

BENCHMARKING – VON DEN BESTEN LERNEN

Was wäre der Sport ohne Vorbilder? Ob Rosi Mittermaier, Steffi Graf oder die deutsche Handballnationalmannschaft: Sie sind Helden geworden, die andere Sportler anspornen, das Bestmögliche aus sich herauszuholen.

Vorbilder führen vor Augen, was machbar sein könnte und beflügeln durch ihr Beispiel. Ihre Leistung setzt Maßstäbe. Sich an anderen zu messen, um die eigenen Potenziale aufzuspüren – genau diesem Ziel dient auch Benchmarking, ein Verfahren, das die Wirtschaft entwickelt hat, um Leistungsvergleiche zwischen Organisationen zu ermöglichen. Unternehmen praktizieren es, um sich im harten Wettbewerb zu behaupten. Sie wollen von den Besten lernen, um selbst an die Spitze zu kommen.

Was Sportvereine zu bieten haben, ist einmalig: Fitness und Freundschaft im Doppelpack. Doch auch Sportvereine stehen im Wettbewerb. Sie konkurrieren mit kommerziellen und gemeinnützigen Freizeitangeboten aus dem Sport und anderen Lebensbereichen. Und sehen sich wachsenden Erwartungen ihrer Mitglieder gegenüber: Die Angebote müssen stimmen, der Service nicht weniger und das alles zu möglichst günstigen Gebühren. Um solche Herausforderungen zu meistern und mit einem Minimum an Mitteln ein Maximum an (Dienst-)Leistung zu erreichen, sind Sportvereine auf gute Ideen angewiesen. Am besten solche, die sich bereits bewährt haben. Sie zu finden, dabei hilft Benchmarking. Wie und unter welchen Bedingungen es funktioniert, erläutert Ihnen dieser Baustein. Komplexe Analysetechniken, die auf schwer zu ermittelnden Kennzahlen fußen, lässt er außen vor – und beschreibt stattdessen einfache Praktiken, mit denen auch Ihr Verein Verbesserungen durch Vergleiche erzielen kann.

Was für Sportler gilt, gilt auch für Sportvereine: Ohne den Ehrgeiz, das Bestmögliche aus sich herauszuholen, sind Spitzenleistungen unmöglich. Deshalb brauchen auch Sportvereine Vorbilder!

Inhaltsverzeichnis

BENCHMARKING

1. Zum Besten steht es nie!
2. Gute Vorbereitung – schlechthin unerlässlich
3. Genau maßnehmen – besser treffen
4. So laufen Sie zur Bestform auf

1. ZUM BESTEN STEHT ES NIE

Zweifacher Europapokalsieger, Supercupgewinner, Sieger im IHF-Pokal: Zwischen 1979 und 1984 war der TV Großwallstadt im europäischen Handball eine Macht. Dann folgte eine Durststrecke und erst 2000 der nächste internationale Titel. Erfolg ist eben vergänglich. Was heute eine Spitzenleistung ausmacht, reicht morgen vielleicht nur noch für den Abstiegskampf.

BESSERUNG DURCH BENCHMARKING

Benchmarking steht für mehr als Techniken und Methoden. Benchmarking bringt auch zum Ausdruck, dass sich eine Organisation mit dem Erreichten nicht zufrieden gibt und sich weiter entwickeln möchte. Sie hat erkannt, dass man sich auf Lorbeeren nicht ausruhen darf, weil sonst ein böses Erwachen droht.

Die Geburtsstunde: Analyse statt Arroganz

Als ein Unternehmen in den siebziger Jahren Benchmarking erfand, hatte es einen triftigen Grund: Ehrgeizige Aufsteiger bedrohten seine Spitzenposition am Markt. Es dauerte eine Weile bis die Selbstzufriedenheit einer Einsicht wich: Offenbar machten die Herausforderer etwas besser als man selbst. Offenbar konnte man etwas von ihnen, den Neulingen, lernen. Und man war entschlossen herauszufinden, was es war. Dieser Lernprozess war so erfolgreich, dass das Unternehmen die Tabellenführung zurückeroberte – und Benchmarking seinen Siegeszug antrat.

Der Grundsatz: Ein Auge riskieren

Hinter Benchmarking steht eine Erkenntnis, die man am Beispiel des Radsports illustrieren kann: Fahrräder funktionieren immer noch nach dem ursprünglichen Prinzip – doch eine moderne Rennmaschine ist dem alten Drahtesel weit überlegen. Man muss also das Rad nicht immer wieder neu erfinden. Aber man muss es in vielen kleinen Schritten ständig verbessern. Dafür benötigt man keine genialen Einfälle, die wie aus dem Nichts entstehen. Dafür braucht man nur offene Augen, denn viele gute Ideen liegen beinahe auf der Straße: Sie sind kein Geheimnis, man muss nur genau hinsehen, wie es andere anstellen, herausragende Leistungen zustande zu bringen.

Die Chancen: Verstehen, vergleichen, verbessern

Der gezielte Vergleich durch Benchmarking hilft Ihrem Verein ...

- seine Stärken und Schwächen zu erkennen und die Ursachen zu verstehen,
- zu bewerten, wie effizient Leistungen erbracht werden,
- neue Strategien zu definieren und umzusetzen,
- innovative Prozesse und Methoden einzuführen, um die strategischen Ziele zu verwirklichen und die Qualität zu steigern,
- Praktiken zu entwickeln, die Leistungen zu geringeren Kosten ermöglichen,
- Verbesserungen zu einem täglichen Thema zu machen.

DAS SPIELSYSTEM

Kein Spiel läuft wie das andere. Aber auf die richtige Einstellung und einen geordneten Spielaufbau kommt es immer an. Das gilt auch fürs Benchmarking. Verlieren Sie deshalb folgende vier Prinzipien nie aus den Augen:

1. Vor dem Vergleich kommt die Selbsteinschätzung

Wer sich an anderen messen will, muss wissen, wo er selbst steht – je genauer, desto besser. Starten Sie deshalb Benchmarking-Projekte mit einer Analyse des Bereichs, der optimiert werden soll.

2. Die Kunden vergeben die Punkte

Ob sich Benchmarking für Ihren Verein lohnt, entscheiden seine Kunden, die Mitglieder also. Denn Qualität ist, was der Kunde dafür hält. Stellen Sie deshalb jedes Benchmarking-Projekt unter das Gebot der Kundenorientierung: Die Steigerung der Mitgliederzufriedenheit ist zugleich das Ziel und der Maßstab für den Erfolg.

3. Kein Wandel ohne Wille

Den Finger in die Wunde zu legen, kostet Überwindung. Aber ohne den Mut, Schwächen auf die Spur zu kommen und Leistungslücken auf den Grund zu gehen, kann sich nichts verbessern. Für diese Einsicht muss der Vereinsvorstand werben. Er ist gefordert, für den Wandel einzutreten und Mitglieder, Mitarbeiter und Ehrenamtliche dafür zu begeistern. Das gilt auch für die Umsetzung neuer Ideen: Die Bereitschaft, Vertrautes aufzugeben und sich Unbekanntem zu öffnen, ist keine Selbstverständlichkeit – sie braucht Unterstützung.

4. Einmal ist keinmal

Jede Verbesserung bringt Ihrem Verein einen Vorteil. Um ihn aber dauerhaft nach vorn zu bringen und dort zu halten, darf der Ehrgeiz nicht nachlassen. Das Vereinsleben hat so viele Facetten, dass der Stoff für Erneuerungen nicht ausgeht. Betten Sie deshalb die einzelnen Benchmarking-Projekte in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein, der einer langfristigen Strategie folgt!

Tipp: Lesen Sie im Baustein „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (im Ehrenamts-Portal unter Rat & Tat / Der Vereinsmanager), wie Sie Ihren Verein konsequent weiterentwickeln.

2. GUTE VORBEREITUNG – SCHLECHTHIN UNERLÄSSICH

Ob eine Mannschaft, die sich auf dem Platz erst „finden“ muss, schnell auf die Erfolgsspur findet? Besser sind die Aussichten, wenn Ausrichtung und Aufstellung schon vor dem Anpfiff klar sind!

BENCHMARKING IST TEAMARBEIT

Benchmarking ist ein komplexes Vorhaben, das sich nicht nebenbei zum Erfolg führen lässt. Sie sollten es deshalb als Projekt organisieren.

Klare Aufgaben, damit keiner aufgibt

Manches Projekt scheitert, weil der Auftraggeber weder die Zielsetzung noch den Zeitplan präzisiert hat. Wenn die Führungskräfte so unentschlossen an die Sache herangehen, wundert es nicht, dass sich schließlich auch niemand für die Auswertung der Ergebnisse und ihre Umsetzung verantwortlich fühlt. Machen Sie es als Vorstand Ihres Vereins besser:

- **Sagen, wo's lang geht**
Vergeben Sie einen schriftlichen Projektauftrag mit konkreten, messbaren Benchmarking-Zielen. Denn Unklarheiten bei der Auftragsvergabe mindern nicht nur die Aussichten auf brauchbare Ergebnisse, sie demotivieren auch.
Tipp: Wie Sie mess- und nachprüfbar Zielsetzungen definieren, erläutert Ihnen im Ehrenamts-Portal unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 2.3.06 „Sind Ihre Ziele SMART formuliert?“
- **Die Mannschaft aufstellen**
Bilden Sie ein Projektteam aus Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen oder Bereiche, damit verschiedenartige Kompetenzen, Sichtweisen und Ideen zusammenkommen.
- **Das Kommando vergeben**
Benennen Sie einen Teamleiter, der möglichst sowohl fachliche Kompetenz, Projekterfahrung und natürliche Autorität besitzt.
- **Die Zeit ansagen**
Geben Sie vor, bis wann Zwischen- und Endergebnisse präsentiert werden sollen, damit sich das Projektteam nicht verzettelt.
- **Den Weg frei räumen**
Damit sich das Team auf die neue, wichtige Aufgabe konzentrieren kann, sollten Sie Teammitglieder, die auch für andere Aufgaben im Verein verantwortlich sind, davon (teilweise) befreien.
- **Entschieden umsetzen**
Nachdem das Projektteam seinen Auftrag erledigt hat, ist der Vorstand gefordert: Treffen Sie auf der Grundlage der gewonnenen und ausgewerteten

Informationen die nötigen Entscheidungen, um die Benchmarking-Ergebnisse zu verwerten.

Tipp: Über gute Spielbedingungen für Projekte informieren Sie die Bausteine „Projektarbeit“ und „Teams führen“ (im Ehrenamts-Portal unter Rat & Tat / Der Vereinsmanager).

DAS SPIELFELD VORBEREITEN

Das Projektteam kann nur dann ganze Arbeit leisten, wenn die Vereinsführung günstige Rahmenbedingungen schafft:

- Schwören Sie – vor dem Projektstart! – alle Mitglieder des Vereins auf den Leistungsvergleich ein, insbesondere die betroffenen Mitarbeiter. Erklären Sie anschaulich, wie Verein, Mitglieder und Mitarbeiter davon profitieren können.
- Vereinbaren Sie Regeln für die Zusammenarbeit zwischen Vorstand, Team und Betroffenen. Dazu gehört insbesondere der Informationsfluss – sowohl zwischen Betroffenen und Team, wie auch zwischen Team und Vorstand.
- Beziehen Sie auch Externe ein, die betroffen sein könnten, zum Beispiel Partner, Dienstleister oder Nachbarn.
- Berichten Sie regelmäßig über Zwischenergebnisse, damit die Unterstützung für das Benchmarking-Projekt nicht nachlässt.

3. GENAU MASSNEHMEN – BESSER TREFFEN

Das „Tor des Monats“ scheint manchmal eine Demonstration des Unmöglichen: Schützen in frei schwebender Schräglage, als hätten sie sich von den Gesetzen der Physik befreit. Winkel zum Tor, die der Geometrie Rätsel aufgeben. Volltreffer aus Distanzen, für die man eigentlich ein Fernglas bräuchte. Ja, manchmal gelingt es wie von Zauberhand. Doch die meisten Tore entstehen durch solide Technik: Freispielen, zielen, ausholen.

PHASENWEISE VORANKOMMEN

Jedes Benchmarking-Projekt hat seine speziellen Herausforderungen, die neben gründlichen Untersuchungen auch Improvisationstalent und Kreativität verlangen. Damit aber die Ordnung nicht verloren geht, sollte sich Ihre Planung an drei Phasen orientieren, die ein Benchmarking-Vorhaben durchlaufen sollte:

PHASE EINS: DEN GEGENSTAND DES VERGLEICHS BESTIMMEN

In welchen Bereichen sollte Ihr Verein nach Optimierungspotenzialen suchen? Mit dieser Überlegung beginnt systematisches Benchmarking.

Tipp: Einen Überblick über wichtige Stationen auf dem Weg zum Benchmarking-Erfolg gibt Ihnen im Ehrenamts-Portal unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 2.3.16 „Benchmarking“.

Die Ausgangsfrage: Wo stehen wir?

Um sie zu beantworten sollten Sie Schritt für Schritt die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Vereinszukunft analysieren (lassen), zum Beispiel

- die zentralen Arbeitsabläufe (Verwaltung, Sportbetrieb etc.)
- den Service (Mitgliederbetreuung, Mitgliederkommunikation, Rahmenbedingungen wie Angebotszeiten, Kinderbetreuung etc.)
- das Angebot (Sportangebote nach Zielgruppen, Trainingsqualität, Freizeitangebote, Veranstaltungen etc.)
- die Ausstattung (Räumlichkeiten, Trainingsgeräte etc.)
- spezielle Handlungsfelder, die für die Vereinsentwicklung wichtig sind (Öffentlichkeitsarbeit, Wissensmanagement, Sponsoring etc.)

Belassen Sie es nicht bei allgemeinen Erkenntnissen, denn nur mit einer detaillierten Analyse legen Sie den Grundstein für den Benchmarking-Erfolg:

- Ermitteln Sie möglichst konkrete Daten! Wenn Sie zum Beispiel die Sportangebote analysieren, sollten Sie die Entwicklung der Nachfrage mit Zahlen belegen.
- Untersuchen Sie Ursachen und Bedingungen von Defiziten! Denn um so besser Sie die jeweiligen Prozesse verstehen, desto gezielter können Sie später Leistungen vergleichen und Verbesserungspotenziale ausloten.

- Definieren Sie, welche Bedingungen sich möglicherweise ändern lassen und welche nicht! So stellen Sie sicher, anschließend nicht Äpfel mit Birnen zu vergleichen. Angenommen eine Analyse hat ergeben, dass Jugendliche gemessen an ihrem Mitgliederanteil deutlich seltener ein Ehrenamt im Verein ausüben. Das könnte ein interessantes Benchmarking-Thema sein. Doch für einen Leistungsvergleich reicht der Befund noch nicht: Erst nachdem Sie Erkenntnisse über mögliche Ursachen gewonnen haben, können Sie gezielt nachforschen, welche Organisation – unter ähnlichen Bedingungen! – erfolgreicher ist.

Tipp: Einen ersten Ansatzpunkt für die Vereinsanalyse finden Sie im Ehrenamts-Portal unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 2.3.04 „Innovationsstrategie“. Ebenfalls unter Rat & Tat finden Sie die Online-Vereinsanalyse. Mit ihrer Hilfe gewinnen Sie einen schnellen Überblick, wo Ihr Verein heute steht und wohin er sich entwickeln könnte.

Die Existenzfrage: Was möchten die Mitglieder?

Letztlich entscheidet der Zuspruch der Mitglieder über die Zukunft Ihres Vereins. Betrachten Sie ihn während der Selbsteinschätzung deshalb stets aus der Mitgliederperspektive: Welche Leistungen überzeugen sie, welche nicht? Das gilt auch für die durch Benchmarking bewirkten Veränderungen: Sind sie in ihrem Interesse?

Tipp: Spekulationen über die Wünsche der Mitglieder sind eine unsichere Sache. Führen Sie Befragungen durch! Hilfen und Anregungen finden Sie im Ehrenamts-Portal unter Rat & Tat / Checklisten in den Checklisten

- 2.1.02 „Fragebogen: Qualitätsanalyse des Vereinsservice“
- 2.1.06 „Musterfragebogen für die Mitgliederbefragung“
- 2.1.07 „Durchführung einer Mitgliederbefragung“

Die Preisfrage: Was darf Qualität kosten?

Achten Sie besonders auf den Zusammenhang von Qualität und Wirtschaftlichkeit, denn klasse Leistungen mit möglichst geringem Kraftaufwand zustande zu bringen – das ist die Effizienz, die Trophäen verdient.

Die Leitfragen: Nach welchen Kriterien analysieren wir?

Drei Leitfragen sorgen nicht nur während der Analyse für mehr Klarheit, sie geben auch Orientierung während der anschließenden Suche nach dem passenden Vergleichsobjekt:

- **Tun wir die richtigen Dinge?**
Diese Frage ist auf die langfristigen Ziele gerichtet: Haben wir die passende Strategie, um uns positiv zu entwickeln? Eine Frage, die manches Mal im Tagesgeschäft untergeht. Doch: Ohne Ziele keine Zukunft! Als Vorstand

sollten Sie sich deshalb genügend Zeit nehmen, Perspektiven zu planen. Dabei hilft Ihnen ein „Strategie-Benchmarking“, das folgende Leitfrage aufwirft: Wie haben sich andere Organisationen mit ähnlichen Zielen ausgerichtet und was können wir von ihnen lernen?

Tipp: Wenn Führungskräften die Zeit ausgeht, liegt es häufig daran, dass sie zu viele Routinearbeiten selbst erledigen (müssen). Wie Sie andere dafür gewinnen, Aufgaben zu übernehmen, erläutert Ihnen der Baustein „Delegieren“ (im Ehrenamts-Portal unter Rat & Tat / Der Vereinsmanager).

- **Tun wir die Dinge richtig?**

So wie das Passspiel klappen muss, damit Treffer gelingen, müssen die Abläufe im Verein funktionieren, damit die Strategie aufgeht. Doch sie bilden selbst in kleinen Vereinen ein kompliziertes Geflecht aus Standardprozessen und besonderen Vorhaben: Hier Tagesaufgaben wie die Mitgliederverwaltung, die Organisation der Sportangebote oder die interne Kommunikation, dort Sonderaufgaben wie Vereinsfeiern, Projekte oder Werbeaktionen. Sie wirken sich auf harte, leicht messbare Faktoren wie Büro- und Bearbeitungszeiten aus und werden von weichen wie Freundlichkeit und Fairness beeinflusst. Vieles hat sich im Laufe der Zeit von selbst ergeben, ist „historisch gewachsen“. Festzustellen, ob es den aktuellen Anforderungen noch gerecht wird, ist gar nicht so leicht – aber möglich: Ein „Prozess-Benchmarking“, das Praktiken und Abläufe unter die Lupe nimmt, zeigt Ihnen im Leistungsvergleich, wie sich die jeweiligen Herausforderungen vielleicht noch besser meistern lassen.

- **Haben wir Ordnung in unseren Reihen?**

Vergleicht man die Prozesse in einem Verein mit dem Passspiel einer Mannschaft, wird deutlich, dass noch etwas hinzukommen muss, um siegreich zu sein: die richtige Aufstellung. Im Hinblick auf die Vereinsorganisation stellen sich vor allem folgende Fragen, die sich durch Analyse und Vergleich klären lassen:

1. Passt das „Grundgerüst“? Brauchen wir zum Beispiel mehr oder weniger Hierarchieebenen?
2. Gibt es in der Organisation Lücken, in denen Prozesse stecken bleiben?
3. Sind die Aufgaben genau definiert und hält sich jeder daran?
4. Sind die Aufgabenträger ausreichend qualifiziert?

Die richtigen Prioritäten setzen

Nachdem Sie die Wünsche der Mitglieder einerseits und Leistungslücken oder Schwachstellen andererseits ermittelt haben, sollten Sie einen Fahrplan erstellen: Vorrang haben die Themen und Bereiche, die – gemessen an ihrer Bedeutung für die Vereinsziele – besonders dringlich sind.

Tipp: Einen Fragenkatalog, der Sie dabei unterstützt, das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden, finden Sie im Ehrenamts-Portal unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 2.3.17 „Themen fürs Benchmarking“.

PHASE ZWEI: DAS VERGLEICHSOBJEKT AUFSPÜREN

Nun gilt es, das passende Vergleichsobjekt zu finden. Jetzt profitieren Sie von der präzisen Analyse, denn um die Spitzenkönner zu lokalisieren, die sich Ihr Verein zum Vorbild nehmen könnte, müssen Sie definieren können, was genau Sie verbessern möchten. Ein Beispiel illustriert es: Nehmen wir an, ein Hobbytennispieler könnte Karten für Wimbledon oder Paris ergattern. Für welches Turnier sollte er sich entscheiden, wenn er sich von den Profis etwas abschauen möchte? Das kommt drauf an: Will er das Netzspiel verbessern, ist Wimbledon die erste Adresse. Denn auf dem schnellen Rasenplatz führen vor allem Netzattacken zum Erfolg. Sucht er hingegen Vorbilder für das Grundlinienspiel, ist er in Paris richtig: Der langsamere Sandplatz verlangt ein geduldiges, variantenreiches Spiel von hinten. Hat unser Hobbyspieler sich entschieden, bleibt nur noch die Frage, welche Spiele er sich anschauen möchte. Klar, diejenigen, in denen die jeweiligen Asse den Schläger schwingen.

Die Überlegungen, die Ihr Verein anstellen sollte, um herauszufinden, mit wem er sich vergleichen könnte, sind ähnlich. Entscheidend ist, wo Sie die Könner für die Art von Leistung vermuten, die Sie auf den Prüfstand stellen möchten. Es macht eben einen Unterschied, ob Sie technische Abläufe in der Vereinsverwaltung optimieren möchten oder aber die Kommunikation zwischen Verwaltung und Mitgliedern.

Voneinander lernen: Internes Benchmarking

Warum in die Ferne schweifen? – Oft gibt es gute Lösungsansätze in nächster Nähe! Vereinsinterne Leistungsvergleiche sind ein guter Einstieg und eignen sich vor allem fürs Prozess-Benchmarking:

- Hürden, die innerhalb einer Abteilung den Ablauf hemmen, hat eine andere vielleicht längst beiseite geräumt.
- Zu hohe Kosten, die einen Bereich belasten, hat ein anderer vielleicht durch clevere Vereinfachungen hinter sich gelassen.
- Erfolgreiche Methoden, bestimmte Ziele zu erreichen, nach der zum Beispiel ein Projektteam händeringend sucht, könnte ein anderes bereits ausgetüfelt haben.

Tipp: Wie Sie Know-how, das einzelne Mitarbeiter besitzen, für den ganzen Verein nutzbar machen, beschreibt der Baustein „Wissensmanagement“ (im Ehrenamts-Portal unter Rat & Tat / Der Vereinsmanager).

Gegenüber externem Benchmarking hat ein interner Vergleich vor allem den Vorteil, dass die dafür benötigten Daten leichter zu beschaffen sind. Vorausgesetzt, der Vorstand hat dem unbehaglichen Gefühl Betroffener, nun „vermessen“ zu werden, den Stachel gezogen und aufgeklärt, ...

- dass es nicht darum geht, Schwächen bloßzulegen, sondern die stärksten Ideen herauszufinden und
- dass ein offener Lernprozess dem gemeinsamen Anliegen dient, den Verein voran zu bringen.

Blick über den Tellerrand: Externes Benchmarking

Nicht immer findet man das Vorbild im eigenen Verein. Dann sollten Sie sich umschauen: Wo gibt es Organisationen, die überzeugende Antworten auf Ihre Frage gefunden haben? Das können Sportvereine sein, aber auch Unternehmen oder gemeinnützige Organisationen aus einem anderen Umfeld, denen sich – zum Beispiel in der Verwaltung – ähnliche Herausforderungen stellen wie Ihrem Verein. Lassen Sie sich bei der Suche nach dem passenden Vergleichsobjekt zunächst davon leiten, ob bestimmte Leistungen und Funktionen für eine Organisation besonders wichtig sind: Wenn ja, besitzt sie in diesem Bereich wahrscheinlich besondere Kompetenz – was es zu prüfen gilt:

- Das städtische Jugendhaus könnte auf nachahmenswerte Weise vormachen, wie man Jugendliche fürs Mitmachen gewinnt.
- Von einem Kindergarten könnte man sich abschauen, wie man die Betreuung kleiner Kinder organisiert.
- Ein (kleines) Hotel könnte als Beispiel dafür dienen, wie man Gäste so empfängt, dass sie sich gleich wohlfühlen.
- Eine karitative Einrichtung könnte demonstrieren, wie man Ehrenamtlichen trotz geringer Mittel ein Höchstmaß an Wertschätzung entgegenbringt.
- Ein Fitnessstudio könnte zeigen, welche Sportarten zur Zeit angesagt sind.
- Ein anderer Sportverein könnte sich als Vorbild für die Fortbildung von Übungsleitern eignen.
- Sportangebote der Volkshochschule oder Krankenkassen könnten Aufschluss geben, welche Trainingsmethoden gegen Zivilisationserkrankungen wie Rückenschmerzen besonders gefragt sind.

PHASE DREI: VERGLEICH UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Im letzten Stadium des Benchmarking sind noch einmal die analytischen Kräfte gefragt – und obenauf ein Schuss Kreativität für den Ideentransfer.

Informationen sammeln

Die gerade genannten Beispiele für Leistungsvergleiche haben etwas gemein: Sie lassen sich ohne Zustimmung der jeweiligen Organisation durchführen. Es reicht aus, sich die Angebote und Leistungen anzuschauen, um Rückschlüsse auf erfolgreiche Ideen und Praktiken zu ziehen. Die Gewinnung von Informationen ist in diesen Fällen vergleichsweise leicht: Man vereinbart zum Beispiel ein Beratungsgespräch, stattet der Organisation einen Besuch ab oder besorgt sich Broschüren.

Tipp: Sie müssen keine Bedenken haben, sich als Interessent auszugeben, ohne offen zu legen, weshalb Sie sich interessieren: Solche „verdeckten Recherchen“ sind in der Wirtschaft nichts Ungewöhnliches.

Manches Benchmarking-Thema verlangt aber tiefere Einblicke, zum Beispiel wenn sich Ihr Verein für die Optimierung des Rechnungswesens interessiert. Dann sollten Sie versuchen, einen Partner für einem gemeinsamen, wechselseitigen Leistungsvergleich zu finden, von dem beide Seiten profitieren. Vielleicht der

nächstgelegene Sportverein? Wenn der abwinkt, weil er sich in Konkurrenz zu Ihrem Verein sieht, sollten Sie mit Vereinen aus anderen Bereichen oder anderen gemeinnützigen Organisationen sprechen, die unter ähnlichen Bedingungen arbeiten und an einem Wissensaustausch interessiert sind. Auch bei Unternehmen könnten Sie anfragen: Vielleicht gewähren sie Ihrem Verein zwar keinen detaillierten Einblick in die internen Abläufe, wohl aber Gespräche mit Fachleuten unterschiedlicher Abteilungen, die wichtige Tipps für Sie parat haben.

Tipp: Vielleicht finden sich solche Fachleute auch unter Ihren Mitgliedern? Eine Umfrage im Verein, wer welche Kompetenzen besitzt und sie ggf. im Rahmen eines Projekts zur Verfügung stellen würde, lohnt vielleicht den Aufwand!

Unter die Lupe nehmen

Mancher Leistungsvergleich wird auf Anhieb erkennen lassen, was Ihr Verein daraus lernen kann. In anderen Fällen werden Sie genauer untersuchen müssen, welches Erfolgsgeheimnis die fremde Leistung von der eigenen unterscheidet. In jedem Fall sollten Sie schließlich folgende Fragen beantworten können:

- In welchen Merkmalen unterscheiden sich die Leistungen?
- In welchen Merkmalen unterscheiden sich die Rahmenbedingungen, innerhalb derer die eigene und die Fremdleistung erbracht wird?
- Welche Kosten verursacht die eigene und die Fremdleistung?
- Welche Merkmale der Fremdleistung überzeugen uns?
- Was davon ist auf unsere Verhältnisse (zum Beispiel Ausstattung, Personal, Finanzen) übertragbar?

Tipp: Informationen und Erläuterungen („Sekundärdaten“) zum untersuchten Leistungsbereich helfen Ihnen, während des Vergleichs auf wichtige Faktoren und Zusammenhänge zu achten, zum Beispiel aktuelle Entwicklungen oder spezielle Erfolgsbedingungen. Nutzen Sie die Suchfunktion im Ehrenamts-Portal, um solche Informationen zu finden!

Quer denken

Auch die besten Ideen kann man selten eins zu eins übertragen, die Bedingungen sind dafür zu unterschiedlich. Die Aufgabe besteht darin, zunächst das Erfolgsprinzip herauszuarbeiten und es dann kreativ zu übertragen. Zwei Beispiele:

- **Spielerisch gemeistert**
 - (1) Eine Benchmarking-Analyse ergibt folgendes: Der Verein hat zwar so viele neue Mitglieder gewonnen, wie geplant. Gleichzeitig hat er aber zu viele Mitglieder verloren, insbesondere Mütter. Eine anschließende Befragung zeigt, dass es vor allem an der fehlenden Kinderbetreuung liegt.
 - (2) Der Verein schaut sich an, was das kürzlich eröffnete Frauen-Fitnessstudio in der Nachbarstadt Müttern anbietet. Das Ergebnis eines Besuchs vor Ort: Dort gibt es einen Kinderspielplatz wie auch eine ausgebildete Kinderbetreuerin – und große Nachfrage! Allerdings liegen die Mitgliedsbeiträge weit über dem, was für den Verein in Frage kommt.

(3) Das Benchmark-Team unterhält sich mit betroffenen weiblichen Vereinsmitgliedern – mit klarem Befund: Ein betreuter Spielplatz wäre eine gute Lösung. Doch wie könnte der Verein ihn mit seinen knappen Mitteln realisieren?

(4) Mit einem vom Kreissportbund vermittelten Sportpädagogen entwickelt das Team ein Konzept für einen Abenteuerspielplatz aus umfunktionierten Sportgeräten. Um die überschaubaren Kosten zu decken, müsste der Verein jährlich sechs zusätzliche Mitgliedschaften gewinnen – ein Risiko, das der Vorstand tragen würde, wenn auch die Betreuungsfrage gelöst wird.

(5) Das Team entwickelt ein Betreuungsmodell, das auf Eigeninitiative setzt: Nehmen mehrere Mütter an einem Sportangebot teil, dürfen sie ihre Kinder mitbringen, wenn sie bereit sind, reihum stundenweise während des Trainings die Betreuung zu übernehmen.

(6) Der Vorstand beschließt, das Konzept durch einen Pilotversuch mit einem improvisierten Spielplatz zu testen.

- **Kriminell gute Werbung**

Angenommen, Ihr Verein möchte künftig mit seinem Tag der offenen Tür (noch) mehr Erfolg haben. Auf der Suche nach guten Ideen schaut er sich um und findet heraus, dass die Stadtbücherei für eine ähnliche Veranstaltung auf originelle Weise Besucher angelockt hat: Auf einer Plakatreihe wurde in Etappen ein kurzer Krimi abgedruckt. Nur die Auflösung fehlte – die gab es erst auf der Veranstaltung.

Da Ihr Verein hoffentlich keine Kriminalfälle zu erzählen hat, lässt sich die Idee nicht einfach übernehmen. Aber das Erfolgsprinzip könnte Ihre Überlegungen weiter bringen: Wie kann man die Zielgruppen Ihres Vereins so neugierig machen, dass sie zur Veranstaltung kommen, um die Auflösung zu erfahren?

Tipp: Beim Ideentransfer ist neben präziser Analyse also oft auch Fantasie gefragt. Welche Methoden helfen, sie in Schwung zu bringen, lesen Sie im dritten Kapitel des Bausteins „Kreativität“ (im Ehrenamts-Portal unter Rat & Tat / Der Vereinsmanager).

4. SO LAUFEN SIE ZUR BESTFORM AUF

Lässt ein Trainer seine Mannschaft hart und intensiv trainieren, muss er ihr auch die Gelegenheit geben, im Spiel umzusetzen, was sie gelernt hat. Alles andere wäre eine riesige Enttäuschung!

ENTSCHEIDUNG UND UMSETZUNG

Benchmarking gibt Ihrem Verein die Chance, mit neuen Spitzenleistungen zu glänzen. Vorausgesetzt, Ihr Verein gibt dem Benchmarking eine Chance! Das gilt für die Einleitung eines Leistungsvergleichs – und nicht minder für den Abschluss: Wenn Benchmarking-Analysen und -konzepte schließlich in der Schublade verschwinden, war alle Mühe vergebens. Derart frustriert wird sich so bald niemand aus dem Projektteam bereit finden, die Ärmel erneut hoch zu krepeln. Aber auch bei anderen Mitarbeitern und den Mitgliedern haben die Ankündigungen Erwartungen geweckt, die eine Vereinsführung nicht stillschweigend übergehen kann. Deshalb gilt – wie für jedes andere Projekt – auch fürs Benchmarking: Der Vorstand ist verpflichtet, eine abschließende Entscheidung zu treffen und bekannt zu geben:

- Die beste Alternative ist natürlich die Umsetzung, zum Beispiel durch einen Pilotversuch. Klar, ihm muss eine präzise Planung zugrunde liegen. Und das Risiko muss kalkulierbar sein, weshalb eine Wirtschaftlichkeitsberechnung ins Pflichtenheft eines Benchmarking-Teams gehört.
Tipp: Nutzen Sie die Empfehlungen im Baustein „Ziele bestimmen – Erfolg planen“ (im Ehrenamts-Portal unter Rat & Tat / Der Vereinsmanager), um die Schlussfolgerungen aus dem Benchmarking-Projekt in ein realisierbares Konzept zu übertragen.
- Doch auch, wenn das Team zu keinem umsetzbaren Ergebnis gelangt oder der Vorstand sich aus guten Gründen gegen dessen Vorschläge entscheidet, sollte er Mitglieder und Mitarbeiter darüber informieren.

Denn Entscheidungsfreudigkeit einerseits und eine offene, transparente Kommunikation andererseits sind die beste Basis, um Ihren Verein dauerhaft nach ganz vorn zu bringen!