

Lernen durch Vergleich

■ Thomas Rinklake

Der Vergleich mit anderen Diensten und Einrichtungen kann produktive Lernprozesse in Gang setzen. Der erste Benchmarkingbericht zum Wohnen für Menschen mit Behinderung skizziert beispielhaft Methoden und Ergebnisse eines verbandsübergreifenden Benchmarkingprojekts. Dabei zeigt sich: Wertvolle Hinweise liefert vor allem die Verknüpfung von Inputfaktoren und Outcome-Daten.

Das »Qualitätsorientierte Benchmarking Wohnen für Menschen mit Behinderung« (QB Wohnen) stellt seit drei Jahren ein verbandsübergreifendes Benchmarkingangebot

Der »social return« der Behindertenhilfe

Die Behindertenhilfe stellt einen ökonomisch äußerst bedeutsamen Bereich der deutschen Sozialwirtschaft dar. Die im November 2007 vorgestellte Sozialhilfestatistik 2006 zeigt, dass die Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung mit einem Volumen von 11,8 Mrd. Euro (brutto) bzw. – nach dem Abzug insbesondere von Erstattungen anderer Sozialleistungsträger – mit Nettoaufwendungen in Höhe 10,5 Mrd. Euro und einem Anteil von 58% an den gesamten Nettoaufwendungen der Sozialhilfe den größten Posten der Sozialhilfeleistungen ausmacht. Allein 5,1 Mrd. Euro der Bruttoleistungen der Eingliederungshilfe fließen in »Hilfen zu selbstbestimmtem Leben in betreuten Wohnmöglichkeiten«.

Ziel von Sozialunternehmen ist neben der notwendigen Rentabilität zur Überlebenssicherung in der Regel nicht die finanzielle Gewinnmaximierung, sondern die Maximierung eines sozialen Nutzens.

Nicht nur Erträge und Aufwendungen sind demnach informative Größen über die Behindertenhilfe, sondern auch die vermiedenen Kosten (insbesondere gegenüber anderen Sozialversicherungen und öffentlichen Finanzierungsträgern), die ermöglichten Steuer- und Sozialversicherungszahlungen (insbesondere auch der Angehörigen), die davon ausgehenden Multiplikatoreffekte sowie die Zuwächse bzw. Stabilisierungen der Lebensqualität und personellen Kompetenzen der Bewohner.

Eine Sozialbilanz der teilnehmenden Wohnstätten betrachtet die Leistungsentgelte und Spendeneinnahmen als Investitionen, denen eben nicht nur Kosten gegenüberstehen, sondern auch vielfältige und zum Teil kompliziert zu berechnende »Returns«.

Aus dem Benchmarkingbericht 2006 / 2007 des Projekts »Qualitätsorientiertes Benchmarking Wohnen für Menschen mit Behinderung«



Thomas Rinklake ist Berater und Projektmanager bei der Unternehmensberatung xit GmbH for-schen.planen.beraten in Nürnberg. Er ist seit drei Jahren Mitglied im Beirat »Qualitätsorientiertes Benchmarking«, in dem Vertreter des Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e. V., der Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie e. V., der BFS Service GmbH, der BuFa/GFO Region Nord und der xit GmbH das Benchmarkingprojekt begleiten.

E-Mail rinklake@xit-online.de

dar, das neben der finanziellen Situation der Teilnehmer den Blick insbesondere auch auf Fragen der Prozess- und Ergebnisqualität richtet. Betriebswirtschaft, Betreuung und Teilhabe sind somit keine getrennten Welten.

Das Benchmarking-Verfahren im »QB Wohnen«, umfasst – je nach Wahl – zwei anonyme Vergleichsebenen (»Checks«). Check I zielt auf die Erfassung betriebs- und

»Das Leistungsangebot ist bei den meisten Trägern auf Kante genäht – für Innovationen bleibt kaum Spielraum«

personalwirtschaftlicher Daten der Wohnstätte. Check II umfasst sowohl einen Fragenkatalog, der für die Wohnstätte auszufüllen ist, als auch Papierfragebögen, die sich – je nach Bedarf – an Bewohner, Angehörige und gesetzliche Betreuer, Mitarbeiter sowie Kooperationspartner der Wohnstätten richten. Dabei wird sowohl die Gestaltung von relevanten Prozessen in stationären Wohnangeboten für behinderte Menschen als auch die Prozess- und Ergebnisqualität beleuchtet.

Messlatte »Leistung und Effektivität«

Selbstbestimmung und Teilhabe am Leben in der Gesellschaft sind die Eckpfeiler, an deren Zielerreichung sich die Einrichtungen der Behindertenhilfe letztendlich mes-

sen lassen müssen. Das »QB Wohnen« trägt der Teilha-
beorientierung als dem originären Auftrag der Behinder-
tenhilfe Rechnung, indem im Rahmen von Check II
durch die Prozessanalysen die Leistungserbringung und
damit das Ergebnis in das Blickfeld gerückt wird. Was
kommt gut an, was weniger gut?

Kundenzufriedenheit und Kundenbindung stellen auch
für die Behindertenhilfe wichtige Zielgrößen dar. Befra-
gungen sind in diesem Zusammenhang wertvolle Steue-
rungsinstrumente, um dem Anspruch der Kundenorien-

tierung gerecht zu werden. Ein organisiertes Kundenzu-
friedenheitsmanagement zahlt sich unternehmerisch aus.

Die Befragungen von insgesamt 3.600 Bewohnern der
Jahre 2006 und 2007 zeigen, dass es – mit jeweils circa 70
Prozent – der Mehrheit der Bewohner in ihrer Wohnein-
richtung gut gefällt. Lediglich bis zu fünf Prozent geben
an, dass es ihnen schlecht gefällt. Neben der Gesamtzu-
friedenheit der Bewohner gestalten sich auch die entspre-
chenden Werte für die Angehörigen und gesetzlichen Be-
treuer sowie die Kooperationspartner sehr erfreulich. So

Was versteht man eigentlich unter Benchmarking?

Der Begriff Benchmarking bedeutet Maßstab, Orien-
tierungspunkt und wird seit den 1990er Jahren des
letzten Jahrhunderts zunehmend auch in der Sozial-
wirtschaft verwendet. Im Kontext der Sozial- und
Wirtschaftswissenschaften bezeichnet man mit dem
Begriff Benchmarking ein formalisiertes Verfahren,
mit dessen Hilfe Organisationen (oder Teile davon) sy-
stematisch im Rahmen eines Vergleichs von Struktu-
ren, Prozessen und Ergebnissen nach alternativen und
innovativen Problemlösungen bei anderen Organisa-
tionen suchen. Der Vergleich bildet die Grundlage für

einen bewusst gesteuerten Lernprozess, an dessen
Ende die gezielte Adaption von besonders guten Pro-
blemlösungen (»Best in class«, »Best in Process«) steht.

Ausgangspunkt des Benchmarkings ist die Annah-
me, dass das »Rad bereits erfunden ist«, d. h. in ande-
ren Organisationen bereits Lösungen für eigene Pro-
bleme existieren. Vorteile des Verfahrens sind:
(1.) Nutzung der Komparistik als Analysestrategie,
(2.) Durchführung von gezielten Stärken- und
Schwächenanalysen auf der Basis von Vergleichsstudi-
en, (3) Positionierung der eigenen gegenüber anderen
Organisationen und (4) systematisches Lernen auf der
Basis des Vergleichs.

Die Unterscheidung zwischen Positionierung und
Lernen ist substantiell: Historisch gesehen sind Be-
triebsvergleiche »Vorläufer« des Benchmarkings. Beim
Betriebsvergleich liegt der Schwerpunkt auf der Dar-
stellung von Unterschieden (Positionierung), während
das Benchmarking stärker nach den Ursachen der Un-
terschiede und damit nach den erfolgreichen Lösun-
gen fragt (Lernen). In der Sozialwirtschaft werden Be-
triebsvergleich und Benchmarking z. T. synonym
verwendet. U. a. deshalb, weil aufgrund der Datenlage
unklar ist, wer Branchenbester ist und/oder zudem
eindeutige inhaltliche Kriterien fehlen, nach denen
dies zu entscheiden wäre.

Prinzipiell lassen sich verschiedene Arten des Bench-
markings hinsichtlich ihres Objektbereichs, ihrer Ziel-
größe und der Vergleichsparameter unterscheiden:
Benchmarking als Prozess vollzieht sich in fünf Pha-
sen: (1.) Definition des Benchmarking-Objekts, (2.) Su-
che nach Benchmarking-Partnern, (3.) Datenanalyse
und Datenvergleich, (4.) Organisation von Verbesse-
rungsmaßnahmen, (5.) Kontrolle der Wirksamkeit von
Maßnahmen (z. B. im Rahmen eines erneuten Bench-
markings). In der deutschen Sozialwirtschaft werden
Benchmarkingprojekte häufig über anonymisierte
Benchmarkingdatenbanken organisiert, die für ver-
schiedene Felder der Sozialen Arbeit und für verschie-
dene Typen von Diensten und Einrichtungen ent-
wickelt worden sind.

Stefan Löwenhaupt

Stefan Löwenhaupt ist Geschäftsführer der Unter-
nehmensberatung xit GmbH forschen.planen.beraten
in Nürnberg.



Quelle: Bernd Maelicke (Hg.): *Lexikon der Sozialwirtschaft*.
Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2007. 1128 Sei-
ten. 98,- Euro. ISBN 978-3-8329-6. Seite 000.

nimmt beispielsweise die durchschnittliche Gesamtzufriedenheit der Angehörigen und gesetzlichen Betreuer im Jahr 2006 einen Wert von 1,6 und im Jahr 2007 einen Wert von 1,8 an (jeweils arithmetisches Mittel; fünfstufige Antwortskala: 1 = sehr zufrieden bis 5 = sehr unzufrieden). Die Einrichtungen der Behindertenhilfe nehmen damit im Vergleich mit anderen Wirtschaftsbereichen Spitzenplätze ein (zum Vergleich siehe www.kundenmonitor.de).

Aus den Fragen zur Prozessgestaltung wird deutlich, dass sich die Wohnstätten stark engagieren, den Bewohnern Teilhabe zu bieten. Gut 60 Prozent (2006) bzw. 70 Prozent (2007) der Bewohner nehmen regelmäßig einrichtungsexterne Bildungs- und Kulturangebote wahr. Weitere Auswertungen stützen die Erkenntnis, dass die Einrichtungen ihren Teilhabeauftrag ernst nehmen und umsetzen.

Der überwiegenden Mehrzahl der Benchmarking-Teilnehmer scheint es dabei im Wohnbereich gelungen zu sein, die Kosten an die stabilen Einnahmen anzupassen. Allerdings zeigt sich, dass das Leistungsangebot auf Kante genäht ist. Man kommt so gerade hin, kann sich aber, insbesondere im investiven Bereich, kaum innovativ bewegen.

Fazit

Die Verbindung der verschiedenen »Checks« ist für die Benchmarking-Teilnehmer lohnenswert. Sie erhalten ein umfassendes Bild über die eigenen Stärken und Schwächen und vielfältige Informationen, um Lernfelder für die eigene Organisation erschließen zu können. Dabei werden Fragen aufgeworfen, die die Teilnehmer häufig an den richtigen Stellen »irritieren« und dazu veranlassen, nach besseren Lösungen zu suchen. Antworten auf derartige Fragen finden die Teilnehmer in den aggregierten anonymen Vergleichsdaten der übrigen Teilnehmer und im direkten Austausch im Rahmen von Auswertungsworkshops oder Fachtagen.

Das Projekt »Qualitätsorientierte Benchmarking Wohnen für Menschen mit Behinderung« zeigt, wie es gehen kann: ein anonymer verbandsübergreifender Vergleich, der eine breite Analyse der finanz- und personalwirtschaftlichen Daten liefert und auch die Möglichkeit zu einer Analyse der Prozess- und Ergebnisqualität unter Einbeziehung der wichtigsten Stakeholder bietet. Von diesem Ansatz des voneinander Lernens können auch andere Felder der Sozialwirtschaft profitieren! ◆

forschen. planen. beraten. **xit**

Bericht
Bericht

Qualitätsorientiertes Benchmarking
Wohnen für Menschen mit Behinderung

Benchmarkingbericht 2006 / 2007

Bundesverband
evangelische
Behindertenhilfe **BeB**

CBP
Caritas Behindertenhilfe
und Psychiatrie e.V.

Caritas

xit GmbH
Frauenroben 73
80443 Nürnberg

Tel. ++49 (0)911 / 8 00 27 0
Fax ++49 (0)911 / 8 00 27-77
info@xit-online.de
www.xit-online.de

Durch das Projekt »Qualitätsorientierte Benchmarking Wohnen für Menschen mit Behinderung« konnten bundesweit umfangreiche Daten der stationären Wohnstätten für Menschen mit Behinderung gewonnen werden. Der vollständige Benchmarkingbericht steht beispielsweise auf der Website des Bundesverbands evangelische Behindertenhilfe e. V. kostenlos als PDF-Datei zur Verfügung. (1) Weitere Informationen zum Projekt sowie Anmeldeunterlagen zur nächsten Erhebungsrunde steht auf der Website der BFS Service GmbH. (2)

(1) Internet http://www.beb-ev.de/files/pdf/2009/2009-02-16Benchmarkingbericht_QBWohnen2006_2007.pdf

(2) Internet <http://www.bfsservice.de/bmwohnen/default.htm>