

C a r i t a s
B E N C H M A R K I N G



Infobroschüre

Verwaltungsbenchmarking
im Deutschen Caritasverband

Die Broschüre gibt einen Einblick in die Idee vom systematischen „Lernen im Vergleich“ in der Caritas und enthält Informationen zum Ablauf, Strukturen und Methodik des Benchmarking-Konzepts für Verwaltungen

Inhalt

Benchmarking bei der Caritas „Lernen im Vergleich“	2
Benchmarking für Verwaltungen.....	2
Zielgruppen und Ablauf.....	3
Benchmarking-Zirkel	4
Benchmarks und Kennzahlen.....	5
Datenschutz und Software.....	7
Impressum.....	7

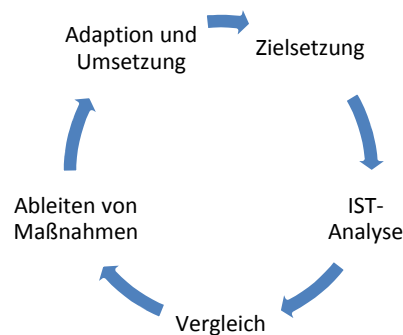
1 Benchmarking bei der Caritas „Lernen im Vergleich“



Der Begriff BENCHMARK stammt ursprünglich aus der Landvermessung, er bezeichnet einen Referenzpunkt, der die Höhe der Vermessung bestimmt. BENCHMARKING ist demnach der Prozess der Identifizierung solcher Referenzpunkte in der Landkarte, um den eigenen Standort bestimmen zu können.

In der Managementlehre wird unter BENCHMARKING ein **betriebswirtschaftliches Instrument** verstanden, mit dem Produkte oder Dienstleistungen sowie Prozesse und Methoden systematisch miteinander verglichen werden. Das BENCHMARKING geht dabei über einen klassischen Betriebsvergleich hinaus, indem es Prozesse analysiert und Ursachen für Unterschiede und Verbesserungsmöglichkeiten ermittelt. Das Ziel eines BENCHMARKINGS ist es bei den beteiligten Organisationen einen **Lernprozess** in Gang zu setzen.

Durch den kontinuierlichen Prozess der IST-Analyse durch die Datenerhebung, das Lernen im Vergleich in den Zirkeln, das Erkennen von Verbesserungspotenzialen, das Ableiten von Maßnahmen, die Umsetzung und die anschließende Überprüfung der Maßnahmen durch eine wiederholte Teilnahme, entsteht ein BENCHMARKING-KREISLAUF:



2 Benchmarking für Verwaltungen

Das VERWALTUNGSBENCHMARKING steht unter dem Motto **„Was du nicht messen kannst, kannst du nicht lenken“** (Peter Drucker). Es ist ein Instrument, das „aus der Praxis für die Praxis“ von Vertretern einiger Orts-Caritasverbände entwickelt und im Jahr 2009 gemeinsam mit dem Deutschen Caritasverband erstmals bundesweit angeboten wurde. Seither wird jährlich ein BENCHMARKING-DURCHLAUF durchgeführt. Fokussiert wird dabei auf das **Verwaltungshandeln** der Organisation.

Untersucht werden folgende Bereiche über so genannte TEILBENCHMARKS:

- Personalverwaltung
- Finanz- und Rechnungswesen
- Informationstechnologie
- Technische Dienste

Die Teilbenchmarks werden in der Gesamtsicht zusammengeführt, um einen Gesamteindruck der Verwaltungsleistung zu erhalten.

Bis zum Jahr 2018 haben rund 70 unterschiedliche Organisationen am VERWALTUNGSBENCHMARKING teilgenommen. Es wird empfohlen das Benchmarking in regelmäßigen Abständen (ca. 3 bis 4 Jahre) zu wiederholen. So ist es möglich, in einem kontinuierlichen Lernprozess die Umsetzung der Maßnahmen zu überprüfen (siehe BENCHMARKING-KREISLAUF).

Durch die Anzahl der Teilnehmenden hat sich ein **verbandliches Netzwerk** gebildet, da die ehemaligen BENCHMARKING-MITSTREITER auch nach dem BENCHMARKING-DURCHLAUF häufig in Kontakt bleiben.



- Die Organisationen, die bereits beim Verwaltungsbenchmarking teilgenommen haben, finden Sie unter www.caritas-benchmarking.de (Stichwort „Referenzen“).

Das BENCHMARKING ist ein lernendes System und entwickelt sich kontinuierlich weiter. Jährlich werden die Ergebnisse des vergangenen Durchlaufs und die Rückmeldungen der Teilnehmenden ausgewertet. Die inhaltliche und strategische Anpassung geschieht mit Hilfe eines Fachbeirates. Die Fachbeiräte sind erfahrene BENCHMARKING-PROFIS und geben ihr Wissen für die Evolution des VERWALTUNGSBENCHMARKINGS weiter.

- Die Kontaktdaten der Fachbeiräte finden Sie unter www.caritas-benchmarking.de (Stichwort „Kontakte und Ansprechpartner“).

Der Deutsche Caritasverband arbeitet bei der Durchführung und bei der konzeptionellen Weiterentwicklung mit Herrn Arnd Schäfer (Consulting im Non-Profit-Sektor, siehe www.caritas-benchmarking.de) als externen Projektmanager zusammen. Er übernimmt die Plausibilitätsprüfungen, die Analyse der Daten und die Aufbereitungen der Kennzahlenberichte für die BENCHMARKING-ZIRKEL.

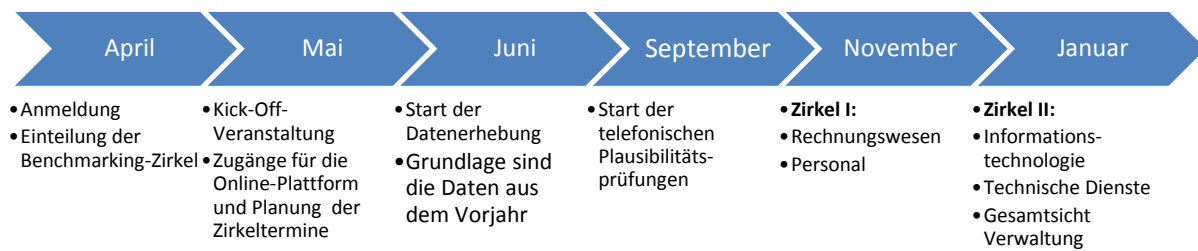
3 Zielgruppen und Ablauf

Das System ist als universell einsetzbares Modell konzipiert. Am VERWALTUNGSBENCHMARKING können daher Caritasverbände und alle Caritas-Rechtsträger, unabhängig von ihrer fachlichen Ausrichtung und ihrer regionalen Verortung, teilnehmen. Die Einteilung in die BENCHMARKING-ZIRKEL wird nach Anmeldeschluss vorgenommen und erfolgt anhand der Umsatzgröße und der Anzahl der Mitarbeitenden.

Ursprünglich wurde das VERWALTUNGSBENCHMARKING für Organisationen entwickelt, die idealerweise mehr als 250 Mitarbeitende beschäftigen und einen Umsatz von über 15 Mio. Euro aufweisen. Durch eine Verschlinkung der Fragebögen ist das VERWALTUNGSBENCHMARKING auch für kleinere Träger bestens geeignet. Bereits bei der Zusammenstellung der Zirkel wird auf die Vergleichbarkeit der teilnehmenden Organisationen geachtet.

Um die Arbeitsweise praxisnah und effizient zu gestalten, sind die jährlichen BENCHMARKING-DURCHLÄUFE einer stringenten Projektstruktur unterworfen. Von der ersten Kick-Off-Veranstaltung bis zum abschließenden Treffen im Rahmen der zweiten Zirkelrunde liegen knapp neun Monate.

Der Zeitplan für einen Durchlauf sieht folgendermaßen aus:



Damit das BENCHMARKING innerhalb der eigenen Organisation ein Erfolg wird, empfiehlt es sich folgende Regeln einzuhalten:

- ✓ **Unterstützung des Projektes durch die Geschäftsführung**
- ✓ **Akzeptanz bei den Mitarbeitenden fördern**
- ✓ **Zeitressourcen und klare Aufgabenteilung der Projektbeteiligten sichern**

Voraussetzung ist, dass die Leitung dem BENCHMARKING-PROJEKT positiv gegenübersteht und die Bereitschaft zeigt, Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. Gleichzeitig ist eine Mitarbeit aller Projektbeteiligten in der Organisation notwendig. Suchen Sie daher rechtzeitig das Gespräch mit den Mitarbeitenden, um den Nutzen der Teilnahme zu verdeutlichen.



Grundsätzlich gilt: BENCHMARKING ist kein Ausspionieren und kein Alibi-Instrument, um Veränderungsprozesse zu rechtfertigen!

Vor allem die Datenerhebung und die Plausibilisierungen sind mit einem zeitlichen Aufwand verbunden, der vorab eingeplant werden muss. Um das Gesamtprojekt zu steuern, ernennen Sie einen Projektverantwortlichen, der für die interne Koordination und als Ansprechpartner nach außen zuständig ist.

Neben den regulären BENCHMARKING-DURCHLÄUFEN besteht die Möglichkeit spezielle Benchmarking-Zirkel für bestimmte regionale und fachspezifische Zielgruppen anzubieten (z.B. innerhalb einer Diözese oder für einen bestimmten Fachbereich). Bitte sprechen Sie uns an, wir erarbeiten gerne ein entsprechendes Angebot für Sie.

4 Benchmarking-Zirkel

Die BENCHMARKING-ZIRKEL sind das **Herzstück des BENCHMARKINGS**, da sie wesentlich zum gemeinsamen Ziel des Voneinander Lernens beitragen. Die Zirkel werden als zweitägige Veranstaltungen geplant. In der Kick-Off-Veranstaltung einigen sich die Teilnehmenden gemeinsam auf die Termine und einen Veranstaltungsort. An den Zirkeln nehmen die Projektleiter und die jeweiligen fachlichen Ansprechpartner teil. Auch die Teilnahme der Geschäftsführungen wird empfohlen.

Es hat sich bewährt, dass die Zirkel bei einer teilnehmenden Organisation vor Ort abgehalten werden. So lernen die BENCHMARKING-MITSTREITER den gastgebenden Verband besser kennen und die Gespräche finden in vertraulicher Atmosphäre statt.

Zu Beginn werden die Ergebnisse der Datenanalyse präsentiert. Die Teilnehmenden lernen die Systematik der Kennzahlenanalyse kennen und erhalten Anhaltspunkte für den weiteren Umgang mit den Daten.

Bereits während der Plausibilisierungsgespräche werden auch mögliche **Best-Practice-Berichte** der Teilnehmenden, zum Beispiel über bestimmte Instrumente oder prozessuale Abläufe, für die BENCHMARKING-ZIRKEL geplant. Die Berichte sollen in einem Zeitfenster von etwa 20 Minuten einen Überblick geben und auch mögliche Problemlagen benennen. Daneben sind ergänzende Vortragsformate, wie Impulse oder Kurzberichte vorgesehen. Grundsätzlich ist für jeden Teilbereich und nach jedem Bericht ein Austausch und eine mögliche Diskussion mit allen Teilnehmenden eingeplant.

Damit die BENCHMARKING-ZIRKEL gelingen, ist eine offene und von gegenseitiger Achtung getragene Atmosphäre notwendig. Um diese zu fördern, werden die Teilnehmenden im Vorfeld auf die Einhaltung verbindlicher Kommunikationsregeln, den so genannten BENCHMARKING-KODEX, hingewiesen. Die vier wichtigsten Prinzipien lauten:

Verbindlichkeit - Vertraulichkeit - Offenheit - Aktives Tun

Alle Teilnehmenden schließen daher zur Beginn einen BENCHMARKING-KONTRAKT miteinander ab, der sie zur Einhaltung des BENCHMARKING-KODEX verpflichtet. Danach wird unter anderem schriftlich vereinbart, dass nur nach der Zustimmung aller, Informationen aus den Zirkeln weitergegeben werden dürfen.



Grundsätzlich gilt: Erwarten Sie nur Informationen von anderen, die Sie auch selbst bereit sind zur Verfügung zu stellen!

5 Benchmarks und Kennzahlen

Das Verwaltungsbenchmarking setzt sich aus verschiedenen Teilbenchmarks zusammen, die wiederum in verschiedene Teilgebiete gegliedert sind. Für jeden Teilbenchmark gibt es einen Fragebogen, der eine unterschiedliche Anzahl an auszufüllenden Feldern enthält.

Teilbenchmark	Zahlen-Felder	Sonstiges
Personalwesen	29	plus Leistungskatalog Personalabteilung als Ja/Nein-Felder
Rechnungswesen		
Buchhaltung	23	
Zuschusswesen	8	
Controlling	12	
Leistungsabrechnung	26	zusätzliche Felder je nach vorhandenen Hilfearten
Leitung/Sekretariat	3	
Informationstechnologie	32	
Technische Dienste		fakultativ: Bau- und Energiemanagement
Instandhaltung	13	
Arbeitssicherheit	7	
Leitung/Sekretariat	3	

Abb. Anzahl der durchschnittlich auszufüllenden Zahlen-Felder pro Teilbenchmark

Die Eingabedaten gliedern sich einheitlich in die Erfassung der Personal-Inputs, die Angaben zu den Gesamtkosten, die Ermittlung der externen Erlöse und die Auflistung des Leistungsspektrums hinsichtlich der Strukturen und Qualitätsaspekte.

Die Teilbenchmarks und die innerhalb der Teilbenchmarks subsumierten Teilgebiete, folgen einer grundsätzlichen KENNZAHLENPHILOSOPHIE. Diese besteht aus drei grundlegenden Kennzahlen:

- Mit der **Produktivitätskennzahl**, wird zunächst die Produktivität der Mitarbeitenden gemessen. In dieser Input-Output-Relation wird die quantitative Leistung gemessen.
- Die **Stückkostenkennzahl** setzt dann die Gesamtkosten eines Teilbereiches in Relation zum Output.
- Die dritte Kennzahl setzt die Gesamtkosten eines Teilbereiches in Beziehung zu einer **externen Bestimmungsgröße**. Unter Wirtschaftlichkeitsaspekten ist dies die bedeutendste Kennzahl und gleichzeitig ist sie weniger anfällig von individuellen Strukturen.

Zusätzlich existiert für jeden Bereich eine unterschiedliche Anzahl an ergänzenden Kennzahlen, die weitere Anhaltspunkte für die Analyse ermöglichen. Alle Daten werden anschließend in einem übersichtlichen Kennzahlen-Tableau zusammengefasst.

Musterauszug Teilbenchmark Personalverwaltung:

Kennzahlen	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3	Ø Zirkel	Ø alle	Bester Wert
Zahl der Personalfälle pro Mitarbeiter p.a.						
Kosten pro Personalfall p.a.						
Kosten Personalverwaltung je 1000 € Gehaltssumme						
Ergänzende Analysekenzahlen Kosten:						
durchschnittl. Personalkosten pro MA p.a.						
Anteil Rechenzentrumskosten						
Analyse Personalstruktur (Auswahl):						
Quote wechselnde Vergütung						
Quote GfB-Kräfte						
Anteil der befristeten Stellen						
Fluktuationsquote						
Analyse Leistungsspektrum (Auswahl):						
Zeugniserstellung durch Personalabteilung? (ja/nein)						
Bewerbermanagement durch Personalabt.? (ja/nein)						
Stellenplan als Aufgabe PA? (ja/nein)						
Urlaubskontenverwaltung durch PA? (ja/nein)						
Abbildung 1: Muster-Auszug aus einer Auswertungstabelle Personalverwaltung						

Alle BENCHMARKING-MITSTREITER erhalten im Anschluss die Auswertungen und sämtliches Datenmaterial in Form von **Excel-Tabellen** sowie weitere Unterlagen in Form einer **Managementpräsentation**.

6 Datenschutz und Software

Der Deutsche Caritasverband hat für seine BENCHMARKING-PROJEKTE eine eigene Onlineplattform entwickelt. Die Internetseite www.caritas-benchmarking.de bietet die Möglichkeit unterschiedliche BENCHMARKING-PROJEKTE für die Caritas anzubieten und den Inhalt, Ablauf und die Kennzahlenberichte auf die jeweiligen Zielgruppen individuell anzupassen.

Auch die Dateneingabe für das VERWALTUNGSBENCHMARKING erfolgt online. Dort steht für jeden Teilbenchmark ein Fragebogen für die Eingabe der Daten zur Verfügung. Durch die Onlineplattform entsteht so eine Datenbank, über die im Laufe der Jahre Durchschnittswerte herangezogen werden können, um so eine noch größere Vergleichsbasis zu schaffen.

Die Eingabe und Übertragung der Daten ist durch eine **SSL-Verschlüsselung** sicher und der Zugang erfolgt über einen **persönlichen und passwortgeschützten Zugang**. Die Zugangsdaten erhalten Sie nach Ihrer verbindlichen Anmeldung zu einem BENCHMARKING-DURCHLAUF. Für die unterschiedlichen Teilbenchmarks können verschiedene Ansprechpartner zugewiesen werden. Die Sichtrechte sind den unterschiedlichen Rollen angepasst. Ein Teilbenchmark-Verantwortlicher sieht nur den Fragebogen des entsprechenden Teilbenchmarks, ein Projektverantwortlicher sieht alle Daten für die eigene Organisation.



In der Kick-Off-Veranstaltung erhalten Sie eine kurze Einführung in die wichtigsten Schritte für die Nutzung der Onlineplattform. Anschließend wird allen Projektbeteiligten eine Kurzanleitung als PDF-Dokument zur Verfügung gestellt.

Sollte technische Probleme bestehen oder Fragen bei der Datenerhebung auftauchen, gibt es einen **telefonischen Support** des Referates Sozialwirtschaft, an den Sie sich während des Durchlaufs wenden können.

Sind Sie neugierig geworden? Informationen zur Anmeldung und zu den aktuellen Durchläufen erhalten Sie unter www.caritas-benchmarking.de

IMPRESSUM

März 2018

Herausgeber:
Deutscher Caritasverband e.V.
Karlstraße 40
79104 Freiburg

Redaktion:
Claudia Neuz

Kontakt:
E-Mail: claudia.neuz@caritas.de

Sie möchten die Publikation ganz oder teilweise nutzen? Bitte fragen Sie uns, wir antworten gerne.