Lernen von den Besten

Autor(en): **Jaggi, Kurt**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO**

Band (Jahr): **103 (2006)**

Heft 4

PDF erstellt am: **27.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-840489

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Benchmarking im Sozialbereich

Lernen von den Besten

Wieso kommt ein anderer Sozialdienst in einer vergleichbaren Situation mit einer anderen Personaldotation aus? Diese und andere Fragen lassen sich mittels Benchmarking analysieren.

Bild: Béatrice Devènes

Benchmarking eignet sich nicht nur für die Privatwirtschaft: Auch öffentliche Organisationen können ihre Leistungen miteinander vergleichen – und dadurch verbessern.

Der Begriff Benchmark (Massstab) beziehungsweise Benchmarking (Massstäbe setzen) bezeichnet ein formalisiertes Konzept, um Verbesserungsmöglichkeiten durch den Vergleich von Leistungsmerkmalen mehrerer vergleichbarer Objekte, Prozesse oder Programme zu finden.

Benchmarking verfolgt drei hauptsächliche Ziele:

1. Die Stärken und Schwächen des Unternehmens sichtbar zu machen.
2. Den einzelnen Betrieb im Vergleich zu den anderen Anbietern zu positionieren.
3. Die Grundlagen zu schaffen, um die Leistungen zu verbessern.

Diese Ziele eignen sich nicht nur für marktwirtschaftlich orientierte Unternehmungen. Vielmehr sollten gerade soziale Einrichtungen, die von der öffentlichen Hand betrieben werden oder die als Non-Profit-Organisationen konzipiert sind, an solchen Vergleichen interessiert sein. Das Benchmarking bietet die Chance, sich in der politischen Diskussion mit sachlichen und plausiblen Argumenten zu positionieren.

Wer hat die beste Lösung?

Benchmarking ist praxisorientiert und erlaubt es, die Wirkung der Leistungen, die Effizienz der Prozesse und vor allem den Aufwand an personellen und infrastrukturellen Mitteln zu vergleichen.

Von grossem Interesse kann sein, wieso beispielsweise ein Sozialdienst in einer vergleichbaren Gegend ganz andere Mitarbeitende in Bezug auf Ausbildung und Erfahrung anstellt oder mit einer deutlich anderen Personaldotation auskommt. Wie wirken sich solche Unterschiede auf die zu erbringende Leistung aus? Die auf den ersten Blick oft frappanten Unterschiede lassen sich bei vertiefter Betrachtung in der Regel erklären. Gleichzeitig erhält jeder beteiligte Betrieb wichtige Hinweise darauf, wo er sich verbessern könnte.

Das Benchmarking kann auch in der politischen Auseinandersetzung eine wichtige Rolle spielen: Dadurch lässt sich in gewissen Fällen aufzeigen, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann. Für das Verständnis und die Interpretation aller Zahlen ist jeweils die Sozialhilfequote beizuziehen.

Am besten veranschaulicht die Formel «Benchmarking – Lernen von den Besten», worum es geht. Wer aber hat die beste Lösung? Diese Frage zu beantworten ist nicht immer einfach und setzt oft eine vertiefte Diskussion voraus.

Wer will, kann mitmachen

Benchmarking kann im Sozialbereich auf verschiedene Art und Weise angewendet werden. Ist es aber überhaupt möglich, im facettenreichen Leistungsangebot vergleichbare Grössen zu definieren? Ja, allerdings muss die Komplexität radikal vereinfacht werden – und dazu braucht es eigens dafür entwickelte Instrumente.

Sind die angestrebten Wirkungen, die Zielgruppen und die Leistungen vergleichbar, dann sind die Voraussetzungen für ein Benchmarking gegeben. Dabei muss nicht eine Übereinstimmung bis ins letzte Detail vorliegen. Eine hohe Übereinstimmung nach dem Pareto-Prinzip («80-zu-20-Regel») reicht aus.

Für ein Benchmarking im Sozialbereich schliessen sich in der Regel Leistungsanbieter mit einem vergleichbaren Leistungsangebot zusammen (s. Kasten). Wichtig sind dabei ein gewisses Grundvertrauen untereinander und der Wille, sich nicht gegenseitig auszuspielen, sondern den Weg gemeinsam zu gehen. Theoretisch könnte auch ein einzelner Leistungserbringer beschliessen, sich selber über mehrere Jahre hinweg zu beobachten und daraus Schlüsse zu ziehen. In der Praxis fehlt aber oft die Geduld, um diese Methode anzuwenden.

Benchmarking ist kein einfaches Instrument. Weiss man um diese Voraussetzung, lässt es sich grundsätzlich in allen sozialen Einrichtungen anwenden.

Entscheidet sich eine Gruppe von Leistungserbringern für ein Benchmarking, so stellt sich in der Praxis oft heraus, dass eine jährliche Fortführung sinnvoll und erwünscht ist. Dabei verbinden sich die Vorteile des Quervergleichs mit denjenigen einer eigenen Zeitreihe.

Falsche Einwände

Der Vergleich sei gar nicht möglich, weil das Leistungsangebot qualitativ unterschiedlich sei, wird häufig am Anfang eines Projekts eingewendet. Qualitätsunterschiede sind sicherlich Argumente, die in die Interpretation der Ergebnisse hineinspielen. Aber keine soziale Einrichtung verzichtet gezielt auf Qualität. Vielmehr ist es so, dass Qualität durch verschiedene Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Dazu gehören zum Beispiel die kantonale Gesetzgebung, die Leistungsaufträge und die Finanzen.

Eine möglichst gute Leistung unter den gegebenen Rahmenbedingungen zu erbringen ist das Ziel. Dabei zeigt das Benchmarking auf, wo Handlungsbedarf besteht und wo Entwicklungspotenzial vorhanden ist.

Benchmarking in der Praxis

In der Praxis hat das Benchmarking gegenüber anderen Instrumenten wie etwa der wissenschaftlichen Evaluation folgende Vorteile:

- Die Analyse der eigenen Daten und Arbeitsgrundlagen zwingt, sich vertieft mit der eigenen Organisation und den eigenen Produkten auseinanderzusetzen. Dazu trägt auch der Prozess bei, vergleichbare Grundlagen bereitzustellen.
- Durch die Auseinandersetzung mit Kolleginnen und Kollegen in einem ähnlichen Umfeld entsteht ein wertvoller Austausch- und Lernprozess.
- Der Benchmarking-Prozess ist zeitlich begrenzt. Die Ergebnisse sind innerhalb nützlicher Frist erhältlich. Oft können die Resultate bereits in den nächsten Budgetierungsprozess einfliessen.
- Dank des Zusammenschlusses mehrerer Trägerschaften können die Kosten für den einzelnen Teilnehmer in der Regel tief gehalten werden.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass bei Benchmarking-Projekten die Projektleitung bei einer externen Stelle liegen soll. Das Potenzial des Benchmarkings dürfte im Sozialbereich zukünftig noch stärker genutzt werden.

Kurt Jaggi

Der Autor ist Geschäftsführer der Firma «the move consulting ag», die auf die Beratung und Entwicklung von öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen spezialisiert ist. Kurt Jaggi ist Fürsprecher und ehemaliger Vorsteher des Fürsorgeamtes des Kantons Bern.

Weitere Infos: www.moveconsulting.ch

BEISPIEL BASEL

Vergleichen ohne Konkurrenz

Sieben Gemeinden aus dem Kanton Basel-Landschaft und eine aus Basel-Stadt haben im Jahr 2005 ein Benchmarking im Bereich der Sozialhilfe durchgeführt. Sie haben also die Sozialhilfedaten miteinander verglichen. Die meisten dieser Gemeinden waren bereits zum zweiten Mal am Benchmarking-Prozess beteiligt.

Die Firma «the move consulting ag» hat die Gemeinden begleitet und zahlreiche Erhebungen durchgeführt. Entscheidend war, dass die beteiligten Organisationen zu vergleichbaren Daten kommen. Die Untersuchung hat gezeigt, welchen Betrag jede Gemeinde pro Einwohnerin und Einwohner für das Sozialwesen aufwendet. Zudem wurden die Personalkosten pro Fall eruiert, und die Gemeinden wissen nun, wie die Aufteilung der Fallkategorien aussieht. Diese und weitere Ergebnisse fügen sich zu einem aufschlussreichen Puzzle zusammen.

Die Erhebung liefert Antworten auf Kernfragen wie: Stimmt die Personaldotation in der Sozialhilfe, um die Qualität der Fallbearbeitung sicherzustellen? Können die Ausgaben und die Einnahmen ausreichend kontrolliert werden? Lohnt sich der Aufwand für Prävention und gezielte Integration menschlich und finanziell? Ist das Inkasso von Drittleistungen effizient? Solche Fragen stellen sich sowohl für die strategisch verantwortlichen Organe wie auch für die operative Ebene.

Ziel dieses Vergleichs war, dass jede Gemeinde in der Lage ist, ihre Situation im Quervergleich zu analysieren und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Denn das Instrument Benchmarking kann seine Wirkung erst richtig entfalten, wenn alle Beteiligten nach erfolgtem Vergleich die Ergebnisse aus ihrer Sicht interpretieren. Dabei geht es nicht um eine Rangordnung. Die Basler Gemeinden haben sich von jeglichem Konkurrenzdenken distanziert. Interessanterweise gab es ohnehin keine Sieger oder Verlierer. Jede Organisation hat gewisse Stärken und Schwächen. Und genau hier setzt der Vergleich an: Ausmerzen der eigenen Schwächen und Lernen von den Stärken der anderen. Die Projektverantwortlichen treffen sich deshalb regelmässig, um ihre Erfahrungen auszutauschen und ihre Analysen zu besprechen.

Grundsätzlich haben sich die beteiligten Gemeinden bereits darauf geeinigt, das Benchmarking im nächsten Jahr weiterzuführen – mit dem Ziel, die Kennzahlen über mehrere Jahre vergleichen und die Entwicklung verfolgen zu können. (KJA)