

“Wie ist es bei Dir gelaufen?”

Benchmarking in Non-Profit-Organisationen

Die Antworten auf die Trailer-Frage “Benchmarking ist für mich ...” signalisierten bereits zu Beginn des Workshops¹ die einerseits neugierige andererseits kritische Haltung der TeilnehmerInnen zu diesem Evaluationsinstrument:

Benchmarking ist für mich ...

- ... die Meßlatte höher legen
- ... warum sind andere besser? Sie machen doch die gleichen Aufgaben wie ich?
- ... in diesem Kontext eine unbekannte Größe
- ... Industrie in die Sozialarbeit getragen
- ... ein Ansatz nicht gegeneinander - sondern miteinander zu wachsen

Die Vorstellungsrunde verbunden mit der Frage “Welche Evaluations-Methoden verwenden Sie vorwiegend?” und die anschließende Metaplanarbeit “So messe ich den Erfolg meiner Angebote” machten deutlich, daß viele der TeilnehmerInnen nur über sehr undifferenzierte Evaluationsmethoden und -kriterien verfügen.

Leider erlebt man noch zu oft, daß Begriffe, die aus dem Bereich der Betriebswirtschaft in den Non-Profit-Bereich getragen werden, zunächst starke Ablehnung erfahren, anstatt zu fragen: “Was könnte mir dieses Instrument nutzen?” und “Wo wenden wir es bereits in ähnlicher Form an?”.

“Wie ist es bei Dir gelaufen?” ist eine typische Frage bei Veranstaltungsende an die

¹ “Benchmarking: ‘Vergleich’ als Instrument der Evaluation von Erwachsenenbildung in der Region” im Rahmen der Veranstaltung “Evaluation in der Sozialen Arbeit und der Erwachsenenbildung” der Arbeitsstelle für Erwachsenenbildung der EKHN

Kollegin oder den Kollegen, die/der parallel einen ähnlichen Workshop geleitet hat.

Das heißt, wir

- vergleichen den Ablauf einer Veranstaltung
- stellen Unterschiede heraus
- analysieren den Grund für Abweichungen und
- überlegen, was wir verbessern können.

Das ist Benchmarking!

Es ist ein Instrument zur Evaluation und letztlich zum Qualitätsmanagement auf der Basis von Vergleichsdaten. Das Benchmarking Center des Fraunhoferinstituts in Nürnberg definiert Benchmarking folgendermaßen: “Benchmarking ist eine Methode ... , .. Leistungsfähigkeit und ... Wissen durch systematische Informationsgewinnung und offenen Erfahrungsaustausch nach fairen Regeln zu steigern.”²

Voraussetzungen für Benchmarking

1. Vergleichbare Kriterien

Eine Behauptung taucht im Non-Profit-Bereich in diesem Zusammenhang immer wieder auf:

“Unsere Veranstaltungen/Angebote lassen sich nicht miteinander vergleichen, genauso wenig wie sich Äpfel und Birnen miteinander vergleichen lassen.”

Doch - stellen Sie sich einen Obststand auf einem Wochenmarkt vor:

Äpfel liegen aufgeschüttet auf einem Haufen auf einer Schütte. Die Äpfel sind matt, einige haben Druckstellen, das Herkunftsland ist nicht definierbar, der Preis 3,09 DM pro Kilogramm.

Am Stand daneben: Birnen sind schön pyramidenartig aufgeschichtet, sie glänzen leicht und sehen appetitlich frisch aus. Als Herkunftsland ist Baden-Württemberg an-

² BMC Benchmarking Center: “Allgemeine Informationen zum Thema Benchmarking”, <http://www.benchmarking.de>

gegeben, der Preis beträgt 2,99 DM pro Kilogramm.

Im Bezug auf das Verkaufsergebnis werden Sie voraussichtlich zu dem gleichen Ergebnis kommen wie die TeilnehmerInnen des o.g. Workshops. Und Sie können meßbare Kriterien benennen, die für besseren Obstverkauf fördernd wären:

- das Obst darf nicht älter als ... Tage sein
- jede Frucht muß zu 1/3 sichtbar sein
- wenn die Jahreszeit entsprechend ist, ist einheimisches Obst anzubieten
- der Preis muß knapp unter (nicht knapp über) dem vollen DM-Betrag liegen

Das heißt, Voraussetzung für Vergleichsprozesse sind vergleichbare Fakten bzw. Kriterien, die zwischen denjenigen, die sich miteinander vergleichen wollen, zu vereinbaren sind. Dann können auch Veranstaltungen der VHS mit denen der evangelischen Erwachsenenbildung verglichen werden, das Sekretariat einer Diakoniestation mit dem eines mittelständischen Unternehmens.

2. Sinnvolle Bezugsgrößen

Das Jugendbildungswerk im Landkreis A verzeichnete 1996 2.400 TeilnehmerInnen-Tage¹. Das Jugendbildungswerk im Landkreis B 3.600. Zahlen, die PolitikerInnen gerne nützen, um Ineffektivität ungeliebter Einrichtungen zu dokumentieren.

Für einen Vergleichstest sind die Zahlen in dieser Form jedoch unbrauchbar. Interessant werden sie erst, wenn man sie in Beziehung zu anderen Fakten setzt:

So beschäftigt der Landkreis A drei JugendbildungsreferentInnen und hat 1996 60.000 DM für Veranstaltungen ausgegeben.

Der Landkreis B beschäftigt nur zwei JugendbildungsreferentInnen, hat aber insge-

samt 140.000 DM an Veranstaltungskosten verausgabt.

Um auf dem Hintergrund dieser weiteren Informationen zu aussagekräftigen Vergleichsdaten zu kommen, dienen sogenannte **Kennzahlen** als Hilfsmittel. Sie sind verdichtete Informationen

- über steuerungsrelevante Umstände
- und deren Beziehung untereinander²

Hätte sich ein Vergleichsring von Jugendbildungswerken (KJBW) auf kommunaler Ebene auf den Vergleichswert "durchgeführte TeilnehmerInnen-Tage pro 10.000 DM pro MitarbeiterIn" geeinigt, würde deutlich, daß die JugendbildungsreferentInnen im Landkreis A wesentlich erfolgreicher gearbeitet haben als die in Landkreis B. Denn, das KJBW A hat 1200 TeilnehmerInnen-Tage pro 10.000 DM pro Mitarbeiter erreicht, im Vergleich zum KJBW B mit 514.

Zurecht stellt sich hier die Frage "Warum gerade TeilnehmerInnen-Tage pro 10.000 DM pro MitarbeiterIn?" Bei einem Kennzahlenvergleich auf der Basis Gesamtkosten pro TeilnehmerInnen-Tag würde das KJBW B besser abschneiden.

Damit wird deutlich, daß die Festlegung der Kennzahlen ein schwieriges Kapitel ist und leicht zu Evaluatationsergebnissen führen kann, die falsche Schlußfolgerungen nach sich ziehen. Das heißt, der Frage "Welche Kerndaten sind in Bezug auf welche Sekundärdaten von besonderer Bedeutung?" muß besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

3. Datenehrlichkeit

Grundsätzlich unterscheidet man zwei Benchmarking-Methoden:

- den offenen Vergleich, bei dem die Herkunft der Vergleichsdaten bekannt ist

¹ Anzahl der TeilnehmerInnen multipliziert mit der Anzahl der Tage, an denen sie jeweils bei einer Veranstaltung anwesend waren

² Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.): Kommunales Management in der Praxis, Band 5, Gütersloh 1996, Seite 29

- den anonymisierten Datenvergleich über Datenbanken, ohne daß bekannt ist, welcher Anbieter an welcher Position des Gesamtfeldes liegt.

Vorteil des ersten Systems ist, daß die Anbieter leichter erkennen können, wo eigene Schwächen und Verbesserungspotentiale liegen und wie der eigene Prozeß optimiert werden kann. Vorteil des anonymisierten Verfahrens ist, daß Betriebsgeheimnisse besser gewahrt werden können.

Ein "Auffrisieren" der eigenen Daten macht in beiden Systemen keinen Sinn, da jede/r Beteiligte/r damit unrealistische Bezugsdaten erhalten würde. Das heißt, nur eigene Datenehrlichkeit ermöglicht es, realistische Daten für den Vergleich zu erhalten und damit einen Nutzen aus dem Benchmarking zu ziehen.

Warum Benchmarking?

Die angebliche Rezession der letzten Jahre (Aktiengewinne allein 1996 mit einem Plus von über 20%) hat zu tiefen Einschnitten in das soziale Netz geführt. Auch im Bereich kommunaler und sozialer Dienstleistungen hat ein Verdrängungswettbewerb eingesetzt, der mittelfristig nur die am Markt bestehen läßt, die qualitativ hochwertige Leistungen effektiv und effizient erbringen. Neben dieser ökonomischen Schiene darf aber nicht übersehen werden, daß auch die "KundInnen" von Non-Profit-Organisationen Anspruch auf qualitativ hochwertige Leistungen haben. Es ist von daher auch im Interesse von KlientInnen, FreizeitheimbesucherInnen, Pflegeeltern usw., daß die Anbieter über ein entsprechendes Qualitätsmanagement verfügen.

Erfreulicherweise beginnen mehr und mehr Non-Profit-Organisationen ein Qualitätsmanagement auf der Grundlage entsprechender Evaluationskriterien. Begrüßenswert dabei ist durchaus, daß sich die kommunalen, sozialen und kirchlichen Organisationen nicht einer "Fremdtestierung durch

externe Qualitätssiegelverwahrer"¹ (z.B. ISO 9000 ff.) unterwerfen, sondern im Sinne der Selbstevaluation Qualitätsstandards und -kriterien entwickeln, die dem jeweiligen Arbeitsfeld und den besonderen Umständen der Organisation entsprechen.

Die Gefahr dabei ist, daß Einrichtungen und MitarbeiterInnen nur "in ihrem eigenen Saft schmoren" und keine Informationen darüber erhalten, wie sie mit ihrem Angebot/ihrer Leistung auf dem Markt oder in der eigenen Einrichtung positioniert sind.

Der Aufbau von internen Benchmarking-Systemen und externen Vergleichszirkeln ist eine wichtige Ergänzung zur Selbstevaluation, um im Vergleich mit anderen die eigene Qualität systematisch zu verbessern, Schwachstellen abzubauen und neue Potentiale zu entwickeln.

Nicht zuletzt zeigen Erfahrungen, daß Qualitätsmanagement und Benchmarking nach anfänglichen Widerständen erheblich zur Motivation der MitarbeiterInnen beitragen. Endlich werden Erfolge meßbar und somit auch gegenüber den Trägern und den politisch Verantwortlichen klarer dokumentierbar. Damit zeigen Non-Profit-Organisationen, daß sie sich in Hinblick auf ihre Effektivität und Effizienz mit dem ihnen immer vorgehaltenen großen Vorbild "Industrie und Wirtschaft" durchaus messen können.

¹ Bernd Maelicke (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Betrieben und Unternehmen, Baden-Baden 1996, Seite 118