

Benchmarking als Instrument zur Standortbestimmung der Effizienz der Personalverwaltung

Aus dem Vergleich lernen: Auch in der Personalarbeit



Claudia Siebelt, Deutscher Caritasverband e.V.

Arnd Schäfer, Consulting im Non-Profit-Sektor

Hubert Schneider, Caritasverband für die Stadt Köln e.V

1. Was ist Benchmarking?

- a) Begriffsklärung
- b) Nutzen des Benchmarkings
- c) Voraussetzungen

2. Verwaltungsbenchmarking der Caritas

- a) Vorbemerkungen
- b) Ziele
- c) Inhalte und Ablauf
- d) Benchmarking-Zirkel
- e) Kennzahlen
- f) Praxisbeispiel Kennzahlen Personalverwaltung
- g) Praxisbeispiel Prozessanalyse Personalverwaltung

3. Praxisbericht: Nutzung der Benchmarking-Erkenntnisse für die Personalverwaltung

1. Was ist Benchmarking?

„Was du nicht messen kannst,
kannst du nicht lenken!“

Peter Drucker
US-amerikanischer Ökonom
1909-2005

1. Was ist Benchmarking

a) Begriffsklärung

caritas



- Begriff Benchmark stammt aus der Landvermessung, er bezeichnet einen Referenzpunkt, um die Höhe bei Vermessungen bestimmen zu können
- Benchmarking bezeichnet daher den Prozess der Identifizierung von Referenzpunkten in der Landkarte, um den eigenen Standort bestimmen zu können

1. Was ist Benchmarking?

a) Begriffsklärung

caritas

- Benchmarking ist ein **kontinuierlicher Prozess**, wo
 - sowohl Produkte oder Dienstleistungen
 - als auch Prozesse und Methodensystematisch und über mehrere Organisationen hinweg miteinander verglichen werden
- Benchmarking geht über den klassischen Betriebsvergleich hinaus:
 - Prozesse werden analysiert und offen gelegt
 - Ursachen für Unterschiede und Verbesserungsmöglichkeiten werden ermittelt
- Ziel dieses Vergleiches ist es, in den beteiligten Organisationen einen Lernprozess in Gang zu setzen

1. Was ist Benchmarking?

b) Nutzen des Benchmarkings

caritas

- Organisation und ihr Umfeld werden analysiert
- Verständnis für die eigenen Strukturen und Prozesse wird gefördert
- Zielsetzungen werden kritisch hinterfragt, Strategien werden überprüft
- Stärken und Schwächen werden identifiziert
- Handlungsalternativen werden aufgezeigt und bewertet
- kontinuierlicher Verbesserungsprozess wird angestoßen
- Wettbewerbsfähigkeit wird gestärkt

1. Was ist Benchmarking

c) Voraussetzungen

caritas

- Benchmarking wird als Teil der Unternehmensstrategie verstanden
- Veränderungsprozesse müssen erwünscht sein und initiiert werden
- Geschäftsführung/Vorstand muss hinter dem Vorhaben stehen und ist bestenfalls aktiv eingebunden
- genaue Kenntnis des Untersuchungsgegenstandes
- Zeitreserven müssen zur Verfügung stehen

2. Verwaltungsbenchmarking der Caritas

1. Was ist Benchmarking?

- a) Begriffsklärung
- b) Nutzen des Benchmarkings
- c) Voraussetzungen

2. **Verwaltungsbenchmarking der Caritas**

- a) **Vorbemerkungen**
- b) **Ziele**
- c) **Inhalte und Ablauf**
- d) **Benchmarking-Zirkel**
- e) **Kennzahlen**
- f) **Praxisbeispiel Kennzahlen Personalverwaltung**
- g) **Praxisbeispiel Prozessanalyse Personalverwaltung**

3. Praxisbericht: Nutzung der Benchmarking-Erkenntnisse für die Personalverwaltung

2. Verwaltungsbenchmarking

a) Vorbemerkungen

caritas

- Entwicklung durch sieben Caritasverbände seit 2007 und Herrn Arnd Schäfer
- seit 2009 bundesweit in Verantwortung der Stabsstelle Sozialwirtschaft des DCV, in Kooperation mit Herrn Schäfer als externem Projektkoordinator
- bisher insgesamt 40 Teilnehmer in drei Jahren
- Leitideen bei Initiierung:
 - Analyse von Prozessen, Strukturen und Ergebnissen des Verwaltungshandelns
 - Erarbeitung von Verbesserungsmöglichkeiten und Adaption auf die eigene Organisation
 - Bundesweite Austauschplattform

2. Verwaltungsbenchmarking

b) Ziele

caritas

- Detaillierte Standortbestimmung zur Effizienz der Verwaltung
- Vertiefende Ursachenanalyse auf Basis aussagekräftiger Kennzahlen
- Aufdecken von Strukturunterschieden sowie Identifizierung von Unterschieden in den Geschäftsprozessen
- Anhaltspunkte für eigene Veränderungsprozesse
- Von-Einander-Lernen durch gegenseitigen Austausch

2. Verwaltungsbenchmarking

c) Inhalte und Ablauf

caritas

Inhalte:

1. Personalverwaltung

2. Finanz- und Rechnungswesen

- Buchhaltung
- Controlling
- Zuschusswesen
- Leistungsabrechnung

3. Informationstechnologie

4. Technische Dienste

- Bau- und Immobilienmanagement
- Arbeitssicherheit
- Versicherungen
- Fuhrparkmanagement

2. Verwaltungsbenchmarking

c) Inhalte und Ablauf

caritas

Muster-Ablauf:

- Kick-Off-Veranstaltung (eintägig): im Juni jeden Jahres
- Datenerfassung: Juli bis September
- Datenplausibilisierung durch externen Projektmanager in Zusammenarbeit mit den Teilnehmern: Oktober und November
- Bereitstellung der Auswertungen: November
- Benchmarking-Zirkel (2x 2-tägig): zwischen November und Januar

2. Verwaltungsbenchmarking

d) Benchmarking-Zirkel

caritas

„Herzstück des Benchmarkings“

Aufgaben:

- Diskussion und Bewertung der Daten und Kennzahlen
- Aufdecken unterschiedlicher Leistungsspektren
- Ermittlung von Strukturunterschieden
- Identifizierung von Unterschieden in den Geschäftsprozessen

2. Verwaltungsbenchmarking

d) Benchmarking-Zirkel

caritas

Struktur:

- kleine Gruppen, begrenzte Teilnehmerzahl
- externer Moderator, der die Daten aufbereitet und objektiv bewertet
- „Von-Einander-Lernen“ durch den gegenseitigen Austausch über Geschäftsprozesse, Strukturen und Instrumente
- Experten der Benchmarking-Zirkel sind die Teilnehmer selbst. Behandelte Themen werden von den Teilnehmern
 - ... mitbestimmt
 - ... vorbereitet
 - und präsentiert

2. Verwaltungsbenchmarking

d) Benchmarking-Zirkel

caritas

Auszug aus einer
Mustertagesordnung
des
Verwaltungsbenchmarkings

	10:00 Uhr	Ankommen und 2. Frühstück
TOP 1	10:30 Uhr	Begrüßung sowie Abstimmung Tagesordnung
TOP 2	10:45 Uhr	Benchmarking-Zirkel „Personalverwaltung“
	10:45 Uhr	Präsentation und Analyse der Ergebnisse <u>Best-Practice-Berichte</u>
	11:30 Uhr	Bericht 1: xxx (Bericht und Diskussion) Bericht 2: xxx (Bericht und Diskussion)
	13:00 Uhr	<i>Mittagessen</i>
	14:00 Uhr	Unterschiedliche Organisationsmodelle in der Gehaltsabrechnung (Vorteile/Nachteile) <ul style="list-style-type: none"> • Impuls 1: xxx (komplette Eigenerstellung inklusive eigenem Rechenzentrum) • Impuls 2: xxx (Eigenerstellung Gehaltsabrechnung, aber fremdes Rechenzentrum) • Impuls 3: xxx (komplettes Outsourcing) • Diskussion
	15:30 Uhr	<i>Kaffeepause</i>
	16:00 Uhr	Leistungsspektrum Personalverwaltung: Vorstellung des Personalmanagements von xxx (Bericht und Diskussion)
	16:45 Uhr	Personalentwicklungsprojekt xy: Bericht des xxx
	18:30 Uhr	<i>Beginn des Rahmenprogramms</i>

2. Verwaltungsbenchmarking

e) Kennzahlen

caritas

- Klare Kennzahlenphilosophie – kein Zahlenfriedhof
- nur 3 grundlegende Kern-Kennzahlen pro Teilbereich
 - Produktivität
 - Stückkosten
 - Relation zu externer Bezugsgröße
- Wenige ergänzende Analyse-Kennzahlen
- Zur Ursachenanalyse: Vielzahl von Informationen zum Leistungsspektrum, zu Standards, zu Strukturen und Prozessen

2. Verwaltungsbenchmarking

f) Praxisbeispiel Kennzahlen



Beispiel Teilbereich Personalverwaltung - Kennzahlen

Kennzahlen	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3	Unternehmen 4	Unternehmen 5	Unternehmen 6	Ø Zirkel	Bester Wert
Kern-Kennzahlen:								
1. Zahl der Personalfälle pro Mitarbeiter p.a.								
2. Kosten pro Personalfall p.a.								
3. Kosten Personalverwaltung je 1000 € Gehaltssumme								
Ergänzende Analysekenzahlen Kosten:								
4. Anteil Rechenzentrumskosten								
5. durchschnittl. Personalkosten pro MA p.a.								
Analyse Personalstruktur (Auswahl):								
7. Quote wechselnde Vergütung								
8. Quote GfB-Kräfte								
9. Anteil der befristeten Stellen								
10. Fluktuationsquote								
Analyse Leistungsspektrum (Auswahl):								
11. Zeugniserstellung durch Personalabteilung? (ja/nein)								
12. Bewerbermanagement durch Personalabt.? (ja/nein)								
13. Stellenplan als Aufgabe PA? (ja/nein)								
14. Urlaubskontenverwaltung durch PA? (ja/nein)								



2. Verwaltungsbenchmarking

g) Praxisbeispiel Prozessanalyse



Verband xy	Verband yw	Verband yz	Verband zw
Neueinstellungen			
<ul style="list-style-type: none"> •zentrale Stellenausschreibungen •Pflege zentrale Bewerberkartei •Sichtung der Bewerbungsunterlagen (zentral) •Einstellungsgespräche werden dezentral geführt; ab gewisser Ebene zentral (nicht immer mit PA) •Absagen zentral •Einstellungsüberprüfung zentral, Personalauswahl dezentral •Vertragserstellung zentral •Versand der Unterlagen •eigene Gehaltsverhandlung zentral •MAV Beteiligung zentral 	<ul style="list-style-type: none"> •dezentrale Stellenausschreibungen •keine Bewerberkartei •Sichtung dezentral •Einstellungsgespräche werden dezentral geführt; ab gewisser Ebene zentral (nicht immer mit PA) •Absagen dezentral •Einstellungsüberprüfung zentral, Personalauswahl dezentral •Vertragserstellung zentral •Versand der Unterlagen •eigene Gehaltsverhandlung dezentral •MAV Beteiligung dezentral 	<ul style="list-style-type: none"> •zentrale Stellenausschreibungen •Pflege zentrale Bewerberkartei •Sichtung zentral •Einstellungsgespräche werden dezentral geführt; ab gewisser Ebene zentral (nicht immer mit PA) •Absagen zentral •Einstellungsüberprüfung zentral, Personalauswahl dezentral •Vertragserstellung zentral & dezentral •Versand der Unterlagen / Erläuterungen des Vertrages •eigene Gehaltsverhandlung zentral / dezentral •MAV Beteiligung dezentral 	<ul style="list-style-type: none"> •zentrale & dezentrale Stellenausschreibungen •keine Bewerberkartei •Sichtung dezentral durch Fachabteilungen •Einstellungsgespräche dezentral, ab gewisser Ebene zentral (nicht immer mit PA) •Absagen zentral •Einstellungsüberprüfung zentral, Personalauswahl dezentral •Vertragserstellung zentral •Versand der Unterlagen •eigene Gehaltsverhandlung zentral / dezentral •MAV Beteiligung dezentral



2. Verwaltungsbenchmarking

g) Praxisbeispiel Prozessanalyse



Verband xy	Verband yw	Verband yz	Verband zw
Bescheinigungswesen			
•Bescheinigungswesen zentral	•Bescheinigungswesen zentral	•Bescheinigungswesen zentral	•Bescheinigungswesen zentral und dezentral
Gehaltsabrechnung			
<ul style="list-style-type: none"> •zentrale Gehaltsabrechnung / Verwaltung, keine Einheitssachbearbeitung (Spezialisierung) •Zeitzuschläge über Dienstplan berechnet und an die Gehaltsabrechnung übermittelt 	<ul style="list-style-type: none"> •zentrale Gehaltsabrechnung / Verwaltung •Zeitzuschläge werden manuell von einer GfB-Kraft gebucht, dezentrale Ermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> •zentrale Gehaltsabrechnung / Verwaltung •Zeitzuschläge werden über Dienstplanprogramm ermittelt und an die Gehaltsabrechnung übermittelt 	<ul style="list-style-type: none"> •zentrale Gehaltsabrechnung / Verwaltung, teils getrennte Bearbeitung (Kitas) •Zeitzuschläge werden von den Personalsach-bearbeitern manuell überprüft und gebucht, dezentrale Ermittlung
Zeugnisse			
<ul style="list-style-type: none"> •dezentrale Beurteilung •zentrale Zeugniserstellung 	<ul style="list-style-type: none"> •dezentrale Beurteilung •dezentrale Zeugniserstellung 	<ul style="list-style-type: none"> •zentrale Vorlagenerstellung •dezentrale Beurteilung und Zeugniserstellung •zentrale Prüfung 	<ul style="list-style-type: none"> •dezentrale Beurteilung •zentrale / dezentrale Zeugniserstellung



2. Verwaltungsbenchmarking

g) Praxisbeispiel Prozessanalyse

caritas

Weitere verglichene Prozesse:

- Abmahnungen
- Einstellungsuntersuchungen
- Beurteilungen und Personalgespräche
- Kündigungen
- Fehlzeitenverwaltung
- Gestaltung Kundenservice
- Organisationsformen
- Dienstleistungsspektrum
- Richtlinien für Personalprozesse

3. Praxisbericht: Nutzung der Benchmarking-Erkenntnisse in der Personalverwaltung

1. Historie des Benchmarks im CV Köln

2. Hardfacts: Orientierung hinsichtlich

- **Kosten**
- **Organisation**
- **Personal (Leistung)**
- **Finanzierung**
- **(Leitung)**

3. Softfacts

- Die Verwaltung präsentiert sich
- Kollegialer Austausch
- Vernetzung

1. Historie im CV Köln

caritas

2004: Entwicklung Grundstruktur Benchmarking

2007 – 2008: Reorganisationsprozess des GF Personal

2007: Benchmarking mit 6 weiteren Verbänden
2 Tage in München, 2 Tage in Köln

2010: 3 Tage in Freiburg

2. Hardfacts: Kostenorientierung

caritas

Spätestens die Kostenorientierung wirft die Frage nach „den Äpfeln und Birnen“ auf:

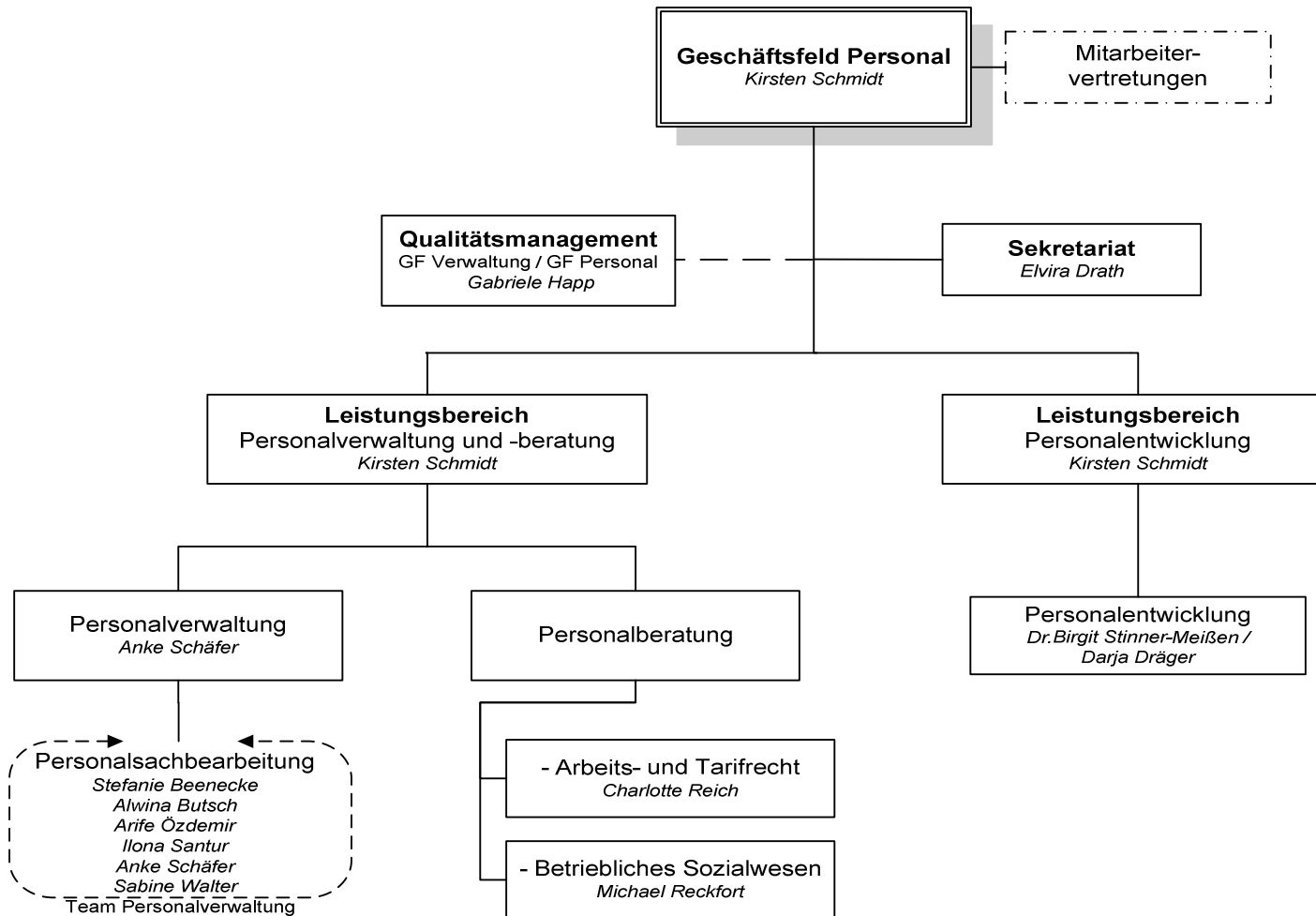
Welche Leistungen erbringe ich (in welcher Qualität)?

In welcher Organisation tue ich das?
(Welche Geschäftsfelder betreibe ich, welche Abrechnungsfälle habe ich?)

Mit welchem Personal tue ich das?
(Alter, Qualifikation, Fortbildung)

2. Hardfacts: Organisation

caritas



C. Siebelt / A. Schäfer / H. Schneider



„CareWell – Starke Mitarbeiter für eine gute Pflege“

01.06.2010 - 31.05.2013

2. Hardfacts: Finanzierung

caritas

Über die verschiedensten Umlageformen

seit 2011 zu einer Leistungsabrechnung

pro Abrechnungsfall pro Monat

mit klarer Leistungsbeschreibung

3. Softfacts

caritas

Die Verwaltung **präsentiert** sich

Kollegialer Austausch

in den Fachzirkeln, in den Pausen und
Abendgesprächen

Vernetzung

**=> Ihre (Personal)verwaltung ist nach dem Benchmark
eine andere**

- Benchmarking ist keine Spionage!
- Benchmarking ist kein pures Messen!
- Benchmarking ist mehr als eine Wettbewerbsanalyse!
- Benchmarking heißt Kاپieren und nicht Kopieren!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

→ Sie wollen am Verwaltungsbenchmarking teilnehmen oder haben Fragen dazu? Wir stehen Ihnen gerne zur Verfügung:

Claudia Siebelt
Deutscher Caritasverband e.V
Tel.: 0761/200-434
Email: claudia.siebelt@caritas.de

Arnd Schäfer
Consulting im Non-Profit-Sektor
Tel.: 02208/506842
Email: arnd.schaefer@arcor.de

Hubert Schneider
Caritasverband für die Stadt Köln e.V
Tel.: 0221/95570-333
Email: hubert.schneider@caritas-koeln.de