

Magazin für Hochschul**entwicklung**

2|2020

Benchmarking



Liebe Leserinnen und Leser,

die letzten Monate haben vielen von uns gezeigt, wie wichtig der gemeinsame Austausch zu konkreten Fragestellungen, aktuellen Themen oder grundsätzlichen Entwicklungen ist. Ohne das Wissen und die Erfahrungen anderer zu nutzen, sind die täglichen Aufgaben mühseliger und die Fehler häufiger.

Eine gute Methode, um den - fachlichen und überfachlichen – Austausch strukturiert zu gestalten und von anderen lernen zu können bieten Benchmarking-Zirkel. Wenn, ja wenn sie sich nicht auf das Messen von Kennzahlen beschränken und als Wettbewerb des Über- oder Unterbietens erfolgen.

Gutes Benchmarking lebt von Vertrauen und der Offenheit, eigene „Schwächen“ zu offenbaren und nach besseren Lösungen zu fragen. Nur dann kann es erfolgreich sein - und auch noch Spaß machen. Dann können wertvolle Kontakte langfristig erhalten bleiben, so dass man sich auch später noch Rat bei KollegInnen holen und über aktuelle Fragen austauschen kann.

Viel Freude beim Lesen wünscht

Ralf Tegtmeier
Geschäftsführender Vorstand
des HIS-Instituts für Hochschul-
entwicklung e. V.

Inhalt

- Benchmarking als Idee –
am Anfang ist die Neugier **3**
- Benchmarking im Gebäude
management als Weg
vom quantitativen zum
qualitativen Ergebnis **5**
- Benchmarking –
Ein Instrument der
Organisationsentwicklung
an Hochschulen **8**
- Benchmarking in der
Hochschulverwaltung **10**
- Arbeitsicherheit an
deutschen Hochschulen –
Austausch von Good Practice **13**
- Benchmarking als selbst-
organisierter Prozess
ganz nah am Praxisbetrieb –
Energiemanager in
hessischen Hochschulen **16**
- Erfolgreich mit- und
voneinander lernen im
Benchmarking-Club
Musikhochschulen **18**
- Rückblick | Ausblick **20**

Impressum

Magazin für Hochschulentwicklung

Ausgabe 2|2020

Herausgeber:

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.
Goseriede 13a | 30159 Hannover | www.his-he.de
Telefon 0511-169929-0
Telefax 0511-169929-64

Geschäftsführender Vorstand:

Ralf Tegtmeier

Vorstand:

MinDirg'in Irene Bauerfeind-Roßmann

Registergericht:

Amtsgericht Hannover | VR 202296
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:
DE297391080

Redaktion:

Katharina Seng
(verantwortliche Redakteurin)

ISSN 2364-1940

Das Magazin für Hochschulentwicklung erscheint
zweimal im Jahr.
Bezug kostenlos.

Das Magazin für Hochschulentwicklung ist im Internet unter
www.his-he.de als PDF-Download verfügbar.

Auflage:

1.100 Exemplare

Gestaltung und Satz:

Petra Nölle, DZHW

unidruck GmbH & Co. KG, Hannover
Hannover, Oktober 2020

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge sind ur-
heberrechtlich geschützt. Das Copyright kann jedoch jeder-
zeit bei der Redaktion eingeholt werden und wird in der Re-
gel erteilt, wenn die Quelle ausdrücklich genannt wird.

Fotonachweis:

Titelseite: Bild von Myriams Fotos auf Pixabay
Seite 2: Photo by dreamstime.com
Seite 3: Photo by Sven Kucinic on Unsplash
Seite 19 Mitte: Janine Escher
Petra Nölle, DZHW GmbH



Benchmarking als Idee – am Anfang ist die Neugier

Ein Wort macht Karriere. „In der Bundesliga sind wir nach wie vor die Benchmark, in Europa wäre es gut, weiter zu kommen als in der letzten Saison“, zitiert Kicker-Online am 15.07.2019 den „Bayern-Boss“ Karl-Heinz Rummenigge. Ja, Benchmark(ing) hat etwas damit zu tun, einen Maßstab als Orientierung für das eigene Handeln zu finden. Ob dieses im sportlichen oder wirtschaftlichen Sinn erfolgt oder nur Neugier und Interesse ist, spielt dabei keine Rolle. Die spannenden Fragen lauten eher: Wie finde ich diesen Maßstab? Was konkret untersuche und was vergleiche ich dann? Welche Konsequenzen kann und darf ich ziehen?

Den Maßstab in einem Ranking oder einer Tabelle abzulesen ist die eine Sache; ihn zunächst einmal zu entdecken, und dann adäquat damit umzugehen, insbesondere im Sinne von Erkenntnis und Veränderung eine andere. Wer sich hierbei - freiwillig wohlgermerkt - auf den Weg macht, braucht schon etwas Forschungsdrang und Souveränität, vor allem aber Partner aus anderen Einrichtungen, die ebenfalls offen sind und die Karten auf den Tisch legen. Dann kann das erfolgen, was in Vorträgen oft beschrieben wird als „Benchmarking, das ist organisiert über den Zaun gucken“, jenseits des reinen Beobachtens von Tabellenständen. Daraus entsteht häufig der Wunsch, etwas zu verändern, zu optimieren und dieses im Sinne eines „voneinander lernen“.

Damit ist bereits eine zentrale Benchmarking-Logik skizziert, insbesondere die, der oft kontinuierlich arbeitenden Benchmarking-Teams. Jetzt bleibt nur noch, den sozialen Prozess, den Umgang mit den Daten, das Vermögen, einen „Prozess zum Sprechen zu bringen“ sowie die Klärung der Rollen und die Verteilung der Aufgaben zu beschreiben.

Sozialen Prozess einleiten

Im Zuge der Benchmarking-Verfahren, die durch Freiwilligkeit und Dialog im „geschlossenen Raum“ gekennzeichnet sind, lernen sich die Teilnehmenden kennen und bauen Vertrauensbeziehungen auf. Wichtig ist die offene und ehrliche Haltung der Teilnehmenden, der Mut zur eigenen Position und die Unerschrockenheit mit dieser unter Umständen nicht zu den Besten zu gehören. So entstehen Prozesse des voneinander Lernens. Mit dieser Erkenntnis wächst die Ergebnisqualität. So werden aus Teilnehmenden Vertraute, kritische Freunde, die

eines eint: Die Bereitschaft, sich auf den Prüfstand zu stellen und sich auf Lernprozesse einzulassen.

Daten sammeln und interpretieren

Im Benchmarking werden Daten gesammelt und interpretiert; denn keine Zahl gilt als letzte Wahrheit; jede Zahl muss analysiert und in ihrer Bedeutung erschlossen werden. Dies kann hoch organisiert in anerkannten Erhebungsbögen erfolgen, und es kann genauso gut erheblich niederschwelliger in einzelnen Beobachtungen geschehen. Die Daten dienen dem Vergleich zu einem bestimmten Zeitpunkt untereinander oder können auch interne Entwicklungen über Zeiträume abbilden. Die Daten werden häufig zu Kennzahlen verdichtet, um eine bessere Vergleichbarkeit zu ermöglichen.

Prozess visualisieren

Interessante Themenfelder identifizieren, Möglichkeiten der Messung erkunden, geeignete Kennzahlen bilden, quantitative Unterschiede benennen, so lautet die inhaltliche Logik im ersten Schritt. Im zweiten Schritt werden die qualitativen Rahmenbedingungen untersucht und mit einem strukturierten Blick auf die zugehörigen Prozesse auch gefunden. Die Erfahrung hat gezeigt: Quantitative Unterschiede entstehen aus qualitativen Unterschieden. Diese analytische Betrachtung der jeweiligen Prozesse ist dann „das Salz in der Suppe“ der inhaltlichen Diskussionen und das Erkunden der eigenen Möglichkeiten der Veränderung.

Rollen klären

Das Benchmarking findet „hinter verschlossenen Türen“ statt. Nicht teilnehmen und Ergebnisse erhalten, läuft nicht. Das Ergebnis ist ein „Gemeinschaftsprodukt“. Alle Teilnehmenden akzeptieren das und respektieren sich. Das Anderssein ist erwünscht, nicht im Sinne



von besser oder schlechter. Eine Moderation durch unbeteiligte Externe hat sich bewährt. Dieses nicht nur bei der Fokussierung der Suche nach Untersuchungsgegenständen, sondern auch bei der Unterstützung der Datenaufnahme sowie der anschließenden Plausibilisierung und Darstellung, einschließlich der treuhänderischen Verwaltung.

Benchmarker, so nennen sich viele Teilnehmende an den Verfahren selber, wollen also den jeweiligen Maßstab finden und anhand dessen messen. Wichtig ist, das Richtige zu messen, richtig zu messen und die Zahlen richtig zu interpretieren – mit Kennzahlen und passenden Bezugsgrößen. Etablierte Benchmarking-Teams haben hier Routinen entwickelt und schreiben ihre Erkenntnisse im Sinne eines kontinuierlichen Controllings fort (Beitrag Karin Binnewies, Jana Stibbe und Anja Zink); ganz bedeutsam ist hier die Differenzierung zwischen quantitativen Zahlenwerken und qualitativer Ursachenforschung (Beitrag Astrid Book, Harald

Gilch und Grit Würmseer). Neuere Benchmarking-Runden tasten sich hier erst heran und definieren, was sie betrachten möchten und wie sie messen wollen (Beitrag Urte Ketelhön, Cord Wöhning). Genauso existieren etablierte Kreise, die stets neue Themen finden und sich dann, wie eingangs Karl-Heinz Rummenigge eigenständig auf die Suche nach dem Benchmark machen (Beitrag Frank Dölle, Hans-Joachim Völz). Benchmarking kann auch als versachlichte Reflexion des Ist-Zustandes umfassende Organisationsentwicklungsprozesse ermöglichen (Beitrag Peter Altvater).

Und vielleicht stellt der „Bayern-Boss“, vermeintlich nach einem Geisterspiel (hinter verschlossenen Türen: auch hier eine neue Analogie zum Benchmarking), im Herbst fest, dass „wir“ in der Champions-League der Benchmark sind. Das würde dem DFB dann auch in einem weiteren Benchmark, der Fünfjahreswertung der UEFA, einen Vorsprung sichern. So einfach kann Messen und den Maßstab finden auch sein.

Zur Person

Joachim Müller ist Geschäftsbereichsleiter Hochschulinfrastruktur beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: j.mueller@his-he.de



Benchmarking im Gebäudemanagement als Weg vom quantitativen zum qualitativen Ergebnis

„Zusammenkommen ist ein Beginn, zusammenbleiben ist ein Fortschritt, zusammenarbeiten ist ein Erfolg“. Das Zitat von Henry Ford mag schon einige Tage alt sein, trifft jedoch den Kern des Benchmarking im Gebäudemanagement. Der Erfolg stellt sich erst im Austausch – also in der Zusammenarbeit mit den anderen Projektbeteiligten ein. Der Prozess wird hier dargestellt.

Am Anfang eines Projektes „Benchmarking im Gebäudemanagement“ stehen einige Voraussetzungen: So bedarf es eines geschützten Rahmens und gegenseitigen Vertrauens sowie einer Abstimmung über die Inhalte. Auf den sozialen Aspekt legt HIS-HE dabei besonderen Wert, um erfolgreiches Lernen und damit Verbesserungen für die Teilnehmenden zu ermöglichen.

Den nächsten Schritt stellt die Datenerhebung dar: Hier geht es um die Aufwände im Gebäudemanagement, die sich aus den Kosten für das Personal, für die Fremdvergabe sowie aus den Verbrauchs- und Materialkosten, Abgaben und Gebühren zusammensetzen. Die Betrachtung erfolgt nicht organisationsbezogen auf eine Abteilung beschränkt, sondern im Hinblick auf die Aufgaben des Gebäudemanagements, also dem Betreiben und teilweise auch Bauen. HIS-HE legt auf Basis der DIN 32736 „Gebäudemanagement“ sowie einschlägiger GEFMA-Richtlinien i. W. folgende Produktbereiche zugrunde: Anlagenmanagement, Versorgung, infrastrukturelles und kaufmännisches Gebäudemanagement, Information und Kommunikation, Planen und Bauen, Arbeits- und Umweltschutz.

Zusätzlich erhoben werden sogenannte Basisdaten wie die Flächen, der Personalumfang, die Studierendenzahlen sowie die eingekauften und eingesetzten Energiemengen. Kennzahlen werden aus dem Verhältnis von Kosten bzw.

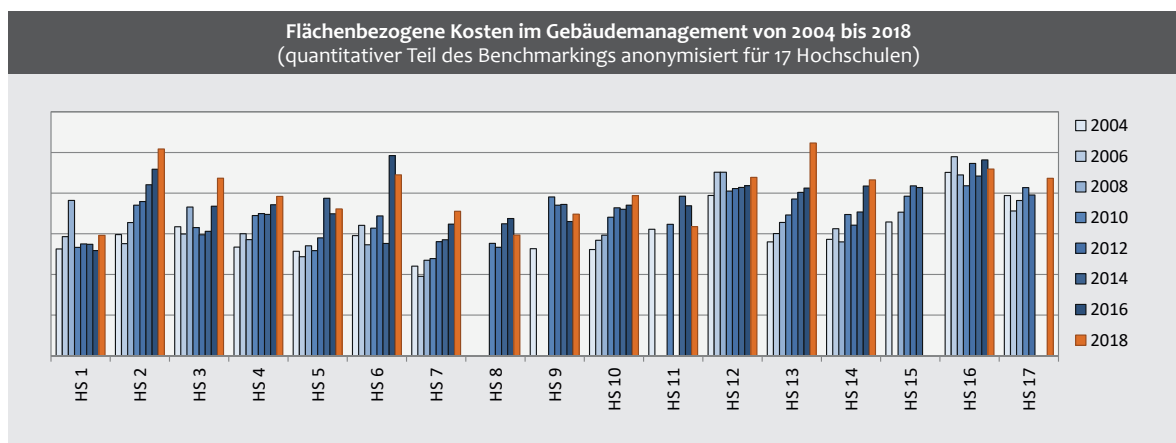
Energiemengen primär zu der Bezugsgröße Flächen gebildet.

Die teilnehmenden Einrichtungen liefern die beschriebenen Daten mittels des von HIS-HE entwickelten Erhebungsbogens. HIS-HE plausibilisiert die Daten im Dialog mit den Einrichtungen und wertet diese aus. Bei der Darstellung werden die Werte der einzelnen Einrichtungen mit Hilfe der Bezugsgrößen gegenübergestellt und damit transparent.

Daraus folgt zwingend der nächste Schritt, das Hinterfragen: Welche Qualitäten, Rahmenbedingungen oder Prozesse stehen hinter der jeweiligen Zahl? Die Zahlen bilden lediglich eine Grundlage für die anschließende Diskussion und den Austausch der Beteiligten. Das Lernen aus den Erfahrungen der Projektpartner, der Einblick in die Good Practice des anderen und die Übernahme von Ideen und Anregungen stehen hierbei im Vordergrund.

Im Idealfall ist die Datenerhebung keine einmalige Angelegenheit, sondern wird kontinuierlich im ein- oder zweijährigen Zyklus fortgesetzt. Dann zeigt sich neben dem Vergleich mit den anderen auch die Entwicklung der eigenen Aufwände, beispielweise ob Maßnahmen zur Energieeinsparung gewirkt haben.

Darüber hinaus werden weitere Fachthemen unabhängig von der Datenerhebung diskutiert, wie aktuelle Fragestellungen zur Organisation des Gebäudemanagements.



HIS-HE betreut derzeit im Gebäudemanagement mit den Hochschulen in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt und den Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen drei Benchmarking-Kreise auf Länderebene sowie einen Zirkel

mit Universitäten aus Berlin, Wien und Zürich und einen Kreis verschiedener Helmholtz-Forschungszentren aus dem gesamten deutschsprachigen Raum.

HIS-HE hat nachgefragt...

Zwei langjährige Teilnehmer aus dem Benchmarking-Kreis der Helmholtz-Forschungszentren haben sich unseren Fragen gestellt und geben damit einen Einblick in die Praxis: Michael Arnold (MA), Abteilungsleiter Technisches FM Betreiben am Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin (MDC) in Berlin, und Olaf Rabe (OR), Leiter Technischer Betrieb am Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung (HZI) in Braunschweig. **Seit wie vielen Jahren nehmen Sie am HIS-HE Benchmarking im Gebäudemanagement teil?**

MA: Auf Initiative des MDC wurde in 2007 die Projektgruppe Benchmarking in der Helmholtz-Gemeinschaft gegründet. Die fünf Gründungsmitglieder waren die Helmholtz-Institute MDC, HZI, DKFZ, FZJ und HMGU.

OR: Seit Beginn, also dem Jahr 2008.

Was begeistert Sie am Benchmarking mit HIS-HE?

MA: Der regelmäßige Erfahrungsaustausch mit derzeit 14 Instituten der Helmholtz Gemeinschaft zu allen Themen und Problemfeldern des GM auf Basis der Auswertungen im Benchmark.

OR: Dass wir endlich belastbare Zahlen zu den entstandenen FM-Kosten haben (auch ohne Vergleich mit anderen Zentren).

Gab es in den Jahren eine besondere Erkenntnis aus dem Benchmarking, die Sie sonst nicht gehabt hätten? Welche?

MA: Die Erkenntnis, dass sich ähnliche Probleme in den beteiligten Instituten mit verschiedenen Lösungsansätzen darstellen. Die Kostenentwicklung über die letzten zehn Jahre lässt Rückschlüsse auf die strukturelle und personelle Entwicklung des Instituts zu.

OR: Dass erstmalig sämtliche dem Facility Management zuzuordnenden Kosten erfasst und in einer Tabelle zusammengefügt worden sind. Im Facility Management fallen sehr viele verschiedene Kosten an, an die nicht gedacht wird und die damit oft „unter den Tisch“ fallen.

Welchen Nutzen hat das BM für Sie und hat sich der Nutzen des Benchmarks im Laufe der Jahre verändert?

MA: Als Nutzen kann ich einen dauerhaft transparenten Blick auf die Kostenentwicklung im GM feststellen.

OR: Die bei Bauvorhaben während der frühen Planungsphase oft unbeachtet gelassenen späteren Betriebskosten sind in realistischer Höhe und in ihrer Gesamtheit darstellbar und frühzeitig prognostizierbar.

Eine Veränderung in der Nutzung des Benchmarks habe ich bei mir nicht festgestellt.

Was konkret verwenden Sie aus dem Benchmarking für Ihr Tagesgeschäft bzw. Ihren Gebäudebetrieb?

MA: Hier sind eher problem- und projektbezogene Kostenanfragen aus dem MDC zu nennen.

OR: Aufgrund der jahrelangen Erhebungen sieht man auch den Ergebnisverlauf bei den Kosten, wenn ein Verfahren geändert worden ist. Bei der Einführung einer geänderten Betriebsweise oder Fahrweise von Anlagen kann man durch diese jährliche Kostenverfolgung die Auswirkungen auf die Kosten zeitnah und genau nachverfolgen und gegebenenfalls auch schnell nachregulieren oder gegensteuern.

Haben Sie Maßnahmen aus ihren Erkenntnissen umgesetzt? Welche waren das?

MA: Das waren teilweise die Realisierung von Energieeinsparthemen und Vertragsoptimierungen hinsichtlich Wartung und Instandsetzung.

OR: Leider wurde bislang nur der Einsatz eines Energiemanagementsystems umgesetzt. Das lag aber nicht an mangelnden Erkenntnissen, sondern eher an spezifischen Gegebenheiten des Zentrums oder schlicht am Geld.

Wie beurteilen Sie die Vergleichbarkeit der Kennzahlen?

MA: Die Vergleichbarkeit muss differenziert bewertet werden, da die Forschungsfelder der beteiligten Institute sehr verschieden sind.

OR: Die Vergleichbarkeit ist nur begrenzt gegeben. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Strukturen in den Zentren und der sehr heterogenen Forschungsrichtungen sind bestenfalls Zentren mit annähernd gleicher Größe und verwandten Forschungsrichtungen direkt vergleichbar. Ansonsten können natürlich immer die auf die Einheiten bezogenen Daten

verglichen werden. Dabei sind aber bei Beurteilung der Zahlen immer die zentren- und forschungsspezifischen Gegebenheiten zu berücksichtigen.

Beschreiben Sie bitte den Aufwand, an einem Benchmarking teilzunehmen. Was ist für Sie die größte Herausforderung bei der Datenerhebung?

MA: Der Zeitaufwand für die Datenerfassung und erforderliche Plausibilitätsprüfungen intern und extern sowie die Motivation der beteiligten Abteilungen stellt die größten Herausforderungen dar.

OR: Der Aufwand ist natürlich – besonders zu Beginn der Datenerhebung – sehr groß. Nach einigen Jahren tritt dann aber eine gewisse Routine ein. Sowohl bei der Datenerhebung als bei der Datenlieferung. Denn alle Beteiligten lernen, um welche Daten es sich handelt, finden die Belege leichter und stellen diese mitunter schon gesondert für die Aufstellungen parat.

Trotz allem sind hier einige Personenstunden pro Jahr bzw. Erhebung anzusetzen.

Zum Abschluss interessiert uns, wie Sie eine Einrichtung motivieren würden, die den Aufwand des Benchmarkings/der Datenerhebung scheut?

MA: Der Erfahrungsaustausch in einem großen Spezialistenkreis sowie die Schaffung von Kostentransparenz im GM und die Sichtung von Verschwendungspotenzialen könnten Entscheider motivieren, dem Benchmark-Kreis beizutreten.

OR: Best Practice-Beispiele aus anderen Zentren können zur Anpassung der eigenen Organisation oder zumindest zur Optimierung der eigenen Organisation herangezogen werden.

Außer den vorgenannten positiven Gründen finde ich hilfreich, dass hier auch die Elemente „Technik“ oder „Betrieb“ mit dem „Controlling“ zusammengefügt werden können und beiderseitiges Verständnis für die verschiedenen Aufgaben und Herangehensweisen an Lösungen bzw. den betrieblichen Erfordernissen geschaffen werden kann.

Und es führt zu einer ziemlich guten Daten- bzw. Kostensicherheit.

Das Thema Facility Management und Kosten kann in den immer stattfindenden Kostendiskussionen damit auf eine bessere Sachebene zurückgeführt werden. Durch entsprechende sachliche Begründungen wie und wo diese Kosten entstehen, können die gern geäußerten globalen Kritikpunkte nach dem Motto „ihr verbraucht eh viel zu viel Strom/Wasser/Personal“ fundiert zurückgewiesen werden.

HIS-HE bedankt sich bei den Interviewpartnern für das Teilen Ihrer wertvollen Erfahrungen.

Bei weiteren Fragen zum Benchmarking im Gebäudemanagement und Interesse an einer Teilnahme sprechen Sie uns gerne an:

Zur Person

Karin Binnewies, Jana Stibbe und **Anja Zink** sind wissenschaftliche MitarbeiterInnen im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: binnewies@his-he.de

E-Mail: stibbe@his-he.de

E-Mail: zink@his-he.de



Benchmarking – Ein Instrument der Organisationsentwicklung an Hochschulen

8

Was hat Benchmarking als Managementmethode aus der Privatwirtschaft eigentlich an Hochschulen verloren? Kann Benchmarking als quantitatives Kennzahlensystem überhaupt einen Beitrag zu einer qualitativen Verbesserung der Kern- und Supportprozesse an Hochschulen leisten? Bedeutet das Benchmarking-Ziel „Best Practice“ nicht letztlich nur eine Beschleunigung im Sinne von schneller, höher, weiter? Dies sind exemplarische Fragen, die häufig zu Beginn von Benchmarking-Projekten aus dem Kreis der Hochschulmitglieder gestellt werden und die eine Übertragung privatwirtschaftlicher Managementmethoden kritisch hinterfragen.

Besonderheiten der Organisationsentwicklung an Hochschulen

In der Tat ist der staatliche Hochschulbereich geprägt von strukturellen Besonderheiten, die ihn signifikant von privatwirtschaftlichen Rahmenbedingungen unterscheiden. Einerseits sind Hochschulen Institutionen, was sich im Innern an Aspekten wie dem kollegialen Miteinander, der Hochschulkultur, der Identität als Hochschule und nach Außen durch die Abhängigkeit von der Ministerialbürokratie zeigt. Andererseits sind nach Luhmann Zwecke, Mitglieder, Hierarchie, also eine geregelte Einflussnahme im Sinne von Entscheidungsmacht für Organisationen konstitutiv, d. h. Hochschulen haben nicht nur Institutions- sondern auch Organisationscharakter.

Eine weitere Besonderheit sind die zwei Subsysteme Forschung und Lehre sowie Hochschulverwaltung, die auf fundamental unterschiedlichen Strukturlogiken basieren. Während die Wissenschaft nach Erkenntnisgewinn strebt und damit Fliehkräfte freisetzt (mehr Publikationen, mehr Projekte, mehr Personal, mehr Geld), arbeitet die Hochschulverwaltung nach den Prinzipien von Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit. Konflikte zwischen diesen beiden Teilbereichen sind daher strukturimmanent, nicht erklärungsbedürftig, sondern erwartbar, nicht zu lösen und damit letztlich als latente Konflikte auszuhandeln.

Für Hochschulen bedeutet dies, dass sowohl der Wissenschaftsbereich als auch die Hochschulverwaltung je spezifische Anforderungen an die Organisationsentwicklung stellen. Eine unreflektierte Übertragung von Methoden und Instrumenten anderer gesellschaftlicher Subsysteme auf den Hochschulbereich verkennt die genannten Besonderheiten.

Benchmarking als Instrument der Organisationsentwicklung

Trotz der skizzierten Unterschiede sind Benchmarking-Verfahren an Hochschulen ein hilfreiches Instrument, mit dem

Veränderungsprozesse in der Organisation von Forschung und Lehre sowie in der Hochschulverwaltung initiiert werden können. Denn Benchmarking ist vor allem ein Lernen von und mit Anderen. Dabei können die Anderen, wie in Benchmarking-Zirkeln mit HIS-HE üblich, ihre prozessualen Erfahrungen in Workshops direkt austauschen und so wechselseitige Lernprozesse anstoßen. Der Andere kann aber auch indirekt, also gewissermaßen abstrakt über einen Vergleich der eigenen Zahlen mit bereits bei HIS-HE vorliegenden Kennzahlen in das Verfahren eingebracht werden. Bei beiden Vorgehensweisen wird durch die Konfrontation mit Ergebnissen anderer Hochschulorganisationen ein Erkenntnisgewinn generiert, der in Benchmarking-Zirkeln unmittelbarer und damit auch wirksamer ist. Vergleichende Kennzahlensysteme führen erfahrungsgemäß zu einer Reflexion über Aufgabenwahrnehmung und Prozessgestaltung. Sie liefern den beteiligten Hochschulen Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten von Management- und Supportstrukturen.

Benchmarking von Supportprozessen in Forschung und Lehre

Die folgenden Beispiele sollen verdeutlichen, welche Kennzahlen im Rahmen des Kernprozesses Lehre aus unserer Sicht besondere Aufmerksamkeit verdienen. So werden, um die Veränderungen in der Attraktivität von Studiengängen im Längsschnitt beurteilen zu können, die prozentualen Verhältnisse a) der Anzahl der BewerberInnen zu den vorhandenen Studienplätzen, b) von Zulassung zu Immatrikulation und c) der Anteil der Exmatrikulation vor Studienbeginn betrachtet. Oder ein anderes Beispiel: Um die Faktoren eines möglichen Studienabbruchs zu analysieren, werden beispielsweise a) die Durchfallquoten in den einzelnen Modulen betrachtet und b) der Studienfortschritt nach abgeschlossenem 3. Fachsemester. Diese Kennzahlen stellen nur einen sehr kleinen Ausschnitt eines umfassenden Kennzahlensystems dar, mit dem HIS-HE die organisationalen Rahmenbedingungen der

wissenschaftlichen Kernprozesse betrachtet. Das komplette Kennzahlenset bildet eine Grundlage, mit der jede einzelne Hochschule ihre Prioritäten für den weiteren Prozess der Organisationsentwicklung bestimmt.

In Benchmarking-Zirkeln stellt die gemeinsame Verständigung über die zu untersuchenden Prozesse stets den ersten Arbeitsschritt (Verständigungsphase) dar. Anschließend erfolgt an den Hochschulen die Datenaufnahme (Erhebungsphase), wobei die wesentlichen Daten im Normalfall bereits vorliegen und eine aufwendige Datengenerierung entfällt. Mit der vergleichenden quantitativen IST-Analyse wird die Analysephase erreicht. Nun liegt die notwendige versachlichtete und damit belastbare Arbeitsgrundlage vor. Bereits in dieser Phase werden die Unterschiede zwischen den Hochschulen deutlich, und die Reflexions- und Lernphase setzt aufgrund von wechselseitigen Nachfragen zu den jeweiligen Besonderheiten der Hochschule unmittelbar ein.

Die Frage nach der möglichen Veränderung der Aufgabenstruktur und der Gestaltung der Geschäftsprozesse auf den verschiedenen Ebenen muss jede Hochschule für sich beantworten. Im Idealfall erfolgt ein zusätzlicher Austausch und somit wechselseitiger Lernprozess über Strategien zur Einleitung von organisationalen Veränderungsprozessen.

Benchmarking der Hochschulverwaltung

Für Hochschulverwaltungen wird im Grundsatz eine wie oben beschriebene Vorgehensweise angewendet, nur ist der Gegenstand ein anderer. Zwar werden auch hier Prozesse aus der Studierenden-/Prüfungsverwaltung betrachtet, vornehmlich geht es jedoch um rechtlich stärker normierte Aufgabenbereiche wie die Personal- und die Finanzverwaltung sowie das Gebäudemanagement und die

steuerungsunterstützenden Tätigkeiten rund um Präsidium resp. Rektorat. Nach der Ergebnispräsentation, die den Vergleich mit anderen Hochschulen herstellt, können mit Unterstützung der Hochschulleitung insbesondere der Kanzlerin/ des Kanzlers in Workshops konkrete Veränderungsvorhaben identifiziert, erste Arbeitspakete beschrieben, Verantwortlichkeiten zugeordnet und Veränderungen angegangen werden. Im Anschluss an eine rein quantitative Analyse können sich im Rahmen von Benchmarkingzirkeln auch Workshops zu einem prozessorientierten Vergleich und der Identifikation von Good Practice anschließen.

Resümee

Insgesamt ist Benchmarking eine ideale Methode zu einer ersten grundlegenden kennzahlenbasierten Analyse einer Hochschule, die der Versachlichung dient, Reflexionen über die IST-Situation befördert und Prozesse des organisationalen Lernens ermöglicht. Die Grundlage für einen umfangreicheren Organisationsentwicklungsprozess ist damit gut vorbereitet.

Zur Person

Dr. Peter Altvater ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: altvater@his-he.de



Benchmarking in der Hochschulverwaltung

10

Dieser Beitrag zeigt die Bandbreite von quantitativen Benchmarking-Verfahren für die Nutzung in Hochschulverwaltungen. Dazu kann HIS-HE auf Erfahrungen aus den letzten 20 Jahren zurückgreifen, in denen eine umfangreiche Datenbasis für das Benchmarking aufgebaut wurde. Zugleich möchte der Beitrag zeigen, dass der quantitative Vergleich immer kontextbezogen interpretiert werden muss – die Kennzahlen also einer organisationspezifischen Diskussion bedürfen, um ihre Aussagekraft zu entfalten und ein Lernen von anderen Lösungen zu ermöglichen.

Benchmarking-Verfahren finden als Selbststeuerungsinstrument zunehmend in der Hochschulpraxis Anwendung. Wie schon der Beitrag von Altvater in diesem Magazin erwähnt, geht es dabei weniger um einen reinen Vergleich betriebswirtschaftlicher Kennzahlen; das für Hochschulen adaptierte Benchmarking-Verfahren stellt vielmehr den Erfahrungsaustausch und den gegenseitigen Lerneffekt zwischen den Teilnehmenden in den Vordergrund (vgl. ausführlich: „Verwaltungsbenchmarking als Basis einer Stärken-Schwächenanalyse und Best-practice-sharing“). Die Anwendung von Benchmarking-Verfahren ist auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlicher Detailtiefe möglich: Neben Vergleichen von Hochschulverwaltungen als Ganzes, etwa für strategische Entscheidungen auf Leitungsebene, können auch einzelne Verwaltungsbereiche, z. B. Finanzmanagement, Personalwesen, Studierendenverwaltung oder Gebäudemanagement bzw. einzelne Aufgabenbereiche innerhalb eines Verwaltungsbereichs betrachtet werden. Das Benchmarking ermöglicht, wie auch von Altvater in diesem Magazin dargestellt, die eigene IST-Situation mit einem unabhängigen Blick von außen zu beurteilen. Zugleich sollte der quantitative Vergleich immer durch tiefer gehende Organisationsuntersuchungen, Prozessanalysen oder einem Best-Practice-Austausch ergänzt werden, um qualifizierte Aussagen zu den Gründen möglicher Unterschiede in der Personalausstattung treffen und Rückschlüsse für mögliche Veränderungen ziehen zu können.

Kern des quantitativen Benchmarking-Verfahrens ist eine strukturierte Aufwandsermittlung, wodurch zunächst ein Vergleich der Hochschulverwaltungen in Bezug auf die eingesetzten Personalkapazitäten in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) möglich wird. Werden die VZÄ in der Verwaltung unterschiedlichen Basiszahlen wie den Gesamtmitteln, der Anzahl der Beschäftigten oder der Studierendenzahl gegenübergestellt, zeigt sich mit zunehmender Größe jeweils ein

annähernd linearer Verlauf (vgl. Abb. 1). Während bei den Gesamtmitteln an größeren Hochschulen mit über 300 Mio. Euro Gesamtmittel Skaleneffekte eintreten (Abflachen der Kurve), ist die Streuung auf der Basis der Studierendenzahlen insgesamt größer. Hier kommen die fachlichen Profile der Hochschulen zum Tragen, da naturwissenschaftlich/technisch geprägte Hochschulen relativ zu den Studierenden in der Tendenz über mehr Personal und mehr finanzielle Mittel (und damit auch über mehr Verwaltungskapazitäten s. o.) verfügen als stärker geisteswissenschaftlich ausgerichtete Hochschulen.

Ein differenzierter Einblick in die einzelnen Verwaltungsbereiche wird gewonnen, wenn für diese jeweils getrennt Personalaufwand und geeignete Basiszahlen miteinander verglichen werden. Dies soll hier an einem Benchmarking-Vergleich von Personalverwaltungen verdeutlicht werden (vgl. Abb. 2):

- Die Bandbreite des Indikators „Anzahl Beschäftigte zu 1 VZÄ im Personalwesen“ ist relativ groß. So „verwaltet“ etwa 1 VZÄ im Personalwesen an einer Universität 48 Beschäftigte, an einer anderen Universität 124 Beschäftigte. Unterschiedliche Werte können zustande kommen, weil Prozesse, die Prozessqualität, Rahmenbedingungen (z. B. Anteil der befristeten Verträge) und/oder die IT-Unterstützung verschieden sind.
- Analog zur VZÄ-Kennzahl ergeben sich auf der Basis von Personaldurchschnittskosten ebenfalls deutliche Unterschiede in den Universitäten: Die Kosten für die Verwaltung eines/r Beschäftigten im Personalwesen schwankt zwischen 475 Euro und 992 Euro, wobei sich die Frage stellt, ob weniger Personal mit höherer Eingruppierung insgesamt teurer oder günstiger ist als mehr Personal mit niedrigerer Eingruppierung.

Ein noch differenzierterer Einblick ergibt sich, wenn einzelne Aufgabenbereiche betrachtet werden. So hat HIS-HE beispielsweise den Verwaltungsbereich Personalwesen in verschiedene Aufgabenbereiche wie Personalwirtschaft,

¹ Ambrosy, R.; Breitbach, M.; Gilch, H.; Strotkemper, M.; Völz, H.-J.: Steuerung hochschulinterner Dienstleistungen. Arbeitspapier der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands, Universität Duisburg-Essen, Essen, 2015, S. 58ff., http://www.nrw.uni-kanzler.de/fileadmin/user_upload_NRW/Publikationen/2015_Ambrosy_et_al_Steuerung_hochschulinterner_Dienstleistungen.pdf

Abb. 1: Quantitatives Benchmarking in der Hochschulverwaltung (nur Universitäten)

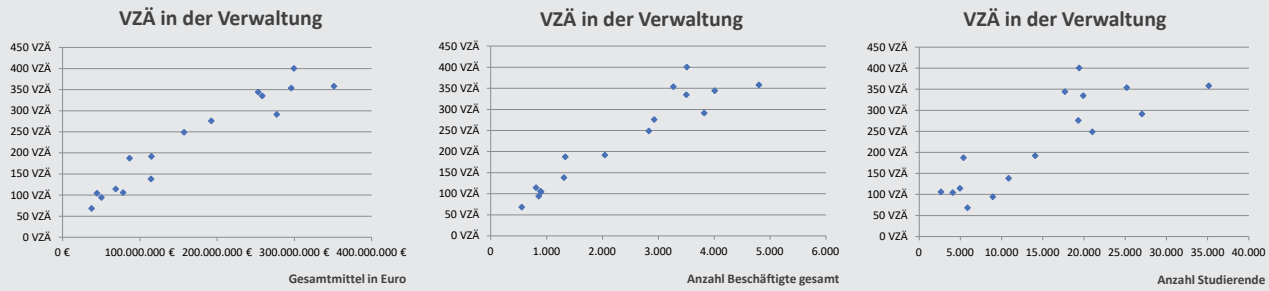


Abb. 2: Benchmarkingvergleich für das Personalwesen (bei U5 und U6 keine Kostendaten)

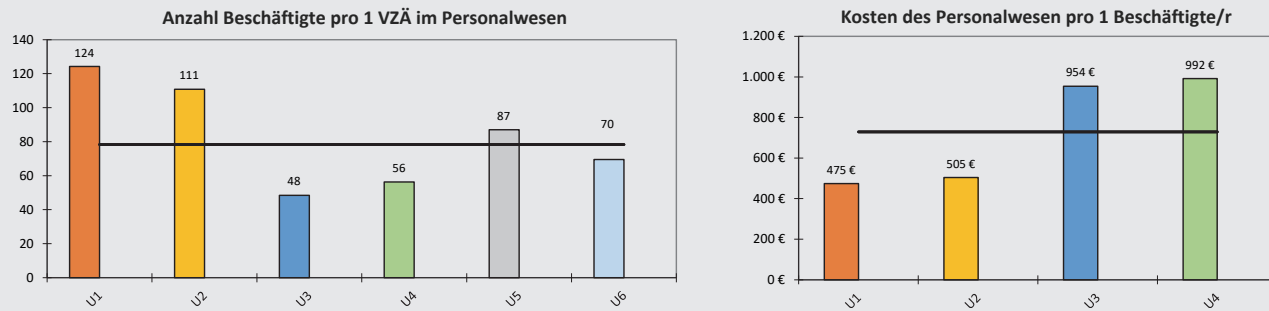
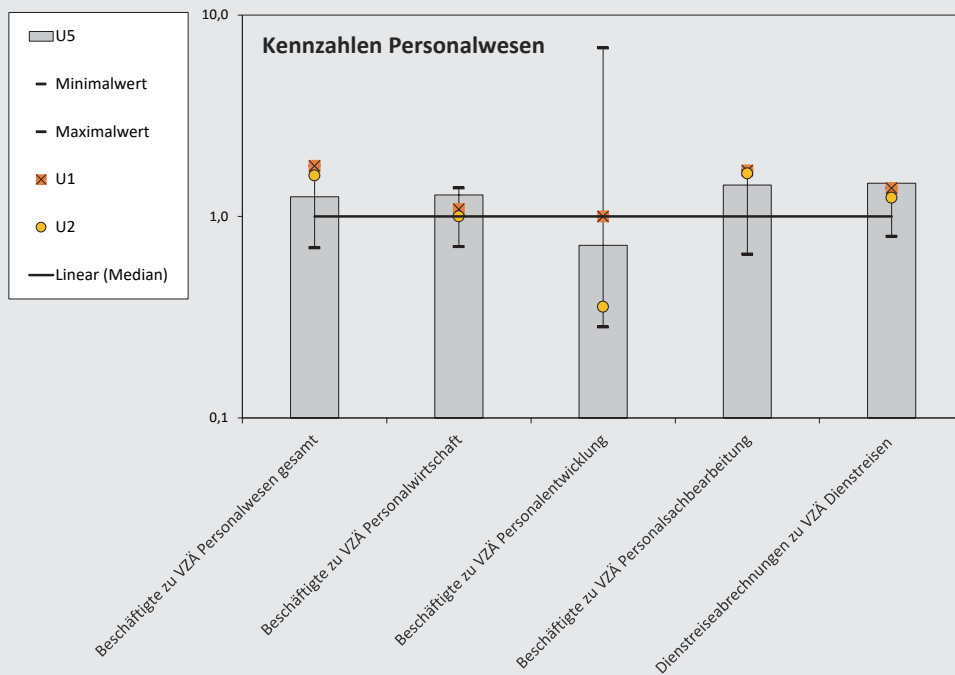


Abb. 3: Detailanalyse des Verwaltungsbereichs Personalwesen in U5



-entwicklung, -sachbearbeitung, Dienstreisen etc. untergliedert. Die jeweils in diesen Aufgabenbereichen vorhandenen Personalkapazitäten (in VZÄ) können entweder zur Anzahl der Beschäftigten oder zu anderen Basiszahlen wie zur Anzahl der Einstellungen oder auch zur Anzahl der abgerechneten Dienstreisen in Beziehung gesetzt werden (vgl. Abb. 3):

- Die Kennzahlen (1), (2), (4) und (5) der betrachteten Universität U5 liegen oberhalb, die Kennzahl (3) unterhalb des

Medians der Vergleichshochschulen (= durchgezogene, auf 1 skalierte Linie). Höhere Kennzahlen bedeuten: Es werden mehr Fälle pro VZÄ bearbeitet, d. h. es gibt weniger Personal im entsprechenden Aufgabenbereich; niedrigere Kennzahlen deuten auf mehr Personal im entsprechenden Aufgabenbereich hin. Die Grafik zeigt auch die Bandbreite der Werte der Vergleichshochschulen (Minimal- und Maximalwert) sowie beispielhaft die Werte der beiden Universitäten

U1 und U2, die in Größe und fachlicher Ausrichtung vergleichbar zur untersuchten Universität U5 sind.

- Besonders auffällig ist die große Bandbreite für den Bereich Personalentwicklung, worin zum Ausdruck kommt, dass die Universitäten der Personalentwicklung einen unterschiedlichen strategischen Wert beimessen. So haben einige Universitäten hierfür entsprechende Abteilungen eingerichtet, während an anderen Universitäten der Bereich nur rudimentär ausgebaut ist.

Wichtig für alle quantitativen Benchmarkings ist, dass die (aufwandsbezogenen) Kennzahlen kein Indikator für eine „bessere“ oder „schlechtere“ Aufgabenwahrnehmung sind. Die Zahlen allein sind nur bedingt aussagekräftig, da Aspekte wie institutionelle Rahmenbedingungen (z. B. Fächerstruktur), Qualität, NutzerInnenorientierung, Serviceorientierung oder auch Stand der Digitalisierung etc. in der quantitativen Datenerhebung in den Zahlen nicht zum Ausdruck kommen. Diese werden erst durch weitere Untersuchungen oder im Erfahrungsaustausch zwischen den Benchmarking-Partnern sichtbar. Auch die unterschiedliche Abgrenzung zu dezentraler Aufgabenwahrnehmung und die Digitalisierungsstufen der Prozesse spielen für diese Diskussion eine maßgebliche Rolle. Um den quantitativen Zahlen keinen zu großen Stellenwert beizumessen, erfolgt die Darstellung i. d. R. auf dieser Detailebene grafisch und fokussiert nur die Unterschiede zu den Vergleichshochschulen.

Die Beispiele zeigen, dass mit Hilfe eines quantitativen Verwaltungsbenchmarkings unterschiedliche Ebenen

(gesamte Verwaltung aus der Vogelperspektive oder einzelne Verwaltungsbereiche bzw. sogar verschiedene Aufgabenbereiche aus der Froschperspektive) analysiert und verschiedene Fragestellungen bearbeitet werden können. Die Ergebnisse zeigen auch, dass rein quantitative Verfahren in ihrer absoluten Aussagekraft begrenzt sind. Sie stellen jedoch ein gutes Instrument dar, um ein Benchmarking zusammen mit Partnerhochschulen zu starten und im gemeinsamen Austausch auf Basis der erhobenen Daten (unterschiede) voneinander lernen zu können. Zudem können Benchmarking-Vergleiche genutzt werden, um die Ausstattung und Organisationsstruktur der eigenen Hochschule zu reflektieren. In etlichen von HIS-HE durchgeführten Benchmarking-Projekten hat sich gezeigt, dass eine (zu) hohe Zahlenfixiertheit sowohl auf der Leitungsebene als auch bei den Akteuren in den einzelnen Aufgabenbereichen einen Hemmschuh für den erfolgreichen Nutzen des Verfahrens darstellt. Diese Fixiertheit zu überwinden und einen konstruktiven, vertrauensvollen Umgang mit Zahlen zu schaffen, um dann eine zukunftsorientierte Diskussion um auffällige Inhalte zu führen und einen Lernprozess zu starten, ist zentrale Aufgabe der Moderation, die einen Benchmarking-Prozess zumindest anfänglich unbedingt begleiten sollte². HIS-HE legt daher größten Wert auf eine geschützte, vertrauensvolle Atmosphäre in seinen Benchmarking-Zirkeln, damit auch über Schwächen und weniger gute Erfahrungen offen gesprochen und daraus gelernt werden kann.

² Gilch, H.: „Verwaltungsbenchmarking an Hochschulen: Zählst du noch oder lernst du schon?“ https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/index.php?article_id=125#B6

Zur Person

Astrid Book und **Dr. Harald Gilch** sind als wissenschaftliche Mitarbeiter*innen im Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. tätig. **Dr. Grit Würmseer** leitet den Geschäftsbereich Hochschulmanagement.

E-Mail: book@his-he.de

E-Mail: gilch@his-he.de

E-Mail: wurmseer@his-he.de



Arbeitssicherheit an deutschen Hochschulen – Austausch von Good Practice

Benchmarking als niederschwelliger Routineprozess im Fachgespräch zwischen Fachkräften für Arbeitssicherheit

13

Arbeitssicherheit ist an deutschen Hochschulen etabliert, es gibt entsprechendes Fachpersonal und Zuständigkeiten - Abläufe sind grundsätzlich festgelegt. Dennoch ist es vielen Fachkräften für Arbeitssicherheit (SiFa) ein Anliegen im Rahmen ihres Selbstverständnisses als moderner Dienstleister das tägliche Agieren kritisch zu hinterfragen. Vor diesem Hintergrund haben einzelne leitende Sicherheitsfachkräfte an Universitäten und Hochschulen gegenüber HIS-HE den Wunsch geäußert, die Aufstellung der eigenen Organisationseinheit mit ihren speziellen Herangehensweisen und Ergebnissen im kritischen Diskurs mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Hochschulen in einem organisierten dialogbasierten Verfahren auszutauschen.

HIS-HE hat bereits in den vergangenen Jahren einzelne Hochschulen bei der Betrachtung von Abläufen und Verantwortlichkeiten im Organisationsbereich Arbeitssicherheit unterstützt. So wurde der Wunsch aufgegriffen und ein Projekt für den gemeinsamen Erfahrungsaustausch initiiert mit dem Ziel, eine Plattform für den Austausch von Good Practice zu strategischen und konzeptionellen Fragestellungen bei der Leitung und Weiterentwicklung der Organisationseinheit Arbeitssicherheit anzubieten. Eine weitere Zielsetzung des Verfahrens war, den teilnehmenden leitenden Sicherheitsingenieuren einen Raum zu bieten, um spezifische Fragestellungen ihrer Leitungstätigkeit ergebnisorientiert zu moderieren, mit fachlicher sowie inhaltlicher Ergänzung zu thematisieren und im kritischen Diskurs mit Kolleginnen und Kollegen von anderen Hochschulen untereinander gegenüberzustellen. Dabei steht insbesondere auch die Aufstellung der Organisationseinheit Arbeitssicherheit im Vordergrund.

Um einen attraktiven, ergebnisorientierten und gleichwertigen Austausch zu gewährleisten, wurden die leitenden Sicherheitsingenieure von Universitäten in Gruppen vergleichbarer Größenordnung angeschrieben und zu dem Austausch eingeladen. Ein wichtiges Merkmal auch dieses qualitativen Benchmarkings ist es, dass es sich um einen Austausch in einem geschlossenen Rahmen mit weitgehend konstanten Teilnehmenden handelt. Das gegenseitige Vertrauen, die Ehrlichkeit und gegenseitige Wertschätzung sind hierbei von zentraler Bedeutung. Bei der methodischen Ausgestaltung wird auf Vielfältigkeit Wert gelegt, und es erfolgt ein bewusster Wechsel zwischen gezieltem fachlichem Input, einem offenen sowie einem themengebundenen

Erfahrungsaustausch. Bei der Betrachtung ist wichtig, dass es sich hier nicht um ein Benchmarking im klassischen Sinne handelt, sondern bewusst die Nomenklatur eines qualitativen Good Practice-Austausches verwendet wird.

Dieses Vorgehen ermöglicht es, Strategien, Konzepte, Verfahren und Instrumente miteinander zu diskutieren und somit Weiterentwicklungspotenziale für die eigene Einrichtung erkennen zu können. Gleichzeitig wird durch den aktiven Wissensaustausch das Know-how der Einzelnen gestärkt und ausgebaut.

Im Mittelpunkt des Austausches stehen u. a. die folgenden Betrachtungsgegenstände:

- **Aufbauorganisation:** Welche Strukturen und Verantwortlichkeiten sind vorhanden? Wie ist der Bereich Arbeitssicherheit organisiert und in die Organisation als Ganzes eingebunden?
- **Ablauforganisation:** Welche Abläufe wurden definiert und wie werden diese gesteuert? Wie viel Standardisierung ist möglich und notwendig?
- **Kommunikation:** Welche Kommunikationsabläufe und -strukturen sind vorhanden? Welche werden genutzt?

Inhaltlich werden dabei ausgewählte Bereiche aus dem Tätigkeitsspektrum der SiFa beleuchtet, Vorgehensweisen ausgetauscht und Standards diskutiert. Bei den Diskussionen wird sowohl die „Innenansicht“ (innerhalb der Abteilung Arbeitssicherheit) als auch die „Außensicht“ (Zusammenarbeit mit den Nutzern) gleichermaßen berücksichtigt. Aktuell gibt

es drei Austauschgruppen, die sich i. d. R. einmal pro Jahr in Hannover treffen.

Ein Ergebnis des Austauschs ist die Erkenntnis, dass im Arbeitsalltag der SiFa ein Großteil der Ressourcen von ad hoc Beratung belegt wird. Dies ist sicherlich wichtig und richtig, da sie die erste Anlaufstelle für die Thematik sind. Weiterhin ist es gut, wenn sie von Anfang an von den Fachbereichen, also den Nutzergruppen bei Fragestellungen einbezogen werden. In der Praxis zeigt sich jedoch oftmals, dass so kaum noch Ressourcen für strukturelle Themen und die Weiterentwicklung vorhanden sind. Die nahe liegende Schlussfolgerung heißt dennoch nicht (zwingend): „Mehr Ressourcen zur Verfügung zu stellen.“ Eine gangbare Alternative zur Lösung der Ressourcenproblematik stellt vielmehr die Beantwortung folgender Frage dar: „Welche strukturellen Schwerpunkte sollen (im Auftrag der Hochschul-Leitung) gesetzt werden?“ Es geht darum einheitliche, übergeordnete Prozesse (mit allem Für und Wider und den damit verbundenen Prozessabweichungen) sowie Managementstrukturen aufzubauen und grundlegende Hilfestellungen zu geben, kurzum „Hilfe der Fachkräfte für Arbeitssicherheit zur Selbsthilfe der Nutzer“, damit die Nutzer zum eigenen Handeln befähigt werden.

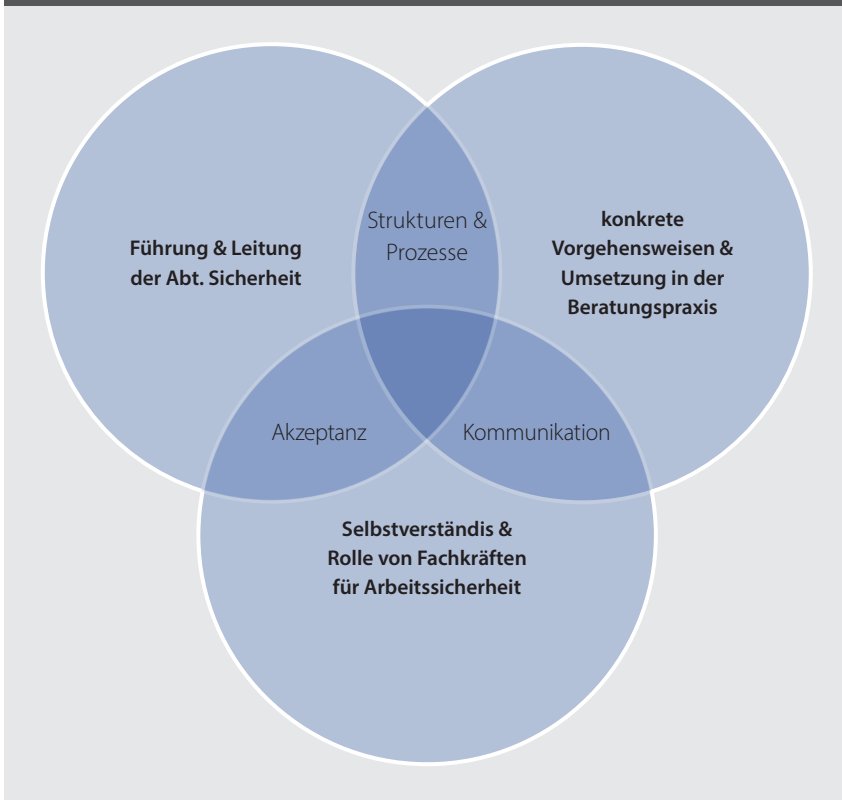
Dafür sind vermehrt Zeitressourcen in den Aufbau von Prozessen, Standards und strukturierten Abläufen zu investieren. Daher werden in den Austauschrunden strategische und konzeptionelle Fragestellungen gemeinsam diskutiert, wobei auch Themen wie Leitung und Weiterentwicklung der Organisationseinheit Arbeitsschutz aufgegriffen werden.

Die Abbildung links veranschaulicht die zu betrachtenden Themen und Faktoren mit ihren Überschneidungen und Abhängigkeiten, die eine erfolgreiche Sicherheitsarbeit gewährleisten.

Gemeinsam wird diskutiert, was aus Sicht der SiFa „gute Sicherheitsarbeit“ bedeutet. Eine wichtige Rolle spielen hierbei: Struktur und Prozesse, Akzeptanz sowie Kommunikation. Arbeitsschutz soll und ist als Benefit und Unterstützung zu betrachten. Um das zu erreichen, ist eine ständige Kommunikation, der persönliche Kontakt mit allen Bereichen und der Einbezug der Fachkräfte in betriebliche Prozesse und Strukturen – insbesondere auch in Bauprozesse – von Anfang an notwendig. So kann die Akzeptanz für Arbeitssicherheit gesteigert werden. Die Fachkräfte für Arbeitssicherheit verstehen ihre Rolle hierbei als Partner, Berater und Unterstützer. Um das zu erreichen und zu leben, wurden zum Start des gemeinsamen Austausches u. a. Qualitätskriterien für gute Sicherheitsarbeit erarbeitet. In einzelnen Abschnitten wurden für die Kategorie „Führung und Leitung der Abteilung Arbeitssicherheit“ (Fach-)Aufgaben im Bereich Arbeitssicherheit und für die Rolle der Fachkraft mit spezifischen Kriterien ermittelt und aufgenommen. In mehreren Schritten wurde dann von den beteiligten Einrichtungen bewertet, welche Relevanz das jeweilige Kriterium für die eigene Einrichtung und Arbeit hat. In einem weiteren Schritt wurde jeweils der Umsetzungsgrad bzw. der Handlungsspielraum bewertet. Auf Grundlage der ermittelten Gemeinsamkeiten sowie unterschiedlichen Bewertungen erfolgte ein fachlich fundierter und systematischer Austausch. Der Aufbau von Kriterien für interne Standards und Prozesse für den Arbeitsschutz sowie die aktive und regelmäßige Kommunikation mit (neuen) Führungskräften hat für die Teilnehmenden sehr hohe Relevanz, dort wird auch ein großer Handlungsbedarf gesehen. Diese Diskussionen unterstützen die Auseinandersetzung damit, wie zukünftig Sicherheitsarbeit aussehen kann und sollte.

Ein Thema, welches in der Fachpresse aktuell diskutiert wird, ist, wie die Arbeit der SiFa zukünftig aussieht und welche Kompetenzen und Themen dabei eine wichtige Rolle spielen. Die Veränderungen der Arbeitswelt bei gleichzeitiger Komplexitätssteigerung bringen hohe Anforderungen an die Arbeit der SiFa mit sich. Das stetige Ziel ist dabei, eine wirksame und qualitativ gute Betreuung der Beschäftigten

Abbildung: Themenbereiche für den Austausch und Faktoren für gute Sicherheitsarbeit



jederzeit zu gewährleisten.¹ Benötigt werden Beratungsstrategien, die auf die Entwicklung von Hochschul- und Präventionskulturen, Managementkonzepten, Initiierung und Steuerung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, sowie von Change-Prozessen zur Bewältigung des Wandels von Arbeit und Organisationen ausgerichtet sind. Die zukünftigen Aufgaben haben folgende Schwerpunkte²:

- **Prozessorientierung:** In Zukunft muss sich die Fachkraft verstärkt mit immer komplexeren und dynamischeren Prozessen befassen.
- **Risikomanagement:** Durch zunehmende Komplexität der Entwicklungen gewinnen vernetzte Risikobetrachtungen an Bedeutung, damit einher geht ein zunehmender Bedarf an Beratung zu solchen komplexen Risikobeurteilungen.

- **Gesundheitsmanagement:** Fachkräfte werden sich zukünftig gemeinsam mit weiteren beteiligten Fachdisziplinen mit neuen Formen von Belastungen beschäftigen müssen.

- **Präventionskultur:** Neben den operativen Aufgaben der Fachkräfte, gewinnt es an Wichtigkeit, im Betrieb Normen und Regeln für sicheres und gesundheitsgerechtes Arbeiten zu verankern.

Um diesen anspruchsvollen und umfassenden Aufgaben gegenwärtig sowie zukünftig gerecht zu werden, ist ein GoodPractice-Austausch (im Sinne eines qualitativen Benchmarks) ein wertvolles, hilfreiches und zielführendes Instrument.

¹ Hamacher, W.: Bedarf an Fachkräften für Arbeitssicherheit. In Sicherheitsingenieur 04/2020

² Barth, Ch.; Eickholt, C.; Hamacher, W.; Schmauder, M.: BAuA Bericht: Bedarf an Fachkräften für Arbeitssicherheit in Deutschland. 1. Auflage 2017



Zur Person

Urte Ketelhön ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: ketelhoen@his-he.de

Benchmarking als selbstorganisierter Prozess – EnergiemanagerInnen in hessischen Hochschulen

16

Das Land Hessen hat durch Kabinettsbeschluss aus dem Jahr 2008 festgelegt, die CO₂-neutrale Landesverwaltung in Hessen bis 2030 umzusetzen. Hierfür wurde eine Nachhaltigkeitsstrategie erarbeitet. In diesem Kontext führt HIS-HE seit 2009 die CO₂-Bilanzierung an den hessischen Hochschulen durch. Im Zuge dieses Prozesses haben die beteiligten EnergiemanagerInnen den Wunsch formuliert, die energierelevanten Themen im Rahmen eines Benchmarking-Formats zu vertiefen. Aus diesem Impuls ist im Jahr 2017 das Energie-Benchmarking der hessischen Hochschulen entstanden, welches mit den energietechnischen und -politischen Themen über die Erfassung der reinen Energiedaten weit hinausgeht.

Laufende Datenerhebung

Im Rahmen der CO₂-Bilanzierung werden nun im 12. Jahr von allen 13 hessischen Hochschulen die Energieverbrauchsdaten erhoben. Über das Jahr wird eine Vielzahl von Daten verschiedener Medien gesammelt, unter anderem elektrische Energie, Wärmeenergie, Kälteenergie, Dampf sowie verschiedene Festbrenn- und Kraftstoffe. Diese Medien werden nach den Bezugsarten wie Einkauf oder Eigenerzeugung sowie verschiedenen Nutzungsarten strukturiert. Anhand des gemeinsam mit HIS-HE ständig weiterentwickelten Erhebungsbogens werden die Daten von den Hochschulen systematisch erfasst und von HIS-HE zentral gesammelt, plausibilisiert und visualisiert. Hierbei ist zu beachten, dass die Energienutzung nicht immer gleichzusetzen ist mit dem Energiebezug, sind doch Hochschulen gegenwärtig nicht nur „Energiekunden“, sondern oftmals auch „Energienlieferant“ bzw. „Energieerzeuger“. Genau diese Differenzierung, die den hochschulinternen Umgang mit Energie widerspiegelt, muss durch den Erhebungsbogen abgebildet werden. Die Auswertung und Bilanzierung der gesamten Daten aller Hochschulen wird dann in einem jährlichen CO₂-Bericht innerhalb des Benchmarking-Kreises durch HIS-HE zugänglich gemacht.

Diese rein technische Datenerhebung wird unterfüttert durch zwei jährliche Treffen des Fachpersonals für Energiemanagement. Aufbauend auf den Erkenntnissen der jeweiligen Erhebung und im Zusammenhang mit aktuellen energiepolitischen Entwicklungen werden hier Herausforderungen und Lösungen erörtert. Dieses in bester „Benchmarking-Ideologie“.

Nutzen des Benchmarkings

Der Hauptnutzen sowohl der CO₂-Bilanzierung als auch des Energie-Benchmarkings an den hessischen Hochschulen besteht für das Land Hessen in der nachweislich hohen Reduzierung der CO₂-Emissionen in den letzten 12 Jahren.

Die im Wechsel an den teilnehmenden Hochschulen stattfindenden Benchmarking-Treffen sind die Grundlage für das stetig wachsende Vertrauen der Akteure untereinander. Bei diesen Treffen werden die jeweilig zu bearbeitenden Themen von den Teilnehmenden selber bestimmt und in Form von internen und externen Vorträgen und Arbeitsgruppen vertiefend behandelt. Die sonst üblicherweise als „Einzelkämpfer“ an ihren Hochschulen tätigen EnergiemanagerInnen haben im Laufe der Jahre so ein vertrauensvolles Netzwerk bilden können. Dieses ist das Fundament für gelebte gegenseitige Unterstützung in Praxisfragen zu Themen wie Projektierung, technische Ausschreibung oder Beantragung von Fördermitteln.

Ein Nutzen für die Hochschulen ist die Inanspruchnahme der vom Land Hessen aufgelegten Förderprogramme zur energetischen Optimierung des vorhandenen Gebäudebestands. Dies wurde bisher z. B. durch Förderprogramme wie dem hessischen Hochschulpakt oder COME zur Realisierung energieeffizienter Einsparmaßnahmen ermöglicht. Dazu zählen die Umsetzung von Maßnahmen wie Wärmedämmung von Gebäuden und der Austausch veralteter Heizungs-, Lüftungs- und Regelungstechnik oder auch die Substitution von bisherigen Energiebezugsformen, beispielsweise durch den Bau von Photovoltaikanlagen oder Blockheizkraftwerken zur eigenen Energieerzeugung.

Ergebnisse

Für die hessischen Hochschulen lagen im Startjahr 2008 CO₂-Emissionen in Höhe von insgesamt 211.000 t vor. Das waren gemessen am bundesweiten Gesamt-CO₂-Ausstoß zwar nur 0,026 %, doch die Verringerung in den vergangenen 11 Jahren auf nur noch 106.000 t beeindruckt mit einer annähernden Halbierung der Werte. Maßgeblich wirkte sich hierbei die landesweite Ausschreibung für den Bezug ökologisch erzeugter elektrischer Energie aus. Daneben haben eine Vielzahl von den Hochschulen durchgeführter Maßnahmen zur energetischen Sanierung und Effizienzsteigerung die Entwicklung hin zu dem heutigen Status entscheidend ermöglicht. Dies ist ein beachtlicher Verdienst, der auf die Arbeit des Fachpersonals für Energiemanagement vor Ort zurückzuführen ist.

Wie geht es weiter?

Das Ziel der hessischen Landesregierung, eine CO₂-neutrale Landesverwaltung bis zum Jahr 2030 umzusetzen, gestaltet sich nach wie vor ambitioniert. Doch gemäß der zentralen Logik „1. Minimierung – 2. Substitution – 3. Kompensation“ ist auf dem weiteren Weg zur CO₂-Reduktion auch die Kreativität des gesamten Benchmarking-Kreises für die Weiterentwicklung von Ideen gefragt.

Projekte sowohl zur CO₂-Minimierung als auch zur CO₂-Substitution sind von den Akteuren bereits in zahlreicher Form durchgeführt worden und werden auch zukünftig zentraler Bestandteil der Umsetzungsstrategie sein. Doch allein damit wird sich das Ziel einer CO₂-neutralen Landesverwaltung nicht erreichen lassen. So wird zukünftig die Kompensation, möglicherweise durch den Kauf von CO₂-Zertifikaten, eine Möglichkeit der bilanziellen CO₂-Reduktion sein. Hier bleibt abzuwarten, in welchem Gesamtkontext dieses erfolgen soll und welche internen, eigenen Möglichkeiten Forschungsprojekte bieten können; auch dieses ist ein Thema für den Dialogprozess im bewährten Benchmarking-Kreis.



Zur Person

Cord Wöhning ist wissenschaftliche Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: woehning@his-he.de

Erfolgreich mit- und voneinander lernen im Benchmarking-Club Musikhochschulen

18

Die Einführung von Benchmarkingprozessen in die Hochschulpraxis ist eng mit der seit Ende der 1990er-Jahre gestiegenen Autonomie von Hochschulen und der damit einhergehenden Notwendigkeit, eine Informationsgrundlage für die Selbststeuerung zu schaffen, verbunden. Benchmarking hilft den Hochschulen, über die gezielte Prozessanalyse Verbesserungspotenziale aufzudecken, die Vielzahl der ihnen übertragenen Aufgaben effektiver und effizienter zu erfüllen und im Wettbewerb zu bestehen.¹ Die Stärken-Schwächen-Analyse hilft, das Verständnis der eigenen Organisation und ihrer Geschäftsabläufe zu erhöhen sowie Strategien zu überprüfen.

Benchmarking: Für Musikhochschulen besonders geeignet

Diese Vorteile erweisen sich speziell für Musikhochschulen als gewinnbringend. Deren Aufgaben unterscheiden sich zwar nicht von denen anderer Hochschularten, müssen aber von einer personell kleineren Verwaltung bewältigt werden. Der Prozessoptimierung kommt somit schon aus Effizienzgründen eine große Bedeutung zu. Zudem lässt sich das Hochschulgeschehen aufgrund der geringen Größe sowie der im künstlerischen Bereich besonders vielfältigen Qualitätsdimensionen nur schwer in aussagefähige Kennzahlen abbilden.

Zusammenarbeit im Benchmarking-Club Musikhochschulen

Diese Ausgangslage führte 2011 zur Zusammenarbeit im „Benchmarking-Club Musikhochschulen“. In den mittlerweile sechs Projektphasen, die jeweils mehrere Workshops umfassten, wurden bisher folgende Themenschwerpunkte behandelt: Qualitätsmanagement unter besonderer Berücksichtigung von Lehrqualität und Lehrerfolg, Einsatz von nebenberuflicher Lehre/Lehrbeauftragten, Berufungsverfahren², Bewerbung und Zulassung, Veranstaltungen sowie „Finanzen und Finanzmanagement“ jeweils mit speziellem Bezug zu Musikhochschulen. In der Regel arbeiten dabei sechs bis acht Hochschulen an der Bearbeitung relevanter strategischer Fragestellungen in Form eines systematischen Vergleichs und Austauschs zusammen. Bei der

inhaltlich-konzeptionellen Vor- und Nachbereitung sowie der moderativen Begleitung kooperieren das Deutsche Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) und HIS-Institut für Hochschulentwicklung (HIS-HE).

Zu Beginn jedes Workshop-Zyklus entscheiden die Hochschulen neu, ob sie sich beteiligen möchten, sodass die Zusammensetzung im Rahmen der festen Mitglieder variiert. Ausdrückliches Ziel der thematisch zentrierten Arbeit ist, die aus dem Benchmarking gewonnenen Erkenntnisse in die Handlungspraxis der Hochschulen zu überführen.

Das Benchmarking dient insbesondere der Unterstützung der Qualitäts- und Organisationsentwicklung und beruht auf dem systematischen Vergleich und den langfristig angelegten gemeinsamen Lernprozessen der Partner und ist auf die gezielte Identifikation der besten Praktiken der Hochschulen ausgerichtet.

Seitens der Musikhochschulen stellen die Kanzlerinnen und Kanzler den personellen Kern. Zu den besonderen Stärken des Projektes gehört die Einbindung weiterer Personen aus der Hochschulleitung, der Fachbereiche, der Verwaltung sowie aus dem Kreis der Studierenden.

Bewertung der Ergebnisse aus Sicht der Hochschulen

Erfolgskriterien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Benchmarking-Club sind: Für einen fruchtbaren Austausch ist das bestehende Vertrauensverhältnis unverzichtbar. Wer sich zum Benchmarking aufmacht, sollte die Bereitschaft mitbringen, Bestehendes auf den Prüfstand zu stellen und dazulernen zu wollen. Die Workshops sind keine Marketingveranstaltung für die eigene Hochschule, sondern ein organisierter Lernort, um aus den Erfahrungen anderer die richtigen Schlussfolgerungen für die eigene Arbeit abzuleiten.

¹ Schedler, K., (2003). Der Aspekt Benchmarking (an Universitäten) Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Universitätskanzler (Hrsg.): Wettbewerb, Kooperation, Benchmarking: Geeignete Instrumente für Hochschulentwicklung?, Weimar, S. 29.

² Dölle, F.; Schröder, T. (2014). Wer sucht, der findet - wer besser sucht, findet besser. Empfehlungen zur Gestaltung von Berufungsverfahren an Musikhochschulen. Hochschulmanagement, 9. Jg. Nr. 3 + 4, S. 101 - 108.

Übersicht 1: Aktuell und früher am BMC beteiligte Hochschulen

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin ■ Hochschule für Musik Detmold ■ Folkwang Universität der Künste Essen ■ Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt ■ Hochschule für Musik und Theater Hamburg ■ Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover ■ Hochschule für Musik und Tanz Köln ■ Hochschule für Musik und Theater „Felix Mendelssohn Bartholdy“ Leipzig ■ Musikhochschule Lübeck | <p>In der Vergangenheit beteiligt</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Hochschule für Künste Bremen ■ Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden ■ Hochschule für Musik und Theater Rostock |
|---|---|

Zur erfolgreichen Gestaltung einer Projektphase tragen entscheidend bei:

Erstens die Verabredung des Themenschwerpunktes. So sollte der Frage genügend Zeit gewidmet werden, worin das gemeinsame Erkenntnisinteresse der Beteiligten liegt. Dieser rote Faden bedingt am Ende den Maßstab des Erfolges. Zweitens die Beantwortung der Frage, ob das Thema bezogen auf die Hochschulen genügend Bedeutung hat, um intensiv vergleichend bearbeitet zu werden. Für strukturelle Besonderheiten und Unterschiede zwischen den Hochschulen mag es gute Gründe geben, die sich gegenseitig vorzustellen lohnend sein kann. Drittens die inhaltlich-konzeptionelle Vorbereitung des Themas und die externe Begleitung der Projektphasen. Dazu gehört rechtzeitig zu klären, ob weitere Mitglieder aus den Hochschulen in die Workshops einbezogen werden sollten. Viertens die Hinzuziehung

hochschulerfahrener Moderatoren, die eine engagierte kollegiale Diskussion inhaltlich und zeitlich auf die vereinbarten Ziele des Workshops zu lenken vermögen. Und schließlich fünftens: das Zusammenführen und Aufbereiten der auf Moderationstafeln, auf Flipcharts und in Prozessdiagrammen vorliegenden Ergebnisse. Dies ermöglicht den Teilnehmenden, bei der Umsetzung an ihren Hochschulen darauf zurückzugreifen und die Ergebnisse auch außerhalb des Benchmarking-Clubs zur Diskussion zu stellen.

Fazit

Aus der Sicht der beteiligten Hochschulen hat sich das Benchmarking im zuvor beschriebenen Sinne als ein geeignetes Instrument für das Qualitätsmanagement, die Organisationsentwicklung und die Optimierung von Geschäftsprozessen erwiesen.

Zur Person

Frank Dölle ist stellvertretender Abteilungsleiter der Abteilung Governance in Hochschule und Wissenschaft im Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW).

Hans Joachim Völz ist Kanzler der Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin und Sprecher der Kanzler*innen der deutschen Musikhochschulen.

Joachim Müller ist Geschäftsbereichsleiter Hochschulinfrastruktur beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: doelle@dzhw.eu

E-Mail: kanzler@hfm-berlin.de

E-Mail: j.mueller@his-he.de



Rückblick HIS-HE-Veranstaltungen (Auswahl)

HIS-HE-Veranstaltungen

03. – 04. September 2020 in Hannover
(Präsenz-/Online-Veranstaltung)
Forum Gebäudemanagement

09. – 10. September 2020 (Online-Veranstaltung)
Forum Bedrohungsmanagement

<https://his-he.de/veranstaltungen/veranstaltungsdokumentationen>

Ausblick HIS-HE-Veranstaltungen (Auswahl)

HIS-HE-Veranstaltungen

15. – 16. März 2021 in Hannover
Forum Gebäudemanagement

23. – 24. März 2021 in Hannover
Forum Digitalisierung

<https://his-he.de/veranstaltungen/ankuendigungen>

20

Hochschulen in der Corona-Krise: Ein empirisches Lagebild in zwei Teilen

Kürzlich würdigte Die Zeit die deutschen Hochschulen, „die als so behäbig galten“, dafür, der Corona-Krise getrotzt zu haben. Die Debatten um Corona-Folgen und Hygienemaßnahmen nahmen „mancherorts hysterische Züge“ an, doch die Hochschulen blieben „ein Ort der Vernunft. Sie analysieren die Lage, ziehen logische Schlüsse.“ Genau diese Analysen des digitalen Sommersemesters und der Voraussetzungen für krisenfeste Folgesemester sind nicht nur an den Hochschulen in vollem Gang. Zur Entwicklung eines Lagebildes trägt HIS-HE durch zwei Überblicksstudien bei, die auf Einschätzungen unterschiedlicher Statusgruppen abzielen.

In einer Befragung von Hochschulleitungen zur (digitalen) Lehre im Wintersemester 2020/21 („Corona@Hochschule“) untersuchen Astrid Book, Elke Bosse und Maren Lübcke, wie die Hochschulen mit der durch die COVID-19-Pandemie ausgelösten Ausnahmesituation umgehen. Im Rahmen einer bundesweiten Befragung vom Juli (Rücklauf: 28 %) gehen die Autorinnen neben einer Bilanz zum Sommersemester 2020 auch dem Planungsstand zur Gestaltung des kommenden Wintersemesters und längerfristigen Auswirkungen auf Studium und Lehre nach. In einer ersten Auswertung zeigt sich der größte Entwicklungsbedarf bei der Rechtssicherheit für neue Lehr- und Prüfungsformate, den technischen und didaktischen Supportangeboten für Lehrende und der Studien- und Prüfungsorganisation. Eine Vorauswertung der Studie ist im DigiBlogHISHE nachzulesen.

Komplementär dazu fokussiert die BMBF-geförderte „ExpertInnenbefragung Digitales Sommersemester“ (EDiS) die Einschätzungen von Studierenden, Lehrenden und Mitarbeitenden von Supporteinrichtungen. Im Rahmen multiperspektivischer Befragungen, die Funda Seyfeli, Laura Elsner und Klaus

Wannemacher zwischen Juni und August durchführten, sollten ein differenziertes Bild der Reaktionen auf die Ausnahmesituation entwickelt und mittelfristige Auswirkungen der Pandemie auf Studium und Lehre identifiziert werden. Besonders prägnant waren die kleineren Kontraste der Bewertung: Nach studentischer Einschätzung zählt die Einsicht in die Relevanz der Digitalisierungsproblematik, die Lehrenden erst im pandemiebedingten Lehralltag vollauf bewusst geworden sei, zu den Erkenntnissen des Sommers. Die Lehrenden hingegen plädierten dafür, dass die Fähigkeit zum selbstbestimmten Lernen, die nicht wenige Studierende vor beträchtliche Herausforderungen stelle, künftig aktiv weiterentwickelt werden müsse.

Mit diesen und weiteren Studien zur Thematik „Hochschulen in der Corona-Krise“ möchte HIS-HE nicht nur die Hochschulen und die Bildungspolitik im Umgang mit den aktuellen Herausforderungen unterstützen, sondern auch zum übergreifenden Austausch über Zukunftsperspektiven für die Hochschulbildung beitragen.

Weitere Informationen erhalten Sie unter:

Anna-Lena Scholz, Hochschulen in der Corona-Krise: Labor der Hoffnung. In: DIE ZEIT Nr. 37/2020, 3. September 2020.

<https://digi-blog.his-he.de/ueberwiegend-digital-ii/>

<https://his-he.de/projekte/detail/multiperspektivische-erhebung-zu-folgen-der-covid-19-pandemie-fuer-die-hochschulen>

Amory Burchard, Universität in Zeiten von Corona. Präsenz bleibt die Ausnahme. In: Der Tagesspiegel, 26.8.2020.

<https://digi-blog.his-he.de/campusmanagementcorona-kleiner-einblick-in-vielfaeltige-auswirkungen/>