

Prozessbenchmarking in der öffentlichen Verwaltung

– Erfahrungsbericht aus der
gesetzlichen Unfallversicherung –



Michael Sauer
Unfallkasse Hessen
Partner für Sicherheit



Inhaltsübersicht

Gesetzliche Unfallversicherung ?

Warum Benchmarking
in der Unfallversicherung ?

Was ist Prozessbenchmarking?

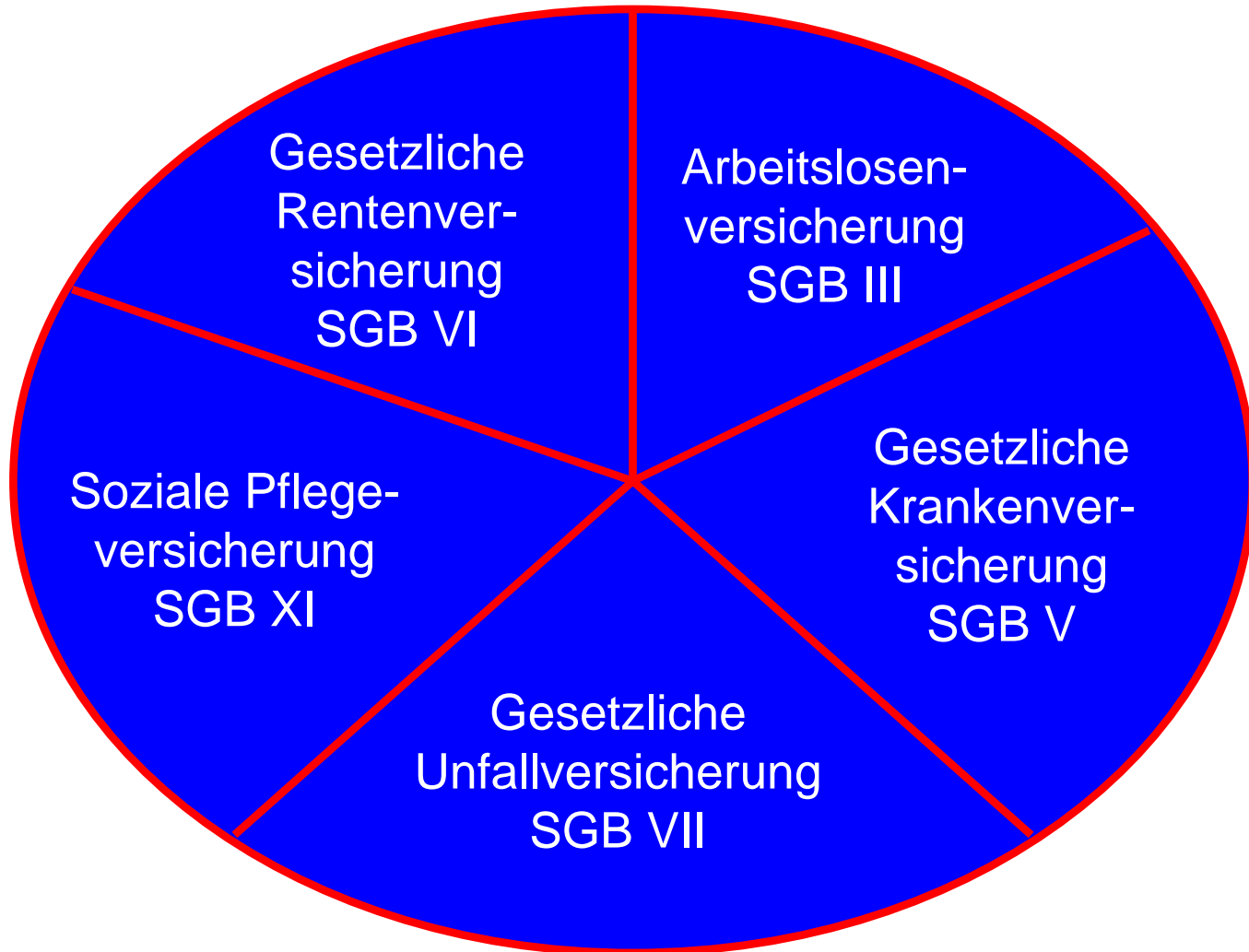
Wie kann Prozessbenchmarking praktisch
durchgeführt werden ?

Praxisbeispiel

Welche Bedeutung hat Prozessbenchmarking
zukünftig?



Soziale Sicherung in Deutschland



Gesetzliche Unfallversicherung — Auftrag



Unfallkasse Hessen
Partner für Sicherheit

1. Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten sowie arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten

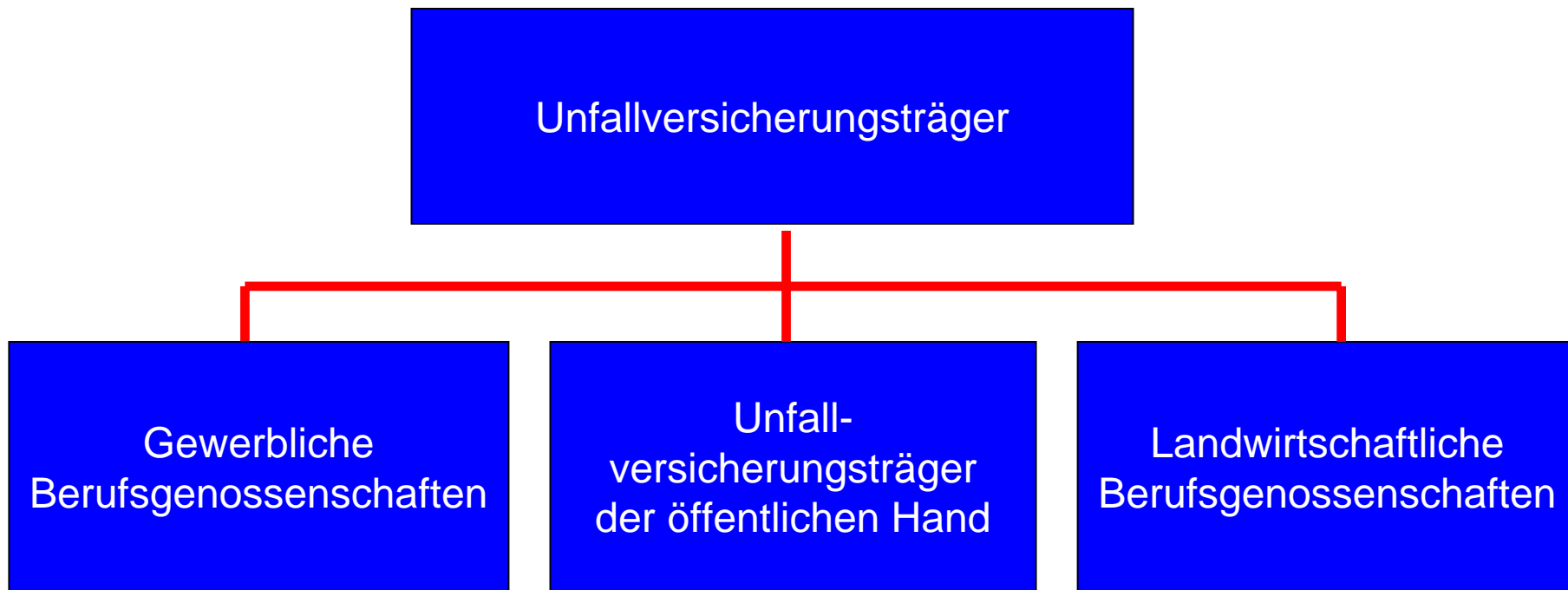
Mit allen geeigneten Mitteln

2. nach Eintritt von Arbeitsunfällen oder Berufskrankheiten die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Versicherten wiederherzustellen und sie oder ihre Hinterbliebenen durch Geldleistungen zu entschädigen

Gesetzliche Unfallversicherung — Organisation



Unfallkasse Hessen
Partner für Sicherheit





Unruhige Zeiten

Die Gesetzliche Unfallversicherung ist in einem tiefgreifenden Veränderungs- und Modernisierungsprozess

Dieser Prozess wird weitergehen;
zwischenzeitlich ist sogar die
Gesetzgebungsmaschinerie in Gang gesetzt

Die Unfallversicherungsträger beschäftigen sich zunehmend mit Instrumenten der „Neuen Verwaltungssteuerung“



Einsatz von Instrumenten der „Neuen Verwaltungssteuerung“

KLR

Benchmarking

Kennzahlensysteme

Prozessoptimierung

Budgetierung

Balanced Scorecard

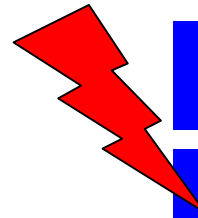
Kundenorientierung

Mitarbeiterorientierung

Organisations- und
Personalentwicklung

Zentralisierung

Kooperationen



Unfallversicherungsträger nutzen diese
Steuerungsinstrumente

Prozessbenchmarking — Begriff



Unfallkasse Hessen
Partner für Sicherheit

Betriebswirtschaftliches Instrument aus der Privatwirtschaft

Gesetzgeber setzt Begriff als bekannt voraus und überträgt ihn explizit auf die gesetzliche Rentenversicherung (§ 69 V SGB IV)

≈ Vergleich

- der verschiedenen Prozesse der Erstellung gleichartiger Produkte/Dienstleistungen
- bei mehreren Trägern der öffentlichen Verwaltung
- im Hinblick auf Qualität, Wirkung, Zeit und Wirtschaftlichkeit
- mit dem Ziel; jeweils vom „Besten“ zu lernen

„Marktersetzende Funktion“

Prozessbenchmarking — Verfahren



Unfallkasse Hessen
Partner für Sicherheit

Vergleichsprozesse bzw. -produkte festlegen

Hauptprozess in Teilprozesse aufgliedern

Teilprozesse vergleichen
(Konzept, Datenerhebung und –validierung)

Bestenwerte identifizieren

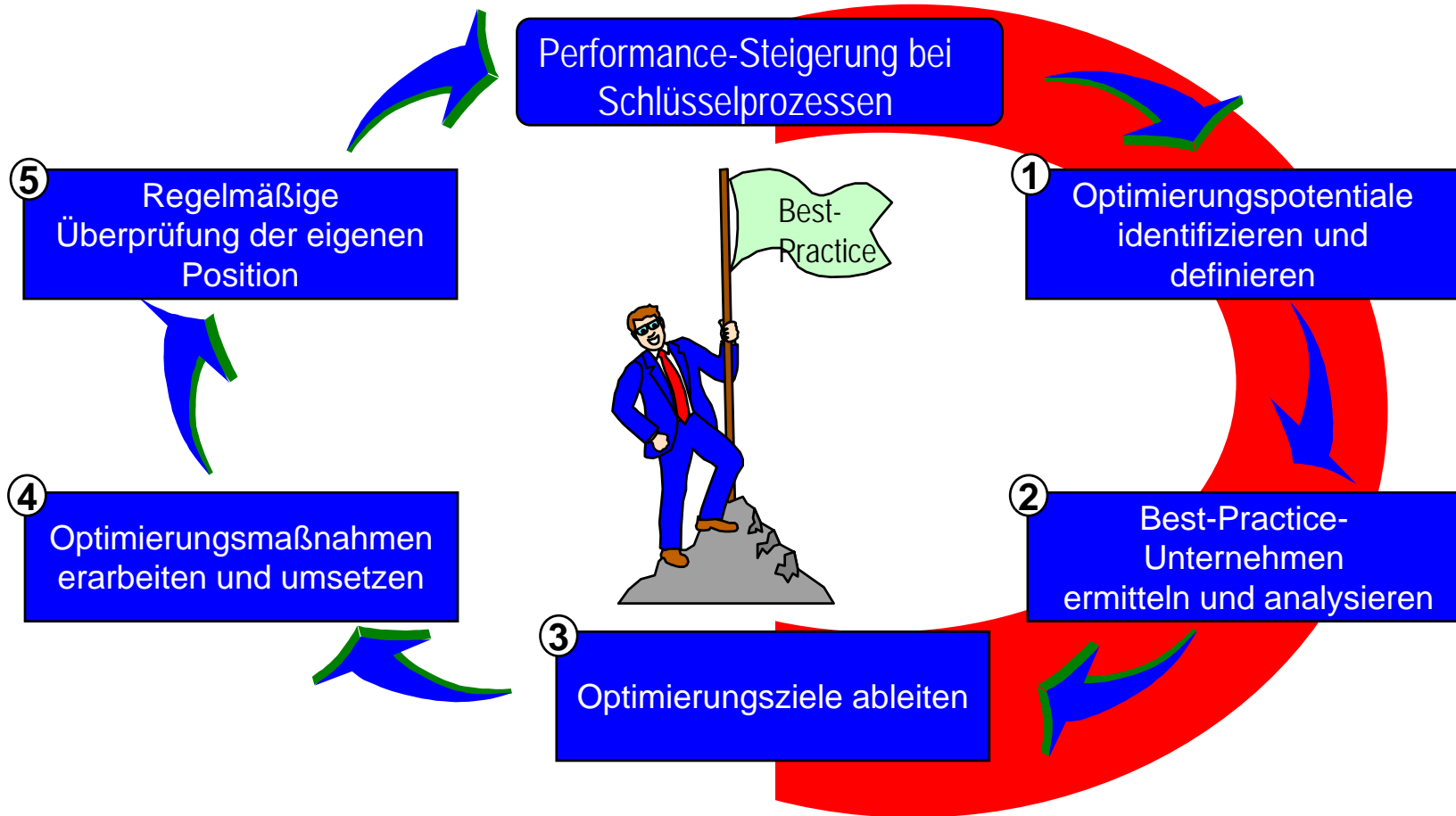
Abweichungen analysieren

**Best
Practices**

Empfehlungen für die Umsetzung
der Best Practices erarbeiten

Empfehlungen umsetzen

Der idealtypische Benchmarkingprozess



Der Nutzen des Prozessbenchmarking entsteht erst durch eine anschließende Prozessoptimierung.

Prozessbenchmarking — Erfolgsfaktoren



Unfallkasse Hessen
Partner für Sicherheit

Spielregeln, d.h.
offene, ehrlich und
vertrauensvolle
Zusammenarbeit

Benchmarking-
Kultur

Wille, vom jeweils
„besseren“
zu lernen

Organisatorische Grundlagen

- Projektorganisation
- personelle und finanzielle Ressourcen
- ggf. externe Begleitung/Unterstützung

Praxisbeispiel aus der Unfallversicherung



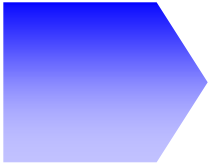
Unfallkasse Hessen
Partner für Sicherheit

Prozessbenchmarking im Bereich der
Leichtfallsachbearbeitung
(weil sachlich und zeitlich überschaubar
sowie erfolgversprechend)

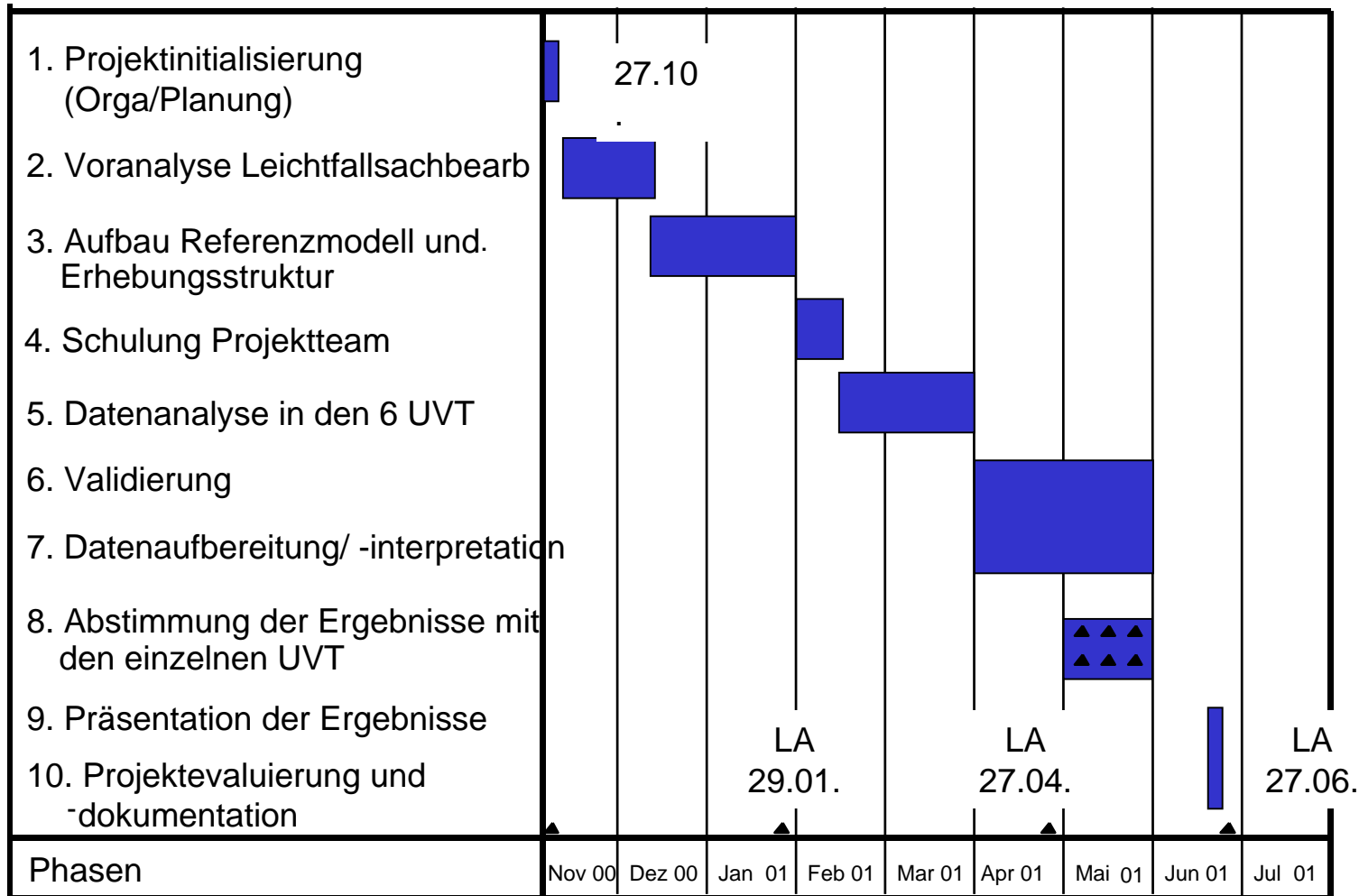
Erstes Projekt

Beginn im Jahre
2000

Zu dieser Zeit gab es unterschiedliche
Bearbeitungsverfahren (DV-Unterstützung)
-keine Neuplannung auf der grünen Wiese-



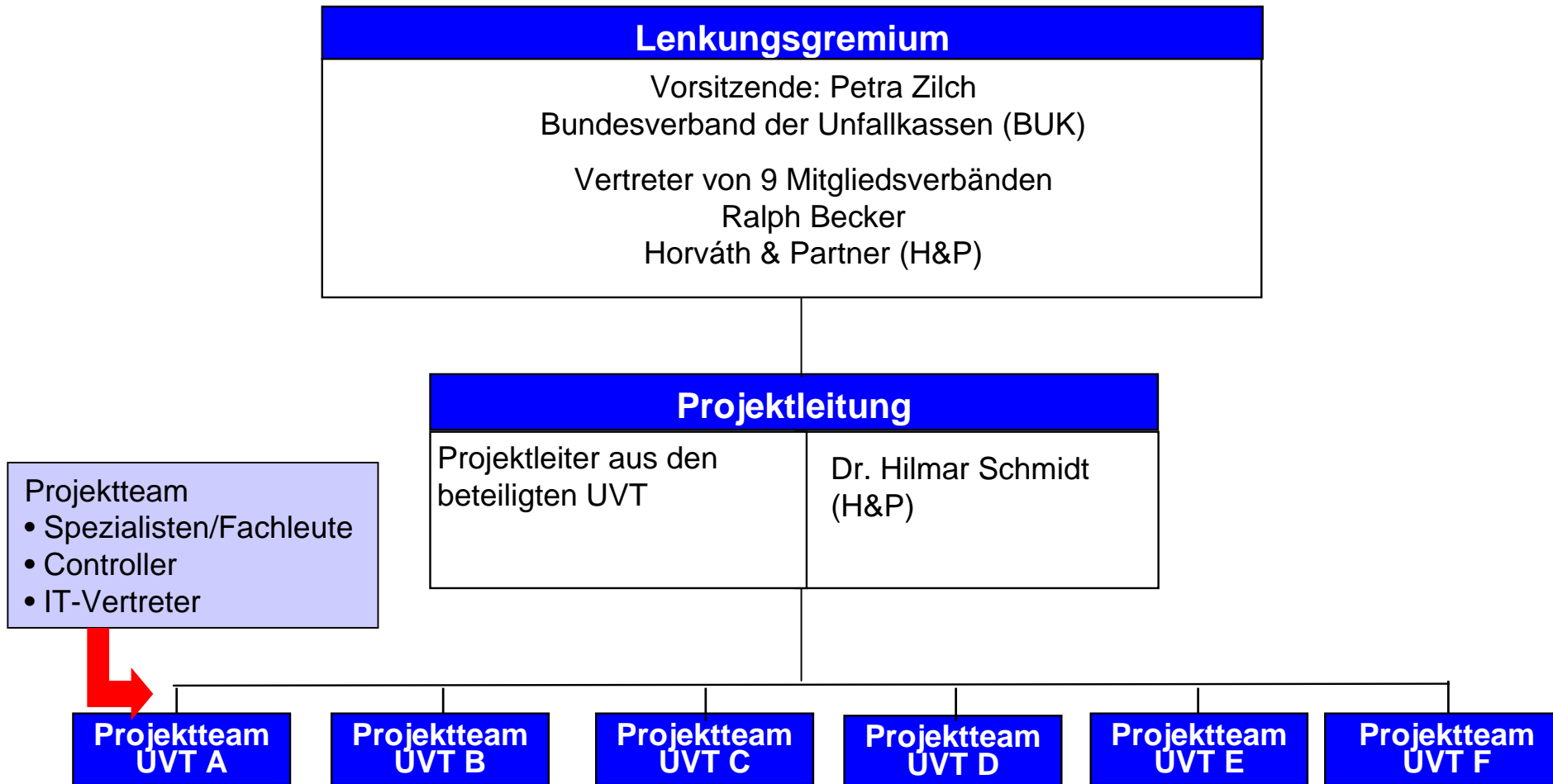
Projekttablauf



▲ = Sitzungen des Projektleitungsausschusses



Projektorganisation



Das Referenzmodell für die Teilprozessanalyse



Unfallkasse Hessen
Partner für Sicherheit

Haupt-
prozess



Verdichtung zu Hauptprozessen

Teil-
prozesse



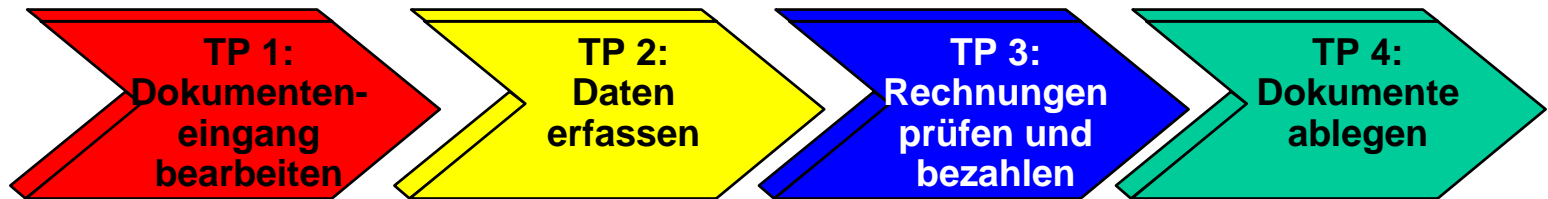
Zuordnung zu Teilprozessen (TP)

Unfallversicherungsträgerspezifische Tätigkeiten



Vorgehen in der Teilprozessanalyse

Teil-
prozesse



Maß-
größen

Dokumente

Eingegebener
Dokumente

Rechnungen

Dokumente



Kosten

Kosten je Teilprozess

Maßgröße

Menge je MJ

Maßgröße

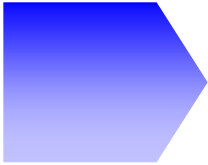
MJ je Teilprozess

Kosten je MJ

Kosten je Teilprozess

MJ je Teilprozess

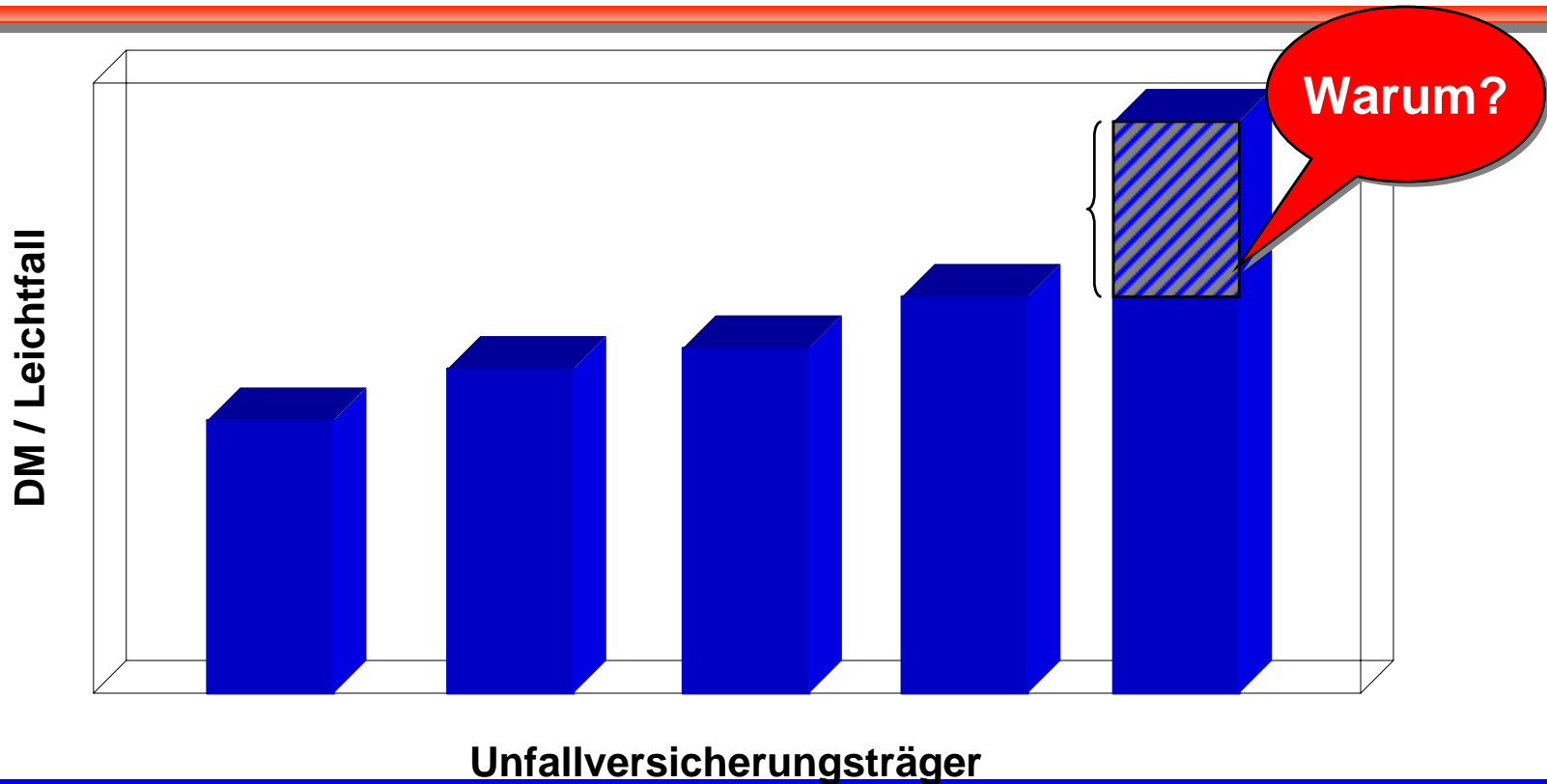
**Prozesskosten standen im Focus
(gegenüber Dauer, Wirkung & Qualität)**



Erklärungsfaktoren — Unterschiedlichen Prozesskosten



Unfallkasse Hessen
Partner für Sicherheit



Ziel ist nicht die Darstellung von Kosten, sondern die Erklärung von auffälligen Unterschieden -zielgerichtet im Hinblick auf Optimierungspotential-



Prozessbenchmarking

— eine andere Qualität des Vergleichs !

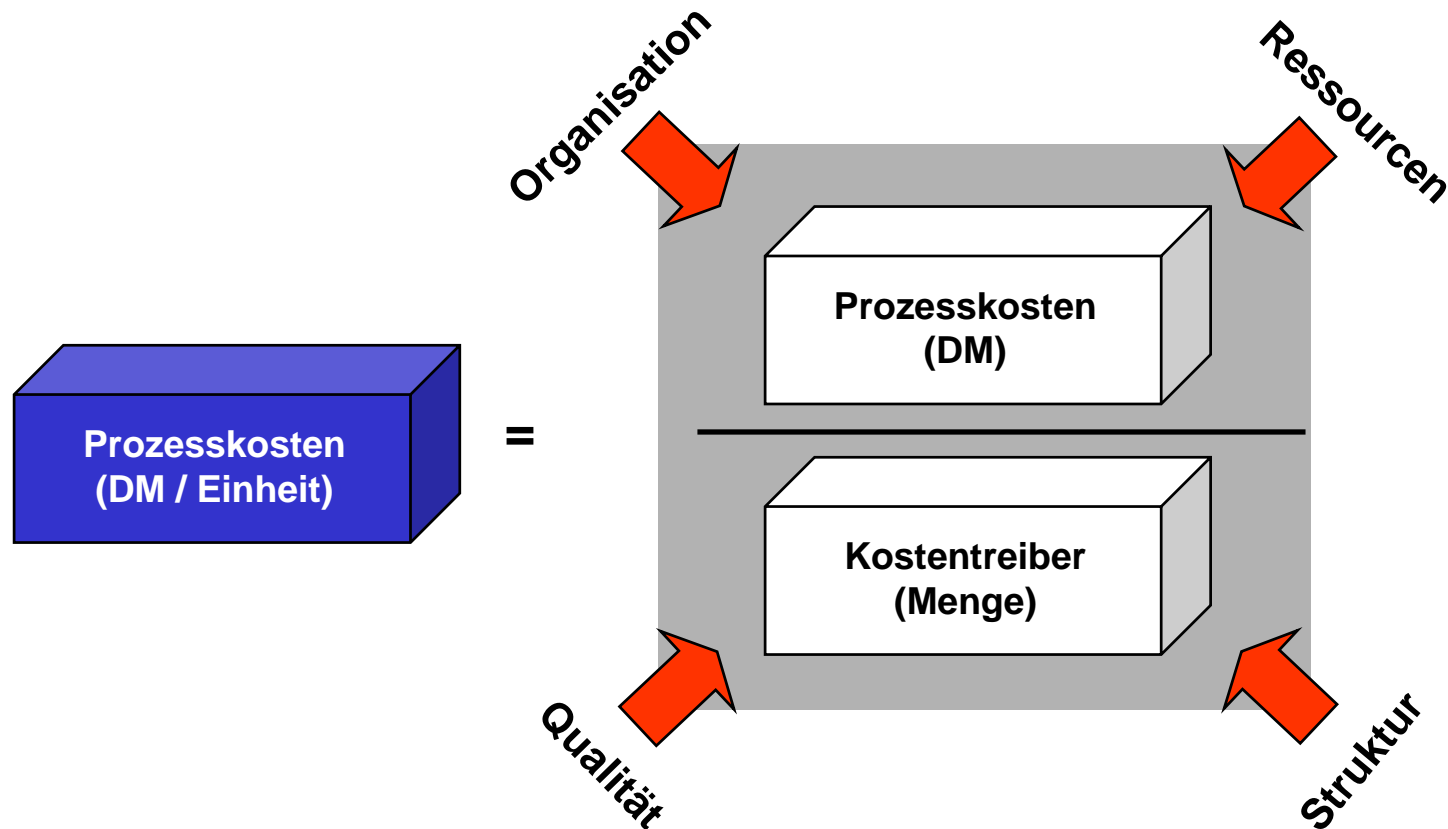
Zahlen wurden schon immer
verglichen und bewertet

Jetzt fängt Benchmarking
eigentlich erst an !

Ziel ist das
Lernen vom „jeweils wirklich“ Besten

Erarbeitung von Erklärungsfaktoren

Wodurch werden Kosten und Mengen in der
Leichtfallsachbearbeitung
beeinflusst?





Erklärungsfaktoren — Ergebnisse



Unfallkasse Hessen
Partner für Sicherheit

„DV-Durchdringungsgrad“ ist bei den einzelnen Trägern sehr unterschiedlich

Unterschiedliches Vergütungsniveau (West/Ost; Großstadt/„Provinz“)

Anzahl und „Qualität“ der eingesetzten Personalressourcen unterschiedlich

Rechnungsprüfung variiert stark (Bagatellegrenzen einerseits und 6 Augenprinzip andererseits)

Dokumentenablage extrem verschieden (von Tagesbox bis zum elektronischem archivieren)

Best Practices/Empfehlungen — Praktische Auswirkungen



Unfallkasse Hessen
Partner für Sicherheit

Aufgrund der unterschiedlichen Gegebenheiten wurde noch keine Best Practices ermittelt und keine Empfehlungen ausgesprochen

Stattdessen gab es bei den einzelnen Trägern extern moderierte Workshops, in denen Optimierungspotentiale identifiziert und anschließend realisiert wurden, z.B.

6 Augen-Prinzip
abgeschafft/modifiziert

Implementierung einer dv-
gestützten Unfallsachbearbeitung

Trägerübergreifende
Rechnungsprüfungsstelle

Personal umgesetzt

Bagatellegrenzen harmonisiert

Dokumentenablage
geändert

Wiederholung des Projekts vereinbart



Projektbewertung

Das Projekt führte zu

- einem enormen und dokumentierten Erkenntnisgewinn für alle UV-träger
- respektablen und durchaus nennenswerten Prozessoptimierungen und damit verbundenen Kosteneinsparungen bei den beteiligten Trägern

Im übrigen hat es den Lern- und Umdenkensprozess bei den UV-trägern unterstützt

Die gemachten Erfahrungen konnten in weiteren Prozessbenchmarkingprojekten umgesetzt werden



Weitere Benchmarking Projekte

„Vergleich“ der Kosten, Qualität und Dauer sowie Wirksamkeit der

- beruflichen Wiedereingliederung von Schwerstverletzten
- Bearbeitung bestimmter Berufskrankheiten
- häufig vorkommende und meist rentenberechtigende Verletzungen

Die festgestellten Unterschiede können nur mit Hilfe einer Prozessbetrachtung analysiert werden

Best Practices und entsprechende Empfehlungen führen zu einer Optimierung der Prozesse der beteiligten Träger



Zusammenfassung und Schluss (1)

Der tiefgreifende Anpassungs-, Veränderungs- und Modernisierungsprozess wird weitergehen

Die Prozesse der Erstellung der Produkte sind der Schlüssel für die Produktivität

Prozessbenchmarking ist ein sehr gut geeignetes Mittel zur Optimierung der Prozesse und damit auch der Produktivität

Nicht nur unter Kostengesichtspunkten sondern auch Berücksichtigung von Qualität, Dauer und Wirksamkeit der Prozesse



Zusammenfassung und Schluss (2)

Benchmarking-
kultur
aufbauen

Erfolgs-
faktoren

Benchmarking-
infrastruktur
schaffen

Benchmarking muss im Rahmen einer koordinierten Unternehmenssteuerung – z.B. mittels einer Balanced Scorecard – gezielt eingesetzt werden

Dies alles gilt nicht nur für die gesetzliche Unfallversicherung, sondern uneingeschränkt für die gesamte öffentliche Verwaltung