

Inhaltsübersicht

1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung und Forschungsfragen	1
1.2. Gang der Untersuchung	3
2. Freie Wohlfahrtspflege und Diakonische Altenhilfe in Sachsen: Überblick, Leistungen und Zielsystem	7
2.1. Freie Wohlfahrtspflege	7
2.1.1. Wesen der Freien Wohlfahrtspflege	7
2.1.2. Erklärungsansätze zur Entstehung der Freien Wohlfahrtspflege	8
2.1.3. Steuerbegünstigung der Freien Wohlfahrtspflege	11
2.1.4. Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege	17
2.1.5. Aktuelle Situation der Freien Wohlfahrtspflege und der Diakonischen Altenhilfe in Sachsen	23
2.2. Charakteristik der Leistungen der Freien Wohlfahrtspflege im Bereich Altenhilfe	29
2.2.1. Merkmale pflegerischer Dienstleistungen	29
2.2.2. Steuerungs- und Bewertungsproblematik pflegerischer Dienstleistungen	33
2.3. Wirtschaftlichkeit in der Diakonischen Altenhilfe in Sachsen	37
2.3.1. Wirtschaftliche Aspekte im Zielsystem der Diakonie	37
2.3.1.1. Vorüberlegungen	37
2.3.1.2. Der Aspekt der Wirtschaftlichkeit im Kontext diakonischer Unternehmen	39
2.3.1.3. Ziele und Zielsystem: Begriffliche und inhaltliche Grundlagen	43
2.3.1.4. Zielsystem diakonischer Unternehmen	48
2.3.2. Umgang mit Zielkonflikten	61
2.4. Zwischenfazit	67
3. Online-Benchmarking als Instrument zur Erhebung der Wirtschaftlichkeit in der Diakonischen Altenhilfe Sachsens	70
3.1. Theoretische Grundlagen des Benchmarkings	70
3.1.1. Begriff des Benchmarkings	70

3.1.2.	Arten des Benchmarkings	74
3.1.3.	Objekte, Zielgrößen und idealtypischer Ablauf des Benchmarkings	77
3.1.4.	Charakteristik des Benchmarkings in der Freien Wohlfahrtspflege und der sächsischen Diakonie	84
3.2.	Konzeptionelle Überlegungen zum Benchmarking-Prozess in der sächsi- schen Diakonie anhand des verwendeten Benchmarking-Phasenmodells	86
3.2.1.	Vorüberlegungen	86
3.2.2.	Planungsphase	89
3.2.3.	Datenerhebungsphase	92
3.2.4.	Analysephase	95
3.2.5.	Implementierungsphase	101
3.2.6.	Kontrollphase	111
3.2.7.	Kommunikationselement	112
3.3.	Charakterisierung des Online-Benchmarking-Systems	113
3.3.1.	Historie	113
3.3.2.	Technische Grundlagen	114
3.3.3.	Vertragliche Grundlagen	114
3.3.4.	Funktionsweise	115
3.3.4.1.	Administration	115
3.3.4.2.	Sicherheit	115
3.3.4.3.	Dateneingabe durch den Teilnehmer	116
3.3.4.4.	Datenprüfung durch das System	117
3.3.4.5.	Datensatzfreigabe durch den Administrator	118
3.3.4.6.	Automatisches Berichtswesen	118
3.3.4.7.	Weitergehende Auswertungsmöglichkeiten	120
3.3.5.	Benchmark-Kreise	120
3.4.	Abbildung und Diskussion der Wirtschaftlichkeit der Diakonischen Alten- hilfe in Sachsen	122
3.4.1.	Erfasste Daten	122
3.4.2.	Teilnehmer	123
3.4.3.	Ermittelte Kennzahlen	124
3.4.3.1.	Theoretische Grundlagen zu Kennzahlen und Kennzahlensystemen	124

3.4.3.2.	Kennzahlen des Online-Benchmarking-Systems	126
3.4.3.2.1.	Vorüberlegungen	126
3.4.3.2.2.	Darstellung und Diskussion steuerungsrelevanter Kennzahlen in der ambulanten Altenhilfe	130
3.4.3.2.3.	Darstellung und Diskussion steuerungsrelevanter Kennzahlen in der stationären Altenhilfe	155
3.4.4.	Analyse möglicher Störfaktoren	173
3.5.	Zwischenfazit	186
4.	Diskussion ausgewählter Ergebnisse des Benchmarking-Prozesses und Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Steuerung der Wirtschaftlichkeit	189
4.1.	Vorüberlegungen	189
4.2.	Einrichtungsperspektive	190
4.2.1.	Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Dienstleistungserbringung	191
4.2.2.	Benchmarkorientierte Planung/Budgetierung	195
4.2.2.1.	Vorüberlegungen	195
4.2.2.2.	Budgetierungsprobleme in der Diakonie	199
4.2.2.3.	Ansätze zur Verbesserung der traditionellen Budgetierung	203
4.2.3.	Benchmarkorientierte Steuerung der Wirtschaftlichkeit mit Hilfe einer Balanced Scorecard	212
4.2.3.1.	Vorüberlegungen	212
4.2.3.2.	Grundzüge einer Balanced Scorecard im Bereich der Diakonischen Altenhilfe	215
4.2.4.	Zwischenfazit	223
4.3.	Landesverbandsperspektive	224
4.3.1.	„Investitionskostendilemma“ geförderter Einrichtungen	224
4.3.2.	Personalsituation im Bereich Pflege/Betreuung	233
4.3.3.	Strukturelle Überlegungen zur Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Landesverband und Mitgliedern	237
4.3.3.1.	Ausgangssituation	237
4.3.3.2.	Franchising	243
4.3.3.2.1.	Begriffliche und inhaltliche Grundlagen	243
4.3.3.2.2.	Besonderheiten des Dienstleistungs-Franchisings	248
4.3.3.2.3.	Führung von Franchise-Systemen	250

4.3.3.3. Ansätze zur Implementierung einzelner Franchising-Elemente	255
4.3.4. Zwischenfazit	258
5. Zusammenfassung und Ausblick	260
5.1. Zusammenfassung	260
5.2. Ausblick	263

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Drei Sphären einer steuerbegünstigten Körperschaft	13
Abb. 2: Steuerbegünstigung bei verschiedenen Steuerarten	13
Abb. 3: Anteile der einzelnen Spitzenverbände an den Gesamtbeschäftigten	23
Abb. 4: Anteile nach Trägergruppen im Bereich der ambulanten Altenhilfe	24
Abb. 5: Anteile nach Trägergruppen im Bereich der stationären Altenhilfe	25
Abb. 6: Anspruchsgruppen, die auf ein Diakonisches Werk im Kirchenbezirk e. V. einwirken	51
Abb. 7: Zieldreieck der Diakonie	60
Abb. 8: Arten des Benchmarkings	74
Abb. 9: Objekte des Benchmarkings	77
Abb. 10: Prozess des Benchmarkings	79
Abb. 11: Wirkungs- bzw. Argumentationskette	97
Abb. 12: Saisonaler Verlauf der Ausfallzeiten des Pflegepersonals in ambulanten Pflegeeinrichtungen	147
Abb. 13: Saisonaler Verlauf der krankheitsbedingten Ausfallzeiten des Pflegepersonals im ambulanten und stationären Bereich	165
Abb. 14: Saisonaler Verlauf der krankheitsbedingten Ausfallzeiten des Pflegepersonals im ambulanten und stationären Bereich im Vergleich zu allen gesetzlich Versicherten	166
Abb. 15: Anzahl der durchschnittlich monatlich betreuten Patienten aller teilnehmenden ambulanten Einrichtungen	176
Abb. 16: Kosten pro Patient aller teilnehmenden ambulanten Einrichtungen	177
Abb. 17: Durchschnittliche Pflegestufe aller teilnehmenden stationären Einrichtungen	178
Abb. 18: Gesamtplätze der stationären Einrichtungen mit einer durchschnittlichen Pflegestufe zwischen 1,77 und 1,95	179
Abb. 19: Normalisierte monatliche Kosten je Platz der stationären Einrichtungen mit einer durchschnittlichen Pflegestufe zwischen 1,77 und 1,95	180
Abb. 20: Normalisierte monatliche Kosten je Platz aller betrachteten stationären Einrichtungen	181

Abb. 21: Normalisierte monatliche Gesamtkosten je Platz der stationären Einrichtungen mit einer durchschnittlichen Pflegestufe zwischen 1,77 und 1,95 bei Gruppierung nach der Einrichtungsgröße	184
Abb. 22: Durchschnittliche Pflegestufe der stationären Einrichtungen mit einer durchschnittlichen Pflegestufe zwischen 1,77 und 1,95 bei einer Gruppierung nach Einrichtungsgröße	184
Abb. 23: Monatliche Kosten je Platz der stationären Einrichtungen mit einer durchschnittlichen Pflegestufe zwischen 1,77 und 1,95 in Abhängigkeit von der Einrichtungsgröße	185
Abb. 24: Matrix – Diskussion ausgewählter Benchmarking-Ergebnisse und Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Steuerung der Wirtschaftlichkeit	190
Abb. 25: Entwicklung der Kennzahl „Durchschnittspersonalkosten Pflege“ im 1. Halbjahr 2003	192
Abb. 26: Entwicklung der Kennzahl „Zeit pro Hausbesuch“ im 1. Halbjahr 2003	192
Abb. 27: Entwicklung der Kennzahl „Zeit pro Hausbesuch“ in den Jahren 2003 bis 2006	194
Abb. 28: Entwicklung der Kennzahl „Ergebnis pro Stunde“ in den Jahren 2003 bis 2006	194
Abb. 29: Year-End-Forecasting	209
Abb. 30: Rolling Forecasting	210
Abb. 31: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard	216
Abb. 32: Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard	217
Abb. 33: Vorgehensweise beim Implementierungsprozess einer Balanced Scorecard	221
Abb. 34: Entwicklung des „Investitionskosten-Ergebnisses je Belegungstag“	227
Abb. 35: Entwicklung der „Instandhaltung je Belegungstag“	228
Abb. 36: Um das Investitionsergebnis „Bereinigtes Ergebnis je Belegungstag“	229
Abb. 37: Kooperationsformen zwischen Markt und Hierarchie	241