BROSCHÜRE

FÖRDERUNG DES BENCHMARKING
in der lokalen Beschäftigungsentwicklung

Projekt- und Konferenzhöhepunkte

www.benchmarking-led.dk

NIRAS CONSULTANTS

European Commission

Arbetsmarknadsstyrelsen
Swedish National Labour Market Board (AMS)

Infos zur Broschüre

Förderung des Benchmarking in der lokalen Beschäftigungsentwicklung - Projekt- und Konferenzhöhepunkte

Herausgeber:
GD Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit
Verfasser/Redakteur: NIRAS/AMS

Link zur Projektwebsite:
http://www.benchmarking-led.dk

Folgende Dokumente können von dieser Website heruntergeladen werden:
- Das Orientierungsdokument
- Konferenzunterlagen, Projektdarstellungen und Fallstudien
- Ein Blaubuch, das alle Konferenzteilnehmer mit deren Kontaktangaben vorstellt

Links zu Websites von Partnern:
Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit:
http://europa.eu.int/comm/employment_social

NIRAS Consultants:
http://www.niraskon.dk.
E-Mail: dje@niraskon.dk

Nationale Arbeitsmarktverwaltung in Schweden (AMS):
http://www.ams.se
E-Mail: lena.skiold@ams.amv.se

Anforderungen für effektives Benchmarking

Was sind die wichtigsten Anforderungen für ein effektives Benchmarking auf lokaler Ebene?
Wie kann sichergestellt werden, dass Benchmarking Ergebnisse hervorbringt und die Leistung der Projekte für die lokale Beschäftigungsentwicklung verbessert? Die Erkenntnisse des Orientierungsdokuments und der Kopenhagener Konferenz über Benchmarking ermitteln mehrere Faktoren, die den Erfolg oder Misserfolg des Benchmarking belegen.

Zuallererst ist es wichtig, dass das Benchmarking angemessen unterstützt wird, das heißt durch:

- politische Unterstützung
- Unterstützung in der am Benchmarking teilnehmenden LBE
- geeignete Ressourcen, die für das Benchmarking bereitgestellt werden
- starke Partnerschaften

Außerdem ist es wichtig, die Aufmachung der Benchmarking-Aktivitäten sorgfältig zu prüfen, insbesondere:

- das Benchmarking-System transparent zu gestalten
- Benchmarking zu definieren
- zuerst den Ablauf, dann die Instrumente zu gestalten
- das Benchmarking „weicherer" Maßnahmen sicherzustellen
- sicherzustellen, dass das Benchmarking nicht nur von der Notwendigkeit der administrativen Berichterstattung getragen wird

PRAKTISCHE BEISPIELE III

IT-basiertes Benchmarking – Nutzung indikatorbezogener Systeme zum Vergleich von Ergebnissen

Dänemark: www.jobindsats.dk

Auf der Website kann jede Gemeinde in Dänemark ihre eigenen Arbeitsmarktergebnisse mit denen anderer Gemeinden in der Region oder mit dem nationalen Durchschnitt vergleichen. Das Projekt als solches bietet eine einzigartige Möglichkeit für den Vergleich von Ergebnissen und Wirkungen im Bereich des Arbeitsmarktes.

Ein wichtiger Vorteil des Programms ist seine Transparenz. Durch seine Nutzung ist es einfach, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, wenn die Ergebnisvorgaben erreicht werden. Dadurch können die Gemeinden mit Politikern Verträge über die Ergebniserwartungen abschließen, da das Programm auch in diesem Zusammenhang als Dokumentationsmittel genutzt werden kann.

Schweden: OPUS

Das IT-basierte System Opus gibt eine genaue Übersicht über die Verbindungen zwischen den nationalen Arbeitsmarktzielen, die Schwerpunktmaßnahmen und die operativen Ziele auf lokale Ebene. Heute umfasst Opus ungefähr 3 000 lokale Arbeitsmarktziele und damit verbundene Aktivitäten. Benchmarking wurde ein natürlicher Teil des Systems, da sämtliche in Opus enthaltenen Informationen allen Nutzern offen stehen. Zum Beispiel können Sie ohne Weiteres feststellen, was andere unternommen haben, um die Langzeitarbeitslosigkeit zu verringern, und sich über die Schlussfolgerungen, die sie daraus gezogen haben, informieren.

Es scheint klar zu sein, dass Opus insbesondere dazu beiträgt, bessere und relevantere lokale Ziele festzulegen, was für die Förderung der lokalen Beschäftigungsentwicklung besonders wichtig ist.

Inhalt

Seite 5
Förderung des Benchmarking in der lokalen Beschäftigungsentwicklung
Projekt- und Konferenzhöhepunkte

Seite 6
Was ist Benchmarking – und warum sollte es in der lokalen Beschäftigungsentwicklung angewandt werden?

Seite 7
Benchmarking-Ansätze und -Methodiken

Seite 11
Wie ist Benchmarking in der lokalen Beschäftigungsentwicklung anzuwenden?

Seite 15
Anforderungen für effektives Benchmarking

PRAKTISCHE BEISPIELE II

Erweiterung des Qualitätsmanagements durch Benchmarking-Aktivitäten

Ungarn: Modell eines Common Assessment Framework (CAF) in sieben lokalen Arbeitsämtern umgesetzt

Um die Aufgabenteilung/Methoden zu modernisieren und die Leistungsstandards der öffentlichen Arbeitsämter zu erhöhen, wird das CAF-Modell als wichtigstes Benchmarking-Instrument angewandt. Das CAF-Modell liefert den teilnehmenden Arbeitsämtern Ergebnisse aus Kunden- und Personalbefragungen, Selbstbeurteilungsberichte, Ergebnisse von Leistungsindikatoren und der abschließenden Prüfung.

Die sieben teilnehmenden Arbeitsämter stimmen im Abschlussbericht des Projekts zu, dass sowohl das interne Benchmarking (Entwicklung der Arbeitsabläufe in jedem Arbeitsamt) als auch das externe Benchmarking (zwischen den teilnehmenden Arbeitsämtern) für die notwendigen Anpassungen der Dienste äußerst nützlich waren.

Österreich: Benchmarking in der öffentlichen Arbeitsverwaltung – Anwendung des EFQM-Modells in der Beschäftigungsentwicklung

Um eine Plattform für den Austausch bewährter Praktiken auf lokaler Ebene zu schaffen, wurden vor zwei Jahren regionale Gruppen (größere Städte, saisonale Regionen usw.) eingerichtet. Anschließend verfolgt ein Kundenüberwachungssystem die Kontakte mit den Arbeitsuchenden in den Arbeitsämtern. Das System kontrolliert Stellenvermittlung, Stellenangebote, Arbeitslosenunterst ützung, Nutzung der AMS-Homepage, sexuelle Diskriminierung und Gesamtzufriedenheit.

Die Ergebnisse werden analysiert und allen lokalen Arbeitsämtern vorgestellt. Prämien werden zum Beispiel dem in jeder Gruppe kundenfreundlichsten Arbeitsamt verliehen. Darüber hinaus gibt es ein ergebnisorientiertes Bonussystem.

Wie ist Benchmarking in der lokalen Beschäftigungsentwicklung anzuwenden?

In den drei folgenden Textkästchen werden sechs konkrete Benchmarking-Projekte in kurzer Form vorgestellt (1). Die sechs Projekte beziehen sich auf drei unterschiedliche Schwerpunktbereiche: 1) lokale Beschäftigungspläne; 2) Qualitätsmanagement und 3) IT-basiertes Benchmarking.

PRAKTISCHE BEISPIELE I

Benchmarking lokaler Beschäftigungspläne

Italien: Das Lancilotto-Projekt – Acht Gemeinden bereiten Lokale Aktionspläne (LAP) für Beschäftigung vor

Das Lancilotto-Projekt ANCI (nationaler Gemeindeverband Italiens) führte ein „Benchmarking der Funktionen" von acht Gemeinden durch. Durch einen von oben nach unten gerichteten Ansatz im Benchmarking (Top-down-Benchmarking) konnten die Gemeinden ihre LAP gemäß den EBS-Leitlinien entwerfen und entwickeln.

Zu den im Projekt angewandten Schlüsselmethoden gehörten: 1) eine SWOT-Analyse des sozioökonomischen Kontexts und des Arbeitsmarkts in jeder Gemeinde; 2) eine Auswahl der Wirtschaftsakteure und Zielvorgaben in den verschiedenen Leitlinien und 3) die Ermittlung und Nutzung der Evaluierungsindikatoren der LAP.

Spanien: Evaluierung der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen in der Stadtgemeinde Gijón

Der „Gijón-Pakt" wurde geschlossen, um die Strukturkrise und die sehr hohe Arbeitslosigkeit zu überwinden. Auf der Grundlage einer sehr umfangreichen Dokumentation der Tätigkeiten in Bezug auf alle vier Prioritäten des Paktes war es möglich, die Ergebnisse des Pakts auszuwerten.

In der Evaluierung wurde die Effizienz der Tätigkeiten innerhalb bestimmter Alters- und Geschlechtsgruppen dokumentiert. Diese Ergebnisse wurden mit denen der Region Asturien und Spanien insgesamt verglichen. In Zukunft können Benchmarking-Ergebnisse genutzt werden, um den Schwerpunkt der Tätigkeiten auf Bereiche zu richten, in denen die Wirkung im Verhältnis zu den eingesetzten finanziellen Mitteln am größten ist.

[1] Ausführlichere Informationen über die sechs Projekte finden Sie auf der Website der Konferenz *www.benchmarking-led.dk*, im Orientierungsdokument sowie in den Falldarstellungen.

Förderung des Benchmarking in der lokalen Beschäftigungsentwicklung

Projekt- und Konferenzhöhepunkte

Ende 2004 startete die GD Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit das Projekt „Förderung des Benchmarking in der lokalen Beschäftigungsentwicklung (LBE)".

Das Projekt verfolgt die nachstehenden allgemeinen Ziele:

- das Bewusstsein für Benchmarking als wichtiges Instrument zur Leistungsverbesserung in der lokalen Beschäftigungsentwicklung stärken
- zur Förderung des Benchmarking auf lokaler Ebene beitragen

Als Diskussionsgrundlage über Nutzen und Vorteile von Benchmarking in der lokalen Beschäftigung wurde ein Orientierungsdokument ausgearbeitet, das folgende Fragen behandelt:

- Was ist Benchmarking?
- Warum soll Benchmarking durchgeführt werden?
- Wie ist Benchmarking zu nutzen?

Das Orientierungsdokument gibt einen allgemeinen Überblick über Benchmarking-Ansätze und Methodiken und unterstreicht die wichtigsten Herausforderungen bei der Nutzung von Benchmarking als LBE-Instrument.

Auf einer Konferenz vom 15. und 16. September 2005 in Kopenhagen versammelten sich LBE- und Benchmarking-Praktiker und -Experten aus den meisten EU-Mitgliedstaaten. Bulgarien, Rumänien und die Türkei sowie bedeutende internationale Organisationen und Forschungsgruppen waren ebenfalls vertreten. Aus den Konferenzdarstellungen, die das Orientierungsdokument, Grundsatzreden und praktische Beispiele umfassten,
entwickelten sich ausführliche Diskussionen und eine Vernetzung zwischen den Konferenzteilnehmern.

Diese Broschüre stellt die Höhepunkte des Projekts und der Konferenz in allen 20 Amtssprachen der EU vor. Mehrere dieser Sprachfassungen sowie die vollständigen Projekt- und Konferenzunterlagen finden Sie unter:
http://www.benchmarking-led.dk

Was ist Benchmarking – und warum sollte es in der lokalen Beschäftigungsentwicklung angewandt werden?

Ein breiter Fundus bewährter Praktiken wurde durch den Betrieb von LBE-Projekten geschaffen. Benchmarking ist eine Möglichkeit, diesen Erfahrungsschatz weiter zu nutzen. Indem man aus den Erfahrungen derer lernt, die bessere Ergebnisse erzielen, können die Bemühungen zur Entwicklung der lokalen Beschäftigung erheblich verbessert werden.

Benchmarking bedeutet eigentlich „Verbessern, indem man von den anderen durch Vergleichen lernt".

Eine Voraussetzung für den Vergleich ist jedoch das Teilen von Gemeinsamkeiten. Manch einer streitet vielleicht ab, dass Projekte der lokalen Beschäftigungsentwicklung so unterschiedlich sind und die lokale Erfahrung so einzigartig ist, dass Vergleiche schwierig oder sogar zwecklos sind.

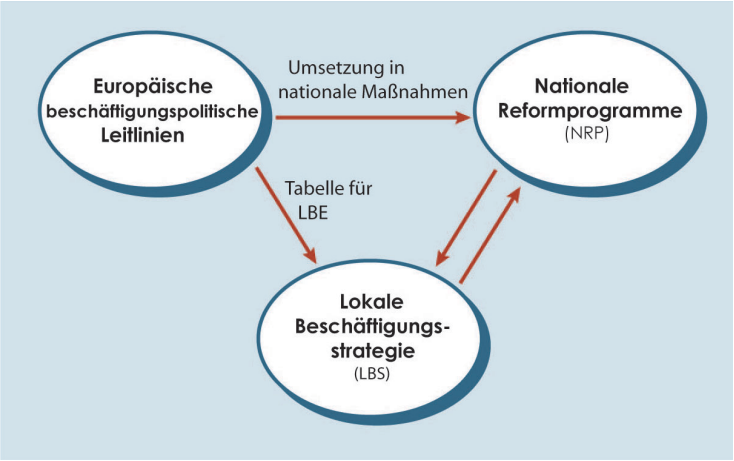
Die Projekte der lokalen Beschäftigungsentwicklung sind in der Tat sehr breit gefächert. Einige Projekte decken weite Felder ab und binden zahlreiche verschiedene Akteure ein; andere sind klein, spezifisch und vielleicht auch kurzfristig.

Unabhängig von der Größe und den Zielen können LBE-Projekte dennoch von den Erfahrungen der anderen profitieren. Im Grunde teilen sie alle das gemeinsame Ziel, lokale Beschäftigung zu fördern. Außerdem teilen sie möglicherweise auch Methoden und Ansätze für die Beschäftigungsentwicklung oder gelangen zu der Erkenntnis, dass bestimmte Aspekte ihrer Tätigkeiten vergleichbar sind.

Es folgt eine kurze Beschreibung der Dimensionen von Benchmarking. Darauf folgen wiederum kurze Beschreibungen einiger Benchmarking-Fälle und –Projekte, die auf der Konferenz von Kopenhagen vorgestellt wurden.

Wie ist Benchmarking in der lokalen Beschäftigungsentwicklung anzuwenden?

Das lokale Beschäftigungsniveau ist entscheidend für den Erfolg der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS). Die Beteiligung der Mitgliedstaaten an der EBS erfolgt durch die Anwendung der jährlichen europäischen beschäftigungspolitischen Leitlinien in der Entwicklung der Nationalen Reformprogramme (NRP). Die Entwicklung der lokalen Beschäftigungsstrategien und –pläne sollte Teil dieses Prozesses sein und kann dazu beitragen, die Anforderung der Leitlinien für eine gute Steuerung der Beschäftigungspolitik zu erfüllen.



Diese Fragen sind entscheidend, um eine höhere Effizienz zu erreichen und für die LBE-Initiativen spezifische Zielsetzungen und Aktivitäten festzulegen.

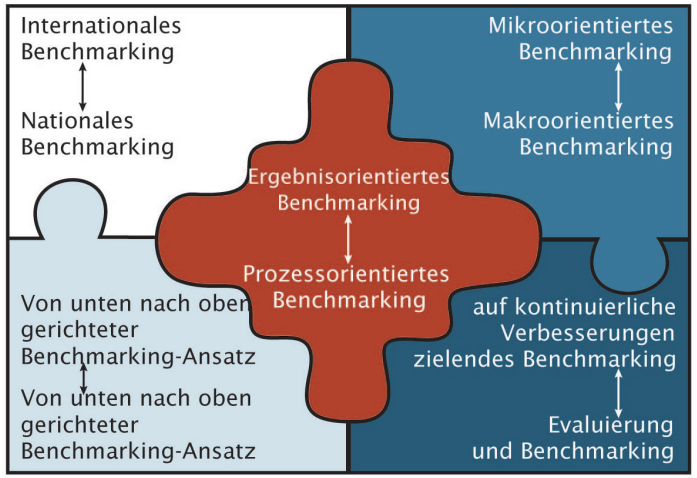
BEISPIELE FÜR LEISTUNGSINDIKATOREN	BEISPIELE FÜR KONTEXTINDIKATOREN
Vollbeschäftigung	Regionale Veränderungen in den Bereichen Beschäftigung und Humanressourcen
Regionale Beschäftigungsquote (nach Geschlecht)	Regionale Beschäftigung nach Sektoren (nach Geschlecht)
Jugendarbeitslosigkeitsquote	Hightech-Beschäftigung in der Region
Arbeitsqualität	Regionale Veränderung der Wirtschaftslage
Teilzeitarbeit/Gesamtbeschäftigung	Arbeitsproduktivität
Anzahl befristeter Arbeitsverträge	Anzahl Unternehmensgründungen in der Region
Unternehmertum	Lokale und regionale Partnerschaften
Selbstständigenquote	Entwicklung integrierter lokaler Beschäftigungsstrategien in Verbindung mit der lokalen öffentlich-privaten Partnerschaft
Quote der Unternehmensgründungen	Entwicklung von Firmennetzen für die Geschäftsentwicklung
Gleichstellung von Männern und Frauen	
Unterschied zwischen Beschäftigungsquoten	
Anteil der Frauen an den Teilzeitbeschäftigten	

Quelle: „Feasibility study on indicators for local and regional levels and for the social economy." (Durchführbarkeitsstudie zu Indikatoren für die lokale und regionale Ebene und die Sozialwirtschaft.) Die von der GD Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit finanzierte Untersuchung ermittelte insgesamt 37 Indikatoren, die sich in drei Gruppen gliedern: Leistungsbezogene, kontextbezogene und fortschrittsbezogene Indikatoren.

Drei grundlegende Fragen sollten vor Beginn der Benchmarking-Aktivitäten geprüft werden:

- Was soll gemessen werden?
- Mit was soll es verglichen werden?
- Welche Gemeinsamkeiten erwarten wir?

Für die Einführung von Benchmarking-Aktivitäten gibt es verschiedene Vorgehensweisen und es können mehrere Methoden angewandt werden. Die Abbildung verdeutlicht, wie Benchmarking wahrgenommen werden kann. Sie beschreibt Benchmarking unter Berücksichtigung von fünf Dimensionen.



Quelle: dänisches Finanzministerium (2000), Benchmarking im öffentlichen Sektor.

Top-down-/Bottom-up-Benchmarking bezieht sich auf die Position des Initiators des Benchmarking. Das Benchmarking eines Ministeriums oder das Leistungsniveau seiner Einrichtungen sind typische Beispiele für ein Top-down-Benchmarking-Projekt. Ein solcher Ansatz ist oft sinnvoll, wenn das Ziel darin besteht, ein System einzurichten, das ähnliche Einheiten beim Leistungsvergleich unterstützen kann.

Bottom-up-Benchmarking geht von der Ebene aus, auf der Benchmarking durchgeführt wird. Anders als Top-down-Benchmarking beruht es auf der horizontalen Zusammenarbeit auf lokaler Ebene. Netze, deren Benchmarking-Ansatz sich von unten nach oben richtet, vergleichen oft weniger Einheiten als im Top-down-Benchmarking, aber sie liefern möglicherweise einen besseren Rahmen für tiefergehende Benchmarking-Verfahren, nicht nur wegen der geringeren Teilnehmerzahl, sondern auch wegen des Erfahrungsaustauschs und des Vertrauens, das während der Zusammenarbeit zwischen den Benchmarking-Partnern auf lokaler Ebene entsteht.

Die Dimension des Mikro-/Makro-Benchmarking bezieht sich hier auf den Anwendungsbereich des Benchmarking-Projekts; dabei kann sich ein mikroorientiertes Benchmarking-Projekt auf eine Institution konzentrieren, während ein makroorientiertes Projekt einen gesamten Sektor abdecken kann.

Die Gegenüberstellung von kontinuierlichem Benchmarking einerseits und Evaluierung und Benchmarking andererseits bezieht sich auf die Zeitspanne des durchgeführten Benchmarking. Während kontinuierliches Benchmarking darauf abzielt, stetige Verbesserungen zu gewährleisten, werden bei der Evaluierung normalerweise die Leistung oder das Ergebnis zu einem bestimmten Zeitpunkt beurteilt.

Letztendlich erfassen die Dimensionen des ergebnis- und des prozessorientierten Benchmarking die Unterscheidung zwischen Leistungsvergleichen, die Ergebnisse, Leistung und/oder Ausstoß eines Projekts beurteilen und solchen, die sich ausführlicher mit den internen Prozessen befassen.

Konkrete Benchmarking-Projekte lassen sich sehr oft in mehr als einer dieser Dimensionen beschreiben.

Neben den Benchmarking-Dimensionen weichen auch die im Benchmarking-Prozess angewandten Methoden voneinander ab. Die Spanne reicht von sehr detaillierten Qualitätsmethoden bis hin zu Verfahren, die auf zahlreichen Mengengrößen basieren. In gewissem Umfang hängt die Wahl der Methode vom Anwendungsbereich des Benchmarking ab. Benchmarking auf der Grundlage einiger quantifizierbarer Indikatoren ist sinnvoll, wenn die Zielgruppe des Benchmarking-Projekts sehr groß ist. Mit einem solchen System können einzelne Projekte kontinuierlich ihre eigene Leistung mit ähnlichen Projekten vergleichen.

Die Abbildung zeigt eine Reihe quantifizierbarer Indikatoren.

Qualitätsdaten sind vor allem bei Benchmarking-Projekten mit einer geringeren Teilnehmerzahl nützlich. Qualitätsmethoden, die tiefer gehende Vergleiche und Analysen umfassen, bedeuten einerseits einen größeren Zeitaufwand für die Teilnehmer, können aber andererseits lohnender sein. Zusätzliches Wissen und weitere Informationen können gesammelt und Beispiele bewährter Praktiken skizziert werden.

Ein Beispiel für die Nutzung von Qualitäts-Benchmarking ist das EURBEST-Projekt. Es handelt sich um ein Benchmarking-Projekt, an dem 22 Regionen, die neun europäische Länder vertreten, teilnehmen. Das Projekt nutzt quantitatives Benchmarking, ergänzt dies aber mit Methoden des Qualitätsbenchmarking. Diese umfassen den Austausch von Erfahrungen, die Vorstellung bewährter Praktiken und Studienbesuche in jeder Region des Netzes. Während all der Jahre der Zusammenarbeit trugen die bessere gegenseitige Kenntnis, die Entwicklung des gegenseitigen Vertrauens und die Einführung der Verfahren und Vorschriften erheblich zum Qualitäts-Benchmarking bei.

Trotz der Vielzahl von Benchmarking-Methoden sind die grundlegenden Fragen unverändert, d. h.:

- Warum schneiden andere besser ab?
- Was können wir tun, um unsere Leistung zu verbessern?
- Was können wir lernen von denjenigen, die besser abschneiden?