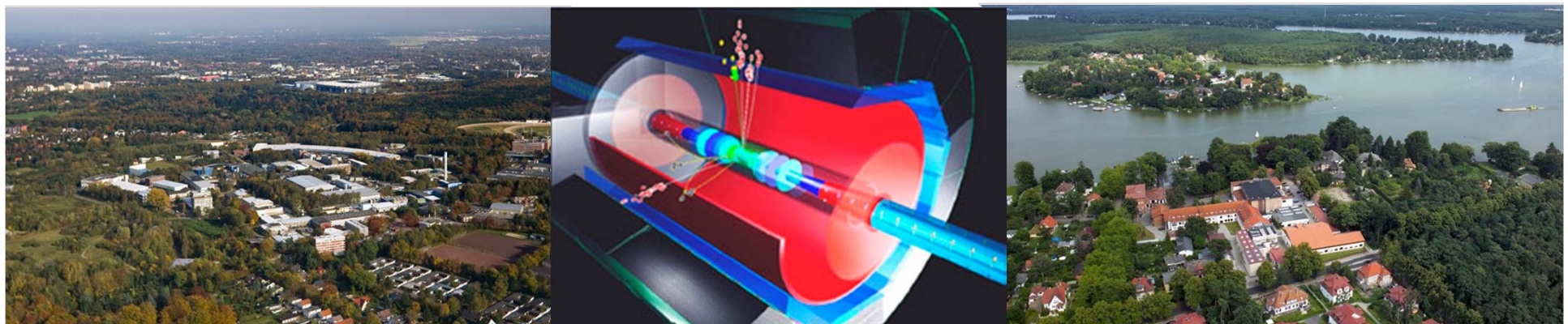
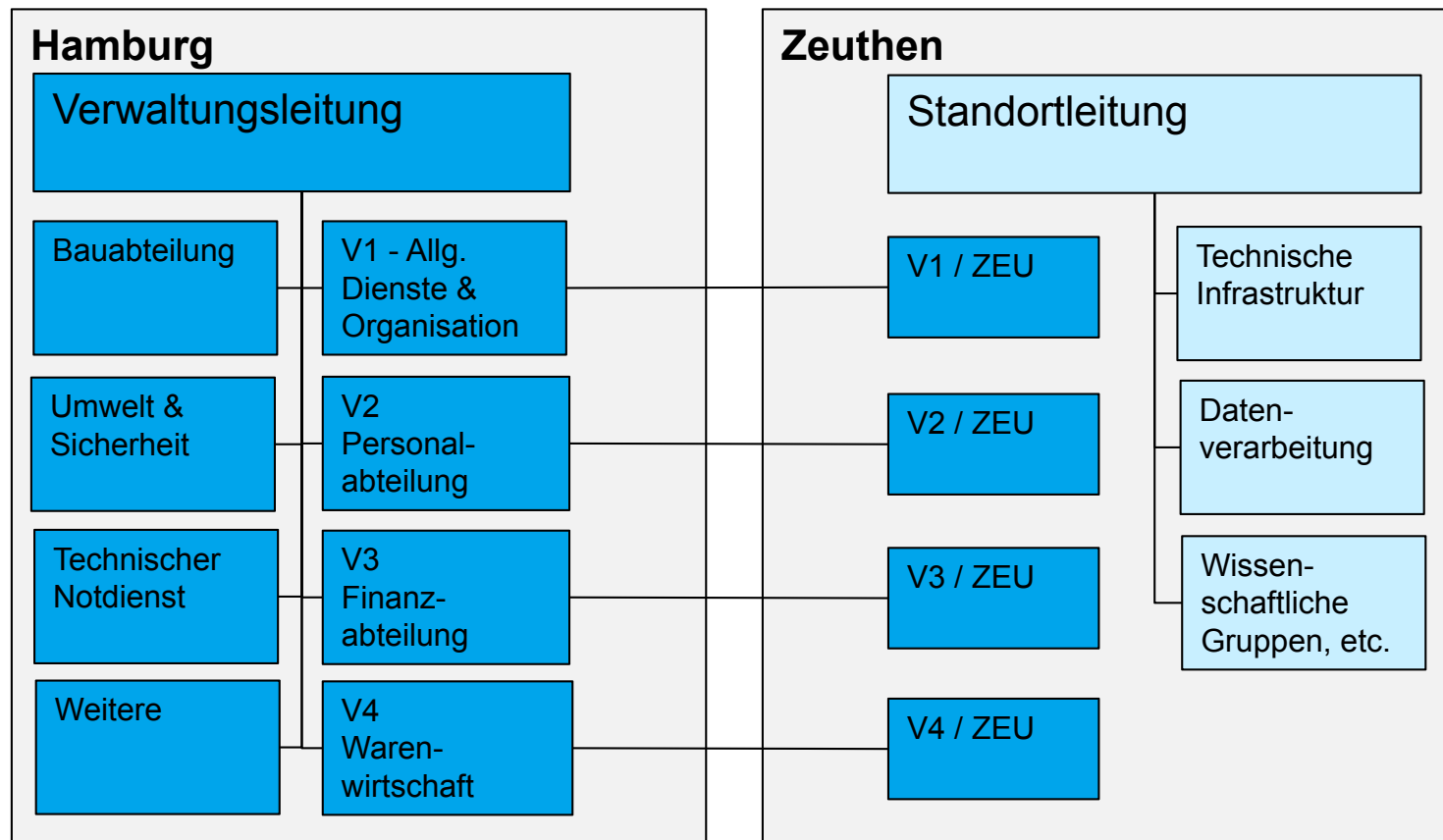


Agenda

1. DESY – Forschung und Infrastruktur
2. Evaluationsmechanismen bei DESY
 - Wissenschaft
 - Infrastruktur
3. Zwei Beispiele für Evaluationen in der Infrastruktur
 - INFRA FIT – Infrastruktur Hamburg und Zeuthen 2009 & 2013
 - Verwaltung Standort Zeuthen 2012
4. Ergebnisse
5. Ausblick



Evaluierung der Verwaltung am Standort Zeuthen



Ausgangssituation & Ziele

Ausgangssituation

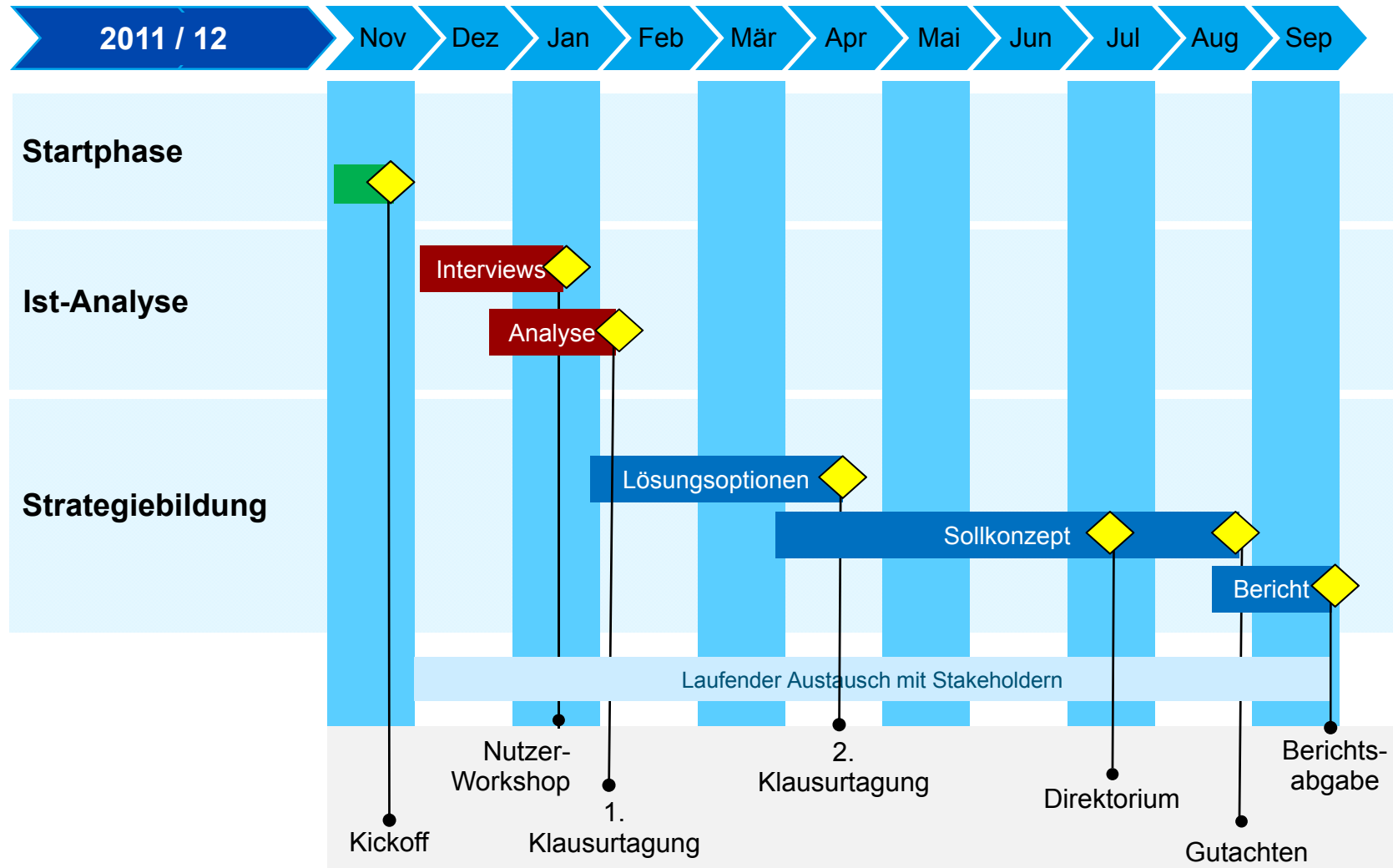
- Seit 1992 besteht DESY aus zwei Standorten, Hamburg und Zeuthen – mit seither offiziell **unveränderter Aufgabenstellung & Organisation** der Verwaltung
- Einführung **elektronischer Workflows und Optimierung administrativer Prozesse**
- Umorientierung des **Forschungsschwerpunktes** am Standort Zeuthen
- **Neue Standortleitung** des Standort Zeuthen
- **Nahender Ruhestand** einiger Mitarbeiter der Verwaltung in Zeuthen
- Vor diesem Hintergrund hält der V-Bereich eine **Überprüfung und anschließende Reorganisation der Verwaltungsleistungen** am Standort Zeuthen jetzt für geboten.

Ziele

- Die **Verwaltungsleistungen** sind transparent erfasst und definiert.
- Eine detaillierte **Lösung zur Reorganisation** der Verwaltung am Standort Zeuthen liegt vor, die zukünftige Anforderungen an die Verwaltungsleistungen berücksichtigt.
- Die Verwaltungsleistungen entsprechen den Bedürfnissen der **Leistungsabnehmer** vor dem Hintergrund zukünftiger Entwicklungen, Chancen und Herausforderungen.
- Die Verwaltungsleistungen entsprechen den von der V-Leitung und den Fachabteilungen vorgegebenen **einheitlichen Qualitätsstandards**.
- Mögliche **Effizienzgewinne** werden zur besseren Gewährleistung der Abläufe bei DESY genutzt.



Zeitplanung Evaluierung V-ZEU



Evaluation

- > Auftrag an Gutachter:
 - **Überprüfung** der Ableitung der dargestellten Handlungsfelder
 - **Bewertung** vorgeschlagener Maßnahmen im Soll-Konzept, ob sie sich zur Lösung der aufgezeigten Problematiken eignen
 - Abgabe einer **Empfehlung**, welche Lösungsvorschläge in Richtung Umsetzung weiterverfolgt werden sollten
- > **Formativer Charakter der Evaluierung**, d.h. aktiv-gestaltend, prozessorientiert, konstruktiv und kommunikationsfördernd
- > Prozessbegleitende Evaluation als **aktives Gestaltungsinstrument in der Organisationsentwicklung**
- > Evaluation geschah auf Basis eines ausführlichen schriftlichen Bericht des Projektteams sowie eines eintägigen Workshops mit Verwaltungs- und Standortleitung, Abteilungsleitern, Projektteam und Repräsentanten der Mitarbeiter



Christiane Neumann, Generalsekretärin der Leibniz-Gemeinschaft



Michael Ganß, Kaufmännischer Direktor, Helmholtz-Zentrum Geesthacht



Klaus Hamacher, Kaufmännischer Vorstand, Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt

Verwaltung Zeuthen - Umsetzung

> Handlungsfeld **Campus Management:**

- Einsatz eines Standortkoordinators mit Verantwortung für Campus Management
- Definition und Abstimmung von Regeln und Verfahren für künftige Arbeitsteilung Hamburger Fachabteilungen

> Handlungsfeld **Personal:**

- Weiterbildung und regelmäßige Informationsveranstaltungen zur Erhöhung der Transparenz des Leistungsumfangs der Personalabteilung.
- Eindeutige Definition der Arbeitsteilung im Personalwesen zwischen HH und ZEU

> Handlungsfeld **Finanzabteilung:**

- Etablierung elektronischer Lösungselemente zur Optimierung von Finanzleistungen.

> Handlungsfeld **Warenwirtschaft:**

- Spezialisierung auf einzelne Artikelgruppen für DESY-Gesamt

> **Umsetzung in allen Feldern** in Verantwortung der Fachabteilungen

> **Begleitung der Veränderungsprozess** an zentraler Stelle



Agenda

1. DESY – Forschung und Infrastruktur
2. Evaluationsmechanismen bei DESY
 - Wissenschaft
 - Infrastruktur
3. Zwei Beispiele für Evaluationen in der Infrastruktur
 - INFRA FIT – Infrastruktur Hamburg und Zeuthen 2009 & 2013
 - Verwaltung Standort Zeuthen 2012
4. Ergebnisse
5. Ausblick



Hindernisse der Evaluierung

> Fehlende **Kultur der Evaluierung**

- Vermutung, dass es sich um eine „taktische“ Evaluierung handelt
- Furcht, dass Evaluierung nur dem Wegrationalisieren dienen soll
- Widerstand der evaluierten Organisationseinheiten und deren Mitarbeitern (Überwachung)
- Komplexität & Beharrungskräfte vor allem in großen Einheiten („Verlustangst“)

> Verfügbarkeit von **interner Expertise**

- Hoher und oft einmaliger Aufwand bei Analyse
- Fehlende Methodik & Ressourcen

> **Ressourcenaufwand** bei allen Beteiligten (Projektteam, Fachgruppen der Administration und Infrastruktur)

> **Verfügbarkeit von Daten**

- Interne Kennzahlen erlauben nur internes Benchmarking
- Kennzahlen vergleichbarer Institute und Organisationen

> **Engagement der Leitungsebene** (vor allem bei der Umsetzung)

- Eindeutigkeit und Stringenz von Vorgaben und Entscheidungen
- Notwendigkeit bei Gruppen-/Bereichsübergreifenden Veränderungen



Nutzen der Evaluierung

- Eröffnung anderer Perspektiven durch Einbindung externer Gutachter (Best Practice, „Grüne Wiese“, etc.)
- Kundenorientierung
- Abteilungsübergreifende Prozessorientierung
- Identifikation von Ineffizienzen
- Offenlegung ob Beteiligte ihre Aufgaben erfüllen und eingegangene Verpflichtungen nachkommen
- Klärung, ob Kunden die angebotenen Leistungen wirklich so brauchen



Angelehnt an Stockmann 2000

- Offen gelegte Erkenntnisse ermöglichen Dialog zwischen Mitarbeitern und Abteilungsleitern der Verwaltung, Verwaltungs- und Standortleitung sowie Kunden
- Konsequenzen für weitere Zusammenarbeit ziehen
- Kick-Off neuer Aufgabenfelder, Prozesse und Strukturen
- Datenbasis und externes Gutachten werden zur Legitimation von Entscheidungen genutzt
- anerkannte Begründung für teils umfassende Veränderungen



Allgemeine Erkenntnisse der Evaluierungsverfahren

- > **Hoher Partizipationsgrad** aller beteiligten Interessengruppen (MA und GL der Administration/Infrastruktur, Kunden, Betriebsrat und Managementebene) erlaubt nachhaltige Reorganisationsmaßnahmen.
- > **Transparenz** im gesamten Evaluierungsverfahren und der Auswahl des Gutachtergremiums kann Vorwurf der „taktischen“ Evaluierung entkräften.
- > Zur Nachverfolgung gewonnener Erkenntnisse und **konsequente Umsetzung** beschlossener Maßnahmen bedarf es weiterer Ressourcen.
- > Definition von Kriterien für die Bewertung der Erreichung der Ziele beschlossener Maßnahmen erlaubt einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess**.
- > **Keine reine Input/Output-Betrachtung** sondern Berücksichtigung von Wirkungszusammenhängen und Einflussfaktoren unter Einsatz qualitativer Methoden.
- > **Kombination interne und externe Evaluierung** sinnvoll
 - **Evaluierung als Prozessbegleitung der Organisationsentwicklung.** Problemanalyse, Lösungsentwicklung sowie Implementation der Reorganisationsmaßnahmen werden intern durchgeführt.
 - Externe Gutachtergremium hat eine **qualitätssichernde und beratende Funktion**.



Agenda

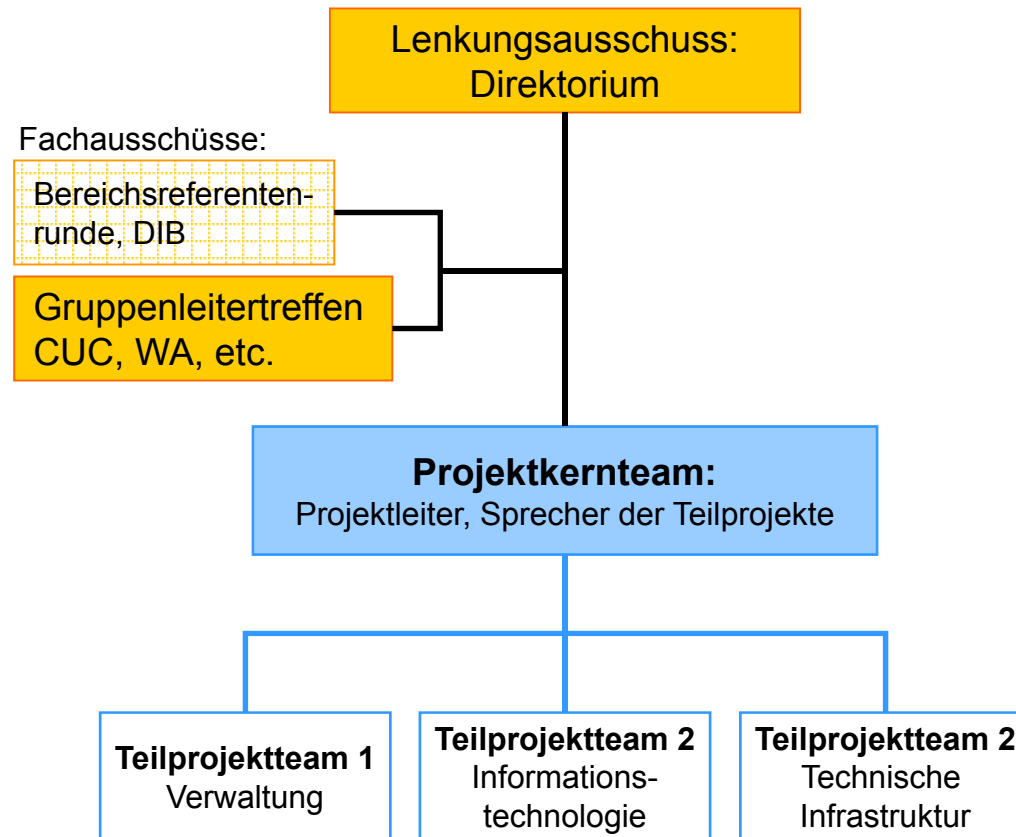
1. DESY – Forschung und Infrastruktur
2. Evaluationsmechanismen bei DESY
 - Wissenschaft
 - Infrastruktur
3. Zwei Beispiele für Evaluationen in der Infrastruktur
 - INFRA FIT – Infrastruktur Hamburg und Zeuthen 2009 & 2013
 - Verwaltung Standort Zeuthen 2012
4. Ergebnisse
5. Ausblick



- > **„Kontrolle“ durch „Exzellenz“ als Leitmotiv für die Administration und Infrastruktur ergänzen**
 - Umwandlung des Verwaltungsrats in einen Stiftungsrat mit Mitgliedern aus Industrie und Wissenschaft
 - Einführung eines extern besetzten „Administrative & Infrastructure Advisory Board“
- > **Interne Expertise aufbauen, um eine nachhaltige und professionelle Organisationsentwicklung zu gewährleisten**
 - Etablierung einer Abteilung „Geschäftsprozessorganisation & Qualitätsmanagement in der Verwaltung“
- > **Externe Expertise für Qualitätssicherung und Wissensaustausch nutzen**
 - Austausch mit geeigneten und vergleichbaren wissenschaftlichen Einrichtungen
 - Identifizierung von Best-Practice in Unternehmen für vergleichbare Aufgabenstellungen
- > **Nutzung der Evaluierung als Element im Prozess kontinuierlicher Entwicklung und Verbesserung betrieblicher Lösungen und Strukturen**
 - Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems mit Evaluierung als zentralem Element
 - Verwendung von quantitativen Methoden und qualitativer Erläuterung der Ergebnisse

Backup-Folien

INFRA FIT - Projektstruktur



- > Gutachtergremium
- > Lenkungsausschuss
 - Auftraggeber des Projekts
 - Richtungsentscheidungen
 - Strategie für Sollkonzept
 - Abnahme des Projektergebnisses
- > Fachausschüsse
 - Beratend und unterstützend
 - Initiieren/unterstützen Interaktionen zwischen Bereichen und Projekt
 - „Sounding“ Board
- > Projektteam
 - Projektmanagement/Koordination Ablauf
 - Koordination der Kommunikation
 - Methodische Unterstützung der Teilprojektteams
- > Teilprojektteams
 - Teilautonomes Vorgehen
 - Anpassung des methodischen Vorgehens für Teilbereich
 - Ermittlung der Basisdaten für Bestandsaufnahme

Phasen und Beteiligte der Evaluation

- Input
- Information



	Analyse	Strategiebildung	Evaluation
<i>Mitarbeiter V-Zeuthen</i>	●	●	●
<i>Leistungsabnehmer</i>	●	●	●
<i>Standortleitung Zeuthen</i>	●	●	●
<i>V-Abteilungsleitungen</i>	●	●	●
<i>V-Bereichsleitung</i>	●	●	●
<i>Betriebsrat</i>	●	●	●
<i>Direktorium</i>	●	●	●
<i>Projektleitung</i>	●	●	●
<i>Externe Beratung</i>	●	●	
<i>Evaluationsteam (extern)</i>			●