Benchmarking-Club der gesetzlichen Unfallversicherungsträger

Innovationen und Wirkungen der Benchmarkingprozesse

Zur Koordinierung ihrer Benchmarking-aktivitäten haben sich 2004 zunächst 3 gesetzliche Unfallversicherungsträger im Benchmarking-Club zusammengeschlossen. Inzwischen beteiligen sich 12 öffentliche und gewerbliche Unfallversicherungsträger an Projekten, die von ihm initiiert wurden.

Benchmarking ist eine Möglichkeit der Simulation von Märkten. Es bildet einen Qualitäts- und Kostenwettbewerb zwischen verschiedenen Organisationen ab, die normalerweise nicht – oder nicht auf einem gemeinsamen Markt – agieren. Das Ziel ist dabei die Identifikation von Best Practices zur Optimierung von Prozessen.

Organisation des Benchmarking-Clubs der gesetzlichen Unfallversicherungsträger

Nach der Durchführung eines Pilotprojekts im Bereich „Berufshilfe“ (Teilhabe am Arbeitsleben) richtete sich der Fokus des Benchmarking-Clubs der gesetzlichen Unfallversicherungen in den Jahren 2004–2006 auf die Medizinische Rehabilitation. In diesem Kernbereich der gesetzlichen Unfallversicherung wurden die Bearbeitung von Berufsunfällen und Berufskrankheiten untersucht. Aktuell werden die Verfahren im Vergleich der Bearbeitung von Regressfällen verglichen.

Die einzelnen Institutionen des Clubs (**Abb. 1**) und ihre Aufgaben lassen sich wie folgt beschreiben:

- Das höchste Gremium im Benchmarking-Club stellt die Mitgliederversammlung dar. Ihr gehören die Hauptgeschäftsführer der beteiligten Unfallversicherungsträger an. Sie entscheidet über die Projekte des Clubs und über die Finanzierung sowie die Zusammenarbeit mit externen Partnern (z. B. Forschungsstellen, externe Berater).
- Der Lenkungsausschuss des Benchmarking-Clubs besteht aus hochrangigen Vertretern der beteiligten Unfallversicherungsträger. Er steuert die

Projekte und trifft die strategischen Entscheidungen innerhalb derselben.

- Eine dreiköpfige Projektleitung koordiniert die laufenden Projekte und bildet das Bindeglied zwischen externer Begleitung, Projektteams und Lenkungsausschuss.
- Die einzelnen Teilprojektleiter der Benchmarkingprojekte steuern ihre Projektteams. Die Mitglieder stammen aus den jeweiligen Fachbereichen der Unfallversicherungsträger und gehören unterschiedlichen Hierarchieebenen an.

Die externe Begleitung koordiniert die Datenerhebung und wertet die gewon-

Abb. 1 ► Organisation des Benchmarking-Clubs der gesetzlichen Unfallversicherungen

Abb. 2 ▲ Benchmarkingprozess

nenen Daten aus. Sie unterstützt bei der Interpretation der Ergebnisse und hilft bei der Ermittlung der Best Practices und Handlungsempfehlungen.

Innovationen im Benchmarkingprozess

Der gewählte Benchmarkingansatz ermöglicht die Gewinnung von Informationen zur zielgerichteten Steuerung der beteiligten Organisationen (■ Abb. 2). Sowohl Qualitäten als auch Kosten als auch Wirkungen von Maßnahmen können verglichen werden.

Zentrale Erfolgsfaktoren und Innovationen bei den Benchmarkingprojekten sind:

Neutralität durch externe Begleitung.

Positive Effekte für das Benchmarking resultierten aus der Zusammenarbeit mit einer externen, neutralen Forschungsstelle als wissenschaftliche Begleitung. Dies fördert die Objektivität der Vorgehensweise und die Transparenz innerhalb des Projekts.

Interdisziplinärer Ansatz. Durch ihn sowie durch die Repräsentanz verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen und Arbeitsebenen in den Projektgruppen wird in den Best Practices ein breites Spektrum an Wissen und Erfahrungen abgebildet. Bei der Durchführung der bisherigen Projekte hat sich bewährt, dass alle beteiligten Organisationen auf der Arbeitsebene vertreten sind. Es empfiehlt sich, Controller als „Benchmarkingexperten“ sowie Mitarbeiter der jeweiligen Abteilungen als

„Prozessexperten“ in die Projektgruppen zu integrieren.

Clustering zur Datenauswertung. Mit Hilfe der Clustering der erhobenen Fälle werden gleichartige Fallkollektive verglichen. Durch diese Homogenisierung der Benchmarkingobjekte in den Clustern können zielgerichtet Aussagen abgeleitet werden. Dadurch erfolgt eine genaue Steuerung der Fallgruppen und Teilprozesse (■ Abb. 3).

Top-down-/Bottom-up-Verfahren.

Durch die Verbindung des Top-down-Ansatzes (quantitative Datenerhebung) mit einem Bottom-up-Verfahren (qualitative Datenerhebung) wird schon in einem frühen Stadium Wissen der „Praxis“ in die Projektergebnisse integriert. Dadurch werden die Qualität und die Akzeptanz der erarbeiteten Best Practices und Handlungsempfehlungen nachhaltig erhöht.

Träger bzw. Hierarchie übergreifende Workshops.

Als eine optimale Form der Transformation des Wissens verschiedener Unfallversicherungsträger und Hierarchiestufen haben sich Workshops herauskristallisiert. Sie bieten die Möglichkeit der Formulierung und Abstimmung der Best Practices aus dem Top-down-/Bottom-up-Verfahren. Außerdem können in diesen Workshops umsetzbare Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Multiplikatorenworkshops. Die Best Practices und Handlungsempfehlungen werden nach Abschluss und Abnahme des Projekts in geeigneter Form kommuniziert. Dazu gehören Multiplikatoren-

Abb. 3 ▲ Definition der Benchmarkingcluster

workshops, in denen Mitarbeitern der verschiedenen Organisationen die Ergebnisse kommuniziert werden. Sie werden über künftige Maßnahmen zur Validierung der Projektergebnisse informiert und sollen dann in den Verwaltungen ihren Mitarbeitern und Kollegen die Inhalte der Workshops weitervermitteln.

Einsetzung von internen Arbeitsgruppen.

Ein weiterer Schritt zur Verbesserung der Prozesse der beteiligten Projektpartner stellt die Einsetzung von Arbeitsgruppen zur Umsetzung der Best Practices und Handlungsempfehlungen in den einzelnen Organisationen dar. Hier hat es sich als zielführend erwiesen, gemeinsam mit den Experten der Projektgruppe eine Istanalyse der hausinternen Prozesse vorzunehmen, um darauf aufbauend konkrete Verfahren zur Implementierung der noch nicht realisierten Best Practices einzuleiten.

Definition von Messgrößen.

Aufbauend auf den Projektergebnissen werden Messgrößen definiert, die nicht nur eine Veränderung der Ergebnisqualitäten (Benchmarkingwerte) abbilden, sondern auch eine Aussage über die Umsetzung der Best Practices und der daraus resultierenden Wirkungen erlauben.

Wirkungen von Benchmarking

Die Durchführung von Benchmarkingprojekten entfaltet bei den teilnehmenden Organisationen erhebliche direkte und indirekte Wirkungen. Bei den gesetzlichen Unfallversicherungsträgern konnten

durch Benchmarking u. a. folgende Effekte erzielt werden:

- Durch den Vergleich mit den Partnern kommt es zu einer Steigerung der Qualität der Prozesse und der Ergebnisse. So wurde beispielsweise nach dem Pilotprojekt „Berufshilfe“ bei einem Partner die komplette Bearbeitung der Fälle umgestellt.
- Effektiverer und effizienterer Ressourceneinsatz durch Lernen von positiven Beispielen
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch Vereinfachung der Bearbeitung
- Verbreiterung des vorhandenen Wissens durch Austausch verschiedener Träger auf unterschiedlichsten Hierarchieebenen

Neben diesen direkten Auswirkungen gibt es auch eine Reihe von indirekten Effekten, die durch die Benchmarkingprojekte ausgelöst wurden. Dies sind:

- Förderung dezentraler Ressourcenverantwortung durch Übernahme von Verantwortung durch unterschiedliche Hierarchieebenen
- Förderung des Kostenbewusstseins bei allen Mitarbeitern der Organisation
- Förderung der Identifikation mit der Organisation durch Einbindung in das organisatorische Entwicklungs- und Lernsystem
- Verbesserung der Projektmanagementkompetenz durch Einbindung in komplexe Projektstrukturen

Fazit

Benchmarking führt zur Steuerung durch Zielvorgaben. Es fördert die Transparenz bei den einzelnen Partnern, und das Führungsverhalten wird auf allen Ebenen verbessert. Benchmarking stellt damit einen wichtigen Schritt auf dem Weg zur lernenden Organisation dar.

Korrespondenzadresse

Dr. B. Maier
Berater für Benchmarking,
Mauerbergstraße 45, 76534 Baden-Baden
b.maier@itic.de

Interessenkonflikt. Der korrespondierende Autor gibt an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

Zusammenfassung · Abstract

Trauma Berufskrankh 2008 · 10 [Suppl 3]:337–340 DOI 10.1007/s10039-007-1331-3
© Springer Medizin Verlag 2008

B. Maier

Benchmarking-Club der gesetzlichen Unfallversicherungsträger. Innovationen und Wirkungen der Benchmarkingprozesse

Zusammenfassung

Benchmarking ist eine Möglichkeit zur Marktsimulation mit dem Ziel der Prozessoptimierung durch Best Practices. Es bildet einen Qualitäts- und Kostenwettbewerb zwischen Organisationen ab, die normalerweise nicht auf einem gemeinsamen Markt agieren. 2004 schlossen sich 3 Unfallversicherungsträger im Benchmarking-Club zusammen, inzwischen sind 12 Unfallversicherungsträger an Projekten beteiligt, die von ihm initiiert wurden. Die Mitgliederversammlung, das höchste Gremium im Benchmarking-Club, entscheidet über dessen Projekte, die Finanzierung sowie die Zusammenarbeit mit externen Partnern. Der Lenkungsausschuss steuert die Projekte, eine dreiköpfige Projektleitung

koordiniert diese und bildet das Bindeglied zwischen externer Begleitung, Projektteams und Lenkungsausschuss. Zentrale Erfolgsfaktoren der Benchmarkingprojekte sind Neutralität durch externe Begleitung, interdisziplinärer Ansatz, Clusterung zur Datenauswertung, Top-down-/Bottom-up-Verfahren, Workshops, Definition von Messgrößen usw. Bei den Unfallversicherungsträgern sind bereits erste Effekte des Benchmarkings sichtbar, wie Förderung der Transparenz und Verbesserung des Führungsverhaltens.

Schlüsselwörter

Benchmarking · Simulation · Prozessoptimierung · Best Practices · Qualitätssteigerung

Benchmarking Club of the statutory accident insurance providers. Innovations and effects of the benchmarking processes

Abstract

Benchmarking is a possibility for market simulation with the goal of process optimization with best practices. It represents quality and price competition between organizations that would normally not be active in a common market. In 2004, three statutory accident insurance providers joined forces in a Benchmarking Club. The General Assembly, the highest body in the Benchmarking Club, decides on the projects to be undertaken, the financing, and cooperation with external partners. The Steering Committee manages the projects. A Project Management Committee consisting of three members coordinates these activities and constitutes the link between external partners,

project team, and Steering Committee. Critical success factors of the benchmarking projects are neutrality ensured by external monitoring, interdisciplinary approach, clustering of data evaluation, top-down/bottom-up methods, workshops, and definition of indicators, etc. First effects of the benchmarking are already apparent in the statutory accident insurance providers such as encouragement of transparency and improvement of leadership behavior.

Keywords

Benchmarking · Simulation · Process optimization · Best practices · Quality enhancement

Literatur

1. Behrens M, Bergschmidt S, Jürs E et al. (2007) Benchmarking Projekte in der gesetzlichen Unfallversicherung. *Trauma Berufskrankh* 2: 133–142
2. CIPFA (The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy) (2001) The use of benchmarking as a management tool in the public sector to improve performance. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, London
3. Keehley P, Medlin S, MacBride S et al. (1997) Benchmarking for best practices in the public sector. Josey-Bass, San Francisco
4. Kempf S, Siebert G (2002) Benchmarking. Leitfaden für die Praxis. Hanser, München Wien
5. Maier B (2007) Benchmarking verbessert die Leistungserbringung. *Innovative Verwaltung* 12: 18–21
6. Puschmann N (2000) Benchmarking. Organisation, Prinzipien und Methoden. Books on Demand, Unna
7. Zdrowomyslaw N, Kasch R (2002) Betriebsvergleiche und Benchmarking für die Managementpraxis. Unternehmensanalyse, Unternehmenstransparenz und Motivation durch Kenn- und Vergleichsgrößen. Oldenbourg, München