

Benchmarking zur Erfolgsmessung

Durch den Vergleich mit den Besten wichtige Informationen erhalten

Der Autor stellt in seinem Beitrag die Grundlagen des Benchmarkings vor und die Ergebnisse eines Projektes für die ambulante Pflege.

Benchmarking ist eine spezielle Form des Betriebsvergleiches, da beim Benchmarking vor allem der Vergleich mit den Besten interessiert, um Ansatzpunkte für das eigene Verbesserungspotenzial zu erhalten. Oder anders ausgedrückt: Was nutzt Ihnen der Hinweis, dass die Klienten Ihre Servicequalität im Schulnotenranking mit 2,3 benoten? Ein Auslastungsgrad von 92 Prozent erreicht wird? Das Personal einen Krankenstand von acht Prozent hat? Der Anteil des Fachpersonals bei 80 Prozent liegt?

Der Erfolg ist in der Sozialwirtschaft immer eine mehrdimensionale Größe, deren informativer Charakter nur durch den Vergleich mit anderen Organisationen herzustellen ist. Benchmarking als Methode systematischer Vergleiche mit den (besten) Wettbewerbern bietet insofern auch implizite Erfolgsmessungen. Der Erfolg lässt sich als relative Größe im Vergleich zu anderen definieren, messen und steuern.

Durch das Benchmarking werden vor allem zwei Fragestellungen beantwortet: Wo steht meine Organisation im Vergleich zu anderen? Woher beziehe ich den Beurteilungsmaßstab für meinen Erfolg?

Das Benchmarkingprojekt

Ziele des Projektes waren der Aufbau und die Einführung eines Benchmarkingsystems für ambulante Einrichtungen eines Landesverbandes der Freien Wohlfahrtspflege. Mit der Entwicklung sollten folgende Ziele erreicht werden:

- Transparenz und zeitnahe Informationen über die Leistungsfähigkeit und wirtschaftliche Entwicklung der Einrichtungen und der Aufbau eines Frühwarnsystems.
- Ein Feedbacksystem bezüglich der Auswirkung von Verände-

rungen bei der Ablauforganisation und Analyse von Erfolgsfaktoren.

- Ein Steuerungs- und Controllingssystem für die Führungskräfte vor Ort.
- Zeitnahe Zahlen über die laufende Entwicklung der Mitgliedseinrichtungen für Vergütungsverhandlungen mit Möglichkeiten zur Simulation.

Projekttablauf

In einer Projektgruppe wurde ein entsprechendes Benchmarkingkonzept für den Verband erarbeitet. Das Konzept enthält Angaben über die Zielsetzung des Benchmarkings, über inhaltliche Anforderungen, die technische Umsetzung, begleitende Aktivitäten und den Projekttablauf und das Projektmanagement. Anschließend wurde ein Kennzahlensystem zur Beurteilung der (wirtschaftlichen) Situation eines ambulanten Dienstes entwickelt. Mithilfe der gebildeten Kennzahlen werden die Teilbereiche Organisation, Personal und Ertrags- und Kostenstruktur analysiert.

Durch ein EDV-System wird der Benchmarkingprozess unterstützt. Die Teilnehmer erhalten ein Programm zur monatlichen Datenerfassung. Damit können Informationen bezüglich der Patientenstruktur, Mitarbeiterstruktur, der erbrachten Leistungen, der erzielten Umsatzerlöse und betrieblichen Aufwendungen erfasst werden. Die Daten werden verschlüsselt an den Verband weitergegeben, die dieser in eine zentrale Datenbank einliest. Für die Teilnehmer werden monatlich automatisch Benchmarkingreports erstellt, die neben den eigenen Kennzahlen Informationen über den besten und schlechtesten Wert unter den Teilnehmern sowie den durchschnittlichen Wert pro Kennzahl enthalten. Die Daten aus der

zentralen Datenbank können gleichzeitig in ein OLAP-System überführt werden und stehen damit für eine multidimensionale Datenanalyse zur Verfügung. Damit erhält der Verband ein mächtiges Instrument zur Durchführung von „Was-wäre-wenn“-Szenarien, Analyse kritischer Erfolgsfaktoren, Erstellung komplexer Statistiken und Prognoserechnungen. Es können Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erkannt und darauf reagiert werden.

Einführung

Die Einführung des Benchmarkingsystems wurde durch verschiedene Maßnahmen und Angebote begleitet: Die Teilnehmer wurden geschult über die Datenerhebung („Zählen Fortbildungskosten zu den Personalkosten?“) und Datenauswertung („Was sagt mir der monatliche Benchmarkingreport?“). Ein Angebot von Gruppenqualifizierungsmaßnahmen in den Bereichen Betriebswirtschaft und Unternehmensführung und kollegiale Beratung vor Ort durch ein Team bestehend aus einem Unternehmensberater und einem Praktiker aus dem Bereich der ambulanten Pflege ergänzte das Projekt.

Bei der Einführung mussten die Projektverantwortlichen Lösungen für folgende Themen erarbeiten:

- Wie kann eine Motivation bei den Teilnehmern geschaffen und dauerhaft erhalten werden?
- Wie kann die Qualifikation der Teilnehmer sichergestellt werden?
- Wie kann bei den Teilnehmern ein Verständnis für die Notwendigkeit der Transparenz der Daten geschaffen werden?
- Wie können die Voraussetzungen für eine einheitliche und zeitnahe Datenerfassung geschaffen werden?

Was ist OLAP? OLAP (OnLine Analytical Processing) steht für eine Datenbanktechnologie, die speziell Ad-hoc-Auswertungen mit komplexem Charakter unterstützt. Dabei können die Abfragen intuitiv und mit kurzen Antwortzeiten erfolgen.

Projektergebnisse

- Wie können die Teilnehmer bei der Auswertung und Interpretation der Berichte unterstützt werden?

Durch die monatlich den Teilnehmern zur Verfügung gestellten Auswertungen, die Kennzahlen zu allen relevanten Bereichen erhalten, werden die Zusammenhänge zwischen Kosten und Leistungsergebnissen, zwischen Kosten- und Personalstruktur, zwischen Personalqualität und Ertrag sichtbar gemacht. Die Unternehmensführung erhält neben der Analyse der eigenen Situation wichtige Anhaltspunkte für Verbesserungsmaßnahmen durch den (anonymen) Vergleich mit den jeweils Besten.

Das Controlling der Mitgliedseinrichtung erhält empirische Anhaltspunkte für Zielgrößen und Zieldifferenzen. Durch die Orientierung an Zielen, die von Topkonkurrenten bereits erreicht wurden, gelingt die Transformation von „Das geht nicht“ in die Fragestellung „Wie ist das möglich?“. Dies ist die Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsarbeit in Organisationen.

Aus Sicht des Verbandes hat sich die zentrale Benchmarkingdatenbank als „Center of Competence“

entwickelt. Nach kurzer Laufzeit ist ein Informationspool entstanden, der ständig abgefragt und als Grundlage für das Controlling herangezogen werden kann. Dabei aktualisiert sich die Datenbank durch die Teilnehmenden automatisch. Aufgrund der implizierten Vergleichsmöglichkeiten mit den Besten erhöhen sich spürbar die Leistungsstandards der teilnehmenden Mitgliedseinrichtungen. Gleichzeitig wurde eine Transparenz über die Istsituation der Einrichtungen sowie deren Entwicklung geschaffen. Technisch wurde die Voraussetzung geschaffen, die Zusammenhänge der Einflussfaktoren auf die Erfolgsgrößen und das Ergebnis zu analysieren. Die zentrale Datenbank dient der internen Betriebsberatung und deren Erfolgsmessung und unterstützt bei der Öffentlichkeitsarbeit ebenso wie bei Verhandlungen mit den Kostenträgern.

Weiterentwicklung

Aufgrund der gewonnenen Erfahrungen und dem Feedback der Teilnehmer sollen die bestehenden Kennzahlen erweitert werden. Durch den Einsatz des Internets sollen sowohl die Transaktionskosten als auch die Supportkosten

Tipps beim Benchmarking:

- Eindeutiges Projektziel definieren.
- Motivation der Teilnehmer: Akzeptanz durch einfache Struktur.
- Einheitliche Definition der zu erfassenden Daten und der verwendeten Kennzahlen.
- Zeitnahe und einheitliche Datenerfassung durch die Teilnehmer.
- Qualifikation der Teilnehmer sicherstellen.
- Unterstützung der Teilnehmer bei der Verbesserung von Strukturen, Datengewinnung und Interpretation der Benchmarkingkennzahlen.
- Durch datentechnische Anonymisierung keinen Anreiz zur Datenmanipulation schaffen.
- Angemessene technologische Plattform (unter Berücksichtigung der Datenmenge, Datenkomplexität, Verarbeitungszeit, Analysemöglichkeiten, des laufenden Supportaufwand und der Unterhaltskosten).
- Mit Projektmanagement arbeiten.

deutlich gesenkt werden. Gleichzeitig erhalten die Teilnehmer die Möglichkeit, individuelle Reports und Auswertungen zu erhalten.

Werden die durch den Benchmarkingprozess gewonnenen Informationen zielgerichtet für die Steuerung, Planung und Kontrolle der sozialen Einrichtungen genutzt, bleibt die Arbeit an den Klienten auch in Zukunft sowohl wettbewerbsfähig als auch nachweisbar erfolgreich.

Johannes Woithon, Dipl.-Kfm.
Consolutions GmbH, Traunstein.
Tel. (08 61) 1 66 54 00

Controlling in der Jugendhilfe

Die Caritas Jugendhilfe führt ein umfassendes QM und Controllingsystem ein

Seit drei Jahren arbeitet die Kölner Caritas-Jugendhilfe Gesellschaft mbH zusammen mit dem Softwarehersteller „All for one“ an einem umfassenden EDV-System.

Mit dem so genannten Jugendhilfeassistenten werden die gesamten erzieherischen Prozesse abgebildet, die Daten für das Qualitätsmanagement und für das Controlling aus einer gemeinsamen Datenbasis bereitgestellt. „Die Daten sollen da, wo sie anfallen, auch in die EDV eingepflegt werden“, beschreibt Martin Krick, Vorstand von „All for one“, seine Philosophie. Klaus Dieter Pruss ist bei der Caritas für das Projekt zuständig. Zurzeit wird die

EDV in den Wohngruppen der sechs Einrichtungen eingeführt. In den Häusern wurde in je einem Bereich ein Pilotprojekt gestartet, bevor das gesamte Haus folgt. Der nächste Schritt wird die Ausdehnung des Projektes auf die Außenwohngruppen umfassen. Das Pflichtenheft für die Abbildung der pädagogischen Prozesse wurde von Pädagogen erstellt. „In den Pilotprojekten hatten wir so eine gute Akzeptanz“, sagt Pruss. Herausfordernd gestaltete sich am Anfang die Phase, in der das Pflichtenheft für die Finanzbuchhaltung erstellt wurde. Aber die Schwierigkeiten seien überwunden, meint Klaus-

Dieter Pruss. Eingeführt wird eine Kombination aus dezentralem und zentralisiertem Rechnungswesen mit einem täglich automatisierten Update der Daten. Die werden in der jeweiligen Einrichtung gespeichert. „So erhalten die Einrichtungen einen tagesaktuellen Stand ihrer Entwicklung und können jederzeit Korrekturen anbringen. Der Nutzen ist für die Anwender unmittelbar ersichtlich, was sich positiv auf die Akzeptanz auswirkt“, so Pruss.

Bundesweit interessieren sich auch andere Träger für die EDV-Lösung und einige Caritaseinrichtungen führen das System bereits ein.

Dorothea Bergler, Starnberg

Nähere Info bei:
Caritas Jugendhilfe GmbH,
Klaus Dieter Pruss, Tel.
(0 22 42) 88 99-22 und All for One Systemhaus AG, Martin Krick, Tel. (0 73 55) 7 99-100. Termine und Info auch www.jugendhilfe-assistent.de