

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)

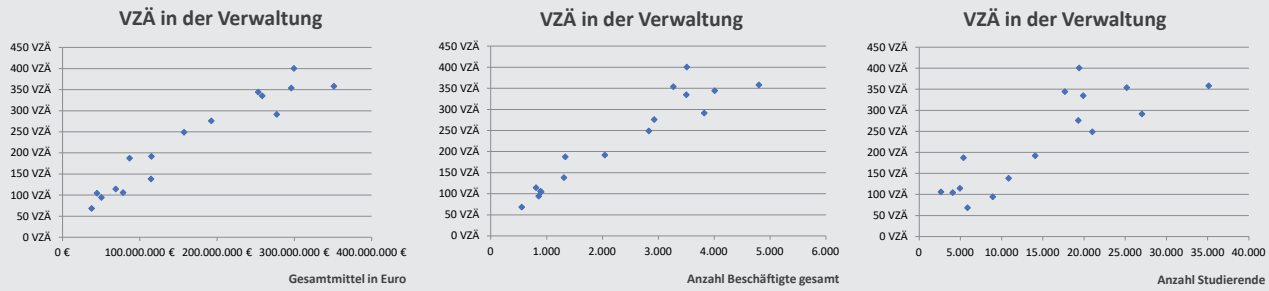


Abb. 2: Benchmarkingvergleich für das Personalwesen (bei U5 und U6 keine Kostendaten)

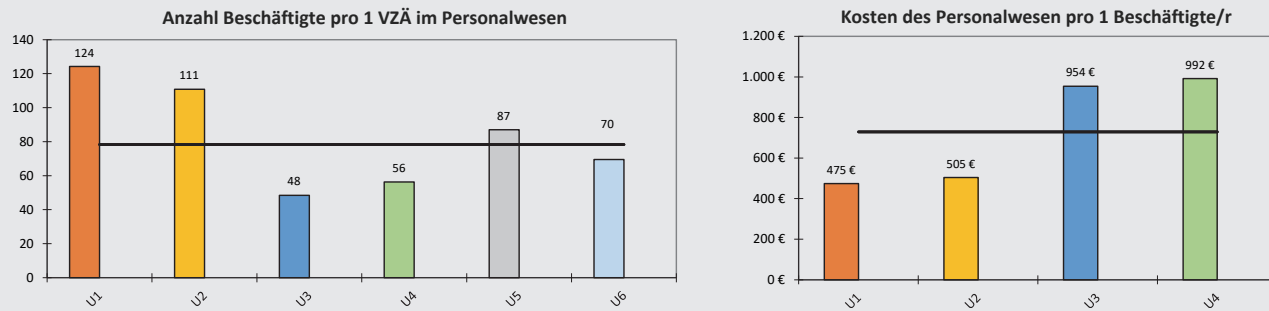
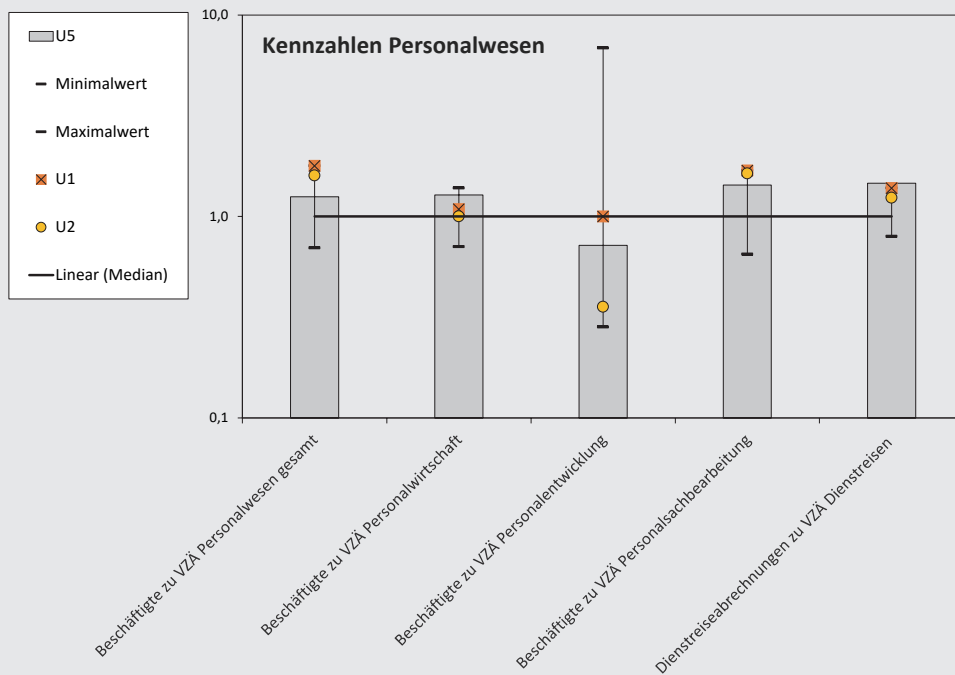


Abb. 3: Detailanalyse des Verwaltungsbereichs Personalwesen in U5



-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

