



con_sens

Benchmarking und Wissenstransfer

am Beispiel des Benchmarking für Optionskommunen

SGB II – Kongreß am 1. / 2. Oktober 2007

Dr. Helmut Hartmann

Rothenbaumchaussee 11, 20148 Hamburg

Tel.: 040 / 410 32 81 Fax: 040 / 41 35 01 11

consens@consens-info.de

www.consens-info.de



Zu con_sens:

Fachberatungsunternehmen (gegr. 1998 in Hamburg) zu Sozial- und Arbeitsmarktpolitik, überwiegend für öff. Verwaltungen (Kommunen, Länder, Bundesagentur u. a.)

Aktivitäten Arbeitsmarktpolitik:

Schwerpunkt SGB II: Beratung verschiedener ARGEn und Optionskommunen zu Organisation, Prozessen, Personal und Steuerung.

Schwerpunkt Benchmarking:

Verschiedene Benchmarkingkreise für SGB II - Träger (ARGEn und Optionskommunen), insgesamt ca. 50 Träger, sowie Städte.

Soziales, Jugendhilfe, Behindertenhilfe - bundesweit, teilweise regional.



Überblick

- Wesentliche Elemente des Benchmarking - Kennzahlenvergleich
- Verfahren des Benchmarking
- Benchmarking und Steuerung
- Benchmarking für Optionskommunen
- Resümee

Kennzahlenvergleich ist nicht gleich

Benchmarking

- Kennzahlen (KeZa) sind Voraussetzung für Vergleich (zeitlich, in und zwischen Organisationen) - KeZa allein genügen nicht und bergen Risiken.
- Benchmarking ist systematisches Lernen von anderen für Geschäftsprozesse – KeZa sind ein Teilinstrument davon.
- Der „Benchmark“ (Idealer Wert) ist wohl nur sinnvoll für technische Produkte



Anforderungen an Vergleichskennzahlen

Kriterien (Auswahl der 7 Gütekriterien nach con_sens) bzw. häufige Fehler bei KeZa:

- Wenige KeZa und enger Bezug zu Zielen (KeZa nicht mit Statistik verwechseln)
- Hoher Präzisionsgrad bei Definitionen und Datenerhebung nötig (Bsp. „Einwohnerzahl“): Erarbeitung durch Akteure selbst!
- KeZa zur Steuerung (NICHT: Statistik, Forschung, Evaluation etc.): „bottom up“ Verfahren unerlässlich; es gibt keine objektiv richtigen KeZa!
- Anwendungskontext bestimmt den „Wert“ einer KeZa; daher sind z. B. Datenbanken wenig sinnvoll.



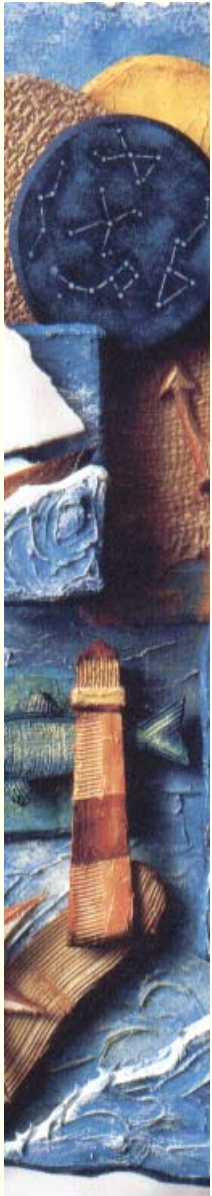
Anforderungen an Benchmarking

- Ziel des BM ist der schnelle, ehrliche, fundierte, systematische Transfer von Erfahrungen bzw. Wissen
- Überschaubare Benchmarking-Kreise
- BM beginnt „nach den KeZa“: Ursachenanalyse und Handlungsstrategien!
- BM zeigt – sonst nicht sichtbare - Stärken und Schwächen der Teilnehmer auf.
- Ohne „Vertrauen“ geht kein Benchmarking.
- Benchmarking muss öffentlich werden und bedarf i.d.R. externer Begleitung und Moderation.



Was Benchmarking nicht ist:

- Ermittlung des „Besten“ im Sinne eines Ranking („olympischer Wettbewerb“)
- Objektive Leistungsevaluation
- Evaluation oder wissenschaftliche Analyse der Geschäftsprozesse, des Output oder des Outcome
- Ersatz für Statistik, Forschung oder Controlling.



Populäre Irrtümer über Vergleichbarkeit

1. Gleiches oder fast Gleiches zu vergleichen ist sinnlos - Unterschiede müssen sein.
2. Wenn Funktion und Grundziele übereinstimmen, ist Vergleichen möglich. Konkret: ALLE SGB II-Träger sind miteinander vergleichbar!
3. Man kann Vergleiche ggf. erleichtern, wenn man weitere Dimensionen (Größe, Mitarbeiter- oder Kundenstruktur, Option, etc.) „vergleichbar“ macht. Je mehr weitere Dimensionen, desto unergiebig der Vergleich.
4. Die „Cluster“ der BA wählen als Dimension „Arbeitsmarkt“ - wissenschaftlich interessant, für Steuerung oder gar Leistungsbewertung wenig hilfreich.



Benchmarking = Methode des Steuerns?

Kann eine übergeordnete Behörde oder eine Leitung BM für die Steuerung nutzen?

1. Im Prinzip ja, aber: Regeln des BM (bottom-up, externe Moderation etc.) gelten auch hier.
2. Aufgabe der „Zentrale“: Ziele festlegen bzw. vereinbaren und z. B. Benchmarking einfordern (aber danach striktes bottom-up und keine Steuerung mehr).
3. Steuerung kann Benchmarking-Ergebnisse nutzen - aber Steuern ist mehr bzw. anderes als BM (dito für „Prüfungen“).



Benchmarking der Optionskommunen

Ziele des Benchmarking sind:

1. Erfahrungsaustausch und „voneinander Lernen“ - strukturiert
2. Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen an Hand wesentlicher Parameter
3. Nutzung der Ergebnisse des Vergleichs für Entscheidungsträger, Fachdiskussion, ggf. Öffentlichkeit.



Akteure des BM der OK

AKTEURE:

- 69 Optionskommunen (zugelass. Träger des SGB II)
- Deutscher Landkreistag, Stabsstelle und der Arbeitskreis „Option“ (Koordinierung)
- 2 externe Beratungsfirmen

ORGANISATION:

- 7 Vergleichsringe, gebildet nach verschiedenen Kriterien
- Kreis der Vergleichsring-Sprecher/innen sichern Einheitlichkeit.





Struktur- und Kennzahlen

Strukturzahlen:

- Insgesamt 15 Strukturzahlen (Einwohner, Arbeitslosigkeit, Kosten nach Arten u.a.)
- Dienen der Beschreibung des Kontextes der SGB II -Träger

Kennzahlen (15):

- Integration, Aktivierung, Beschäftigung, Sanktion
- Differenzierungen nach z. B. U25 / Ü25 u.a.
- Zusätzlich: vergleichsringspezifische Erhebungen

Abbildung der Leistung durch Kennzahlen

Wichtiges Merkmal für gute Kennzahlen: Faktoren müssen nennenswert steuerbar sein.

Wichtiges Merkmal für Nutzung von Kennzahlen: Wirkungszusammenhänge müssen gegeben und/oder plausibel sein – Kontext zum Zentralziel

Derzeitige Probleme: Wirkungszusammenhänge

- Hohe Aktivierungsquote führt nicht zu hoher Integrationsquote, dto. Sanktionsquote
- Bilden die Kennzahlen wirklich die Leistung ab?



Benchmarking und Zielsteuerung

Zielsteuerung sollte als Ziel „lernende Organisation“ haben:

- Kennzahlen und statistische Daten sind Orientierungswerte
- Benchmarking ist der systematische Prozeß mit dem Zweck des Umsetzens von Lernergebnissen (incl. Lernen aus Fehlern)
- Wichtig ist: Wie kann das „Lernen“ (pro Abteilung, pro ARGE, pro Region, bundesweit) schnell, systematisch und strukturiert erfolgen?
- Die zentrale Steuerung muss Lernen sichern - NICHT: die Zentrale „lernt“ und gibt Lernergebnisse in „in die Fläche“.
- Was wir jetzt vermutlich schon wissen (z. B.):
 - Organisation und Prozesse: es gibt gute und schlechte Wege, aber kein einheitliches Modell.
 - Qualifikation der Mitarbeiter und „Kultur“ des Trägers nicht entscheidende Variablen.
- Was wir jetzt vermutlich noch nicht genau genug wissen (z.B.):
 - Welchen Beitrag leisten Maßnahmen wirklich zur Integration?
 - Welche Rolle sollten dritte Dienstleister spielen?
 - Ist geringfügige Beschäftigung positiv für Integration oder fördert sie Schwarzarbeit?



Resümee

- Bei der Nutzung von Kennzahlen / Vergleichen jeweils den **Kontext** (Wozu?) einbeziehen?
- Kennzahlenvergleiche und Benchmarking **unterscheiden**.
- **Lernprozesse** gezielt unterstützen: **aus der Praxis** heraus erarbeiten, wie Arbeitsmärkte funktionieren und für SGB II-Bezieher geöffnet werden können.





Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!