

Benchmarking zur Unterstützung der Leitungsaufgaben und als Hilfe für die operativen Prozesse

Ralf Tegtmeyer, HIS GmbH

Hannover, den 16. März 2010

Inhalt

1. Hintergrund

2. Gegenstand von Benchmarking

3. Verfahren

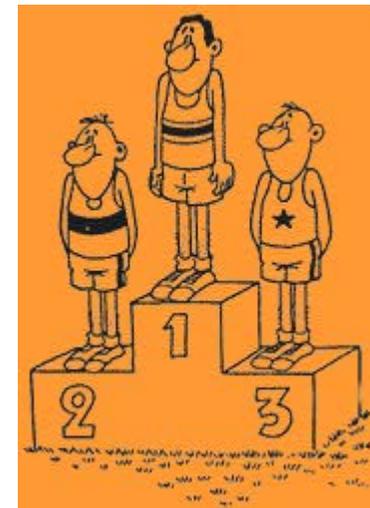
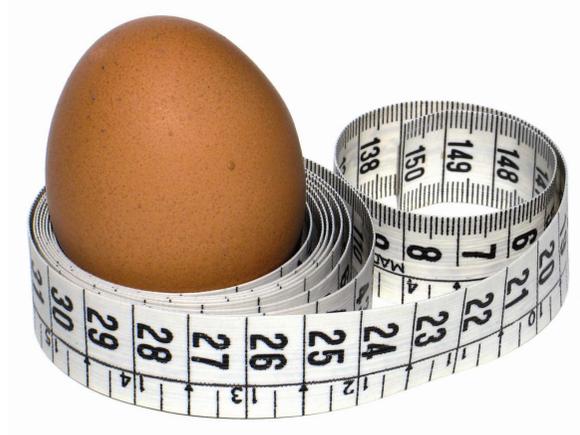
Benchmarking im Grundgesetz

VIIIa. Gemeinschaftsaufgaben, Verwaltungszusammenarbeit

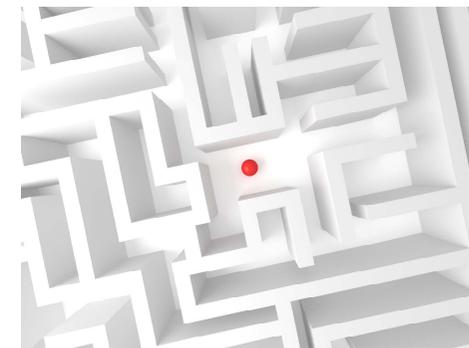
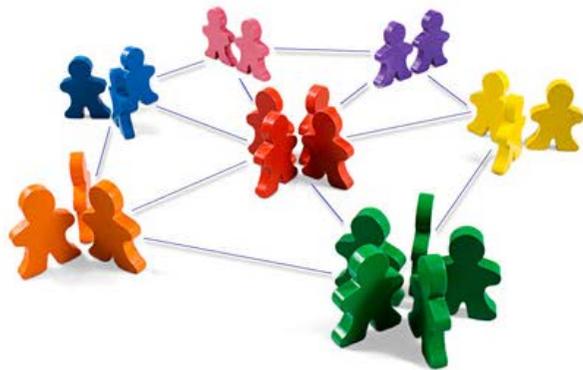
Artikel 91d:

„Bund und Länder können zur Feststellung und Förderung der Leistungsfähigkeit ihrer Verwaltungen Vergleichsstudien durchführen und die Ergebnisse veröffentlichen.“

Benchmarking ist nicht...



...sondern Benchmarking ist...



Ausgangssituation

Führungskraft:

§ „Ich kenne meine Leistungen, im Groben meine Kosten und in etwa meine Qualität.“

§ „Ich kann sie jedoch nicht beurteilen, da mir der Maßstab fehlt.“

§ „Ich weiß nicht, wohin ich diese Kriterien entwickeln soll. Was ist eine passende Zielgröße?“

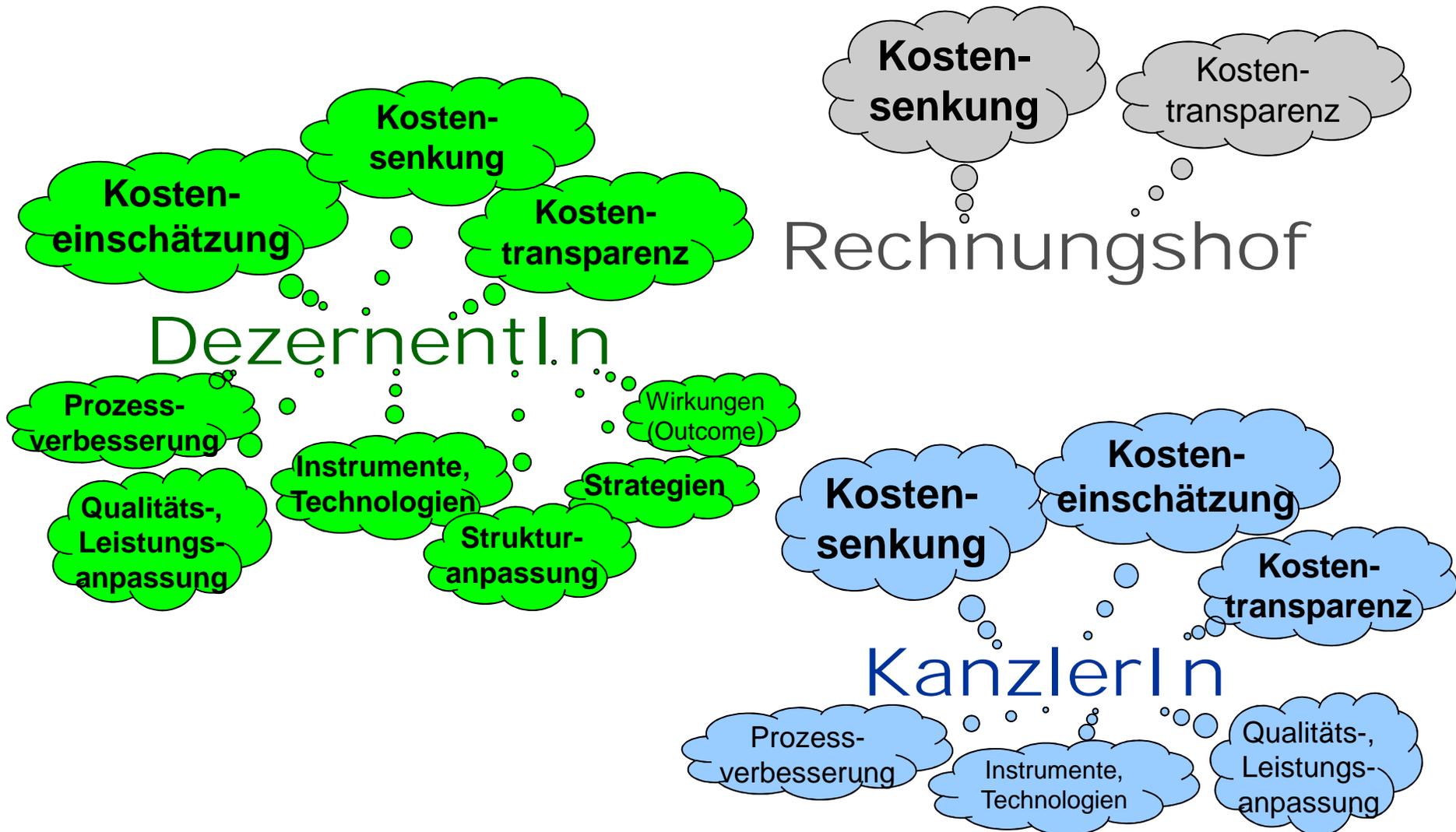
§ „Ich weiß nicht genau, welche Instrumente ich sinnvollerweise einsetzen kann bzw. wie ich sie einsetzen sollte.“

Mitarbeitende:

§ „Das haben wir schon immer so gemacht!“

„...und selbstverständlich ist bei uns alles anders und sehr speziell!“

Initiatoren und Ziele



Inhalt

1. Hintergrund
2. Gegenstand von Benchmarking
3. Verfahren

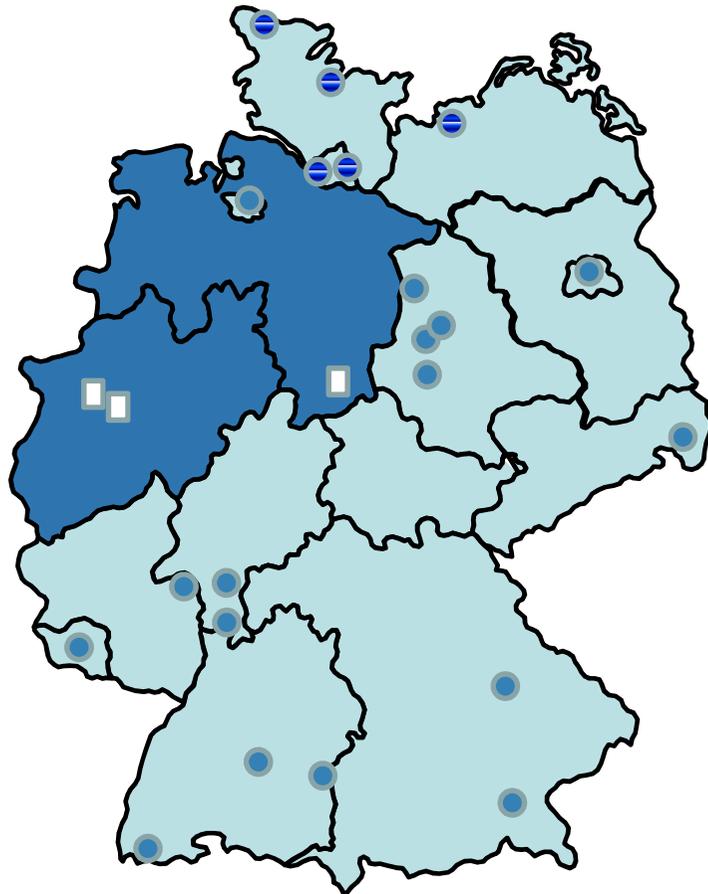
Objekte des Benchmarkings

§ Kosten	Kostentransparenz Kosteneinschätzung Kostensenkung
§ Leistungen	Leistungsanpassung Qualitätsverbesserung
§ Prozesse	Prozessverbesserungen
§ Strukturen	Strukturanpassung
§ Instrumente, Technologien	Instrumentenanpassung, -einführung
§ Strategien	Strategieanpassung, -entwicklung
§ Wirkungen (Outcome)	Transparenz, Instrumentenableitung

Objekte des Benchmarkings: Beispiele

§ Kosten	Aufwandsermittlung
§ Leistungen	Aufgabenkatalog Hausmeister
§ Prozesse	Prozessanalyse, Verfahrensabläufe
§ Strukturen	Aufbauorganisation
§ Instrumente, Technologien	CAFM, GLT, KLR, Service Level Agreement
§ Strategien	Betreiberverantwortung, Bauherrenfunktion
§ Wirkungen (Outcome)	interne Öffentlichkeitsarbeit, Instrumente

Basis: Aktuelle HIS-Benchmarking-Projekte



§ 10 Benchmarking-Zirkel mit 66 Universitäten, Fachhochschulen, Hochschulkliniken sowie Forschungszentren

§ Anonymer Datenvergleich von weiteren ca. 20 Hochschulen

§ Energiebenchmarking/CO₂-Bilanz an hessischen Hochschulen

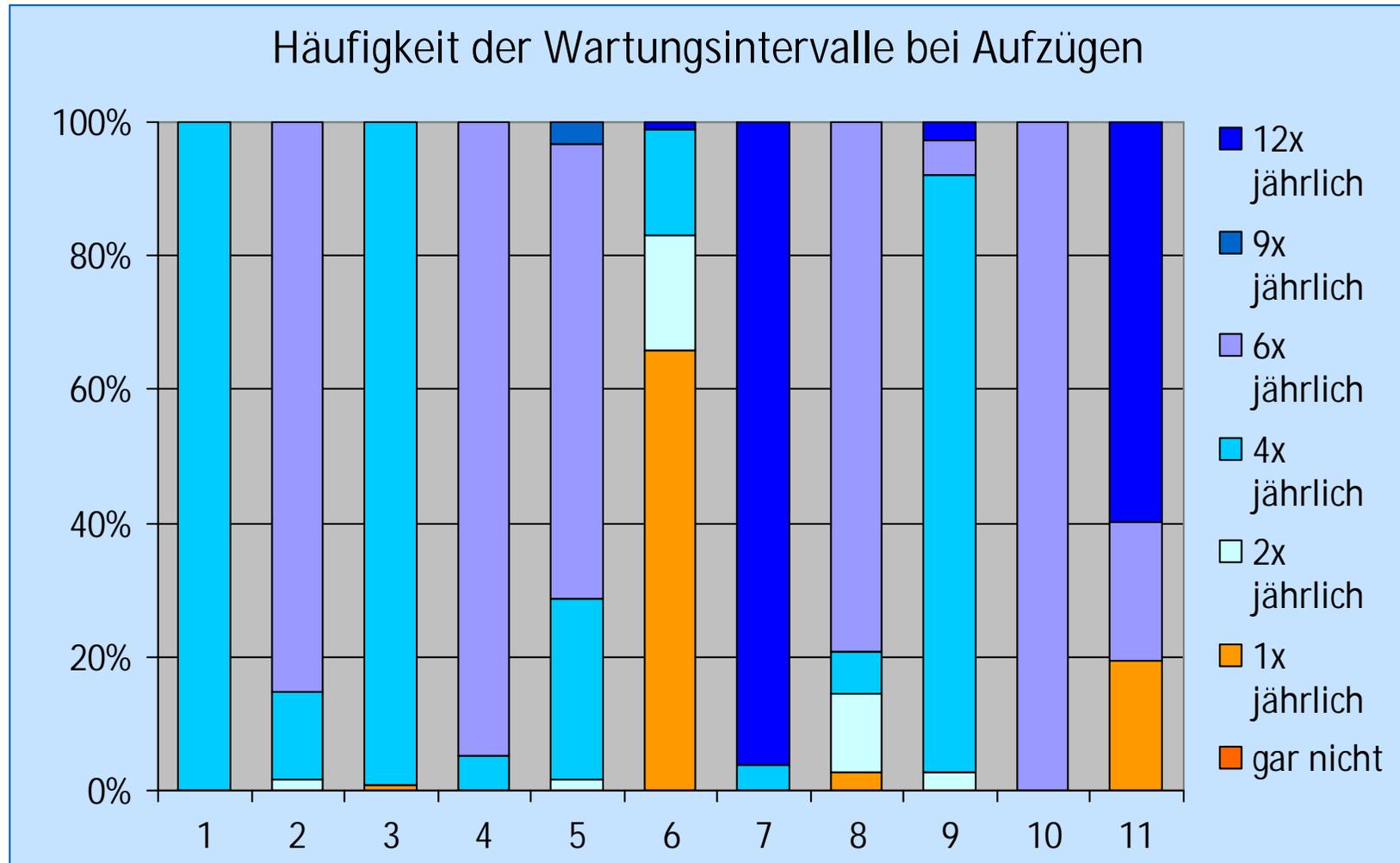
Kosten: Aufwandsermittlung

Bezugsjahr: 2008 Bezugsstichtag: 31.12.2008 Aufgabenbereich; Aufgabe/Produkt	Personal		Fremd- vergabe ³	Verbrauchs-, Material- kosten, Abgaben, Gebühren	Kosten Summe
	VZÄ ¹	EUR ²	EUR ²	EUR ²	EUR ²
Produktübergreifende Aufgaben					
davon für Leitungsfunktionen					
davon für Sekretariatsaufgaben					
Anlagenmanagement					
davon für Förderanlagen					
davon für Elektrotechnische Anlagen					
davon für Fernmelde- + Informationstechnik					
davon für Heizung, Klima, Kälte, Lüftung					
davon für Sanitärtechnik					
davon für Labortechnik					
davon für Druckluft / Vakuum / Sondergase					
davon für MSR- (Mess-, Steuer- und Regelungs-)Technik					
davon für Überwachungsaufgaben der Leitwarte und Störmeldestelle					
Versorgung					
davon für Energiemanagement - Strom					
davon für Energiemanagement - Wärme, Kälte					
davon für Wasserver-, Abwasserentsorgung					
Infrastrukturelles Gebäudemanagement					
davon für Allgemeine Gebäudedienste					
davon für Transport- und Fahrdienste					

Leistungen: Hausmeisteraufgaben

Aufgabe/Funktion	Wenn nicht HM-Aufgabe, dann Aufgabe von:	Aufgabe fällt an		
		regel-mäßig	ver-einzelt	sehr selten
Allgemeine Aufgaben/Funktionen				
Springer-/Vertretungsfunktion		HS3	HS1	HS2
Sichern von Gefahrenstellen		HS1	HS3	HS2
Leichte Trage-, Transportarbeiten		HS2	HS1	HS3
Aufstellen von Regalen sowie leichte Montagearbeiten	TGM; Fremdfirma	HS3	HS1, HS2	
Postverteilung	Postdienste	HS3	HS1	
Ungezieferbekämpfung	Fremdfirma		HS3	
Servicefunktionen				
Informationen	Z. T. Pförtner	HS2, HS3	HS1	
Beflaggung	Z. T. Wachdienst	HS2	HS1, HS3	

Verfahren



Strukturen: Aufbauorganisation

Arbeitssicherheit

Verortet im Dezernat Gebäudemanagement an: HS1, HS3.

Vorteile der Verortung im Gebäudemanagement:

- § Vermeidung von Schnittstellen
- § Frühzeitige Kommunikation besser möglich
- § Frühe Einbindung in Planungsprozesse besser möglich
- § Adäquate Personalentwicklung, gegenseitiges Verständnis besser erreichbar

Nachteile der Verortung im Gebäudemanagement:

- § Gefahr fehlender Unabhängigkeit
- § Evtl. Rechtsunsicherheit (äußert – nur – die Landesunfallkasse Bayern)

Zu beachten bei einer Integration in das Gebäudemanagement:

- § Unabhängigkeit wahren
- § Zusammenarbeit, Kommunikation aktiv gestalten (entspr. Kultur etablieren)

Fazit: Einbindung der Arbeitssicherheit in das Gebäudemanagement ist empfehlenswert unter Beachtung der Unabhängigkeit und aktiver Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Instrumente: Service Level Agreements

Produkt	Kriterium	Service Level 0	Service Level 1	Service Level 2
Postverteilung	Nähe der Postannahme, -abgabe	Zentral (fußläufig)	Haus	Büro
	Häufigkeit (Zustellung)	1x je Arbeitstag	2x je Arbeitstag	-
	Häufigkeit (Abholung)	1x je Arbeitstag	2x je Arbeitstag	Nach Wunsch
Medienbetreuung bei Lehrveranstaltungen	Intensität der Medienbetreuung	Bereitstellung der Technik	Bereitstellung mit Einweisung	Anwesenheit einer Betreuungsperson

Wirkungen: Instrumentenableitung

Steuerungsinstrument	Zweck/Inhalt
§ CAFM-System	§ Informationsbereitstellung zu Flächen und Anlagen
§ Kosten-Leistungs-Rechnung	§ Kostentransparenz schaffen
§ Auftragsmanagement	§ Kostenzuweisung zu Aufgaben, Gebäuden, Anlagen (insbes. Eigenpersonalkosten)
§ Controlling inkl. Berichtswesen (mit Kosten- und nichtmonetären Leistungs- und Qualitätskennzahlen)	§ Transparenz von Kosten, Leistungsquantität und -qualität schaffen § Effektivität und Effizienz der Leistungen beurteilen § Entscheidungsgrundlagen bereitstellen

Inhalt

1. Hintergrund
2. Gegenstand von Benchmarking
3. Verfahren

Verfahren

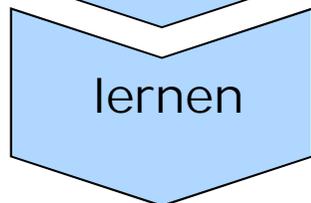
Benchmarking ist i.d.R. kein einmaliger Vergleich, sondern ein (kontinuierlicher) Prozess mit den Schritten



z.B. von Daten, Prozessen, ...



welche Gründe den Differenzen zugrunde liegen



übertragen von guten Ansätzen auf eigene Organisation
dabei: anpassen, nicht kopieren!

Erfolgsfaktoren

- § Kontinuierliche Beteiligung der Einrichtungen
- § Stetigkeit der Teilnehmenden
- § Vertrauen schaffen, unkomplizierte Atmosphäre
- § Kostendaten nicht in den Vordergrund stellen
- § Beschränkung auf wesentliche Daten
- § Ergebnissicherung
- § Nachhaltigkeit und Struktur dafür schaffen:
Abschlussworkshop, Anschlussstermine, SprecherIn benennen

Selbstverantwortung

§ Ich muss für mich das Beste herausholen !

„Was könnte bei Anderen für mich interessant sein, auch trotz Unterschieden?“



§ Ohne die Offenheit, über eigene „Schwächen“ zu reden, kann mich keiner unterstützen !

Andere geben gerne Tipps. Dazu müssen Sie aber wissen wozu !

§ Die Zukunft gestalten, nicht die Vergangenheit verteidigen !

Was kann ich in Zukunft (noch) besser machen? Eine Rechtfertigung versäumter Chancen und vermeintlicher Schwächen bringt mich nicht weiter

§ Aktiv sein, nicht passiv !

Ich muss mir meiner Fragen bewusst sein und sie selber stellen.

Spielregeln



- § Respekt, Wertschätzung, Fairness
- § Offenheit
- § Ehrlichkeit
- § Verbindlichkeit
- § Kooperative Zusammenarbeit und Unterstützung

Wir müssen miteinander reden,
nicht gegeneinander
(Anthony Yeboah)

Ralf Tegtmeyer
tegtmeyer@his.de
Tel.: 0511/1220-367
www.his.de/hochschulinfrastruktur

