

LAG KJS NRW



# jugendsozialarbeit aktuell

**N**ummer 38 / Januar 2004

**Sehr geehrte Leserin,  
sehr geehrter Leser,**

die in der Sozialwirtschaft etablierten Qualitätsmanagement-Verfahren nehmen in ganz unterschiedlicher Weise eine Bewertung von Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität vor. Während die meisten Verfahren mit der Selbstbewertung einer einzelnen Organisation arbeiten, ermöglicht das Benchmarking-Verfahren den Vergleich der eigenen Qualität mit den Ergebnissen anderer Organisationen. Dies ermöglicht zusätzliche Entwicklungsimpulse und eine genauere Profilierung und Positionierung der eigenen Organisation.

Seit Sommer 2002 haben sich zahlreiche Jugendwohnheime in Nordrhein-Westfalen zusammengeschlossen, um ein Benchmarking-Verfahren mit der Firma Qualidata GmbH umzusetzen. Anfang dieses Jahres wird der Prozess in die zweite Erhebungs- und Auswertungsphase übergehen.

In einer Serie von drei Beiträgen stellt Ihnen Stefan Löwenhaupt von der Qualidata GmbH das Konzept, ein Anwendungsbeispiel sowie Wirkungsergebnisse vor.

Thomas Pütz M.A.  
Direktor

## **B**enchmarking – von den Besten lernen

### **1. Geschichtlicher Abriss**

Die Methode des Benchmarking stammt aus den USA und wurde in den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts entwickelt. Durch eine Publikation Robert Camps wurde die Methode einer breiteren Öffentlichkeit bekannt. Er war Mitarbeiter in einem Unternehmen, das eine schwere Krise mit Hilfe des Benchmarking meisterte.

Außerdem diskutierte man dieses Verfahren im Rahmen des Qualitätsmanagements und es ist heute ein Bestandteil des MBNQA (Malcom Baldrige National Quality Award, US-Qualitätspreis). Benchmarking spiegelt sich zudem im europäischen EFQM-Modell und in vielen Rankings wider.

Zuerst machte sich die Privatwirtschaft das Benchmarking zu Nutze (1998 hatten es laut Umfragen ca. 82% der deutschen Unternehmen genutzt); zwischenzeitlich setzt es sich auch im Non-Profit-Sektor durch. Beispielsweise hat die Bertelsmannstiftung mit der KGSt Kommunalverwaltungen miteinander verglichen. Im Bereich der Sozialwirtschaft reicht das Spektrum der Teilnehmer von der Altenhilfe über die Behindertenhilfe bis hin zu Bildungseinrichtungen.

### **2. Konzept des Benchmarking**

Benchmarking beruht auf organisiertem und systematischem Vergleichen von Organisationen, Einrichtungen und Unternehmen. Mit Hilfe des Vergleichs wird die Möglichkeit geboten, nach alternativen, neuen oder besseren Problemlösungen und Strategien zu suchen. Die Benchmarking-Daten zeigen, wo

Stärken und Schwächen liegen, die dann zum Ausgangspunkt für entsprechende Verbesserungsmaßnahmen werden.

### 3. Formen des Benchmarking

Es gibt grundsätzlich drei unterschiedliche Arten:

- **Internes Benchmarking**  
betriebsinterne Vergleiche, etwas zwischen verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens.
- **Externes oder wettbewerbsorientiertes Benchmarking**  
Dabei vergleichen sich Unternehmen mit der Konkurrenz auf dem Markt. Um voneinander zu lernen und sich auszutauschen, setzt man sich gemeinsam an einen Tisch.
- **Funktionales Benchmarking**  
Damit sind Vergleiche mit branchenfremden Unternehmen gemeint, die aber ähnliche Prozesse (Funktionen) bearbeiten: z.B. Fort- und Weiterbildung.

### 4. Ablauf und Verfahren des Benchmarking

Jedes Benchmarking-Projekt hat einen bestimmten Ablauf, der mehrere Phasen umfasst. Nach Camp lassen sich fünf zentrale Schritte unterscheiden (s.u. Grafik):

Unter **Zielsetzung** versteht man die Auseinandersetzung mit der Frage: Was soll durch das Benchmarking erreicht werden (z.B. Kosten senken, konzeptionelle Weiterentwicklung)? Was soll verändert/verbessert werden? Pures Sammeln von Daten ist nicht Ziel des Benchmarking!

In Phase zwei werden mittels der **internen Analyse** die Messgrößen operationalisiert: hier

kann es z.B. um die Frage gehen, wie die Zufriedenheit der Kunden/Nutzer per Fragebogen gemessen werden kann.

### Benchmarking als Lernen vom Besten:

Benchmarking ist...

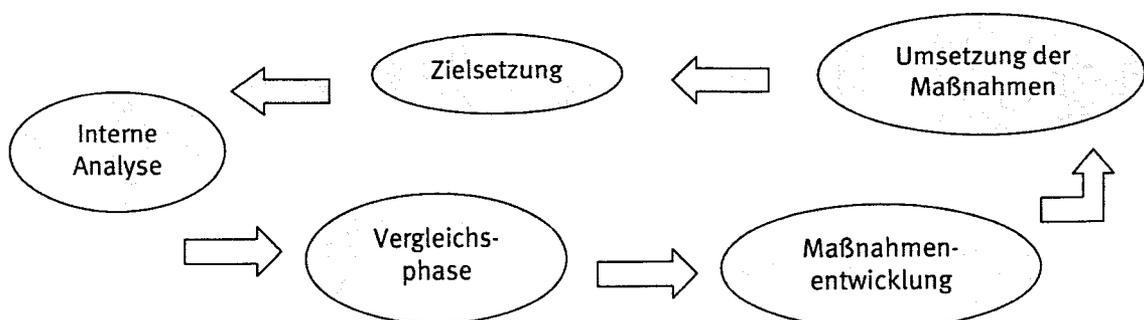
„... ein strukturierter Prozess des Lernens aus der Praxis anderer (Interner oder Externer), die als Führer (Beste) bezüglich dieser Praxis anerkannt sind“. (Camp, 1989)

„... ein externer Blick auf interne Aktivitäten, Funktionen oder Verfahren, um eine ständige Verbesserung zu erreichen“. (Leibfried/ McNair, 1993)

„... a continuous, systematic process for evaluating the products, services, and work processes of organizations that are recognized as representing best practices for the purpose of organizational improvement“. (Spendolini, 1992)

Ein **Instrumentenset** für ein umfassendes Benchmarking könnte aus *vier Modulen* bestehen.

- a) Ein **Organisationscheck**, der sich mit Fragen
  - der Betriebs- und Personalwirtschaft, (etwa den Vergleich von Aufwendungen, Kosten- und Personalstruktur)
  - der Infrastruktur sowie
  - der Nutzerstruktur befasst und diese Daten mit denen anderer Einrichtungen vergleicht.
- b) **Mitarbeiterbefragung**  
Hier geht es um die Frage, wie die Mitarbeiter das Arbeitsklima, die beruflichen Belastungen und Kollegenbeziehungen u.v.m. im Vergleich mit anderen Einrichtungen bewerten. D.h. es geht um die Zufriedenheit der Mitarbeiter.



c) **Kundenbefragung**

Ein Benchmarking, das nur betriebswirtschaftliche Größen berücksichtigt, bleibt im Dienstleistungssektor in der Regel stumpf. Denn von zentraler Bedeutung ist ja häufig die Frage, unter welchen Rahmenbedingungen ein besonders gutes betriebswirtschaftliches Ergebnis erzielt wurde und ob die Nutzer der Dienstleistung, die am Ende langer interner Prozessketten stehen, mit dieser überhaupt zufrieden sind. Sinnvoll ist also auch der Vergleich von Nutzer-/Kundenrückmeldungen zu gleichartigen Angeboten.

d) **Kooperationspartner**

Schließlich bezieht man auch die Kooperationspartner in die Analyse mit ein, die beispielsweise Fragen zur Zusammenarbeit oder dem Image der Organisation beantworten können.

Die Phase der internen Analyse ist im übrigen am zeitintensivsten, da häufig Fragen aufgeworfen werden, die in dieser Form für die Organisation noch nicht beantwortet wurden. Die entsprechenden Daten fehlen also häufig oder sind nur unvollständig vorhanden. Bereits jetzt setzen erste Effekte des Benchmarkings ein, die sich am häufigsten in einem Professionalisierungsschub für die Buchhaltung sowie für das fachliche wie finanzielle Controlling niederschlagen.

Während der **Vergleichsphase** werden die erhobenen Daten anonymisiert in der Einrichtung gesammelt und dann entweder intern oder extern durch eine Benchmarking-Agentur ausgewertet. Der Vorteil von Agenturen liegt neben der Spezialisierung vor allem in deren Unabhängigkeit, so dass sich die Teilnehmer des Benchmarkings über das Thema Datensicherheit und Vertrauensschutz keine Gedanken machen müssen. Ein Austausch mit anderen kann dann „blamagefrei“ organisiert werden. (siehe auch Infobox rechts)

Die Bewertung der Ergebnisse sowie die Erörterung und Ermittlung der Ursachen für die Unterschiede obliegt im günstigsten Fall dem Unternehmen. Dringen Ergebnisse nach außen, werden diese häufig politisch genutzt und damit das Verfahren insgesamt diskreditiert. Im übrigen ist es auch wichtig, die Mitarbeiter in den Prozess

der Analyse mit einzubeziehen, da diese in der Regel wissen, warum Prozesse nicht funktionieren oder Kunden sich beschweren.

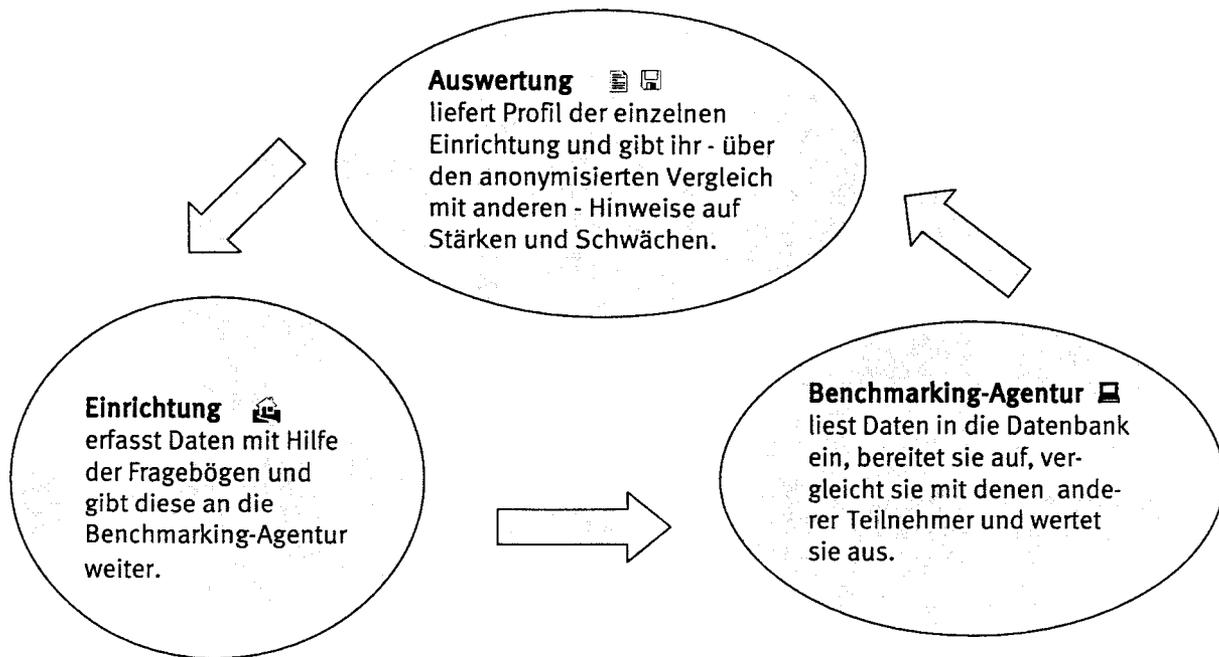
Der Analyse der Daten folgt im günstigsten Fall die **Entwicklung von Maßnahmen**. Hier geht es u.a. um die Erstellung eines „Fahrplans“ zur Verbesserung und Neustrukturierung der Organisation, beispielsweise um Ressourcen effizienter einzusetzen. Sehr effektiv kann dies im Rahmen von Qualitätszirkeln geschehen. Wenig sinnvoll ist es, Daten zu erheben und diese dann aus Angst vor Veränderung im Aktenschrank zu verschließen. Erstens lösen sich dadurch die Probleme nicht und zweitens ist diese Vorgehensweise teuer.

**Nach dem Vergleichen:**

- Prioritätensetzung auf der Basis der überprüften und diskutierten Auswertungsergebnisse
- Kontakt mit Benchmarking-Partner aufbauen
- Organisatorische Voraussetzungen für weitere Arbeit schaffen (z.B. Qualitätszirkel, Klausurtage, Workshops)
- Maßnahmenplanung in einzelnen Problemfeldern (je nach Ressourcen der Einrichtung parallele oder serielle Bearbeitung verschiedenster Felder)
- Schrittweise Umsetzung der Maßnahmen
- Evaluation durch erneute Teilnahme am Vergleich

**5. Zentrale Aspekte des Benchmarking**

Zwei Gesichtspunkte lassen sich mit Hilfe des Benchmarking verwirklichen. Sie helfen, über den Tellerrand hinauszusehen und neues zu entdecken. Es geht also zum einen um eine **Positionierung**: die Einrichtung erhält Informationen, in welchen Bereichen sie besonders gut bzw. schlecht ist. Zum anderen bleibt Benchmarking nicht beim Vergleichen stehen, sondern biegt sofort nach der Datenanalyse in die **„Lernphase“** ein, d.h. anhand von Messdaten wird ein Lernprozess initiiert. Benchmarking setzt somit die Bereitschaft zum konstruktiven Wettbewerb und zur Veränderung über Lernprozesse voraus. Vorsichtige und ängstliche Naturen werden von der Wucht dieses Prozesses gelegentlich überrollt.



## 6. Voraussetzungen

Um als Einrichtung effektiv an einem Benchmarking-Projekt teilzunehmen, sollten gewisse Voraussetzungen erfüllt sein. Zuerst ist eine möglichst einstimmige Entscheidung der Führungsebene über die Teilnahme erforderlich, da sonst das Benchmarking-Projekt zum Scheitern verurteilt ist. Sieht die Leitung einer Organisation den Wettbewerb mit anderen nicht positiv, so wird das Verfahren nur halbherzig durchgeführt und ist wenig sinnvoll.

Dann sollte ein Mitarbeiter als Benchmarking-Bbeauftragter ernannt werden, als Ansprechpartner und Multiplikator. Er sollte möglichst nicht von der Geschäftsführung sein, sondern aus dem Mitarbeiterstamm, um dort für das Projekt zu motivieren und um zu signalisieren, dass hier etwas für die Mitarbeiter getan wird. Ihm sollte nicht nur Unterstützung zugesichert werden, sondern vor allem zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Enge Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung und Kommunikation innerhalb der Organisation sind entscheidend. Absolute Anonymität muss bei der Auswertung und der Bekanntgabe der Ergebnisse gewährleistet sein, sowohl innerhalb der Einrichtung als auch nach außen. Die ehrliche Beantwortung der Fragen sollte selbstverständlich sein. Ein weiteres ist die Einbindung des Benchmarking in das bestehende Qualitätsmanagement. Schließlich fordert das Benchmarking Kontinuität, d.h. eine einmalige Teilnahme macht wenig Sinn, da man „Erfolge“ von Maßnahmen oft erst

nach zwei oder drei weiteren Vergleichsrunden sieht.

*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*

### Literatur:

*Camp, Robert C.:* Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. Milwaukee, Wisconsin 1989

*Leibfried, Kathleen H.J. / McNair, Carol Jean:* Benchmarking. Rudolf Haufe Verlag, Freiburg 1993

*Spendolini, M. J.:* The Benchmarking Book. New York 1992

### IMPRESSUM:

jugendsozialarbeit aktuell  
 c/o LAG KJS NRW  
 Postfach 290 250  
 50524 Köln  
 EMAIL: [aktuell@jugendsozialarbeit.info](mailto:aktuell@jugendsozialarbeit.info)  
 WEB: [www.jugendsozialarbeit.info](http://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)