Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitswettbewerb

Zwischen den Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung

Im Rahmen der politischen Diskussion zur Reform der gesetzlichen Unfallversicherung und der zukünftigen Rechtsform des Spitzenverbandes (Verein oder Körperschaft) nahm das Thema Benchmarking eine wichtige Rolle ein. Die Satzung der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV e.V.) (§2 Abs. 4 Nr. 14) sieht daher die Organisation des Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitswettbewerbs (sprich das Benchmarking) als Aufgabe des Spitzenverbandes vor.

Zukünftig bietet die DGUV interessierten Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung an, Benchmarkingprojekte unter einem Dach zu koordinieren. Ziel ist es, diesen Wettbewerb so zu organisieren, dass durch den Vergleich der unterschiedlichen Organisationen ein gemeinsamer Best-Practice-Prozess entwickelt wird.

Benchmarking als Methodik

Arten und Formen des Benchmarkings

Benchmarking kann mit unterschiedlichem Fokus und mit unterschiedlichen Methoden durchgeführt werden.

Betriebs- und Kennzahlenvergleich

Es handelt sich um die einfachste Form des Benchmarkings, es werden Kennzahlen verschiedener Organisationseinheiten bzw. verschiedener Organisationen miteinander verglichen. Dabei geht es hauptsächlich darum, die Stellung der einzelnen Organisation (bzw. Organisati-

onseinheit) im Vergleich zu den anderen Einheiten darzustellen.

Mögliche Kennzahlen für Kennzahlenvergleiche bei gesetzlichen Unfallversicherungsträgern sind:

- Summe der Leistungsausgaben
- Rücklagevermögen der Träger
- Verwaltungskosten pro Mitarbeiter bzw. Quote der Verwaltungskosten bezogen auf eine Einsatzgröße

Ein reiner Kennzahlenvergleich orientiert sich meist an den (wirtschaftlichen) Leistungsgrößen und weniger an der Qualität. Zwar kommt man bei diesem Verfahren auch ohne großen Aufwand zu Ergebnissen, jedoch ist die Gefahr „Äpfel mit Birnen“ zu vergleichen besonders hoch, da die Spezifika der jeweiligen Organisationen in der Regel vernachlässigt werden.

Funktionsbenchmarking

In einem funktionalen Benchmarking geht es darum, die Leistungsfähigkeit einzelner Funktionsbereiche zu vergleichen. Dabei werden sowohl die Leistungs- als auch die Strukturdaten (z. B. Kapazitäten) der Bereiche in den Vergleich einbezogen. So sind sowohl Rückschlüsse auf die Effektivität als auch auf die Effizienz der betrachteten Einheiten möglich. Bei einem funktionalen Benchmarking können z. B. folgende Größen berücksichtigt werden:

- Kosten pro Abteilung (Effektivität)
- Mitarbeiter in Entschädigungsbereich pro Neufall, Leistungsfall usw.
- Betreute Betriebe je Präventionsmitarbeiter

Prozessbenchmarking

Im Gegensatz zum Funktionsbenchmarking geht es über die Grenzen der einzelnen Funktionen hinaus. Es werden die Struktur- und Qualitätsdaten von betrieblichen Abläufen (Prozessen) verglichen. Somit sind Aussagen über die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der Leistungserbringung möglich. Diese Vergleiche sind aussagekräftiger, weil der Prozess für alle beteiligten Organisationen einheitlich definiert wird und die Zuordnung von Ressourcen und Aufgaben an unterschiedliche Organisationseinheiten keine Rolle spielt.

Im Rahmen eines Benchmarkings der Leichtfallsachbearbeitung könnten z. B. folgende Benchmarkinggrößen verglichen werden:

- Kapazitäten für Prozesse und Prozessgruppen (z. B. Personalkapazität: Leichtfallsachbearbeitung pro Fall)
- Kosten der Leichtfallsachbearbeitung pro Fall
- Bearbeitungszeiten pro Fall
- Prozessqualität

Insgesamt steigen die Aussagekraft – aber natürlich auch der Aufwand – je prozessorientierter ein Benchmarking durchgeführt wird. Der Aufwand erhöht sich durch den steigenden Koordinations- und Definitionsaufwand sowie bei der Initialisierung eines Projektes auch durch den höheren Aufwand zur Erfassung der Daten. Der Vorteil eines prozessorientierten Benchmarkings dürfte diese höheren Aufwendungen aber deutlich aufwiegen. So werden wirklich vergleichbare Einheiten

und Größen verglichen, und neben Aussagen über die Wirtschaftlichkeit sind auch Aussagen über die Qualität der Aufgabenerfüllung möglich.

Dimensionen des Benchmarkings

Ein prozessuales Benchmarking als die Suche nach Best Practices geht deutlich über den reinen Zahlenvergleich hinaus und hat als Anspruch die Realisation des „Lernen vom Besten“. Dabei sind gerade im bedarfswirtschaftlichen Bereich auch unterschiedliche Dimensionen im Blickfeld zu behalten.

Im Sinne einer ausgewogenen, an die Besonderheiten einer bedarfswirtschaftlichen Organisation angepassten Steuerung sollten in den durch Benchmarking ermittelten Best Practices folgende 4 Dimensionen berücksichtigt werden:

Qualität. Die Qualität der Leistungserbringung steht im Non-Profit-Bereich im Vordergrund. Bei der gesetzlichen Unfallversicherung handelt es sich dabei im Bereich der medizinischen Rehabilitation sogar um den gesetzlich festgelegten Auftrag.

Kosten. Der gesetzliche Qualitätsauftrag wird begrenzt durch die Einforderung einer wirtschaftlichen Handlungsweise. Unter dieser Prämisse sind im Benchmarking auch die Kosten zu vergleichen und zu berücksichtigen.

Zeit. Eine eigene Dimension stellen die Laufzeiten von Prozessen und Prozessschritte dar. Sie sichern die Akzeptanz und damit auch die Qualität der betrachteten Prozesse und deren Ergebnisse.

Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Die Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeiter ist eine wesentliche Voraussetzung zur Sicherstellung der Qualität der Ergebnisse sowie der Schaffung von Akzeptanz für die Arbeit der Unfallversicherungsträger.

Benchmarking in der DGUV

Die DGUV bietet interessierten Trägern ab 2008 an, Benchmarkingprojekte unter einem einheitlichen Dach („Bench-

Zusammenfassung · Abstract

Trauma Berufskrankh 2008 · 10 [Suppl 3]:334–336 DOI 10.1007/s10039-008-1388-7
© Springer Medizin Verlag 2008

J. Botti

Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitswettbewerb. Zwischen den Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung

Zusammenfassung

Beim Benchmarking, also dem Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitswettbewerb, handelt es sich um einen Vergleich von Organisation, um „Best-Practice-Prozesse“ zu ermitteln. Dabei sollten die 4 Dimensionen Qualität, Kosten, Zeit und Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit berücksichtigt werden. Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) bietet interessierten Trägern ab 2008 an, Benchmarkingprojekte unter einem einheitlichen Dach durchzuführen, wobei eine Koordinierung auf der Basis einheitlicher Standards und Vorgehensweisen erfolgt. Für die Zusammenarbeit in solchen Projekten wurden Regeln vereinbart, die dazu dienen sollen,

dass das gemeinsame Lernen vom Besten im Vordergrund steht und nicht ein wenig zielführendes Konkurrenzdenken. Bisherige Erfahrungen haben ergeben, dass unter den Benchmarkingmethoden mit Prozessbenchmarking die besten Ergebnisse erzielt werden, da dabei nicht nur wirtschaftliche Leistungsdaten, sondern auch Qualitätsmerkmale berücksichtigt werden.

Schlüsselwörter

Benchmarking · Qualitätswettbewerb · Wirtschaftlichkeitswettbewerb · Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)

Competition in terms of quality and cost-effectiveness. Between state accident insurance institutions

Abstract

By means of benchmarking, i.e. measuring competitiveness in terms of quality and cost-effectiveness, between the individual statutory accident insurance institutions in Germany, it should ultimately be possible to develop a common best-practice process. The following four dimensions should be taken into consideration in the process: quality, cost, time and employee and customer satisfaction. From 2008, the German statutory accident insurance will be offering interested institutions the opportunity to carry out a consolidated, standardized benchmarking project (Benchmarking DGUV), to be coordinated on the basis of uniform standards

and procedures. Cooperation regulations have been compiled for such projects which are intended to put joint learning from the best in the foreground rather than unproductive competitive thinking. Experience to date has shown that the best results are to be achieved from benchmarking methods with process benchmarking, which consider not only data on economic performance, but also quality features.

Keywords

Benchmarking · Quality competition · Cost-effectiveness · German statutory accident insurance (DGUV)

marking DGUV“) durchzuführen. Dabei werden diese Projekte auf der Basis einheitlicher Standards und Vorgehensweisen koordiniert.

Aufgaben der DGUV

Im Rahmen der Organisation dieses Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitswettbewerbs übernimmt der Spitzenverband folgende Aufgaben:

- Die DGUV koordiniert die Auswahl der Themen mit den einzelnen gesetzlichen Unfallversicherungsträgern. Das bedeutet im ersten Schritt, dass eine Themenabfrage bei allen Trägern gestartet wird und geeignete Projekte – für die sich eine genügende Anzahl von Interessenten findet – ausgewählt werden.
- Die DGUV ist zuständig für die projektübergreifende Koordinierung des Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitswettbewerbs. Dies betrifft u. a. die Koordinierung der Gesamtprojektorganisation und die Steuerung der Kommunikation in und über die Projekte.
- Die DGUV erarbeitet gemeinsam mit den Trägern Benchmarkingstandards und ist für die Weiterentwicklung der Methodik zuständig. Zu diesem Zweck erfolgt eine Zusammenführung der bisherigen Ansätze.
- Die DGUV übernimmt eine beratende Rolle bei der Durchführung von Benchmarking und der Umsetzung der Ergebnisse. Die Projektgruppen erarbeiten Best Practices für einzelne Prozesse, dabei werden sie sowohl in der Erhebungs- als auch der Auswertungs- und Umsetzungsphase unterstützt.

Spielregeln des Benchmarking in der DGUV

Da die Zusammenarbeit in Benchmarkingprojekten ganz wesentlich auf Vertrauen basiert, wurden Spielregeln vereinbart. Sie sollen dazu führen, dass durch den Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitswettbewerb das vereinbarte Ziel erreicht wird: Das gemeinsame Lernen vom Besten und nicht ein wenig zielführendes Konkurrenzdenken muss im Vordergrund stehen.

So definiert sich das Benchmarking der gesetzlichen Unfallversicherungsträger unter dem Dach der DGUV zunächst einmal wie folgt:

- Benchmarking ist der Vergleich von Geschäftsprozessen und Kennzahlen anhand von definierten Zielen.
- Benchmarking orientiert sich nicht alleine an den Kosten, sondern berücksichtigt Faktoren wie Qualität und Kundenzufriedenheit.
- Benchmarking ist kein Selbstzweck, sondern eines von mehreren betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten.
- Benchmarking betrachtet die Prozesse der Träger, es ist kein reiner Kennzahlenvergleich, ohne Berücksichtigung der Prozesse und Rahmenbedingungen.
- Ziel des Benchmarkings ist die Ermittlung von Best-Practice-Prozessen und nicht die alleinige Reduzierung von Kosten

Für das Verhalten der Projektbeteiligten und das Zusammenspiel der einzelnen gesetzlichen Unfallversicherungsträger und des Spitzenverbandes wurden ebenfalls Regeln vereinbart:

- Das Partnerschaftsprinzip ist die Grundlage des Benchmarkings – die Teilnahme an Benchmarkingprojekten geschieht freiwillig. Ziel ist es, voneinander zu lernen und nicht, Sieger und Verlierer zu ermitteln.
- Benchmarking wird in einer Projektorganisation durchgeführt: Interessierte Träger kommen zu einem bestimmten Thema zusammen und erarbeiten gemeinsam die Benchmarkinginhalte.
- Voraussetzung für Benchmarking ist die Schaffung einer gemeinsamen, validen Datenbasis. Die an Benchmarkingprojekten beteiligten Träger verpflichten sich, im Rahmen der Projekte valide Daten zu liefern.
- Die Veröffentlichung von Daten aus Benchmarkingprojekten erfolgt grundsätzlich anonymisiert. Für die Veröffentlichung von Ergebnissen werden Standards erarbeitet, die allen Trägern bekannt sind. Bis dahin wird in jedem Projekt über die Veröffentlichung der Daten entschieden.

- Über die Umsetzung der Ergebnisse von Benchmarkingprojekten entscheiden die Träger selbstständig.
- Zukünftig ist geplant, ein kontinuierliches Benchmarking durchzuführen, damit sich dessen Effekte optimal und nachhaltig entfalten. Dies wird dann auf der Basis der von den Projektgruppen erarbeiteten Grundlagen für bestimmte definierte Prozesse bzw. auf bestimmten definierten Gebieten stattfinden.

Fazit

Auf Grundlage der bereits gesammelten Erfahrung im Bereich Benchmarking bei den gesetzlichen Unfallversicherungsträgern kann festgehalten werden, dass ein prozessuales Benchmarking der richtige Weg ist. Es hat sich deutlich gezeigt, dass sich Benchmarking nicht alleine auf die Kosten fixieren darf, sondern auch Qualitätsdaten in den Vergleich einbeziehen muss.

Grundlage des Benchmarkings ist das Partnerschaftsprinzip zwischen allen beteiligten Akteuren. Gerade dann ist es möglich, Benchmarking auch in Fusionszeiten als Instrument zu nutzen. Gemeinsam finden die Partner den Best-Practice-Prozess für die gesetzlichen Unfallversicherungsträger. Dabei ist das erste Projekt für einen bestimmten Bereich immer als Pilotprojekt anzusehen; erst die kontinuierliche Wiederholung sorgt dafür, dass Benchmarking seine kompletten positiven Wirkungen entfaltet.

Ein wichtige Aufgabe der Zukunft ist es – getreu dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber“ – noch mehr über die mit Benchmarking erzielten Effekte und Erfolge in der gesetzlichen Unfallversicherung zu berichten. Von der bisherigen Erfolgsstory wissen noch (zu) wenige!

Korrespondenzadresse

J. Botti

Leiter Abteilung Finanzen, Controlling, Betriebswirtschaft, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung – DGUV e.V., Fockenstraße 1, 81539 München
joerg.botti@dguv.de

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