

Nicola. 1995. *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler*. Berlin, Heidelberg, New York.

Klaus Moegling

## Benchmarking

Benchmarking beschreibt die systematische Analyse der Situation einer Organisation anhand von Vergleichsgrößen bzw. Richtwerten („Benchmarks“). Üblicherweise verläuft ein Benchmarking-Prozess in eng verzahnten Phasen, die von der Festlegung des Gegenstandsbereichs über die Datengewinnung und -analyse bis hin zur Analyse der eigenen Position und Suche nach Erfolgsgründen überlegener Prozesse reichen. In einer letzten Phase geht es um die Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Situation auf Basis der Ergebnisse der Vergleichsstudien. Als besonders interessant gilt der Vergleich mit Konkurrenten, die branchenübergreifend Spitzenpositionen einnehmen („Best Practices“). Benchmarking ist kein gänzlich neuartiges Konzept, denn schon seit jeher vergleicht man sich mit Konkurrenten. Lehrende sollten jedoch die Systematik und den Prozesscharakter der Benchmarking-Konzeption sowie die Notwendigkeit einer Einbettung von Einzelmaßnahmen in eine übergreifende Controlling- oder Qualitätsmanagement-Strategie herausstellen. Im Unterricht könnte der Bezug zur Erfahrungswelt der Lernenden zur Anschaulichkeit beitragen: Nicht nur Unternehmer, auch Sportler vergleichen sich systematisch mit den Besten

und versuchen, beispielsweise von Trainingsmethoden anderer Disziplinen zu profitieren. Zudem sind Vorzüge und Grenzen des Benchmarking zu diskutieren. Zunächst verursacht Benchmarking Kosten. Seine Kriterien gründen auch auf nicht bewussten → Normen. Sicherlich eröffnet ein Vergleich der eigenen Gegebenheiten mit Leistungsdaten von Wettbewerbern eine Möglichkeit, Ansatzpunkte zur Leistungssteigerung zu identifizieren. Vor einer unkritischen und exzessiven Anwendung des Management-Instruments ist indes zu warnen. Beschränkt man sich lediglich auf das Kopieren von Strategien und Produkten von Wettbewerbern, läuft man Gefahr, dass die eigene Kreativität bei der Suche nach Wettbewerbsvorteilen leidet und Alleinstellungsmerkmale nicht erreicht werden. Es geht also nicht nur um → Effizienz („do the things right“), sondern insbesondere auch um Effektivität („do the right things“).

Benchmarking wird zunehmend auch für den Bildungsbereich gefordert. Internationale oder regionale Vergleiche ermöglichen eine Stärken-Schwächen-Analyse von Bildungssystemen. Diese setzt aber eine Vergleichbarkeit voraus, die u. U. nur oberflächlich gegeben ist. Einzelne Bildungsinstitutionen werden im Qualitätsmanagement verstärkt miteinander verglichen. Deutschland hat hier, anders als angloamerikanische Länder, eine vergleichsweise junge Tradition.

Pieske, Reinhard. 1997. *Benchmarking in der Praxis – Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen*. 2. Aufl. Landsberg/Lech. Seeber, Susan. 2006. *Benchmarking in der beruflichen*

*Bildung*. In: Rauner, Felix. *Hg. Handbuch Berufsbildungsforschung*. 2. Aufl. Bielefeld, 440-446.

Jürgen Seifried, Rüdiger Voss