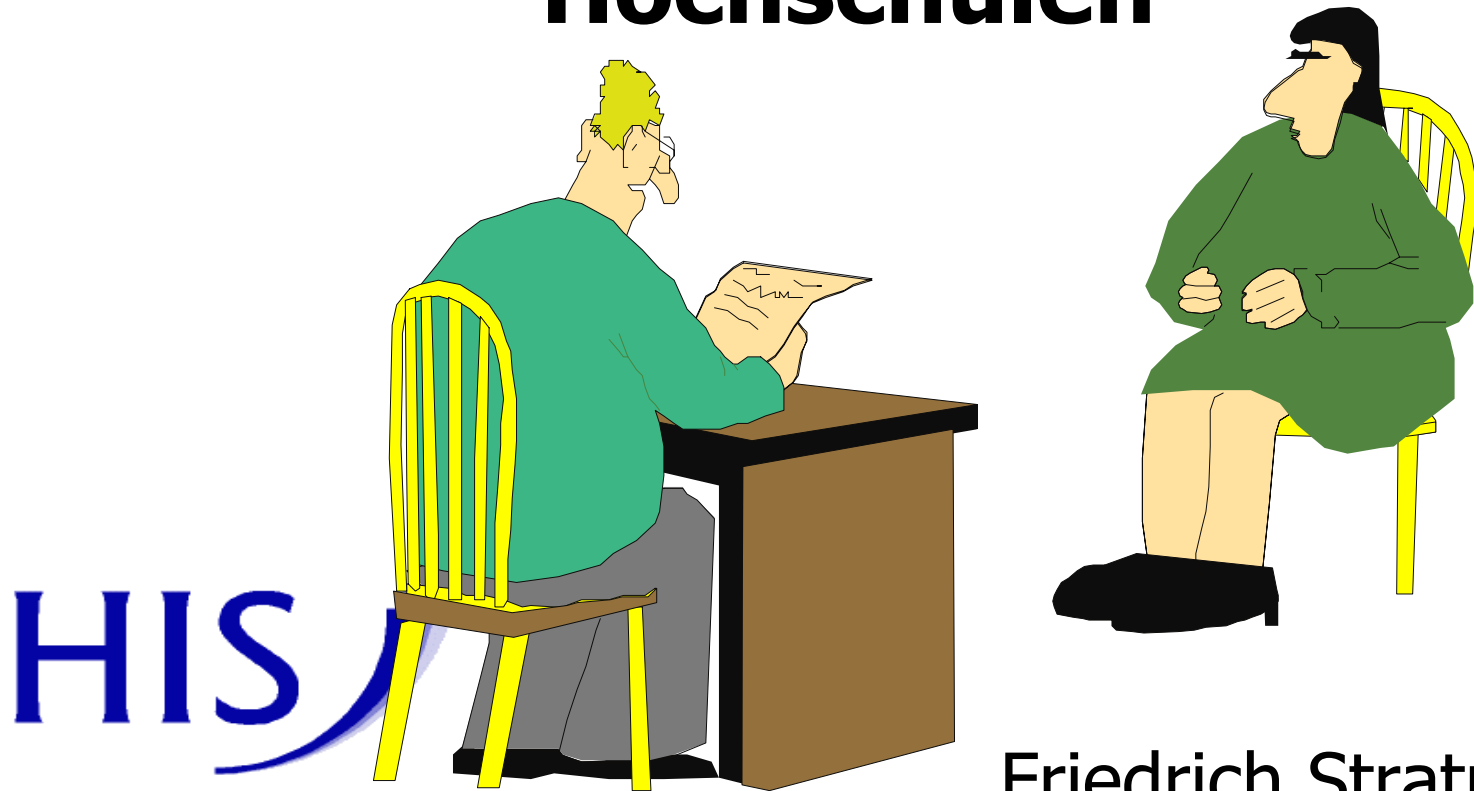


Benchmarking von Personalverwaltungen in Hochschulen



Friedrich Stratmann

Problemstellungen

„Wer in der Universität einen neuen Mitarbeiter einstellen möchte, hat manch bürokratische Hürde zu nehmen“. (Aus „Der Kampf um den Mitarbeiter“, in: Forschung Lehre 3/2004)

„Die Aufgaben des Personaldezernats (der Hochschule X) sind in hohem Maße geprägt durch eine verwaltungstechnische Abwicklung von Einstellungen und individuelle Anfragen der Mitarbeiter. Eine zentrale gestaltende Personalarbeit ...findet nicht statt“. (Zitat aus einem Organisationsgutachten einer Beratungsfirma)

Was gehört zum Aufgabenfeld „Personal“?

Produkt- übergreifende Aufgaben	Personal- entwicklung	Personal- sach- bearbeitung	Sonstige Aufgaben der PersV	Ortsspezifische Aufgaben der PersV
Leitung		Einstellungen und Verlängerungen	DV (Administration der PersonalDV)	Bezügestelle
Sekretariat	Personal- wirtschaft	Arbeitszeit- und vergütungswirksame Leistungen	Dienstreisen	familienstands- bezogene Leistungen
		Arbeitsvertrags- relevante Änderungen	Personalstatistik	Beihilfe
		Beendigung von Arbeits- und Dienstverhältnissen		Bruttoentgeltbescheini- gungen (Osthochschulen)
		Studentische Hilfskräfte		Rechts- und Grundsatz- angelegenheiten
		Sonstige Personal- sachbearbeitung		

Was ist das Aufgabenfeld „Personalsachbearbeitung strukturiert“?

Personalsachbearbeitung	
Variante I	Variante II
Einstellungen und Verlängerungen	beamtete Lehrende
Arbeitszeit- und vergütungswirksame Leistungen	Lehrkräfte im Angestelltenverhältnis, Professorenvertretungen, Honorarprofessuren
Arbeitsvertragsrelevante Änderungen	Beamtinnen und Beamte in der Verwaltung
Beendigung von Arbeits- und Dienstverhältnissen	unbefristete Tarifbeschäftigte
Studentische Hilfskräfte	unbefristete Tarifbeschäftigte (Verwaltung)
Sonstige Personalsachbearbeitung	Drittmittelbeschäftigte
	Lehrbeauftragte
	wissenschaftliche Hilfskräfte
	Studentische Hilfskräfte

- **Prozesse erscheinen durch Arbeits-, Personal- und Tarifrecht hoch standardisiert, aber Spielraum durch Auslegung und Interpretation der Vorgaben**
- **Kompetente Serviceleistungen bei der Gestaltung „komplexer“ werdender Arbeitnehmer - Arbeitgeber-Beziehungen erforderlich**
- **Organisation der Binnenstruktur des Dezernats**
 - 📁 **Buchstaben, Fachbereiche, Statusgruppen**
 - 📁 **aufgabenorientiert vs. „One Stop Agency“**
 - 📁 **Teamstruktur vs. Einzelarbeit**

Strukturierter Ressourcenüberblick zu Produktbereichen der Personalverwaltung

Anhaltspunkte, **wie Verbesserungen bzw. „vom Anderen Gelerntes“ realisiert werden können**

Selektion von zu vertiefenden Prozessen auf der Basis von quantitativen Auffälligkeiten

Ermittlung von Prozesscharakteristika im Vergleich

- ➔ Hochschulexterne und -interne Rahmenbedingungen
- ➔ Umfang und Gestaltung der Schnittstellen
- ➔ Gewichtung von Tätigkeiten
- ➔ Bedeutung der DV-Unterstützung
- ➔ Bedeutung von „weichen Faktoren“

- **Input: Jahresschätzungen des Personalaufwands (VZÄ) für die festgelegten Produktbereiche bzw. Produkte (Erhebungsbogen)**
- **Output: Basis- und Leistungszahlen**
 - ✓ **Strukturzahlen**
 - ✓ Anzahl Beschäftigte (Personalakten)
 - ✓ Anzahl stud. Hilfskräfte
 - ✓ Dienstreisen
 - ✓ **Fallzahlen**
 - ✓ Einstellungen, Verlängerungen, Beendigungen
 - ✓ Abrechnungsfälle (falls Bezügestelle)

Kennzahlenorientiertes Benchmarking

Ergebnisse I: Struktur des Aufgabenbereichs

	HS 1		HS 2	
	Gesamt	in %	Gesamt	in %
Produktübergreifend	4,0	12,9	3,0	9,1
PB Personalentwicklung	1,0	3,2	2,0	6,1
PB Personalwirtschaft	2,0	6,5	1,0	3,0
PB Personalsachbearbeitung	18,0	58,1	12,0	36,4
Sonstige Standardaufgaben in der Personalverwaltung (z. B. DV, Dienstreisen)	2,0	6,5	4,0	12,1
SUMME Personalverwaltung-1	27,0	87,1	22,0	66,7
PB Abrechnungsverfahren einschl. familienstandsbezogener Leistungen			10,0	30,3
Ortsspezifische Sonderaufgaben der Personalverwaltung	4,0	12,9	1,0	3,0
SUMME Personalverwaltung-2	31,0	100,0	33,0	100,0

Kennzahlenorientiertes Benchmarking Ergebnisse II: Struktur eines Teilbereichs

	HS 1		HS 2	
	Gesamt	in %	Gesamt	in %
Einstellungen/Verlängerungen	3,0	16,7	2,0	16,7
Arbeitszeit- u. vergütungswirksame Änderungen	2,5	13,9	2,0	16,7
Arbeitsvertragsrelevante Änderungen	3,5	19,4	2,0	16,7
Beendigung von Arbeits- und Dienstverhältnissen	1,0	5,6	0,5	4,2
SUMME Personalsachbearbeitung-1	10,0	55,6	6,5	54,2
Angelegenheiten stud. Hilfskräfte	3,0	16,7	1,5	12,5
Sonstige Personalsachbearbeitung	5,0	27,8	4,0	33,3
SUMME Personalsachbearbeitung-2	18,0	100,0	12,0	100,0

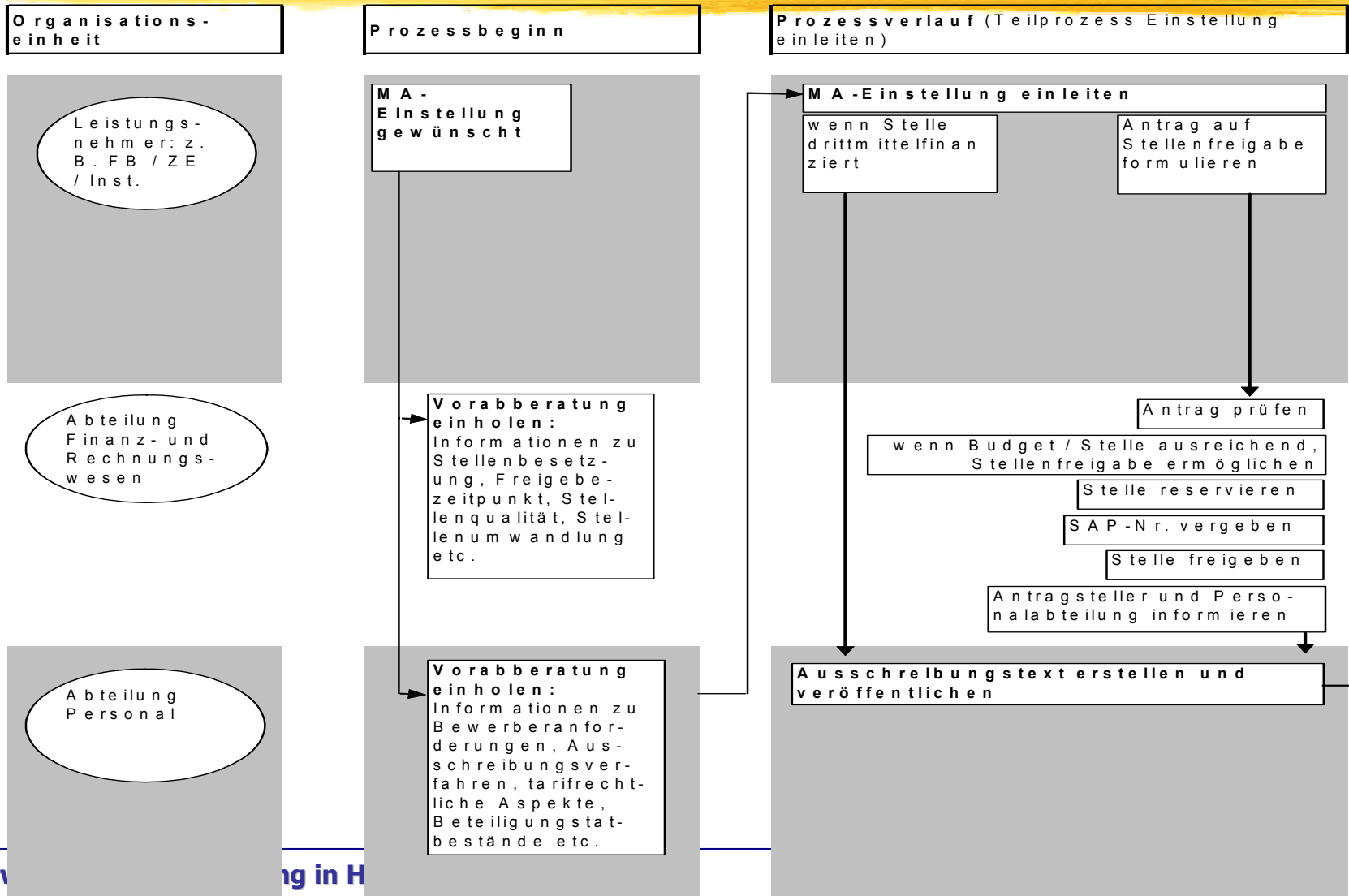
Basisjahr: 2003	HS1	HS 2
Fallzahlen		
Einstellungen/Verlängerungen wiss. + nicht-wiss. Personal	1.000	2.000
Beendigungen wiss. + nicht-wiss. Personal	600	600
Einstellungen/Verlängerungen studentische Hilfskräfte	5.000	3.000
Strukturzahlen		
Beschäftigte (Köpfe, Stand: 31.12)	3.500	3.500
Studentische Hilfskräfte (Köpfe, Stand: 31.12)	1.500	1.000
Dienstreisen	2.000	5.000

Basisjahr: 2003	HS1	HS2
VZÄ Produktübergreifend zu VZÄ Personalverwaltung	0,130	0,090
Beschäftigte zu VZÄ Personalverwaltung-1	130	159
Beschäftigte zu VZÄ Personalsachbearbeitung-2	194	292
Beschäftigte zu Personalsachbearbeitung-1	350	538
Stud. Hilfskräfte zu VZÄ für Bearbeitung stud. Hilfskräfte	500	667
Einstellungen/Verl. - Personal (Anzahl) zu VZÄ Einstellungen	333	1.000
Beendigungen-Personal (Anzahl) zu VZÄ Beendigungen	480	1.429
Einstellungen/Verl. - Hilfskräfte (Anzahl) zu VZÄ für Bearbeitung Hilfskräfte	1.667	2.000
Einstellungen Personal (Fälle) je 100 Beschäftigte	29	57
Einstellungen Hilfskräfte (Fälle) je 100 Stud. Hilfskräfte	333	300
Dienstreisen (Anzahl) zu VZÄ Dienstreiseabwicklung (zentral)	2.000	2.381

- **unterschiedliche politische Rahmenbedingungen (z. B. Einschaltung eines Landespersonalpools)**
- **stärkere Dezentralisierung von Aufgaben an die Fachbereiche (z. B. Stud. Hilfskräfte)**
- **weniger zentrale Genehmigungs- und Prüfungsvorbehalte ("Verwaltungskultur")**
- **geringere formale oder auch faktische Wahrnehmung von Beteiligungsrechten**
- **stärkere DV-Unterstützung im Sinne eines Dokumentenmanagements bzw. eines internen Informationssystems**
- **hohe zentrale Servicekultur/-notwendigkeit/-standard (Unterstützung bei Bewerbungsverfahren, Reiseplanung)**

- **Auswahl der Schlüsselprozesse**
- **Einbeziehung von Strukturen als Rahmenbedingungen der Prozesse**
- **Visualisierung der Prozesse**
- **Prozessbewertung**
 - ➔ **Verbindung von Prozess und Ressourcen**
 - ➔ **Vergleich der Daten und Ursachenanalyse**
- **Planung von Maßnahmen und Prozessoptimierung**

- **Einstellung/Verlängerung eines/r wiss. Mitarbeiters(in)**
- **Einstellung/Verlängerung eines/r nichtwiss. Mitarbeiters(in)**
- **Einstellung/Verlängerung eines/r stud. Hilfskraft**
- **Abwicklung eines Reisekostenantrags**



Teilprozesse/ Module	HS 1
Vorabberatung	Beratung durchführen
Antragsprüfung und Stellenreservierung	Stellenfreigabeantrag erforderlich; Finanzierung aus Haushaltsmitteln prüfen; Stelle reservieren; Nr. in DV-System vergeben; Stelle freigeben
Bewerbungsverfahren	Stelle ausschreiben; Bewerbungseingang bestätigen (FB); Bewerber auswählen und einladen; Vorstellungsgespräche durchführen; Entscheidung für Bewerber
Einstellungsantragsprüfung	Einstellungsantrag ausfüllen (FB); Prüfung des Antrags auf Vollständigkeit der Unterlagen, Richtigkeit des Auswahlverfahrens, arbeitsrechtl. Grundlagen, Befristung, Drittmittelfinanzierung; Stellenfreigabevermerk einholen
Arbeitsplatzbewertung	Tätigkeitsbeschreibung prüfen; Eingruppierung festlegen
Mitbestimmungsverfahren	Frauenbeauftragte, PR, ggf. Schwerbehindertenvertretung beteiligen Erörterung durchführen
Einstellungsverfahren	Einstellungsunterlagen mit Arbeitsvertrag erstellen; Vollständigkeit der Unterlagen prüfen; neuen Beschäftigten informieren; DV-Eingaben vervollständigen; Bezügeanweisung veranlassen; Personalakte anlegen; Gelöbnis und förmliche Verpflichtung durchführen
Abschlussarbeiten	Dienstantritt anzeigen; unterschriebenen Arbeitsvertrag in Personalakte ablegen; ggf. Ergänzungen der Personalakte (z.B. Personalnr. der Bezügestelle)

Kriterien der Prozessbewertung	HS 1
Rahmenbedingungen	HRG, LandesHG, Hochschulgrundsätze, TzBfG, BAT, SGB IX, BErzGG, Ausländerrecht, LandesPVG, Personalaktenführung
Prozesscharakteristika	Vorabberatung: komplexe Einzelfallbewertung mit und ohne Kundenkontakt; Eingruppierung und Arbeitsvertrag: überwiegend Routine; PR-Beteiligung: zeitraubende Diskussion im Grenzbereich der Mitbestimmung
Schnittstellen	verwaltungsinterne Abstimmung, Fachbereich, Hochschullehrer, Zeitung, Agentur, BewerberIn, PR, Frauenbeauftragte, Bezügestelle, Externe (Agentur für Arbeit, Ausländerbehörde), Bezügestelle
Personalressourcen/ Leistungszahlen	s. separate Auswertung
Arbeits(hilfs)mittel	Internet, DV (z. B. HISSVA), Formulare, Checklisten
Qualifikation der Beschäftigten	gehobener Dienst (A9 - A12) / vergleichbare Angestellte
Ergebnisqualität	bisher keine Kundenbefragungen oder Evaluierungen
weiche Faktoren	ordentliches Klima, stressige Zusammenarbeit mit/durch Personalvertretung, hohe Belastung durch Arbeitsspitzen
Probleme	unzureichende DV - Unterstützung; bei Arbeitsspitzen fehlt Zeit für ausführliche Beratung; mangelnde Qualität der Anträge aus FB

Einstellung und Verlängerung eines wiss. Mitarbeiters Teilprozesse	HS1			HS2		
	in VZÄ	in %	Kenn- zahl	in VZÄ	in %	Kenn- zahl
Vorabberatung	0,40	10,6	0,039	0,18	10,0	0,013
Antragsprüfung Stellenreservierung	0,25	6,6	0,024			
Bewerbungsverfahren	0,37	9,8	0,036			
Einstellungsantragsprüfung	0,56	14,8	0,055	0,19	10,7	0,014
Arbeitsplatzbewertung	0,05	1,3	0,005	0,08	4,3	0,006
Mitbestimmungsverfahren	0,80	21,2	0,078			
Einstellungs-, Verlängerungsverfahren	1,16	30,7	0,114	1,08	61,5	0,083
Abschlussarbeiten	0,19	5,0	0,019	0,24	13,4	0,018
SUMME	3,78	100,0	0,370	1,75	100,0	0,134

- **Beteiligungsrechte können unmittelbar erhöhte Personalausstattung erforderlich machen („Beteiligungskultur“)**
- **Beteiligungsrechte haben mittelbare Auswirkungen auf Ausstattungserfordernisse („Einstellungsantragsprüfung“)**
- **Dezentralisierung von Personalaufgaben führt zur Verschlankung der zentralen Personalverwaltung, aber**

- **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**