

„Benchmarking“ im Handbuch der Standard-KLR des Bundes

Arthur D. Little: Handbuch der Standard-KLR des Bundes, 1997, Teil III 3.3

Mit Benchmarking wird der kontinuierliche Prozeß bezeichnet, eigene Produkte, Dienstleistungen und Abläufe (Prozesse) mit den anderer Behörden aber auch der Privatwirtschaft zu vergleichen. Dabei sollen gerade die Unterschiede offengelegt werden, die Ursache für Abweichungen und Möglichkeiten zur Verbesserung aufzeigen können.

Während einfache Vergleiche es bei der Veröffentlichung der Zahlen bewenden lassen, führen die institutionalisierten Zusammenkünfte und das aufzubauende persönliche Vertrauensverhältnis der Beteiligten zu echten, nachvollziehbaren Vorteilen aus der Arbeit miteinander.

Der Benchmarking-Prozeß, wie er als Bestandteil der Standard-KLR konzipiert und empfohlen wird, richtet sich an dem allgegenwärtigen Wunsch aus, sich und seine Leistung mit der Leistung anderer Behörden zu vergleichen.

Da diese Vergleiche bisher eher zu der Herausstellung von Mißständen geführt hat, soll im Rahmen des Benchmarking genau umgekehrt vorgegangen werden und das Positive, die Bestleistung, herausgestellt werden.

Und da jede Behörde in dem einen oder anderen Bereich ihre Erfahrungen zum gegenseitigen Nutzen einbringen kann, gibt es auch keine Gewinner und Verlierer wie bei herkömmlichen Studien.

Der Benchmarking-Prozeß für die Bundesverwaltung teilt sich in zwei grundsätzliche Bereiche auf, in einen statischen, vorbereitenden und einen kontinuierlichen Bereich.

Der statische Teil beginnt mit der Identifikation und Formulierung der Ziele des Benchmarking. Teilnehmer, deren notwendiger Input, der anzustrebende Detaillierungsgrad und die Verwendung der Ergebnisse müssen vorab unmißverständlich niedergelegt werden.

Anschließend sind die vergleichbaren Bereiche in- und außerhalb der Behörden zu identifizieren. Dabei sind natürlich

Was zeichnet das Benchmarking gegenüber anderen Vergleichen aus?

Warum braucht die öffentliche Verwaltung einen Benchmarking-Prozeß?

Wie soll ein Benchmarking-Prozeß aussehen?

Online-Quelle: <http://www.olev.de/b/benchrn-klr-hdb.pdf>

Überlegungen der gegenseitigen Vorteilhaftigkeit anzustellen, so daß alle Beteiligten positive Effekte aus dem Benchmarking ziehen können.

Danach ist in einem fachlichen Feinkonzept das weitere Vorgehen, Datenbeschaffung, Form der Vergleiche und Ausarbeitung mit den Beteiligten niederzulegen.

Was soll kontinuierlich ablaufen?

Aller Erfahrung nach beschränkt sich ein Benchmarking-Prozeß kaum auf reine Kostenangaben und -vergleiche. Schnell werden Qualität und Standardleistungen definiert und deren Ausprägungen zum Gegenstand der Analysen. Gerade in der Bundesverwaltung spielt daher die Produktdefinition eine große Rolle.

Im Rahmen der Leistungsrechnung (s. Teil III.2.5) wurde bereits die Notwendigkeit der Erweiterung um Qualitätsindikatoren und Leistungsstandards dargestellt.

Hier zeigt sich, daß ein gegenseitiges Vergleichen immer wieder zu neuen Kennzahlen und Indikatoren, Berechnungs- und Erhebungsweisen Anlaß bietet. So sind die nachfolgenden Schritte als kontinuierliche Verbesserung der Aussagen und Ergebnisse zu verstehen.

- Mit der Erhebung und Konsolidierung des Datenmaterials werden gleichfalls Kennzahlen und Qualitätsindikatoren zusammengestellt und berechnet.
- Während der anschließenden Erläuterung und Interpretation der Angaben werden die Best-Leistungen identifiziert und die Besonderheiten herausgearbeitet.
- Um anschließend für alle umsetzbare Verbesserungsmöglichkeiten erarbeiten zu können, werden gemeinsam Maßnahmen erarbeitet, die jeder in seiner Behörde anpaßt und einführt.
- Bei der anschließenden Abweichungsanalyse erfährt jede Behörde, inwieweit sie mit Hilfe der Maßnahmen dem Ziel der Best-Leistung näher gekommen ist. In einem kontinuierlichen Weitermachen erfährt jede Behörde dann, wie die gleichen Vorschläge und Maßnahmen in anderen Behörden „gewirkt“ haben, was für den nächsten „Rundlauf“ neue Erkenntnisse über Machbarkeit und Anpassungsnotwendigkeiten mitbringt.

Die nachfolgende Abbildung stellt das Verfahren nochmals dar.

