

# Benchmarking als Idee – am Anfang ist die Neugier

Ein Wort macht Karriere. „In der Bundesliga sind wir nach wie vor die Benchmark, in Europa wäre es gut, weiter zu kommen als in der letzten Saison“, zitiert Kicker-Online am 15.07.2019 den „Bayern-Boss“ Karl-Heinz Rummenigge. Ja, Benchmark(ing) hat etwas damit zu tun, einen Maßstab als Orientierung für das eigene Handeln zu finden. Ob dieses im sportlichen oder wirtschaftlichen Sinn erfolgt oder nur Neugier und Interesse ist, spielt dabei keine Rolle. Die spannenden Fragen lauten eher: Wie finde ich diesen Maßstab? Was konkret untersuche und was vergleiche ich dann? Welche Konsequenzen kann und darf ich ziehen?

Den Maßstab in einem Ranking oder einer Tabelle abzulesen ist die eine Sache; ihn zunächst einmal zu entdecken, und dann adäquat damit umzugehen, insbesondere im Sinne von Erkenntnis und Veränderung eine andere. Wer sich hierbei - freiwillig wohlgermerkt - auf den Weg macht, braucht schon etwas Forschungsdrang und Souveränität, vor allem aber Partner aus anderen Einrichtungen, die ebenfalls offen sind und die Karten auf den Tisch legen. Dann kann das erfolgen, was in Vorträgen oft beschrieben wird als „Benchmarking, das ist organisiert über den Zaun gucken“, jenseits des reinen Beobachtens von Tabellenständen. Daraus entsteht häufig der Wunsch, etwas zu verändern, zu optimieren und dieses im Sinne eines „voneinander lernen“.

Damit ist bereits eine zentrale Benchmarking-Logik skizziert, insbesondere die, der oft kontinuierlich arbeitenden Benchmarking-Teams. Jetzt bleibt nur noch, den sozialen Prozess, den Umgang mit den Daten, das Vermögen, einen „Prozess zum Sprechen zu bringen“ sowie die Klärung der Rollen und die Verteilung der Aufgaben zu beschreiben.

## Sozialen Prozess einleiten

Im Zuge der Benchmarking-Verfahren, die durch Freiwilligkeit und Dialog im „geschlossenen Raum“ gekennzeichnet sind, lernen sich die Teilnehmenden kennen und bauen Vertrauensbeziehungen auf. Wichtig ist die offene und ehrliche Haltung der Teilnehmenden, der Mut zur eigenen Position und die Unerschrockenheit mit dieser unter Umständen nicht zu den Besten zu gehören. So entstehen Prozesse des voneinander Lernens. Mit dieser Erkenntnis wächst die Ergebnisqualität. So werden aus Teilnehmenden Vertraute, kritische Freunde, die

eines eint: Die Bereitschaft, sich auf den Prüfstand zu stellen und sich auf Lernprozesse einzulassen.

## Daten sammeln und interpretieren

Im Benchmarking werden Daten gesammelt und interpretiert; denn keine Zahl gilt als letzte Wahrheit; jede Zahl muss analysiert und in ihrer Bedeutung erschlossen werden. Dies kann hoch organisiert in anerkannten Erhebungsbögen erfolgen, und es kann genauso gut erheblich niederschwelliger in einzelnen Beobachtungen geschehen. Die Daten dienen dem Vergleich zu einem bestimmten Zeitpunkt untereinander oder können auch interne Entwicklungen über Zeiträume abbilden. Die Daten werden häufig zu Kennzahlen verdichtet, um eine bessere Vergleichbarkeit zu ermöglichen.

## Prozess visualisieren

Interessante Themenfelder identifizieren, Möglichkeiten der Messung erkunden, geeignete Kennzahlen bilden, quantitative Unterschiede benennen, so lautet die inhaltliche Logik im ersten Schritt. Im zweiten Schritt werden die qualitativen Rahmenbedingungen untersucht und mit einem strukturierten Blick auf die zugehörigen Prozesse auch gefunden. Die Erfahrung hat gezeigt: Quantitative Unterschiede entstehen aus qualitativen Unterschieden. Diese analytische Betrachtung der jeweiligen Prozesse ist dann „das Salz in der Suppe“ der inhaltlichen Diskussionen und das Erkunden der eigenen Möglichkeiten der Veränderung.

## Rollen klären

Das Benchmarking findet „hinter verschlossenen Türen“ statt. Nicht teilnehmen und Ergebnisse erhalten, läuft nicht. Das Ergebnis ist ein „Gemeinschaftsprodukt“. Alle Teilnehmenden akzeptieren das und respektieren sich. Das Anderssein ist erwünscht, nicht im Sinne



von besser oder schlechter. Eine Moderation durch unbeteiligte Externe hat sich bewährt. Dieses nicht nur bei der Fokussierung der Suche nach Untersuchungsgegenständen, sondern auch bei der Unterstützung der Datenaufnahme sowie der anschließenden Plausibilisierung und Darstellung, einschließlich der treuhänderischen Verwaltung.

Benchmarker, so nennen sich viele Teilnehmende an den Verfahren selber, wollen also den jeweiligen Maßstab finden und anhand dessen messen. Wichtig ist, das Richtige zu messen, richtig zu messen und die Zahlen richtig zu interpretieren – mit Kennzahlen und passenden Bezugsgrößen. Etablierte Benchmarking-Teams haben hier Routinen entwickelt und schreiben ihre Erkenntnisse im Sinne eines kontinuierlichen Controllings fort (Beitrag Karin Binnewies, Jana Stibbe und Anja Zink); ganz bedeutsam ist hier die Differenzierung zwischen quantitativen Zahlenwerken und qualitativer Ursachenforschung (Beitrag Astrid Book, Harald

Gilch und Grit Würmseer). Neuere Benchmarking-Runden tasten sich hier erst heran und definieren, was sie betrachten möchten und wie sie messen wollen (Beitrag Urte Ketelhön, Cord Wöhning). Genauso existieren etablierte Kreise, die stets neue Themen finden und sich dann, wie eingangs Karl-Heinz Rummenigge eigenständig auf die Suche nach dem Benchmark machen (Beitrag Frank Dölle, Hans-Joachim Völz). Benchmarking kann auch als versachlichte Reflexion des Ist-Zustandes umfassende Organisationsentwicklungsprozesse ermöglichen (Beitrag Peter Altvater).

Und vielleicht stellt der „Bayern-Boss“, vermeintlich nach einem Geisterspiel (hinter verschlossenen Türen: auch hier eine neue Analogie zum Benchmarking), im Herbst fest, dass „wir“ in der Champions-League der Benchmark sind. Das würde dem DFB dann auch in einem weiteren Benchmark, der Fünfjahreswertung der UEFA, einen Vorsprung sichern. So einfach kann Messen und den Maßstab finden auch sein.

#### Zur Person

**Joachim Müller** ist Geschäftsbereichsleiter Hochschulinfrastruktur beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

**E-Mail:** [j.mueller@his-he.de](mailto:j.mueller@his-he.de)

