

---

**KURZINFORMATION**

**BAU UND TECHNIK**

**HIS**

HOCHSCHUL-INFORMATION-SYSTEM, GOSERIEDE 9, 30159 HANNOVER

AUGUST 2005

**B 5 / 2005**

**Benchmarking  
von  
Hochschulverwaltungen**

HIS-Abteilung III  
Dr. Friedrich Stratmann  
Tel.: (05 11) 12 20-140  
Fax: (05 11) 12 20-140  
E-Mail: stratmann@his.de

**HIS Hochschul-Informationssystem GmbH**  
Goseriede 9, 30159 Hannover

**August 2005**

## Vorwort

Hochschulen in Deutschland stehen zunehmend im nationalen und auch internationalen Wettbewerb. Sie konkurrieren um Finanzierungsmittel, seien es staatliche Mittel, seien es Drittmittel, um Wissenschaftler und um Studierende. Sie tragen aber auch (weiterhin) Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Leistungen werden deshalb von verschiedener Seite eingefordert. Leistungsbilanzen und Qualitätswettbewerb werden auf der Ebene der Steuerung mit der Etablierung einer outputorientierten Budgetierung begleitet. Damit verbunden ist das Interesse, auch indirekte Kostenelemente für Dienstleistungen, insbesondere für jene der Hochschulverwaltung besser bewerten und steuern zu können. Ein geeignetes Instrument könnte **Benchmarking** sein. Hochschulen schauen deshalb mit Interesse auf den kommunalen Bereich, wo seit Beginn der 90er Jahre bei der Unterstützung eines nicht marktförmig organisierten Wettbewerbs bzw. bei der Förderung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses interkommunale Leistungsvergleiche hohe Bedeutung erlangt haben.

HIS hat seit 2002 obige Problemstellung aufgegriffen und unterstützt die Hochschulen, insbesondere die Hochschulverwaltungen instrumentell beim Benchmarking. In verschiedenen Projekten mit süddeutschen, mitteldeutschen, niedersächsischen und Berliner Hochschulen wurden mit dem **kennzahlen- bzw. prozessorientierten Benchmarking** zwei sich in Ausrichtung und Zielsetzung ergänzende Verfahrensoptionen entwickelt.

Mit der HIS-Kurzinformation legt HIS erstmalig eine ausführliche Dokumentation der Öffentlichkeit vor. Unterschiedliche Ursachen begründen diese „späte Ergebnispräsentation“. Zum einen bedarf es der notwendigen methodischen Durchdringung des Themas, die erst durch eine gewisse Erfahrungsvielfalt zu erreichen ist. Zum anderen standen und stehen alle Benchmarkingprojekte unter dem Vorbehalt der teilnehmenden Hochschule, die konkret ermittelten und diskutierten Ergebnisse nur dem Kreis selbst zugute kommen zu lassen. Gleichwohl bestand der Anspruch, eine Form finden zu müssen, auch Dritten die Leistungsfähigkeit dieses Instruments verdeutlichen zu müssen.

HIS hat deshalb in den Beiträgen dieser HIS-Kurzinformation versucht, die empirischen Daten und Informationen durch Anonymisierung so zu verfremden, dass die Vertraulichkeit gewahrt bleibt, die verallgemeinerungsfähigen Aussagen jedoch fallbezogen verdeutlicht werden können.

Inhaltlich werden die Verfahren in einem Einführungsbeitrag vorgestellt und anhand der drei Verwaltungsbereiche – Studierendenverwaltung, Personalverwaltung sowie Bau- und Gebäudemanagement – exemplarisch vertieft. Die HIS-Kurzinformation wird abgerundet mit einem Bericht über die gruppenspezifischen Prozesse eines Benchmarkings, die sich als eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg herausgestellt haben. Schließlich nutzt HIS die Kurzinformation auch, um die Hochschulen über die praktischen Möglichkeiten einer Beteiligung an einem Benchmarking mit Hilfe von HIS zu informieren.

Benchmarking ist „Work in Progress“. So bedarf es nicht nur in den meisten Verwaltungsbereichen einer kreativen Weiterentwicklung qualitativer und quantitativer Leistungsparameter und Kennzahlen, sondern auch methodischer und praktischer Erfahrungen, um stärker als bisher dezentral erbrachte Verwaltungsleistungen in den Fokus eines Benchmarkings mit aufzunehmen. Hinsichtlich einer offenen und lösungsorientierten Diskussion stellt sich auch die Frage, in welcher Form die Benchmarkingergebnisse zukünftig für den gegenüber der Öffentlichkeit zu erbringenden Leistungsnachweis durch die Hochschulen genutzt werden können.

Dr. Jürgen Ederleh  
HIS-Geschäftsführer



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Benchmarking von Hochschulverwaltungen - Einführung und Überblick</b> <i>(Dr. Friedrich Stratmann)</i> .....	1
<b>2</b>	<b>Benchmarking im Personalwesen</b> <i>(Dr. Friedrich Stratmann)</i> .....	12
<b>3</b>	<b>Benchmarking im Bau- und Gebäudemanagement</b> <i>(Dr. Harald Gilch, Ralf Tegtmeyer)</i> .....	21
<b>4</b>	<b>Benchmarking in der Studierendenverwaltung</b> <i>(Carsten Bartels, Dr. Yvonne Bauer)</i> .....	31
<b>5</b>	<b>Vergleichen will (an-)gelernt sein - Gruppendynamische Aspekte im prozessorientierten Benchmarking</b> <i>(Dr. Yvonne Bauer, Joachim Müller)</i> .....	41
<b>6</b>	<b>Internetplattform Verwaltungsbenchmarking in Hochschulen</b> .....	48
<b>7</b>	<b>Anhang</b>	



Dr. Friedrich Stratmann

## Benchmarking von Hochschulverwaltungen - Einführung und Überblick

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

### 1 Einführung

Benchmarking wird als Managementinstrument im Sinne eines Leistungsvergleichs zwischen zwei bzw. mehreren Partnern in der Wirtschaft seit Anfang der 80er Jahre eingesetzt. Ausgehend von der Überlegung, dass es für jedes Problem bzw. jede Aktivität einer Unternehmung (oder auch öffentlichen Einrichtung) eine gute oder sogar vorbildliche Lösung gibt, geht es beim Benchmarking darum, entsprechende „Good bzw. Best Practice“ aufzuspüren.<sup>1</sup>

Im öffentlichen Sektor hat das Instrument „Benchmarking“ in Deutschland seit Beginn der 90er Jahre bei der Unterstützung eines nicht marktförmig organisierten Wettbewerbs bzw. bei der Förderung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Rahmen interkommunaler Leistungsvergleiche besondere Bedeutung erlangt. Zu nennen sind hier die Projekte der Bertelsmann Stiftung sowie des IKO-Netztes der KGSt<sup>2</sup>.

Bei dem Versuch, aus den obigen Aktivitäten ein Benchmarkingmodell abzuleiten, ist festzustellen, dass sehr heterogene Methoden existieren, die jeweils mit unterschiedlichen zeitlichen, funktionalen und organisatorischen Rastern auf konkrete Untersuchungsfelder zugeschnitten sind.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Schreiterer, U.: Benchmarking, in: Hanft, A. (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied 2001, S. 21

<sup>2</sup> Kuhlmann, S.: Benchmarking auf dem Prüfstand: Kosten, Nutzen und Wirkungen interkommunaler Leistungsvergleiche in Deutschland, in: Verwaltungsarchiv 1/2002, S. 99ff.; Diess: Interkommunaler Leistungsvergleich in Deutschland: Zwischen Transparenzgebot und Politikprozess, in: Kuhlmann, S./Bogumil, J./Wollmann, H.: a.a.O., S. 94ff.

<sup>3</sup> Vgl. Griebel, O.: Prozessorientiertes Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen. Heft 172 des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Saarbrücken. Januar 2003, S. 5f.

Bei dem Verwaltungsbenchmarking orientiert sich HIS in Abgrenzung von Formen eines zufälligen Erfahrungsaustausches einerseits und eines reinen Datenvergleichs im Sinne von Rankinglisten andererseits an folgender Umschreibung von Benchmarking:

*Benchmarking ist eine Methode der Unterstützung von Qualitäts- und Organisationsentwicklung, die im Kern auf systematischen Vergleichen mit und Lernen von Partnern beruht. Verglichen werden Indikatoren für Ergebnis-, Prozess- und/oder Strukturqualität, um Good-Practice zu identifizieren.<sup>4</sup>*

Hierbei sind der systematische Vergleich, die Prüfung der Übertragbarkeit und die explizite Handlungsorientierung wesentliche Elemente eines Benchmarkings.<sup>5</sup>

Die Teilnahme an einem Benchmarking selbst setzt für die beteiligten Partner eine Verständigung voraus, über die

- Ziele des Vergleichs (z. B. wirtschaftlicher Ressourceneinsatz, Qualitätsverbesserung, Kundenzufriedenheit),
- Objekte und Beobachtungsfelder des Vergleichs (z. B. Prozesse, Produkte und Produktgruppen, Produktbereiche, Gesamtorganisation),
- Verfahrensweisen des Vergleichs (z. B. Auswahl der Partner [intern - extern, einer - mehrere, funktional - kompetitiv]; Festlegung des Verfahrenablaufs [Arbeitsschritte, Meilensteine], Festlegung der Bewertungskriterien und Ermittlung kritischer Kenngrößen zur Beurteilung von Ergebnis-, Struktur- oder Prozessqualität).<sup>6</sup>

Benchmarking hat dabei nicht den Anspruch einer „wissenschaftlichen Methode“, sondern bedarf für die Akzeptanz bei den Beteiligten ausschließlich einer Nachvollziehbarkeit und Plausibilität. „Sein Einsatz und seine Wir-

<sup>4</sup> Novak-Zezula, S. u. a.: Qualitätsentwicklung durch Benchmarking zwischen Krankenhäusern, in: OrganisationsEntwicklung 3/2001, S. 26ff.

<sup>5</sup> v. Bandemer, S.: Benchmarking, in: Blanke, B. u. a.: Handbuch zur Verwaltungsreform, Opladen 1998, S. 444

<sup>6</sup> Vgl. Griebel, O.: a.a.O.; v. Bandemer, S., a.a.O., S. 449f; Adamaschek, B.: Leistungssteigerung durch Wettbewerb in deutschen Kommunen: Der interkommunale Leistungsvergleich, in: Naschold, F./Oppen, M./Wegener, A. (Hg.): Innovative Kommunen, Stuttgart 1997, S. 107ff.

kungsweise müssen rational **wirken**. Die Rationalität des Verfahrens muss sorgfältig kommuniziert werden“. Benchmarking ist zudem im hohen Maße „beteiligungsorientiert“, da es gilt, das „Wissen der MitarbeiterInnen explizit zu machen und durch das Setzen höherer Leistungsstandards ihre Motivation zu steigern“<sup>7</sup>.

Hierin ist auch die Attraktivität des Benchmarkings begründet. Denn auf diese Weise wird realisierte Good-Practice als Grundlage für eine realistische Zielfestlegung und als Maßstab für die Bewertung von eigenen Erfahrungen und Ergebnissen zugrunde gelegt. Das Verfahren selbst zeigt zugleich auf, unter welchen Bedingungen und mit welchen Prozessen diese Ziele in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess realisierbar sind.

## 2 Benchmarking in Hochschulen

Hochschulen in Deutschland stehen zunehmend im nationalen und auch internationalen Wettbewerb. Sie konkurrieren um Finanzierungsmittel, seien es staatliche Mittel, seien es Drittmittel, um Wissenschaftler und um Studierende. Sie tragen aber auch (weiterhin) Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Leistungen werden deshalb von verschiedener Seite, eingefordert. Leistungsnachweise können methodisch, z. B. in den Evaluationen der Qualität in Lehre und Forschung gesehen werden.<sup>8</sup> So ist es nicht verwunderlich, dass sich in jüngster Zeit Hochschulen zu Initiativen zusammenschließen, um mit Hilfe eines Benchmarkings auch Qualität von Lehre und Forschung verbessern zu wollen.

Die Initiative „Benchmarking G 21 – Qualitätsinitiative großer Universitäten“, ein freiwilliger länderübergreifender Zusammenschluss von 15 deutschen Universitäten im Jahre 2003, nennt als Ziel, „voneinander zu lernen, Lösungen für ähnlich gelagerte Probleme gemeinsam zu suchen und schließlich einer breiten Öffentlichkeit ihre Leistungen national wie in-

ternational zu präsentieren“<sup>9</sup>. Auch der Benchmarking-Club Technischer Universitäten weist mit der Zielsetzung „durch systematische Vergleiche von Prozessen und Verfahren Hinweise und Hilfen zur gezielten Optimierung der eigenen Praktiken, Strukturen und Leistungen zu erhalten“<sup>10</sup>, in diese Richtung.

Ein spezielles Benchmarking für Hochschulverwaltungen in Deutschland steht erst in den Anfängen. Dokumentiert sind Projekte des CHE mit den Fachhochschulen für die Verwaltungsbereiche Prüfungs- bzw. Personalverwaltung<sup>11</sup>. Im Mittelpunkt steht hier allerdings der strukturierte Erfahrungsaustausch.

In systematischer Form hat auch HIS in den letzten Jahren das Instrument „Benchmarking für Hochschulverwaltungen“ weiterentwickelt. Begonnen wurde dies im Jahre 2002 mit einem Projekt niedersächsischer Universitäten, das sich auf ausgewählte Verwaltungsbereiche beschränkte und den Zyklus eines Benchmarking-Verfahrens (s. Pkt. 3.2) allerdings ohne Maßnahmenimplementation und -evaluierung umfasste. In den letzten beiden Jahren hat HIS in weiteren Projekten mit süddeutschen, mitteleuropäischen und Berliner Hochschulen die Instrumente weiter optimiert und mit den Verfahrensweisen eines **kennzahlen- bzw. prozessorientierten Benchmarkings**<sup>12</sup> zwei sich ergänzende Optionen in Ausrichtung und Zielsetzung von Benchmarkingverfahren eröffnet.

<sup>7</sup> Walgenbach, P.; Hegele, C.: Was kann der Apfel von der Birne lernen, oder wozu brauchen Unternehmen Benchmarking? In: Industrielle Beziehungen 2/2000, S. 186f., 197

<sup>8</sup> Vgl. ausführlich zur aktuellen Situation von Evaluation und Benchmarking in den Hochschulen mit weiteren Quellen: Westermann, G. Lernen von den Besten – Benchmarking als Instrument für Hochschulmanagement, in: Cordes J./Roland, F./Westermann, G. (Hg.): Hochschulmanagement – Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung. Wiesbaden 2001, S. 258f.

<sup>9</sup> Gemeinsame Presseinformation der Universitäten FU Berlin, Bonn, Bochum, Dresden, Erlangen-Nürnberg, Frankfurt (Main), Freiburg, Göttingen, Hamburg, Heidelberg, Mainz, LMU München, Münster, Tübingen und Würzburg vom 15. Juli 2003: Benchmarking G 21 – Qualitätsinitiative großer Universitäten.

<sup>10</sup> Vgl. Hünicken, C.: Benchmarking-Club Technischer Universitäten - Vorgehen und Ergebnisse. Vortrag im Rahmen des HIS-Workshops „Benchmarking an Hochschulen“ vom 6./7. April 2005 in Hannover

<sup>11</sup> Vgl. Benchmarking Club Fachhochschulen: Abschlussbericht zum Arbeitsbereich "Prüfungswesen". Ms. 2004

<sup>12</sup> Ähnliche Unterscheidungen treffen v. Bandemer und Schreiterer in ihren Übersichtsbeiträgen. So differenziert Schreiterer zwischen einem Produkt- bzw. Kostenbenchmarking sowie einem Prozessbenchmarking; v. Bandemer trennt das externe(interne)-quantitative vom externen(internen)-qualitativen Benchmarking.



### 3 Benchmarking von Hochschulverwaltungen durch HIS

Im Folgenden sollen in einem Überblick die genannten beiden Verfahrensweisen - **kennzahlen- bzw. prozessorientiertes Benchmarking** - beschrieben und hinsichtlich der Erfahrungen einer ersten Beurteilung unterzogen werden. Bezüglich der Illustration von Ergebnissen anhand ausgewählter Verwaltungsbereiche sei auf die weiteren Fachbeiträge in dieser HIS-Kurzinformation verwiesen.

#### 3.1 Klärung von Grundsatzfragen: Ziele, Objekte, Partner, Kriterien

Ehe mit einem konkreten Benchmarking-Verfahren begonnen werden kann, haben sich die Beteiligten über einige Grundsatzfragen zu verständigen. Diese betreffen insbesondere die Zielformulierung, die Auswahl von Benchmarking-Objekten bzw. -Partnern sowie die Festlegung von Bewertungskriterien, Kenngrößen und Methode.

##### 3.1.1 Formulierung von Zielen

Für das interkommunale Benchmarking hat die Bertelsmann-Stiftung<sup>13</sup> seinerzeit eine vierdimensionale Zieltypologie vorgeschlagen, die auch für ein Verwaltungsbenchmarking in Hochschulen Orientierung geben könnte:

- wirtschaftlicher Einsatz von Ressourcen („Effizienz“)
- Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrags („Effektivität“)
- kundengerechte Dienstleistungserbringung („Kundenorientierung“)
- Zufriedenheit der MitarbeiterInnen („Mitarbeiterorientierung“)
- Mit der Zielsetzung „wirtschaftlicher Einsatz von Ressourcen“ ist die Suche nach Potenzialen einer Kosteneinsparung mit Hilfe des Benchmarkings impliziert.

Unter Erfüllung des Leistungsauftrags wird die Erbringung einer zielgerechten Wirkung von Leistungen verstanden. Bezogen auf (Hochschul)-Verwaltungshandeln könnte man diese z. B. an der materiellen und prozeduralen rechtlichen Qualität oder an einer inhaltlich-sachbezogenen Qualität (z. B. Problembezug,

<sup>13</sup> Vgl. Kuhlmann, S.: a.a.O., S.117ff.

Nachhaltigkeit, Konformität mit hochschulpolitischen Zielen) messen.

Unter kundengerechter Dienstleistungserbringung ist eine messbare Verbesserung im Servicenniveau zu verstehen. Bezogen auf (Hochschul)-Verwaltungen könnte sich dies z. B. in den Bemühungen, Öffnungszeiten zu verlängern, Bearbeitungs- und Wartezeiten zu verkürzen, eine bessere telefonische Erreichbarkeit zu realisieren manifestieren.

Die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen als Zielgröße lässt sich als messbare Verbesserung von Einschätzungen zum Arbeitsplatz und zu den Arbeitsbedingungen verstehen. Sie entspricht im Übrigen der Dimension Mitarbeiterorientierung im Konzept der Balanced Scorecard<sup>14</sup>.

In beiden HIS-Benchmarkingverfahren stehen Effizienz- und Effektivitätsbetrachtungen im Mittelpunkt. Kunden- und Mitarbeiterorientierung als Zielsetzung haben noch keine herausgehobene Rolle gespielt. Dies resultierte nicht zuletzt auch aus methodischen Anforderungen, diesbezügliche Ergebnisse nur über umfassende Kunden- und Mitarbeiterbefragungen in ein Benchmarking einspeisen zu können.

##### 3.1.2 Auswahl der Objekte

Benchmarking-Objekte sind die Betrachtungsgegenstände, die anhand verschiedener Kriterien bewertet und miteinander verglichen werden. Objekte können sehr unterschiedliche Bereiche betreffen. Zu nennen sind folgende:

- Organisationseinheiten
- Produktbereiche/Produkte
- Prozesse

HIS hat im **kennzahlenorientierten Benchmarking-Verfahren** Produkte bzw. Produktbereiche der Hochschulverwaltung als Objekte ausgewählt und orientiert sich dabei am „Produktbegriff“ der KGSt, die unter Produkt „das Ergebnis eines Leistungsprozesses einer Organisationseinheit in einem Verwaltungsbetrieb versteht, das die Einheit zugleich verlassen muss“.

<sup>14</sup> Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Balanced Scorecard. Stuttgart 1997; Friedtag, H.R.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem. 2. Aufl. Freiburg 2000; Vgl. ausführlich zur Methode des Benchmarkings: Griebler, O.: a.a.O. ; vgl. auch: KGSt: Arbeit mit Kennzahlen. Teil 2: Empfehlungen für die Praxis. Bericht 5/2001

Die Produktbereiche wiederum werden zu folgenden Service- bzw. Verwaltungsbereichen zusammengefasst:

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

*Beispiel: Die Produktbereiche Haushalts-, Rechnungs- und Kassenangelegenheiten, Beschaffung sowie „Sonstige Aufgaben im Haushalts- und Rechnungswesen“ bilden den Servicebereich „Haushalts-(Finanz)verwaltung“.*

Das Beispiel zeigt, dass Servicebereiche im HIS-Konzept nicht mit namensgleichen „Organisationseinheiten“ in den Hochschulen identisch sein müssen.

Im **prozessorientierten** Benchmarking gilt es, sich zunächst unter den Benchmarking-Partnern über die Auswahl geeigneter Verwaltungsprozesse abzustimmen. Bei der Auswahl kann die Klärung folgender Fragen hilfreich sein:

- Ist für den ausgewählten Prozess die Erkenntnis über Effizienz- und/oder Qualitätspotenziale gewünscht bzw. auch zu erwarten?

*Beispiel: Hochschule A setzt im Bereich der Studierendenverwaltung für die Abwicklung der Rückmeldung noch keine DV mit Selbstbedienungsfunktionen ein. Der entstehende - wenn auch saisonale - Arbeitsaufwand kann nur mittels hoher Zahl von Überstunden bewältigt werden.*

- Ist der ausgewählte Prozess in den beteiligten Einrichtungen unterschiedlich strukturiert, so dass im Vergleich Ansatzpunkte für ein Optimierungspotenzial sichtbar werden?

*Beispiel: Die Abwicklung eines Reisekostenantrags bedarf in Hochschule A einer zentralen Genehmigung, in Hochschule B reicht die Unterschrift des Hochschullehrers bzw. Dekans aus.*

- Ist der ausgewählte Prozess in besonderer Weise in die Innovation von Kernprozessen in Forschung und Lehre eingebunden?

Trägt der Prozess in signifikanter Weise zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule in den Kernprozessen bei?

*Beispiel: Hochschule A nutzt in hohem Maße hochschulinterne Auswahlverfahren in der Studierendenverwaltung. Hochschule B möchte diese einführen und sucht effiziente und effektive Lösungen.*

### 3.1.3 Auswahl der Partner

Ein wichtiges Element des Benchmarkings ist die Auswahl der Vergleichspartner. Allgemein kann zwischen einem internen Vergleich von Abteilungen bzw. Arbeitsbereichen einer Einrichtung und einem Vergleich mit Externen unterschieden werden. Die HIS-Verfahren sind immer ein Vergleich mit Externen. Während dieser im **kennzahlenorientierten Benchmarking** sowohl in „anonymer“ als auch in „offener“ Form stattfinden kann, ist beim **prozessorientierten Benchmarking** die offene Form eine Grundvoraussetzung.

- „Anonym“ heißt, die Hochschule ermittelt die notwendigen Daten, z. B. zu Aufwänden, Kosten und Leistungen. Diese werden durch einen Dritten (Externen) ausgewertet. Die Hochschule erfährt in anonymisierter Form durch die vom Dritten errechneten Kennzahlen, „wo sie im Vergleich mit anderen Hochschulen steht“ (Maximum, Minimum, Durchschnittswert). Das Ziel dieses Verfahrens ist ausschließlich eine Positionsbestimmung. Zusätzliche Informationen zu anderem „Good-Practice“ können nur über den beteiligten Dritten in den Vergleich mit eingespeist werden.
- In der „offenen Form“ kennen die beteiligten Hochschulen ihre Partner; sie tauschen in offener Form Daten und Kennzahlen aus, können dabei Ursachen und Hintergründe ermitteln und damit auch handlungsorientierende Schlussfolgerungen für die eigene Praxis ziehen.

Von Interesse ist, wie Hochschulen nun zur „Wahl“ ihrer Vergleichspartner kommen. Berücksichtigt man einmal nicht, dass bestimmte Konstellationen auf Druck oder auch auf Wunsch von Ministerien zustande kommen und damit in einer landesinternen Fokussierung ihre Auswahlgrenze finden, so sind es bei „freiwilliger“ Wahl in erster Linie die Kriterien Hochschultyp, Größe, regionale Nähe oder aber andere für einen so genannten „Wettbewerbs-Set“ wichtige Schlüsseleigenschaften.

Mit „Wettbewerbs-Set“ verwendet HIS einen Begriff aus der neo-institutionalistischen Organisationstheorie<sup>15</sup>, der Beobachtungen von Institutionalisierungsprozessen im Wettbewerbsgeschehen konzeptionell zu erfassen versucht. Dem Konzept liegt die Beobachtung zugrunde, dass „Wettbewerber“ (hier Hochschulen) im Prozess der gegenseitigen Beobachtung eine Entscheidung treffen, welche Mitbewerber sie als ihren direkten Konkurrenten ansehen, die sie dann intensiv beobachten und mit denen sie sich auch vergleichen. Um den Aufwand der Wettbewerbsbeobachtung insgesamt zu reduzieren, beschränkt man sich auf Schlüsseigenschaften für die Beurteilung der Ähnlichkeit und somit der Zugehörigkeit zum eigenen Wettbewerbs-Set. Hochschultyp und -größe sowie regionale Nähe können eine solche Schlüsseigenschaft darstellen. Das Benchmarking der vier süddeutschen Universitäten Darmstadt, Erlangen, TU München und Stuttgart kann als Beispiel für andere Zugehörigkeitskriterien für einen solchen Wettbewerbs-Set („Elite-Universitäten?“) herangezogen werden.

Die Wahl eines Partners außerhalb der Hochschulen mit dem Ziel eines sog. „Generic“ (branchenübergreifenden) Benchmarkings, z. B. funktionale Abläufe eines Bürgeramts mit einem Studierendenbüro in Bezug auf die Zielsetzung „Kundenorientierung“ zu vergleichen, ist bisher über den Stand einer „interessanten Idee“ noch nicht hinausgekommen.

### 3.1.4 Auswahl der Kriterien, Kenngrößen und Methoden des Vergleichs

Allgemein sind in allen Benchmarking-Verfahren zur Operationalisierung der Zielsetzungen Effizienz, Effektivität (ggf. auch Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterorientierung) (s. Kap. 3.1.1) Mess- und Bewertungskriterien<sup>16</sup> (z. B. Kennzahlen) zu bilden, die zugleich die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Objekts berücksichtigen.

Um die Ergebnisse eines hochschulbezogenen Benchmarkings adäquat beurteilen und ein-

<sup>15</sup> Vgl. den sehr instruktiven Abschlussbericht eines Lehrforschungsprojektes an der Universität Bielefeld mit weiteren Literaturhinweisen: Krücken, G. (Hg.): Hochschulen im Wettbewerb – Eine Untersuchung am Beispiel der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen an deutschen Universitäten. Bielefeld (März) 2005, Kap. I.1 (Mimetische Prozesse in Wettbewerbssets)

<sup>16</sup> Vgl. auch Leszczensky, M.; Dölle, F.: Werkstattbericht zu einem Vergleich der Ergebnisse von Universitäten und Fachhochschulen, in: HIS-Kurzinformation A7/2003

ordnen zu können, gilt es, die Interpretation im Kontext eines Gesamtverständnisses von Hochschule, Hochschulverwaltung und Umwelt vorzunehmen.

HIS hat diesen Zusammenhang in Abbildung 1 graphisch verdeutlicht. Dem dortigen Organisationskonzept liegen folgende Annahmen zugrunde:

- Die Hochschule muss als Organisation die Anforderungen/Erwartungen der institutionellen und ökonomischen Umwelt (s. Abb. 1, Ellipsen) erfüllen.
- Das Ergebnis dieser Erwartungen findet sich als sog. „**Outcome**“ (s. Abb. 1, dunkel gefärbter Kasten) wieder, z. B. als „erfolgreiche Absolventen“ oder „hervorragende Forschungsergebnisse“. Die Hochschulverwaltung unterstützt diesen Prozess mit spezifischen Supportleistungen (= **Output**) (s. Abb. 1, hell gefärbter Kasten), die nur lose mit dem „Hochschuloutcome“ gekoppelt sind oder aber hat spezifische Erwartungen der Hochschule durch eigenen **Outcome** zu erfüllen, z. B. Bereitstellung von Infrastruktur für Forschung und Lehre und Sicherstellung von Zufriedenheit bei den Hochschullehrern.
- Die spezifischen **Leistungen** der Hochschulverwaltung sind das Ergebnis eines kombinierten Einsatzes von **Ressourcen** (z. B. Personal, Finanzen) (= **Input**) und **Organisation** (Strukturen, Prozesse).

Im **kennzahlenorientierten Benchmarking** - legt man das o. g. Modell zugrunde - steht die Effizienz der Hochschulverwaltung als Kriterium im Mittelpunkt und wird als Zusammenhang von Ressourceneinsatz als Input und den Ergebnissen von Leistungsprozessen als Output in Form von Kennzahlen abgebildet. Da dieser Zusammenhang nicht der einer „trivialen Maschine“ (Input A = Output B), sondern „komplexen dahinter liegenden Prozessen und Strukturen“ entspricht<sup>17</sup>, gilt es in der begleitenden Diskussion, sich mit dem Prozess der Leistungserstellung selbst zu befassen, um die Organisation einschließlich der sozialen Prozesse und das „Wie“ der Erstellung entspre-

<sup>17</sup> Vgl. zur Kennzahlen- und Indikatorenproblematik im Hochschulbereich: Hornbostel, S.: Kennzahlen als Informations- und Steuerungsinstrumente - ein Methodenvergleich; Thom, N.: Kennzahlen als Informations- und Steuerungsinstrumente – kritische Anmerkungen. Beiträge auf der Tagung der AG Fortbildung der Universitätskanzler „Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von Kennzahlen als Informations- und Steuerungsinstrumente“ vom 26. – 28.2.2004 in Bern

chend berücksichtigen zu können (zum Verfahren selbst, s. ausführlich Kap. 3.2).

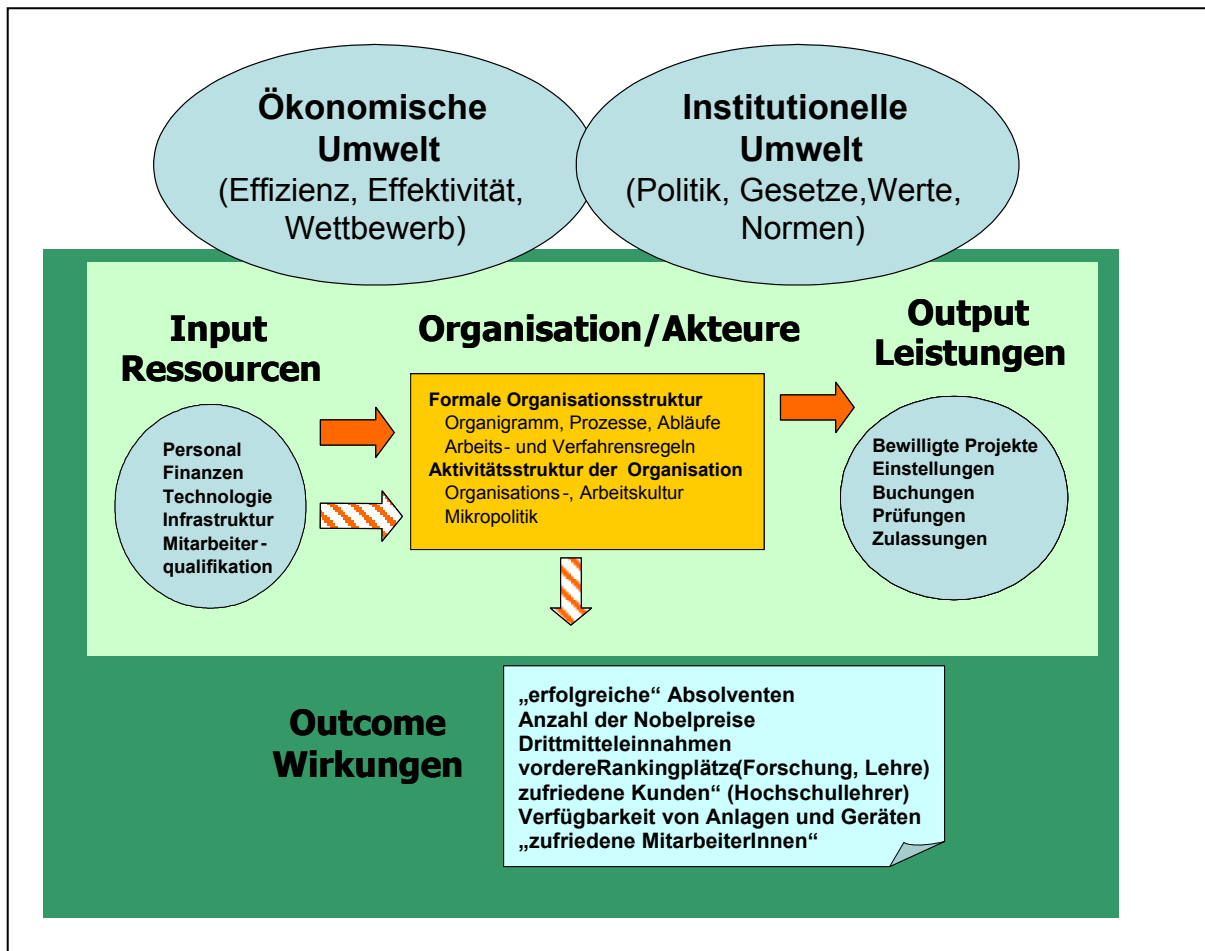


Abb. 1: Organisationskonzept „Hochschule und Hochschulverwaltung“

Im **prozessorientierten Benchmarking** sind die qualitativen Beschreibungen und Beurteilungen des „Wie“ im Verfahren bereits integriert. Hier gilt es wiederum, die notwendigen auf Kennzahlen basierenden Effizienzbetrachtungen prozessbezogen zu ergänzen.

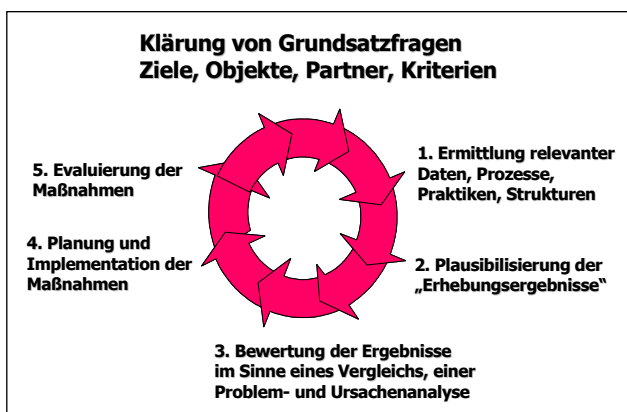


Abb. 2: Verfahrensablauf im HIS-Benchmarking

### 3.2 HIS-Verfahrensweisen

Das HIS-Benchmarking kann allgemein, d. h. sowohl für das kennzahlenorientierte als auch für das prozessorientierte Verfahren, in seinem Ablauf wie folgt beschrieben werden (s. Abb. 2):

Dem aus fünf Arbeitsschritten bestehenden Verfahren geht die in Kap. 3.1 beschriebene Klärung von Grundsatzfragen zu Zielen, Auswahl der Objekte und Partner, Festlegung von Methode, Beurteilungskriterien und Kenngrößen voraus.

## Schritt 1: Erhebung relevanter Daten, Prozesse und Praktiken

Die Ermittlung relevanter Daten, Prozesse, Praktiken und Strukturen ist ein wichtiger Baustein der HIS-Benchmarkingverfahren. Auf diesen Informationen basiert schließlich der Vergleich der Partner mit Problem- und Ursachenanalyse. Je nach Erhebungsmethode kann dieser Schritt sehr zeitintensiv und aufwendig sein, zumal ggf. auch die Notwendigkeit besteht, diesen in mehreren Schleifen (Nacherhebungen) durchführen zu müssen. Zum Teil bedarf es auch einer Zusammenführung und Aufbereitung der Erhebungsergebnisse (durch die erhebende Hochschule bzw. HIS).

Im kennzahlenorientierten Benchmarking steht die Ermittlung quantitativer Daten im Mittelpunkt. So sind für jeden Verwaltungsbereich produktbereichsbezogenen Jahresschätzungen des Personalaufwands in sog. Vollzeitäquivalenten (VZÄ) vorzunehmen sowie Basiszahlen zu Verwaltungsleistungen (z. B. Fallzahlen) und Kenngrößen (Studierende, Beschäftigte usw.) zu ermitteln. Es handelt sich hierbei um Input- und Output-Daten, die von den Hochschulen aus der bestehenden Hochschulstatistik in den Vergleich eingebracht oder vor Ort (z. B. in Form von Schätzungen, Zählungen, Auswertungen der KLR) noch erhoben werden müssen.

Die Hochschulen erheben die Daten in einem Zeitraum von vier bis sechs Wochen und ergänzen diese möglichst mit Anmerkungen und Erläuterungen, die für die Datenaufbereitung als Hintergrundinformationen erforderlich bzw. dienlich sind.

## Beispiel Erhebungsbogen „Forschungsverwaltung“

### (1) Personalaufwandsschätzung (zum Stichtag) für die Produktbereiche

- Produktübergreifende Aufgaben
- Forschungsförderung
- Drittmittelverwaltung
- Vertragsmanagement
- Berichtswesen/Forschungsdatenbank
- Patente, Erfindungen, Verwertungen
- Wissens- und/oder Technologietransfer
- Förderung des wiss. Nachwuchses

### (2) Basiszahlen

- Drittmittelausgaben
- Anzahl der Drittmittelprojekte
- Anzahl öffentlich geförderter Verbundprojekte (Sprecherschaft, Teilnahme)

Im **prozessorientierten Benchmarking** steht die Visualisierung des ausgewählten Prozesses im Mittelpunkt. Seine Darstellung soll den zeitlichen Ablauf zwischen Prozessanfang und -ende, die einzelnen Tätigkeiten und ihre Verknüpfung sowie die Schnittstellen zu den beteiligten Referaten/Abteilungen/Organisationseinheiten verdeutlichen. Technisch-instrumentell kann dieses mit üblichen Visualisierungstools (z. B. MS-Excel, MS-Chartist, Visio) oder in Anwendung komplexer Tools für eine Geschäftsprozessanalyse (z. B. ARIS, LP-PROCEED [LP-PRO-CESS], SYCAT) geleistet werden.

HIS hat in Abb. 3 exemplarisch einen kleinen Ausschnitt einer umfassenden Prozessvisualisierung für die Abwicklung einer Reisekosten genehmigung und Reisekostenabrechnung wiedergegeben.

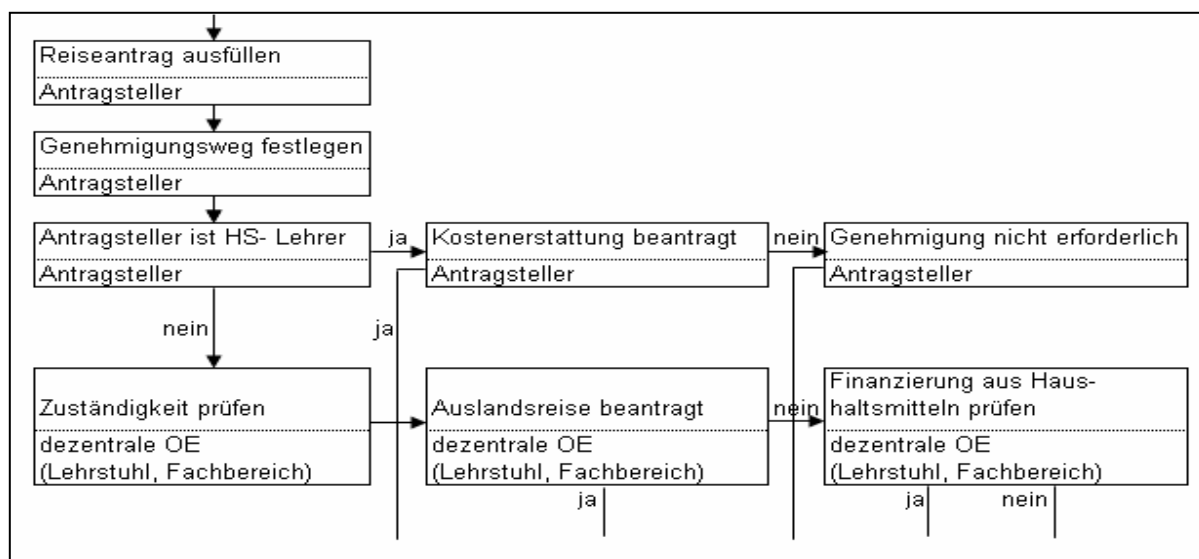


Abb. 3: Visualisierung eines Prozesses (Auszug: Reisekostenabwicklung)

Der Ressourceneinsatz und der Ergebnis-Outputs werden prozessbezogen ermittelt. Soweit dem ausgewählten Arbeitsprozess ohne Schwierigkeiten Personalaufwände bzw. Stellen (in VZÄ) zuzuordnen sind und auch der Output aus der herkömmlichen Statistik abrufbar ist, wird der Erhebungsaufwand sehr gering sein. Sollte es sich aber um verflochtene Arbeitsprozesse handeln oder Ressourcen und Basiszahlen erst durch Erhebungen ermittelt werden müssen, wird auch hier der Ermittlungsaufwand vor Ort umfangreich sein.

### Schritte 2/3: Plausibilisierung der Daten/Vergleich, Problem- und Ursachenanalyse

Im **kennzahlenorientierten Benchmarking** führt HIS im Anschluss an die Ermittlung der Daten vertiefende Gespräche mit Hilfe offener Gesprächsleitfäden vor Ort in den Hochschulen durch. HIS bereitet die Daten und Gesprächsergebnisse für den Vergleich und die Ursachenanalyse auf.

Bilateral mit der einzelnen Hochschule oder aber mit den sich beteiligenden Hochschulen führt HIS anhand von Kennzahlen einen „Vergleich und eine Identifizierung der Differenzen“ sowie eine „Analyse der Ursache-Wirkungs-Beziehungen“ durch.

Die für jeden Verwaltungsbereich erarbeiteten Kennzahlen können den in Abb. 4 aufgezählten Typisierungen vorgenommen werden.

- **Output zu Input**  
**Haushaltsverwaltung:** Buchungen zu Personalaufwand im Produktbereich Rechnungswesen  
**Studierendenverwaltung:** Rückmeldungen zu Personalaufwand im Produktbereich Studienverlauf
- **Output zu Output**  
**Studierendenverwaltung:** Zulassungen zu Bewerbungen
- **Outcome zu Input**  
**Forschungsverwaltung:** Drittmittelaufkommen zu Personalaufwand in der Forschungsverwaltung
- **Input zu Input**  
Beschäftigte zu Verwaltungspersonal  
Beschäftigte zum Personalaufwand im Produktbereich Personalsachbearbeitung

Abb 4: Typen von Kennzahlen im HIS-Benchmarking

Im **prozessorientierten Benchmarking** wird unter der Voraussetzung, dass die Visualisierung und die Ressourcenermittlung nach klaren Regeln einheitlich von den Beteiligten vorgenommen wurde, unter Mithilfe einer exter-

nen Prozessmoderation ein Vergleich organisiert. Dabei gilt es zunächst, die Differenzen zu vergleichen und in der Gruppe zu beurteilen. Dies kann nur gelingen, wenn der zugrunde gelegte Prozess in so genannte Module zergliedert und damit synoptisch gegenübergestellt werden kann, so dass eine übersichtliche Zuordnung von Arbeitsschritten und Ressourcen ermöglicht wird.

Für das genannte Beispiel „Abwicklung von Reisekosten“ sind dies die vier Module:

- Genehmigung
- Organisation und Durchführung der Reise
- Abrechnung
- Auszahlung und Ablage

Neben den prozessbezogenen Input- und Outputdaten hat HIS einen Kriterienkatalog entwickelt, mit dem die einzelnen Module von den teilnehmenden Hochschulen qualitativ (verbalisierend) beschrieben und bewertet werden müssen. Die Kriterien sind in Abb. 5 (mit Beispielen) aufgelistet.

HIS übernimmt auch beim prozessorientierten Benchmarking die Rolle des Moderators und Inputgebers. Allerdings kommt der Gruppenarbeit selbst eine hohe Bedeutung zu, weil die heterogene Zusammensetzung der Beteiligten in diesem Prozess die Kompensierung unterschiedlicher „blinder Flecken“ erlaubt, und zu einer Entpersonalisierung von Problemen sowie zum Sichtbar- und Bearbeitbarwerden von dahinter liegenden Prozess- und Struktur-schwächen beiträgt. Abweichungen und Besonderheiten werden dabei besser identifiziert, als dies jeweils isoliert möglich wäre. Problemursachen werden als problematisch gesehen, die ansonsten durch „Betriebsblindheit“ übersehen werden. Das als relevant akzeptierte Feedback von externen Partnern fördert zudem die Selbstreflexion (s. auch Beitrag von Bauer/Müller in dieser HIS Kurzinformation).

### Schritte 4/5: Planung und Evaluierung von Maßnahmen als Ergebnis des Benchmarkings

Aus dem Vergleich und der Ursachenanalyse kann jeder der Beteiligten eigene Verbesserungsvorschläge ableiten, die es in eine konkrete Maßnahmenplanung zu überführen gilt. Dies kann jede beteiligte Hochschule nur für sich festlegen, sie wird – insbesondere im prozessorientierten Benchmarking – diese jedoch im Kreis der anderen vorstellen und auf Umsetzbarkeit und Sachadäquatheit diskutieren.

Kriterien	Beispiele
Rahmenbedingungen	externe Vorgaben Gesetze (Bundes-, Landesreisekostengesetz), hochschulinterne Vorgaben (Verwaltungshandbuch)
Prozesscharakteristika	routinemäßige Massenverarbeitung, komplexe Einzelfallbearbeitung mit oder ohne Kundenkontakt, Projektarbeit, "Feuerwehrarbeiten", intern veranlasste Routinearbeiten (Datenpflege), Handeln auf Eigeninitiative, Prüfungen/ Entscheidungen
Schnittstellen	Lehrstuhl/Institut/Fakultät, Dezernate, (Verortung ergibt sich aus der Prozessvisualisierung)
Ressourcen I - Personalaufwand	Eingesetzte Personalressourcen in der Hochschulverwaltung für den Teilprozess auf der Basis einer Aufwandsschätzung in VZÄ
Ressourcen II - Leistungen	Angaben zu den ausgewählten Outputparametern (genehmigte, abgerechnete Dienstreisen)
Hilfsmittel	Software (z. B. SAP, HISRKA, sonstige); Formular, Checkliste
Qualifikation der Beschäftigten	Benennung der Qualifikation/ Eingruppierung der beschäftigten MitarbeiterInnen (z. B. Verwaltungssachbearbeiter [Va])
Ergebnisqualität	Ergebnisqualität, z.B. durch Kundenbefragung/ externe Untersuchung
"Weiche Faktoren"	Zur Charakterisierung des Teilprozesses können auch weiche Faktoren genannt werden: Betriebsklima, Stresssituation, Abteilungskultur, Krankheitsstand etc.
Probleme	Wo machen sich derzeit Schwächen, Defizite, Verbesserungsbedarf im Teilprozess bemerkbar?

Abb. 5: Beurteilungskriterien im prozessorientierten Benchmarking

Feedback bzw. eine Evaluierung der Maßnahmen stattfinden soll (Schritt 5). Verbinden die Teilnehmer mit dem Benchmarking auch den Wunsch nach einem „kontinuierlichen Messen“, wären in diesem Arbeitsschritt auch jene Kennzahlen festzulegen, mit denen zukünftig der Erfolg von Maßnahmen in dem ausgewählten Benchmarking-Objekt gemessen werden soll.

Die Entwicklung von Maßnahmen zur Prozessverbesserung kann in einem Benchmarking-Projekt effizienter und effektiver als in einem internen Reorganisationsprojekt erfolgen, da zunächst von „lokalen“ Abstimmungserfordernissen abstrahiert werden kann. Zudem können von anderen entwickelte und bereits umgesetzte Maßnahmen in der eigenen Einrichtung anspornen und helfen, schneller und weitreichender Qualitätsverbesserungen umzusetzen. Unbestritten ist, dass der Austausch in der Benchmarking-Gruppe auch die Möglichkeit eines „Pretests“ (zumindest auf der Ebene eines „Planspiels“) für die Einführung geplanter Maßnahmen bietet. Mit einer Benchmarking-Gruppe ist zugleich ein Verfahren etabliert, mit dem eine Evaluation von Maßnahmen im Zeitlauf durch eine Quasi-Kontrollgruppe zur Verfügung steht.

### 3.3 Beurteilung von Verfahren

#### 3.3.1 Kennzahlenorientiertes Benchmarking

Das Verfahren besteht im Kern aus einem umfassenden Input - Output - Datenvergleich, mit dem Ziel, „zahlenmäßige“ Auffälligkeiten im Vergleich festzustellen. Diese Auffälligkeiten dienen zur Auswahl jener Prozesse, die näher untersucht und durch zu ergreifende Maßnahmen optimiert werden sollen.

Als Stärken dieses Verfahrens lassen sich herausstellen:

- Das Verfahren ermöglicht einen strukturierten Überblick der Personalressourcen in der Hochschulverwaltung. Die Vergleichbarkeit mit anderen Hochschulen wird durch eine Strukturierung nach Produktbereichen ermöglicht, die von der ortsspezifischen Organisationsstruktur abstrahieren. Der Überblick kann sowohl in Stellen (VZÄ) als auch in Kosten<sup>18</sup> erfolgen.
- Das Verfahren ermöglicht unter der Zielsetzung „Effizienz“ eine Selektion von Prozessen auf der Basis von quantitativen Auffälligkeiten („Kennzahlen“).
- Das Verfahren könnte bei genügend großer Zahl an teilnehmenden Hochschulen die Basis von Schlüssel- und Kennzahlen für ein kontinuierliches „Messen“ der Dienstleistungen der Hochschulverwaltung bilden.

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- u. 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>

Abb. 6: Struktur der Hochschulverwaltung nach Bereichen (Modellbeispiel)

<sup>18</sup> Es handelt sich hier um eine sehr grobe Kostenübersicht. So wurden mit Ausnahme des Bereichs Bau- und Gebäudemanagement die anderen Verwaltungsbereiche die Stellen mit einem Durchschnittskostensatz bewertet. Im Gebäudemanagement wurden neben den Personalkosten auch die Fremdleistungs-, Material- und Verbrauchs- (z. B. Energie)kosten berücksichtigt.

Als Schwächen bzw. Defizite des Verfahrens sind zu nennen:

- Das Verfahren stellt „Zahlen“ in den Mittelpunkt des Vergleichs. Es besteht die Gefahr der Monetarisierung und Zahlenfixiertheit bei der Analyse von Leistungsprozessen und des Verzichts auf eine notwendige Nachbereitung mit qualitativen, prozesshaften und kontextbezogenen Informationen.
- Das Verfahren erzwingt nicht die Notwendigkeit des gemeinsamen Erfahrungsaustausches mit anderen Hochschulen; Teilnehmer (insbesondere Entscheidungsträger) können sich vor allem bei „durchschnittlichen Werten“ mit einer Datenaufbereitung des Dritten (HIS) begnügen. Benchmarking hat hier nur eine Legitimationsfunktion für „aktives Tun“.
- Die Rolle von HIS als Aufbereiter impliziert auf Seiten der Hochschulen eine höhere Erwartung an den „externen Berater“, was bei den Beteiligten selbst zu einer „Konsumentenhaltung“ führen und die notwendige Eigenaktivität bei der Dateninterpretation beeinflussen kann.
- Das Verfahren beinhaltet einige methodische Defizite, für die bisher aus erhebungspragmatischen Gründen noch keine geeignete Lösung gefunden wurde: Hierzu zählen vor allem die erforderliche Erhebung von dezentralem Personalaufwand für Verwaltungsprozesse, die in einer Hochschule zwischen zentraler und Fachbereichs-/Fakultätsverwaltung aufgeteilt sind oder die notwendige Berücksichtigung „nichtabgeschlossener“ Prozesse/Leistungsketten bei der Erfassung der Basiszahlen.

*Beispiel: Ein Aufwand in der Forschungsverwaltung entsteht nicht nur bei der Vorbereitung letztlich „bewilligter Forschungsprojekte“ (als Basiszahl im Benchmarking herangezogen), sondern auch für die administrative Begleitung von Forschungsanträgen, die zwar zur Bewilligung bei einem Drittmittelgeber eingereicht werden, denen aber abschlägig beschieden wurde.*

### 3.3.2 Prozessorientiertes Benchmarking

Das Verfahren ist prozessorientiert. Die Prozesse werden in ihrer Struktur und ihren Rahmenbedingungen beschrieben, und unter Heranziehung prozessbezogener Input - Output - Daten wird ein Vergleich und eine Beurteilung vorgenommen.

Als Stärken dieses Verfahrens lassen sich herausstellen:

- Das Verfahren kann sich gezielt auf Schlüsselprozesse beschränken, wenn geeignete und konsensuale Auswahlkriterien, z. B. hoher Ressourcenaufwand, Modernisierungserfordernis, Bearbeitungsdefizite vorliegen.
- Im Vergleich zu kennzahlenorientierten Benchmarkingverfahren liefert eine an Schlüsselprozessen orientierte Vorgehensweise unmittelbar Anhaltspunkte, wie Änderungen und Verbesserungen zu realisieren wären. Hintergrund ist, dass hier das „Wie“ durch den kooperativen, aber systematischen Erfahrungsaustausch als Explikation zu so genanntem narrativen Wissens eingebracht werden kann. Durch die Erfahrungsberichte aus dem Teilnehmerkreis selbst ist es „authentisch“ und zeigt zudem die tatsächliche Realisierbarkeit von Konzepten auf. Das Verfahren kann als Bestandteil des hochschulischen Wissensmanagements genutzt werden, da es insbesondere die Fähigkeiten zur Reflexion beim Führungspersonal schult.
- Das prozessorientierte Benchmarking berücksichtigt die „Arbeitsorganisation“ und die „Arbeitsverfahren“ als wichtigen Innovationsfaktor. Es überwindet damit eine zentrale Leerstelle in der einseitigen Fokussierung von Managementkonzepten auf Fragen der „Neuen Steuerung“ bzw. „finanzieller Ressourcen“. Nicht nur im Hochschulbereich, sondern in der gesamten Diskussion um das „Neue Steuerungsmodell“ ist die Mikroebene der Arbeitsorganisation weitgehend ausgeblendet. Dies ist bedauerlich, da sich hier die Schnittstelle zwischen Steuerungs- und Produktionsregime öffentlicher Leistungen befindet<sup>19</sup>. Die implizite Annahme, eine Veränderung von Steuerung würde auch automatisch die Produktion der Leistung verändern, hat sich – wie empirische Studien aus dem Kommunalbereich belegen – als Trugschluss erwiesen. Erst die Befassung mit der „Produktion“ ermöglicht das Aufzeigen von Ressourceneinsparungspotenzial im Kontext der (weiterhin) zu erbringenden bzw. angeforderten Leistungen. Dieser Befund deckt sich im Übrigen auch mit der Erkenntnis moderner Managementkonzepte aus der Industrie, die operative Ebene als betrieblichen Inno-

<sup>19</sup> Brüggemeier, M.; Röber, M.: Stand und Entwicklungsperspektive der Arbeitsorganisation im öffentlichen Dienst – auf dem Weg zu einem neuen Produktionsregime? In: Koch, R.; Conradi, P. (Hrsg.): New Public Service. Öffentlicher Dienst als Motor der Staats- und Verwaltungsmodernisierung. Wiesbaden 2003, 9f.



vationsfaktor (wieder) stärker einzubeziehen<sup>20</sup>.

- Der externe Berater bleibt im Hintergrund und nimmt in erster Linie die Rolle eines Moderators wahr. Das Verfahren selbst kann nur in einem gemeinsamen Erfahrungsaustausch praktiziert werden, in welchem sich die Teilnehmer auch aktiv einbringen müssen.

Als Schwächen, Defizite und Probleme des Verfahrens sind zu nennen:

- Die Chance der gezielten Auswahl eines (!) Prozesses ist auch gleichzeitig seine Schwäche. Zum einen bedarf es eines geeigneten Auswahlverfahrens mit Konsensfindung, zum anderen kann die Adäquatheit und „Richtigkeit“ der Auswahl erst nach Abschluss eines Prozessbenchmarkings beurteilt werden.

*Beispiel: Die Abwicklung der Reisekosten wird als Prozess ausgewählt. Im Benchmarking stellt sich heraus, dass unter den Teilnehmern das Verfahren relativ ähnlich abgewickelt wird, der eingesetzte Ressourcenaufwand relativ gering ist und auch mögliche Veränderungen weder im Ablauf noch bei den Ressourcen ein hohes Einsparungspotenzial besitzt.*

- Die qualitative Ausrichtung des Verfahrens beinhaltet die Gefahr, sich von einer systematischen Vorgehensweise lösen zu wollen und in einen nur lockeren Erfahrungsaustausch einzutreten, dessen Ergebnisse dann für die Beteiligten unverbindlich und folgenlos bleiben.
- Das prozessorientierte Benchmarking ist für die Beteiligten aufwändig. Die gruppenorientierte Vorgehensweise kann nur erfolgreich gelingen, wenn einige Anforderungen an die Kompetenz der beteiligten Personen, an die Einhaltung von Spielregeln und die Kunst der Moderation („Gruppendynamik“) erfüllt sind (s. auch Beitrag von Bauer/Müller in dieser HIS Kurzinformation).

#### 4 Fazit

<sup>20</sup> Hammer, M.: Das Unternehmen tiefgreifend verändern, in: Harvard Business Manager Juli 2004, S. 77ff; Lenk, K.: Notwendige Revisionen des Geschäftsprozessdenkens, in: Wimmer, M.A. (Hrsg.): Impulse für e-Government: Internationale Entwicklungen, Organisation, Recht, Technik, Best Practice. Wien 2002

Mit einem Verwaltungsbenchmarking erhalten die Hochschulen die Chance, untereinander Leistungsunterschiede festzustellen, die als Anstoß zur Veränderung interner Organisations-, Ablauf- und Personalstrukturen genutzt werden können.<sup>21</sup>

Die Nutzung des Spielraums zwischen Chancen und Grenzen im Benchmarking lässt sich optimieren, wenn bestimmte Voraussetzungen („Spielregeln“) beachtet werden und eine systematische Vorgehensweise im Verfahren dominiert.

Die Leistungsfähigkeit eines solchen Benchmarkings nimmt zu, wenn eine „Monetarisierung“ und reine „Zahlenorientierung“ im Vergleich vermieden wird und möglichst umfassend qualitative Parameter in Form von Strukturen, Prozessen und „gelebter Arbeitsorganisation“ mit einfließen.

Außerdem unterstreichen neuere Ergebnisse zur Innovationsforschung, dies mag paradox anmuten, dass ausgerechnet mimetisches Verhalten im Sinne eines „Kopierens“ von andernorts praktizierten und als erfolgreich wahrgenommenen Strukturen und Verfahren zu Innovationen in der eigenen Organisation führt.<sup>22</sup>

Begründet werden kann dies damit, dass auch das Kopieren, um überhaupt funktionieren zu können, immer einen aktiven Transfer in eine andere Struktur und (auch) Kultur leiten muss. Es entsteht somit immer etwas Neues, sozusagen „Imitation plus“.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Es sei an dieser Stelle noch einmal auf die umfassenden Erfahrungen im kommunalen Bereich hingewiesen, die in ihren Evaluierungen Chancen und Grenzen des Benchmarkings verdeutlichen können. Für den interessierten Leser sei auf folgende Literatur hingewiesen: Sammelband Kuhlmann, S./Bogumil, J./Wollmann, H. (Hg.): Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung. Wiesbaden 2004; Schuster, F.: Der interkommunale Leistungsvergleich als Wettbewerbssurrogat. Berlin 2003; vgl. Beiträge von S. Kuhlmann, zitiert in Fn. 3.

<sup>22</sup> Krücken, G.: Hochschulen im Wettbewerb – eine organisationstheoretische Perspektive, in: Böttcher, W./ Terhardt, E. (Hg.): Organisationstheorie in pädagogischen Feldern. Wiesbaden 2004, S. 297f. (auch als Download: [http://www.whomes.uni-bielefeld.de/kruecken/importe/hochschulen\\_wettbewerb2004.pdf](http://www.whomes.uni-bielefeld.de/kruecken/importe/hochschulen_wettbewerb2004.pdf))

<sup>23</sup> Kühl, S.: Innovation trotz Imitation. Wie verändern sich Organisationsleitbilder? In: Industrielle Beziehungen 2/2002, S. 157ff.



## Benchmarking im Personalwesen

### 1 Produktionsbereiche und Aufgaben im Personalwesen

Im Mittelpunkt des Personalwesens der öffentlichen Verwaltung steht traditionell die Personalverwaltung. Sie umfasst die administrativen, routinemäßigen Aufgaben des Personalwesens und ist wesentlich durch die Umsetzung der Ziele „Recht- und Ordnungsmäßigkeit“, strukturiert. Übliche Tätigkeitsfelder sind folgende:

- Anlage und Führung von Personalakten
- Tätigkeiten bei der Einstellung und Einführung neuer MitarbeiterInnen sowie beim Ausscheiden von MitarbeiterInnen
- Bearbeitung von Arbeits-, Urlaubs- und Fehlzeiten der MitarbeiterInnen
- Personaldatenverwaltung
- Entgeltabrechnung
- Sozialverwaltung
- Personalstatistik

Die empirisch in den Hochschulen vorfindbaren Organisationsstrukturen und Aufgabenverortungen haben HIS jedoch veranlasst, bei seiner Strukturierung des Verwaltungsbereichs „Personalwesen“ über obigen engen Bereich der Personalverwaltung (im Weiteren gefasst als „Personalsachbearbeitung“) hinauszugehen, sondern diesen vielmehr in folgende sieben Produktbereiche zu gliedern.

- Produktübergreifende Aufgaben

Hierzu zählen intern wahrzunehmende Aufgaben einer Abteilung bzw. eines Dezernats „Personal“ wie Strategische Planung, Grundsatzfragen, Qualitätssicherung, Geschäftsprozessoptimierung, Erstellung von Zielvereinbarungen, Steuerung der Geschäftsverteilung, Budgetverantwortung, Mitarbeiterjahresgespräche, Außenvertretung, Koordination mit Instituten und Fachbereichen, Teilnahme an Besprechungen und Tagungen, Gremienarbeit, Unterstützung der Hochschulleitung bei Personalgesprächen, Sekretariatsfunktionen.

- Personalentwicklung

Hierzu zählen u. a. die Einführung neuer MitarbeiterInnen/Lehrende(r), Personalplanung, Begleitung von Einzelmaßnahmen (z. B. Umsetzungen, Personalauswahlverfahren), Beteiligung an Vorstellungsgesprächen, Organisation der hochschulinternen Fort- und Weiterbildung.

- Personalwirtschaft

Hierzu zählt vor allem die Befassung mit dem Stellenplan, der Stellenbewertung und der Stellenfreigabe; Personalkostenkalkulation und Personalkostenkontrolle, der Personalmittelplanung und –mittelbewirtschaftung.

- Personalsachbearbeitung

Hierunter fallen alle Aufgaben, die eine Beratung und Unterstützung der MitarbeiterInnen (Hochschullehrer, wissenschaftliches Personal, nichtwissenschaftliches Personal, Gastdozenten, Lehrbeauftragte, studentische Hilfskräfte) in tariflichen, betrieblichen und personenbezogenen Angelegenheiten, insbesondere eine notwendige administrative Vorgangsbearbeitung, nach sich ziehen („von der Bewerbung über die Versetzung und Beförderung, bis hin zur Freisetzung oder Pensionierung“). Als hochschulspezifische Aufgaben gelten Fragen zu Berufungsverfahren, Besoldungsdienstalter, Ein- und Höhergruppierung, Lehrdeputaten, Nebentätigkeit, Disziplinarmaßnahmen, Altersteilzeit, Praxis- bzw. Forschungssemester.

- Abrechnungsverfahren/Bezügestelle

Hierzu zählt in Abgrenzung von den Aufgaben der Personalsachbearbeitung und als eigenständiger Produktbereich die Wahrnehmung von Aufgaben einer internen bzw. der Kontakt zu einer externen Bezügestelle, einschließlich der getrennten Befassung mit familienstandsbezogenen Leistungen.

- Sonstige Standardaufgaben der Personalverwaltung

Zu den sonstigen hochschulischen Standardaufgaben zählt HIS u. a. die DV-Betreuung der Personalverwaltungssoftware einschließlich Datentransfer mit externen Stellen sowie Internetbetreuung im Personalwesen, die hochschulinterne Umsetzung einer sich ständig ändernden Rechtslage, Personalstatistik, Beteiligungsrechte (Personalrat, Gleichstellungs-, Schwerbehindertenbeauftragte), Wider-

spruchs- und Prozessangelegenheiten, Job-Ticket, Dienstaussweise, Dienstreisen, Umzugskosten, Trennungsschädigung.

- Standortspezifische Aufgaben der Personalverwaltung

Von den sonstigen Aufgaben hat HIS jene Aufgaben getrennt, die nur ortsspezifisch anfallen und bei hochschulübergreifenden Vergleichen des Personalwesens herausgerechnet werden müssen. Dies sind u. a. Beihilfen, Lohn- und Gehaltsarchiv, hochschuldidaktisches Zentrum, Weiterbildung für Externe; Ausbildungsbetreuung von Lehrlingen/Praktikanten.

## 2 Rahmenbedingungen und Besonderheiten

Für den Bereich Personalwesen in Hochschulen hat HIS bei den bisherigen Benchmarkings folgende Rahmenbedingungen als übergreifende Einflussfaktoren ermittelt:

- Hochschulexterne Rahmenbedingungen: Politische und rechtliche Vorgaben

Die umfassenden arbeits- und tarifrechtlichen Vorgaben von Bund und Ländern (u. a. Beamten-, Tarif-, Sozialversicherungs-, Kindergeld-, Reisekosten-, Umzugskosten-, Nebentätigkeitsrecht) sowie diesbezügliche spezielle Erlasse prägen die administrative Bearbeitung in der Personalverwaltung. Die Umsetzung dieser Vorgaben ist maßgeblich von der jeweiligen Organisations-, Rechts- und Konfliktkultur der Hochschule abhängig, die sich im Personalwesen auch durch die besondere Bedeutung von Beteiligungsrechten (Personalrat, Gleichstellungs-, Schwerbehindertenbeauftragte) konkretisiert.

- Hochschulinterne Rahmenbedingungen: Beschäftigungs- und Arbeitsstrukturen

Aus den Beschäftigungs- und Arbeitsstrukturen von Forschung und Lehre in den Hochschulen resultieren Aufgaben, die in der übrigen öffentlichen Verwaltung kaum oder gar nicht bekannt sind. Zu nennen sind in erster Linie spezifische Beschäftigungs- und Dienstverhältnisse (Hochschullehrer, Lehrbeauftragte, Gastdozenten, studentische Hilfskräfte usw.), die sowohl bei der Personalrekrutierung (z. B. Berufungsverfahren bei Hochschullehrern) oder auch bei der Personalbetreuung (z. B. W-Besoldung) aufwändige und besondere

administrative Bearbeitungsprozeduren und -kenntnisse erfordern. Zu nennen ist auch die Befristung als mittlerweile Regelbeschäftigung des wissenschaftlichen Personals, insbesondere bei Drittmittelfinanzierung. Diese ziehen nicht nur einen hohen Verwaltungsaufwand, sondern auch personalrechtliche Sonderkenntnisse nach sich (z. B. konsistente Arbeitsverträge auf der Basis unterschiedlicher Finanzierungsquellen).

- Hochschulinterne Rahmenbedingungen: Organisationsstruktur des Personalwesens

Von Bedeutung im Benchmarking ist auch die jeweilige interne Struktur des Personalwesens.

Zu unterscheiden ist, ob eine Organisationseinheit „Personal“ neben der Personalsachbearbeitung weitere eigenständige Untergliederungen besitzt. In Frage kommen die Personalwirtschaft, die in einigen Hochschulen allerdings in der Haushaltsverwaltung verortet ist, sowie die Personalentwicklung, der unterschiedliche Teilaufgaben, insbesondere die interne Fort- und Weiterbildung zugeordnet sein können. Schließlich können auch ortsspezifische Besonderheiten eine spezifische Aufbauorganisation erfordern, wenn z. B. die Aufgabe einer Bezügestelle durch die Hochschule selbst wahrgenommen wird oder aber der Bearbeitung personalpolitischer Grundsatzfragen durch organisatorische Ausdifferenzierung eine besondere Bedeutung beigemessen wird.

Die Personalsachbearbeitung wiederum als Kern des Personalwesens einer Hochschule kann je nach Qualifikationsstruktur des Personals strukturiert sein nach Statusgruppen (Arbeiter/Angestellte, Beamte), nach zu betreuenden Organisationseinheiten (Fakultäten, Institute) oder nach Personen (alphabetisch).

Insgesamt bedingt die Aufgabenstellung des Personalwesens zwangsläufig eine Vielzahl von Kontakten nicht nur innerhalb der Hochschulverwaltung, sondern auch zu fast allen anderen Einrichtungen der Universität (z. B. Fakultäten, Institute) wie auch zu externen Stellen (z. B. Landesbesoldungsamt, Agentur für Arbeit, Ausländerbehörde). Die meisten Personalentscheidungen erfordern formale und faktische Abstimmungen mit betroffenen Einrichtungen, Gremien und zu beteiligenden Gruppen.

### 3 Benchmarking mit Kennzahlen

#### 3.1 Verfahren

Für ein kennzahlenorientiertes Benchmarking im Personalwesen werden, wie in den anderen Verwaltungsbereichen auch, der Personalaufwand (s. Kap. 3.2.1) und ausgewählte Leistungszahlen (s. Kap. 3.2.2) von den Hochschulen ermittelt, aus denen von HIS Kennzahlen (s. Kap. 3.2.3) gebildet werden. Auch für den Bereich Personalwesen steht dabei die Effizienz als Ziel des Benchmarkings im Mittelpunkt (s. allgemein auch den Beitrag von F. Stratmann in dieser HIS-Kurzinformation).

Das HIS-Erhebungskonzept sieht für den Verwaltungsbereich „Personal“ die sieben in Kap. 1 bereits genannten Produktbereiche (PB) vor.

Ein besonderer Fokus der Betrachtung richtet sich auf den PB *Personalsachbearbeitung*, da dieser im allgemeinen umfangreiche Personalressourcen erfordert und das einbezogene Aufgabenspektrum von allen Hochschulen gleichermaßen und damit vergleichbar wahrgenommen wird. Um unterschiedlichen Fragestellungen und spezifischen Verfahrensabläufen in den Hochschulen auch im kennzahlenorientierten Benchmarking entsprechen zu können, bietet HIS für diesen Bereich zwei Betrachtungsweisen an:

##### a) Strukturierung nach (Teil)aufgaben

Die Personalsachbearbeitung wird nach den Teilaufgaben Einstellungen/Verlängerungen, arbeitszeit- u. vergütungswirksame Änderungen, arbeitsvertragsrelevante Änderungen, Beendigung von Arbeits- und Dienstverhältnissen, Angelegenheiten stud. Hilfskräfte und sonstiger Personalsachbearbeitung untergliedert. Eine Differenzierung nach Statusgruppen bzw. Vertragsarten entfällt.

##### b) Strukturierung nach Statusgruppen

Die Personalsachbearbeitung wird nach Statusgruppen bzw. Vertragsarten untergliedert, im Einzelnen nach Beamten (Lehrende, Verwaltung), unbefristeten bzw. befristeten Tarifbeschäftigten, Drittmittelbeschäftigten, Lehrbeauftragten, Gastprofessoren, wiss. Hilfskräften, Auszubildenden/ Praktikanten sowie studentische Hilfskräften. Eine Differenzierung nach Teilaufgaben entfällt.

Für die Bildung von Kennzahlen ist neben den Personalaufwendungen als Input die Ermittlung von Leistungszahlen als Output wesentlich. HIS hat seinem Konzept für den Bereich „Personal“ als globale Outputzahl die Anzahl der Beschäftigten zugrunde gelegt, die sich aus den Hochschullehrern, dem wissenschaftlichen und dem nichtwissenschaftlichen hauptamtlichen Personal sowie den wissenschaftlichen Hilfskräften zusammengesetzt. Bei der Schwerpunktsetzung nach Variante b) liegt als Output auch die Beschäftigtenzahl nach Statusgruppen bzw. Vertragsarten (befristet, unbefristet) vor. Damit können aus den Input- und Outputparametern drei Typen von Kennzahlen gebildet werden (s. Kap. 3.2.3):

- Ausstattungskennzahlen
- Bearbeitungsfallzahlen
- Häufigkeitskennzahlen

#### 3.2 Ergebnisse

##### 3.2.1 Analyse der Personalstruktur

Das Benchmarking ermöglicht einen Vergleich des absoluten und des relativen Personalaufwands, hochschulbezogen und summarisch nach Produktbereichen (s. Kap. 1) sowie in zusätzlicher Differenzierung nach Teilaufgaben für den PB Personalsachbearbeitung.

Sinnvollerweise wird zusätzlich zwischen jenen Produktbereichen differenziert, die in allen Hochschulen vorzufinden sind (= Personalverwaltung-1 in Abb. 1) und jenen, die aufgrund landes- (= Bezügestelle) bzw. ortsspezifischer Besonderheiten nicht in allen Hochschulen anzutreffen sind (= Personalverwaltung-2 in Abb. 1).

Nach den bisherigen HIS-Ergebnissen kann festgehalten werden, dass der PB Personalsachbearbeitung den größten Anteil, insbesondere im Vergleich zu den PB Personalentwicklung und Personalwirtschaft ausmacht. Die Gewichtung relativiert sich allerdings, wenn eine Hochschule (s. HS 2 in Abb. 1) die Aufgaben einer Bezügestelle wahrnimmt.

Der Aufwand für die „Sonstigen Standardaufgaben der Personalverwaltung“ resultiert zu meist aus der DV-Betreuung für die Software im Personalwesen und die Abwicklung der Reisekosten (letztere hat HIS dem Personalwesen zugerechnet, obwohl in einigen Hochschulen in der Haushaltsverwaltung angesiedelt). Beispiele für „Ortsspezifische Sonderaufgaben“ sind in Kap. 1 erwähnt.

Produktbereiche	HS 1		HS2	
	Ges.	in %	Ges.	in %
Produktübergreifende Aufgaben	4,0	12,7	5,0	14,7
PB Personalentwicklung	2,0	6,3	1,0	2,9
PB Personalwirtschaft	2,0	6,3	1,0	2,9
PB Personalsachbearbeitung	18,0	57,1	11,0	32,4
Sonstige Standardaufgaben in der Personalverwaltung	2,5	7,9	5,0	14,7
<b>SUMME Personalverwaltung-1</b>	<b>28,5</b>	<b>90,5</b>	<b>23,0</b>	<b>67,6</b>
PB Bezügestelle/familienstandsbez. Leistungen			10,0	29,4
Ortsspezifische Sonderaufgaben der Personalverwaltung	3,0	9,5	1,0	2,9
<b>SUMME Personalverwaltung-2</b>	<b>31,5</b>	<b>100,0</b>	<b>34,0</b>	<b>100,0</b>

Abb. 1: Personalaufwand im Personalwesen nach Produktbereichen (Modellbeispiel)

### 3.2.2 Analyse der Leistungszahlen

Die Leistungszahlen von Hochschulen im Personalwesen lassen sich ebenfalls vergleichen.

Basisjahr: XXXX	HS1	HS 2
Einstellungen+ Verlängerungen (Anzahl der Verträge)	1.000	1.500
Beendigungen von Arbeitsverhältnissen (Anzahl)	600	400
Beschäftigte (Stand: xx.xx.xxxx)	3.000	3.100
Einstellungen+ Verlängerungen von stud. Hilfskräften (Anzahl der Verträge)	2.000	3.000
Studentische Hilfskräfte (Stand: xx.xx.xxxx)	1.000	1.000

Abb. 2: Basiszahlen aus dem Personalwesen (Modellbeispiel)

Neben einer Übersicht zu Größenunterschieden, zu Fallzahlen (Einstellungen/Verlängerungen, Beendigungen) sowie zu Strukturzahlen (Beschäftigte) lassen sich aus Abb. 2 auch Informationen zur Rolle der Befristung von Personal in Hochschulen ziehen. So ist im o. g. Abbildungsbeispiel die Vertragsdauer in der „HS 2“ sowohl bei den Beschäftigten wie auch bei den studentischen Hilfskräften erheblich kürzer als in der „HS 1“.

### 3.2.3 Analyse der Kennzahlen

#### **Ausstattung des Bereichs Personalwesen**

Kennzahlen zur Ausstattung des Personalwesens - *gemessen als Beschäftigte zu Personalaufwand* (s. Zeilen 1 bis 3 in Abb. 3) - werden im HIS-Benchmarking in zwei Ausprägungen gebildet.

In der Fokussierung auf das „Personalwesen insgesamt“ wird der Aufwand der gesamten Personalverwaltung in Bezug gesetzt zu den Beschäftigten (s. Zeile 1 in Abb. 3). Die Kennzahl fällt geringer aus, wenn produktübergreifende Aufgaben, Bezügestelle bzw. Abrechnungsverfahren sowie ortsspezifische Aufgaben der Personalverwaltung einen hohen Anteil ausmachen.

In der Fokussierung auf die „Personalsachbearbeitung“ wird der diesbezügliche Personalaufwand in unterschiedlichem Umfang in Bezug zu den Beschäftigten gesetzt (s. Zeilen 2 und 3 in Abb. 3). Von Interesse ist die Kennzahl in Zeile 3, da diese die hochschulspezifischen Sachbearbeitungsaufgaben (studentische Hilfskräfte, Lehraufträge usw.) ausblendet und damit annähernd vergleichbar wird mit Kennzahlen, die Rechnungshöfe für die Öffentliche Verwaltungen verwenden (z. B. 400-500 Beschäftigte pro MitarbeiterIn in der Personalverwaltung). Nach den Erfahrungen von HIS liegen vor allem die größeren Hochschulen deutlich über diesen Werten (s. Bsp. HS 2 in Abb. 3).

#### **Personalaufwand je Bearbeitungsfall**

Kennzahlen zum Personalaufwand je Bearbeitungsfall - *gemessen als Anzahl der Bearbeitungsfälle im Verhältnis zum jeweiligen produktbezogenen Aufwand in VZÄ* (s. Zeilen 4 – 6 in Abb. 3) - können bei Vorhandensein von Fallzahlen zu Teilaufgaben wie Einstellungen, Beendigungen, Abwicklung von Angelegenheiten studentischer Hilfskräfte sowie Dienstreisen gebildet werden. Nach den HIS-Erfahrungen ist die Bandbreite relativ groß (s. Zeilen 4 – 6 in Abb. 3) und bedarf zur Beurteilung einer weitergehenden Kenntnis der Verfahrensabläufe.

Basisjahr: XXXX	HS1	HS2
Beschäftigte zu VZÄ Personalverwaltung (ohne Bezügestelle und ortsspezifische Aufgaben)	105	135
Beschäftigte zu VZÄ Personalsachbearbeitung	167	282
Beschäftigte zu VZÄ Personalsachbearbeitung (ohne VZÄ für Angelegenheiten stud. Hilfskräfte sowie hochschulspezifische Aufgaben)	261	477
Basiszahl Einstellungen + Verlängerungen (Personal) zu diesbezügl. Personalaufwand (in VZÄ)	250	500
Basiszahl Beendigungen (Personal) zu diesbezügl. Personalaufwand (in VZÄ)	400	800
Basiszahl Einstellungen + Verlängerungen (stud. Hilfskräfte) zu diesbezügl. Personalaufwand (in VZÄ)	1.000	2.000
Basiszahl Einstellungen + Verlängerungen (Personal) je 100 Beschäftigte	33	48
Basiszahl Einstellungen + Verlängerungen (stud. Hilfskräfte) je 100 stud. Hilfskräfte	200	300

Abb. 3: Kennzahlen für das Personalwesen

### Relative Häufigkeit der Produkte

Kennzahlen zur relativen Häufigkeit der Produkte - *gemessen als Anzahl der Bearbeitungsfälle im Verhältnis zu je 100 Beschäftigte (s. Zeilen 7 und 8 in Abb. 3)* - drücken die relative Häufigkeit eines Produkts aus. Exemplarisch sei die Kennzahl für Einstellungen/Verlängerungen auf 100 Beschäftigte (s. Zeile 7 in Abb. 3) herausgestellt. Sie liegt in einem Korridor von 33 und 48, was letztlich den Grad der Fluktuation abbildet. Im Vergleich zur sonstigen öffentlichen Verwaltung wie auch zu Industriebetrieben ist diese sehr hoch. Sie resultiert aus der zunehmenden Befristung von Beschäftigungsverhältnissen in Hochschulen.

### 3.3 Schlussfolgerungen - kennzahlenorientiertes Benchmarking

Fasst man die Ergebnisse des kennzahlenorientierten Benchmarkings zusammen, lassen sich folgende übergreifende Aussagen zum Erkenntnisgewinn treffen:

- Mit der Analyse des Personalaufwands nach Produktbereichen sind für das Personalwesen in den Hochschulen die Schwerpunkte des eingesetzten Personals ermittelbar.
- Die Analyse zeigt auch auf, ob der Aufwand im Vergleich zu anderen Hochschulen auf der Wahrnehmung von ortsspezifischen Sonderaufgaben beruht.
- Unterschiede in den Kennzahlen bei spezifischen Produkten der Personalsachbearbeitung oder auch der Abwicklung von Dienstreisen geben wertvolle Anhaltspunkte für eine vertiefende Betrachtung der

zugrunde liegenden Prozesse, da sie vermutlich auf unterschiedlichen Verfahrensabläufen, insbesondere Prüfroutinen, und dem Einsatz von IT (z. B. Dokumentenmanagement) beruhen.

## 4 Benchmarking ausgewählter Prozesse

### 4.1 Auswahl der Prozesse

Wie in anderen Produktbereichen auch, kann im Personalwesen erst ein Benchmarking von Prozessen Erkenntnisse über reale Verbesserungsmöglichkeiten liefern; Kennzahlen allein stoßen hier an Grenzen, weil eine Abbildung von Prozessen in Zahlen nur hoch verdichtet möglich ist.

Eine Auswahl der zu untersuchenden Prozesse muss auf die wichtigsten, d. h. sensibelsten, kosten- bzw. arbeitsintensivsten oder häufigsten Prozesse fokussiert werden, da eine vollständige Betrachtung aller im Personalwesen vorkommenden Prozesse i. d. R. viel zu aufwändig ist. Auswahlkriterien könnten – unabhängig von einem etwaigen vorherigen kennzahlenorientierten Benchmarking – sein:

- Bedeutung für die Kernprozesse
- Häufigkeit der Durchführung
- Hoher Ressourcenbedarf
- Aktueller Optimierungsbedarf
- Standardprozess, daher gut vergleichbar

### 4.2 Beschreibung und Visualisierung der ausgewählten Prozesse

Entsprechend den von den Benchmarking-Partnern getroffenen Festlegungen werden die ausgewählten Prozesse von den Hochschulen in Workshops beschrieben und gemeinsam visualisiert.

Abb. 4 zeigt den Auszug einer einfachen Visualisierung des Teilprozesses „Einstellung von wissenschaftlichen MitarbeiterInnen“. Die Visualisierungen vermitteln plausibel Unterschiede bzw. Ähnlichkeiten im Ablauf und bei den beteiligten Schnittstellen. Das Verfahren gestaltet sich aber durchaus aufwändig, da in mehreren Schleifen formale Angleichungen (Nomenklatur und Detaillierungsgrad) zwischen den jeweiligen Hochschulen aber auch zwischen den Prozessen einer Hochschule (insbesondere Einstellung und Verlängerung) vorgenommen werden müssen.

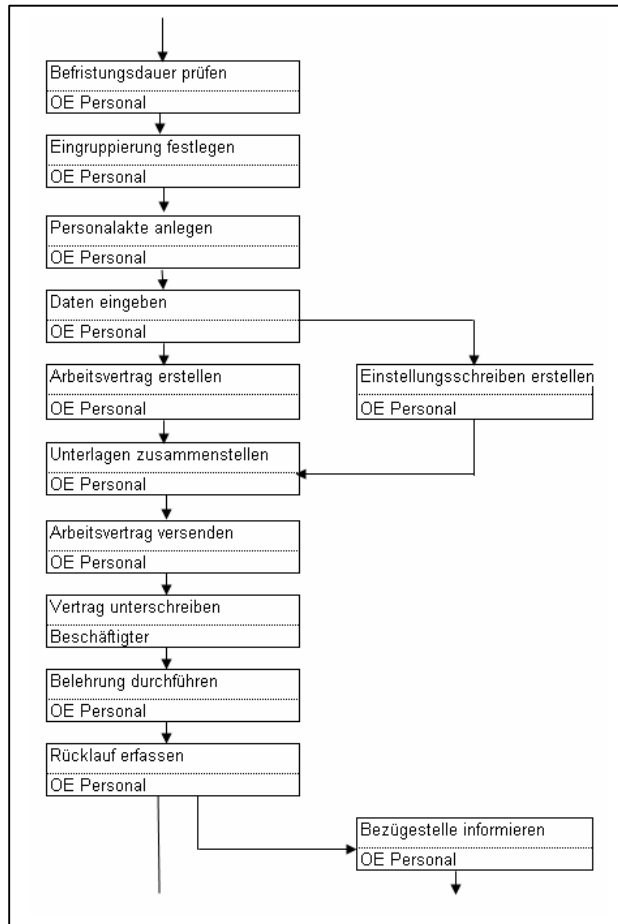


Abb. 4: Prozessvisualisierung (Auszug) „Einstellung von wissenschaftl. MitarbeiterInnen“

In Anbetracht knapper Zeitressourcen wurde in den HIS-Benchmarkings zum Personalwesen zumeist auf eine weitergehende Vertiefung im Sinne einer Geschäftsprozess- bzw. Verwaltungsvorgangsanalyse (mit Fragestellungen wie z. B. „Wie wird im Einzelnen verfahren, wenn ein Antrag unvollständig ist und Unterlagen nachgefordert werden müssen?“) verzichtet. Die Visualisierungen wurden vielmehr vorrangig genutzt, um Tätigkeiten zu „Modulen“ bzw. „Teilprozesse“ zusammenzufassen bzw. jeden Prozess in eindeutig abgrenzbare und vergleichbare Teilprozesse gliedern zu können.

Diese Module wurden dann zur Grundlage einer vergleichenden qualitativen und quantitativen Bewertung herangezogen.

Für den hier ausgewählten Prozess „Einstellung und Verlängerung von wissenschaftlichen MitarbeiterInnen“ wurden acht Teilmodule - sozusagen als Arbeitsinhalte gebildet

- Vorabberaterung
- Antragsprüfung/  
Stellenreservierung
- Bewerbungsverfahren
- Einstellungsprüfung
- Arbeitsplatzbewertung
- Mitbestimmungsverfahren (PR)
- Einstellungsverfahren
- Abschlussarbeiten

Die einzelnen Arbeitsschritte der Visualisierung können dann, wie in Abb. 5 gezeigt, den Teilmodulen zugeordnet werden.

Kriterien	Beispiele
Vorabberaterung	Beratung durchführen
Antragsprüfung und Stellenreservierung	Stellenfreigabeantrag erforderlich; Finanzierung aus Haushaltsmitteln prüfen; Stellereservieren; 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, bei Befristung, Drittmittelfinanzierung prüfen;
Arbeitsplatzbewertung	Tätigkeitsbeschreibung prüfen; Eingruppierung festlegen
Mitbestimmungsverfahren	Personalrat, Frauenbeauftragte, ggf. Vertretung der Schwerbehinderten 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)

Abb. 5: Zuordnung von Arbeitsschritten zu Modulen/Teilprozessen (Auszug)

### 4.3 Prozessbewertung (Verbindung von Schlüsselprozess und Ressourcen)

Eine fundierte Bewertung der Prozesse im Sinne eines Benchmarkings kann sich auf eine Visualisierung allein nicht beschränken, sondern bedarf der Beziehung weiterer Bewertungskriterien. Für das Personalwesen orientiert sich HIS an folgendem Tableau (s. *allgemein auch den Beitrag von F. Stratmann in dieser HIS-Kurzinformation*).



### Qualitative, beschreibende Parameter

- Rahmenbedingungen
- Prozesscharakteristika
- Schnittstellen
- Arbeitsmittel
- Qualifikation der Beschäftigten
- Ergebnisqualität
- Weiche Faktoren
- Probleme

### Quantitative Parameter

- Ressourcen (eingesetzte Personalressourcen nach Teilprozessen auf Basis einer Aufwandsschätzung in VZÄ)
- Bearbeitungsfälle

Für den hier ausgewählten Prozess „Einstellung (und Verlängerung) von wissenschaftlichen MitarbeiterInnen“ kann eine Prozessbewertung zu folgenden Ergebnissen kommen:

**Rahmenbedingungen:** Der Prozess ist durch eine Vielzahl gesetzlicher Regelungen fixiert. Neben bundeseinheitlichen Regelungen (u. a. BAT, Hochschulrahmengesetz und SGB IX) gelten länderspezifische Regelungen zum Hochschul-, Haushalts- und/oder Gleichstellungsrecht. Besondere Bedeutung erhalten landesrechtliche Rahmensetzungen bezüglich etwaiger Beteiligungsrechte des Personalrats. Neben rechtlichen Vorgaben sind hochschulinterne Vorgaben und Beschlüsse einschlägig, die sich z. B. in Form von Stellenbesetzungsperren, Stellenbewirtschaftungsregeln manifestieren.

**Prozesscharakteristika:** Der Prozess kann als Mischung von komplexer Einzelfallbearbeitung und Routinearbeiten, die mit und ohne „Kundenkontakt“ stattfinden, beschrieben werden. Die Bewertung als überwiegend Routine-tätigkeit hängt nach Meinung von HIS davon ab, ob der Prozess im hohen Maße standardisiert ist.

**Schnittstellen:** Die für den Prozess relevanten Schnittstellen sind abhängig von der jeweiligen verwaltungsinternen Abstimmungsnotwendigkeit (Personal- und Stellenwirtschaft), von der hochschulinternen Zuständigkeitsverteilung zwischen Lehrstühlen, Instituten, Fakultäten/Fachbereichen, der Wahrnehmung von Beteiligungsrechten (Personalrat, Gleichstellungs-/Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung sowie der Kontaktierung von externen Behörden/Stellen (z. B. Ausländerbehörde, Agentur für Arbeit, Bezügestelle).

**Qualifikation der Beschäftigten:** Die Bearbeitung erfolgt i. d. R. durch MitarbeiterInnen des gehobenen Dienstes.

**Arbeitsmittel:** Als Arbeitsmittel kommen neben üblichen Kommunikationsmitteln wie Telefon und Email, Formulare und Checklisten zum Einsatz. Verstärkt werden Formulare über das Intranet in der Hochschule zur Verfügung gestellt. Als bekannte eingesetzte Personalverwaltungssoftware können HISSVA und SAP-HR genannt werden.

**Ergebnisqualität:** Kundenbefragungen zum Personalwesen sind in den Hochschulen relativ selten.

**Weiche Faktoren (Beispiele):** Aktensuche bei Altfällen, ständig wandelnde Anforderungen durch Rechtsänderungen, aufwändige Beteiligungsverfahren, hohe Arbeitsspitzen am Semester- bzw. Quartalsbeginn sind Faktoren, die qualitativ den Prozess beeinflussen und die Ursache von ortsspezifischen Problemen sein können.

**Ressourcen/Bearbeitungsfälle:** Für den hier ausgewählten Prozess werden die Anzahl der Einstellungen und Verlängerungen (als Bearbeitungsfälle) in Bezug zum prozessbezogenen Personalaufwand gesetzt. Ein Modellbeispiel von zwei Hochschulen in Abb. 6 kann typische Unterschiede verdeutlichen.

Die Ergebnisse in Abb. 6 lassen sich wie folgt – wenn auch z. T. nur vermutend – interpretieren:

- Ein umfassendes „Beteiligungsverfahren“ führt zu Mehrbedarf in der Personalverwaltung, nicht nur im unmittelbaren Teilprozess "Mitbestimmungsverfahren" selbst, sondern auch in vorgelagerten Prozessen (z. B. Einstellungsantragsprüfung).
- Serviceleistungen der Personalverwaltung, (z. B. im Teilprozess „Bewerbungsverfahren“ führen zu Aufwand, dem sich andere Hochschulen (s. Beispiel HS 2 in Abb. 6) durch Dezentralisierung vollständig entledigt haben.
- Im Teilprozess „Einstellungsverfahren“ kann die Verwendung eines IT-gestützten Dokumentenmanagements zu Ressourceneinsparungen führen.
- Zusätzliche Prüfroutinen (z. B. Antragsprüfung, Stellenreservierung) führen zu Mehraufwand, der im Rahmen dezentraler Budgetverantwortlichkeit entbehrlich erscheint.

- Die Vorabberaterung der dezentralen Organisationseinheiten durch die Personalverwaltung ist ein nicht unbedeutender Faktor. Er lässt sich wegen seiner proaktiven Komponente nicht „benchmarken“. Mit zunehmender Dezentralisierung und komplizierter werdendem Arbeits- und Tarifrecht wird diese Aufgabe nicht nur hinsichtlich der quantitativen, sondern auch der qualitativen Anforderungen zunehmen.
- Die Kennzahlen in Abb. 6 sind ausschließlich „produktivitätsorientiert“. Andere Ziele wären als äquivalent einzubeziehen. So können die Beteiligungsverfahren (Mitbestimmung) unter der Zielsetzung „Befriedigungsfunktion“ oder „Beteiligungsorientierung der MitarbeiterInnen“ als positive Qualitätsparameter herausgestellt werden.

Einstellung/Verlängerung eines/r wiss. Mitarbeiters/in Teilprozesse	HS 1			HS 2		
	in VZÄ	in %	Kennzahl (1)	in VZÄ	in %	Kennzahl (1)
1	2	3	4	5	6	7
Vorabberaterung	0,35	11,7	0,03	0,20	10,8	0,02
Antragsprüfung Stellenreservierung	0,20	6,7	0,02			
Bewerbungsverfahren	0,20	6,7	0,02			
Einstellungsantragsprüfung	0,50	16,7	0,05	0,20	10,8	0,02
Arbeitsplatzbewertung	0,05	1,7	0,00	0,10	5,4	0,01
Beteiligungsverfahren (PR)	0,60	20,0	0,05			
Einstellungs-, Verlängerungsverfahren	1,00	33,3	0,09	1,15	62,2	0,10
Abschlussarbeiten	0,10	3,3	0,01	0,20	10,8	0,02
<b>SUMME</b>	<b>3,00</b>	<b>100,0</b>	<b>0,27</b>	<b>1,85</b>	<b>100,0</b>	<b>0,17</b>

Abb. 6: Ressourcenaufwand nach Teilprozessen für „Einstellung (+ Verlängerung) von wissenschaftl. MitarbeiterInnen“

#### 4.4 Schlussfolgerungen - prozessorientiertes Benchmarking

Die Ergebnisse eines prozessorientierten Benchmarkings sind aus der Sicht von HIS für das Personalwesen als Teil der „klassischen“

Hochschulverwaltung vielversprechend und zeigen, dass eine Optimierung durch den Vergleich von Arbeitsprozessen Sinn macht. Nur hierdurch wird deutlich, dass trotz vermeintlicher Standardaufgaben (z. B. Einstellung von wiss. MitarbeiterInnen) unterschiedliche externe Rahmenbedingungen, unterschiedliche Aufgabenverteilungen zwischen zentralen und dezentralen Organisationseinheiten sowie eine unterschiedliche Strukturierung von Abläufen zwischen den Hochschulen bestehen können und diese sich dann auch auf den jeweils eingesetzten Ressourcenaufwand auswirken.

Deutlich wird aber auch, dass im weiteren Benchmarking an der Beseitigung einiger methodischer Defizite gearbeitet werden muss:

- Die Schätzung des Personalaufwands kann zu unterschiedlichen Ergebnissen führen, je nachdem ob Mitarbeiterkapazitäten als Summe der Vollzeitäquivalente auf Prozesse bzw. Teilprozesse verteilt oder aber der Aufwand jedes Teilprozesses „isoliert“ zeitlich geschätzt (z. B. 10 – 20 Minuten) und mit den Fallzahlen multipliziert wird.
- Die Berücksichtigung von dezentraler Leistungserbringung wurde bisher bei HIS im Personalwesen, weil sehr aufwändig, nicht berücksichtigt. Für einen Vergleich von zentraler und dezentraler Aufgabenwahrnehmung ist dieses aber erforderlich.
- Die ausgewählten Basiszahlen erfassen als Produkte nur „abgeschlossene“ Prozess- bzw. Leistungsketten, nicht aber abgebrochene bzw. im Ergebnis nicht erfolgreiche Prozesse, die auch personelle Kapazitäten binden (z. B. nicht erfolgreiches Einstellungsverfahren).

## Benchmarking im Bau- und Gebäudemanagement

### 1 Produktbereich und Aufgaben im Bau- und Gebäudemanagement

Für Benchmarking-Untersuchungen im Verwaltungsbereich Bau- und Gebäudemanagement orientiert sich HIS bei der Systematisierung und Abgrenzung der zu erfassenden gebäude- und technikbezogenen Aufgaben und Prozesse einer Hochschule am Konzept „Gebäudemanagement“, der DIN 32736, das mit seiner Grobstruktur Technisches, Infrastrukturelles und Kaufmännisches Gebäudemanagement einen anerkannten öffentlichen Standard erreicht hat.

Gleichwohl hat sich in den bisherigen empirischen Untersuchungen, die HIS zum Bau- und Gebäudemanagement in Hochschulen durchgeführt hat, gezeigt, dass eine unveränderte Übernahme der DIN 32736 als Bezugskonzept den spezifischen Gegebenheiten des Bau- und Gebäudemanagements in deutschen Hochschulen nicht gerecht wird.

Zur Strukturierung des Verwaltungsbereichs „Bau- und Gebäudemanagement“ und Gewährleistung einer Vergleichbarkeit werden die Produkte/Aufgaben von HIS daher folgenden Produktbereichen zugeordnet:

- Produktübergreifende Aufgaben
- Technisches Gebäudemanagement
- Infrastrukturelles Gebäudemanagement
- Kaufmännisches Gebäudemanagement
- Baumanagement
- Arbeits- und Umweltschutz

Die einzelnen Aufgabenbereiche für ein Benchmarking „Bau- und Gebäudemanagement“ sind in Abb. 1 tabellarisch aufgelistet.

Produkt- übergreifende Aufgaben	Kaufmännisches Gebäude- management (KGM)	Infrastrukturelles Gebäude- management (IGM)	Technisches Gebäude- management (TGM)	Bau- management	Arbeits- und Umweltschutz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitungs- funktionen</li> <li>• Sekretariats- aufgaben</li> <li>• Technische Dokumentation</li> <li>• Personal- management im GM</li> <li>• Beschwerde- management im GM</li> <li>• Ideen- management im GM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewirtschaftung von Haushaltsmitteln im GM</li> <li>• Liegenschafts- verwaltung</li> <li>• Controlling im GM</li> <li>• Mieten / Pachten, Gebühren</li> <li>• Vertrags- management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeine Gebäude-/ Haus- meisterdienste</li> <li>• Objektschutz</li> <li>• Gebäudereinigung/ Abfallentsorgung</li> <li>• Transport- und Bürodienste, Post- dienst</li> <li>• Dienste an Außenanlagen</li> <li>• Kopierwesen, Druckerei</li> <li>• Materialwirtschaft / Lager</li> <li>• Raumvergabe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlagen- management</li> <li>• Betrieb von <ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderanlagen</li> <li>- Elektrotechnik</li> <li>- Heizung, Klima, Lüftung</li> <li>- Sanitär etc.</li> </ul> </li> <li>• Gebäude- automation</li> <li>• Ver- und Entsorgung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strom</li> <li>- Fernwärme, Gas</li> <li>- Wasser</li> </ul> </li> <li>• IuK <ul style="list-style-type: none"> <li>- Telekommunikation</li> <li>- GM-bezogene EDV</li> </ul> </li> <li>• (Zentrale) Werkstätten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raum- und Bauplanung</li> <li>• Begleitung und Durchführung von Baumaß- nahmen</li> <li>• Bauunterhal- tung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeits- und umweltschutz- übergreifende Aufgaben</li> <li>• Arbeits- sicherheit</li> <li>• Umweltschutz</li> <li>• Betriebliche Gesundheits- förderung, Arbeits- medizinische Versorgung</li> </ul>

Abb. 3: Analyse der Kosten- und Ressourcenstruktur in Abhängigkeit von den Produktbereichen

## 2 Rahmenbedingungen und Besonderheiten

Für den Bereich Bau- und Gebäudemanagement sind bei Benchmarking-Untersuchungen die folgenden Rahmenbedingungen als wichtige Einflussfaktoren zu berücksichtigen:

- **Kostenbetrachtung**

Im Gegensatz zu den anderen beschriebenen Benchmarking-Bereichen werden im Bau- und Gebäudemanagement nicht nur der Personalaufwand, sondern sämtliche Kosten betrachtet. Dies ist notwendig, da die Gesamtkosten im Bau- und Gebäudemanagement in der Regel zu einem wesentlichen Teil Fremdleistungen sowie Material- und Verbrauchskosten (z. B. Energiekosten) enthalten. Ein unterschiedlicher Grad von Fremdvergaben (im Verhältnis zu Eigenleistungen) in den Hochschulen kann auf diese Weise berücksichtigt und vergleichend betrachtet werden.

- **Bauherrenfunktion**

Die Bautätigkeit ist an verschiedenen Hochschulen in der Regel unterschiedlich organisiert und ausgeprägt. Einige Hochschulen haben die Durchführung baulicher Maßnahmen über das staatliche Bauamt/Baumanagement abzuwickeln, anderen obliegen die Zuständigkeiten für „Kleine Neu- und Erweiterungsbauten“ und Bauunterhalt bis zu einer bestimmten Kostenhöhe selbst. Die Bauherrentätigkeit und Budgetverfügbarkeit über die „Bautitel“ führen im Benchmarking zu Abgrenzungsfragen von Personal und Kosten, insbesondere zwischen den Produktbereichen Anlagenmanagement und Baumanagement. Bewertungen einzelner Leistungen unterliegen deshalb der Gefahr einer gewissen Unschärfe bei der Aufgabentrennung.

- **Standörtliche Rahmenbedingungen**

Bei der Beurteilung von Personalaufwand und Bewirtschaftungskosten im Bau- und Gebäudemanagement sind die standörtlichen Gegebenheiten zu berücksichtigen. Eine auf mehrere Standorte verteilte Hochschule muss gegenüber einer Campus-Hochschule Fahrt- und Transportaufwand zwischen den Standorten bewältigen, eine Campus-Hochschule hat möglicherweise mehr Grün- und Verkehrsflächen zu bewirtschaften, bei einigen Standorten ist der Objektschutz aufwendiger als bei anderen.

- **Installationsgrad und technische Rahmenbedingungen**

Der Installationsgrad der Gebäude und die Anzahl und Intensität der betriebstechnischen Anlagen einer Hochschule, die häufig auch mit der Fächerausprägung (Natur- oder Geisteswissenschaften) zusammenhängen, sind ein wichtiger Faktor für den Aufwand und die Kosten insbesondere im Anlagenmanagement.

- **Bezugsgröße/Basiszahlen**

Um Hochschulen miteinander vergleichen zu können, ist deren unterschiedliche Größe (u. a. Flächenausstattung) zu beachten. Es muss eine Bezugsgröße gewählt werden, die diesem Sachverhalt Rechnung trägt. Die Kosten bzw. der Aufwand werden in HIS-Benchmarkings daher auf die Hauptnutzfläche (HNF) in m<sup>2</sup> bezogen, in der Detailbetrachtung in einzelnen Aufgabenbereichen können andere Bezugsgrößen zweckmäßig sein z. B. in der Telefonie. Bei sehr kleinen Hochschulen muss vor allem im Infrastrukturellen Gebäudemanagement berücksichtigt werden, dass die Bezugsgröße HNF nur noch bedingt anwendbar ist, wenn die Einheiten z. B. im Hausmeistereinsatz sehr klein werden.

- **Messung der Leistung**

Der durch Personal, Fremdleistungen sowie Material- und Verbrauchskosten verursachte und im Rahmen des Benchmarkings zu ermittelnde Aufwand ist wie in allen Verwaltungsbereichen auch im Bau- und Gebäudemanagement nur aussagefähig, wenn er einer bestimmten Leistung gegenüber gestellt wird.

Die Leistungsmessung gestaltet sich jedoch z. T. sehr schwierig. Ohne quantitativen Bezug zu den damit verbundenen Leistungen können die ermittelten und verglichenen Kosten jedoch dann wertvoll sein, wenn damit klare Zielvorstellungen verbunden werden (z. B. „wir wollen so günstig sein, wie Hochschule x“). Die Beteiligten müssen sich dabei allerdings vergegenwärtigen, dass die Kosten dann zwar gleich hoch sind, nicht aber möglicherweise die Leistungen.

### 3 Benchmarking mit Kennzahlen

#### 3.1 Verfahren der Aufwandsschätzung

Für ein kennzahlenorientiertes Benchmarking im Bau- und Gebäudemanagement wird wie in den anderen Verwaltungsbereichen zunächst eine Aufwandsschätzung durch die Hochschulen durchgeführt, (s. Beitrag Dr. F. Stratmann in diesem Heft).

Wichtige Besonderheit im Bau- und Gebäudemanagement ist, dass die Gesamtkosten erfasst werden, d. h. Personalkosten, Kosten für Fremdleistungen sowie Material- und Verbrauchskosten. Für die Erhebung der Personalkosten sind zwei Vorgehensweisen denkbar:

- Der Personalaufwand wird erfasst (z. B. 100 VZÄ) und dann mit Personaldurchschnittskosten (ein Durchschnittswert, z. B. je Produktbereich, für alle Hochschulen) multipliziert. Dies hat den Vorteil, dass ein Kostenvergleich unabhängig von stand-ortspezifischen Tarifstrukturen möglich ist.
- Die tatsächlichen Eingruppierungen (in Lohn-, Vergütungs- und Besoldungsgruppen) werden zugrunde gelegt und mit den tatsächlichen oder mit Durchschnittskosten bewertet. Damit können auch Besonderheiten, die sich z. B. aus unterschiedlichen Eingruppierungen für gleichartige Tätigkeiten an verschiedenen Hochschulen ergeben, ins Blickfeld der Untersuchung geraten.

Sinnvoll ist, beide Verfahren parallel anzuwenden, d. h. es werden der Personalaufwand und die tatsächlichen Personalkosten erhoben. Damit kann auch die spezielle Tarifstruktur einer Hochschule berücksichtigt werden.

#### 3.2 Analyse der Kosten- und Ressourcenstruktur

Zunächst sind die Kosten für das Bau- und Gebäudemanagement zu untersuchen. Dabei werden – wie in den anderen Verwaltungsbereichen auch – die Produktbereiche ermittelt, die innerhalb des Bau- und Gebäudemanagements die höchsten Kosten verursachen. Weiterhin werden die Struktur der Kosten und des Ressourceneinsatzes analysiert und die Verteilung der Kosten sowohl innerhalb der einzelnen Produktbereiche

als auch für das gesamte Bau- und Gebäudemanagement auf Personalkosten, Fremdvergabekosten und Verbrauchs-/Materialkosten incl. Gebühren betrachtet. Eine Auswertung der Kostenstruktur nach „Kostenkategorien“ wie Personal- oder Fremdleistungskosten etc. und nach Aufgabenbereichen kann wie mit fiktiven Daten in Abb. 2 und Abb. 3 dargestellt aussehen.

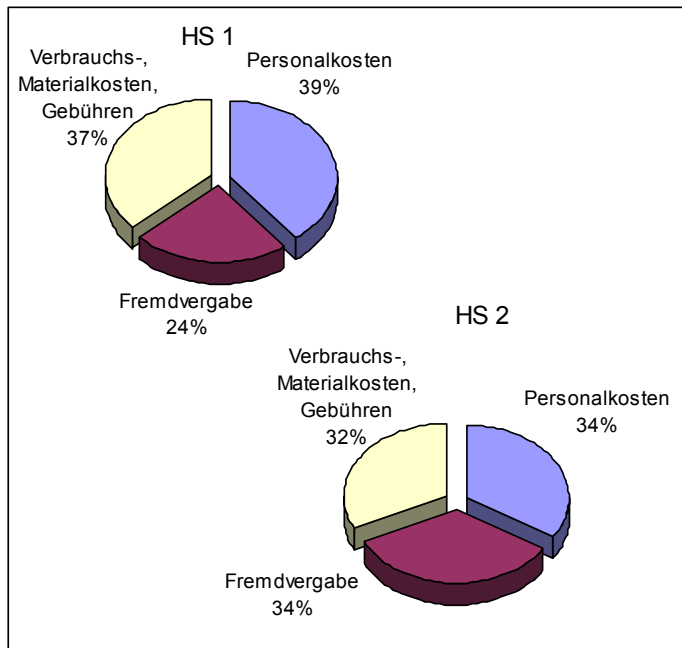


Abb. 2: Analyse der Kosten- und Ressourcenstruktur für die Gesamtkosten

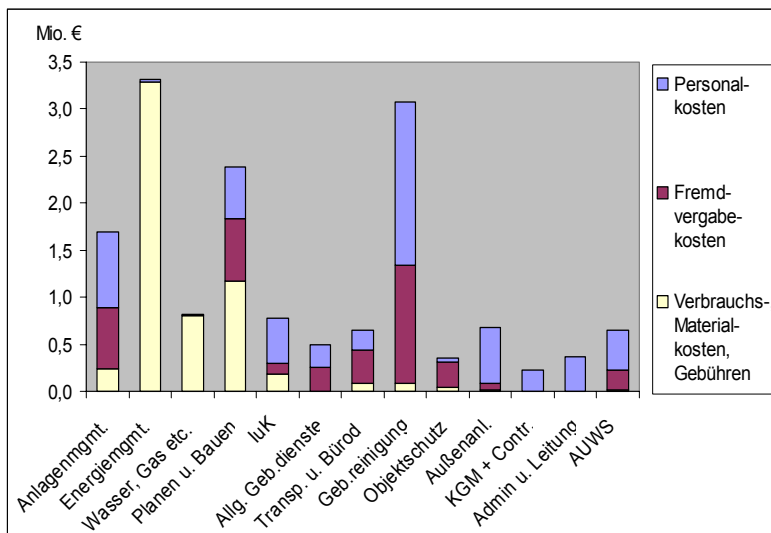


Abb. 3: Analyse der Kosten- und Ressourcenstruktur in Abhängigkeit von den Produktbereichen

Aus den Daten können für diese fiktive Hochschule HS 1 folgende Erkenntnisse gewonnen werden, die im Übrigen auch bei einer Einzelerhebung z. B. im Rahmen einer Organisationsuntersuchung wertvolle Hinweise auf die Kosten- und Ressourcenstruktur liefern:

- Der Anteil der Fremdvergabe ist insgesamt mit 24 % geringer als bei HS 2. Häufig wird von einer etwa gleichgewichtigen Verteilung von Personalkosten, Fremdvergabe-kosten und Verbrauchskosten ausgegangen, so dass die vorliegenden Zahlen darauf hindeuten, dass in relativ hohem Maße mit Eigenpersonal gearbeitet wird und möglicherweise mit vermehrter Fremdvergabe Einsparpotenziale realisierbar wären. Insbesondere die Zahlen zum Produktbereich Gebäudereinigung deuten hier auf Einsparpotenziale hin.
- Die höchsten Kosten fallen in den Produktbereichen Energiemanagement, Reinigung, Planen und Bauen sowie Anlagenmanagement an. Bei den Kosten für das Energiemanagement handelt es sich fast ausschließlich um Verbrauchskosten durch Strom- und Wärmebezug im Energiemanagement (heller Säulenabschnitt), während bei der Reinigung neben hohen Fremdleistungskosten (dunkler Säulenabschnitt) auch die höchsten Personalkosten (mittelgrauer Säulenabschnitt) anfallen (letzteres ist eher untypisch, da Reinigungsdienstleistungen in vielen Hochschulen zum überwiegenden Teil fremd vergeben sind). Planen und Bauen nehmen ebenfalls einen hohen Anteil ein – möglicherweise werden in größerem Umfang Planungsarbeiten in Eigenleistung durchgeführt sowie Bauaufträge vergeben, hier ist eine nähere Betrachtung notwendig.
- Relativ hohe Personalkosten fallen außerdem im Produktbereich Außenanlagen an, Fremdleistungen werden hier fast nicht vergeben.

### 3.3 Kennzahlenvergleich

Um weitergehende Aussagen zu treffen, ist es notwendig, aus den Daten der Aufwandsschätzung mit Hilfe der erhobenen Basiszahlen Kennzahlen zu bilden. Dabei dienen (wie in Kapitel 2 erläutert) für den Verwaltungsbereich Bau- und Gebäudemanagement vor allem die bewirtschafteten Flächen, d. h. die Hauptnutzfläche ( $m^2$  HNF) als entscheidende Basiszahl.

Jedoch können darüber hinaus für einen tiefergreifenden Vergleich von einzelnen Produkten weitere Basiswerte herangezogen werden, um daraus Kennzahlen für die erreichte Leistung zu bilden. Beispielsweise könnten für die Aufgabe „Fuhrpark“ folgende Basiszahlen sinnvoll sein:

- Anzahl Kfz
- Anzahl Kfz-Nutzer
- Km-Leistung pro Jahr

Diese Basiszahlen müssen für jeden Produktbereich durch die Benchmarking-Partner definiert werden, um daraus tiefer gehende Analysen einzelner Produkte abzuleiten. Dabei ist jedoch zu beachten, dass der Erhebungsaufwand mit steigender Vielfalt der Basiszahlen erheblich ansteigen kann.

In einigen Bereichen ist ein Vergleich aufgrund o. g. teilweise unterschiedlicher Rahmenbedingungen nicht möglich. Dies trifft vor allem für das Baumanagement zu, bei dem HIS daher auf eine vergleichende Betrachtung verzichtet (oder eine intensive Analyse unter Einschluss des Bauamts/staatlichen Baumanagements nahe legt). Inwieweit auch andere Produktbereiche unberücksichtigt bleiben sollten, muss im Einzelfall entschieden werden.

Im folgenden Beispiel (vgl. Abb. 4) wurden aufgrund hochschulspezifischer Besonderheiten auch die Produktbereiche Telekommunikation und EDV im Gebäudemanagement nicht in die Vergleichsbetrachtung einbezogen.

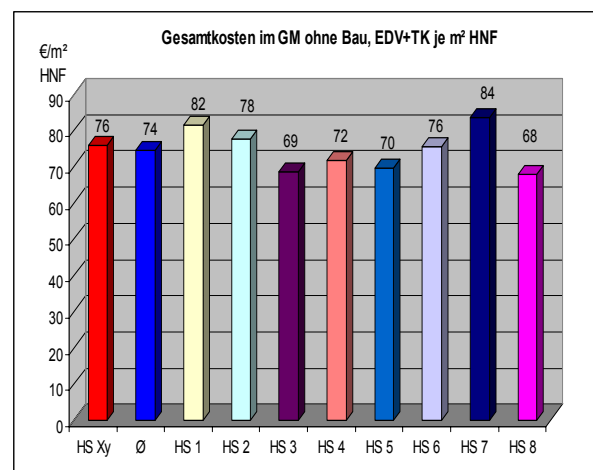


Abb. 4: Kennzahlenvergleich der Hochschule Xy mit Vergleichshochschulen und deren Durchschnittswert

Aus einem Vergleich der Gesamtkosten der Hochschule Xy mit denen anderer Hochschulen wie in Abb. 4 ergibt sich:

- Die Gesamtkosten im Gebäudemanagement ohne Baumanagement sowie TK- und EDV bezogen auf die Hauptnutzfläche liegt in Hochschule Xy mit 76 €/m<sup>2</sup> HNF etwas höher als der Durchschnitt der betrachteten Hochschulen (74 €/m<sup>2</sup> HNF).
- Es muss analysiert werden, ob kostenwirksame spezielle z. B. standörtliche oder technische Besonderheiten zu berücksichtigen sind. Wenn dies nicht der Fall ist, dürften an der Hochschule Xy Einsparpotenziale im Gebäudemanagement vorhanden sein (bei 2 €/m<sup>2</sup> HNF zum Durchschnitt und 100.000 m<sup>2</sup> HNF sind dies 200.000 € p. a., bei 8 €/m<sup>2</sup> HNF zum „Besten“ schon 800.000 € p. a.)
- Im Anlagenmanagement betragen die Kostenunterschiede zwischen HS 2 und HS 4 pro Jahr 7 €/m<sup>2</sup> HNF (bei 100.000 m<sup>2</sup> HNF in HS 4 sind dies 700.000 € p. a.).
- Hier sind im nächsten Schritt der Installationsgrad und die Ausstattung mit betriebstechnischen Anlagen zu hinterfragen. Sollte es sich bei HS 4 um eine sehr technische geprägte und bei HS 2 um eine eher geisteswissenschaftlich geprägte Hochschule handeln, würden die Unterschiede akzeptabler sein als bei zwei ähnlich gelagerten Gebäudeausstattungen. Ist dies nicht der Fall, könnten diese Kennzahlen wichtige Hinweise dafür geben, dass z. B. größere Einsparpotenziale bei HS 4 vorliegen oder in HS 2 das Anlagenmanagement zukünftig eher gestärkt werden sollte (wenn es z. B. Qualitätsprobleme gibt).
- Im Produktbereich Versorgung liegen in HS 1 und HS 2 die höchsten Kosten vor. Gründe könnten wiederum in den betriebstechnischen Anlagen, in schlechter Bau-

Die Kosten müssen aufgeschlüsselt werden, so dass vertiefende Aussagen aus einem Kennzahlenvergleich für ausgewählte Produktbereiche des Gebäudemanagements, wie er in Abb. 5 für vier Beispielhochschulen dargestellt ist, gewonnen werden können:

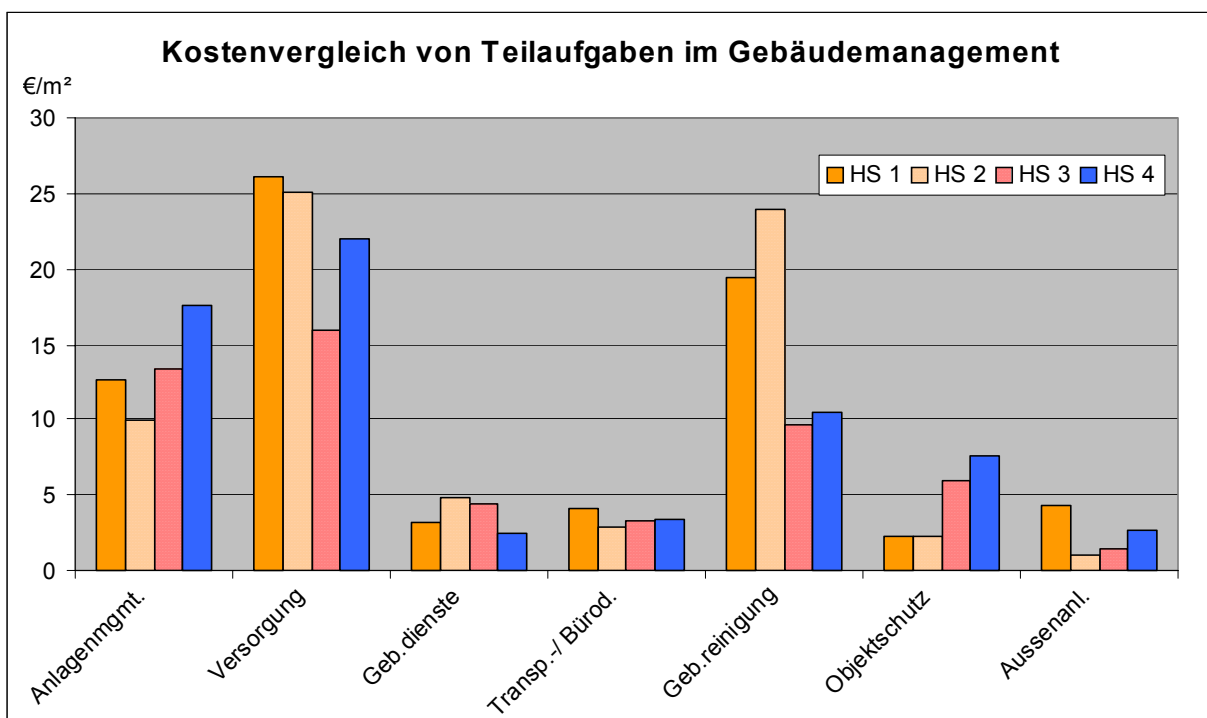


Abb. 5: Kennzahlenvergleich von vier Benchmarking-Partnern in ausgewählten Produktbereichen

- Die vier Hochschulen HS 1, HS 2, HS 3 und HS 4 unterscheiden sich deutlich in der Kostenhöhe verschiedener Produktbereiche wie auch in der Kostenverteilung zwischen den Produktbereichen (z. B. sind in HS 2 Versorgung und Gebäudereinigung etwa gleich teuer, in HS 4 kostet die Versorgung doppelt so viel wie die Gebäudereinigung).
- substanz mit höherem Wärmeverlust oder aber auch in ungünstigen Energielieferverträgen mit hohen Preisen liegen. Dies kann durch die Betrachtung der Verbrauchsmengen geklärt werden. HS 3 hatte in diesem Beispiel in den Jahren zuvor umfangreiche Anlagensanierungen durchgeführt und dadurch Energieeinsparungen in der Folgezeit erreicht.

- Auch wenn der Produktbereich Gebäudedienste insgesamt weit geringere Kosten aufweist als Anlagenmanagement oder Versorgung, sind die relativen Unterschiede doch wesentlich signifikanter, da HS 2 nahezu doppelt so hohe Kosten wie HS 4 aufweist. Hier wäre in jedem Fall ein Ansatzpunkt für vertiefende Diskussionen und eine weitergehende Analyse.
- Der Produktbereich Transport- und Bürodienste ist nahezu ausgeglichen. Hier lassen sich aus dem Vergleich der Kennzahlen wenige Rückschlüsse ziehen.
- Anders stellt sich die Situation im Produktbereich Reinigung dar. Hier weist der Kennzahlenvergleich eindeutig auf erhebliche Einsparpotenziale in den beiden Hochschulen HS 1 und HS 2 im Vergleich zu HS 3 und HS 4 hin.
- Im Produktbereich Objektschutz sind die Kosten in HS 3 und HS 4 beinahe dreimal so hoch wie in den anderen beiden Hochschulen. Standortspezifische Ursachen können hier z. B. in der Lage (Großstadt-Problemlage vs. Kleinstadtlage), in der Größe von bewachten Einheiten und den jeweils angestrebten Öffnungszeiten (24-Stunden-Öffnung oder lediglich Öffnungszeiten von z. B. 7:30 bis 20:00 Uhr) liegen. Es muss zunächst eine weitere Klärung erfolgen, bevor dann möglicherweise auf größere Einsparpotenziale in HS 3 und HS 4 geschlossen wird.
- Auch im Produktbereich Außenanlagen gibt es sehr große Kostenunterschiede. Hier können ebenfalls standortspezifische Ursachen, z. B. in der Größe und Lage der Außenanlagen, vorliegen, die kaum mit der Basiszahl Hauptnutzfläche zu erfassen sind. Auch hier muss zunächst eine weitere Klärung erfolgen, bevor dann möglicherweise auf größere Einsparpotenziale in HS 1 (und HS 4) geschlossen wird.

### 3.4 Schlussfolgerungen - kennzahlenorientiertes Benchmarking

Gerade wegen der hohen Komplexität der Daten im Bau- und Gebäudemanagement können auf Grundlage einer strukturierten produktbezogenen Analyse des Aufwandes bzw. der Kosten mit Hilfe eines Vergleichs darauf basierender Kennzahlen zwischen mehreren Benchmarking-Partnern bzw. zu anderen Vergleichshochschulen wertvolle Anhaltspunkte für die vertiefende Betrachtung der den Pro-

dukten zugrunde liegenden Prozesse gewonnen werden. Dies gilt vor allem dann, wenn sich die auf diese Art und Weise ermittelten Kosten- und Ressourcenstrukturen bzw. auch die den einzelnen Produktbereichen zugeordneten Kennzahlen von den Werten der anderen Benchmarking-Partner stark unterscheiden oder von den entsprechenden Daten der Vergleichshochschulen signifikant abweichen.

Schwierig oder fast unmöglich wird die weitere Analyse auf dieser Ebene dagegen, wenn mehrere Faktoren so interferieren, dass sich die einzelnen Effekte herausmitteln und insgesamt eher „unspektakuläre Informationen“ als Ergebnis liefern. So könnten gleich hohen Kennzahlen (z. B. HS 3 und 4 im Produktbereich Transport- und Bürodienste in Abb. 5) völlig unterschiedliche Verhältnisse und Prozesse zugrunde liegen. Zwei Extrembeispiele, bei denen sich die beiden aus völlig verschiedenen Situationen erhaltenen Kennzahlen jedoch nicht zwingend wesentlich unterscheiden müssen, könnten sein:

- Bei der Hochschule HS 3 handele es sich um sehr zerstreut liegende Liegenschaften (bedeutet bei Transport- und Botendiensten tendenziell höherer Aufwand). Diese werden mit einem effizient arbeitenden, aber auch nur Mindestqualität bietenden externen Postdienst versorgt und der Transport innerhalb der Gebäude wird von den Sekretariaten aus dem akademischen Bereich erledigt (bedeutet tendenziell geringerer Aufwand).
- Die Hochschule HS 4 ist eine Campushochschule (bedeutet tendenziell geringerer Aufwand). Ein interner Transportservice transportiert Post und Pakete zweimal täglich bis in die Büros. Kundennähe, absolute Zuverlässigkeit und bestmögliche Qualität sind die wichtigsten Ziele (bedeutet tendenziell höherer Aufwand).

An diesem Beispiel wird deutlich, dass die Aussagekraft der reinen Zahlen in so komplexen Produktbereichen wie dem Bau- und Gebäudemanagement, die zudem von einer Vielzahl von äußeren und internen Randbedingungen abhängen, beschränkt bleiben muss.

Dies gilt natürlich genauso, wenn eine Kennzahl zwar deutlich oberhalb oder unterhalb eines Mittelwertes oder des Wertes der Benchmarking-Partner liegt, sich in der weiteren Analyse aber herausstellt, dass die Ursachen hierfür keineswegs in unwirtschaftlicher oder effizienter Aufgabenwahrnehmung zu suchen sind, sondern besonders günstige oder ungünstige Rahmenbedingungen dafür ver-



antwortlich sind. Hier könnten dann weitere Basiszahlen herangezogen werden, um nähere Aussagen zu treffen. Aufgrund der Vielfältigkeit der möglichen Basiszahlen im Bau- und Gebäudemanagement ist hiermit jedoch die Gefahr verbunden, sich in Zahlen und Diskussionen endlos zu verlieren, ohne sich dem eigentlichen Ziel des Benchmarkings, aus der vergleichenden Betrachtung Optimierungspotenziale zu erkennen, weiter anzunähern.

Der anfangs genannte Nutzen, den die Zahlen und Daten für die weitere Diskussion bilden, und den sie auch schon aufgrund der oftmals sehr intensiven und häufig erstmaligen Beschäftigung mit den Problemstellungen bieten, wird durch diese Einschränkungen jedoch nicht geschmälert.

## 4 Benchmarking ausgewählter Prozesse

### 4.1 Auswahl der Prozesse

Wie in anderen Produktbereichen auch kann im Bau- und Gebäudemanagement das Benchmarking ausgewählter Prozesse weitere Erkenntnisse über Verbesserungsmöglichkeiten liefern, insbesondere wenn Kennzahlen an ihre Grenzen stoßen, weil eine Abbildung von Prozessen in Zahlen nicht möglich ist und Kennzahlen zwar ein Signal geben können, wo etwas verbesserungswürdig ist, nicht aber warum oder wie dies erfolgen kann.

Eine Auswahl der zu untersuchenden Prozesse muss auf die wichtigsten, d. h. sensibelsten, kosten- bzw. arbeitsintensivsten oder häufigsten Prozesse fokussiert werden, da eine vollständige Betrachtung aller im Bau- und Gebäudemanagement vorkommenden Prozesse i. d. R. viel zu aufwendig ist. Eine wertvolle Hilfe für die Auswahl der Prozesse bieten sicherlich die im vorherigen Abschnitt diskutierten Kosten- und Ressourcenstrukturen sowie besonders auffällige Kennzahlen aus dem kennzahlenorientierten Benchmarking-Verfahren. Weitere Auswahlkriterien können – unabhängig von einem etwaigen vorherigen kennzahlenorientierten Benchmarking – sein:

- Bedeutung für die Kernprozesse
- Häufigkeit der Durchführung
- Erforderlicher Ressourcenbedarf
- Vorhandener Optimierungsbedarf
- Wichtigkeit für den Kunden
- Störanfälligkeit (Reaktion bzw. Beeinflussbarkeit durch Änderungen der Rahmenbedingungen)

- Vergleichbarkeit der Prozesse zwischen den Hochschulen
- Sicherheitsaspekte

Sollen die ausgewählten Prozesse in einem Benchmarking zwischen mehreren Hochschulen verglichen werden, ist neben der einvernehmlich getroffenen Auswahl vor allem auch die einheitliche Festlegung der Prozessgrenzen erfolgsentscheidend. Da an verschiedenen Hochschulen oft ganz unterschiedliche Struktur- und Organisationseinheiten für bestimmte Teilschritte in die „gleichen“ Prozesse eingebunden sind, besteht an dieser Stelle bei den Benchmarking-Partnern nach Erfahrung von HIS generell ein sehr großer Diskussions- und Abstimmungsbedarf, der für den Erfolg des weiteren Projekts von höchster Bedeutung ist.

### 4.2 Beschreibung und Visualisierung der ausgewählten Prozesse

Entsprechend den von den Benchmarking-Partnern getroffenen Festlegungen werden die ausgewählten Prozesse von den Hochschulen in Workshops beschrieben und gemeinsam visualisiert mit dem Ziel einer vereinheitlichten Darstellung. Zur Unterstützung können dafür verschiedene IT-Grafikprogramme oder auch speziell für den Einsatz von Prozessdarstellungen und -analysen entwickelte Programme eingesetzt werden, um Arbeitsprozesse zu dokumentieren, zu veranschaulichen und zu analysieren. Mit Hilfe von Visualisierungstechniken (Pinnwand, Metaplankarten, IT-Programm) wird jede Aktivität aufgezeichnet und in einem Ablaufschema abgebildet.

Abb. 6 zeigt eine einfache Visualisierung des Teilprozesses Materialbeschaffung, der an drei Hochschulen im Rahmen des Schlüsselprozesses „Bearbeitung einer Störungsmeldung“ vergleichend untersucht wurde. Die Ablaufdarstellungen verdeutlichen bereits in diesem einfachen Beispiel die Komplexität dieses Teilprozesses sowie die unterschiedlichen Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und mit Teilschritten des Teilprozesses befassten Organisationseinheiten.

So werden in der (relativ kleinen) Hochschule HS1 die Materialanforderungen von Hausmeistern und Betriebshandwerkern direkt erfasst, von der Dezernatsleitung genehmigt und nach der Mittelfestlegung durch das Dezernat Haushalt (außerhalb des eigentlichen Gebäudemanagements) wiederum von den direkt Zuständigen beschafft. Im Gegensatz dazu ist das Gebäudemanagement an der größeren Hochschule HS3 wesentlich komplexer strukturiert,

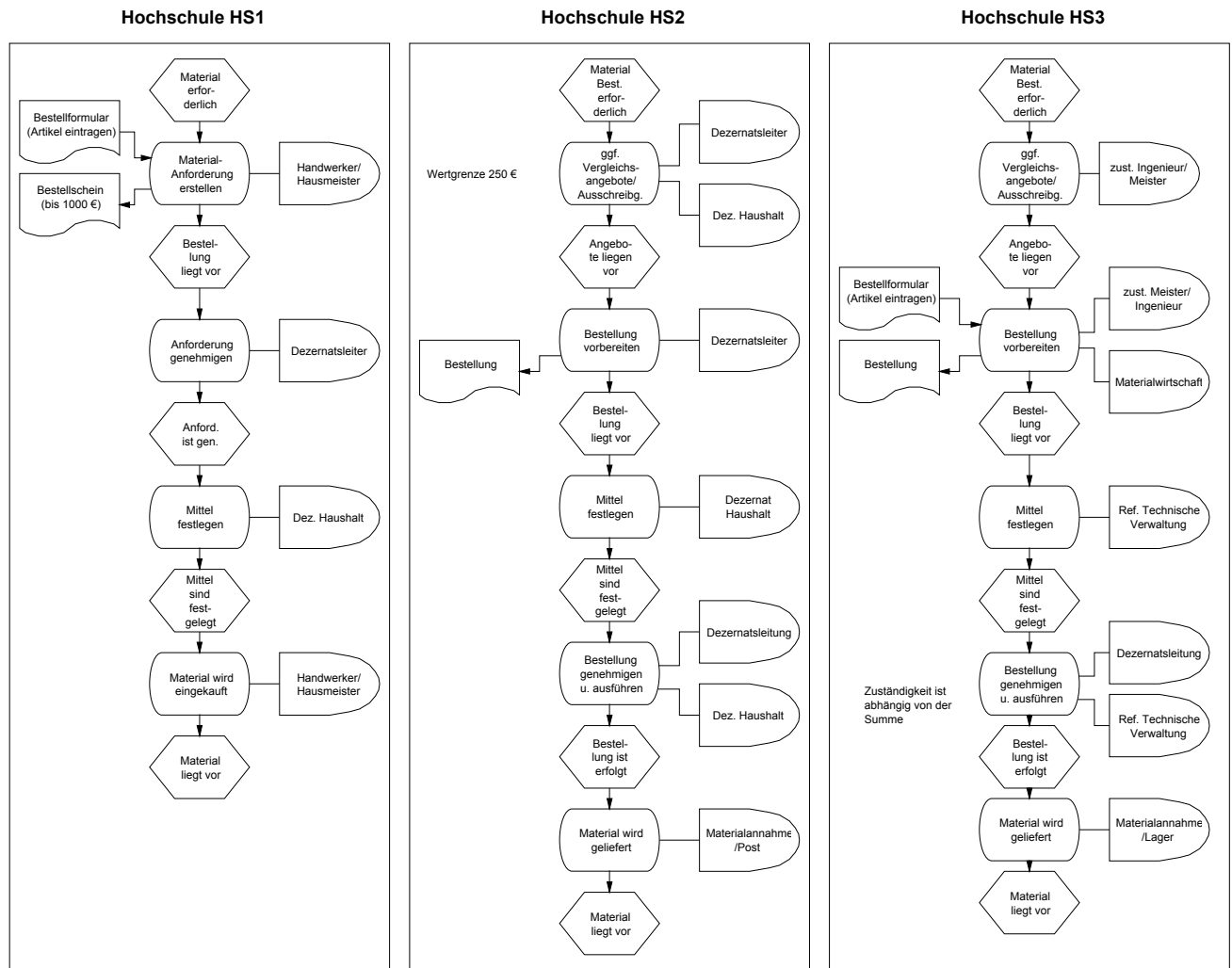


Abb. 6: Prozessdarstellung Beispiel 1 – Teilprozess Materialbeschaffung an drei Hochschulen

und damit werden auch mehr Teilschritte (z. B. Bestellformulare) und komplexere Entscheidungsverfahren mit mehr Beteiligten notwendig. Andererseits kann hier die Mittelfestlegung innerhalb des Dezernats Gebäudemanagement im Referat Technische Verwaltung erfolgen und eine Schnittstelle in einen anderen Verwaltungsbereich entfällt. Hochschule HS2 liegt sowohl von den Größenverhältnissen als auch in der Komplexität dieses Teilprozesses zwischen den beiden anderen untersuchten Beispielen.

Eine andere Darstellungsweise ist in Abb. 7 (mit einem anderen Beispiel) als Ausschnitt wiedergegeben. Hier sind die beteiligten Organisationseinheiten auf der Ordinate aufgeführt, die Abszisse dient als Zeitachse.

Die Komplexität der Annahme und Verarbeitung der Störmeldungen erschließt sich dabei auf den ersten Blick durch die Strukturierung der Darstellung nach Organisationseinheiten und durch die in diesem Fall mehrfache Darstellung der „Störmeldung“ und den zahlreichen parallelen Pfeilen, die die vielfachen Anschlussaktivitäten repräsentieren.

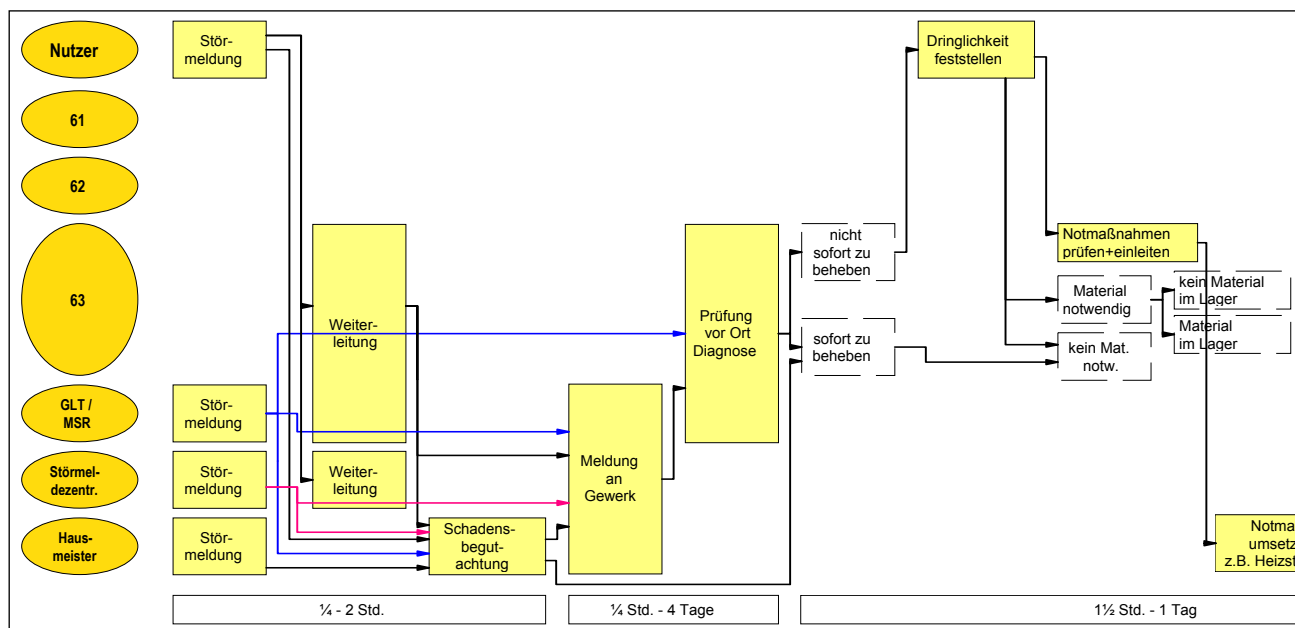


Abb. 7: Prozessdarstellung Beispiel 2 – Teilprozess Störmeldung an einer Hochschule (Ausschnitt)

### 4.3 Prozessbewertung (Verbindung von Schlüsselprozess und Ressourcen)

Die während der Erarbeitung der Prozessabläufe geführten Diskussionen, die gegenseitige Hinterfragung und die aus der vereinheitlichten Darstellung sichtbaren Unterschiede eröffnen den Benchmarking-Partnern im Regelfall bereits zahlreiche Möglichkeiten zur Optimierung der eigenen Prozesse und Teilschritte, z. B. wenn, wie in Abb. 7, eine Störmeldung über viele verschiedene Wege eingehen kann (durch Nutzer, GLT, Störmeldezentrale oder Hausmeister) und unter Umständen parallel, d. h. mehrfach über verschiedene Organisationseinheiten (Hausmeister, Störmeldezentrale, GLT), weiterverarbeitet wird.

Eine hohe Komplexität oder parallele, gleiche Aktivitäten lassen auf verbesserungswürdige Abläufe schließen. Dies sind mithin Kriterien für eine (qualitative) Beurteilung der Prozesse. Weitere Bewertungen können durch (die Korrelation mit den Ergebnissen von) Mitarbeiter- oder Kundenbefragungen gewonnen werden, z. B. „lange Laufzeiten“, „Handwerker kommen mehrfach für die selbe Störung“.

Ergänzend können für die Prozesse auch quantitative Daten ermittelt werden, um eine vergleichende Beurteilung anhand von Prozesskennzahlen zu ermöglichen, z. B. durch Prozessdauer (z. B. Dauer vom Eingang einer Störmeldung bis zur Behebung der Störung) oder Reaktionszeiten.

### 4.4 Schlussfolgerungen - prozessorientiertes Benchmarking

Wie in allen Verwaltungsbereichen ist das Verfahren des prozessorientierten Benchmarkings auch im Bau- und Gebäudemanagement wesentlich aufwändiger als ein reines kennzahlenorientiertes Benchmarking, da für die ausgewählten Prozesse alle Aktivitäten dargestellt werden müssen. Danach bietet es wichtige Einblicke in Verfahrensabläufe und dadurch Verbesserungsmöglichkeiten, die eine reine Zahlenanalyse nicht liefern kann.

## 5 Fazit

Die hier angeführten Beispiele zeigen als Ausschnitt der bisherigen Erfahrungen von HIS, dass Benchmarking im Bau- und Gebäudemanagement ein gut einsetzbares Instrument für vergleichende Betrachtungen und als Anstoß für Optimierungs- und Reorganisationsprozesse ist. Dabei sind die Erfahrungen mit der kennzahlenorientierten Aufwands- und Kostenschätzung bereits sehr vielfältig und dieses Instrument ist ohne größeren Aufwand unmittelbar einsetzbar. Die vergleichende Analyse von Prozessen und insbesondere deren qualitative Bewertung ist dagegen bisher nur selten durchgeführt worden, da hiermit auch ein vergleichsweise hoher Aufwand bei den Benchmarking-Partnern erforderlich ist. Da jedoch das kennzahlenorientierte Benchmarking bei der Beurteilung von Prozessen insofern Gren-

zen hat, als dass nicht alles mit Kennzahlen beschrieben werden kann, dürfte es sich lohnen, auch das Instrument des prozessorientierten Benchmarking so weiter zu entwickeln und zu standardisieren, dass es zukünftig leichter und mit weniger Aufwand einsetzbar ist.

## Benchmarking in der Studierendenverwaltung

### 1 Produktbereich und Aufgaben in der Studierendenverwaltung

Die Aufgaben im Rahmen der Studierendenverwaltung lassen sich grundsätzlich danach aufgliedern, welche Phase des Studiums bearbeitet wird. Als Phasen unterscheidet HIS den Hochschulzugang, den Studienverlauf und den Studienabschluss. Innerhalb dieser einzelnen Phasen werden Teilaufgaben unterschieden, die als Produkte bezeichnet werden. Die Abbildung 1 führt die einzelnen Produkte der Studierendenverwaltung, gegliedert nach Studienphasen auf:

		Studienphase		
		Hochschulzugang	Studienverlauf	Studienabschluss
Produkte	Bewerbung	Rückmeldung	Exmatrikulation	
	Zulassung	Beurlaubung		
	Einschreibung	Studiengangswechsel		
		Studienfachwechsel		

Abb. 1: Produkte der Studierendenverwaltung

Die Kernaufgaben der Studierendenverwaltung bestehen auf den ersten Blick aus der Abwicklung von Massenvorgängen wie Bewerbungen, Zulassungen, Einschreibungen, Rückmeldungen, Studiengang- und Fachwechsel, Beurlaubungen und Exmatrikulationen. Im Detail ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Zulassungsvoraussetzungen überprüft und deshalb beispielsweise zwischen BildungsinländerInnen und -ausländerInnen unterschieden werden muss, Bewerberdaten erfasst, ggf. nachgefordert, der Eingang von Beiträgen und Gebühren kontrolliert, Bescheide und Mahnungen versandt werden und, zunehmend schwieriger, Nachrückverfahren durchgeführt werden, die eine möglichst passgenaue Anzahl von Zulassungen und letztlich von Einschreibungen erreichen sollen.

Neben diesen Produkten der Studierendenverwaltung existiert noch eine Mehrzahl weiterer Aufgaben, von denen nur einige benannt werden sollen, um zu verdeutlichen, wie breit das Spektrum der Aufgaben der Studieren-

denverwaltung gefächert ist. So ist die explizite Betreuung von GasthörerInnen und Mehrfachimmatrikulierten zu berücksichtigen, die Erstellung bzw. Bearbeitung von Statistiken, Unfallmeldungen, Beglaubigungen, Amtshilfeersuchen, Bescheinigungen und Semestertickets. Außerdem zu benennen sind Career Service/Absolventenbetreuung, Unterstützung bzw. Zuarbeit in den Bereichen der Modularisierung, Akkreditierung und Evaluierung sowie der Kapazitätsplanung und -berechnung.

Vor dem Hintergrund der letztbenannten Beispiele wird bereits deutlich, dass die Zuordnung von Aufgaben innerhalb der einzelnen Hochschulen durchaus unterschiedlich sein kann und dementsprechend nicht zwingend davon auszugehen ist, dass sämtliche Aufgaben jeweils im Bereich der Studierendenverwaltung erfüllt werden, ebenso wenig wie die Aufzählung den Anspruch auf Vollständigkeit gewährleisten kann. Der (scheinbare) Unterschied löst sich erfahrungsgemäß auf, wenn man sich gedanklich von den Grenzen einzelner Abteilungen löst und den Blick für den Aufgabenbezug entwickelt.

### 2 Rahmenbedingungen und Besonderheiten

Für den Bereich der Studierendenverwaltung haben sich in den bisher durchgeführten Benchmarkingprojekten die folgenden Aspekte als zu berücksichtigende Rahmenbedingungen erwiesen:

- **Landesspezifische Bestimmungen**

Für den Bereich der Studierendenverwaltung sind in den einzelnen Bundesländern durchaus unterschiedliche Bestimmungen zu berücksichtigen, die wesentlichen Einfluss auf die Notwendigkeit und die Form einzelner Bearbeitungsschritte haben. So bestehen beispielsweise verschiedene Regelungen, in welcher Phase der Bearbeitung von Bewerbungen welche Daten der BewerberInnen erfasst werden dürfen. Ebenso bestehen, um nur ein weiteres Beispiel zu nennen, in den einzelnen Bundesländern unterschiedliche Regelungen in Bezug auf Studienlangzeitgebühren, woraus unmittelbar Konsequenzen für die Bearbeitung im Rahmen der Studierendenverwaltung entstehen können.

- **Art und Umfang von Zulassungsbeschränkungen**

Unterschiedliche Regelungen in Bezug auf die Zulassung von BewerberInnen können auf Landesebene, auf Hochschulebene und auch auf Studiengangs- bzw. Studienfachebene bestehen. Eine Beeinflussung der Bearbeitung innerhalb der Studierendenverwaltung ist in jedem dieser Fälle festzustellen. Im Einzelnen in die Betrachtung einzubeziehen sind entsprechend die bestehende landesbezogene Studienplatzvergabeordnung/Hochschulvergabeverordnung (HVVO), das Vorhandensein bzw. die Ausgestaltungen von Eignungsfeststellungsverfahren (EFV) und Hochschulwahlverfahren (HAV).

- **Art und Umfang der IT-Unterstützung**

Der Einsatz von HISSOS darf grundsätzlich als gegeben angenommen werden, derzeit verwenden 97% aller Hochschulen diese Software. In die Betrachtungen einbezogen wird neben den HIS-Modulen (SOS, ZUL, QIS) auch Software wie Textverarbeitungen und Tabellenkalkulationen und darin verwendete Funktionen, so etwa die Serienbrieffunktion.

- **Strukturen der Hochschulen**

Die Struktur der Hochschule, die sich z. B. durch das Studiengangsangebot bestimmt, kann als ein wesentlicher Einflussfaktor der Arbeit in der Studierendenverwaltung gelten. Diesbezüglich relevante Faktoren sind entsprechend:

- Anzahl der Studiengänge insgesamt,
- Anzahl der Studiengänge mit Auswahlverfahren,
- Anzahl der Studiengänge ohne Auswahlverfahren und mit/ohne Voranmeldeverfahren,
- Anzahl der ZVS-Studiengänge,
- Anzahl ordentlicher Studierender.
- Anzahl der BildungsausländerInnen,
- Umsetzungsgrad des Bologna-Prozesses

Der fundamentale Wandel der Studienstrukturen infolge der Bologna-Beschlüsse, die Einführung veränderter Abschlussstrukturen (Bachelor und Master) und die Einführung bzw. Entwicklung modularisierter Studienstrukturen

verändert den Kernaufgabenbereich der Studierendenverwaltung enorm.

- Form der Einschreibung (persönlich/schriftlich/schnelle) und der Entlastung von Bewerbungsunterlagen

- **Struktur der Studierendenverwaltung**

Der organisatorische Aufbau der Studierendenverwaltungen ist unterschiedlich. Neben dem Aspekt der Arbeitsaufteilung zwischen einzelnen Abteilungen innerhalb der Verwaltung und der Arbeitsaufteilung zwischen dem Bereich der Verwaltung und dem akademischen Bereich ist zu berücksichtigen, welche Strukturen innerhalb der Studierendenverwaltung selbst, also innerhalb des Immatrikulationsamtes bestehen. Der Einsatz von studentischen Hilfskräften für ausgewählte Tätigkeiten, zu deren Bewältigung nicht zwingend die Qualifikationen der MitarbeiterInnen der Verwaltung benötigt werden und durch deren Verlagerung diese von Massentätigkeiten entlastet werden können, ist ein häufig anzutreffendes Modell. Ebenso ist in verschiedenen Hochschulen ein Servicepoint (so oder ähnlich bezeichnet) eingerichtet worden, der den Studierenden bzw. BewerberInnen als erster Anlaufpunkt dient und Dienstleistungen aus dem Bereich der Studierendenverwaltung anbietet, die nicht zwingend durch MitarbeiterInnen der Immatrikulationsamtes ausgeführt werden müssen.

- **Behandlung von Mehrfachbewerbungen**

Vor allem in landesübergreifenden Projekten ist zu berücksichtigen, ob die Möglichkeit besteht, sich an einer Hochschule parallel für verschiedene Studiengänge zu bewerben. Unterschiede sind auf die jeweiligen Hochschulvergabeordnungen zurückzuführen. So ist beispielsweise in Bayern die Bewerbung in nur einem zulassungsbeschränkten Studiengang zulässig, während in Hessen und Baden-Württemberg Mehrfachbewerbungen möglich sind. Im Falle der Option auf Mehrfachbewerbungen ist zu berücksichtigen, wie mit diesen Anträgen (Haupt- und Hilfsantrag) umzugehen ist. Eine Parallelbearbeitung wird erforderlich, wenn Zulassungsverfahren beginnen, in welche die BewerberInnen nicht mehr nachträglich einzubinden wären.

### 3 Auswahl des Betrachtungsbereiches bzw. Produktes

Aus Aufwandsgründen ist eine Konzentration der Kräfte auf ausgesuchte Bereiche der Studierendenverwaltung vorzunehmen. Bei der Fokussierung haben sich die folgenden Kriterien als zielführend erwiesen:

- der ausgewählte und zu vergleichende Prozess muss veränderbar sein (Ausmaß der Entscheidungsfreiheit in Bezug auf den Prozessablauf)
- hoher Anteil am Gesamtaufwand
- bestehender Zeitdruck in der Bearbeitung
- große Bedeutung des Prozesses in Bezug auf die Wettbewerbssituation und die Qualität der Dienstleistung
- bestehende Aufwändigkeit des Prozesses (hoher Verwaltungsaufwand und Optimierungsbedarf wurden vermutet)
- hohe Anzahl der stattfindenden Prozessschritte

Grundsätzlich besteht im Rahmen dieses Auswahlprozesses die Möglichkeit, sich auf Produkte zu einigen, die gemeinhin als Standards zu betrachten sind: so die Zulassung, die Einschreibung oder die Rückmeldung. Ebenso steht es in der Entscheidung der jeweiligen Benchmarkinggruppe, sich auf Produkte zu einigen, die innerhalb des Projektes durch die teilnehmenden Hochschulen definiert werden, beispielsweise die Zulassung von BildungsausländerInnen in technischen Studiengängen.

Zwingend sollte jedoch bereits im Rahmen dieser vorbereitenden Maßnahmen berücksichtigt werden, ob die zur Untersuchung ausgewählten Bereiche quantifizierbar sind, da anderenfalls ein kennzahlenorientierter Ansatz nicht realisierbar wäre.

Ebenso sollte bereits im Vorfeld des Projektes in die Überlegungen einbezogen werden, welcher Arbeitsaufwand durch die Hochschulen im Rahmen des Benchmarkings betrieben werden soll bzw. kann. In diesem Zusammenhang ist die Datenverfügbarkeit zu beachten. Liegen die Daten bereits vor, idealerweise in einem EDV-System erfasst, so kann dies einen wesentlichen Zeitfaktor bedeuten. Werden hingegen Betrachtungsobjekte ausgewählt, die bisher datentechnisch nicht erfasst sind, wirkt sich dies unmittelbar auf den Aufwand des Benchmarkingprojektes aus. So wurde in den bisherigen Projekten mehrfach die Erfahrung

gemacht, dass die Hochschulen jeweils Kenntnis über die Anzahl der Zulassungen hatten, nicht jedoch über die Anzahl der abgelehnten Bewerbungen, die jedoch ebenfalls bearbeitet werden müssen und entsprechend im Rahmen der Durchführung von Effizienzuntersuchungen zu berücksichtigen wären.

## 4 Kennzahlenorientiertes Benchmarking

### 4.1 Entwicklung der Aufwandschätzung

Die fundamentale Grundlage eines kennzahlenorientierten Benchmarking besteht in der Abstimmung der zu erhebenden Daten. Dabei muss innerhalb der Gruppe der Benchmarkingparteien Einigkeit darüber erzielt werden, welche Begriffsdefinitionen zugrunde gelegt werden. Um ein Beispiel zu nennen: Soll der Bereich des Hochschulzugangs betrachtet werden, ist eine eindeutige Abgrenzung zwischen dem Produkt Bewerbung und dem Produkt Zulassung erforderlich. Dabei ist davon auszugehen, dass selbst scheinbar allgemeingültige Begriffe zunächst gemeinsam in der Gruppe definiert werden müssen. So ist diskutierbar, wie sich ein Studiengang definiert, um letztlich zu der angestrebten Anzahl der Studiengänge an der Hochschule XY zu gelangen. Bei diesem Beispiel lag die Schwierigkeit in der Detailfrage, wie Kombinationsstudiengänge zu zählen sind, ein Aspekt, der dringend zu klären war, um vergleichbare Daten zu erheben. Die Erfahrung aus sämtlichen bisher durchgeführten Projekten zeigt, dass Unklarheiten in Bezug auf die Definition und Abgrenzung innerhalb des Betrachtungsbereiches in der Regel nachträglich nicht mehr zu korrigieren sind und letztlich nicht zu auswertbaren Daten führen. Entsprechend ist die folgende Vorgehensweise als empfehlenswert anzusehen:

- Festlegung des Betrachtungsbereiches mit eindeutiger Definition von Beginn und Ende (Beispiel: Bewerbungsverfahren, Rückmeldeverfahren, Hochschulzugang)
- Entwicklung bzw. Anpassung der Erhebungsbögen
- Rückkopplung der Erhebungsunterlagen mit der Projektgruppe und den AnsprechpartnerInnen
- Durchführung der Erhebung
- Auswertung/Analyse der Daten durch HIS
- Diskussion der Daten in der Projektgruppe

## 4.2 Vorgehensweise im Rahmen der Aufwandschätzung

Im Bereich der Studierendenverwaltung stellt der personelle Aufwand, der zu erbringen ist, eine wesentliche Betrachtungsgröße dar. Die Ermittlung des Arbeitsaufwands erfolgt nach Empfehlung von HIS grundsätzlich im Rahmen von Schätzungen, welche durch die entsprechenden MitarbeiterInnen durchgeführt werden. Die Ergebnisse, so haben es die durchgeführten Projekte gezeigt, sind durchaus belastbar und werden mit einem sehr überschaubaren Erhebungsaufwand erreicht. Als sinnvolle Vorgehensweise hat sich erwiesen, dass die MitarbeiterInnen der Studierendenverwaltung ihren Arbeitsablauf in Bezug auf den Ablauf eines Jahres schätzen. So zeichnet sich die Studierendenverwaltung dadurch aus, dass die Belastungen in den einzelnen Teilbereichen saisonal sehr stark schwanken. Innerhalb der Bewerbungsfrist sind die MitarbeiterInnen in der Regel zwischen 80 – 100 % mit der Bearbeitung von Bewerbungen ausgelastet, ähnliches gilt für die Rückmeldephase. Entsprechend kann der Arbeitsaufwand, der in diesen Phasen erbracht wird, eindeutig zugewiesen werden.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt besteht darin, dass der gesamte personelle Aufwand erfasst werden soll, unabhängig davon, ob der Aufwand unmittelbar im Immatrikulationsamt entsteht oder in anderen Bereichen der Hochschule, z. B. in den Fakultäten/Fachbereichen oder beispielsweise in einem Servicepoint. Eine Zusammenarbeit mit den Fakultäten/Fachbereichen ist insbesondere im Rahmen der Hochschulzulassung auf der Basis von Eignungsfeststellungsverfahren zu erwarten.

In der Abbildung 2 ist anhand der Spalten nachzuvollziehen, wie der Gesamtaufwand für die Bereitstellung eines Produktes der Studierendenverwaltung zu ermitteln ist, unabhängig vom Ort der Entstehung.

## 4.3 Kennzahlenvergleich

Ein Kennzahlenvergleich bezieht sich grundsätzlich auf die Ermittlung bzw. eben auf den Abgleich von Leistungsdaten. Entsprechend der physikalischen Gesetzmäßigkeit *Leistung = Arbeit in Bezug zum Faktor Zeit* wird es erforderlich, neben dem produktbezogen erhobenen Arbeitsaufwand auch die Fallzahlen zu erheben. Je nach Betrachtungsbereich des Benchmarkingprojektes ist z. B. festzustellen, wie viele Bewerbungen bearbeitet worden

sind, wie viele Rückmeldungen erfolgt sind, wie viele Exmatrikulationen durchgeführt wurden.

Die Erfahrung aus den verschiedenen Projekten hat gezeigt, dass auch und insbesondere im Rahmen der Erhebung der Fallzahlen die Definitionen und vor allem der Detaillierungsgrad der Fälle innerhalb der Benchmarkinggruppe eindeutig und einheitlich festgelegt werden muss. So ist im Vorfeld abzuklären, ob die Anzahl der Bewerbungen erhoben werden soll oder die Anzahl der Bewerbungen von BildungsausländerInnen in technischen Studiengängen. Bereits dieses Beispiel verdeutlicht, dass eine Vielzahl verschiedener Fallzahlen definierbar ist und entsprechend im Interesse der Auswertbarkeit der Daten und letztlich im Sinne des verfolgten Projektzieles eine nutzbringende Abgrenzung erforderlich ist.

Die Ermittlung aussagekräftiger Kennzahlen hängt davon ab, ob es gelingt, einen eindeutigen Bezug zwischen der erhobenen Fallzahl und den durch die Erbringung dieser Fallzahl entstandenen personellen Aufwand herzustellen. So nutzt es wenig, die Anzahl der Bewerbungen von BildungsausländerInnen in technischen Studiengängen zu ermitteln, wenn der Arbeitsaufwand nur für das Produkt Bewerbung insgesamt erhoben werden kann. Gänzlich vergebens wäre die Ermittlung dieser Daten jedoch nicht. So können die Informationen über die verschiedenen Fallzahlen durchaus eine aussagekräftige Basis der Interpretation des festgestellten Arbeitsaufwands darstellen.



Produkt/Aufgabe	Istaufwand		von anderer Abteilung / Fakultät erbracht
	Personal	stud. Hilfskr.	
	Geschätzter Aufwand in VZÄ	Summe in Jahres- stunden	
1	2	3	4
...			
<b>Studienverlauf</b>			
Rückmeldung			
Beurlaubung			
Studiengangs-/fachwechsel			
<b>Sonstige Aufgaben</b>			
Statistik (Bewerber-, Zulassungsstatistik usw.)			
...			

Abb. 2: Ausschnitt aus einer Jahresaufwandsschätzung

	Universität A		Universität B		Universität C		Universität D	
	Gesamt	in %	Gesamt	in %	Gesamt	in %	Gesamt	in %
(1) Produktübergreifend	1,87	15,3	3,53	18,0	2,72	19,0	2,34	11,0
(2) PB Bewerbungen	0,30	2,5	1,56	7,9	0,44	3,1	1,20	5,6
(3) PB Zulassungen	1,96	16,1	2,29	11,7	1,26	8,8	3,27	15,4
(4) PB Einschreibungen	0,76	6,2	1,20	6,1	2,01	14,1	2,27	10,7
(5) PB Studienverlauf	0,80	6,6	0,94	4,8	1,47	10,3	2,48	11,7
<b>SUMME Studierendensekretariat (Zeile 2 - 5)</b>	<b>3,82</b>	<b>31,3</b>	<b>5,99</b>	<b>30,5</b>	<b>5,18</b>	<b>36,2</b>	<b>9,22</b>	<b>43,4</b>
(6) PB Zentrale Studienberatung	2,55	20,9	4,97	25,3	4,19	29,3	4,71	22,2
(7) Sonstige Standardaufgaben in der Studierendenverwaltung (z. B. DV)	3,20	26,3	2,10	10,7	1,27	8,9	2,71	12,7
<b>SUMME Studierendenverwaltung-1</b>	<b>11,44</b>	<b>93,8</b>	<b>16,59</b>	<b>84,5</b>	<b>13,36</b>	<b>93,5</b>	<b>18,98</b>	<b>89,3</b>
(8) PB Studiengangsangelegenheiten (Evaluierung, Akkreditierung, PO etc.)	0,75	6,2	3,04	15,5	0,93	6,5	2,28	10,7
<b>SUMME Studierendenverwaltung-2</b>	<b>12,19</b>	<b>100,0</b>	<b>19,63</b>	<b>100,0</b>	<b>14,29</b>	<b>100,0</b>	<b>21,26</b>	<b>100,0</b>

Abb. 3: Jahresaufwandsschätzung für den Bereich der Studierendenverwaltung

Die Abbildung 3 zeigt das Ergebnis einer Schätzung des personellen Aufwands, der über ein Jahr für die verschiedenen Produkte der Studierendenverwaltung erbracht worden ist. Bereits auf der Basis dieser Angaben sind erste Schritte der Analyse möglich, indem der prozentuale Anteil der einzelnen Produkte an der insgesamt verfügbaren personellen Kapazität in einen Vergleich gebracht werden kann.

So ist festzustellen, dass die Hochschule C für das Produkt Zulassung 8,8 % der verfügbaren personellen Kapazitäten einsetzt, während die Hochschule A 16,1 % der Arbeitsleistung der MitarbeiterInnen der Studierendenverwaltung für dieses Produkt einsetzen muss. Unmittelbar wird die Frage angestoßen, welche Ursachen hinter dieser deutlichen Abweichung liegen.

#### 4.4 Schlussfolgerungen zum kennzahlenorientierten Benchmarking

Der Untersuchungsaufwand wird wesentlich durch die Verfügbarkeit der erforderlichen Daten beeinflusst. Liegt das Zahlenmaterial, welches im Benchmarking verwendet werden soll, bereits edv-technisch erfasst vor, ist ein weiterer Erhebungsaufwand nicht zu erwarten. Dies ist insbesondere bei den Standards der Studierendenverwaltung (Bewerbungen, Zulassungen, Einschreibungen, Rückmeldungen etc.) zu erwarten. Ein weiterer Einflussfaktor des Aufwands ist im Grad der Differenzierung zu sehen. Wie an den Eingangs dargestellten Beispielen erkennbar, ist ein quantitatives Benchmarking in der Studierendenverwaltung auf verschiedenen Detaillierungsniveaus durchführbar. Ein Vergleich der *Anzahl der Beurlaubungen* ist ebenso möglich wie der Vergleich der *Anzahl von Bewerbungen, die auf der Basis einer ausländischen Hochschulzugangsberechtigung erfolgt sind, jedoch letztlich nicht zu einer Einschreibung geführt haben*.

### 5 Prozessorientiertes Benchmarking

#### 5.1 Auswahl der Prozesse

Der Bereich des Hochschulzugangs und damit die Prozesse Bewerbung, Zulassung und Einschreibung haben sich in den bisherigen Benchmarkingprojekten als jene erwiesen, die für die Hochschulen von besonderem Interesse sind. Diese Auswahl begründete sich durch verschiedene Selektionskriterien: der Häufigkeit der Prozesse, dem Anteil des Personalaufwands im Verhältnis zur gesamten personellen Kapazität der Studierendenverwaltung und der Anzahl der Schnittstellen.

#### 5.2 Beschreibung und Visualisierung der ausgewählten Prozesse

Die Abbildung 4 zeigt einen Ausschnitt einer Visualisierung eines Bewerbungsverfahrens, angefangen mit der Sortierung der Bewerbungsunterlagen, der Überprüfung der Unterlagen auf fristgerechten Eingang und letztlich der Überprüfung der Vollständigkeit der Unterlagen.

Die von HIS im Bereich der Studierendenverwaltung gewählte Form der Visualisierung zeichnet sich durch die folgende Systematik aus: Für gleichartige Prozessschritte werden gleichartige Symbole verwendet. So bedeutet ein rechteckiges Kästchen jeweils einen Bearbeitungsschritt, eine Raute bedeutet eine Fallunterscheidung, wobei eine positive Beantwortung der Fallunterscheidung den Prozess jeweils in der Vertikalen fortsetzt, während eine negative Entscheidung einer Fallunterscheidung das Symbol auf der horizontalen Ebene verlässt. Ein Kästchen mit geschwungener unterer Linie zeigt den Versand eines Dokuments. Nicht in der Tabelle abgebildet ist das Symbol einer Tonne, welches im Falle einer dv-gestützten Datenerfassung verwendet wird. Die einheitliche Verwendung dieser Symbolik erleichtert den Zugang zu den einzelnen Prozessvisualisierungen und unterstützt die vergleichende Betrachtung im Rahmen des Benchmarkings.

Als unterstützende Information können sogenannte Subtexte in die Prozessvisualisierungen integriert werden. Diese Texte ergänzen die Prozessbeschreibung und ermöglichen die Transformation von Rahmenbedingungen und situativen Faktoren, die gegebene Verfahrensweisen erklären und damit im Interesse einer kompetenten Interpretation äußerst sachdienlich sein können. So wird in der Abbildung 4 die Hintergrundinformation transportiert, dass sich ein bestimmtes Softwaremodul derzeit in der Einführungsphase befindet. Ebenso interessant könnten an dieser Stelle Informationen über die Systematik der Aufgabenzuordnung (Teamstrukturen, getrennte Bearbeitung von Bildungs- und Bildungsausländern etc.) sein.

#### 5.3 Systematisierung der Prozesse

Die Grundlage der hochschulübergreifenden Vergleichbarkeit und der Vereinheitlichung bzw. der Annäherung des Detaillierungsniveaus der Prozessbeschreibungen ist durch eine Systematisierung zu schaffen. Zu diesem Zweck wird in die Prozessvisualisierung eine zusätzliche Symbolik eingearbeitet; Prozessschritten die aus der Sicht von HIS identisch bzw. zumindest vergleichbar sind, werden jeweils einheitliche Symbole zugeordnet, z. B.



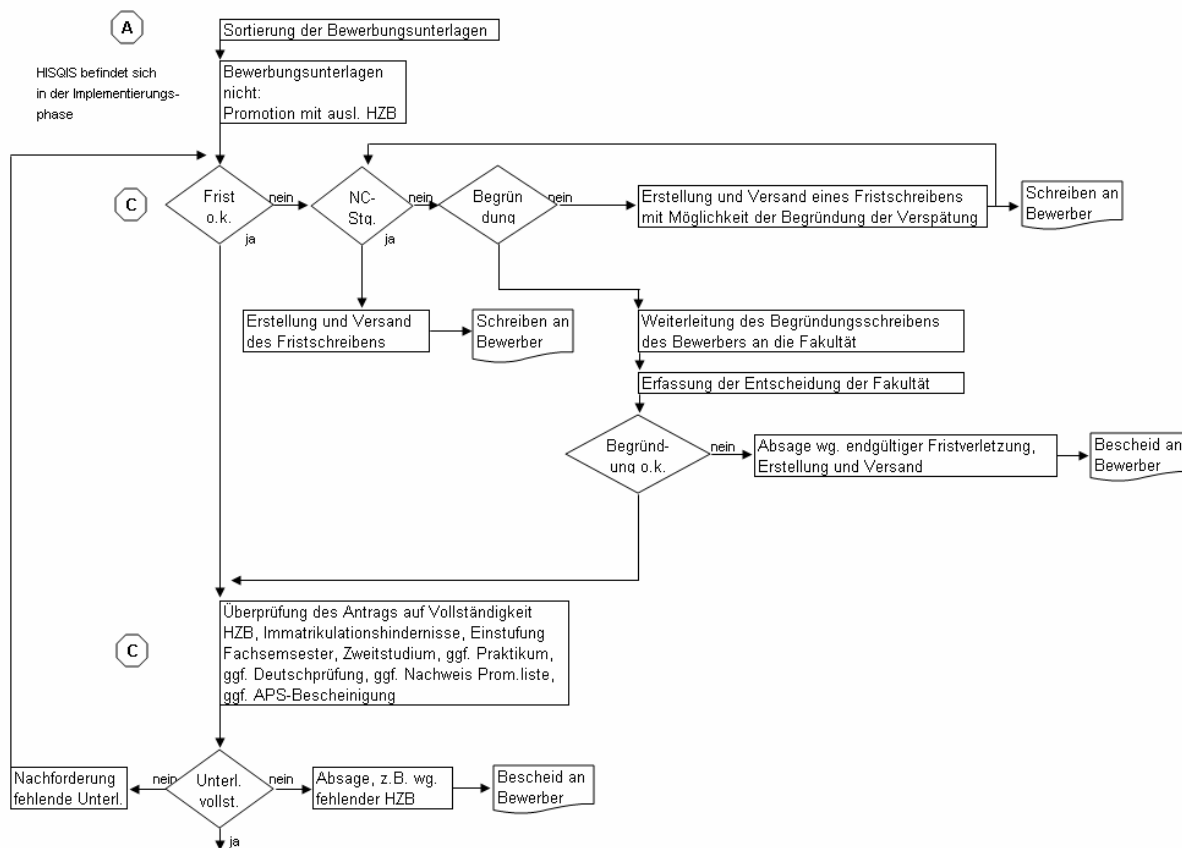


Abb. 4: Ausschnitt aus einer Prozessvisualisierung

Durch dieses Zuordnungen soll dem Prozessbetrachter die Vergleichbarkeit der Abläufe verdeutlicht werden und gleichzeitig sollen die jeweiligen individuellen Formulierungen in den Prozessbeschreibungen erhalten bleiben, um den Wiedererkennungswert der Darstellungen zu gewährleisten. Die Zuordnung der Symbole ermöglicht dann verschiedene Folgeschritte: Sind identische Symbole zugeordnet worden, ist eine Überprüfung der jeweiligen Teilschritte dahingehend möglich, ob tatsächlich identische/vergleichbare Schritte vollzogen werden oder eine Präzisierung der Teilschritte als erforderlich erkennbar wird. Ggf. werden vorhandene Unterschiede zwischen den Hochschulen deutlich. Auch der Fall, dass Prozessschritte nicht an allen Hochschulen existieren, ist zu berücksichtigen. Unterschiede in der Reihenfolge der Prozessschritte und der Aufgabenzuordnung der Teilschritte werden durch die Einarbeitung der Symbolik verdeutlicht. Unterstützt wird diese Vorgehensweise durch die Übertragung der mit den einzelnen Symbolen verbundenen Beschreibungen in eine Tabelle, die HIS als Mastertabelle bezeichnet.

In der Abbildung 5 wird erkennbar, dass an den Hochschulen 1 und 2 jeweils ein Prozessschritt besteht, der sich dem Zwecke der Sortierung der Bewerbungsunterlagen widmet. Die verbalen Beschreibungen der Hochschulen sind dabei erwartungsgemäß unterschiedlich. Hebt man jedoch von diesen individuellen Formulierungen auf die Inhalte ab, so werden die Übereinstimmungen erkennbar. Im aufgeführten Beispiel motivierte die Mastertabelle die Frage, ob an der Hochschule 2 tatsächlich auf den Schritt der Vergabe der Bewerbernummer verzichtet oder dieser Prozessschritt nur versehentlich nicht in die Prozessbeschreibung aufgenommen worden war.

Die Feststellung, dass Prozessabläufe unterschiedlich sind reicht jedoch noch nicht aus, um eine qualitative Beurteilung vorzunehmen. Der nächste Schritt des prozessbezogenen Benchmarkings besteht entsprechend darin, eine Analyse der Prozessabläufe im Hinblick auf den verursachten Arbeitsaufwand vorzunehmen und damit die Konsequenzen unterschiedlichen Handelns zu erfassen.

Symbol	Tätigkeit	HS 1	HS 2
A	Sortierung der Bewerbungen nach Zul.beschr., HS-Sem. etc.	Fach zulassungsbeschränkt; lokal beschränkt; 1. Fachsem.; ggf. Unterlagen zurück	Anträge sortieren nach Fachrichtung und –semester; Antrag überprüfen, auch Identität
B	Versand der Eingangsbestätigung	EB, sofern beigefügt war	EB erstellen und versenden
C	Kontrolle des Antrags Vollständigkeit, Frist, ggf. Begründungen	Antrag vollständig ausgefüllt	Vollständigkeit incl. HZB festst. Antrag prüfen, auch Identität
D	Antrag vervollständigen / Unterlagen nachfordern	Formbrief mit Aufforderung zur Ergänzung; Ablehnung falls irreperabel; Kopie f. Unterschrift	Unterlagen vervollständigen; Unterlagen nachfordern
E	Bewerbernummern	Vergabe der Bewerbernr. nach Entscheidungsgruppe + Fächern	
F	Zulassungsanträge inhaltlich prüfen / Überprüfung auf Sonderfallregelungen; Zul.entscheidung vorbereiten	Fallunterscheidung: HZB i. O.; Bev. Zul.; Härtefallregelungen etc.	Prüfung nach Vergaberecht, Ranglisten erstellen
G	Erfassung der Unterlagen, Signierung, Matrikelnr., EDV	Signierung; ggf. HZB-Besonderheiten	EDV-Erfassung (relevanter Daten)

Abb. 5: Mastertabelle, Systematisierung der Prozessschritte

Die Erfahrung aus verschiedenen Projekten hat gezeigt, die Schätzung des Personalaufwands, der durch die Prozessabläufe verursacht wird, nicht auf jedem beliebigen Niveau möglich bzw. die Schätzung mit unterschiedlichen Anstrengungen verbunden ist. Der Ansatz von HIS besteht deshalb darin, gemeinsam mit der Arbeitsgruppe einzelne Prozessschritte zu Aggregaten zusammenführen. HIS verwendet dafür den Begriff „Modul“.

Module werden zielorientiert unter der Verwendung von zwei Kriterien gebildet: sie zeichnen sich dadurch aus, dass zwischen den Prozessschritten, die zu einem Modul zusammengeführt werden, ein enger inhaltlicher Zusammenhang besteht und dass die Hochschulen in der Lage sind, den einzelnen Modulen den Arbeitsaufwand zuzuordnen, der je Durchlauf bzw. pro Zeiteinheit (i. d. R. ein Studienjahr) durch die Bearbeitung verursacht wird.

Modul	Symbol	Modulbezeichnung	Tätigkeit
1	A+B+C+E	Annahme der Unterlagen	Annahme der Unterlagen; Sortierung; versand der EB; Bewerbernummer; Fristenkontrolle
2	D	Herstellung der Vollständigkeit	Unterlagen nachfordern + vervollständigen
3	G+K	Registrierung der Unterlagen	Erfassung der Unterlagen; Signierung; Vergabe der Matrikelnr.; ggf. HISZUL; Bewerbungsunterlagen aufbereiten
4	F+P	Vorbereitung der Zulassungsentscheidung	Überprüfung der HS und der HZB; Ranglisten erstellen; Noten berechnen; ggf. Kopplung mit FB und entsprechende Aufbereitung und Weiterleitung der Unterlagen
...	...	...	...
...	...	...	...

Abb. 6: Ausschnitt aus einer Modultabelle

Damit ist die Bildung von Modulen ebenso wie die Definition von Prozessschritten grundsätzlich ein projektindividueller Vorgang.

Um die Modulbildung nachvollziehbar zu halten, wird in einer Mastertabelle aufgeführt, welche Arbeits- bzw. Prozessschritte in welche Aggregate (= Module) des betrachteten Prozesses Eingang gefunden haben.

Die Abbildung 6 zeigt einen Ausschnitt aus einer Modultabelle. Dieser ist zu entnehmen, dass die Arbeitsschritte Sortierung der Bewerbungsunterlagen, Versand der Eingangsbestätigung, Kontrolle des Antrags auf Vollständigkeit und Vergabe der Bewerbernummern zu dem Modul „Annahme der Unterlagen“ zusammgeführt worden sind.

### 5.4 Kennzahlenbildung

Die Aussage, dass im Modul „Annahme der Bewerbungsunterlagen“ ein Arbeitsaufwand von 24 Arbeitstagen erbracht wurde bzw. Kosten in Höhe von 6.875 Euro entstanden sind, beinhaltet noch nicht unmittelbar die Möglichkeit einer qualitativen Betrachtung. Aussagekräftiger und damit vergleichbar ist hingegen die Betrachtung der Kosten, die je Fall, in diesem Beispiel je erfasster Bewerbung, entstanden sind. Durch die Einrichtung gleicher Bezugsgrößen wird die Grundlage des hochschulübergreifenden Vergleiches geschaffen, mittels der auf diese Weise geschaffenen Kennzahlen.

	HS 1	HS 2
[Annahme der Unterlagen] / Anzahl der Bewerbungen		
[Herstellung der Vollständigkeit] / Anzahl der Nachforderungen		
[Registrierung der Unterlagen] / Anzahl der Bewerbungen		
[Vorbereitung der Zulassungsentscheidung] / Anzahl der Bewerbungen		
[Zulassungsentscheidung treffen bzw. registrieren] / Anzahl der Bewerbungen		
...		

Abb. 7: Ausschnitt aus einer Kennzahlentabelle

Die Abbildung 7 zeigt einen Ausschnitt von Kennzahlen, die im Bereich der Studierendenverwaltung gebildet werden können.

### 5.5 Problem- und Ursachenanalyse

Der Bereich der Studierendenverwaltung ist dem Vorurteil ausgesetzt, dass sich die einzelnen Aufgaben bzw. Produkte durch einen hohen Grad der Standardisierung auszeichnen und deshalb ein Benchmarking nur wenig Sinn machen würde. Wie, so könnte man fragen, sollen Hochschulen voneinander lernen, wenn die Verwaltungspraxis so ähnlich ist? Insbesondere im Zuge prozessorientierter Benchmarkingprojekte zeigt sich jedoch die Vielfalt der Arbeitsorganisationen, EDV-Unterstützungen und Auswirkungen unterschiedlicher rechtlicher Rahmenbedingungen. Vergleichbare Aufgaben können durchaus unterschiedlich in die Institutionen eingebunden sein. Diese Unterschiede transparent zu machen, liefert die Grundlage für die Entwicklung hochschulspezifischer Verbesserungsstrategien und die gegenseitige Vermittlung von Optimierungsansätzen.

## 6 Fazit

### Die Verfahren im Vergleich, Chancen und Grenzen

Der Bereich der so genannten Standards der Studierendenverwaltung ist prädestiniert für ein kennzahlenorientiertes Benchmarkingverfahren. Bereits mit sehr überschaubarem Aufwand wird ein hochschulübergreifender Vergleich ermöglicht und Auffälligkeiten identifiziert. HIS hat entsprechend diesem Ansatz, der Hinweise auf vermutliche Optimierungspotenziale gibt, jedoch noch keine Aussagen über Ursachen der Suboptimalität trifft, die „rote-Lampe-Funktion“ zugeordnet.

Der prozessorientierte Ansatz erfordert grundsätzlich einen höheren projektbezogenen Arbeitsaufwand. Damit geht jedoch auch die Möglichkeit eines unmittelbaren Erkenntnisgewinns einher. Der Ansatz wird i. d. R. durch die Ermittlung von Kennzahlen flankiert, geht jedoch über deren Ermittlung hinaus, um die Ursachen unterschiedlicher Werte zu identifizieren.

Um einen gezielten Einsatz der für ein Benchmarking verfügbaren Kapazitäten zu erreichen, erscheint die Identifizierung von Optimierungspotenzialen mittels Kennzahlen und daraufhin die konsequente Fokussierung im Rahmen eines prozessorientierten Verfahrens ideal.



Dr. Yvonne Bauer, Joachim Müller

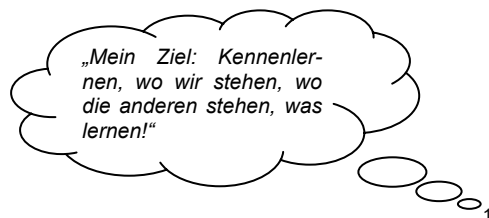
## Vergleichen will (an-)gelernt sein - Gruppendynamische Aspekte im prozessorientierten Benchmarking

Der Erfolg von Benchmarking-Projekten wird nicht nur durch eine konsequente Berücksichtigung der „hard facts“, den Verwaltungsabläufen, den quantitative Kennzahlen oder den landesrechtlichen Rahmenbedingungen bestimmt (vgl. die Beiträge in diesem Band). Vor allem im prozessorientierten Benchmarking zeigt sich gleichzeitig die Bedeutung der so genannten „soft facts“. Soziale Aspekte, wie die Konstellation der Benchmarking-Gruppe, Dynamiken der Zusammenarbeit oder konkurrierende Erwartungshaltungen hinsichtlich der Ergebnisse können den Projektverlauf wesentlich beeinflussen.

### 1 Ziel

#### Durch Vergleiche lernen, für Veränderung motivieren

Im Zentrum der von HIS initiierten prozessorientierten Benchmarking-Projekte steht daher, neben der Entwicklung maßgeschneiderter Optimierungslösungen durch den Vergleich mit anderen Hochschulen, immer auch die aktive Beteiligung der betroffenen Akteure, die kontinuierliche Motivation zur Veränderung der bisherigen Arbeitsformen und die Förderung der selbstlernenden Verwaltungsorganisation.



Diese Ziele zu verfolgen, erweist sich angesichts neuester Entwicklungen im bundesdeutschen Verwaltungsbenchmarking als gleichermaßen notwendig wie herausfordernd.

<sup>1</sup> Anmerkungen und Hinweise von Benchmarking-Teilnehmenden sind im Folgenden durch kursive Schrift und Einrahmung kenntlich gemacht. Wir bedanken uns an dieser Stelle für das konstruktive Feedback der Mitglieder des Projektes „Verwaltungsbenchmarking Süddeutscher Universitäten“.

Neueste Untersuchungen zeigen, dass Motivationseinbrüche und Umsetzungsprobleme das Ziel einer langfristigen und weit reichenden Dienstleistungsevaluation im öffentlichen Sektor gefährden (vgl. Kuhlmann 2004, 107).<sup>2</sup> Speziell in Hochschulvergleichen wird die Skepsis geäußert, sich anhand der Größe, Fächerstruktur oder des Renommées vergleichen zu können.

Mit dem Instrument des prozessorientierten Benchmarkings soll erreicht werden, dass die Akteure – über Kennzahlenvergleiche hinaus – einen nachhaltigen Nutzen aus den Vergleichen unterschiedlicher Hochschulverwaltungssysteme ziehen können. Dabei soll eine Leistungsquantifizierung sinnvoll mit einem Lernen aus den Unterschieden zwischen Institutionen, Verwaltungsprozessen und Arbeitsorganisationen verbunden werden. Im Unterschied zu standardisierten, auf die Personalausstattung abzielenden Verfahren, liefert das prozessorientierte Benchmarking unmittelbare Anhaltspunkte, wie Ressourceneinsparungen und Optimierungspotenziale realisiert werden können (vgl. ausführlich die Beiträge in diesem Band). Darüber hinaus kann es als Instrument zum hochschulinternen Wissensmanagement genutzt werden.

### 2 Ausgangssituation

#### Das Verfahren

Das Verfahren ist so organisiert, dass im Rahmen von Workshops im Anschluss an ein Vorbereitungstreffen die relevanten Unterlagen und die konkreten Optimierungsmaßnahmen von den Beteiligten sukzessive selber erarbeitet werden (s. Aufsatz von F. Stratmann in dieser Kurzinformation).

<sup>2</sup> Nach ersten Schätzungen beteiligen sich derzeit ca. ein Drittel der deutschen Kreisverwaltungen an landesspezifischen Vergleichsprojekten. Einen detaillierten Überblick über die aktuelle Situation deutscher interkommunaler Leistungsvergleiche liefert die Studie von Sabine Kuhlmann (Kuhlmann 2004, 96ff.).

## 2.1 Einigung auf Betrachtungsschwerpunkte und Arbeitsweisen (Vorbereitungstreffen)

Bereits im Vorfeld der Workshops zum prozessorientierten Benchmarking sollten sich die Hochschulpartner als Auftraggeber – unterstützt durch HIS als Moderator und Inputgeber – auf Benchmarking-Objekte (z. B. Prüfungsverwaltung, Studierendenverwaltung, Forschungsverwaltung, Facility Management, Haushalt, Personal etc.) einigen. Auch sollte die grundlegende Vorgehensweise festgelegt und die Mitglieder für die Arbeitsgruppen berufen werden.

## 2.2 Auswahl der Schlüsselprozesse und Festlegung des spezifischen Benchmarking-Verfahrens (1. Workshop)

Für das Benchmarking-Objekt werden nach spezifischen Auswahlkriterien (z. B. Störanfälligkeit, Bedeutung für die Kernprozesse Lehre und Forschung, hoher Personalaufwand) wichtige Schlüsselprozesse definiert. Parallel dazu sind ggf. vorhandene unterschiedliche Ausgangs-, Problem- und Bedürfnislagen der sich vergleichenden Hochschulen zu ermitteln und einzubeziehen. Für die ausgewählten Prozesse sind die Kriterien zu erarbeiten, mit denen die Prozesse operationalisiert und im Vergleich einheitlich visualisiert werden können.

## 2.3 Visualisierung der ausgewählten Prozesse (2. Workshop)

Die ausgewählten Prozesse werden in Flussdiagrammen visualisiert (Prozessschritte mit den beteiligten Organisationseinheiten). Wichtig ist, dass die jeweiligen Prozesse mit gleicher inhaltlicher Detailtiefe dargestellt werden.

## 2.4 Gliederung des Prozessablaufes in Teilprozesse bzw. Module und Prüfung der Plausibilität (3. Workshop)

Die Prozessabläufe werden zur besseren Bearbeitung und Vergleichbarkeit in abgeschlossene Teilprozesse gegliedert und synoptisch dargestellt. Diese Teilprozesse mit ihren Arbeitsinhalten werden inhaltlich abschließend zwischen den Hochschulen abgeglichen.

## 2.5 Bewertung der Prozesse (4. Workshop)

Für die Bewertung der Prozesse im Sinne eines Benchmarks bedarf es der Zuziehung weiterer Beurteilungskriterien. Hierfür wurden von HIS qualitative und quantitative Parametern entwickelt. Mit den qualitativen Parametern (gesetzliche Rahmenbedingungen, Routine- oder Einzelfalltätigkeiten, Häufigkeit und Anfälligkeit der Schnittstellen, Einsatz von Arbeitsmitteln / IT, Qualifikation der Beschäftigten, Ergebnisqualität) kann der Prozess charakterisiert und auf seine Veränderbarkeit hin überprüft werden. Mit den quantitativen Parametern („Leistungsparametern“) und der „Jahresaufwandschätzung“ stehen prozessspezifisch die Parameter zur Verfügung, deren Verhältnis zueinander zu sog. „Produktivitätskennzahlen“ verdichtet werden kann.

## 2.6 Maßnahmenplanung zur Prozessoptimierung (5. Workshop)

Nachdem der Zusammenhang zwischen Prozessabläufen und eingesetzten Ressourcen in Abstimmung mit den Beteiligten hergestellt und daraus abgeleitete Hypothesen überprüft wurden, entwickeln die Hochschulen ihre maßgeschneiderten Optimierungsansätze anhand der ermittelten Best-Practice-Lösungen.

Um eine nachhaltige und langfristige Umsetzung der vereinbarten Optimierungen zu gewährleisten, wird festgelegt, zu welchem Zeitpunkt ein Feedback bzw. eine Evaluierung der Maßnahmen stattfinden soll.

## 3 Gruppenkonstellation

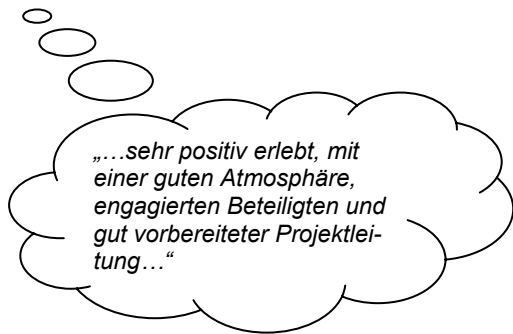
### Die Mischung macht's

Die Zusammensetzung der Benchmarking-Akteure, also die Gruppenkonstellation, hat einen besonderen Einfluss auf den Projektverlauf und die Ergebnisvielfalt. Studien zu Strukturen und Prozessen von sozialen Gruppen zeigen, dass sich im Laufe der Herausbildung eines Wir-Gefühls soziale Rollen und Positionen in Hinblick auf die Verteilung von Kompetenz, Autorität und Anerkennung etablieren (vgl. Königswieser 2004, 126). Um ein angemessenes Gleichgewicht zwischen den Hochschulen als Benchmarking-Partner zu erreichen, sollten die Teilnehmenden aller Institutionen aus denselben für das Thema relevanten



Hierarchieebenen stammen (Leitung und Sachbearbeitung).

Für eine heterogene Gruppenkonstellation spricht zudem, dass vielfältige Informationen und unterschiedlichstes Wissen in den Projektverlauf einfließen können. In den HIS-Benchmarkings hat sich als vorteilhaft herausgestellt, wenn die Beteiligten in der Lage sind, zum einen die Informationen im Sinne von Überblickswissen für ihre Hochschule strategisch einzuordnen, zum anderen ausreichende Verfahrenskennnisse besitzen, um auch im Detail Unterschiede aufzuzeigen und Fragen der anderen TeilnehmerInnen beantworten zu können. In der Praxis wird diese Anforderung von einigen Hochschulen dahingehend realisiert, dass Leitungspersonal und Personal der Sachbearbeitung gemeinsam am Projekt teilnehmen. Für übergreifende bzw. spezielle Fragestellungen, wie z. B. die Sicherstellung der IT-Unterstützung, können ggf. die entsprechenden Experten situativ in die Workshops einbezogen werden. Die Gruppenarbeit wird in der Regel als...



#### 4 Dynamiken der Zusammenarbeit

##### Widerstände ernst nehmen und Vertrauen schaffen

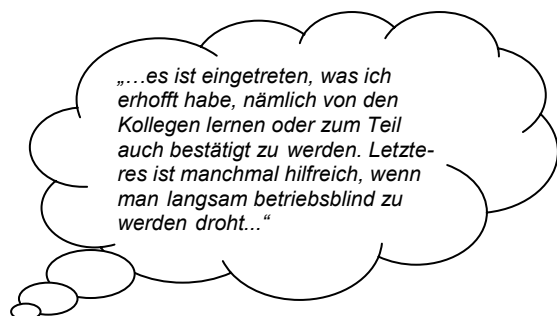
Leistungsvergleiche zwischen Hochschulen finden nicht im luftleeren, sondern im politischen Raum statt. Der Druck, Verwaltungskosten einzusparen und gleichzeitig Dienstleistungen auf hohem Niveau zu erbringen, zeigt sich nicht zuletzt an der Gruppendynamik in Benchmarking-Projekten. Zu Beginn der Projekte überwiegt nicht selten die Skepsis der Beteiligten. Ein Benchmarking führe dazu, die verschiedenen Hochschulverwaltungen in eine wettbewerbsorientierte Konkurrenzsituation zu zwingen, in der nur noch Leistungszahlen, nicht aber die Qualität des Services oder gar die speziellen Vor-Ort-Verhältnisse berücksichtigt werden. Die Motivation, sich an einem

solchen „Tribunal“ zu beteiligen, ist dann erwartungsgemäß gering.

Haltungen wie diesen lässt sich auf verschiedenen Wegen begegnen – in jedem Fall sollten sie in den Projektverlauf integriert und nicht abgewehrt werden. Zum einen gilt, den Beteiligten zu vermitteln, dass ein HIS-Benchmarking-Verfahren nicht beabsichtigt, die „Schuldigen“ institutioneller Defizite und Missstände zu identifizieren, sondern bestrebt ist, unabhängig von Personen Optimierungspotenziale durch den konstruktiven Vergleich mit gleichwertigen Verwaltungen zu erschließen. Zum anderen muss berücksichtigt werden, dass negative Erwartungen auch Ausdruck von Abwehrmechanismen sein können. Schließlich bedeutet ein Benchmarking kein folgenloses Vergleichen von „an sich“ nicht zu vergleichenden Institutionen. Aus den Ergebnissen sollen Maßnahmen der Optimierung abgeleitet werden, die die bisherige Arbeitsorganisation und Verwaltungspraxis aller Beteiligten enorm verändern kann. Und Veränderung findet nicht immer Zustimmung, sei sie auch noch so gut begründet.

Die Erfahrung zeigt, dass der Mut, die eigene Verwaltungspraxis selbstkritisch in Frage zu stellen und andere Organisationslösungen für effektiver zu halten, selten zu Beginn, in der Phase der Skepsis, sondern erst mit der Zeit, durch wachsendes Vertrauen, aufgebracht wird. Neben dem Respektieren verschiedener Ansichten spielt hier das von HIS entwickelte Instrumentarium zur Durchführung von Hochschulvergleichen eine große Rolle. Letztlich müssen auch die Methoden überzeugen (vgl. ausführlich den Beitrag zur Studierenden- und Personalverwaltung in diesem Band).

Die Widerstände der Akteure aufzunehmen und gleichzeitig eine auf gegenseitige Anerkennung beruhende Lernumgebung zu schaffen, stellt eine besondere Herausforderung im prozessorientierten Benchmarking dar. Gelingt das, wird möglich, was bereits der Organisationsforscher Kurt Lewin in seinem durchaus auch kritisch zu würdigendem Phasenmodell zur Beschreibung von Gruppendynamiken sehr anschaulich mit dem Begriff des „Unfreeze“ zu fassen gesucht hat (Lewin 1963, S. 263): ein Auftauen und in Bewegung bringen von subjektiven oder kollektiven Stereotypen und festen Strukturen.



Dann können die Vorteile, die ein Benchmarking nicht nur für KanzlerInnen in ihren strategischen Planungen, sondern auch für die VerwaltungsmitarbeiterInnen haben, zur Wirkung gelangen. So zeigt sich in vielen prozessorientierten HIS-Benchmarking-Projekten, dass die ermittelten Kosten des Verwaltungshandelns nach umfassenden Erklärungen verlangen und diese wiederum Forderungen nach institutionellen Veränderungen bewirken können. Setzt man den Einsatz von Ressourcen in einen abteilungsübergreifenden Zusammenhang mit den Prozessabläufen, kann z. B. deutlich werden, dass Entscheidungen im akademischen Bereich verwaltungstechnische Kosten verursachen und eine sinnvolle Optimierungsstrategie – über die Hochschulverwaltung hinaus – auch andere Akteure einbeziehen muss (z. B. den akademischen Bereich). Die Erfahrung, dass die Ergebnisse eines Leistungsvergleichs zwischen verschiedenen Hochschulverwaltungen erstens nicht von vornherein feststehen und zweitens über einfache Kennzahlen hinausgehen, ist für eine längerfristige Motivation der Benchmarking-Teilnehmenden entscheidend.

Wenn jenseits des eindimensionalen Klischees von der schwerfälligen, bürokratischen und kostenintensiven Servicewüste „Verwaltung“ vorurteilsfrei nach tatsächlichen Einsparungspotenzialen gefahndet wird, erweisen sich die VerwaltungsmitarbeiterInnen als selbstkritische Experten ihrer eigenen institutionellen Praxis und insofern als professionelle Benchmarking-Teilnehmenden.

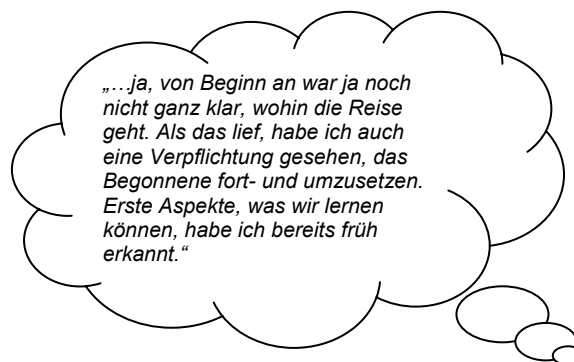
## 5 Visualisierung

### Prozesse zum Sprechen bringen

In den von HIS organisierten und begleiteten Benchmarking-Projekten wird als zentrale Methode die Prozessvisualisierung eingesetzt (vgl. ausführlich z. B. den Beitrag zur Studierendenverwaltung in diesem Band). Sie dient der Analyse von Verwaltungsvorgängen und

letztlich deren zielorientierter Verbesserung. Insofern geht ein prozessanalytisches Benchmarking davon aus, dass zentrale Verwaltungsprozesse (z. B. die Administration eines Drittmittelprojektes oder die Antragsbearbeitung eines ausländischen Studienbewerbers) grundsätzlich veränderbar sind, auch wenn rechtliche Rahmenbedingungen einschränkend wirken können. Für die Benchmarking-Akteure bedeutet das, ihre bisher als selbstverständlich betrachtete Verwaltungspraxis (z. B. die spezifische Arbeitsorganisation oder den Grad an EDV-Unterstützung) grundlegend in Frage zu stellen und vorübergehend quasi als Forschungsobjekt zu betrachten.

Die Aufforderung *„Beschreiben Sie doch einfach mal die einzelnen Tätigkeiten und Vorgänge, welche Hilfsmittel und Formulare Sie einsetzen, mit welchen Abteilungen Sie zusammen arbeiten und welche rechtlichen Rahmenbedingungen Sie beachten müssen“* löst zu Beginn der Prozessanalyse durchaus auch Irritationen aus. Denn während VerwaltungsmitarbeiterInnen und Kunden gewohnt waren, dass „die Dinge schon irgendwie ihren Lauf nehmen“, soll man sich und anderen nun die Abläufe vergegenwärtigen, Transparenz in Traditionen bringen und über Kosten reduzierende Veränderungen nachdenken.



Das Analysieren von Verwaltungsprozessen kann insofern mit dem Freilegen archäologischer Schichten verglichen werden. Es geht darum, den bisher stummen *„Prozess zum Sprechen zu bringen“* und diesen damit für die Wahrnehmung der Prozessakteure sichtbar und verständlich zu machen. In dieser Phase wird den Teilnehmenden viel Geduld und Konzentration abverlangt. Denn während sich das Leitungspersonal einen tiefergehenden Einblick in die filigranen Arbeitsprozesse „vor Ort“ verschafft, erhalten SachbearbeiterInnen einen referatsübergreifenden Überblick über den gesamten Produktionsprozess der Dienstleistungen.

Langfristig zeigt sich der Erfolg der arbeitsintensiven Prozessvisualisierungen jedoch ge-

nau in der Förderung eines solchen nachhaltigen Prozessbewusstseins. Denn: Sollen Arbeitsabläufe Ressourcen schonend, kontinuierlich verbessert und Verantwortung und Entscheidungskompetenz weitreichend dezentralisiert werden, kann für eine lernende Organisation wesentlich sein, wenn die MitarbeiterInnen sowohl die „Frosch- als auch die Adlerperspektive“ einnehmen können. Darüber hinaus lassen sich die erarbeiteten Prozessvisualisierungen nutzen, um z. B. in der Kommunikation mit den Kunden via Intranet über Dauer der Verwaltungsabläufe und Mitwirkungsmöglichkeiten zu informieren und so für eine reibungslosere Kunden-Lieferanten-Beziehung einzutreten (Dokumentenmanagement).

## 6 Moderation

### Unterschiede sichtbar machen und Vergleichbarkeit gewährleisten

Eine der zentralen Voraussetzungen für den Erfolg von Benchmarking-Projekten besteht darin, eine Balance zwischen zwei gegenläufigen Prinzipien bzw. Haltungen der Gruppenmitglieder zu schaffen: Einerseits müssen die Unterschiede zwischen Verwaltungsorganisationen, Prozessen und subjektiven Einschätzungen diskutiert und sichtbar werden, andererseits muss die Vergleichbarkeit der Objekte und das gegenseitige Verständnis der Akteure gewährleistet sein. Da im Benchmarking-Setting vielfältige Objekte und Subjekte situiert sind, steht die externe Beratung vor der Herausforderung, sowohl fachlich-methodisch als auch sozial-methodisch kreativ zu sein und flexibel zu bleiben.

Vor diesem Hintergrund bevorzugt HIS in den Benchmarking-Projekten eine Doppelstruktur der Moderation: Die Aufgabe/Rolle, einen fachlichen verwaltungsbezogenen Input zu geben und die Aufgabe/Rolle einer zielorientierten und demokratischen Gesprächsführung sind auf zwei BeraterInnen verteilt. Auch wenn diese Arbeitsteilung keinesfalls als Dogma zu verstehen ist und ein Rollentausch durchaus produktiv sein kann, zeigen die folgenden Erfahrungen, wie erforderlich und erfolgreich die von HIS eingebrachte Strategie ist.

So sind sich die Beteiligten in den Benchmarkings nach einem ersten Überblick durchaus einig, dass die Aufgaben in den Verwaltungsbereichen der Hochschulen nahezu gleich sind. In der Personalverwaltung werden Einstellungen wissenschaftlicher MitarbeiterInnen vorgenommen, in der Studierendenverwaltung

werden Bewerbungsunterlagen überprüft etc. Rechtliche Vorgaben und standardisierte Abläufe definieren die Prozesse der Dienstleistungserbringung, Veränderungspotenzial sei so gut wie nicht gegeben. Die Frage taucht auf, ob sich der Arbeitsaufwand für einen Vergleich überhaupt lohnen wird. Da sich ein prozessorientiertes Benchmarking jedoch weniger mit dem Was, also den Produkten der Dienstleistungen, sondern speziell mit dem Wie, d. h. der Art und Weise der Verfahren beschäftigen will, sind die BeraterInnen fachlich wie sozial gefordert, für den zweiten Blick zu motivieren und für Unterschiede zu sensibilisieren.

Mit weiteren Einblicken und Zoom auf die Details, wachsen dann die Unterschiede. Es gibt spezifische Arbeitsorganisationen, unterschiedliche Datenschutzbestimmungen, hochschulinterne Durchführungsbestimmungen, verschiedene EDV-Unterstützungen oder Prüfkulturen. Die Besonderheiten der jeweiligen Verwaltungspraxis werden herausgestellt. Definitionsprobleme (Was ist ein Studiengang? Wie ist eine bestimmte Beschäftigungsgruppe zusammengesetzt?) müssen gelöst werden. Ein produktiver Leistungsvergleich zwischen Hochschulverwaltungen scheint nun aufgrund zu vieler Unterschiede nicht mehr möglich, obwohl gerade hierin Erklärungen und Optimierungsansätze liegen können. Die BeraterInnen sind gefordert, für die speziell entwickelten Vergleichsmethoden und fürs Durchhalten zu werben. HIS hat hierzu verschiedenste Methoden entwickelt (vgl. ausführlich die Beiträge in diesem Band).

Da ein „Lernen von den Anderen/Besten“ nur durch den mikroskopischen Blick auf Unterschiede möglich ist und eine Vergleichbarkeit von Verwaltungsprozessen nur durch den Blick auf ähnliche Merkmale gewährleistet werden kann, müssen beide Prinzipien dialogisch aufeinander abgestimmt sein. Hier wird der Sinn und Zweck der von HIS bevorzugten Doppelstruktur in der Moderation deutlich: Die erforderliche Ambivalenztoleranz der Akteure lässt sich eher erreichen, wenn der Dialog der gegenläufigen Prinzipien nicht aus „einem Mund“, sondern zwischen zwei externen BeraterInnen erfolgt.

## 7 Umgang mit Konkurrenz und Ergebnisdruck

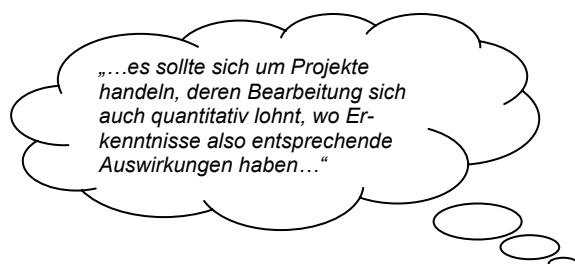
### „Wer ist die Beste im ganzen Land?“

Auch ein qualitatives und prozessorientiertes Benchmarking ist bestrebt, innerhalb der Ver-

gleichsgruppe die „besten“ Verfahren und leistungsfähigsten Arbeitsorganisationen zu ermitteln. Konkurrenzsituationen sind damit allein schon aufgrund der Philosophie des Benchmarkings und den Einsatz spezifischer Vergleichsmethoden vorprogrammiert. Darüber hinaus können weitere Faktoren, wie Ergebnisdruck und Loyalitätskonflikte, wirksam sein. Diese werden zumeist von außen, so z. B. von den Auftrag gebenden KanzlerInnen an die Benchmarking-Gruppe bzw. an die VertreterInnen der jeweiligen Hochschule, herangetragen. Soll ein Benchmarking über die Ermittlung von Kennzahlen hinaus einen Erfahrungsaustausch und die Entwicklung maßgeschneiderter Optimierungsansätze ermöglichen, kommt es insofern auf ein ausgewogenes Innen-Außen-Verhältnis der Benchmarking-Gruppe an.

Nach Innen muss sich die Gruppe über Inhalte, Werte und Regeln definieren. HIS fördert dies, indem die Gruppe aufgefordert wird, sich über Standards der Zusammenarbeit, z. B. hinsichtlich des Umgangs mit sensiblen Daten und Informationen, zu verständigen. Gemeinsam festgelegte Regeln sichern eine vertrauensvolle Zusammenarbeit als ein Geben und Nehmen auf Gegenseitigkeit. Und die Erfahrung zeigt, dass ein „Lernen von den Besten/Anderen“ nur möglich ist, wenn alle Akteure von den Inhalten ihrer Verfahrensabläufe, IT-Unterstützung und hochschulspezifischen Rahmenbedingungen offen berichten.

Nach Außen muss die Benchmarking-Gruppe ihre Ziele, Verfahren und vor allem die erreichten Ergebnisse präsentieren und kommunizieren. Dem voraus geht, dass ein Konsens in der Gruppe erreicht wird. Zwischen den hochschuleigenen Interessen (z. B.: Was kostet uns die Immatrikulation eines Bewerbers im Vergleich zu anderen Hochschulen?) und den Erwartungshaltungen der Gruppenmitglieder (z. B.: Was kostet die Immatrikulation eines Bewerbers mit und ohne Hochschulauswahlverfahren, wie wirken sich interne Durchführungsbestimmungen auf den Verwaltungsaufwand aus und wie zufrieden sind letztlich die Immatrikulierten mit der Dienstleistungsqualität?) können große Unterschiede bestehen.



Die Interessen der „Heimatinstitution“, die durch die Auftraggeber über die jeweiligen HochschulvertreterInnen eingebracht werden, und die Interessen der Benchmarking-Gruppe, die sich durch die Zusammenarbeit und das Zusammengehörigkeitsgefühl formieren, müssen daher im Laufe des Projektes regelmäßig rückgekoppelt werden. HIS sieht hierfür innerhalb des Benchmarking-Designs Projektpassungsgespräche in verschiedener Form vor. Plattformen der projektbezogenen Reflexion ermöglichen den Akteuren, unterschiedliche Positionen zu integrieren und einen Interessensabgleich vorzunehmen. Notwendige Entscheidungen können so ergebnisorientiert, d. h. den sich ändernden Projektrealitäten angemessen, vorbereitet werden.

## 8 Fazit

### Gruppendynamische Voraussetzungen für ein erfolgreiches Benchmarking

In einem prozessorientierten Benchmarking ist die Interpretation des Zusammenhangs zwischen dem Ressourceneinsatz als Input und den Ergebnissen der Leistungsprozesse als Output nicht festgelegt, sondern wird in der Gruppe erarbeitet. Das fordert von Beteiligten wie BeraterInnen fachlich-methodische ebenso wie soziale Kompetenzen. Vor dem Hintergrund der von HIS durchgeführten Benchmarking-Projekte können abschließend folgende Aspekte als zentrale gruppendynamische Erfolgsvoraussetzungen zusammengefasst werden:

- Einigkeit der Partner über die Objekte, Ziele und die Methodik
- Integration aller Beteiligten bereits in der Projektplanung
- Heterogene Arbeitsgruppen (Leitungspersonal ebenso wie Personal der Sachbearbeitung)
- Bereitschaft, sich intensiv und kontinuierlich mit den Prozessen der Leistungserstellung zu befassen
- Fähigkeit zur konstruktiven Reflexion der verschiedenen Arbeitsorganisationen
- Souveräner Umgang mit Defiziten und Optimierungsvorschlägen (Lernbereitschaft)
- Kooperative Lernatmosphäre und Diskussionskultur

## Literatur

**Königswieser, Roswita (2004):** Gruppendynamik in der Organisationsentwicklung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 2/2004, S.123-132

**Kuhlmann, Sabine (2004):** Interkommunaler Leistungsvergleich in Deutschland: Zwischen Transparenzgebot und Politikprozess. In: Sabine Kuhlmann, Jörg Bogumil, Hellmut Wollmann (Hg.), Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung. Konzepte und Praxis, Wiesbaden

**Lewin, Kurt (1963):** Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern/Stuttgart



## Internetplattform Verwaltungs- benchmarking in Hochschulen

Mit der neuen Informationsseite „Verwaltungsbenchmarking“ möchte HIS ab Juli 2005 den Hochschulen die Verfahren zum Benchmarking von Hochschulverwaltungen im Internet vorstellen und eine Plattform zur Suche von Benchmarkingpartnern und Hinweisen auf interessante Materialien und Links bieten.

<http://www.his.de/Abt3/Analysen/Infoseite/Verfahren>

Im Einzelnen sind hier folgende Informationen hinterlegt:

- Kurzvorstellung der Verfahren von HIS (s. ausführlich unten) für ein Benchmarking in Hochschulverwaltungen
  - (1) Schwerpunkt Kennzahlenorientierung
  - (2) Schwerpunkt Prozessorientierung
- Liste der Veröffentlichungen von HIS zum Thema Benchmarking in Hochschulverwaltungen
- Aufstellen der Projekte von HIS zum Benchmarking in Hochschulen

Darüber hinaus existiert die Möglichkeit, aktiv einen Partner für ein Benchmarking zu suchen. HIS hat hierzu ein Formular zur Suche eines Benchmarkingpartners entwickelt. In dieses Formular können die potentiellen Interessenten ihre Wünsche hinsichtlich des Benchmarkingobjektes, des Benchmarkingverfahrens und der Kriterien für den geeigneten Partner an HIS übermitteln.

### Die Verfahren von HIS:

#### Verfahren mit Schwerpunkt kennzahlenorientiertes Benchmarking

HIS hat für die Durchführung einer Grobanalyse in Hochschulverwaltungen ein Benchmarking-Instrumentarium entwickelt, mit dem durch eine vergleichende Betrachtung zwischen Hochschulen Abweichungen, Auffälligkeiten und Sondersachverhalte ausfindig gemacht werden können.

Das HIS-Instrumentarium für ein kennzahlenorientiertes Benchmarking ermöglicht die Durchführung einer Grobanalyse in Hochschulverwaltungen, durch eine vergleichende Betrachtung mit anderen Hochschulen Abweichungen / Auffälligkeiten / Sondersachverhalte ausfindig zu machen. Die Ergebnisse können sowohl im Erfahrungsaustausch mit anderen Hochschulen als auch durch interne bzw. externe Untersuchungen im Sinne einer Organisationsentwicklungsanalyse vertieft werden.

Das Verfahren basiert auf der Bildung von Indikatoren bzw. Kennzahlen für einen Vergleich der "Produktivität" als Verhältnis ausgewählter Leistungsparameter zum eingesetzten Personalaufwand. Für folgende Verwaltungsbereiche wird ein Instrumentarium bereitgestellt:

- Haushalt- und Finanzwesen
- Forschungsverwaltung
- Personalverwaltung
- Studierendenverwaltung
- Akademisches Auslandsamt
- Prüfungsverwaltung
- Bau- und Gebäudemanagement
- Organisations- und IT-Management
- Presse- u. Öffentlichkeitsarbeit
- sonstige Verwaltungsbereiche

Für den Bereich "Bau-/Gebäudemanagement" sieht das Instrumentarium neben dem Personalaufwand auch die Ermittlung der Kosten für Fremdleistungen, Verbräuche, Abgaben und Gebühren vor.

Verfahrensschritte:

- Interessierte Hochschulen (z. B. 3 - 4) finden sich als Verbund für ein Benchmarking zusammen und wenden sich zwecks Durchführung eines Benchmarkings an HIS. Sie verpflichten sich gegenseitig, Ihre Daten offen zu legen
- HIS sendet den Hochschulen die Erhebungsbögen an die Hochschulen
- Auf Wunsch erhalten die Dezernenten/AbteilungsleiterInnen, ReferatsleiterInnen von HIS eine Einführung vor Ort in die Methode des Verwaltungsbenchmarkings
- Die Hochschule erheben die Daten (Jahresaufwandsschätzung, Basiszahlen)

HIS führt Plausibilisierungsgespräche zu den gelieferten Daten mit den Dezernats-/Abteilungs-/Referatsleitungen durch (HIS-Anwesenheit vor Ort: insgesamt 2 Tage)

- Die Ergebnisse als tabellarische Übersicht der vier Hochschulen mit Minimal-, Maximal- und Durchschnittswerten aus bisherigen Benchmarkings werden von HIS in einer Dokumentation mit gleichzeitigen Hinweisen auf Auffälligkeiten und Empfehlungen für ggf. vertiefende Organisationsuntersuchungen bzw. Erfahrungsaustausch mit anderen Hochschulen zusammengestellt.
- HIS moderiert auf Wunsch einen Erfahrungsaustausch in ausgewählten Verwaltungsbereichen zwischen den beteiligten Hochschulen oder organisiert eine Fortsetzung im Sinne eines prozessorientierten Benchmarkings.

Hochschulen, die ein "Einzelbenchmarking" nach dem Motto "Wo stehe ich?" wünschen, können sich auch beteiligen. Sie erhalten allerdings die produktbezogenen Vergleichswerte nur in anonymisierter Form als Minimal-, Maximal- und Durchschnittswerte.

### **Verfahren mit Schwerpunkt prozessorientiertes Benchmarking**

Das HIS-Instrumentarium für ein prozessorientiertes Benchmarking ermöglicht die Durchführung einer Feinanalyse in Hochschulverwaltungen, durch eine vergleichende Betrachtung mit anderen Hochschulen Abweichungen/Auffälligkeiten/Sondersachverhalte in Prozessen ausfindig zu machen und damit die Grundlage für eine Prozessoptimierung zu liefern.

Das Verfahren basiert auf vier Elementen:

- Auswahl der Schlüsselprozesse  
Kriterien können sein: Anzahl und Intensität der Schnittstellen, Anteil am Gesamtaufwand, Häufigkeit der Durchführung, erforderlicher Ressourcenbedarf, vermuteter Optimierungsbedarf, Vergleichbarkeit der Prozesse, Verfügbarkeit von Daten
- Visualisierung ausgewählter Prozesse  
Methode: Geschäftsprozessdarstellung mit Hilfe standardisierter Visualisierungsprogramme
- Prozessbewertung (mit Vergleich der Daten und Ursachenanalyse)  
Bewertungskriterien: Rahmenbedingungen, Prozesscharakteristika, Schnittstellen, Ressourcen (Personal- und Sachaufwand), Leistungsparameter, Arbeitsmittel, Qualifikation der Beschäftigten, Ergebnisqualität, „Wichtige Faktoren“, Prozessprobleme und -mängel

- Planung von Maßnahmen zwecks Prozessoptimierung
- Evaluierung der Maßnahmen (Erfahrungsaustausch nach einem Jahr – bei Bedarf)

Verfahrensschritte:

- Interessierte Hochschulen (z. B. 3 - 4) finden sich als Verbund für ein Benchmarking zusammen und wenden sich zwecks Moderation eines prozessorientierten Benchmarkings an HIS. Sie verpflichten sich gegenseitig Ihre Daten offen zu legen
- Festlegung des Verfahrens: Prozessauswahl (soweit noch nicht im Auftrag geschehen) Zeitdauer: 6 - 8 Monate; Prozessanzahl: 1 - 3; Organisation: pro Prozess eine Arbeitsgruppe; Umfang: 3 - 5 Workshops pro Prozess
- Durchführung des Benchmarkings in Workshops mit Arbeitsgruppe(n); Arbeitsschritte: Prozessvisualisierung, Vergleich und Ursachenanalyse, Prozessbewertung, Maßnahmenplanung
- Dokumentation der Ergebnisse durch HIS
- Gemeinsamer Abschlussworkshop der Arbeitsgruppe(n) und Leitungen der beteiligten Hochschulen

Die Moderation und Begleitung des prozessorientierten Benchmarkings erfordert eine Zusatzfinanzierung von den sich beteiligenden Hochschulen. Dem prozessorientierten Benchmarking kann sinnvollerweise ein kennzahlenorientiertes vorangestellt werden, wenn die Effizienz von Aufgabenbereichen ein wesentliches Auswahlkriterium sein soll.

Ein „Einzelbenchmarking“ nach dem Motto „Wo stehe ich im Prozess X?“ führt HIS im prozessorientierten Benchmarking nicht durch. Interessenten unterbreitet HIS in diesem Fall ein Angebot für eine ortsspezifische Organisationsberatung.

Benutzen Sie für die Interessenbekundung eines der Verfahren und die Zusendung der Erhebungsbögen auch das Formular zur Suche eines Benchmarkingpartners im Internet:

<http://www.his.de/Abt3/Analysen/Infoseite/Teilnahme>

Kontakt: Dr. H. Gilch, E-Mail: [gilch@his.de](mailto:gilch@his.de), Tel.: 0511/1220-140



## Formular zur Suche eines Benchmarkingpartners

### Formular zur Suche eines Benchmarkingpartners

Hochschule: *	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Anschrift:	<input style="width: 90%;" type="text"/>
PLZ:	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Ort:	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Name des Ansprechpartners: *	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Telefon-Nr.: *	<input style="width: 90%;" type="text"/>
E-Mail-Adresse: *	<input style="width: 90%;" type="text"/>

\* Diese Angaben sind obligatorisch.

**Die Hochschule interessiert sich für eine Teilnahme an einem Verwaltungsbenchmarking und sucht geeignete Partnerhochschulen. Bitte kreuzen Sie Ihre Wünsche entsprechend an:**

**Kennzahlenorientiertes Benchmarking**

Verwaltungsbereiche:

<input type="checkbox"/> Hochschulverwaltung insgesamt	<input type="checkbox"/> Haushalts- und Finanzwesen
<input type="checkbox"/> Ausgewählte Verwaltungsbereiche	<input type="checkbox"/> Personalverwaltung
	<input type="checkbox"/> Prüfungsverwaltung
	<input type="checkbox"/> Bau- und Gebäudemanagement
	<input type="checkbox"/> IT-Management
	<input type="checkbox"/> Forschungsverwaltung
	<input type="checkbox"/> Studierendenverwaltung
	<input type="checkbox"/> Akademisches Auslandsamt
	<input type="checkbox"/> Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

**Bitte senden Sie uns die zu den oben angekreuzten Bereichen von HIS eingesetzten Erhebungsbögen vorab zur Information zu.**

**Prozessorientiertes Benchmarking**  
Welche Prozesse möchten Sie gerne vergleichen?

### Kennzahlen- und prozessorientiertes Benchmarking

#### Kriterien bei der Auswahl geeigneter Partnerhochschulen:

- Gleicher Hochschultyp (Universität, FH, technisch orientierte Hochschule)
- Regionale Nähe
- Hochschulgröße
- Andere Kriterien:

#### Sonstige Wünsche und Anmerkungen:

Quelle: HIS Hochschul-Informations-System GmbH  
(<http://www.his.de/Abt3/Analysen/Infoseite/Teilnahme/teilnahme>)  
Seite erstellt am 07.07.2005 - 14:18, © Copyright 2002 by HIS Hochschul-Informations-System GmbH,  
Goseriede 9, 30159 Hannover, Tel.: 0511/1220-0, Fax.: 0511/1220-250,1220-160, E-Mail: [info@his.de](mailto:info@his.de)

[zurück zur Seitenansicht](#)

## Zu den Autoren

Carsten Bartels ist seit 2000 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH. Zunächst war er in der Abteilung II im Bereich Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich tätig, seit 2003 in der Abteilung III im Bereich der Organisationsanalyse und –beratung. Als Wirtschaftswissenschaftler führt er Reorganisationsprojekte in den Bereichen der Studierenden- und der Prüfungsverwaltung durch. Im Rahmen der Benchmarking-Projekte ist er verantwortlich für den fachlichen und instrumentellen Input.

Kontakt: bartels@his.de

Dr. Yvonne Bauer ist seit 2003 wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH. Als Sozialwissenschaftlerin mit einer Zusatzqualifikation in der Personal- und Organisationsentwicklung führt sie Reorganisations- und Kooperationsprojekte in verschiedenen Bereichen der Hochschulverwaltung durch. Im Rahmen der Benchmarking-Projekte ist sie verantwortlich für die Moderation von Gruppendiskussionen und Workshops.

Kontakt: bauer@his.de

Dr. Harald Gilch, Diplom-Physiker, führt seit 1999 bei der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH Reorganisations- und Beratungsprojekte in den verschiedensten Bereichen durch. Seine Schwerpunkte liegen dabei im Gebäudemanagement, im Bereich der Studierenden- und Prüfungsverwaltung und im Arbeits- und Umweltschutz. Außerdem ist er bei HIS für die Organisation und Durchführung von kennzahlenorientierten Benchmarking-Projekten verantwortlich.

Kontakt: gilch@his.de

Joachim Müller ist seit 1991 Mitarbeiter der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH und arbeitet als Projektleiter vornehmlich im Arbeitsbereich Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz. Auf Grund von methodischen Erfahrungen in speziellen Projektvorhaben hat er im Rahmen der Benchmarking-Projekte die Moderation von Work-shops übernommen.

Kontakt: jmueller@his.de

Dr. Friedrich Stratmann ist seit 1986 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH mit den Arbeitsschwerpunkten Organisation der Hochschulverwaltung, Gebäudemanagement, Arbeits- und Umweltschutz. Seit August 2005 ist er mit der Leitung der Abteilung III Hochschulplanung: Bau, Bedarf, Ressourcen, Organisation betraut.

Kontakt: stratmann@his.de

Ralf Tegtmeyer ist seit 1996 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH. Als Diplomingenieur mit Zusatzqualifikation in der Organisationsentwicklung arbeitet er als Projektleiter in den Arbeitsbereichen Gebäudemanagement und Organisationsanalysen/Benchmarking.

Kontakt: tegtmeyer@his.de

# Anhang



## Kennzahlenorientiertes Verwaltungsbenchmarking

### Erläuterungen zum Einsatz der HIS-Erhebungsbögen „Verwaltungsbenchmarking“

In den Beiträgen der vorliegenden HIS-Kurzinformation ist das von HIS eingesetzte Verfahren eines kennzahlenorientierten Verwaltungsbenchmarkings ausführlich beschrieben worden. Um dem Leser/der Leserin ein konkretes Bild von den eingesetzten Erhebungsbögen zu geben, hat HIS im Anhang exemplarisch die Bögen für die Verwaltungsbereiche „Personalverwaltung“ bzw. „Studierendenverwaltung“ ausgewählt. Für den Bereich „Personalverwaltung“ sind zwei Varianten abgebildet, die sich wesentlich nur im Produktbereich „Personalsachbearbeitung“ und in differenzierten Beschäftigtenzahlen unterscheiden. In der Variante 1 ist der genannte Produktbereich nach fachlichen Gesichtspunkten, z. B. Einstellung, Beendigung, in der Variante 2 nach „Personalgruppen“, z. B. befristete Tarifbeschäftigte, untergliedert. Ansonsten bestehen die Erhebungsbögen jeweils aus zwei Elementen (= Arbeitsblätter einer Excel-Datei)

- aus einer Schätzung des Personalaufwands für benannte Produktbereiche (bzw. in Untergliederung für Produkte) in Vollzeitäquivalente - siehe (1) und
- aus einer Ermittlung von typischen Leistungs- bzw. Basiszahlen für den jeweiligen Verwaltungsbereich – siehe (2)

#### (1) Jahresaufwandsschätzung (s. Erhebungsbogen)

In Spalte 1 hat HIS für den jeweiligen Verwaltungsbereich Aufgaben zu sog. „Produktbereichen“ zusammengefasst und diesen z. T. – da von den Hochschulen gewünscht - in Produkte bzw. Teilaufgaben unterteilt.

Beispiel:        **Produktbereich Personalwirtschaft (Bogen Personalverwaltung, Variante 2)**  
 Produkt: Stellenplan, Stellenrahmen  
 Produkt: Personalkostenkalkulation und -kontrolle  
 Produkt: Stellenfreigabe/Wiederbesetzung von Stellen  
 Produkt: Personalmittelplanung  
 Produkt: Personalmittelbewirtschaftung

Erläuterungen bzw. Hinweise zu einzelnen Produktbereichen sollen bei der Ermittlung des Aufwands helfen; es handelt sich hier zumeist um die Nennung von Teilaufgaben, die üblicherweise in Hochschulen Bestandteil des Produktbereichs sind.

#### **Probleme in der Praxis**

Am Benchmarking Beteiligte diskutieren häufig zum einen die Sinnhaftigkeit der jeweiligen Produktbereichsabgrenzungen, zum anderen die Notwendigkeit einer differenzierten Untergliederung in Produkte. Bei der Diskussion spielen a) die Abwägung von „Aufwand und Ertrag“, b) die empirische Erfassbarkeit der einzelnen Produkte und c) die spezifische örtliche Organisation der betrachteten Verwaltungsprozesse eine wichtige Rolle.

Die von HIS im Benchmarking zu Grunde gelegte produktorientierte Betrachtung, die letztlich für einen Vergleich unterschiedlich organisierter Einrichtungen Voraussetzung ist, macht es erforderlich, eine traditionell organisationsbezogene Betrachtung von Aufgaben zu verlassen. Dies fällt den beteiligten Hochschulen nicht immer leicht, insbesondere dann, wenn die Leistungserstellung auf mehrere Dezernate/Abteilungen verteilt ist (s. Beispiel zu Spalte 4).

In allen Erhebungsbögen hat HIS jeweils einen Produktbereich „produktübergreifende Aufgaben“ vorangestellt, mit dem die Funktionen „Leitung“ und „Sekretariat“ in den Verwaltungsbereichen abgefragt werden. In der Praxis stellen sich hier häufig Probleme der Zuordnung und Zumessung von Aufwand ein, da unklar ist, ob und ggf. in welchem Umfang Leitung bzw. Sekretariat produktbezogene Tätigkeiten wahrnehmen. Im Bereich Leitung ist eine

Zuordnung vom jeweils in der Hochschule praktizierten „Leitungsverständnis“ (Organisationskultur) abhängig. Auch das Vorhandensein von „Sekretariaten“ bedeutet nicht, dass hier ausschließlich typische Sekretariatsaufgaben wahrgenommen werden. Vielmehr bearbeiten diese häufig niedrig zu bewertende Sachbearbeitungsaufgaben, z. B. „Öffnen von Bewerbungsunterlagen in der Studierendenverwaltung“, die jedoch aus Gründen einer adäquaten Eingruppierung „Sekretariaten“ zugeordnet sind.

**In Spalte 2** ist der personelle Ist-Aufwand für den Verwaltungsbereich zu ermitteln und nach Produktbereichen (bzw. Produkten) getrennt einzutragen. Gemessen wird dieser für das Personal in Vollzeitäquivalenten oder Anteilen von Vollzeitäquivalenten (VZÄ).

Beispiel: Die Hochschule X hat im Dezernat Personal zur Abwicklung der Reisekosten eine vollzeitbeschäftigte Mitarbeiterin und einen vollzeitbeschäftigten Mitarbeiter, der aber nur zu 30% bei der Erstellung des Produkts „Reisekostenabwicklung“ befasst ist. Eingetragen werden müsste dann: 1,3 VZÄ.

### **Probleme in der Praxis**

Die von HIS aus pragmatischen Gründen vorgenommene Betrachtung von „Vollzeitäquivalenten“ abstrahiert von unterschiedlichen Tarifverträgen mit unterschiedlichen Wochenarbeitsstunden und tariflichen Einstufungen in den Hochschulen. Eine diesbezügliche präzisierende Erhebung würde jedoch eine personenbezogene Erfassung der Arbeitsstunden erforderlich machen.

In der Hochschulverwaltung sind häufig Aufgaben eng miteinander gekoppelt. Sie lassen sich zwar theoretisch sezieren, ihr zahlenmäßiger Aufwand ließe sich exakt nur mit einer temporären Selbstaufschreibung ermitteln.

Die Betrachtungsebene „Vollzeitäquivalente“ kann im Übrigen ohne große Probleme um eine Kostenbetrachtung ergänzt werden. Es müssen dann nur die zu Grunde gelegten Personaldurchschnittskostensätze bekannt sein. Ggf. könnten auch weitere Kostenarten ergänzend erhoben werden. HIS hat eine umfassende Kostenbetrachtung konzeptionell bisher allerdings nur für den Bereich Bau- und Gebäudemanagement zu Grunde gelegt.

**Die Spalte 3** ist von HIS berücksichtigt worden, um neben einer am Ist-Stand orientierten Analyse auch eine Perspektivbetrachtung zu ermöglichen. Hochschulen, in denen konkrete Pläne bestehen, den Ist-Aufwand in nächster Zeit zu senken oder zu erhöhen und dieser auch bereits auf die Ebene des Produktbereichs heruntergebrochen werden kann, sollen hier entsprechende Daten ergänzen.

**In Spalte 4** sind die Organisationseinheiten zu benennen, die an der Erstellung des Produktes bzw. des Produktbereichs beteiligt sind. Wie bereits erläutert, macht es die produktorientierte Vorgehensweise erforderlich, dass auch Personalaufwand, der in einer anderen Organisationseinheit anfällt als in der, wo die wesentlichen Aufgaben erstellt werden, erhoben wird.

Beispiel: Das Produkt „DV-Unterstützung in der Studierendenverwaltung“ wird von einer Mitarbeiterin mit 0,5 VZÄ im Dezernat „Studierendenverwaltung“ und mit 0,3 von einem Mitarbeiter des Rechenzentrums erbracht.

Eine entsprechende Ausweisung von Organisationseinheiten wäre auch dann notwendig, wenn Verwaltungsleistungen dezentral erbracht werden (z. B. durch die Fakultätsverwaltung) und in der Erhebung mit erfasst werden sollen. Im Fokus der bisherigen HIS-Betrachtungen stand zumeist die zentrale Hochschulverwaltung, da eine Erhebung dezentraler Verwaltungsaufwändungen aus Sicht der beteiligten Hochschulen einen nicht vertretbaren Erhebungsaufwand (einschl. des „in den dezentralen Einheiten zu leistenden „Überzeugungsaufwands“) nach sich ziehen würde.

Zum jeweiligen Produktbereich können zusätzliche schriftliche Erläuterungen angebracht werden. Obwohl das kennzahlenorientierte Benchmarking quantitativ ausgerichtet ist, sind solche ergänzenden Erläuterungen und Kommentare hilfreich für die Interpretation der Daten, insbesondere aber für die Plausibilisierung mit HIS.

## **(2) Basiszahlen (s. Erhebungsbogen)**

***Um einzelne Produkte bzw. Produktbereiche der Personalaufwandsschätzung zwischen den Hochschulen überhaupt vergleichen zu können, hat HIS gemeinsam mit den Hochschulen für jeden Verwaltungsbereich plausibel erscheinende Basis- bzw. Leistungszahlen ermittelt. Bei den angeforderten Daten handelt sich i. d. R. um***

Daten der amtlichen Statistik,  
Daten aus der hochschulinternen Statistik,  
Daten als Fallzahlen, die – soweit sie als interne Statistik in den Verwaltungsbereichen nicht vorliegen – grob geschätzt werden müssen.

Beispiele für Leistungszahlen (Auszug):

- Personalverwaltung: Beschäftigte (u. a. beamtete Lehrende, unbefristete Tarifbeschäftigte, befristete Tarifbeschäftigte etc.), studentische Hilfskräfte, Anzahl der abgerechneten Dienstreisen, internen Fort- und Weiterbildungskurse
- Studierendenverwaltung: Bewerbungen, Zulassungen, Einschreibungen, Rückmeldungen, Studierende

Erhebungszeitraum/-stichtag und Erhebungseinheiten sind jeweils bereichsspezifisch im jeweiligen Erhebungsbogen benannt.

## **(3) Kennzahlen (s. Erhebungsbogen)**

Kennzahlen können durch unterschiedliche Relationen zwischen Daten aus den Aufwandschätzungen, den Basis- bzw. Leistungszahlen und insbesondere zwischen Leistungszahlen und Aufwandsschätzung gebildet werden.

In den Beiträgen von Stratmann (Personalwesen) und Bartels/Bauer (Studierendenverwaltung) in dieser HIS-Kurzinformation sind die aus den im Folgenden abgebildeten Erhebungsbögen von HIS abgeleiteten Kennzahlen näher beschrieben worden. Zugleich ist in den Beiträgen auch plausibilisiert worden, ob die jeweils ausgesuchte Kennzahl die Anforderung eines Indikators, z. B. Effizienz zu messen, erfüllen kann.





Jahresaufwandsschätzung  
und Basiszahlen für  
**Personalverwaltung**



Produkte / Aufgaben  Personalverwaltung	Istaufwand Stichtag: 31.12.2004	Soll (Planungen)	Benennung des Dezernats/ Abteilung (ggf. auch mehrere) , in der die Aufgabe wahrgenommen wird
	Personal	nur eintragen, bei Abweichungen zum Ist- Aufwand	
	Geschätzter Aufwand in VZÄ		
1	2	3	4
<b>Produktübergreifende Aufgaben</b>			
davon für Leitungsfunktionen			
davon für Sekretariatsaufgaben			
<b>Erläuterungen:</b> Hierunter fallen alle Aufgaben, die in Leitungsfunktion (z. B. Qualitätssicherung, Strategische Planung, Außenvertretung) bzw. in "klassischer" Sekretariatsfunktion (Schreibbüro, Vorzimmer) wahrgenommen werden.			
<b>Anmerkungen:</b>			
<b>Produktbereich Personalentwicklung</b>			
<b>Erläuterungen:</b> Hierunter fallen auch Aufgaben der internen Fort- und Weiterbildung von HochschulmitarbeiterInnen			
<b>Anmerkungen:</b>			
<b>Produktbereich Personalwirtschaft</b>			
<b>Erläuterungen:</b> Hierunter fallen die Aufgaben Stellenplan, Stellenbewertung, Stellenfreigabe, Ausschreibung			
<b>Anmerkungen:</b>			
<b>Produktbereich Personalsachbearbeitung</b>			
<i>davon für Einstellungen</i> <i>(Einstellung (einschließlich Verlängerung) von wissenschaftlichen/nichtwissenschaftlichen</i> <i>MitarbeiterInnen; Zuarbeit bei Berufsangelegenheiten (soweit den Bereich</i> <i>Personal betreffend)</i>			
<i>davon für arbeitszeit- und vergütungswirksame Änderungen</i> <i>(Krankheit, Vorruhestandsregelungen (z.B. Altersteilzeit), Urlaub, Beurlaubungen,</i> <i>Freistellungen, Bildungsurlaub)</i>			
<i>davon für arbeitsvertragsrelevante Änderungen</i> <i>(Veränderung des Arbeitszeitumfangs, Zuweisung einer anderen Tätigkeit, Bewährungs- und</i> <i>Zeitaufstieg, Höhergruppierungen, Beförderung)</i>			
<i>davon für Beendigung von Arbeits- und Dienstverhältnissen</i>			
<i>davon für Angelegenheiten studentischer Hilfskräfte</i> <i>(Einstellungen, Verlängerung und Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie</i> <i>arbeitsvertragsrelevante Änderungen studentischer Hilfskräfte)</i>			
<i>davon für "Sonstige Personalsachbearbeitung"</i> <i>(Hierunter fallen Aufgaben wie Betreuung von Nebentätigkeiten, Prüfung von Werkverträgen</i> <i>bzw. Verträgen von freien MitarbeiterInnen, Versorgung, Disziplinarmaßnahmen, Jubiläen,</i> <i>Lehrverpflichtung, Kartei- und Aktenpflegen)</i>			
<b>Anmerkungen:</b>			

Produkte / Aufgaben  Personalverwaltung	Istaufwand Stichtag: 31.12.2004	Soll (Planungen)	Benennung des Dezernats/ Abteilung (ggf. auch mehrere) , in der die Aufgabe wahrgenommen wird
	Personal	nur eintragen, bei Abweichungen zum Ist Aufwand	
	Geschätzter Aufwand in VZÄ		
1	2	3	4
Produktbereich Familienstandsbezogene Leistungen; Kindergeld (nur wenn von Hochschule als Aufgabe wahrgenommen!)			
Anmerkungen:			
Produktbereich Abrechnungsverfahren ("Funktion der Bezügestelle") (nur wenn von Hochschule als Aufgabe wahrgenommen!)			
Erläuterungen: Hierunter fallen die Aufgaben Vergütung/Lohn/Besoldung, Personalkostenermittlung im Einzelfall, Verwendungsnachweise			
Anmerkungen:			
Sonstige Aufgaben in der Personalverwaltung			
Bitte bei einem Anteil von mehr als 0,5 VZÄ für eine Einzelaufgabe diese in den folgenden Zeilen getrennt ausweisen! Dies gilt im Übrigen auch für sonstige hier nicht erwähnte Aufgaben mit relevanten VZÄ.			
DV-Betreuung/Systempflege			
Personalrechtsangelegenheiten (z.B. Widersprüche, Prozessvertretung)			
Statistik/ Berichtswesen			
Dienstreisen (Administrative Begleitung von Genehmigung und Abrechnung von Dienstreisen)			
Umzugskosten			
Trennungsgeld			
Anmerkungen:			

Kategorie/Basiszahl	Erhebungszeitraum und -einheit Haushaltsjahr 2004 bzw. Stichtag: 31.12.2004 Anzahl bzw. Volumen in 1000 €
1	2
<b>Zahl der Einstellungen und Vertragsverlängerungen für</b>	
· Wissenschaftl. u. sonstiges Personal	
· Studentische Hilfskräfte	
<b>Zahl der Beendigung von Arbeits-/Dienstverhältnissen</b>	
· Wissenschaftl. u. sonstiges Personal	
<b>Zahl der Dienstreisen</b>	
<b>Beschäftigte</b> (Stand: 31.12.2004)	
Hochschullehrer	
wiss. Personal	
nicht-wiss. Personal	
wiss. Hilfskräfte	
<b>Studentische Hilfskräfte</b> (Stand: Dezember 2004)	
<b>Zahl der Abrechnungsfälle (nur wenn Funktion einer Bezügestelle)</b>	



Produkte / Aufgaben  Personalverwaltung	Istaufwand	Soll (Planungen)	Benennung des Dezernats/ Abteilung (ggf. auch mehrere) , in der die Aufgabe wahrgenommen wird
	Geschätzter Aufwand in VZA (mit Angabe der BV- Gruppe/Wertigkeit)		
1	2	3	4
<b>Produktübergreifende Aufgaben : Leitung und Sekretariat</b>			
<i>davon für Leitungsfunktionen</i> z. B. Qualitätssicherung, Geschäftsprozessoptimierung, Personalplanung / Personalentwicklung, Besprechungen/Tagungen/Sitzungen (intern/extern), Außenvertretung, Steuerung der Geschäftsverteilung, Budgetverantwortung/ Eigenmittelbewirtschaftung, Erstellung von Zielvereinbarungen, Strategische Planungen, Koordination mit Instituten und Fachbereichen, Grundsatzfragen, Gremienarbeit, Mitarbeiterjahresgespräche, Unterstützung der HS-Leitung bei Personalgesprächen oder sonstigen Dienstgesprächen, Moderation, Koordination und Begleitung/Mitwirkung/Beratung von Arbeitsgruppen)			
<i>davon für Sekretariatsaufgaben</i>			
<b>Anmerkungen:</b>			
<b>Produktbereich Personalentwicklung</b> (Einführung neuer Mitarbeiter/Lehrenden, Personalplanung incl. Fachbereiche, Begleitung von Einzelmaßnahmen z.B. Umsetzungen, Personalauswahlverfahren z.B. Module AC, Leitung Vorstellungsgespräche, Umsetzung MAG, Mitarbeiterbefragungen und andere Instrumente, Moderation, Koordination und Begleitung/Mitwirkung/Beratung von Arbeitsgruppen)			
<b>Anmerkungen:</b>			
<b>Produktbereich Fort- und Weiterbildung</b> <b>(wiss. und nichtwiss. Personal einschl. ProfessorInnen)</b> incl. Moderation, Koordination und Begleitung/Mitwirkung/Beratung von Arbeitsgruppen			
<i>davon für interne Fort- und Weiterbildung</i>			
<i>davon für externe Fort- und Weiterbildung</i>			
<i>davon für Hochschuldidaktische Weiterbildung</i>			
<b>Anmerkungen:</b>			
<b>Produktbereich Ausbildung</b> incl. Moderation, Koordination und Begleitung/Mitwirkung/Beratung von Arbeitsgruppen			
<i>davon für allg. kaufmännische Berufe</i>			
<i>davon für allg. nicht verwaltungsbezogene Berufe</i>			
<b>Anmerkungen:</b>			
<b>Produktbereich Personalwirtschaft</b> incl. Moderation, Koordination und Begleitung/Mitwirkung/Beratung von Arbeitsgruppen			
<i>davon für Stellenplan, Stellenrahmen</i>			
<i>davon für Personalkostenkalkulation und -kontrolle</i>			
<i>davon für Stellenfreigabe/Wiederbesetzung von Stellen, Stellenplanung</i>			
<i>davon für Personalmittelplanung</i>			
<i>davon für Personalmittelbewirtschaftung</i>			
<i>davon für Berechnung der Besetzungsquoten</i>			
<b>Anmerkungen:</b>			

Produkte / Aufgaben  Personalverwaltung	Istaufwand	Soll (Planungen)	Benennung des Dezernats/ Abteilung (ggf. auch mehrere) , in der die Aufgabe wahrgenommen wird
	Geschätzter Aufwand in VZA (mit Angabe der BV- Gruppe/Wertigkeit)		
1	2	3	4
<b>Produktbereich Personalsachbearbeitung</b> (Ausschreibung, Einstellung/Berufung, Besoldungsdienstalter, Beschäftigungs- und Dienstzeit, Eingruppierung, Weiterbeschäftigung, Höhergruppierung, Beförderung, Änderung der Arbeitszeit, Lehreinsatz/Lehreinsatzbogen, Ermäßigungen, Beendigung, Nebentätigkeit, Disziplinarmaßnahme, Jubiläum, Altersteilzeit, Praxis-/Forschungssemester, Besoldungs-/versorgungsrechtl. Fragen, Ersatz von Sachschäden, Dienst- und Arbeitsunfall/Schadensersatzforderungen, Beurlaubung, Dienstzeitberechnungen, Besoldungsdienstalter, Abrechnung von Zuschlägen, Aktenführung, Moderation, Koordination und Begleitung/Mitwirkung/Beratung von Arbeitsgruppen)			
<i>davon für beamtete Lehrende</i>			
<i>davon für Lehrkräfte im Angestelltenverhältnis, Professorenvertretungen und Honorarprofessuren</i>			
<i>davon für Beamtinnen und Beamte in der Verwaltung</i>			
<i>davon für Beamtinnen und Beamte in der Bibliothek</i>			
<i>davon für unbefristete Tarifbeschäftigte (Angestellte, Arbeiter/innen) in FB, Bibl, DVZ, Zentralen wiss. Einrichtungen - ohne Drittmittelbeschäftigte -</i>			
<i>davon für befristete Tarifbeschäftigte (Angestellte, Arbeiter/innen) in den FB, Bibl, DVZ, Zentralen wiss. Einrichtungen - ohne Drittmittelbeschäftigte -</i>			
<i>davon für Drittmittelbeschäftigte</i>			
<i>davon für unbefristete Tarifbeschäftigte (Angestellte, Arbeiter/innen) in der Verwaltung</i>			
<i>davon für befristete Tarifbeschäftigte (Angestellte, Arbeiter/innen) in der Verwaltung</i>			
<i>davon für Lehrbeauftragte</i>			
<i>davon für GastprofessorInnen</i>			
<i>davon für wissenschaftliche Hilfskräfte</i>			
<i>davon für Studentische Hilfskräfte</i>			
<i>davon für Auszubildende, Praktikanten</i>			
<b>Anmerkungen:</b>			
<b>Produktbereich Abrechnungsverfahren</b> incl. Moderation, Koordination und Begleitung/Mitwirkung/Beratung von Arbeitsgruppen			
<i>davon für Beamte, Tarifbeschäftigte, Vertretungsprofessuren, Auszubildende (Änderungsdienst LBV, Personalkostenermittlungen im Einzelfall,)</i>			
<i>davon für Studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte</i>			
<i>davon für Lehrbeauftragte</i>			
<i>davon für Drittmittelbeschäftigte</i>			
<b>Anmerkungen:</b>			
<b>Produktbereich DV-Unterstützung</b> incl. Moderation, Koordination und Begleitung/Mitwirkung/Beratung von Arbeitsgruppen			
<i>davon für IT-Administration DV-Betreuung der eigenen Software SVA, BAT, SGB (Betreuung der Anwender, Installationen, Updates) Datenübernahme Personalkosten vom LBV in SVA und Zurverfügungstellen im FSV, Internetbetreuung u. a. der Dezernatsseite</i>			
<i>davon für Dateneingaben im SVA (Stellen, Personal insg.)</i>			
<b>Anmerkungen:</b>			



Produkte / Aufgaben  Personalverwaltung	Istaufwand	Soll (Planungen)	Benennung des Dezernats/ Abteilung (ggf. auch mehrere) , in der die Aufgabe wahrgenommen wird
	Geschätzter Aufwand in VZÄ (mit Angabe der BV- Gruppe/Wertigkeit)		
1	2	3	4
<b>Sonstige Aufgaben in der Personalverwaltung</b> incl. Moderation, Koordination und Begleitung/Mitwirkung/Beratung von Arbeitsgruppen			
<i>davon für Sicherstellung einer sich ständig ändernden Rechtslage (u. a. Rechtsprechung, Rechtsvorschriften, Literatur), eigene Fortbildung</i>			
<i>davon Protokollauswertungen (FB-Rat)</i>			
<i>davon für Statistik, Hochrechnungen, Berichtswesen (SIS, Bundesstatistik, MWF-Info, Schwerbehindertenstatistik, KapVO, hochschulintern, LGG, Erstellung und Pflege von Listen und Etiketten mit HISISY oder mit gesonderter Datenbank)</i>			
<i>davon für Gleichstellungsangelegenheiten, insb. Frauenförderpläne</i>			
<i>davon für Personalratsbeteiligung in nicht personalbezogenen Angelegenheiten (einschl. Dienstvereinbarung)</i>			
<i>davon für Widerspruchs- und Prozessangelegenheiten (einschl. Wahrnehmung von Gerichtsterminen)</i>			
<i>davon für Schwerbehindertenangelegenheiten (u. a. Beauftragte/r des Arbeitgebers)</i>			
<i>davon für Job-Ticket, Dienstaussweise</i>			
<i>davon für Dienstreisen (Reisegenehmigung, Festlegung und -abrechnung)</i>			
<i>davon für Umzugskosten, Trennungsschädigung</i>			
<i>davon für Vorschüsse</i>			
<i>davon für Exkursionen</i>			
<i>davon für Vorträge</i>			
<i>davon für Künstlersozialkasse (Abrechnungen und Sonstiges)</i>			
<i>davon für Verhandlungen mit Personalräten, Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte, Erörterungen, Vierteljahresgespräche</i>			
<i>davon für An- und Abwesenheitszeitenmanagement, (Erholungsurlaub, Krankheit, Freistellung, Dienstbefreiung, g, Bildungsurlaub, Gleitzeitbetreuung)</i>			
<b>Anmerkungen:</b>			

Kategorie / Basiszahl	Stichtag 31.12.2004 bzw. Jahresanzahl 2004
1	2
<b>Beschäftigte</b>	
<i>davon beamtete Lehrende</i>	
<i>davon Lehrkräfte im Angestelltenverhältnis, Professorenvertretungen und Honorarprofessuren</i>	
<i>davon Beamtinnen und Beamte in der Verwaltung</i>	
<i>davon unbefristete Tarifbeschäftigte (Angestellte, Arbeiter/innen) in den FB, Bibl, DVZ, Zentralen wiss. Einrichtungen - ohne Drittmittelbeschäftigte -</i>	
<i>davon befristete Tarifbeschäftigte (Angestellte, Arbeiter/innen) in den FB, Bibl, DVZ, Zentalen wiss. Einrichtungen - ohne Drittmittelbeschäftigte -</i>	
<i>davon Drittmittelbeschäftigte</i>	
<i>davon unbefristete Tarifbeschäftigte (Angestellte, Arbeiter/innen) in der Verwaltung</i>	
<i>davon befristete Tarifbeschäftigte (Angestellte, Arbeiter/innen) in der Verwaltung</i>	
<i>davon Lehrbeauftragte (Anzahl der Beauftragungen im Jahr 2004)</i>	
<i>davon GastprofessorInnen (Anzahl der Beauftragungen im Jahr 2004)</i>	
<i>davon wissenschaftliche Hilfskräfte (Anzahl der Beauftragungen im Jahr 2004)</i>	
<i>davon studentische Hilfskräfte (Anzahl der Beauftragungen im Jahr 2004)</i>	
<i>davon Auszubildende und PraktikantInnen</i>	
<i>Anzahl der abgerechneten Dienstreisen im Jahr 2004</i>	
<i>Fort- und Weiterbildung: Anzahl der internen Kurse im Jahr 2004</i>	
<i>Fort- und Weiterbildung: Anzahl der Anmeldungen insg. im Jahr 2004</i>	
<i>Anzahl der Studentischen Hilfskräfte (zum Stichtag)</i>	
<i>Anzahl der Lehrbeauftragten (zum Stichtag)</i>	
<i>Anzahl der abgerechneten Umzugskosten, Trennungsentschädigung im Jahr 2004</i>	
<i>Anzahl der Exkursionsanträge im Jahr 2004</i>	

Jahresaufwandsschätzung  
und Basiszahlen für  
**Studierendenverwaltung**



Produkt/Aufgabe	Istaufwand	Soll	Benennung des Dezernats/ Abteilung (ggf. auch mehrere), in der die Aufgabe wahrgenommen wird
	Stichtag: 31.12.2004	(Planungen)	
	Personal	nur eintragen, bei Abweichungen zum Ist-Aufwand	
	Geschätzter Aufwand in VZÄ		
1	2	3	4
<b>Produktübergreifende Aufgaben</b>			
davon für Leitungsfunktionen			
davon für Sekretariatsaufgaben			
<b>Erläuterungen:</b> Hierunter fallen alle Aufgaben, die in Leitungsfunktion (z. B. Qualitätssicherung, Strategische Planung, Außenvertretung) bzw. in "klassischer" Sekretariatsfunktion (Schreibbüro, Vorzimmer) wahrgenommen werden.			
<b>Anmerkungen:</b>			
<b>Produktbereich Bewerbungen</b>			
<b>Erläuterungen:</b> Hierunter fallen die Aufgaben Konzeptionelle Erstellung von Unterlagen (Print/Internet) für Bildungsinländer/-ausländer, Zusammenstellung/ Versand/Ausgabe/Auslage der Bewerbungsunterlagen			
<b>Anmerkungen:</b>			
<b>Produktbereich Zulassung</b>			
<b>Erläuterungen:</b> Hierunter fallen die Aufgaben Erfassung bzw. Nachforderung der Bewerberdaten, Zulassungsbescheid (Zulassung einschl. Prüfung der Hochschulzugangsberechtigung, Nachrückverfahren, Auswahlgespräche, Beteiligung an Eignungsfeststellungsverfahren, Klageverfahren (Zuarbeit), Zulassungsverfahren für nichtgrundständige Studiengänge, ZUL-Datenpflege einschl. Datenbankadministration			
<b>Anmerkungen:</b>			
<b>Produktbereich Einschreibungen</b>			
<b>Erläuterungen:</b> Hierunter fallen die Aufgaben konzeptionelle Erstellung von Unterlagen (Print/Internet) für Bildungsinländer/-ausländer, Datenerfassung, Beiträge und Gebühren, SOS-Datenpflege einschl. Datenbankadministration.			
<b>Anmerkungen:</b>			
<b>Produktbereich Studienverlauf</b>			
<b>Erläuterungen:</b> Hierunter fallen die Aufgaben Rückmeldung, Beurlaubung, Exmatrikulation, Studiengangs- bzw. Studienfachwechsel			
<b>Anmerkungen:</b>			
<b>Produktbereich Zentrale Studienberatung</b>			
<b>Anmerkungen:</b>			
<b>Produktbereich "Sonst.Standardaufgaben der StudVerwaltung"</b>			
Bitte bei mehr als 0,5 VZÄ für eine Einzelaufgabe diese in den folgenden Zeilen getrennt ausweisen! Dies gilt im Übrigen auch für sonstige hier nicht erwähnte Aufgaben mit relevanten VZÄ..			
DV-Betreuung/Systempflege			
Statistik/ Berichtswesen (Bewerber- und Zulassungsstatistik)			
Rechtsangelegenheiten			
<b>Anmerkungen:</b>			
<b>Produktbereich "Ortsspezifische Sonderaufgaben der StudVerwaltung"</b>			
Bitte bei mehr als 0,5 VZÄ für eine Einzelaufgabe diese in den folgenden Zeilen getrennt ausweisen! Dies gilt im Übrigen auch für sonstige hier nicht erwähnte Aufgaben mit relevanten VZÄ..			
Semesterticket			
Praktikumsamt (falls in der zentralen Hochschulverwaltung angesiedelt)			
Studiengangsangelegenheiten: Studienreform, Evaluierung, Akkreditierung, Modularisierung, Prüfungs- und Studienordnungen			
Wissenschaftliche Weiterbildung			
<b>Anmerkungen:</b>			

Kategorie/Basiszahl	Erhebungszeitraum/-punkt	Statistik bzw. Fallzahlen
1	2	3
<b>Hochschulprofil</b>		
<b>Studiengänge an der Universität/Fachhochschule - insgesamt</b>	<b>Anzahl (WS 2004/2005)</b>	
... davon Teilstudiengänge mit Lehramtsabschluss	Studiengang: Anzahl (WS 2004/2005) Studierende: Köpfe (WS 2004/2005)	
... davon Studiengänge mit Zulassungsbeschränkung	Studiengang: Anzahl (WS 2004/2005) Studierende: Köpfe (WS 2004/2005)	
... davon Bachelor- und Master-Studiengänge	Studiengang: Anzahl (WS 2004/2005) Studierende: Köpfe (WS 2004/2005)	
<b>Studierende - insgesamt</b>	<b>Studierende: Köpfe aus Amtl. Statistik WS 04/05</b>	
davon Bildungsausländer	Studierende: Köpfe aus Amtl. Statistik (WS 2004/2005)	
<b>Bewerbung</b>		
<b>Anzahl der Bewerbungen - insgesamt</b>	<b>SS 2004 + WS 2004/2005</b>	
davon Anzahl der Bewerbungen von Bildungsausländern	SS 2004 + WS 2004/2005	
<b>Zulassung</b>		
<b>Anzahl der Zulassungen</b>	<b>SS 2004 + WS 2004/2005</b>	
davon Anzahl der zugelassenen Bildungsausländer	SS 2004 + WS 2004/2005	
<b>Anzahl der DSH-Prüfungen</b>	<b>SS 2004 + WS 2004/2005</b>	
<b>Einschreibung</b>		
<b>Anzahl der Einschreibungen insgesamt</b>	<b>SS 2004 + WS 2004/2005</b>	
davon Anzahl der Einschreibungen von Bildungsausländern	SS 2004 + WS 2004/2005	
<b>Rückmeldung</b>		
<b>Anzahl der Rückmeldungen</b>	SS 2004 + WS 2004/2005	
<b>Anzahl der Mahnungen</b>	SS 2004 + WS 2004/2005	

Herausgeber: HIS-Hochschul-Informationen-System GmbH,  
Goseriade 9, 30159 Hannover  
Tel.: 0511 / 1220-0, Fax: 0511 / 1220-250  
E-Mail: [ederleh@his.de](mailto:ederleh@his.de)

ISSN 1611-2091

Verantwortlich: Dr. Jürgen Ederleh

Redaktion (verantw.): Dr. Friedrich Stratmann

Erscheinungsweise: 4 x jährlich

*"Gemäß § 33 BDSG weisen wir jene Empfänger der HIS-Kurzinformationen, denen diese zugesandt werden, darauf hin, dass wir ihren Namen und ihre Anschrift ausschließlich zum Zweck der Erstellung des Adressaufklebers für den postalischen Versand maschinell gespeichert haben."*