

Jugendsozialarbeit

→ aktuell

Nummer 194

Januar 2021

Sehr geehrte Leser*innen,

am Tag des Erscheinens der Online-Version dieser Ausgabe von *Jugendsozialarbeit aktuell* findet im Deutschen Bundestag die erste Lesung des Regierungsentwurfs zum Kinder- und Jugendstärkungsgesetz statt. Die Katholische Jugendsozialarbeit weist in ihrer Stellungnahme zu diesem Entwurf darauf hin, dass die Lebenslagen junger Menschen stets im Fokus sein sollten – gerade auch mit Blick auf Bildungsbenachteiligungen und materielle Armut. Das Recht auf Inklusion, Bildung und Ausbildung sollte konsequent für alle jungen Menschen mit einer verbindlichen Ausbildungsgarantie umgesetzt werden. Auch erweiterte Formen der individuellen Assistenz und sozialpädagogischen Begleitung müssen zur Verfügung gestellt werden. Dies bedeutet auch, die gesetzliche Grundlage für die Jugendsozialarbeit in einem nächsten Schritt weiter zu entwickeln.

Diese erste Lesung fällt in eine Zeit, in der die Jugendsozialarbeit weiterhin durch die Maßnahmen zur Bekämpfung der Corona-Pandemie eingeschränkt ist – eine Zeit, in der Schul- und (Aus-) Bildungsabschlüsse unter besonderen Rahmenbedingungen stattfinden; in der Träger, Einrichtungen und Mitarbeitende verzweifelt versuchen, die Beziehungen gerade zu vulnerablen Zielgruppen so gut es geht aufrecht zu erhalten.

Es mag befremdlich sein, gerade jetzt einen Artikel über Benchmarking zu veröffentlichen. Vielleicht regt er aber auch an darüber nachzudenken, dass es eben nicht nur um den Vergleich wirtschaftlicher Zahlen geht. Vielleicht braucht es gerade in dieser Zeit so etwas wie einen Benchmark in Beziehungsqualität.

Ich wünsche ihnen eine informative Lektüre.



Stefan Ewers
Geschäftsführer

Von guter Praxis lernen - Benchmarking im Jugend- wohnen

Markus Günter

In den 1990er Jahren wurde das Thema „Steuerung“ auch in der Kinder- und Jugendhilfe aktuell. Man erhoffte sich von ihr, der Kostensteigerung im Sozialbereich und hier vor allem der kommunalen Haushalte entgegen zu wirken. Das „Neue Steuerungsmodell“ sollte Transparenz und klare Verantwortlichkeiten schaffen. Neben der Einführung verschiedener Instrumente (Abgrenzung von Produkten, Ermitteln von Kennzahlen für verschiedene Leistungen etc.) wurde eine ganzheitliche Fachsteuerung angestrebt. Outputorientiert sollte die Steuerung sein – also an ihren Wirkungen gemessen werden.

Um steuerungsrelevante und vergleichbare Daten zu generieren, wurde und wird auch in unterschiedlichen Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe Benchmarking betrieben. Diese in den USA in den 1970er und 80er Jahren entwickelte Methode ist der kontinuierliche Vergleich von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Methoden mit (mehreren) Unternehmen, um vom „Klassenbesten“, also dem Unternehmen, welches die verglichenen Prozesse, Methoden etc. am besten beherrschte, zu lernen. Der Vergleich mit anderen Unternehmen dient dazu festzustellen, welche Unterschiede zwischen den Unternehmen bestehen, warum diese Unterschiede bestehen und welche Verbesserungsmöglichkeiten es im eigenen Unternehmen gibt, um diese Lücke zum Besten zu schließen bzw. zu verringern. Zunächst in der Privatwirtschaft angewandt, hielt es Mitte der 1990er Jahre auch Einzug in die Sozialwirtschaft. Ein weiterer Ausdruck dieser stärker wirtschaftlich orientierten Jugendhilfe sind auch die ersten Studiengänge „Sozialmanagement“, die in dieser Zeit an Universitäten und Fachhochschulen einge-

aktuell

Jugendsozialarbeit

richtet wurden.

Systematischer Vergleich mit Anderen zur Verbesserung der eigenen Einrichtung

Benchmarking als systematischer Vergleich von Einrichtungen, Unternehmen oder Organisationen bietet jedem Teilnehmenden die Möglichkeit, alternative, neue und bessere Strategien zur Verbesserung der eigenen Einrichtung zu entwickeln. Dabei geht es nicht nur darum, ökonomische und personalwirtschaftliche Informationen miteinander zu vergleichen, sondern in die Gesamtbetrachtung auch die jeweilige Unternehmenskultur sowie kunden- und prozessbezogene Daten mit einzubeziehen.

Im Jahr 2002 wurde in Nordrhein-Westfalen von der LAG KJS NRW in Zusammenarbeit mit der Qualidata GmbH erstmals ein Benchmarking-Prozess im Jugendwohnen durchgeführt. Mit insgesamt achtzehn Einrichtungen beteiligte sich damals etwa die Hälfte der Jugendwohnheime in katholischer Trägerschaft in NRW an der Piloterhebung. In einem sehr umfangreichen Verfahren „wurden knapp 543 Bewohner, 151 Mitarbeiter und 156 Kooperationspartner von Jugendwohnheimen zu ihren Erfahrungen und ihrer Zufriedenheit mit den jeweiligen Einrichtungen befragt“.¹ War der Befragungsteil trotz seines Umfangs noch relativ unproblematisch, so erwies sich die Erhebung personal- und betriebswirtschaftlicher Daten der verschiedenen Einrichtungen als so heterogen, dass sie kaum für weitere Analysen genutzt werden konnten. Für eine weitere Erhebungsrunde musste dieses Instrument daher nochmal intensiv überarbeitet werden. Die Erkenntnisse aus den damaligen Erfahrungen:

- Es ist nicht leicht, aus den umfangreichen, teilweise sehr präzisen Zahlen und Informationen konkrete Anhaltspunkte für die eigene Weiterentwicklung abzuleiten.
- Der „Informationswald“ des Datenbestandes muss gelichtet werden – zeitnah und gemeinsam, jedoch auch mit unterschiedlichen Prioritäten je Einrichtung.
- Es bedarf der Interpretation der gesammelten Daten. Manche Ergebnisse bestätigen bereits bestehende Vermutungen bzw. Erklärungsversuche, andere widersprechen ihnen aber auch.

- Eine multidimensionale Datenerhebung bietet die Möglichkeit, Ergebnisse in Teilbereichen (Ökonomie, Bewohnerzufriedenheit, Prozessqualität) miteinander in Beziehung zu setzen und Wechselwirkungen deutlich zu machen.

- Benchmarking ist ein länger andauernder Prozess und braucht einen langen Atem. Im Gegensatz zu „Schnellschüssen“ sind mit ihm nachhaltige Veränderungen möglich.

- Benchmarking ist mehr als Datenerhebung, -auswertung und -interpretation. Es braucht den Austausch der Beteiligten, Verschwiegenheit und Vertrauen.

Es wird sicher auch an dem erforderlichen Arbeitsaufwand gelegen haben, dass dieses Benchmarking-Verfahren einige Jahre später nicht mehr weiterverfolgt wurde – obwohl es, wie einige seit der Pilotphase Beteiligte berichten – deutliche positive Auswirkungen auf die eigenen Einrichtungen gab.

Diese Erfahrungen vor Augen hat die LAG Katholische Jugendsozialarbeit Baden-Württemberg im Jahr 2016 für „ihre“ Jugendwohnheime einen eigenen Benchmarking-Prozess gestartet, der im Folgenden genauer betrachtet wird.

Benchmarking reloaded

Wie ist unser Personaleinsatz im Vergleich zu anderen Jugendwohnheimen dimensioniert? Wie zufrieden sind unsere Gäste und unsere Mitarbeiter*innen in Relation zu anderen Häusern? Sind unsere Verbrauchswerte für Strom, Wasser und Gas angemessen?

Dies sind beispielhaft ausgewählte Fragen, die das Benchmarking im Jugendwohnen beantworten hilft. Eine vergleichende Betrachtung unter Jugendwohnheimen führt deutlich über den üblichen Standard einer individuellen Betrachtung und Einschätzung absoluter Daten in den Einrichtungen hinaus und liefert bessere Erkenntnisse.

Und das ist auch der Effekt, den sich die Jugendwohnheime im Verbund der LAG Kath. Jugendsozialarbeit Baden-Württemberg versprochen. In einem Prozess, den sie für Daten des Jahres 2016 erstmals durchführten, wollten sie im Vergleich Stärken und Schwächen in ihren Wohnheimen identifizie-

¹ Löwenhaupt, Stefan: *Jugendwohnheime NRW auf der Suche nach „Best Practices“*. In: LAG KJS NRW (Hrsg.), *Jugendsozialarbeit aktuell* Nr. 40, März 2004, S. 2

ren, von den Häusern mit besseren Ergebnissen lernen und so einen kontinuierlichen Qualitätsoptimierungsprozess in ihren Einrichtungen implementieren. Letztlich sollte die Auseinandersetzung mit Praktiken in anderen Häusern und die Suche nach guten Lösungen zur Entwicklung von Qualitätsstandards im Jugendwohnen beitragen.

Mit den Beteiligten im Benchmark-Prozess wurde zuvor eine Vereinbarung über die Beteiligung mit den „Spielregeln“ der Kooperation geschlossen. So mussten sich alle schriftlich verpflichten, bei der Erhebung und dem Auswertungstreffen mitzuwirken und alle bekannt gewordenen Daten vertraulich zu behandeln.

Einfache Handhabung und schlanke Datensätze

Angestrebt wurde eine leicht handhabbare und preisgünstige Lösung, die unabhängig von externer Begleitung durchgeführt werden kann. Grundlage der Datenerhebung und -verarbeitung waren einfache Excel-Tools, die vorbereitend entwickelt und deren erkenntnisleitendes Interesse vorab in einer Arbeitsgruppe definiert wurden: Welche Daten sollen erhoben werden? Welche Korrelationen zwischen den Daten sollen hergestellt werden und schließlich, welche Daten und Korrelationen sollen unter den Jugendwohnheimen verglichen werden. Konsens bestand von vorneherein, dass möglichst wenige und nur solche Daten erhoben werden, die im Vergleich auch tatsächlich interessant sind.

Das Excel-Tool zur Datenerhebung bestand aus vier Arbeitsblättern. Auf dem ersten Arbeitsblatt befanden sich „Erläuterungen“ zur Dateneingabe. Auf dem zweiten Arbeitsblatt, „Eingaben“, wurden betriebs- und personalwirtschaftliche Daten wie auch Daten zur Gäste- und Mitarbeiter*innenzufriedenheit erfasst. Welche Nutzergruppen übernachten in den Jugendwohnheimen und welche Erträge werden daraus generiert? Wie viele Mitarbeiter*innen arbeiten in welchen Bereichen und wie sind deren Personalkosten? Wie setzen sich die Sachkosten zusammen und wie ist deren Verhältnis zu den Personalkosten? Wie ist das Verpflegungsangebot? – um nur einige Fragen zu nennen. Zur Messung der Zufriedenheitswerte verständigten sich die beteiligten Wohnheime auf

Standardfragen, die in allen Häusern bei Gästen und Mitarbeiter*innen im Turnus der Benchmark-Prozesse abgefragt wurden. Auf Basis all dieser Daten generierten sich auf einem dritten Arbeitsblatt bereits erste „Auswertungen“ und Grafiken für die eigene Einrichtung. Sie gaben Aufschluss hinsichtlich der Auslastung und der Inanspruchnahme durch Nutzergruppen, wie auch Berechnungen beispielsweise zu den Erträgen und Aufwendungen pro Übernachtung, den Lebensmittelkosten pro Mahlzeit, den Personal- und Sachkosten pro Übernachtung und dem Personaleinsatz. Interessant waren auch die differenzierten Bilder zur Gäste- und Mitarbeiter*innenzufriedenheit. Auf dem vierten Arbeitsblatt fanden sich eine sogenannte „Transferliste“ der Daten, die alleine zur häuserübergreifenden Auswertung an die Benchmark-koordinierende Stelle geschickt wurde.

Die Koordinationsstelle kopierte diese Transferlisten der Jugendwohnheime in ein Auswertungstool und erhielt so einen vergleichenden Überblick und eben Benchmarks, die das mittlere Niveau der Daten abbildete. Das Auswertungstool generierte auch gleich für jedes Haus einen absoluten und relativen Vergleich zwischen den eigenen Einrichtungsdaten und den aus der Zusammenfassung aller Häuser gewonnen Benchmarks. So war beispielweise ersichtlich, ob ein Haus besser oder schlechter ausgelastet ist, ob die Stellenanteile im Bereich der Pädagogik, Hauswirtschaft und Verwaltung wie auch die Sachkosten pro Übernachtung über- oder unterdurchschnittlich bemessen sind. Weiterhin wurde deutlich, wie die Kosten für Wasser, Strom, Heizung und Müll relativ einzuordnen sind bis hin zur vergleichenden Betrachtung, wie die Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich Unterbringung, Verpflegung und pädagogischen Betreuung sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen hinsichtlich der Arbeitsmotivation, den Arbeitsbedingungen und der Zufriedenheit mit Vorgesetzten vergleichend einzuordnen ist.

Diesen individuellen Vergleich zwischen den hauseigenen Daten und den gewonnenen Benchmarks wie auch Hinweise zu den absoluten und relativen Abweichungen erhielt jedes Jugendwohnheim als pdf-Datei mit grafischen Auswertungen zugeschickt. Sie hatten ausschließlich den Vergleich ihrer

Daten mit dem Benchmark vor Augen. Die Einzeldaten anderer Häuser blieben ihnen verborgen.

Der Vergleich mit Benchmarks ist für jedes Jugendwohnheim aufschlussreich

Diese vergleichende Auswertung bot genügend Stoff für eine Reflexion in den Jugendwohnheimen. Dabei sollte es aber nicht bleiben, denn Abweichungen oberhalb oder unterhalb der Benchmarks lösten Fragen aus, wie es zu den Abweichungen kommt, und Interesse, wie anderer Häuser zu ihren möglicherweise besseren Daten kommen. Dafür gab es das für alle Teilnehmende verpflichtende Auswertungsgespräch mit allen am Prozess beteiligten Häusern. Hier bot sich die Gelegenheit in aller Offenheit nachzufragen und andere möglicherweise erfolgreichere Praktiken kennenzulernen. Über mögliche Konsequenzen entschied dann wieder jedes Jugendwohnheim für sich – sicher motiviert durch den Ansporn, beim nächsten Benchmarking (noch) bessere Daten zu erzielen.

Die Jugendwohnheime in der LAG Kath. Jugendsozialarbeit in Baden-Württemberg haben diesen Prozess nun schon zum dritten Mal durchlaufen. Dabei konnten folgende Erfahrungen gesammelt werden:

- Bei der Vielfalt von unterschiedlichen Gästegruppen in den Jugendwohnheimen macht ein Benchmarking nur Sinn, wenn die Jugendwohnheime vom Gästeprofil vergleichbar sind. Wir haben dieses Problem in Baden-Württemberg zum Teil dadurch gelöst, dass wir eine Sonderauswertung von Wohnheimen vorgenommen haben, die zu mehr als 60 Prozent mit Blockschüler*innen belegt sind.
- Die Daten verändern sich von Jahr zu Jahr in der Regel nur unwesentlich. Wir haben uns deshalb darauf verständigt, den Benchmark-Prozess in der Regel alle 2 Jahre durchzuführen. Es ist jedoch bei grundlegenden Veränderungen wie z. B. aktuell anlässlich der Corona Pandemie jederzeit möglich, die Benchmark-Intervalle zu verkürzen.
- Zur Datenqualität trägt eine Legende und Vorabverständigungen, wie und was gemessen werden soll, erheblich bei. Dies vermeidet Missverständnisse und fehlerhafte Daten, die den Benchmark verzerren können.
- Und eine Binsenweisheit des Benchmarkings: Je mehr Einrichtungen am Prozess

teilnehmen, desto aussagekräftiger sind die Benchmarks. Die Datenlage ist bei derzeit sieben (von 19 möglichen) am Prozess teilnehmenden Jugendwohnheimen noch etwas labil. Wir haben aber festgestellt, dass der eigentliche Wert des quantitativen Benchmark-Vergleichs die daraus folgenden qualitativen Diskussionen über lösungsorientierte Praktiken sind. Insofern kann Benchmarking auch auf Grundlage einer kleineren Datenbasis sinnvoll und weiterführend sein.

Benchmarking dient der Qualitätsentwicklung und Profilierung

Ein letzter Aspekt soll nicht unerwähnt bleiben: Der Vergleich der gesammelten Benchmarks über die Jahre kann Aussagen zu den Entwicklungslinien des Jugendwohnens in Baden-Württemberg ermöglichen. So haben wir beispielsweise festgestellt, dass die Erträge durch Blockschüler*innen bei gleichbleibenden Belegungsrelationen überdurchschnittlich steigen und dass es hohe und vor allem stabile Zufriedenheitswerte bei Gästen und Mitarbeiter*innen gibt. Aussagen zu Langzeittrends, z. B. zur Belegung, zur Auslastung, zur finanziellen Entwicklung oder auch zu den Zufriedenheitswerten, können auch im politischen Diskurs genutzt werden.

Der eigentliche Wert des Benchmarkings liegt also nicht allein in der quantitativen Analyse vergleichender Daten als vielmehr im qualitativen Diskurs um gute Praktiken im Jugendwohnen. Die ausgewerteten Daten geben vielfältigen Anlass, ins Gespräch zu kommen und andere Ideen und Praktiken kennenzulernen. Letztlich dient das Benchmarking der Qualitätsentwicklung im Jugendwohnen und damit der Profilierung des Angebots im Kontext der Jugendhilfe.

Markus Günter ist Geschäftsführer der KL Kath. Jugendgästehaus Freiburg gGmbH

IMPRESSUM

jugendsozialarbeit aktuell
c/o LAG KJS NRW
Kleine Spitzengasse 2 - 4
50676 Köln
E-MAIL: aktuell@jugendsozialarbeit.info
WEB: www.jugendsozialarbeit.info

jugendsozialarbeit aktuell (Print)
ISSN 1864-1911
jugendsozialarbeit aktuell (Internet)
ISSN 1864-192X

VERANTWORTLICH: Stefan Ewers
REDAKTION: Franziska Schulz
DRUCK/VERSAND: SDK Systemdruck Köln

