



LAG KJS NRW



jugendsozialarbeit aktuell

Nummer 39 / Februar 2004

Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

die Wettbewerbssituation, in der heute nahezu alle Träger der Jugendsozialarbeit stehen, erzwingt die systematische Verbesserung aller wirtschaftlich relevanten Faktoren und Prozesse in den Einrichtungen.

Das Benchmarking-Verfahren, dessen Konzept in der letzten Ausgabe von *jugendsozialarbeit aktuell* beschrieben wurde, stellt hierzu u.a. Best-Practice-Methoden zur Verfügung.

Best Practices helfen den Einrichtungen dabei, neue und kostengünstigere Lösungen für eine große Bandbreite betrieblich relevanter Prozesse zu entwickeln.

Ein konkretes Beispiel aus dem Bereich Personalentwicklung und Mitarbeiterzufriedenheit stellen wir Ihnen in der heutigen Ausgabe vor.

Thomas Pütz M.A.
Direktor

Benchmarking – Teil 2

Mitarbeiterbefragungen im Rahmen von Benchmarking-Zirkeln

Im letzten Beitrag wurde das Benchmarking als Verfahren vorgestellt. Im Mittelpunkt standen dabei folgende Aspekte:

- Prämissen und Grundgedanken des Konzepts
- Aufbau und Durchführung von Benchmarking-Zirkeln
- zu bearbeitende Dimensionen und Fragestellungen.

Im vorliegenden Beitrag soll nun anhand eines Beispiels gezeigt werden, wie auf der Basis der Daten „Best Practices“ ermittelt und welche weiterführenden Maßnahmen auf der Basis der Vergleichsdaten entwickelt werden können. Beispielhaft soll dies an den Daten der Mitarbeiterbefragung dargestellt werden.

1. Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit gilt als ein wichtiger Indikator zur Beschreibung der Leistungsfähigkeit von Organisationen, insbesondere bei Organisationen und Unternehmen im Dienstleistungssektor. Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei z.B. Fragen nach der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den betrieblichen Leistungen (Entgelt, Sozialleistungen etc.), mit dem Arbeitsklima, mit den Arbeitsbedingungen, mit dem Verhalten der Vorgesetzten sowie

mit der Informationspolitik in der Einrichtung. Die Annahme, dass der Mitarbeiterzufriedenheit gerade in Dienstleistungsunternehmen eine große Bedeutung zukommt, ist nachzuvollziehen, muss doch die Qualität der Dienstleistung hier täglich, ja stündlich, in der Interaktion mit einem Kunden/Klienten/Nutzer neu hergestellt werden; im Gegensatz zur Situation bei industriellen Fertigungsprozessen ist Dienstleistungsqualität ja nicht speicherfähig. Dass sich Mitarbeiter, die sich notorisch unterbezahlt fühlen oder mit den Arbeitsbedingungen sehr unzufrieden sind, ausreichend motiviert fühlen, sich permanent um eine hohe Dienstleistungsqualität zu bemühen, scheint zumindest zweifelhaft.

Interessant ist in diesem Zusammenhang allerdings, dass man gerade in der Sozialwirtschaft systematisch von einem positiven Zusammenhang zwischen den Variablen „Mitarbeiterzufriedenheit“ und „Leistungsfähigkeit der Organisation“ ausgeht. Immerhin wäre auch denkbar, dass sich hinter einem hohen Maß an Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Vorgesetztenverhalten „kumpelhafte“ Kommunikationsstrukturen verbergen, die sich insofern negativ auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirken, als hierarchische Rollen nicht mehr klar unterschieden und in der Folge Leitung und Führung nicht mehr aktualisiert werden können. Ein negativer Zusammenhang wäre auch dann gegeben, wenn geringe Zufriedenheitswerte das Resultat besonders hoher Erwartungshaltungen von intrinsisch hochgradig motivierten und engagierten Mitarbeitern sind.

2. Welches Zufriedenheitsniveau ist wünschenswert?

Unabhängig von der Richtung der Kausalität ist bei der Beobachtung und Messung der Zufriedenheit von Mitarbeitern regelmäßig die Frage zu klären, ab wann in einer Einrichtung eigentlich ein hinreichend hohes Maß an Mitarbeiterzufriedenheit erreicht ist, um die Dienstleistungsqualität zu sichern.

Da die Frage theoretisch kaum beantwortet werden kann, sieht man einmal davon ab, dass alle Mittelwerte ab 3,5 / 4 aufwärts auf einer 5er-Skala (1 = sehr zufrieden, 5 = sehr unzufrieden) vermutlich unbefriedigend sind, scheint es sinnvoll, hier den Vergleich im Rahmen eines **Benchmarkings** zur Basis der Ergebnisbewertung zu machen. So wird deutlich, ob die Ergebnisse für die eigene Einrichtung etwa im Durchschnitt der

Vergleichseinrichtungen liegt oder ob man eher am unteren oder oberen Ende einer gedachten Rangreihe liegt.

Im Rahmen unserer kleinen Musterauswertung wurden 35 Mitarbeiter der Mustereinrichtung 1, ebenso wie 670 weitere Mitarbeiter aus 20 anderen Einrichtungen zu ihrer Zufriedenheit mit den Bereichen: Betriebliche Leistungen, Vorgesetztenverhalten, Identifikation, Kollegenbeziehungen, Arbeitsorganisation, Ausstattung, Fort- und Weiterbildung und Information/Kommunikation befragt. Jede Dimension wurde mit etwa 5-15 Items abgebildet.

Vergleicht man nun die aggregierten Mittelwerte von Mustereinrichtung 1 mit den entsprechenden Referenzwerten, so zeigt sich zunächst, dass sowohl in Mustereinrichtung 1 als auch in den fiktiven Vergleichseinrichtungen die Zufriedenheitswerte für verschiedene Teildimensionen im positiven oder mittleren Bereich einer 5er-Skala liegen: kein einziger Wert ist größer 3,5. Die zentrale Information lautet also: in der Branche X bewegt sich das Niveau der Mitarbeiterzufriedenheit zwischen 1,83 und 3,42 gemessen auf einer 5er-Skala. Die zweite Botschaft lautet: die eigene Einrichtung bewegt sich bei allen Dimensionen in einer Spanne von 1,63 und 2,98: nominal sind die Werte also zufriedenstellend.

Mitarbeiterzufriedenheit: Mustereinrichtung – Branchenmittelwert

stimmt voll und ganz = 1 bis stimmt gar nicht = 5	Mustereinrichtung 1*	Mittelwert aller*
A. Betriebliche Leistungen	2,58	2,69
B. Information/ Kommunikation	1,63	2,33
C. Identifikation	1,81	1,85
D. Vorgesetztenverhalten	2,19	2,13
E. Kollegenbeziehungen/ Kooperation	2,43	2,53
F. Entwicklungsmöglichkeiten	3,22	2,71
G. Arbeitsausstattung	2,18	2,24
H. Arbeitsinhalte/ Arbeitsorganisation	2,58	2,47

* Fiktive Werte

Die vergleichende Betrachtung zeigt zudem, dass Mustereinrichtung 1 bis auf zwei Dimensionen etwa im Mittel der Referenzeinrichtungen liegt. Deutlich ungünstigere Werte weist Mustereinrichtung 1 dagegen im Hinblick auf die „Entwicklungsmöglichkeiten“ auf, während die Zufriedenheit mit dem Bereich „Information/ Kommunikation“ besonders groß ist. Im folgenden interessiert uns jetzt vor allem, weshalb die Entwick-

lungsmöglichkeiten so ungünstig bewertet wurden

3. Erklärungsansätze

Im Rahmen unseres Vergleichs rings können wir diese Vermutung sofort widerlegen. Ein Blick in die betriebswirtschaftlichen Vergleichsdaten der beteiligten Einrichtungen (diese wurden ebenfalls im Rahmen des Benchmarkings erhoben) zeigt, dass Mustereinrichtung 1 sogar etwas überdurchschnittliche Fort- und Weiterbildungsausgaben pro Mitarbeiter aufweist (Eigener Wert: 375,- €; Mittelwert aller: 325,- €). Darüber hinaus wurden je Mitarbeiter sogar mehr Fort- und Weiterbildungstage besucht als in den Vergleichseinrichtungen.

ausgewählte Personalkosten je Mitarbeiterstellenanteil in €	Mustereinrichtung 1*	Mittelwert aller*
Personalentwicklung	375,00 €	325,00 €
F+W Tage je Mitarbeiter (nur pädagogisches Personal)	3,96	3,18

* Fiktive Werte

Da die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiterausfalltage wegen Krankheit und die Fluktuationsrate gering waren, deutete alles darauf hin, dass es sich hier weniger um ein grundlegendes Problem handelt, sondern es den Mitarbeitern tatsächlich speziell um die Entwicklungsmöglichkeiten geht, möglicherweise, weil die Mitarbeiter bereits ein hohes Qualifikationsniveau aufweisen (dies lässt sich den Personaldaten entnehmen) und Fort- und Weiterbildungen ihnen prinzipiell wichtig sind.

Anzahl der Ausfalltage	Mustereinrichtung 1*	Mittelwert aller*
pro Mitarbeiter	7,76	9,86
Fluktuationsquote	10,2%	18,4%

* Fiktive Werte

Hypothese zwei lautet also: „Unseren Mitarbeitern ist Fort- und Weiterbildung besonders wichtig, die Erwartungshaltungen im Hinblick auf Anzahl und Qualität der Fort- und Weiterbildungen sind deshalb besonders hoch und somit auch leicht zu enttäuschen“. Auch diese Vermutung können wir anhand der Daten leicht prüfen - und ebenfalls widerlegen. Denn ähnlich wie in den Vergleichseinrichtungen, ist den Mitarbeitern der

Bereich Fort-/Weiterbildungen zwar wichtig, allerdings nicht wichtiger als Mitarbeitern in anderen Einrichtungen auch.

Die Suche nach Erklärungen führt zu einer dritten Hypothese: „Die Rückkopplung der Fort- und Weiterbildungen an den Arbeitsalltag ist unzureichend“. Tatsächlich finden sich hierzu Hinweise sowohl in den Einzel-Items der Dimension Entwicklungsmöglichkeiten als auch in den offenen Antworten. Besonders negativ bewertet wurde nämlich das Statement „Ich kann neu erlerntes Wissen gut im Arbeitsalltag anwenden“.

Anzahl der Ausfalltage und Fluktuationsquote 1 = Stimme voll und ganz zu, 5 = stimme überhaupt nicht zu	Mustereinrichtung 1*	Mittelwert aller*
Ich kann neu erlerntes Wissen gut im Arbeitsalltag anwenden	3,52	2,41

Auch in den offenen Antworten finden sich Hinweise auf derartige Probleme: „Was sollen teure Fortbildungen, wenn das Wissen hinterher nicht gebraucht wird?“, „Wir kommen kaum dazu, unser neues Wissen in den Normalbetrieb zu übertragen“.

4. Maßnahmen: Lernen von „Best Practice“

Ist erst einmal klar, wie ein bestimmtes Ergebnis zustande kommt, kann gezielt nach Verbesserungsmöglichkeiten gefahndet werden. Dies sollte auf zwei Wegen geschehen: treten in Organisationen Probleme auf, kann - wie immer - zunächst einmal intern nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht werden. Einrichtungen mit einem bestehenden Qualitätsmanagementsystem werden hierbei rascher zu Ergebnissen kommen als jene, die Veränderungen ohne entsprechende Erfahrungen sowie organisatorische Strukturen und Verfahren bewältigen müssen.

Besonders fruchtbar ist es allerdings, wenn ergänzend zu den internen Bemühungen noch einmal der Blick über den „eigenen Tellerrand“ gerichtet wird. Gemeinsam mit den anderen am Benchmarking beteiligten Einrichtungen wird dann nach den „Best Practices“ gefahndet; in unserem Beispiel nach Einrichtungen, denen es besonders gut gelingt, das Wissen, das Mitarbeiter in Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen erworben haben, in den Arbeitsalltag zu integrieren. Und zwar so, dass die Organisation daraus Gewinn zieht.

Diese Suche funktioniert, die Bereitschaft der Teilnehmer zur Offenlegung der Daten vorausgesetzt, am besten in Workshops mit den beteiligten Einrichtungen. Dabei gilt folgender Fahrplan:

- Zunächst einmal muss geklärt werden, welches Verfahren jene Einrichtung praktiziert, die im Rahmen der Mitarbeiterbefragung zum Thema Entwicklungsmöglichkeiten die besten Resultate hatte.
- Dabei lässt sich sofort überprüfen, unter welchen Rahmenbedingungen dieses Ergebnis zustande kam, genauer, ob die Einrichtung ihrer Struktur und Größe nach den anderen als Vorbild dienen kann.
- Im Anschluss daran können Erfahrungen mit dem Best-Practice-System diskutiert werden:
 - Wie kam es zur Einführung?
 - Wer hat das System entwickelt (Leitung, Mitarbeiter)?
 - Wie müssen interne Prozesse organisiert sein und welche Gremien werden benötigt, damit das System funktioniert?
 - Welche Kosten sind damit verbunden (z.B. Personaleinsatz)?
 - Wie lässt sich der Nutzen des Verfahrens beschreiben und messen?
- Jetzt kommt der Lackmустest: denn nun kann danach gefragt werden, ob schon eine andere Einrichtung versucht hat, dieses oder ein ähnliches System einzuführen, aber daran gescheitert ist. Aus den Gründen dieses Scheiterns bzw. des Gelingens lassen sich unmittelbar Handlungsempfehlungen ableiten, wann und wie ein bestimmtes Verfahren erfolgreich eingeführt werden kann.
- Der letzte Schritt besteht in der Dokumentation der Ergebnisse des Workshops, so dass sie allen Teilnehmern des Benchmarkings, und zwar nur diesen, zugänglich sind. Diese entscheiden nun eigenständig darüber, ob sie das Best-Practice-Modell einführen möchten.

Gehen wir davon aus, in unserem Beispiel hätte sich ein System als „Best-Practice“ erwiesen, das folgende Komponenten hat:

1. Fort- und Weiterbildungen werden unter zwei Aspekten geplant:
 - a. Im Rahmen der Mitarbeitergespräche wird der individuelle Fort- und Weiterbildungsbedarf ermittelt.

- b. Auf der Leitungsebene werden die Fort- und Weiterbildungsbedarfe der Organisation ermittelt und vor dem Hintergrund der individuellen Bedarfe in einen Fort- und Weiterbildungsplan für das Unternehmen gegossen.
2. Mitarbeiter, die auf Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen gehen, führen regelmäßig im Anschluss daran hausinterne Fort- und Weiterbildungsseminare durch.
 3. Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen werden vom Arbeitgeber nur zu 100% finanziert, wenn aus der Fort- und Weiterbildungsveranstaltung mindestens ein Verbesserungsvorschlag hervorgeht, der dazu beiträgt, Kosten zu senken (wobei selbstverständlich nur solidarische Lösungen in Frage kommen) oder die Einnahmen zu erhöhen. Ansonsten werden 80% der Fort- und Weiterbildungskosten gezahlt.

Mustereinrichtung 1 könnte nun entscheiden, dieses System vollständig, teilweise, adaptiert und angepasst oder gar nicht zu übernehmen. Entschließt sie sich dazu, das System einzuführen, liegen alle Informationen hierzu vor, sind alle Fallstricke bekannt und mögliche Nutzeneffekte bereits absehbar.

Das Lernen von „Best Practices“ unterstützt Einrichtungen also dabei, Entscheidungsprozesse zu rationalisieren und Kosten bei der langwierigen Entwicklung eigenständiger Lösungen zu sparen, indem es Unternehmen davor bewahrt, das Rad permanent neu zu erfinden.

*Stefan Löwenhaupt
Geschäftsführer Qualidata GmbH
Frauentorgraben 73, 90443 Nürnberg
Tel.: (09 11) 20 22-750, Fax: (09 11) 20 22-777
E-Mail: loewenhaupt@qualidata.de*

IMPRESSUM:

jugendsozialarbeit aktuell
c/o LAG KJS NRW
Postfach 290 250
50524 Köln
EMAIL: aktuell@jugendsozialarbeit.info
WEB: www.jugendsozialarbeit.info

VERANTWORTLICH: Thomas Pütz M.A.

REDAKTION: Franziska Schulz

DRUCK/VERSAND: SDK Systemdruck Köln GmbH & Co. KG

HERAUSGEBER: Landesarbeitsgemeinschaft Katholische Jugendsozialarbeit Nordrhein-Westfalen e.V. (LAG KJS NRW)