

Der Vergleich macht Sie sicher

Best-Practice-Lernen im öffentlichen Sektor von [Bernhard Krabina](#)



Der Vergleich mit besseren bzw. den Besten ist eine zutiefst menschliche Eigenschaft, die auch im Organisationskontext in zahlreichen Facetten zur Anwendung kommt. Für das Lernen von Best Practices stehen dem öffentlichen Sektor mittlerweile zahlreiche Ressourcen zur Verfügung.

Best-Practice-Lernen ist eine spezielle Lernform bzw. Lernstrategie, die man am einfachsten als Imitationslernen von hervorragenden Beispielen bezeichnen kann. Es lassen sich drei Typen von Best-Practice-orientierten Lernstrategien unterscheiden:¹

1. Daten- und Informationslernen (Erfolgsberichte, Datenbanken): Dies sind die einfachsten Best-Practice-Strategien, welche auf Broschüren, Berichte, Exkursionsfahrten, Datenbanken etc. setzen.
2. Wissenslernen (Experteninterviews, Projektdokumentationen, Kennzahlenvergleiche): Best-Practice-Strategien, welche auf Expertenbefragungen und Projektberichten bauen, eignen sich für relativ einfache Maßnahmen.
3. Kommunikationslernen (Benchmarking): Die Benchmarking-Methode stellt die am höchsten entwickelte und meist verwendete Best-Practice-Methode dar. Es geht dabei um die Analyse und Bewertung der eigenen Leistungen im Vergleich zu anderen, wobei man sich an den jeweiligen Bestleistungen orientiert.

Das „Benchlearning“ ist ein wesentliches Ziel des [CAF](#) (gemeinsames Qualitätsbewertungssystem „Common Assessment Frame-

work“). Im Unterschied zum Benchmarking liegt der Fokus weniger auf harten Kennzahlenvergleichen als am Lernen durch Leistungsvergleiche. Im Folgenden sollen einige konkrete Ressourcen für die unterschiedlichen Lernstrategien vorgestellt werden.

Verwaltungskooperation

Die [Plattform Verwaltungskooperation](#) ist eine moderne Web-2.0-Plattform, die zum Ziel hat, gemeinschaftlich eine kostenlose und frei zugängliche Projektdokumentation im Internet zu etablieren². Mit über 430 Projekten stellt sie die umfangreichste Dokumentation zum Thema dar. Durch den Wiki-Ansatz ist es jederzeit einfach möglich, weitere Beispiele hinzuzufügen. Für die Anregung eines Lernprozesses fehlt zwar eine Qualitätssicherung durch eine Jury oder Redaktion, dafür stehen aber Kontaktinformationen zu den Ansprechpersonen der Projekte zur Verfügung, um einen weiteren Austausch anzuregen.

Preise, Wettbewerbe und Auszeichnungen

Es existieren zahlreiche Wettbewerbe und Preisverleihungen im öffentlichen Sektor. Mit dem [Österreichischen Verwaltungspreis](#) prämiiert das [Bundeskanzleramt](#) (BKA) zukunftsweisende Projekte, innovative Entwicklungen und erfolgreiche Modernisierungsprozesse³. Auf europäischer Ebene hat sich aus dem [Speyrer Qualitätswettbewerb](#) der [European Public Sector Award](#) (EPSA) entwickelt. Die [UNO](#) schreibt die [United Nations Public Service Awards](#) (UNPSA) aus.⁴ Zusätzlich zu dem Aspekt, dass das eigene Projekt von einer Jury bewertet und somit Feedback zum Projekt gegeben wird, steht bei Preisver-

¹ Vgl. dazu: Bratl/Miglbauer/Trippl, 2002

² Vgl. dazu: Krabina/Grossenbacher, 2012

³ Vgl. dazu: <http://www.bka.gv.at/site/7223/default.aspx> (Download: 15.2.2013)

⁴ Ein Überblick über weitere Preise ist hier zu finden: http://www.verwaltungskooperation.at/index.php?title=Preise_und_Auszeichnungen (Download: 15.2.2013)



Die Plattform Verwaltungskooperation:
www.verwaltungskooperation.eu

sen bietet, um darauf aufbauend mögliche Veränderungsmaßnahmen einzuleiten. Benchmarking bietet somit den teilnehmenden Organisationen neben dem Vergleich von konkreten Produkten und Leistungen mittels Kennzahlen und

Indikatoren die Möglichkeit, interne Veränderungskräfte zu mobilisieren, Innovationskraft zu fördern, verstecktes Prozess- und Produkt-Know-how zu mobilisieren und dadurch kontinuierlich in der eigenen Organisation effizienz- und qualitätsteigernde Maßnahmen zu setzen.⁶

leihungen auch die Öffentlichkeitswirksamkeit und das Kennenlernen von VertreterInnen anderer Best-Practice-Projekte im Vordergrund. Für den EPSA existiert unter www.epsa-projects.eu eine umfangreiche Datenbank, die nicht nur die prämierten, sondern alle eingereichten Projekte der letzten drei Jahre enthält und somit eine wertvolle Quelle für die Suche nach Best-Practice-Beispielen darstellt. Das KDZ führt 2013 auch gemeinsam mit der EIPA Seminare durch, in denen das Lernen aus den Best-Practice-Projekten zentrales Anliegen ist.⁵

Benchmarking und Benchlearning

Die Königsdisziplin Benchmarking hat zum Ziel, Effizienz- und Qualitätsverbesserungspotenziale durch den Vergleich der Produkte/Leistungen wie auch Prozesse der eigenen Organisation mit jenen anderer Organisationen zu fördern. Im Vordergrund sollte dabei das Prinzip des „Voneinander und miteinander Lernens“ stehen – ein kontinuierlicher Lernprozess, der allen Beteiligten die Möglichkeit zum Vergleich und zur internen Reflexion von Verwaltungsabläufen und Ergebnis-

Das BKA unterstützt seit 2010 öffentliche Verwaltungen in Österreich bei der Durchführung von Benchmarkingprojekten und dokumentiert die Ergebnisse der durchgeführten Projekte inklusive der Werte einzelner Kennzahlen und einem Benchmarkingleitfaden auf der Web-Plattform www.benchmarkingforum.at.

„Wettbewerbe und Preisverleihungen sind eine Möglichkeit, Feedback zu erhalten.“

Vom Benchlearning zu Innovation

Verwaltung neu zu denken, kann sich nicht darin erschöpfen, mit der Zeit zu gehen und das jeweils Neueste aufzugreifen.⁷ KritikerInnen von Benchmarking bzw. Best-Practice-Lernerfahrungen führen an, dass diese Methoden häufig dazu führen, dass der Status quo festgehalten und der Blick auf wirklich Neues dadurch verstellt wird.

5 Vgl. dazu: <http://www.kdz.eu/de/innovative-verwaltungen-europa-trends-der-besten-epsa-projekte> (Download: 15.2.2013)
 6 Vgl. dazu Parzer, Benchmarking, 2010.
 7 Vgl. dazu: Lenk, E-Government, 2006.

Wertschöpfung oder Open Innovation stehen dabei in Wissenschaft, wie auch in der Praxis für den zunehmenden Erfolg neuer (vor allem internetbasierter) Praktiken und stellvertretend für die Erkenntnis, dass die breite Öffentlichkeit eine Quelle für gesteigerte Innovationskraft und damit für gesteigerten Unternehmenswert darstellen kann. In Konsequenz stellt sich die Frage, ob nicht auch hier systematisch das Wissen und die Erfahrungen von KundInnen, NutzerInnen und externen AkteurInnen in den öffentlichen Innovations- und Wertschöpfungsprozess mit einbezogen werden kann.⁹

Benchmarking im öffentlichen Sektor: www.benchmarkingforum.at

Der Innovationsdruck wird jedoch immer höher. Besonderen Erfolg winkt daher denjenigen, die mit mutigen „Regelbrüchen“ also „Benchbreaks“ statt Benchmarking ungewöhnliche, manchmal die Welt verändernde, Leistungen hervorbringen.⁸ Begriffe wie Co-Creation, Mass Customization, Interaktive

Das KDZ ist als Wissensplattform für den öffentlichen Sektor stets bemüht, organisationales Lernen zu unterstützen, Best Practices sichtbar zu machen, Benchmarkingprojekte durchzuführen und öffentliche Institutionen auf dem Weg der ganzheitlichen Modernisierung zu begleiten. <

[Kommentar senden](#)

⁸ Vgl. dazu: Artmann/Liebers/Weissman, 2009.
⁹ Vgl. dazu: <http://www.citizensourcing.de/>

LITERATUR

Bratl, Hubert; Miglbauer, Ernst; Tripl, Michaela: Best Practice of Best Practice. Einfache Lernmöglichkeit oder gut gemeinter Informationstransfer ohne besondere Wirkung? Wien, September 2002. Online in: <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=3384> (Download: 15.2.2013).

Krabina, Bernhard, Grossenbacher, Elke: „Verwaltungskooperation.eu - BestPracticeDokumentation im Web 2.0“, eGov Präsenz 02/2011, August 2011. Online in: http://www.verwaltungskooperation.at/images/Krabina_Grossenbacher_eGov_Pr%C3%A4senz_2011-02.pdf (Download: 15.2.2013).

Lenk, Klaus: Sind E-Government-Wettbewerbe innovationsfeindlich? Verwaltung & Management (2006), 74-80.

Parzer, Philip: Benchmarking in der öffentlichen Verwaltung. ÖGZ 76(2010), 11, S. 60-63. Online in: <http://www.kdz.eu/de/benchmarking-der-%C3%B6ffentlichen-verwaltung-0> (Download: 15.2.2013).

Artmann, Alexander; Liebers, Simone; Weissman, Arnold: Raus aus der Strategiefalle. Mit innovativen Geschäftsmodellen neue Standards setzen und die Zukunft gestalten. Mai 2009. Online in: http://www.weissman.de/ArtikelDownloads/Leseprobe/AP_05_RausausderStrategiefalle_Leseprobe.pdf (Download: 15.2.2013).