

jugendsozialarbeit aktuell


Nummer 40 / März 2004

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

der folgende Beitrag ist der letzte Teil einer dreiteiligen Reihe zum Thema Benchmarking in der Sozialwirtschaft. Während sich der erste Beitrag grundlegend mit Ziel und Zweck des Benchmarkings sowie mit dem Verfahren an sich beschäftigte, wurden im zweiten Teil anhand eines fiktiven Beispiels Chancen und Nutzen des Verfahrens demonstriert. Im nun vorliegenden, letzten Beitrag wird von einem konkreten Benchmarking-Projekt berichtet, dem Benchmarking für Einrichtungen des Jugendwohnens in Nordrhein-Westfalen.

Die nun zweijährige Projekterfahrung in Nordrhein-Westfalen zeigt, dass die entwickelten Instrumente praktikabel sind und interessante Ergebnisse liefern. Deutlich geworden ist aber auch, dass sich die Potentiale des Verfahrens nur über die gemeinsame Dateninterpretation und den gegenseitigen Erfahrungsaustausch, der im Rahmen mehrerer Workshops der beteiligten Einrichtungen stattfand, vollständig erschließen lassen.

Nach dem erfolgreichen Abschluss der Implementierung geht das Benchmarking-Projekt im April / Mai 2004 in eine neue Erhebungsphase.


Thomas Pütz M.A.
Direktor

Jugendwohnheime NRW auf der Suche nach „Best Practices“

Projektidee

Im Jahr 2002 haben sich Mitarbeiter der LAG KJS NRW mit der Qualidata GmbH (Nürnberg) gemeinsam auf den Weg gemacht, ein Verfahren zu entwickeln, das es Jugendwohnheimen ermöglicht, sich

1. untereinander hinsichtlich ihrer jeweiligen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität zu vergleichen und
2. von einander zu lernen und Methoden und Erfahrungen für die praktische Arbeit in den Jugendwohnheimen auszutauschen.

Den konzeptionellen Rahmen hierfür bildete das Benchmarking, mit dessen Hilfe Organisationen systematisch im Rahmen eines Vergleichs nach alternativen/besseren Problemlösungen und Wegen zur Verbesserung der Qualität ihrer Arbeit suchen, die als Orientierungswerte (Benchmarks) für mehr Professionalität und Qualität dienen können.

Instrumente

In einem ersten Projektschritt wurden von Februar bis Juni 2002 in einer gemeinsamen Projektgruppe, bestehend aus Mitarbeitern der LAG KJS NRW, Mitgliedern des Fachausschusses Wohnen und der Qualidata GmbH, die für den Vergleich erforderlichen Instrumente entwickelt. Um sicher zu gehen, dass sowohl ökonomische als auch personalwirtschaftliche, unternehmenskulturelle, kunden- und prozessbezogene Informationen im

Rahmen der Analyse berücksichtigt werden, wurde ein mehrdimensionales Erhebungsdesign gewählt, das folgende Bereiche abdeckt:

Organisationscheck	Befragung von
- Betriebswirtschaft	- Mitarbeitern
- Personalwirtschaft	- Bewohnern
- Infrastruktur	- Kooperationspartnern
- Konzeption	

Projektziele

Im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses stand dabei zunächst die Bestandsaufnahme vorhandener Strukturen und Prozesse in den Jugendwohnheimen sowie der Zufriedenheit verschiedener Kundengruppen.

Aus dieser Bestandserhebung heraus sollten dann Stärke- und Schwächeprofile für jede einzelne Einrichtung ermittelt werden, die eine Standortbestimmung im Branchenvergleich ermöglichen. In einem weiteren Schritt sollten dann Zusammenhänge zwischen Struktur- und Prozessqualität einerseits sowie der Ergebnisqualität andererseits sichtbar gemacht werden. Ziel des letzten Projektabschnitts war dann die Identifikation und Sicherung von „Best Practices“ für die Teilnehmer im Rahmen von Workshops.

Darüber hinaus sollten die erhobenen Daten in aggregierter und anonymisierter Form auch Argumentationshilfen für die landespolitische Diskussion um den Stellenwert und künftigen Finanzierungsgrundlagen des Jugendwohnens liefern. Ziel war somit auch, über das Verfahren eine informationelle Chancengleichheit zu den Kostenträgern herzustellen.

Projektverlauf

Noch während der Phase der Instrumentenentwicklung konnten 18 Einrichtungen gewonnen werden, sich an der Piloterhebung des Benchmarkings für Jugendwohnheime zu beteiligen, so dass im September 2002 mit der Datenerhebung begonnen werden konnte.

Mit den gemeinsam entwickelten Fragebögen begannen die Einrichtungen, die erforderlichen Daten selbst zu erheben (Selbstevaluation) und anschließend an die Qualidata GmbH zu verschicken. Dies galt sowohl für den Organisationscheck als auch für die Befragungen von Mitarbeitern, Bewohnern und Kooperati-

onspartnern. Im Rahmen des gesamten Verfahrens wurden knapp 543 Bewohner, 151 Mitarbeiter und 156 Kooperationspartner von Jugendwohnheimen zu ihren Erfahrungen und ihrer Zufriedenheit mit den jeweiligen Einrichtungen befragt.

Für diesen ersten Abschnitt des Verfahrens wurde in der Projektplanung ein Zeitraum von 8-12 Wochen vorgesehen. Relativ unproblematisch gestalteten sich die Befragungen. Hier war lediglich sicherzustellen, dass die Mitarbeiter und die Mitarbeitervertretungen frühzeitig informiert und bei sehr kleinen Personalkörpern der Aspekt "Anonymität" hinreichend gewürdigt wurde.

Problematischer gestaltete sich die Erhebung der betriebswirtschaftlichen und personalwirtschaftlichen Daten. Nicht zuletzt deshalb, weil in den meisten Einrichtungen die Daten nicht ohne Aufwand in der geforderten Form aus der Buchhaltung gezogen werden konnten. Die Definition von Kostenstellen und die Zuweisung von einzelnen Kosten und Mitarbeitern auf diese Kostenstellen erwies sich als so heterogen, dass die Ergebnisse der ersten Erhebungsrunde in Teilbereichen kaum zur weiteren Analyse genutzt werden konnten. Für die zweite Erhebungsrunde wurden diese Instrumente deshalb noch einmal intensiv überarbeitet.

Ein komplexes Verfahren, an dem sich 18 verschiedene Einrichtungen beteiligen, ist darauf angewiesen, dass sich die Teilnehmer an die vereinbarten Zeitpläne halten. Dies hat, von Ausnahmen abgesehen, auch gut funktioniert, obwohl auch dieser Vergleichsring die alte Regel bestätigt hat, nach der 1% der Teilnehmer 100% der Verzögerungen verursacht. Die Verzögerungen konnten aber durch eine beschleunigte Dateneingabe und Datenauswertung aufgefangen werden, so dass an dem geplanten Workshoptermin Ende April/Anfang Mai 2003 festgehalten wurde.

Ende März 2003 erhielten alle beteiligten Jugendwohnheime ihre einrichtungsbezogene Auswertung in Form eines Tabellenbandes, inkl. einer Balanced Scorecard und eines Kurzberichts, in dem noch einmal für jeden Teilnehmer auf die wichtigsten Abweichungen und Auffälligkeiten in schriftlicher Form hingewiesen wurde. Die Ergebnisse wurden dabei in

anonymisierter Form ausgewiesen, so dass jeder Teilnehmer zwar erkennen konnte, wo er selbst steht, aber im Einzelnen noch unklar blieb, welche Einrichtung besonders gute oder schlechte Werte hatte.

Auf dieser Basis konnten sich die Einrichtungen zunächst einer „blamagefreien“ internen Stärken- und Schwächenanalyse unterziehen, bevor in Benchmarking-Zirkeln die Anonymität aufgehoben und ein wechselseitiges Lernen gestartet wurde.

Ziel des ersten Auswertungsworkshops im Mai 2003 war es, die Teilnehmer bei der Analyse und Interpretation der eigenen Daten zu unterstützen und handlungsleitende Modelle vorzustellen, die eine Umsetzung der Daten in Maßnahmen ermöglichen sollten. Hierzu wurde ein „Leitfaden für den Umgang mit den Daten“ erarbeitet, der die wichtigsten Schritte noch einmal zusammenfasst.

Ein weiterer Workshop der Qualidata GmbH im Dezember 2003 stellte die Stärke- und Schwächenanalyse für jede einzelne Einrichtung in den Mittelpunkt. Im Zentrum der nachfolgenden Abbildung steht z.B. die Frage der Bewohnerzufriedenheit.

In der Graphik wurden die Bewohnerbewertungen zu vier Statements für jedes einzelne Jugendwohnheim (1-17) abgetragen. Der spezielle Focus liegt hier aber auf den Abweichungen der Einrichtungswerte vom jeweiligen Mittelwert der Gesamtgruppe. Den Statements lag dabei immer eine 5er Skala zu Grunde.

Beispiel: Die Bewohnerrückmeldung der Einrichtung 1 wies beim Statement „Ich habe im Wohnheim gelernt, meine Angelegenheiten mit Ämtern und Behörden selbst zu regeln.“ einen um etwa 1,0 Punkte ungünstigeren Wert aus als im Mittel (3,20) aller befragten Bewohner. Mit anderen Worten: Einrichtungen mit Werten unterhalb der „0-Linie“ haben ungünstigere Werte als im Branchendurchschnitt und je näher die Werte der eigenen Einrichtung sich an der „0-Linie“

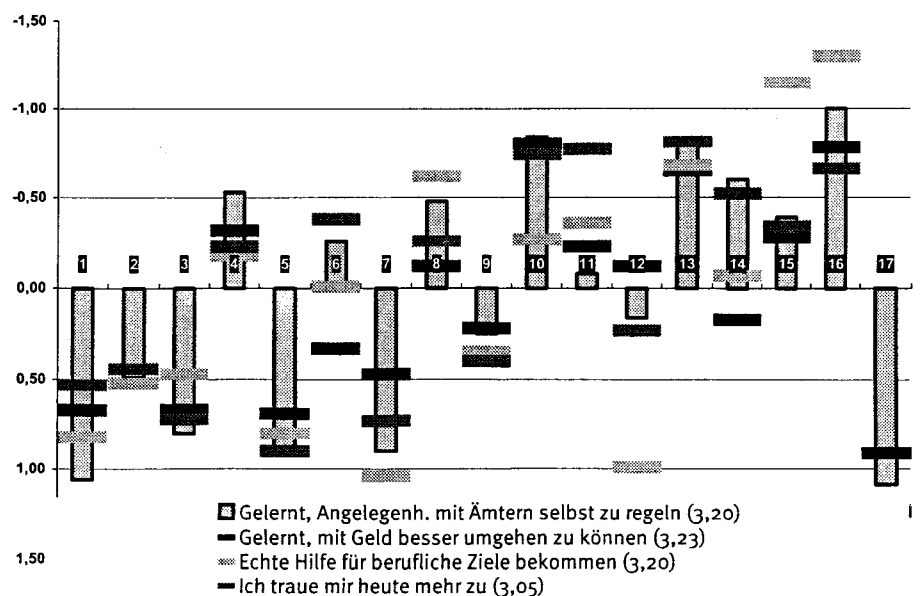
bewegen, desto eher liegen sie im Branchenmittel.

Die Daten zeigen aber auch, dass bei Einrichtung 1 alle abgefragten Werte ungünstiger bewertet werden als in den Vergleichseinrichtungen, so dass hier vermutlich ein gewisser Handlungsbedarf vorliegt.

Insgesamt lässt sich erkennen, dass in 14 von 17 Jugendwohnheimen die Rückmeldung bei diesen Statements eindeutig ausfällt, d.h. eindeutig günstiger bzw. ungünstiger im Vergleich zum jeweiligen Referenzwert. Damit kann die „Fahndung“ nach jenen Einrichtungen beginnen, die besonders gute Werte erzielt haben und anschließend analysiert werden, worin der Erfolg dieser Einrichtungen besteht.

Das Verfahren basiert auf Vertraulichkeit und verpflichtet alle Beteiligten zur Verschwiegenheit, so dass hier keine Einzelheiten berichtet werden können. Die Bearbeitung der Daten im Workshop hat allerdings einige Aha-Effekte produziert, die in speziellen Auswertungsworkshops in den Einrichtungen noch einmal nachbearbeitet wurden (begleitet von Herrn Elsner von der LAG KJS NRW, der Mentor des Verfahrens für die Jugendwohnheime) und insgesamt zu sehr positiven Ergebnissen geführt haben.

Rückmeldung Bewohner: Kompetenzzuwachs und Selbstvertrauen durch Wohnheimaufenthalt



Erfahrungen

Zusammenfassend können folgende Erkenntnisse aus der ersten Runde gezogen werden:

1. Es ist nicht leicht, aus sehr präzisen, allerdings auch sehr vielen Informationen Anhaltspunkte für das eigene Tun zu gewinnen. Alles scheint interessant zu sein: die Vergleichsdaten über die Kostenstruktur, die Mitarbeitermotivation, die Zufriedenheit der Bewohner, etc. Hunderte interessante Informationen, hunderte Abstände zwischen der eigenen Einrichtung und den anderen, viele Bestätigungen von Vermutungen, doch auch manches unerwartete Ergebnis. Doch was nun?
2. Wichtig ist es für die Teilnehmer, dass sie in zeitnahen Workshops die Gelegenheit haben, mit anderen Teilnehmern und den "Systembetreuern" eine Schneise in den Informationswald zu schlagen. Welche Ergebnisse sind für mich besonders wichtig, und welche im Moment nicht so wichtig? Welche der wichtigen Ergebnisse markiere ich rot (= kritisches Ergebnis), welche grün (= gutes Ergebnis) und welche sind gelb (= erhöhte Aufmerksamkeit)?
3. Wie lassen sich rote Ergebnisse erklären? Es ist logisch, dass zur Erklärung von (relativ) schlechten Ergebnissen manche plausible Vermutung hervorgeholt wird. Bei der Überprüfung von Vermutungen darüber, wie eigene Ergebnisse erklärt werden können, ist das Benchmarkingsystem möglicherweise besonders ergiebig. Insbesondere dann, wenn die Daten der Vermutung widersprechen. Und solche Fälle hatten wir in ausreichender Zahl.
4. Von ihrer Datenstruktur her ist die Benchmarking-Datenbank Jugendwohnen bewusst multidimensional angelegt. Dieser Ansatz hat den entscheidenden Vorteil, dass sich Fragen des ökonomischen Ergebnisses, der Mitarbeitermotivation, der Bewohnerzufriedenheit und der Prozessqualität etc. aufeinander beziehen lassen.
5. Benchmarking belohnt Ausdauer. Nur wer bereit ist, sich auf einen längerfristigen Prozess einzulassen, wird das Instrumentarium sinnvoll nutzen können: einmalige „Schnell-

schüsse“ führen nicht zu nachhaltigen Veränderungen.

6. Das Jugendwohnen-Benchmarking-System hat die erste Feuerprobe bestanden. Die Instrumente funktionieren und können unkompliziert eingesetzt werden. Allerdings: ohne Workshops, ohne mündlichen Erfahrungsaustausch, ohne gemeinsame Dateninterpretation, ohne gegenseitige Tipps und Hospitationen würde dem Benchmarking etwas Entscheidendes fehlen.

Die nächste Erhebungsrunde

Aufgrund des Interesses bei den beiden Auswertungsworkshops im Mai 2003 und Dezember 2003 wird es auch im Jahr 2004 einen Vergleichsring für Jugendwohnheime geben. Starttermin für die Erhebung ist April/Mai 2004 und interessierte Einrichtungen können sich an diesem Verfahren jederzeit beteiligen. Im Vergleich zum Jahr 2003 wird es im Ablauf einige Veränderungen geben. So wurden z.B. die Instrumente zusammen mit interessierten und beteiligten Jugendwohnheimen überarbeitet. Den Teilnehmern, die sich hierbei sehr engagiert und konstruktiv eingebracht haben, sei an dieser Stelle noch einmal herzlich gedankt.

Voller Spannung und Erwartung blicken alle Beteiligten also auf die zweite Erhebungsrunde und weitere interessante Ergebnisse.

Weitere Informationen erhalten Sie bei:

Stefan Löwenhaupt
Qualidata GmbH
Frauentorgraben 73
90443 Nürnberg
0911/20227-20
info@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)