

Schwerpunktthema

Benchmarking – ein traditionelles Verfahren wird neu belebt

Benchmarking ist als ursprünglich aus der Privatwirtschaft stammendes Instrument seit geraumer Zeit auch im öffentlichen Sektor verbreitet. Dabei werden ganz unterschiedliche Vorgehensweisen verfolgt, die zum Teil auch innerhalb eines Landes deutlich voneinander abweichen. Gemeinsam ist allen Methoden, dass ein systematischer Leistungsvergleich zwischen verschiedenen Einheiten den „besten Weg“ für bestimmte Verfahren sichtbar machen soll, um ein gegenseitiges Lernen vom „Besten“ zu ermöglichen und so zu einer Leistungssteigerung beizutragen. Trotz der recht langen Erfahrungen mit diesem Instrument ist aktuell eine Belebung der Debatte zu verzeichnen. In Deutschland hat dazu vor allem die Föderalismuskommission II beigetragen, in deren Zusammenhang Benchmarking sogar Verfassungsrang erhalten soll.

Bei Fotokopierern erstmals eingesetzt

Benchmarking-Definition und die Anwendung in der Privatwirtschaft

Entwickelt wurde Benchmarking zuerst beim amerikanischen Kopiergerätehersteller Xerox, der 1983 zur Verbesserung seiner verschlechterten Wettbewerbsposition ein entsprechendes Programm initiierte. Das Instrument hat sich nach offensichtlichem Erfolg daraufhin unter weiteren Großunternehmen der Vereinigten Staaten verbreitet.

Der englische Begriff „Benchmark“ beschreibt eine geografische Höhenmarke, in wirtschaftlichen Zusammenhängen einen Standard oder Richtwert, an dem andere Werte gemessen werden können. Dies kann beispielsweise eine bestimmte Kennzahl sein, an der sich Unternehmen orientieren, etwa ein Branchendurchschnittswert oder ein Bestwert, den nur ein führendes Unternehmen erreicht („best practice“). Diese Kennzahlen müssen sich nicht nur auf Kostengrößen beziehen, sondern können auch Faktoren wie Zeit, Qualität und Kundenzufriedenheit berücksichtigen.

Definition von Benchmarking in der Industrie

„Benchmarking ist ein kontinuierlicher Prozess, bei dem Produkte, Dienstleistungen und insbesondere Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen über mehrere Unternehmen hinweg verglichen werden. Dabei sollen die Unterschiede zu anderen Unternehmen offengelegt, die Ursachen für Unterschiede und Möglichkeiten zur Verbesserung aufgezeigt sowie wettbewerbsorientierte Zielvorgaben ermittelt werden. Der Vergleich findet dabei mit Unternehmen statt, die die zu untersuchende Methode oder den Prozess hervorragend beherrschen.“¹

¹ Péter Horváth/Ronald N. Herter (1992): Benchmarking. Vergleich mit den Besten der Besten. In: Controlling, 1, Januar/Februar 1992, S. 4–11.

Ziel des Vergleichsprozesses ist, nach dessen Abschluss gezielt und schnell Verbesserungen umzusetzen, die man vom „Klassenbesten“ abgeschaut hat. Damit ist das gegenseitige Lernen ein wichtiger Bestandteil des Vergleichs, in diesem Zusammenhang wird auch vom „Denken in Verbesserungen“ bzw. „Benchlearning“ gesprochen.

Zweck und Gegenstand von Benchmarking

Benchmarking kann produkt- oder prozessbezogen sein, interne oder externe Partner einbeziehen. Nach der Anzahl der Partner unterscheidet man bilaterales und multilaterales Benchmarking. In Bereichen, in denen nicht zwingend ein Partner aus derselben Branche (Konkurrenz) gesucht werden muss, kann ein Vergleich mit branchenfremden Unternehmen besonders innovative Lösungen unterstützen. So kann etwa ein Industrieunternehmen seine Lagerhaltung mit der eines Handelsunternehmens vergleichen. Plausibel erscheint, dass ein Handelsunternehmer bei der Lagerhaltung bessere Lösungen präsentieren kann als ein primär auf Herstellung ausgerichtetes Unternehmen. Dazu kommt die Tatsache, dass Nicht-Konkurrenten eher bereit sein dürften, dem Partner auch sensible Informationen offenzulegen.

Zum Ablauf eines Benchmarking-Projekts gibt es ganz unterschiedliche Modelle. An dieser Stelle soll exemplarisch ein jüngeres Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen aufgeführt werden, das in Deutschland entwickelt und als DIN-Standard (DIN-PAS 1014) aufgenommen wurde.²

Ein typischer Ablauf

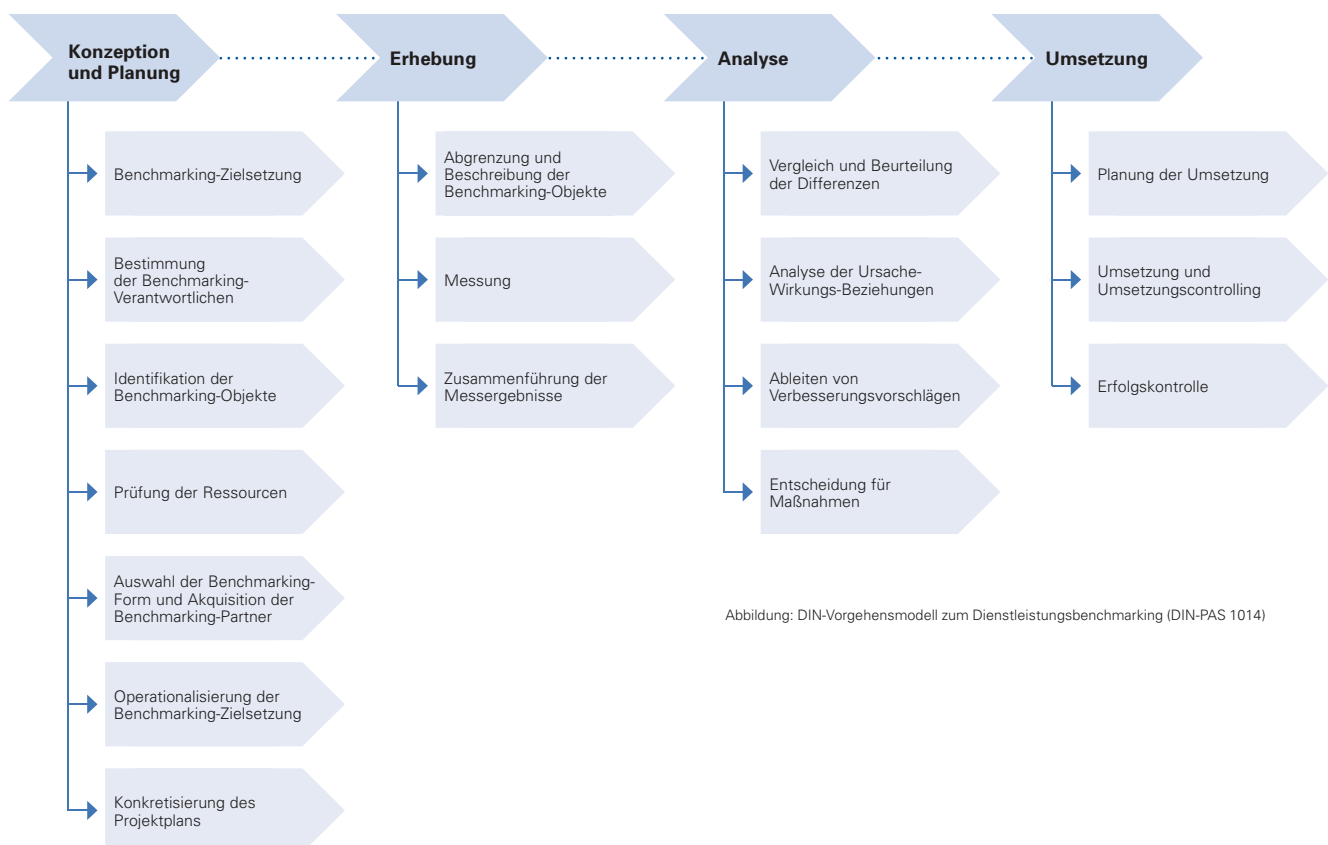


Abbildung: DIN-Vorgehensmodell zum Dienstleistungsbenchmarking (DIN-PAS 1014)

² Vgl. im Folgenden Oliver Griebler (2003): Prozessorientiertes Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen, Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, hrsg. von August-Wilhelm Scheer, Heft 172, Januar 2003.

Die beiden zentralen Punkte im ersten Schritt sind die Entscheidung über das Benchmarking-Objekt und die Auswahl des Vergleichsunternehmens. Zum Benchmarking-Objekt ist festzuhalten, dass sich Benchmarking zwar auf Produkte, Methoden, Prozesse oder auch betriebliche Funktionen beziehen kann, offenbar aber der Vergleich ganzer Unternehmen nicht üblich ist. Im Rahmen der Auswahl des Vergleichspartners soll auch über die Form des Vergleichs (s. o.) entschieden werden.

Im Rahmen der Erhebungsphase soll zunächst das Objekt des Benchmarkings abschließend beschrieben werden, ehe der eigentliche Messprozess – wie erwähnt, meist auf der Basis von Kennzahlen, etwa Kostengrößen oder Durchlaufzeiten – beginnt und die unternehmensindividuellen Ergebnisse zusammengeführt werden.

Mit der Analysephase ist der Kern des Benchmarking-Prozesses erreicht: die Identifikation der „Leistungslücke“, auch Zielerreichungslücke genannt. Sie beschreibt den Abstand der Leistungshöhe oder auch des Kostenniveaus der eigenen Organisation zum Benchmarking-Partner. Von zentraler Bedeutung ist hierbei das Aufspüren der Ursachen für die Leistungslücke, deren Analyse zu Verbesserungsplänen führt, die wiederum im nachfolgenden Umsetzungsschritt verwirklicht werden.

Leistungsunterschiede als Anlass für Benchmarking

Risiken und Erfolgsfaktoren von Benchmarking im öffentlichen Bereich

Innerhalb eines Nationalstaates bieten Verwaltungseinheiten unter vergleichbaren Bedingungen eine sehr ähnliche, zum Teil identische „Produktpalette“ an, was einen Leistungsvergleich möglich macht. Eine besondere Chance für die Anwendung von Benchmarking ist die in der Praxis beobachtbare Tatsache, dass einzelne Verwaltungseinheiten gleiche oder ähnliche Aufgaben im Rahmen ihres Entscheidungsspielraumes ganz unterschiedlich durchführen. So kommt es zum Teil zu beträchtlichen Leistungs- und Qualitätsunterschieden zwischen einzelnen Behörden, die vom Bürger etwa durch unterschiedliche Wartezeiten auf Ämtern oder unterschiedlich lange Erledigungsdauern bei Genehmigungsverfahren erlebt werden. Damit ist auch im öffentlichen Bereich eine „Leistungslücke“ anzutreffen, die im Benchmarking-Verfahren sichtbar wird und durch Lernen vom Besten geschlossen werden kann. Vergleichsvorhaben, die ausschließlich Inputgrößen, etwa Haushaltsziffern oder Stellenzahlen, beinhalten, müssen vom Leistungs- und Qualitätsvergleich, der gegenseitiges Lernen zum Ziel hat, deutlich unterschieden werden. Die input-bezogenen Vergleiche sollen im Folgenden nicht weiter betrachtet werden.

Bedingungen und Erfolgsfaktoren

Benchmarking ist auch in der Verwaltung dazu geeignet, bestehende Schwachstellen aufzuzeigen und bessere Praxis zu identifizieren. Bedingung dafür ist, dass ein mindestens rudimentäres System der Leistungs- und Qualitätsmessung existiert, um entsprechende Kennzahlen mit anderen Einheiten vergleichen zu können. Dabei kann das immer wieder vorgebrachte Argument der Nichtvergleichbarkeit öffentlicher Leistungen nur selten aufrechterhalten werden. Wichtig ist auch ein Anreiz, der dazu führt, ein Benchmarking-Projekt zu starten und die erkannten Bestleistungen, etwa einen neuen Service für die Bürger oder einen verbesserten Prozess, auch umzusetzen. So kann die Veröffentlichung von Vergleichsergebnissen beispielsweise politischen Druck auf die betroffene Verwaltung auslösen.

Risiken und Hindernisse

Risiken könnten für die Benchmarking-Methode etwa darin bestehen, dass die Beteiligten aufgrund der Rahmenbedingungen des öffentlichen Sektors (z.B. fehlender

Wettbewerb) keinen Anreiz verspüren, „besser“ zu werden, und gar nicht erst in Benchmarking eintreten. Abhilfe könnte eine gesetzliche Vorschrift zur Durchführung von Benchmarking schaffen. Darüber hinaus werden Behörden veranlasst sein, schlechtes Abschneiden in Benchmarking-Projekten geheim zu halten, um keine Veränderungen an ihrer Organisation durchführen zu müssen. Aus ähnlichem Grund entsteht eine weitere Gefahr daraus, dass bei der Auswahl von Benchmarking-Partnern nur vergleichbare Verwaltungseinheiten gesucht werden. So könnte sich eine Großstadtverwaltung nur mit anderen Großstadtverwaltungen vergleichen wollen, obwohl die Leistungen etwa in kleinen Landgemeinden u.U. viel besser sind und ein Vergleich mit diesen erheblich höhere Lerneffekte hätte. Erinnerung sei an dieser Stelle an die im privatwirtschaftlichen Benchmarking angewandte Möglichkeit des Vergleichs mit Branchenfremden, der aussichtsreich sein kann, um wirklich neue Lösungen zu finden. Im Bereich der öffentlichen Verwaltung wäre also auch der Einbezug von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zum Vergleich mit Verwaltungseinheiten vorstellbar, sofern ein Mindestmaß an Vergleichbarkeit der Tätigkeiten vorliegt.

Benchmarking in der öffentlichen Praxis

a) Deutschland

Benchmarking findet in Deutschland – im kommunalen Bereich meist als „Leistungsvergleich“ bezeichnet – gegenwärtig weitgehend ohne gesetzliche Verpflichtung auf freiwilliger Basis statt. Eine gewisse Bedeutung haben interkommunale Leistungsvergleiche erreicht, die Anfang der 90er-Jahre maßgeblich von der Bertelsmann Stiftung in mehreren Projekten initiiert wurden. Diese Vergleiche werden heute überwiegend von einem spezialisierten Geschäftsbereich der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), dem 1996 gegründeten IKO-Netz, koordiniert und betreut. Waren schon an den ersten Aktivitäten der Bertelsmann Stiftung rund 150 Kommunen beteiligt, so hat das IKO-Netz nach eigenen Angaben seither gut 900 Städte, Gemeinden, Landkreise und weitere öffentliche Institutionen erreicht, die mindestens zeitweilig Benchmarking-Aktivitäten entfaltet haben. Der Leistungsvergleich findet in Vergleichsringen statt, die jeweils eine Gruppe von Kommunen umfassen, die sich zu einem Thema bzw. in einem Aufgabengebiet auf Basis von Kennzahlen vergleichen und Lernprozesse initiieren. 2007 waren 75 Vergleichsringe tätig, die sich schwerpunktmäßig auf Gebäudewirtschaft, Personal, den Bau- sowie den Schul- und Kindergartenbereich konzentrierten. Die Vergleichsergebnisse stehen grundsätzlich nur den teilnehmenden Verwaltungen und anonymisiert auch den KGSt-Mitgliedern zur Verfügung.

Kommunale Leistungsvergleiche auf freiwilliger Basis

Geringer ist die Bedeutung von Benchmarking im Bereich der Bundesländer und des Bundes selbst. Exemplarisch für die Länderebene sei der Leistungsvergleich zwischen Finanzämtern erwähnt, der 1998 von der Bertelsmann Stiftung als Modellprojekt neben einem weiteren, das Polizeibehörden umfasste, angeregt wurde. An dem Projekt, das ohne die Stiftung bis heute läuft, sind derzeit Finanzämter aus sieben Bundesländern beteiligt. Ziel und Methodik des Leistungsvergleichs basieren auf Erfahrungen aus kommunalen Leistungsvergleichen. Neben der Transparenz der Leistung und der Motivation zur Verbesserung stand und steht das Lernen von den Vergleichspartnern im Mittelpunkt des Interesses. Leistung wird dabei analog der Methode der Balanced Scorecard als eine möglichst ausgeglichene Zielerreichung im Hinblick auf die Auftrags Erfüllung, die Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns definiert.

Einzelne Projekte auf Landesebene

Einzelne Projekte beim Bund, Verfassungsrang umstritten

Im Rahmen der Modernisierungsprogramme hat es in den letzten Jahren immer wieder Benchmarking-Projekte in Form von Vergleichsringen gegeben, so beispielsweise nach kommunalem Vorbild im Bereich des Personalwesens unter Beteiligung der bereits erwähnten KGSt und mehrerer Bundesministerien und -ämter. Weitere Vorhaben betrafen den Einsatz der Informationstechnik und Zuwendungsverfahren, hinzu kamen Beihilfearbeitung, öffentliche Fachhochschulen und Zollverwaltung sowie weitere, ressortinterne Projekte. Jüngst erst wurde im Zusammenhang mit dem geplanten Auf- und Ausbau von Dienstleistungszentren (Shared Service Center) eine benchmarking-ähnliche Erhebung von Daten aus den Bereichen Personal, Beschaffung und Haushalt unter 17 Bundeseinrichtungen unter Hinzuziehung von Daten aus der Privatwirtschaft durchgeführt. Erwähnenswert sind auch Benchmarking-Aktivitäten der Bundesagentur für Arbeit und der Deutschen Rentenversicherung, die Einrichtungen und Servicestellen in ihren Bereichen verglichen haben. Eine gesteigerte Aufmerksamkeit hat Benchmarking zurzeit vor allem durch den Vorschlag des Bundes erfahren, im Rahmen der Föderalismusreform II die Durchführung von „Vergleichsstudien“ in Bund und Ländern und deren Veröffentlichung in der Verfassung festzuschreiben. Zu diesem Zweck sollen Bund und Länder eine gemeinsame „Benchmarking-Agentur“ an der Verwaltungshochschule in Speyer beauftragen. Diese institutionelle Lösung ist allerdings bei den Ländern bisher auf Ablehnung gestoßen.

Breiter Einsatz von Leistungsmessung

b) Großbritannien

Obwohl es in Großbritannien nach Aussage der britischen Prüfungsbehörden keinen konsistenten Ansatz zur Leistungsmessung im öffentlichen Sektor gibt und Erkenntnisse aus Benchmarking nur gelegentlich genutzt werden,³ haben sowohl Leistungsmessung als auch Benchmarking bereits seit geraumer Zeit einen breiten Einsatz in den unterschiedlichen Verwaltungsebenen gefunden. Auf der zentralstaatlichen Ebene sind es vor allem die Serviceeinheiten („Executive Agencies“), die sich Leistungsmessungen unterziehen und seit Neuerem auch Leistungskontrakte („Public Service Agreements“) mit ihren vorgesetzten Dienststellen eingehen.⁴ Auf kommunaler Ebene sind vor allem die Aktivitäten der Audit Commission zu erwähnen, die seit den 80er-Jahren in mehreren Wellen die Gemeinden und Kreise vergleichenden Leistungsmessungen unterworfen hat, deren Ergebnisse regelmäßig veröffentlicht werden.

Beispiel Immobilien-Benchmarking

Ein Beispiel jüngerer Datums ist das Immobilien-Benchmarking („Property Benchmarking Service“) des zentralen Beschaffungs- und Projektmanagementamtes „Office of Government Commerce“ (OGC), das Ende 2006 begonnen wurde. Ziel des Services ist es, alle Ministerien und Behörden dabei zu unterstützen, die Leistungsfähigkeit ihres Immobilienmanagements anhand bestimmter Schlüsselkennzahlen auf Basis eines einzelnen Gebäudes zu bestimmen und die eigenen Leistungen mit anderen Einrichtungen der Zentralverwaltung zu vergleichen. Einbezogen werden dabei auch Benchmarks aus anderen Bereichen des öffentlichen Sektors, dem privaten Sektor und internationale Vergleichsgrößen.⁵ Nach einer Pilotphase 2007, die bereits Immobilien von 48 unterschiedlichen Behörden umfasste, wurde das Immobilien-Benchmarking nach der Methode des Property Benchmarking Services für alle Zentralbehörden verpflichtend gemacht.

³ National Audit Office (2007): Value For Money in public sector corporate services. A joint project by the UK Public Sector Audit Agencies.

⁴ Vgl. PublicGovernance (Frühjahr 2008): Leistungsmanagement als Bestandteil der strategischen Steuerung, S. 6–11.

⁵ Vgl. OGC (2006): Better Measurement – Better Management. Effective management of the Government estate; vgl. im Folgenden: www.ogc.gov.uk.

Auf der kommunalen Ebene ist das Ranking von Kommunalverwaltungen nach Leistung, das „Comprehensive Performance Assessment“⁶, interessant. Im Rahmen dieser Verfahren stuft die Audit Commission jede Gemeindeverwaltung in fünf Kategorien nach Art von Schulnoten ein („Rating“). Gut bewertete Verwaltungen erhalten größere Freiräume, etwa bei der Verwendung ihrer Haushaltsmittel, zugestanden, während schlecht („poor“) eingestufte Verwaltungen Interventionen zu befürchten haben. Die Audit Commission hat 2002 begonnen, u. a. alle Grafschaften und Gemeinden zu untersuchen. Grundlage der Einstufung ist ein „Corporate Assessment“, eine mehrwöchige Untersuchung vor Ort, der eine Selbstbewertung vorausgeht. Dabei werden nicht nur Befragungen von Ratsmitgliedern und Verwaltungsmitarbeitern, sondern auch von Bürgern durchgeführt. Die Inspektionsberichte werden allgemein zugänglich gemacht. Im Unterschied zur eingangs dargestellten Benchmarking-Methode wird hier weniger die Abweichung von nationalen Best-Practice-Standards, sondern die Formulierung und Erreichung selbst formulierter politischer Zielsetzungen sowie der Lernfähigkeit betont, wobei die Audit Commission in Berichten immer wieder Benchmarking als Methode der Leistungsverbesserung empfiehlt.

Comprehensive Performance Assessment

Nachdem bereits das im Jahr 2000 eingeführte „Best Value“-Regime mit seinen Kennzahlensets („Performance Indicators“) Leistungsvergleiche und Benchmarking in der Kommunalverwaltung verpflichtend eingeführt hat, haben die fünf britischen Prüfungsbehörden mit Unterstützung von KPMG letztes Jahr speziell für Benchmarking-Zwecke entwickelte Kennzahlen und Leistungsindikatoren vorgestellt.⁷ Mit diesem neuen Set von insgesamt 66 Kenngrößen, die die Bereiche Personal, Finanzen, Informations- und Kommunikationstechnik, Beschaffung und Gebäudemanagement abdecken, soll die Kosteneffizienz der Verwaltung („Value for Money“) besser als bisher abgebildet werden. Die neuen Kennzahlen sollen freiwillig und ergänzend zu den bisherigen Sets eingesetzt werden, und es soll, wo möglich, zukünftig auch Benchmarking mit Privatunternehmen gefördert werden.

Neue Kennzahlen zum Benchmarking – auch mit Privatunternehmen

Bewertung und Ausblick

Über die prinzipielle Eignung von Benchmarking für den Gebrauch in der öffentlichen Verwaltung kann angesichts der genannten Beispiele aus zwei Ländern sicherlich kaum Zweifel aufkommen. Die entscheidende Frage allerdings bleibt, welche konkreten Ergebnisse der Einsatz von Benchmarking in der öffentlichen Verwaltung erzielen kann. Untersuchungen in der deutschen Kommunalverwaltung haben beispielsweise ergeben, dass sich Leistungen und Qualität aufgrund der dort angewandten Leistungsvergleiche in vielen Fällen verbessert haben, wenn auch meist in relativ geringem Ausmaß. Bestimmte Innovationen, etwa die Einrichtung von Bürgerämtern als „One-Stop-Shop“ für Anliegen an die Verwaltung, haben sich so schneller durchgesetzt, da Vergleiche ihre Überlegenheit verdeutlicht haben.⁸ Auch in der britischen Verwaltung können Leistungssteigerungen beobachtet werden. So sind seit der Einführung eines Systems der Leistungsmessung und des Leistungsvergleichs im nationalen Gesundheitssystem (National Health Service – NHS) deutliche Leistungssteigerungen in den betrachteten Feldern zu beobachten. Unklar bleibt jedoch, ob diese Leistungssteigerungen eindeutig auf das System der Leistungsmessung zurückzuführen sind oder unabhängig davon erfolgten. Bevan/Hood gehen sogar davon

Benchmarking für öffentliche Einrichtungen: geeignet und erfolgreich?

⁶ Vgl. www.audit-commission.gov.uk/cpa.

⁷ National Audit Office (2007): a. a. O.

⁸ Vgl. Ferdinand Schuster (2003): Der interkommunale Leistungsvergleich als Wettbewerbssurrogat, Berlin.

aus, dass die entsprechenden Kennzahlen geschönt wurden, um die Leistungsvorgaben zu erreichen.⁹

Unterschiedliche Anreize anzutreffen

Auch in Deutschland bleiben die Ergebnisse schwer dem Einsatz von Benchmarking zuzuordnen. Vermutlich hat Benchmarking seine Wirkung vor allem in einem bestimmten „Mix“ anderer Instrumente, etwa verpflichtenden Leistungsvorgaben mit Sanktionsbedrohung, wie sie in Großbritannien üblich sind. Eine Situation wie in der Privatwirtschaft, dass sich Unternehmen aufgrund des Wettbewerbsdrucks verpflichtet sehen, sich am Branchenbesten zu orientieren, wird man in der Verwaltung so nicht antreffen. Vielmehr müssten gesetzliche Verpflichtungen, wie in Großbritannien vielfach der Fall, sozusagen einen „künstlichen Wettbewerb“ um Bestleistungen erzwingen. So besteht etwa im Best Value-Programm die Pflicht für britische Kommunalverwaltungen, sich mit dem besten Viertel unter ihnen zu messen.¹⁰ Hinzu kommt, dass die Ergebnisse hier regelmäßig und verpflichtend veröffentlicht werden und durch „naming and shaming“ öffentlichen Druck zur Leistungsverbesserung nach sich ziehen sollen. In Deutschland gibt es Verpflichtungen dieser Art derzeit nicht, trotzdem sind zum Teil sehr lang laufende Benchmarking-Projekte anzutreffen. Das erwähnte Finanzamtsprojekt etwa läuft bereits fast zehn Jahre. Und dies – wie in Deutschland allgemein üblich – unter Ausschluss der Öffentlichkeit und ohne Druck vorgesetzter Dienststellen. Daraus wäre stark vereinfachend der Schluss zu ziehen, dass auch unter diesen Bedingungen Benchmarking positive Ergebnisse zutage fördert, die den Verantwortlichen entgegenkommen, möglicherweise also gerade nicht „sprunghafte“ Effekte, sondern Ergebnisse, die eher evolutionäre Anpassungsmaßnahmen nach sich ziehen.

Methodische Weiterentwicklung notwendig

Dies lenkt den Blick auf die angewandte Methodik. Wenn Benchmarking wie in Deutschland vor allem in Form von Vergleichsringen mit recht begrenzter Zahl von Partnern stattfindet und sich zudem oft ähnliche Einrichtungen zusammenfinden („große mit großen, kleine mit kleinen“ usw.), dann dürfte es schwer sein, echte „Bestleistungen“ im eigenen Projekt anzutreffen. Statt des „Klassenbesten“ wird man wohl eher einen „Gruppenbesten“ unter sich haben: Die Leistungslücke dürfte also eher klein sein, was wiederum die Effektivität von Benchmarking senkt. Zwar besteht in Großbritannien aufgrund des erheblich größeren geografischen Horizonts nicht die Gefahr, einen „Klassenbesten“ zu übersehen, allerdings wird auch hier wie geschildert darüber nachgedacht, zusätzliche Benchmarks, etwa aus der Privatwirtschaft und sogar international, zu gewinnen. Vor dem Hintergrund der Erkenntnis aus der Industrie, dass der Vergleich mit Branchenfremden oft besonders innovative Erkenntnisse zutage fördern kann, erscheint dies als ein sehr aussichtsreicher Ansatz. Benchmarking hat die Grenzen seiner Möglichkeiten noch nicht erreicht. ■

9 Vgl. Gwyn Bevan/Christopher Hood (2006): Have targets improved performance in the English NHS? In: British Medical Journal 332, S. 419–422.

10 Vgl. Tony Bovaird/Arie Halachmi (2001): Performance Measurement and Best Value: An international perspective. In: International Journal of Business Performance Measurement, Vol. 3, No. 2/3/4, S. 119–134.