

# Verwaltungsbenchmarking in Hochschulen



**HIS**

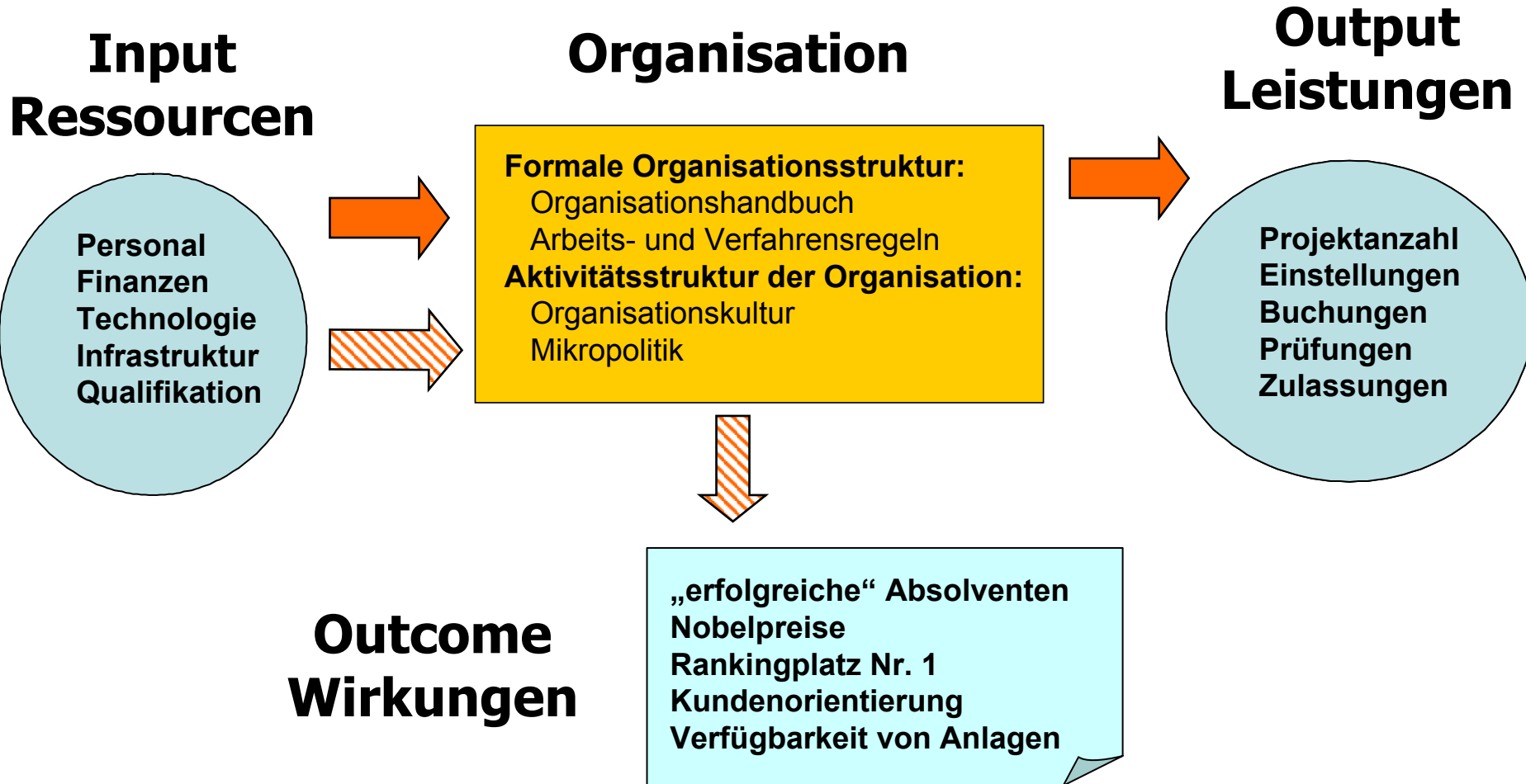
**Friedrich Stratmann**

Workshop am

6./7.04.2005 in Hannover

### Antworten auf Fragen wie ...

- **Haben wir im Vergleich zu anderen Hochschulen zuviel Verwaltungspersonal?**
- **Hat die Wahrnehmung der Beteiligungsrechte bei der Einstellung eines Mitarbeiters Auswirkungen auf die Personalausstattung des Personaldezernats?**
- **Dauert der Durchlauf einer Rechnung bei SAP länger als bei HISMBS?**
- **Welchen Beitrag leistet unsere Forschungsverwaltung zum 1. Platz im Forschungsranking?**



- **Daten:** Input, Output
- **Kennzahlen:** Produktivität (Effizienz), Qualität  
Durchlaufzeit
- **Kennwerte:** Ergebnisse aus Kundenbefragungen
- **Dokumente:** Organigramme, Formulare,  
Verfahrensregelungen
- **Prozessvisualisierungen**
- **“Geschichten” (Erfahrungen)**

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

### 1. Klärung von Grundsatzfragen Auswahl der Benchmarkingpartner

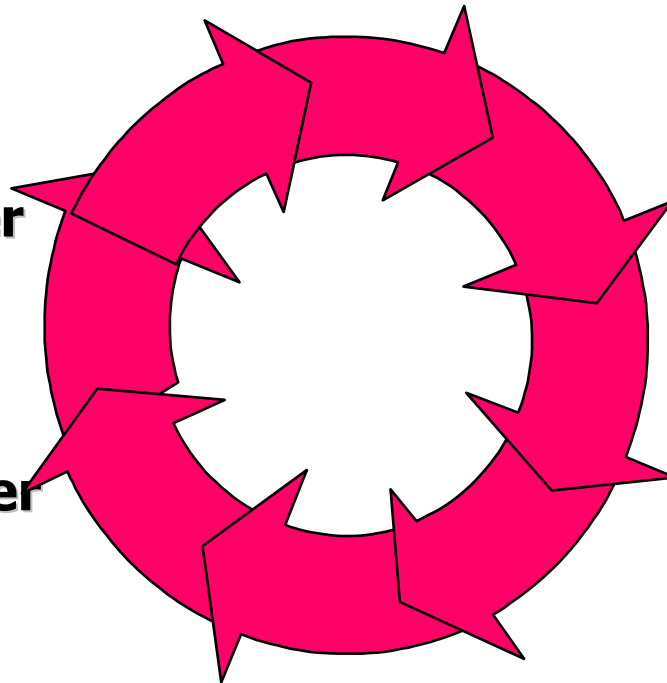
2. Festlegung von Zielen,  
Objekten und Kriterien

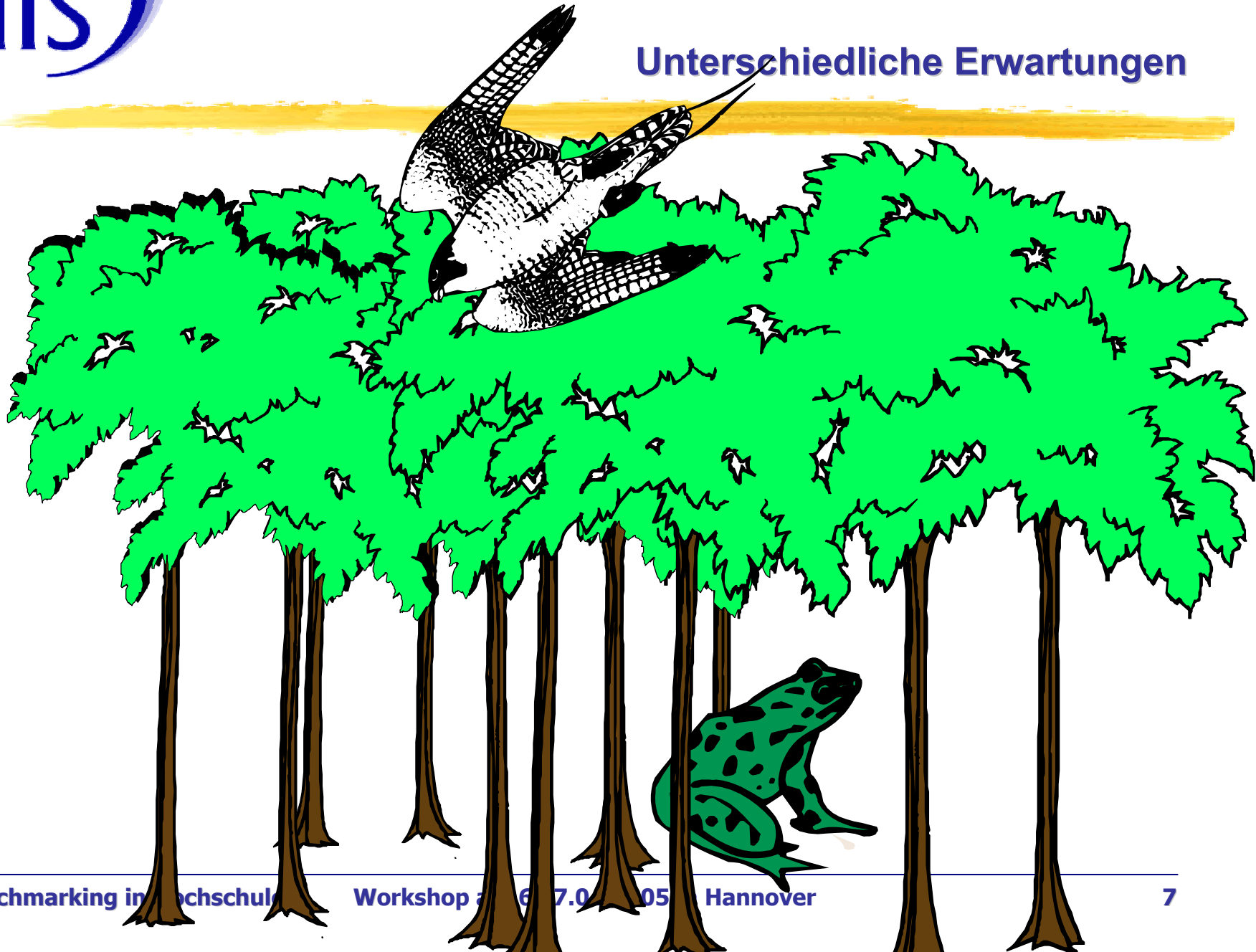
3. Erhebung der  
Informationen (Daten,  
Prozesse, Praktiken..)

4. Vergleich, Problem-  
und Ursachenanalyse

5. Planung und  
Implementation der  
Maßnahmen

6. Evaluierung der  
Maßnahmen





# **Kennzahlenorientiertes Benchmarking als Input-Output-Vergleich**

# **Prozessorientiertes Benchmarking**



**Benchmarking Personalverwaltung in FH**

**Bielefeld - Lippe - Münster**

**Verwaltungsbenchmarking**

**Halle - Leipzig - Magdeburg - Saarbrücken**

**Verwaltungsbenchmarking süddeutscher Universitäten**

**Darmstadt, Erlangen, TU München, Stuttgart**

**Verwaltungsbenchmarking**

**Berliner Universitäten**

**Verwaltungsbenchmarking**

**niedersächsischer Universitäten**

# **Kennzahlenorientiertes Benchmarking als Input-Output-Vergleich**

- **Input:**  
**Jahresschätzungen des Personalaufwands in Vollzeitäquivalenten für das Produkt bzw. den Produktbereich**
- **Output:**  
**Basiszahlen**
- **Kennzahlen für Effizienz (Produktivität)**  
**Verhältnis von Personalaufwand (in VZÄ) zu Basiszahl für das Produkt bzw. den Produktbereich**

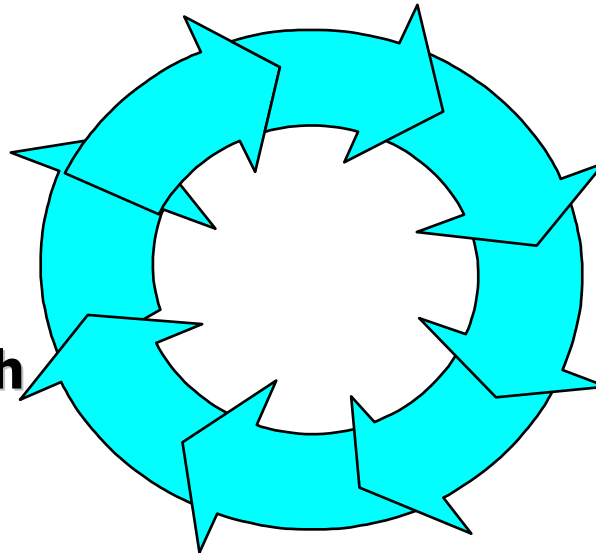
**1. Auswahl der Objekte,  
Festlegung des Verfahrens**

**2. Anpassung/Ergänzung  
der HIS-Erhebungsbögen  
(Produkte, Basiszahlen)**

**3. Erhebung der  
Informationen (Daten)**

**4. Gemeinsame Plausibilisierung  
und Interpretation der Daten**

**5. Darstellung und  
Interpretation der  
Ergebnisse durch  
HIS; Vorschläge für  
Erfahrungsaustausch  
bzw. Vertiefungen**



- **Studierendenverwaltung**
- **Akademisches Auslandsamt**
- ***Prüfungsverwaltung***
- **Personalverwaltung**
- **Haushalts-(Finanz-)verwaltung**
- **Bau- und Gebäudemanagement**
- **Forschungsverwaltung**
- **IT-Management der Verwaltung**
- **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**
- **Sonstige Hochschulverwaltung**

## Kennzahlenorientiertes Benchmarking: Ergebnisse I: Verwaltungsstruktur (Beispiel)

Bereiche der Hochschulverwaltung	Stellen		Kosten in Tsd. €	
	Gesamt	in %	Gesamt	in %
Personalverwaltung	34	11,3	1.462	5,4
Haushaltsverwaltung	28	9,3	1.204	4,4
Forschungsverwaltung	6	2,0	258	0,9
Studierendenverwaltung	12	4,0	516	1,9
Akademisches Auslandsamt	10	3,3	430	1,6
Sonstige Verwaltung	30	10,0	1.290	4,7
Bau- und Gebäudemanagement	180	60,0	22.000	81,0
<b>SUMME - VERWALTUNG</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>27.160</b>	<b>100,0</b>

## Kennzahlenorientiertes Benchmarking

### Ergebnisse II: Struktur eines Bereichs (Beispiel)

	HS 1		HS 2	
	Gesamt	in %	Gesamt	in %
Produktübergreifend	1,00	6,3	2,00	10,5
PB Haushaltsangelegenheiten	3,00	18,8	5,00	26,3
PB Rechnungswesen	8,00	50,0	5,00	26,3
<i>davon für zentrale formelle Prüfung und Buchung</i>	6,00	37,5	4,50	23,7
PB Beschaffungswesen	2,00	12,5	4,00	21,1
PB Sonstiger Haushalt	2,00	12,5	3,00	15,8
<b>SUMME HAUSHALT</b>	<b>16,00</b>	<b>100,0</b>	<b>19,00</b>	<b>100,0</b>

⌘ <b>Buchungen zu VZÄ PB Rechnungswesen</b>	<b>9.000</b>	<b>13.000</b>
⌘ <b>Drittmittelaufkommen (in Millionen €) zu VZÄ Forschungsverwaltung</b>	<b>1,5</b>	<b>2,8</b>
⌘ <b>Rückmeldungen zu VZÄ PB Studienverlauf</b>	<b>25.000</b>	<b>50.000</b>
⌘ <b>Beschäftigte zu VZÄ PB Personalsachbearbeitung</b>	<b>300</b>	<b>600</b>
⌘ <b>Beschäftigte zu Verwaltungspersonal (in %)</b>	<b>3,9</b>	<b>4,5</b>



- **Ermittlung von Personalaufwand ist schwierig, wenn Produkt in mehreren Dezernaten erstellt wird.**
- **Dezentraler Personalaufwand wurde aus Gründen der Erhebungspragmatik bisher kaum berücksichtigt.**
- **Jahresaufwandsschätzung beruht auf Vollzeitäquivalenten - kein Ist des eingesetzten Arbeitszeitvolumens**
- **Basiszahlen erfassen als Produkte "abgeschlossene" Prozesse/Leistungsketten, nicht aber unabgeschlossene Prozesse, z.B. abgelehnte Forschungsanträge**
- **Qualität wird durch Zahlen nicht abgebildet.**

- **Strukturierter Ressourcenüberblick zu Produktbereichen der Hochschulverwaltung**
- **Selektion von Produkten/Aufgaben auf der Basis von quantitativen Auffälligkeiten für weitere Vertiefungen (Organisationsuntersuchung, prozessorientierte Benchmarking)**
- **Indikatoren für ein sogenanntes „dauerhaftes Messen“ in der Hochschule**
- **Informationsbasis für die Organisation eines Erfahrungsaustausches zwischen Hochschulen**

### 1. Klärung von Grundsatzfragen Festlegen von Zielen und Objekten

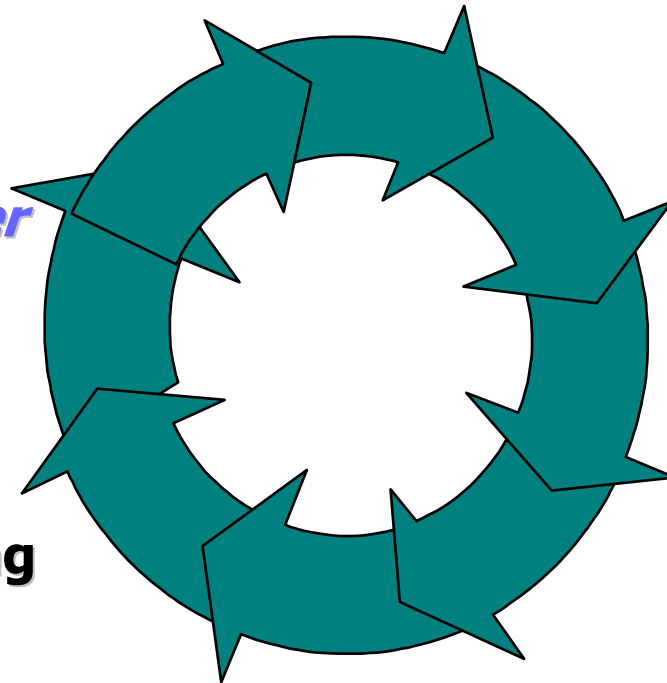
### 2. Auswahl der Schlüsselprozesse

### 3. Visualisierung der Prozesse, Erhebung der Informationen

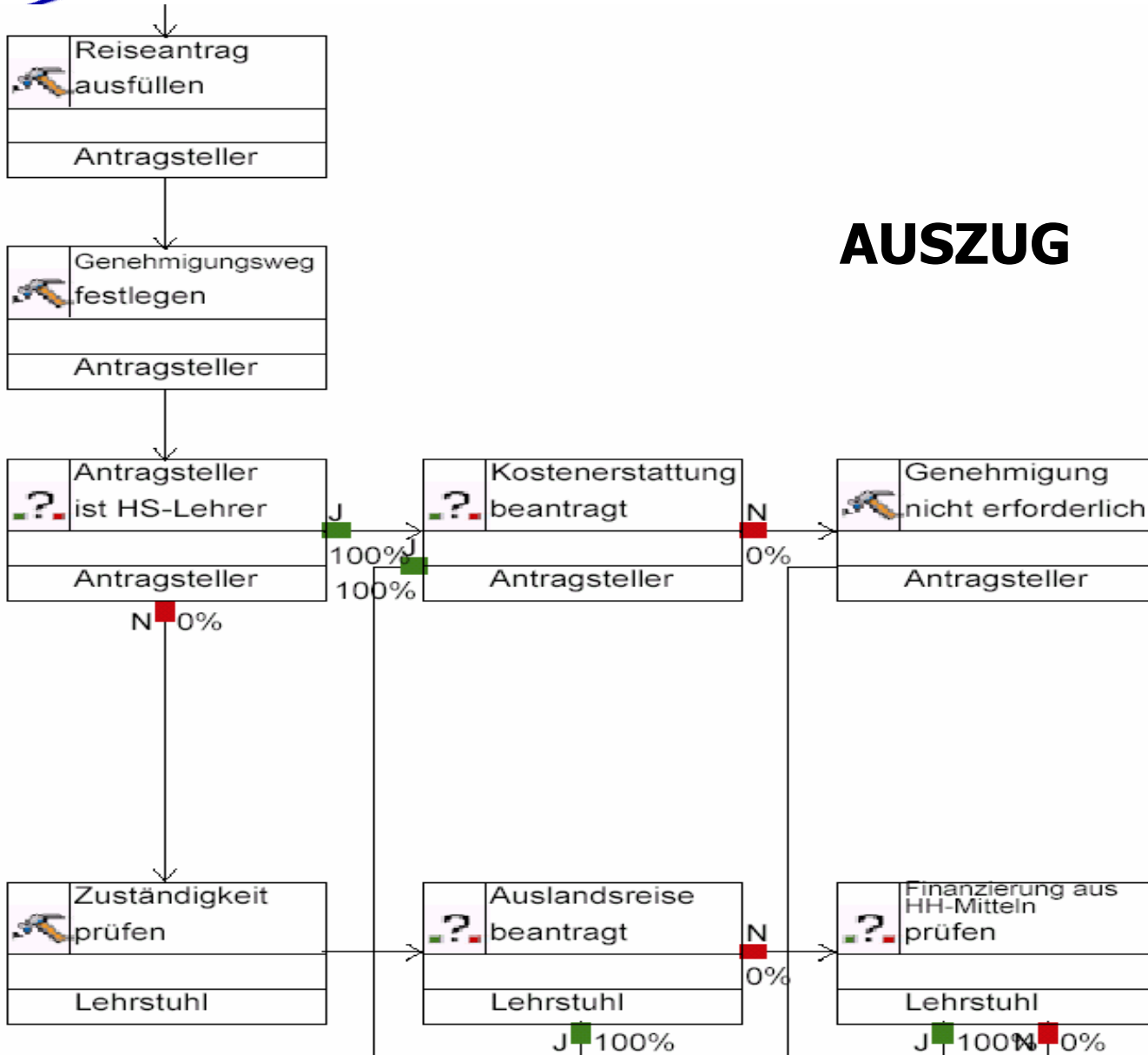
### 4. Prozessbewertung Daten und Ursachenanalyse

### 5. Planung von Maßnahmen Prozessoptimierung

### 6. *Evaluierung der Maßnahmen*



# **Prozessorientiertes Benchmarking**



**AUSZUG**

Teilprozesse	Arbeitsschritte/Zuständigkeit
<b>Genehmigung</b>	Reiseantrag ausfüllen (Antragsteller) Genehmigung durch Vorgesetzten
<b>Organisation</b>	Antragsteller
<b>Abrechnung</b>	Reisekostenantrag ausfüllen Gegenzeichnen durch Budgetbeauftragten Antrag prüfen (Verjährung, Antrag/Belege korrekt) (Personalabteilung) Kosten prüfen und berechnen, Steuer berechnen
<b>Auszahlung und Ablage</b>	Zahlungsanordnung erstellen und unterschreiben (Institut) Zahlungsanordnung an Kasse Unterlagen ablegen (Institut) Auszahlung vornehmen Betrag erhalten

## Prozessorientiertes Benchmarking

### Prozessbewertung: Reisekostenabwicklung

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 (2003): 3000			
Hilfsmittel	Software HISRKA			
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			

- **Prozessorientiertes Benchmarking ist auf die **Produktion** fokussiert mit Ergebnissen zu**
  - ➔ **Hochschulexternen und -internen Rahmenbedingungen**
  - ➔ **Umfang und Gestaltung der Schnittstellen**
  - ➔ **Gewichtung von Tätigkeiten in einem Prozess**
  - ➔ **Bedeutung der DV in den Verwaltungsprozessen**
  - ➔ **Bedeutung von „weichen Faktoren“ („Klima“)**
- **Prozessorientiertes Benchmarking liefert Anhaltspunkte, **wie** Verbesserungen zu realisieren sind.**



- **Es fehlt die Gesamtschau über die Hochschulverwaltung wie auch einzelner Dezernate**
- **Auswahl eines (!) Prozesses gibt komplexe Organisationsstruktur vor Ort nicht wieder**
- **Prozessbenchmarking ist sehr aufwändig und verlangt kompetente Beteiligte ("Gruppendynamik")**

- **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 kontextabhängige 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

- **Anfordern der HIS-Erhebungsbögen**
- *Finden von mehreren Partnerhochschulen*
- **Erhebung der Daten in der Hochschule**
- **Auswertung der Erhebungsergebnisse durch HIS**
- **Plausibilisieren der Daten/Ursachenanalyse mit HIS**
- **HIS-Bericht mit tabellarischer Übersicht der Ergebnisse und Hinweise auf Auffälligkeiten**
- *Organisation eines Erfahrungsaustausches mit den Partnerhochschulen und HIS*

- **Mehrere Hochschulen beschließen, ein gemeinsames Benchmarking durchzuführen**
- **Auswahl von HIS als Moderator und Inputgeber**
- **Festlegung des Verfahrens (u. a. Zeitablauf, Umfang, auszuwählende Prozesse)**
- **Benchmarkingworkshops der Arbeitsgruppe(n) mit Prozessvisualisierung, Vergleich und Ursachenanalyse, Prozessbewertung, Maßnahmenplanung**
- **Dokumentation der Ergebnisse durch HIS**
- **Abschlussworkshop**