

Vom Besten lernen und vorwärtskommen

Steigender Wettbewerbsdruck bringt Benchmarking in der Altenpflege neuen Zuspruch



SERVICE
Managementkonzept des Benchmarking.

Berlin (epd). Der harte Wettbewerb und die schwierige wirtschaftliche Situation zwingen viele Einrichtungen der stationären und ambulanten Pflege, ihre Arbeit auf den Prüfstand zu stellen. Immer mehr Anbieter nutzen dabei das Managementkonzept des Benchmarking.

Doch wie funktioniert Benchmarking eigentlich? »Es geht darum, sich kontinuierlich mit anderen Einrichtungen zu vergleichen und vom Besten zu lernen«, sagt Johannes Woithon, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Consolutions GmbH aus Unterföhring. Ganz neu sei das Management-Konzept zwar nicht, es werde schon seit 1995 in der Sozialwirtschaft angewandt, erlebe derzeit aber ein Revival, weil viele Pflegeeinrichtungen unter wachsendem Wettbewerbsdruck stünden.

Genau aus diesem Grund will auch Uwe Gerson, Heimleiter des evangelischen Seniorenzentrums am Bürgerpark in Berlin, auf das Benchmarking nicht mehr verzichten. »Es hilft mir, mich am Markt gut zu positionieren«, sagt er. »Wir schmoren nicht mehr im eigenen Saft, sondern können uns mit anderen vergleichen und von ihnen lernen.« Seit 1999 beteiligt sich Gerson an einem Benchmarking-Projekt, das vom Seniorenwirtschaftszentrum in Gelsenkirchen und der angegliederten Unternehmensberatung Konkret Consult Ruhr betreut wird. Gerson ist vom Benchmarking überzeugt. Er weiß aber auch, dass ohne viel Einsatz keine Fortschritte zu erzielen sind.

Viel Engagement deshalb, weil sich das Berliner Seniorenzentrum am Bürgerpark für ein umfangreiches Konzept entschieden hat. Es kombiniert internes Qualitätsmanagement mit einem externen Betriebsvergleich und dem Austausch in Benchmarking-Kreisen. »Das ist allerhand Arbeit«, sagt Gerson, »aber es lohnt sich.« Im ersten Schritt gehe es darum, Stärken und Schwächen der Einrichtung zu analysieren, Kennzahlen für den Betriebsvergleich zu erheben, Mitarbeiter und Angehörige zu befragen. Erst dann gehe es an die Auswertung und die Umsetzung.

In den Benchmarking-Kreisen würde dann über gute und schlechte Kennzahlen gesprochen und über Lösungswege nachgedacht. Ganz zu Anfang des Projektes seien sie so auf die relativ hohen Energiekosten der Einrichtung gestoßen. Als die alten Warmwasserbereiter dann ausgetauscht worden seien, sanken die Kosten schlagartig. Gelernt habe er außerdem, dass in seiner Einrichtung statt vieler Vollzeitstellen ein höherer Anteil an Drei-Viertel-Stellen zu mehr Zufriedenheit und weniger Krankheitsfällen bei den Mitarbeitern geführt habe.

Die in Benchmarking-Kreisen diskutierten Themen sind weit gefächert und reichen von der Abfallwirtschaft über Personalfragen bis zu Fragen des optima-

len Wäscheablaufs. Heimut Wallrafen-Dreisow von der Sozialholding in Mönchengladbach etwa lernte für seine städtische Einrichtung, wie er über regelmäßige Mitarbeitergespräche die Mitarbeiterbeurteilung und auch die Mitarbeiterführung verbessern konnte.

Die Diakonie Berlin-Brandenburg weiß ebenfalls um diese Vorteile und hat deshalb ein bundesweites Benchmarking-Projekt aus der Taufe gehoben. Mittlerweile machen rund 500 ambulante und stationäre Einrichtungen aus fünf Bundesländern am Projekt mit. »Mit der Resonanz sind wir bisher sehr zufrieden«, berichtet Helge Haftenberger, der beim Diakonischen Werk Berlin-Brandenburg für die Altenarbeit zuständig ist. Für gute und aussagefähige Analysen könne die Zahl der ambulanten und stationären Einrichtungen aber noch größer werden.

Vergleiche der Wirtschaftlichkeit erfolgen mit Hilfe einer Online-Datenbank

Um die Einrichtungen in ihrer Wirtschaftlichkeit miteinander vergleichen zu können, hat das Projektteam mit Unterstützung von Johannes Woithon eine Online-Datenbank entwickelt. »Hier gibt jetzt jeder Teilnehmer einmal im Monat über das Internet seine Daten in anonymisierter Form ein«, erläutert die zuständige Wirtschaftsinformatikerin Heike Franziska Traidl.

Daten wie Belegung, Auslastung, Pflegestufen der Patienten, Personal und Sachkosten würden dann umgehend und größtenteils automatisch ausgewertet und zu den Kennzahlen anderer Häuser in Beziehung gesetzt. »Man kann das eigene Haus sozusagen im Spiegel der anderen Einrichtungen sehen«, sagt sie. Außerdem werde vier Mal im Jahr in Benchmarking-Kreisen über das Zahlenmaterial gesprochen und gemeinsam über Verbesserungen nachgedacht.

Die monatliche Datenerfassung des Diakonie-Projektes bietet nach Ansicht von Michael Neunhöffer vom Diakonischen Werk in Bayern auch ein gutes Controlling-Instrument für die Einrichtungen. »Nur wenn ich die wirtschaftliche Situation im Auge habe, kann ich zeitnah reagieren und überleben«, sagt er. Von Vorteil sei das geballte Zahlenmaterial aber auch dann, wenn es um die Gebühren- und Entgeltverhandlungen mit den Kosten- und Leistungsträgern und die politische Lobbyarbeit gehe. In Bayern wolle man nicht zuletzt deshalb gemeinsam mit den anderen Wohlfahrtsverbänden eine Entgeltdatenbank aufbauen.

Die Bank für Sozialwirtschaft (BfS) in Köln bietet seit 1996 jährliche Betriebsvergleiche und Benchmarking-Kreise an. »Wir zählen jedes Jahr mehr als 500 Einrichtungen«, sagt Edward Poniewatz von der BfS. Dabei betreue die BfS privat-gewerbliche, freigeinnützige und kommunale Einrichtungen und könne damit einen Vergleich zum ganzen Markt geben. ▶

► Inwiefern die einzelnen Einrichtungen dann bei Auswertungskreisen oder Benchmarking-Kreisen mitmachen, hänge vom Auftraggeber ab. Die Bank selbst moderiere aber auch solche Kreise.

Für Unternehmensberater Woithon liegt der Reiz des Diakoniprojektes in der kontinuierlichen und nachhaltigen Datenerfassung. Dies stelle bisher ein Novum dar und überzeuge offensichtlich auch andere Wohlfahrtsverbände. So habe beispielsweise die Caritas schon Interesse am Projekt der Diakonie bekundet.

Eines ist aber auch klar: Umsonst gibt es das Benchmarking nirgends. »Wir müssen von den Teilnehmern

»Wer Zeit und Geld investiert, kann viel sparen«

Worauf es beim Benchmarking ankommt, verrät Johannes Woithon im Interview

Traunstein (epd). Benchmarking als Management-Philosophie ist für jede soziale Einrichtung interessant, die sich mit Wettbewerbern messen und verbessern will, sagt Johannes Woithon, Unternehmensberater aus Traunstein. Im Interview mit epd sozial erklärt er, wie Benchmarking funktioniert und welche Vorteile die Einrichtungen dabei haben. Die Fragen stellte Karin Birk.

epd sozial: Herr Woithon, Benchmarking kommt aus der Industrie. Was hat es in der Altenpflege zu suchen?

Johannes Woithon: Benchmarking hat überall dort etwas zu suchen, wo Unternehmen und Organisationen ihren Standort bestimmen wollen. Wo sie wissen wollen, wie sie im Vergleich zu Mitbewerbern stehen, wo ihre Stärken und Schwächen liegen und wie sie sich verbessern können. Benchmarking ist ein Managementinstrument, das man in der Automobilindustrie genauso gut anwenden kann wie in der Altenpflege. Und viele Altenpflegeeinrichtungen müssen sich in den Verhandlungen mit den Kostenträgern an den Ergebnissen ihrer Mitbewerber messen lassen.

epd: Und wie findet man als Leiter einer Altenpflegeeinrichtung das geeignete Benchmarking-Projekt?

Woithon: Es gibt verschiedene Möglichkeiten: Viele hören bei Kollegen von entsprechenden Projekten oder stoßen bei Fortbildungsveranstaltungen oder Messen darauf. Manchmal hilft auch eine Recherche im Internet, um auf erfahrene Anbieter zu stoßen.

epd: Welche Voraussetzungen muss man erfüllen, um beim Benchmarking mitzumachen?

Woithon: Man muss sich über sein Ziel klar werden. Darüber, ob man nur eine Standortbestimmung, einen Betriebsvergleich, möchte oder ob man genau wissen will, wo eigene Stärken und Schwächen liegen und wie man sich verbessern kann. Das heißt aber auch, Veränderungen zu akzeptieren, die weh tun können.

epd: Niemand lässt sich gerne in die Karten schauen, wie soll das funktionieren?

für die Benutzung der Datenbank und die Benchmarking-Kreise eine Entschädigung verlangen«, sagt Haftenberger und fügt hinzu: »Der bisherige Zulauf zeigt aber, dass es bezahlbar ist.«

Karin Birk

Weitere Informationen:

● Heike Franziska Traidl
Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg
Tel.: 030/82 097 213
E-mail: traidl.h@diakoniebb.de
oder www.diakonie-portal.de
● www.bfs.de
● www.seniorenwirtschaft.de



Johannes Woithon

Woithon: Jeder kann selbst entscheiden, wie weit er sich öffnet. Der Betriebsvergleich kann völlig anonym durchgeführt werden. Und in den Benchmarking-Kreisen spricht man über einzelne Organisationsabläufe. Darüber kann man offen reden, ohne gleich alles andere aufdecken zu müssen.

epd: Was bringen diese Benchmarking-Kreise?

Woithon: Im Rahmen eines solchen Kreises tauscht man sich, wie gesagt, auf der Basis von genauen Zahlen über Prozesse und Abläufe in Organisationen aus. Also über die Hauswirtschaft oder die Dienstplangestaltung. Hier reden Praktiker mit Praktikern.

epd: Wie viel Geld und Zeit nimmt Benchmarking in Anspruch?

Woithon: Dafür gibt es keine einheitliche Antwort. Es hängt von der Zielsetzung des Projektes ab. Für einen Betriebsvergleich reicht schon eine Stunde im Monat. Für eine richtige Stärken- und Schwächen-Analyse können es Tage werden. Eines ist aber auch klar: Wer etwas Zeit und Geld investiert, kann ein Vielfaches an Zeit und Geld für seine Einrichtung sparen.

epd: Ist Benchmarking eine unendliche Geschichte?

Woithon: Benchmarking ist auf jeden Fall nichts, was man sich an die Wand hängen kann. Es ist eher eine Philosophie. Das Interesse nämlich, sich mit anderen zu messen und von ihnen zu lernen. Solange dieses Interesse besteht, gibt es auch das Benchmarking.

Johannes Woithon (35) ist Betriebswirt und war als angestellter Unternehmensberater für Einrichtungen der Sozialwirtschaft tätig, bevor er sich 1999 in Traunstein als Unternehmensberater mit der Consolutions GmbH selbstständig gemacht hat.