



**polifonia**  
LEITFADEN

**VONEINANDER LERNEN**

GEMEINSAMES NUTZEN BEWÄHRTER PRAXIS  
DURCH BENCHMARKING

„P O L I F O N I A“  
ARBEITSGRUPPE FÜR  
QUALITÄTSVERBESSERUNG,  
AKKREDITIERUNG  
UND BENCHMARKING



# polifonia

## LEIFADEN

### VONEINANDER LERNEN

GEMEINSAMES NUTZEN BEWÄHRTER PRAXIS

DURCH BENCHMARKING

[WWW.POLIFONIA.EU](http://WWW.POLIFONIA.EU)



„P O L I F O N I A“  
ARBEITSGRUPPE FÜR  
QUALITÄTSVERBESSERUNG,  
AKKREDITIERUNG  
UND BENCHMARKING

Oktober 2014  
Design: Daniela Tomaz  
Übersetzung: Ursula Volkmann  
Korrekturlesen: Stefan Gies

ISBN 978-2-9601378-7-3

**HAFTUNGSAUSSCHLUSS:**

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



**Lifelong  
Learning  
Programme**

<b>ABKÜRZUNGEN</b>	<b>06</b>
<b>VORWORT</b>	<b>08</b>
Zweck Dieses Leitfadens	08
Projektkontext	08
Autoren/Innen Dieses Leitfadens	08
Dank	09
<b>1 WAS IST BENCHMARKING?</b>	<b>10</b>
<b>2 WARUM SOLLTE MAN BENCHMARKING ANWENDEN?</b>	<b>12</b>
<b>3 BESTEHENDE ARTEN VON BENCHMARKING</b>	<b>13</b>
<b>4 WIE BAUT MAN EIN BENCHMARKING-PROJEKT AUF?</b>	<b>16</b>
4.1 Engagement Für Ihr Projekt Auf Institutioneller Führungsebene Erreichen	16
4.2 Auswahl Von Benchmarking-Partnern/Innen Und Einrichtung Einer Benchmarking-Gruppe	17
4.3 Genaue Definition Des Benchmarking-Projekts	18
4.3.1 Thema	19
4.3.2 Zweck/Fokus	20
4.3.3 Ansatz	20
4.3.4 Projektzeitrahmen	22
4.4 Formulierung Und Vereinbarung Von Benchmarking-Fragen Und/Oder –Indikatoren	22
4.5 Datensammlung, Datenbereinigung Und Berichterstattung	28
4.6 Ressourcenausstattung Und Verwaltung Eines Benchmarking-Projekts	29
4.7 Erarbeitung Und Umsetzung Eines Aktionsplans	30
<b>5 HERAUSFORDERUNGEN</b>	<b>31</b>
<b>6 WEITERE INFORMATIONSQUELLEN</b>	<b>33</b>

## ABKÜRZUNGEN

**AEC** Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen

**MHB** Musikhochschulbildung

**MHS** Musikhochschule

**QV** Qualitätsverbesserung

**AB** Arbeitsgruppe



## VORWORT

### ZWECK DIESES LEITFADENS

Dieser Leitfaden soll erläutern, wie Musikhochschulen die Benchmarking-Methode als Werkzeug für Qualitätsverbesserung und, bei Verwendung in einem internationalen Kontext, für Internationalisierung einsetzen können. Für Neulinge auf diesem Gebiet dient der Leitfaden als Einführung in das Thema, während er anderen bei der Planung und Verwaltung eines Benchmarking-Projekts im Bereich der Musikausbildung hilft. Darin enthalten sind eine Benchmarking-Erläuterung, Schritt-für-Schritt-Anleitungen sowie Fallbeispiele zur Veranschaulichung der Umsetzung dieser Schritte.

### PROJEKTKONTEXT

Seit seiner Gründung im Jahr 2004 hat sich das ERASMUS-Netzwerk für Musik „Polifonia“<sup>[1]</sup> proaktiv mit Fragen der europäischen Hochschulpolitik (wie etwa Mobilität, Forschung, Qualitätssicherung und Akkreditierung, Zulassung und Assessment, Verbindung zur Branche etc.) aus der Perspektive der Musikhochschulbildung (MHB) auseinandergesetzt. Dank der konstanten Bereitstellung hochwertiger Arbeitserzeugnisse konnte das Bewusstsein für diese Fragen innerhalb der Branche geschärft werden, was wiederum die Umsetzung dieser Arbeitsergebnisse auf nationaler und institutioneller Ebene erleichtert hat. Aus Sicht der allgemeinen Hochschulbildung wird „Polifonia“ oft als bewährtes Beispiel dafür genannt, was durch eine fachspezifische und europaweite Herangehensweise an die Modernisierungsagenda, initiiert durch die Bologna-Erklärung und mittlerweile in die „Europa 2020“-Strategie eingebettet, erreicht werden kann.

Das „Polifonia“-Projekt, gefördert durch das ERASMUS-Netzwerkprogramm der Europäischen Union<sup>[2]</sup>, ist das bislang größte europäische Projekt zur professionellen Musikausbildung. Der erste Projektzyklus lief von 2004-2007, der zweite von 2007-2010 und der dritte, vom Koninklijk Conservatorium Den Haag und dem Europäischen Musikhochschulverband (AEC) gemeinsam koordiniert, von 2011-2014. In diesen letzten Zyklus waren ExpertInnen von 55 auf dem Gebiet der Musikhochschulbildung und des Musikberufs aktiven Institutionen aus 26 europäischen und 4 außereuropäischen Ländern eingebunden.

Das Gesamtziel des ERASMUS-Netzwerks für Musik „Polifonia“ besteht darin, Innovation in der europäischen Musikhochschulbildung zu fördern und Qualität, Attraktivität und Zugänglichkeit der Musikhochschulbildung durch Kooperation auf europäischer Ebene zu verbessern.

### AUTOREN / INNEN DIESES LEITFADENS

Die „Polifonia“-Arbeitsgruppe (AG) 3, zuständig für Qualitätsverbesserung, Akkreditierung und Benchmarking, führte eine Machbarkeitsstudie zur Einrichtung einer europäischen Akkreditierungsagentur in der Musikhochschulbildung sowie eines internationalen Benchmarking-Systems für Musikhochschulbildung durch. Die AG nahm Verbesserungen an den AEC-Kriterien für institutionelle und studiengangbezogene Revisionen vor und erstellte eine Neufassung mit drei Kategorien von Standards für die externe Evaluierung von Musikhochschulen: Standards für institutionelle Revision, Standards für studiengangbezogene Revision und Standards für die Revision von gemeinsamen Studiengängen. In Bezug auf das Benchmarking untersuchte die AEC Beispiele für Benchmarking-Aktionen, in die teilweise auch Musikhochschulen eingebunden waren, und verfasste den vorliegenden Leitfaden.

<sup>[1]</sup> Für weitere Informationen über das „Polifonia“-Projekt besuchen Sie bitte die entsprechende Website [www.polifonia.eu](http://www.polifonia.eu).

<sup>[2]</sup> Die akademischen Erasmus-Netzwerke wurden durch das Programm für Lebenslanges Lernen (LLP) der Europäischen Kommission, dem von 2007-2014 laufenden europäischen Förderprogramm für allgemeine und berufliche Bildung, unterstützt. Durch die akademischen Erasmus-Netzwerke sollten europäische Kooperation und Innovation in fachspezifischen Bereichen gefördert werden. Für weitere Informationen zu diesem Förderprogramm besuchen Sie die Website [http://eacea.ec.europa.eu/llp/erasmus/erasmus\\_networks\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/llp/erasmus/erasmus_networks_en.php).



Die Arbeitsgruppe für Qualitätsverbesserung, Akkreditierung und Benchmarking (2011-2014) setzte sich wie folgt zusammen:

- Stefan Gies (Vorsitzender - Hochschule für Musik Carl Maria von Weber, Dresden)
- Dawn Edwards (Royal Northern College of Music, Manchester)
- Sam Hope (National Association of Schools of Music - USA, Reston)
- Grzegorz Kurzynski (Musikakademie „K. Lipinski“ in Breslau, Breslau)
- Orla McDonagh (The Royal Irish Academy of Music, Dublin)
- Claire Michon (Centre d'Etudes Supérieures de Musique et de Danse de Poitou-Charentes)
- Janneke Ravenhorst (Koninklijk Conservatorium Den Haag, Den Haag)
- Valentina Sandu Dediu (Universitatea Nationala de Muzica Bucuresti, Bukarest)
- Vit Spilka (Janáček-Akademie für Musik und Darstellende Kunst, Brünn)
- Terrell Stone (Conservatorio di Musica di Vicenza Arrigo Pedrollo, Vicenza)
- Linda Messas (Europäischer Musikhochschulverband – AEC-Büro, Brüssel)

## DANK

Die AG-Mitglieder möchten sich bei den RepräsentantInnen des Royal Northern College of Music (RNCM) und ihren PartnerInnen herzlich bedanken dafür, dass sie ihre Erfahrungen aus ihrem „International Benchmarking Exercise“ (IBE) mit der AG geteilt und ihr ermöglicht haben, das IBE-Projekt als Fallstudie zu nutzen.

Ferner ist die AG Frau Hilde Sels, Qualitätsmanagerin am Thomas More University College und Leiterin des Benchmarking-Projekts innerhalb des KONDOR-Projekts, zutiefst dankbar für das im Anschluss an die Veröffentlichung ihres Artikels <sup>[3]</sup>, mit ihr geführte Interview und ihren wertvollen Rat.

<sup>[3]</sup> Siehe Abschnitt 6: Weitere Informationsquellen.

## I. WAS IST BENCHMARKING?

Benchmarking ist ein Hilfsmittel, das bei der Analyse und Verbesserung von Leistung eingesetzt werden kann und innerhalb der Wirtschaftsbranche entwickelt und popularisiert wurde. Es basiert auf Fragen zur Leistung einer Organisation im Vergleich zur Leistung anderer Organisationen, die ähnliche Produkte unter vergleichbaren Bedingungen anbieten. Das Ziel besteht darin herauszufinden, welche Strategien bei der Auseinandersetzung mit ähnlichen Themen am erfolgreichsten sind.

Das European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU) definiert Benchmarking als „freiwilligen Selbstbewertungs- und Selbstverbesserungsprozess durch systematischen und kooperativen Vergleich von Praxis und Leistung mit ähnlichen Organisationen. Dieser Prozess gestattet Institutionen, ihre Stärken und Schwächen zu ermitteln und zu lernen, wie organisatorische Prozesse dem wachsenden Wettbewerb entsprechend angepasst und verbessert werden können“ (ESMU, 2008).

**Im Anschluss an die Untersuchung und Erörterung mehrerer Benchmarking-Konzepte und ihrer Anwendung in der Musikhochschulbildung beschloss die „Polifonia“-AG, den ESMU-Ansatz zu übernehmen und sich ausschließlich auf das Benchmarking für interne Qualitätsverbesserung (QV) zu konzentrieren.** Die Anwendung von Benchmarking im Sinne einer internen QV stellt sicher, dass die Ergebnisse eines solchen Projektes eher intern orientierte QV-Ziele unterstützen als äußere Faktoren, die nicht unbedingt immer im besten Interesse einer Institution sind. Wie im Rahmen einer Diskussion der Arbeitsgruppe treffend festgestellt wurde, „ist Benchmarking wie ein Stock: Sie können einen Stock zum Schlagen oder zum Gehen benutzen“. **Die Arbeitsgruppe unterstützt in diesem Leitfaden den letztgenannten Ansatz (auch als Benchlearning bekannt), um zu zeigen, dass die Anwendung von Benchmarking als Entwicklungsinstrument allen Musikhochschulen nützlich sein kann.**

Die Arbeitsgruppe hat sich daher für die folgende Definition entschieden:

Benchmarking ist ein Lerninstrument für Leistungsverbesserung und basiert auf dem Vergleich von Institutionen / Fachbereichen / Studiengängen, die dieselben Ziele verfolgen und unter vergleichbaren Voraussetzungen arbeiten. Benchmarking bedeutet Auswahl geeigneter PartnerInnen auf nationaler und internationaler Ebene, Bewertung und Vergleich der an der eigenen Institution üblichen Praktiken und/oder Leistungen mit denen der PartnerInnen sowie gemeinsames Nutzen bewährter Praxis.

Der Umfang eines Benchmarking-Projekts kann von einem sehr kleinen bis zu einem umfassenden institutionellen Benchmarking reichen und wird von der Musikhochschule selbst festgelegt. Benchmarking kann für den Vergleich von zwei oder mehr Institutionen wie auch von zwei oder mehr Einheiten innerhalb einer Institution genutzt werden.

### BEISPIELE:

#### **Kleines Benchmarking-Projekt:**

- Musikhochschule A und Musikhochschule B vergleichen ihre Verfahrensweise bei Prüfungen. Aspekte, die sie dabei unter die Lupe nehmen können:
- Bestimmungen: wie detailliert und flexibel sind Prüfungsanforderungen? Wie wird bei der Vorbereitung und dem Aufbau einer Prüfung vorgegangen?

- Zusammensetzung der Jury: gibt es nationale/internationale externe PrüferInnen? Ist die Anzahl der Jurymitglieder festgelegt? Sind Jurymitglieder SpezialistInnen auf dem zu prüfenden Fachgebiet? Sind StudienabsolventInnen in der Jury?
- Programme der Konzertvorträge: welche Dauer? Gibt es bestimmte Vorgaben für die Zusammenstellung des Programms?
- Art des Publikums: ist die Prüfung öffentlich?
- Evaluierungskriterien: gibt es Evaluierungskriterien? Was wird beurteilt? Wie werden diese Kriterien von Studierenden/Lehrenden/PrüferInnen berücksichtigt?
- Feedback an die/den Studierende/n: erhält der/die StudentIn Feedback? Wenn ja, wann und wie?
- Ressourcen: werden die MusikerInnen, die den/die Studierende/n evtl. begleiten bzw. mit ihm/ihr musizieren, von der Institution gestellt/bezahlt?
- Verbindung zum Studiengang: wie sind Prüfungen in den Studiengang eingebettet?

#### **Umfassendes Benchmarking-Projekt:**

Musikhochschule A und Musikhochschule B vergleichen Aspekte wie etwa:

- Struktur und Organigramm
- Führungspolitik
- Budget – wie wird z.B. das Budget in den unterschiedlichen Bereichen der Institution verteilt (z.B. Personal, Unterricht, Forschung)?
- Anzahl der MitarbeiterInnen in administrativen Abteilungen (Finanzen, Personal, Liegenschaften), Personalkosten in diesen Abteilungen, Fortbildung für MitarbeiterInnen, Anzahl der leitenden Führungskräfte, Qualifikationen der Führungskräfte, Art von Mitarbeitervertrag etc.

Benchmarking dient der Qualitätsverbesserung. Es ist ein interner Prozess, der von der einzelnen Institution und den Themen, die sie erforschen möchte, abhängt; dieser Prozess kann nur funktionieren, wenn alle Beteiligten frei reden und aufgeschlossen sind.

Benchmarking kann für interne Qualitätssicherungszwecke im Rahmen einer institutionellen Vorbereitung auf ein formales Akkreditierungsverfahren verwendet werden.

Manche der Informationen, die die PartnerInnen untereinander austauschen, können sensibel/vertraulich für die beteiligten Organisationen sein. Daher müssen sich alle ProjektpartnerInnen vor Beginn des Projektes auf den Vertraulichkeitsgrad der gesammelten Daten einigen: sind die gesammelten Daten ausschließlich für den internen oder auch für den externen Gebrauch bestimmt? Und mit wem werden diese Daten in letzterem Fall geteilt? Es sollte eine Vereinbarung unter den PartnerInnen getroffen werden, um zu gewährleisten, dass der festgesetzte Vertraulichkeitsgrad respektiert wird, und um gegebenenfalls zu bestimmen, welche Daten veröffentlicht werden dürfen.

## 2. WARUM SOLLTE MAN BENCHMARKING ANWENDEN?

Benchmarking ist kein Selbstzweck. Es ist ein strategisches Hilfsmittel, das Veränderungsprozesse an einer Institution formt und zuverlässige und nachhaltige Verbesserung unterstützt.

Benchmarking bringt vielerlei Nutzen!

- Es gibt Anstoß für Reflexion und Veränderung;
- es dient als Forum für Wissens- und Erfahrungsaustausch in einem risikofreien Umfeld zugunsten bester Ergebnisse;
- es ermöglicht PartnerInnen, bewährte Praxis miteinander zu vergleichen, und hebt Bereiche hervor, in denen die institutionellen Praktiken/Verfahrensweisen verbessert werden könnten;
- es liefert Informationen, die der Entscheidungsfindung zugute kommen, und unterstützt EntscheidungsträgerInnen dabei, gesetzte Ziele zu erreichen und geeignete Maßnahmen zu implementieren;
- es bietet Gelegenheit für den Auf- und Ausbau von Netzwerken und Kontakten;
- wenn es in einem internationalen Kontext stattfindet (d.h. mit internationalen PartnerInnen), dient es der Entwicklung von internationalen Beziehungen und liefert gleichzeitig eine internationale Sicht auf die Qualitätssicherung.
- es kann einen ersten Schritt bei der Einrichtung eines gemeinsamen Studiengangs oder einer strategischen Partnerschaft mit anderen Musikinstitutionen bilden;
- es sorgt für größeres Bewusstsein und Erkenntnisse sowie für gegenseitigen Respekt.

### **FALLSTUDIE I: das „International Benchmarking Exercise (IBE)“-Projekt**

2011 initiierte das Royal Northern College of Music (RNCM) in Manchester ein Projekt mit sechs PartnerInnen aus Europa, Nordamerika, Fernost und Australien. Sämtliche PartnerInnen schlossen sich dem Projekt an, weil sie herausfinden wollten, worin sie gut und worin sie nicht gut waren, und weil sie sich verbessern wollten. Zum Beispiel erklärte ein Partner, dass die eigene Musikhochschule durch dieses Projekt bereits an sehr nützliche Management-Informationen gelangt war wie etwa a) die Zusammensetzung der Curricula (durch den Vergleich des prozentualen Anteils von Theorieunterricht im Gesamtcurriculum jeder einzelnen Partnerinstitution) und b) die Gesamtanzahl der Unterrichtsstunden für Instrumental- und Gesangseinzelunterricht - ein Thema, auf das LehrerInnen häufig zu sprechen kommen.

### 3. BESTEHENDE ARTEN VON BENCHMARKING

Es gibt zahlreiche und teils sehr von einander abweichende Herangehensweisen an das Benchmarking. Nicht alle lassen sich adäquat auf die Musikhochschulbildung anwenden. Benchmarking ist als Hilfsmittel in der Musikhochschulbildung relativ neu und beschränkte sich zunächst nur auf externe Verfahren und/oder Leistungsvergleiche, die auf Vergleichen zwischen ähnlichen Institutionen basierten.

Tatsächlich kann Benchmarking jedoch intern (Leistungsvergleich zwischen verschiedenen Einheiten einer Institution) oder extern (Leistungsvergleich mit Einheiten, Institutionen oder Organisationen außerhalb der eigenen Institution, innerhalb des Hochschulsektors oder sektorübergreifend) sein.

Innerhalb dieser weiter gefassten Kategorien gibt es zwei spezifische Arten von Benchmarking: Prozess-Benchmarking und Leistungs-Benchmarking.

Obgleich es hilfreich sein kann, beide Arten von Benchmarking einzusetzen, besteht eine Benchmarking-Aktion oft aus einer Kombination aus beidem. Institutionen vergleichen Leistungen, um ihre Stärken und Schwächen zu kennen, aber lernen tun sie erst durch den Vergleich ihrer Prozesse: das Betrachten der Prozesse erklärt normalerweise die Unterschiede in der Leistung.

#### **Leistungs-Benchmarking (quantitativ)**

Hier werden Leistungsniveaus von Institutionen verglichen, und die Benchmarking-PartnerInnen können ihre Wettbewerbsposition bewerten. Diese Information kann daraufhin der Ermittlung von Verbesserungschancen und/oder der Festlegung von Leistungszielen dienen.

##### **Beispiele für internes Leistungs-Benchmarking:**

- Vergleich zwischen einzelnen Fachbereichen in Bezug auf die Zufriedenheit von Studierenden mit Evaluierungsverfahren
- Vergleich der Anzahl von Studierenden und StudienabsolventInnen in unterschiedlichen Fachbereichen der Musikhochschule (Violine, Gesang)
- Vergleich zwischen zwei oder mehreren Fachbereichen in Bezug auf den Prozentsatz von StudienabsolventInnen, die primär als KonzertmusikerInnen, KomponistInnen und DirigentInnen tätig sind
- Vergleich des prozentualen Anteils von StudienabsolventInnen, die innerhalb von zwei Jahren nach ihrem Studienabschluss eine Stelle als LehrerIn finden
- Vergleich zwischen Disziplinen oder Fachbereichen innerhalb einer Musikhochschule in Bezug auf die Anzahl von Studierenden, die jährlich im Rahmen eines Austauschprojektes weggehen oder kommen

##### **Beispiele für externes Leistungs-Benchmarking:**

- Vergleich zwischen Institutionen in Bezug auf den Anteil von Studierenden und StudienabsolventInnen
- Vergleich zwischen Institutionen in Bezug auf den Anteil von PreisträgerInnen internationaler Wettbewerbe
- Vergleich zwischen Institutionen in Bezug auf die Anzahl von Partnerschaften mit professionellen

Musikensembles und –organisationen (z.B. Orchester, Musikveranstalter etc.)

- Vergleich zwischen Institutionen in Bezug auf den Prozentsatz des Jahresbudgets für Personal (sämtliche Angestellte)

Es sei darauf hingewiesen, dass Leistungs-Benchmarking nicht als Ranking betrachtet oder für derartige Zwecke eingesetzt werden sollte. Die Ergebnisse des Vergleichs spiegeln sehr unterschiedliche nationale Kontexte, gesetzliche und finanzielle Situationen wider und sind mit der institutionseigenen Mission und Vision verknüpft. Es macht keinen Sinn, eine auf diesen Daten basierende Rangliste zu erstellen.

### **Prozess-Benchmarking (qualitativ)**

In diesem Fall werden Institutionen, die auf bestimmten Interessengebieten besonders leistungsstark sind, von anderen Institutionen ermittelt und untersucht. Hier werden vielmehr die Arbeitsvorgänge dieser Institutionen als nur die damit verbunden Leistungsniveaus beobachtet und untersucht. Prozess-Benchmarking umfasst den vollständigen Prozess der Ermittlung, Erfassung, Analyse und Implementierung bewährter Praktiken.

#### **Beispiele für internes Prozess-Benchmarking:**

- Vergleich zwischen zwei Fachabteilungen der Musikhochschule in Bezug auf die jeweiligen Assessment-Verfahren

Siehe die spezifischen Fragen zum kleinen Benchmarking-Projektbeispiel auf S. 10

- Vergleich zwischen zwei oder mehr Fakultäten/Fachbereichen in Bezug auf interne Kommunikationsprozesse

Wie kommuniziert der Studiengang mit seinen Studierenden und MitarbeiterInnen?

Wie kommunizieren Studierende und Personal?

Wie kommuniziert der Studiengang mit seinen externen LehrerInnen/PrüferInnen /anderen Externen, die in den Studiengang eingebunden sind?

Wie gewährleistet der Studiengang eine kontinuierliche Wirksamkeit seiner Kommunikationssysteme?

#### **Beispiele für externes Prozess-Benchmarking:**

- Vergleich zwischen zwei oder mehr Musikhochschulen in Bezug auf Zulassungsverfahren

Was sind die Zulassungsanforderungen?

Wie werden die (künstlerischen/technischen/akademischen/pädagogischen) Fähigkeiten der BewerberInnen als Voraussetzung für einen erfolgreichen Abschluss des Studiengangs bewertet?

Gibt es Aufnahmekriterien?

Wie wurden diese entwickelt und implementiert?

- Vergleich zwischen zwei oder mehr Musikhochschulen in Bezug auf die Verwaltung der Übungsräumlichkeiten

## TIPS UND BEWÄHRTE PRAXIS!

- Wenn Sie ein Benchmarking-Projekt planen, denken Sie daran, dass es zahlreiche Herangehensweisen gibt. Sie können z.B. viel von Ihrer eigenen Institution lernen, wenn Sie mit einem internen Benchmarking-Projekt beginnen und ein Thema untersuchen, das viele Fachbereiche betrifft.
- Und oft kann unkonventionelles Denken erstaunliche Ergebnisse hervorbringen.

## ÜBER DEN TELLERRAND SCHAUEN!

Eine Billig-Flug-Linie wollte Benchmarking dazu nutzen, Möglichkeiten für die Organisation wirksamerer Arbeitsprozesse zu ermitteln und somit Kosten einzusparen. Einer der teuersten Arbeitsabläufe dieser Fluglinie betraf die Aufenthaltsdauer am Flughafen: eine Fluglinie zahlt für jede Stunde, in der sich das eigene Flugzeug am Flughafen befindet, Gebühren, daher würde eine Verkürzung des Aufenthalts die Kosten erheblich verringern.

Ein Vergleich der Arbeitsabläufe an einem Flughafen (Landung und Start, Einladen und Ausladen des Gepäcks, Essen, Abfall etc.) mit anderen Fluglinien würde vermutlich keine interessanten Informationen hervorbringen, zumal diese Fluglinie eine Billig-Flug-Linie ist und somit wahrscheinlich ohnehin schon über effiziente Arbeitsprozesse verfügt.

Daher ging die Fluglinie die Suche nach einem/r Benchmarking-PartnerIn anders an. Man beschränkte sich nicht auf das eigene Fachgebiet, sondern konzentrierte sich auf die exakten Bereiche, die einem Benchmarking unterzogen werden sollten. Schließlich fand man einen überraschenden neuen Benchmarking-Partner, der nichts mit dem Fluggeschäft zu tun hat, sondern genau mit dem Prozess, der verbessert werden sollte: ein „Formel 1“-Pitstop.

Für eine Musikhochschule könnte es also interessant und bereichernd sein, Prozesse zu untersuchen, die in anderen Sektoren, innerhalb oder auch außerhalb der Bildungsbranche, gängig sind, und die entsprechenden Beobachtungen für die Verbesserung der eigenen Arbeitsprozesse zu nutzen, z.B. in Bezug auf interne Kommunikation, Führungsstrukturen oder sonstige Bereiche.

## 4. WIE BAUT MAN EIN BENCHMARKING-PROJEKT AUF?

Benchmarking ist als Entwicklungshilfsmittel nur dann wirksam, wenn die Benchmarking-PartnerInnen freiwillig teilnehmen, die mit dem Prozess verbundenen Ziele im Voraus klar definiert sind und eine Institution selbst entscheidet, eine durch das Benchmarking-Projekt empfohlene Verfahrensweise zu übernehmen, die sie als adäquat betrachtet und mit dem Auftrag und der Vision der Institution übereinstimmt.

Die wesentlichen Schritte beim Aufbau eines Benchmarking-Projektes werden im Folgenden aufgeführt:

### 4.1 ENGAGEMENT FÜR IHR PROJEKT AUF INSTITUTIONELLER FÜHRUNGSEBENE ERREICHEN

Damit Ihr Projekt nachhaltig sein und zu institutionellen Veränderungen führen kann, ist aktive Unterstützung durch die Führungsebene Ihrer Institution notwendig. Es ist wichtig, dass die institutionellen Führungskräfte von Benchmarking als nützlichem Hilfsmittel überzeugt sind, dass sie sich in den Prozess einbinden lassen und ihre Verantwortung nicht ausschließlich auf andere MitarbeiterInnen aus der Verwaltung übertragen.

„Benchmarking ist ein Werkzeug, das Institutionen dabei hilft, Veränderungen zu erwirken. Es kann jedoch nur dann wirksam funktionieren, wenn sich die am Benchmarking teilnehmende Organisation dieser Veränderung verpflichtet und kein Zweifel daran besteht, dass diese Veränderung mit der institutionellen Kultur vereinbar ist“.<sup>[1]</sup>

#### **FALLSTUDIE 1: das IBE-Projekt (Projekt auf institutioneller Ebene)**

Wie weiter oben bereits erwähnt, wurde das „International Benchmarking Exercise (IBE)“-Projekt 2011 mit sieben PartnerInnen aus Europa, Nordamerika, Fernost und Australien initiiert. Das Ziel dieses Projektes besteht darin, von den teilnehmenden Institutionen eine Reihe vergleichbarer Daten zu erhalten, an/mit denen sie sich messen/vergleichen können und die internen Analysen/Vergleichen dienen können (und nicht etwa darin, gemeinsame Schwellenwertdaten zu ermitteln, denen die Institutionen entsprechen sollten).

Die TeilnehmerInnen dieser IBE-Versammlungen sind die DirektorInnen/Vize-RektorInnen.

#### **FALLSTUDIE 2: das KONDOR-Projekt (studiengangbasiertes Projekt)**

Flämische Hochschulen, die der KU Leuven Association<sup>[2]</sup> angehören, initiierten im September 2010 eine Benchmarking-Aktion als Teil des sogenannten KONDOR-Projektes „Een Kwaliteitssysteem inzake ONDerwijs Ontwikkelen en Realiseren“ (auf Deutsch: „Entwicklung und Umsetzung eines Qualitätssystems für Bildung“).

Das Ziel dieser Aktion bestand vor allem darin, Expertise unter QualitätsmanagerInnen aufzubauen, zumal die involvierten Institute nur begrenzt über Benchmarking-Erfahrung und -Fachkenntnis verfügten. 2011 wurde ein Aufruf zur Teilnahme gestartet, wobei jeder teilnehmende Studiengang aufgefordert wurde, mindestens zwei Personen zu ernennen: den/die QualitätsmanagerIn sowie eine/n StudiengangkoordinatorIn.

Ferner einigte man sich von Anfang an darauf, dass dieser Prozess einen Aktionsplan zum Ergebnis haben würde, und sich die LeiterInnen der involvierten Studiengänge dazu verpflichten würden, die Ergebnisse aus

<sup>[1]</sup> ESMU. (2010). Benchmarking in European Higher Education: A University Benchmarking Handbook. (P. Benneworth, Red.) Brussels: ESMU

<sup>[2]</sup> Die KU Leuven Association ist ein Netzwerk, das Hochschulen in Flandern und Brüssel mit der Universität Löwen (KU Leuven) verbindet.



dem Benchmarking-Projekt anzuwenden und entsprechende Maßnahmen vorzunehmen (und gegebenenfalls die Studiengangstrategie anzupassen). Nachdem das Projekt erste Ergebnisse hervorgebracht hatte, wählte die Qualitätsarbeitsgruppe der KU Leuven Association gemeinsame, zu erarbeitende Themen aus.

### 4.2 AUSWAHL VON BENCHMARKING-PARTNERN/INNEN UND EINRICHTUNG EINER BENCHMARKING-GRUPPE

Als erstes müssen Sie eine Gruppe von Institutionen oder Fachbereichen/Studiengängen zusammenstellen und Personen kontaktieren: die Benchmarking-Gruppe.

Der Erfolg des Projektes und die Qualität des/r Ergebnisse/s wird von der Zusammensetzung der Benchmarking-Gruppe und dem Engagement der einzelnen Gruppenmitglieder für das Projekt abhängen.

„Benchmarking bedeutet, sich auf eine Peer-Gruppe zu verlassen, die ein gemeinsames strategisches Interesse verfolgt (...). Man braucht einen Dialog zwischen engagierten und selbstkritischen Institutionen, die wirklich etwas dazulernen und ihre Praxis verbessern möchten. Das heißt, dass alle TeilnehmerInnen dieser kooperativen Benchmarking-Aktion wirklich davon überzeugt sein müssen, dass diese Aktion ihre Kosten und Mühe wert ist, da sie ihnen helfen wird, ihre strategische Gesamtleistung zu verbessern. Wenn Sie sich nicht wirklich für Verbesserung einsetzen möchten, sind Sie ihren VergleichspartnerInnen schuldig, dass sie nicht ihre Zeit verschwenden, indem Sie sich auf etwas einlassen, aus dem Sie sich, sobald es etwas schwierig wird, wieder zurückziehen.“<sup>[3]</sup>

Es ist wichtig, Institutionen zu involvieren, die sich gegenseitig als gleichwertige PartnerInnen betrachten. Die Institutionen sollten sich darüber bewusst sein, dass sie zwar gewisse interne Veränderung benötigen, aber auch starke Punkte/bewährte Praxis zu bieten haben sollten.

#### **FALLSTUDIE 1: das IBE-Projekt**

Die PartnerInnen wurden mithilfe eines bereits vorhandenen Netzwerks professioneller PartnerInnen ausgesucht, mit denen die Musikhochschule langjährige professionelle/akademische Beziehungen pflegt. Drei Institutionen wurden, nachdem sie ihr Interesse zum Ausdruck gebracht hatten, sich dieser Benchmarking-Aktion anzuschließen, mit dem Einverständnis der bereits bestehenden Benchmarking-PartnerInnen zu einem späteren Zeitpunkt des Prozesses in die Gruppe aufgenommen.

#### **FALLSTUDIE 2: das KONDOR-Projekt**

Die Institutionen, deren Studiengänge in die Durchführung des Projekts eingebunden waren, gehören der KU Leuven Association an, in der sich die Universität von Löwen mit elf Hochschulen verbindet. Der weiter oben erwähnte Aufruf zur Teilnahme wurde innerhalb des Verbands in Umlauf gebracht. Darin wurde verlangt, dass jeder an diesem Projekt teilnehmende Studiengang mindestens zwei Personen ernennen würde, außerdem wurde die von diesen Personen erwartete Menge an Arbeit und Engagement darin genau angegeben: Teilnahme an fünf ganztägigen Versammlungen und Vorbereitungsarbeit zwischen den jeweiligen Versammlungen.

<sup>[3]</sup> ESMU. (2010). Benchmarking in European Higher Education: A University Benchmarking Handbook. (P. Benneworth, Red.) Brussels: ESMU

## TIPS UND BEWÄHRTE PRAXIS!

### PartnerInnenauswahl

Wir empfehlen Ihnen, PartnerInnen auszusuchen, die:

- von einer Institution stammen, die Ihrer Institution in Ethos, Kultur und Profil ähnelt; auch Auftrag, Größe und Zielgruppe der Institution sollten vergleichbar sein;
- bereits in gewissem Kontakt zu Ihrer Institution stehen, z.B. durch ein bestehendes Netzwerk;
- Zugang zu relevanten Daten haben und sich dazu verpflichten, diese zu sammeln und innerhalb einer vereinbarten Frist einzureichen;
- bereit sind, Vertraulichkeit zu respektieren und Anleitungen zur Projektdurchführung und zum Datenaustausch zu befolgen;
- über die erforderlichen Ressourcen verfügen, um das Projekt unterstützen und aktiv daran teilnehmen zu können, und dies nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern auch durch die Einbindung kompetenter MitarbeiterInnen.

### Sonstige Tips

- Auch wenn es letztlich vom Projektumfang abhängt, sollte eine Benchmarking-Gruppe idealerweise 5 bis 10 Institutionen umfassen. Mit weniger als fünf verfügen Sie eventuell nicht über ausreichende Ansichten; mit mehr als zehn könnte es schwierig sein, Diskussionen effizient zu führen und die Einbindung sämtlicher TeilnehmerInnen zu gewährleisten.
- Es sollte von Anfang an Einigung darüber herrschen, ob nach der Einrichtung der ursprünglichen Gruppe noch neue PartnerInnen in das Projekt aufgenommen werden können.
- Es wird vorgeschlagen, dass sämtliche TeilnehmerInnen, einschließlich der Institutionsleitung einen Verhaltenskodex unterschreiben, in dem Fragen wie die oben erwähnten in Bezug auf Vertraulichkeit von Daten, Informationsaustausch und Veröffentlichung, Verpflichtung zur Ausführung der zugeteilten Aufgaben, Teilnahme an Versammlungen, zu respektierende Fristen etc. geklärt werden. Dieses Dokument sollte nicht nur für die Projektperiode selbst, sondern auch für die Post-Projektperiode gelten, so dass sich die PartnerInnen darüber einig sind, wie die Daten nach Abschluss des Projektes verwendet werden.
- Auch auf die Arbeitsweise des Projektes sollte man sich einigen (virtuell, Treffen im Rahmen anderer Versammlungen, Sondersitzungen?)

## 4.3 GENAUE DEFINITION DES BENCHMARKING-PROJEKTS

Dieser Schritt kann auf zweierlei Weise in Angriff genommen werden: Sie können entweder das Thema auf der Grundlage der ausgewählten PartnerInnen bestimmen oder die PartnerInnen auf der Grundlage des festgelegten Themas auswählen. Wir haben uns dazu entschlossen, im Folgenden Beispiele für die erste dieser beiden Optionen vorzustellen; hier wurden also erst die PartnerInnen ausgewählt, und daraufhin hat man sich auf Themen für das Benchmarking geeinigt.

### 4.3.1 THEMA

Wenn sich die Mitglieder einer Benchmarking-Gruppe zum ersten Mal treffen, ist es wichtig, dass jede Institution eine Liste mit Themen und Unterthemen vorbereitet hat, mit denen sie sich gern auseinandersetzen würde. Da ein Benchmarking nur dann realistisch ist, wenn mindestens ein paar Institutionen vergleichbare Ziele anstreben und annähernd ähnliche Voraussetzungen dafür haben, dient das erste Treffen der Mitglieder vor allem dazu, eine gemeinsame Liste zu erstellen. Die in dieser Liste aufgeführten Punkte sollten für die Ziele der Institutionen repräsentativ sein und die Wünsche und Interessen der einzelnen Mitglieder ausgewogen widerspiegeln.

### TIPS UND BEWÄHRTE PRAXIS!

Wir empfehlen Ihnen, die MusiQuE<sup>[4]</sup>-Standards für institutionelle/studiengangbezogene Revision als Ausgangspunkt für das Erstellen einer Themenliste zu nutzen. Dadurch erhalten Sie einen Überblick über die Bereiche, mit denen sich die Benchmarking-Gruppe (BG) auseinandersetzen könnte. Die Standards sind in acht Bereiche aufgeteilt:

1. Auftrag, Vision und Kontext
2. Ausbildungsprozesse
3. Studentische Profile
4. Lehrpersonal
5. Einrichtungen, Ressourcen und Unterstützung
6. Kommunikation, Organisation und Entscheidungsfindungsprozesse
7. Interne Qualitätskultur
8. Öffentliche Interaktion

In diesen acht Bereichen werden anfängliche Fragen/Indikatoren bewährter Praxis vorgeschlagen. Sobald sich die Benchmarking-Gruppe für einen Bereich entschieden hat, auf den sie sich konzentrieren möchte, können weitere Fragen/Indikatoren von der Gruppe festgelegt und ausgebaut werden.

#### BEISPIEL:

Die „Polifonia“-Arbeitsgruppe (AG) hat beschlossen, ein Benchmarking durchzuführen, um selbst Erfahrung mit diesem Prozess zu machen. MusiQuE-Standards, Bereich 4: das Lehrpersonal wurde als Thema gewählt. Dieser Bereich enthält ein Frage zu Politik und Praxis einer Institution in Bezug auf die Unterstützung des Lehrpersonal bei seiner Arbeit (d.h. die berufliche Weiterbildung des Lehrpersonals): „Gibt es eine Politik für berufliche Weiterbildung des Lehrpersonals?“

Es wurde vereinbart, dass ein Mitglied der Arbeitsgruppe Fragen zu diesem Thema formulieren würde, damit die Gruppenmitglieder Informationen zur Situation an ihrer jeweiligen Institution würden sammeln und miteinander teilen können. Die entsprechenden Fragen werden unter Abschnitt 4.4 weiter unten aufgeführt.

<sup>[4]</sup> MusiQuE ist eine externe Evaluierungsinstanz, die sich der ständigen Qualitätsverbesserung der Musikhochschulbildung inner- und außerhalb Europas widmet und den Musikhochschulen anhand ihrer Akkreditierungs-, Qualitätsverbesserungs- und Beratungsdienste dabei hilft, ihre eigene Qualität zu verbessern. MusiQuE übernimmt die Zuständigkeit für die seit 2008 von der AEC durchgeführten Revisionen von Institutionen und Studiengängen.

## 4.3.2 ZWECK/FOKUS

Es ist wichtig, dass Sie definieren, was Sie mit dem Benchmarking-Projekt herausfinden möchten, warum Sie daran interessiert sind und was Sie/Ihre PartnerInnen mit den Ergebnissen machen werden.

### **FALLSTUDIE I: das IBE-Projekt**

Als man sich zu diesem Benchmarking entschied, lauteten die Ziele sämtlicher PartnerInnen:

- die Verbindungen zwischen den Institutionen des Netzwerks stärken
- bewährte Praxis gemeinsam nutzen
- über Hilfsmittel für Lobbying/politische Anwaltschaft (z.B. in Gesprächen mit GeldgeberInnen) verfügen – „das machen unsere KollegInnen weltweit“
- wenn das Benchmarking bereits seit ein paar Jahren läuft, Trends beobachten, die sich aus den gesammelten Daten ableiten lassen

### **FALLSTUDIE I: das IBE-Projekt**

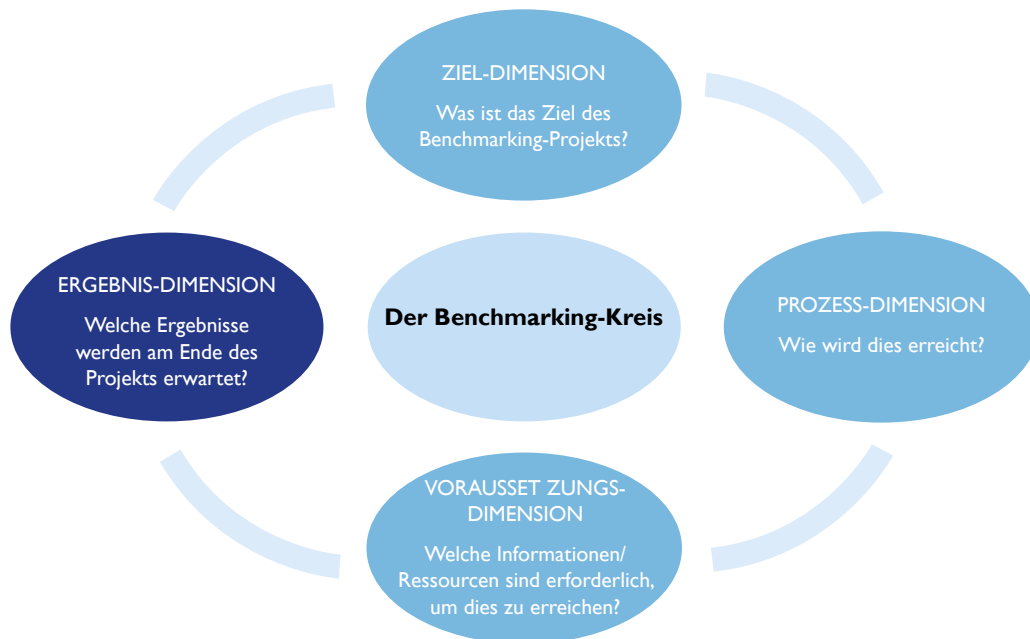
Als man sich zu diesem Benchmarking entschied, lauteten die Ziele sämtlicher PartnerInnen:

- die Verbindungen zwischen den Institutionen des Netzwerks stärken
- bewährte Praxis gemeinsam nutzen
- über Hilfsmittel für Lobbying/politische Anwaltschaft (z.B. in Gesprächen mit GeldgeberInnen) verfügen – „das machen unsere KollegInnen weltweit“
- wenn das Benchmarking bereits seit ein paar Jahren läuft, Trends beobachten, die sich aus den gesammelten Daten ableiten lassen

## 4.3.3 ANSATZ

Sie müssen einen für das Benchmarking-Projekt geeigneten Ansatz wählen:

- Handelt es sich um ein internes vs. externes Projekt? Dies ist für die Auswahl der Benchmarking-PartnerInnen relevant.
- Wird das Projekt auf einem Prozess-/Leistungs-Benchmarking basieren?
- Prüfen Sie den Benchmarking-Kreis, um zu entscheiden, welche Strategie sich am Besten für das Projekt eignet: Benchmarking lässt sich in vier Dimensionen unterteilen. Es hilft, bei der Gestaltung eines Benchmarking-Projekts, jede einzelne von ihnen zu berücksichtigen:



### FALLSTUDIE 1: das IBE-Projekt

Als Erstes einigten sich die PartnerInnen auf eine Liste mit Fragen, die sich auf die Themen bezogen, die man für eine Untersuchung ausgewählt hatte. Im nächsten Schritt wurden zur Beantwortung dieses Fragebogens quantitative und qualitative Daten gesammelt. Seitdem widmen sich die Versammlungen der Analyse und Deutung dieser Daten: Benchmarking-Gruppenmitglieder erläutern den anderen Mitgliedern ihre Institution betreffende Daten, deuten sie vor dem Hintergrund ihrer nationalen Situationen und Kontexte, ziehen Vergleiche/machen Gegenüberstellungen zwischen den unterschiedlichen Daten der beteiligten Institutionen, tauschen sich über ihre Praktiken aus etc. Zudem wurden die im Fragebogen behandelten Bereiche Stück für Stück erweitert. Die Datenerhebung im jährlichen Zyklus wird nach ein paar Jahren ermöglichen, bestimmte Trends zu beobachten.

### FALLSTUDIE 2: das KONDOR-Projekt

Die TeilnehmerInnen arbeiteten als Erstes an der Formulierung einer Reihe von realistischen und messbaren Indikatoren in Bezug auf die gewählten Unterthemen. Im nächsten Schritt wurden diese Indikatoren noch verfeinert, indem vier Leistungsniveaus beschrieben wurden, die dem Erfüllungsgrad dieser Indikatoren entsprechen: Basis, Standard, Gut, Exzellente. Das Niveau „Exzellente“ war der Maßstab für die bestmögliche Leistung in diesem Projekt. „Standard“ entsprach dem Niveau, das man als normales Leistungsniveau betrachten könnte. Vor diesem Hintergrund wäre das Niveau „Basis“ als wenig befriedigend einzustufen.

Für die TeilnehmerInnen bestand die Hauptaufgabe des Benchmarkings darin, ihre eigene Praxis im Vergleich zu diesen Indikatoren zu prüfen und ihr jeweiliges Leistungsniveau zu bewerten, um dadurch über ihre eigenen Praktiken und das, was es zu verbessern gilt, zu reflektieren. Darüberhinaus ermöglichte der alle PartnerInnen einbeziehende Austausch über die Ergebnisse der Selbstbewertung, etwas über die von den anderen PartnerInnen implementierten bewährten Praktiken zu erfahren und Themen zu ermitteln, die in Zukunft behandelt werden sollten. Die letzte Aufgabe für die einzelnen TeilnehmerInnen dieses Benchmarkings betraf den Entwurf eines auf den Ergebnissen des Benchmarkings basierenden Aktionsplans.

## 4.3.4 PROJEKTZEITRAHMEN

Es ist wichtig zu entscheiden, ob das Benchmarking-Projekt auf einer einzelnen Datenerhebung oder einem jährlichen Prozess basieren soll. Sobald der Zeitrahmen festgelegt ist, sollte man sich den Voraussetzungen in den einzelnen Institutionen entsprechend auf mehrere Termine/Fristen einigen, die allen Benchmarking-PartnerInnen passen.

### **FALLSTUDIE 1: das IBE-Projekt**

Phase 1 dauerte von März 2011 bis September 2012. Sie bestand in einer anfänglichen Datenerhebung und konzentrierte sich auf quantitative Informationen.

Phase 2 dauerte von Oktober 2013 bis Februar 2014. Sie diente der Sammlung qualitativer Daten als Erweiterung der innerhalb von Phase 1 erfassten Informationen und umfasste auch den Aufbau einer Online-Datenbank sowie die Datenbereinigung.

Während der Phasen 1 und 2 trafen sich die PartnerInnen einmal im Jahr im Rahmen des AEC-Jahreskongresses, um die gesammelten Daten zu erörtern.

Die anschließende Phase dient der jährlichen Datenerhebung mithilfe der Online-Datenbank.

### **CASE STUDY 2: the KONDOR project**

Der Teilnahmeaufruf ging 2011 in Umlauf, und das Projekt endete im August 2012. Der Projektmanager empfahl – auch wenn es im Rahmen dieses Projektes nicht möglich war, diese Empfehlung zu beherzigen - ein Jahr später erneut Informationen zu sammeln, um die im Anschluss an den Benchmarking-Prozess an jeder einzelnen Institution unternommenen Maßnahmen weiterzuverfolgen.

## TIPS UND BEWÄHRTE PRAXIS!

### **Was man vermeiden sollte:**

- Versuchen Sie nicht, zu viele Fragen zu behandeln
- Seien Sie nicht zu ehrgeizig mit dem Umfang Ihres Projekts
- Beginnen Sie nicht ohne einen klaren Projektplan

## 4.4 FORMULIERUNG UND VEREINBARUNG VON BENCHMARKING-FRAGEN UND/ODER –INDIKATOREN

Die Benchmarking-Gruppe muss sich darauf einigen, was sie messen möchte und zu welchem Zweck, und eine gemeinsame Definition relevanter Indikatoren und Parameter erarbeiten, um Missverständnisse zu vermeiden und die Deutungsmöglichkeiten so weit wie möglich einzugrenzen. Entweder arbeiten alle PartnerInnen von Anfang an zusammen an der Entwicklung der Indikatoren, oder das Projekt verfügt über eine/n KoordinatorIn, der/die eine Liste mit Fragen entwirft, welche daraufhin mit den PartnerInnen besprochen und bestätigt wird.

Daten können qualitativ und/oder quantitativ sein. Es ist wichtig, qualitative Indikatoren (d.h. Ansätze) mit quantitativen Indikatoren (d.h. Zahlen, Daten) zu kombinieren. Quantitative Daten allein sind nicht vollkommen aussagekräftig bei der Feststellung, wie eine Institution ihre Aufgaben erfüllt. Institutionen sind in unterschiedliche Kontexte involviert und verfolgen unterschiedliche Aufgaben; derartige Unterschiede schlagen sich in den quantitativen Daten nicht nieder, und auch nicht die Wirksamkeit der implementierten Prozesse. Wenn die quantitativen Daten dominieren, besteht die

Gefahr, dass die gefundenen Lösungen weder maßgeschneidert noch geeignet sind für eine spezifische und einzigartige Situation. Die Arbeit an qualitativen Indikatoren wird dabei helfen, Fragen aufzuwerfen wie etwa „warum?“ oder „ist dies wirklich eine bewährte Praxis?“ etc. Wenn die quantitativen Daten dominieren, besteht außerdem die Gefahr, dass aufgrund der Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulbildungsergebnisse (Anzahl und Leistung von StudienabsolventInnen, ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt, ihre Flexibilität oder ihr Beitrag zu sozialer Entwicklung) das wirkliche Potenzial für Benchmarking und Qualitätsverbesserung unterschätzt wird.

Weiter unten folgen drei Beispiele:

- Eine Reihe von Fragen, die von der „Polifonia“-Arbeitsgruppe im Rahmen ihrer simulierten Benchmarking-Aktion verfasst worden sind. Diese Simulation gibt Einblick in den Formulierungsprozess von Diskussionsfragen und veranschaulicht ein paar Themen, die in der Diskussion aufkommen könnten.
- Die Fallstudie des IBE-Projekts zur Veranschaulichung der Art von Fragen, die im Rahmen eines auf Datenerhebung basierenden Musik-Benchmarkings formuliert werden können.
- Die Fallstudie des KONDOR-Projekts zur Veranschaulichung der Art von Indikatoren und Leistungsniveaus, die formuliert werden können, wenn ein Benchmarking auf dem Vergleich der eigenen Institution mit diesen gemeinsam vereinbarten Indikatoren basiert.

#### **BEISPIEL DES POLIFONIA-WG3-BENCHMARKINGS ZUR BERUFLICHEN WEITERBILDUNG VON LEHRPERSONAL**

Die von einem der Arbeitsgruppenmitglieder vorgeschlagenen Fragen für die Simulation eines internationalen Benchmarkings, das sich auf die berufliche Weiterbildung von Lehrpersonal konzentrierte, lauteten folgendermaßen:

1. Wie hoch ist Ihr Jahresbudget für die Fortbildung Ihres Lehrpersonals?
2. Sind Ihre Vollzeit- / festangestellten DozentInnen vertraglich dazu verpflichtet, an Fortbildungsmaßnahmen des Personals teilzunehmen?
3. Sind Ihre Teilzeit / befristet angestellten DozentInnen vertraglich dazu verpflichtet, an Fortbildungsmaßnahmen des Personals teilzunehmen?
4. Verfügt Ihre Institution über eine/n Fortbildungsrahmen/-strategie für die Fortbildung des Lehrkörpers?
5. Bietet Ihre Institution ihren DozentInnen Anreize / Belohnungen für die Teilnahme an Fortbildungen?
6. Wie viele Stunden verwendet Ihr Lehrpersonal jährlich auf berufliche Fortbildungsaktivitäten?
7. Welche Art von Fortbildung bietet Ihre Institution dem Lehrpersonal hauptsächlich?
8. Wie hoch ist der Prozentsatz Ihres Lehrpersonals bei der Teilnahme an beruflichen Fortbildungsaktivitäten?
9. Wer ist für die berufliche Weiterbildung Ihres Lehrpersonals zuständig?
10. Kontrolliert Ihre Institution das Engagement des Personals in der beruflichen Weiterbildung?

Diese Fragen wurden unter sämtlichen AG-Mitgliedern in Umlauf gebracht und von letzteren durch Kommentare und Vorschläge zwecks Verbesserung der Fragen beantwortet. Folglich wurden die Fragen länger und komplexer. Die korrigierte Fragenliste wurde daraufhin wieder an die AG-Mitglieder versandt, die versuchten, die Fragen zu beantworten und entsprechende Daten zu sammeln.

Bei ihrer anschließenden Versammlung diskutierte die Polifonia-AG über die korrigierte Liste mit Fragen und die vorläufigen Daten. Der Zweck dieser Diskussion bestand darin, eine typische Benchmarking-Gruppenversammlung zu simulieren, in der die Liste mit den im Rahmen des Benchmarkings anzuwendenden Fragen fertiggestellt und herausgefunden werden sollte, was für sonstige Fragen in solch einer Versammlung möglicherweise aufkommen.

Manche dieser Fragen werden im Folgenden als Beispiel aufgeführt:

- Wie sollte „berufliche Weiterbildung“ definiert werden? Gehören Auftritte dazu? Präsentationen bei Konferenzen? Mobilität?
- Bestimmte Fragen müssen noch geklärt werden.
- Sollten zusätzliche Daten gesammelt werden, um das Bild zu vervollständigen (wie beispielsweise das Gesamtbudget für Personalschulung)?
- Manche Fragen sind in bestimmten Ländern irrelevant (z.B. in Ländern, in denen kein institutionelles Budget für personelle Fortbildung vorgesehen ist, sondern nationale Fördermittel von Ministerien genehmigt und von den Gewerkschaften zugeteilt werden). Wie kann man damit im Rahmen eines Benchmarkings umgehen?

## TIPS UND BEWÄHRTE PRAXIS!

- Der einzig sinnvolle Umgang mit diesen unterschiedlichen Voraussetzungen besteht darin, Institutionen zusammenzubringen, die gemeinsame Ziele verfolgen und unter vergleichbaren Voraussetzungen arbeiten, und so lange an den Fragen weiterzuarbeiten, bis gemeinsame Fragen erreicht worden sind, die jeder nachvollziehen und beantworten kann.
- Dieses erste Ergebnis sollte kein Grund dafür sein, das Benchmarking einzustellen, sondern vielmehr eine Anregung dazu, herauszufinden, welche Mittel erforderlich wären, um ans vorgesehene Ziel zu gelangen, d.h. was könnte von jeder Institution getan werden, damit sie in der Lage ist, die verschiedenen Fragen zu beantworten.
- Es ist wichtig, sich auf die Wirksamkeit der zu vergleichenden Prozesse bzw. Maßnahmen zu konzentrieren. Z.B. könnte es ratsam sein, beim Vergleich von Zulassungsanforderungen zusätzlich auch die Studienabschlussquoten der Studierenden zu vergleichen; oder beim Vergleich der in den jeweiligen Musikhochschulen verfügbaren Übungsräume könnte es ratsam sein, auch die Ergebnisse aus studentischen Zufriedenheitsumfragen hinsichtlich der Verfügbarkeit von Übungsräumen zu vergleichen.

### **FALLSTUDIE I: das IBE-Projekt**

Die entscheidenden Fachbereiche und Abteilungen des RNCM wurden gefragt, welche Daten sie für die Einrichtung einer gemeinsamen Datenbank als wichtig und nützlich erachten würden. Die Antworten betrafen u.a. die Bereiche Finanzen, Forschung, Lehrplan, Führungsstrukturen, Beschäftigungsfähigkeit,



studentische Dienste sowie Einrichtungen und Ressourcen. Auf der Grundlage dieser Liste wurden 13 beim Benchmarking anzuwendende Hauptkategorien festgelegt, die den Partnerinstitutionen zwecks Zustimmung/Genehmigung zugesandt wurden.

Daraufhin wurden vom RNCM zu jeder Kategorie spezifische Fragen entworfen. Die Fragen wurden an die PartnerInnen gesendet, von denen man erfahren wollte, ob sie andere Arten von Daten würden sammeln wollen. Insgesamt umfasste der Benchmarking-Fragebogen 90 Fragen, von denen manche lediglich eine Antwort mit ja oder nein erforderten, während die Mehrzahl Istdaten verlangte. Die Institutionen reichten auch ihr Aufgabenprofil und Leitbild ein. Die Fragebögen wurden daraufhin an alle Teilnehmerinstitutionen versendet.

### **Beispiele für die erarbeiteten Fragen:**

Fragen zum Thema „Führungsstrukturen“ lauteten:

- Verfügen Sie über ein unabhängiges Lenkungsorgan (bitte antworten Sie 1=ja/0=nein)?
- Bestimmen Sie eigenverantwortlich über die Ressourcenverteilung innerhalb Ihres Institutions-/Fakultäts-/Schulbudgets (bitte antworten Sie 1=ja/0=nein)?
- Sind Sie in der Curriculum-Entwicklung innerhalb Ihrer Institution/Fakultät/Schule unabhängig (bitte antworten Sie 1=ja/0=nein)?

Fragen zum Thema „Forschung“ lauteten:

- Wie hoch ist die Gesamtanzahl der Studierenden in Forschungsstudien/im 3. Studienzyklus?
- Wie hoch ist die Durchfallquote?
- Wie hoch ist die Erfolgsquote von Studienabschlüssen?
- Wie viel pädagogische Einzelbetreuung wird pro StudentIn pro Jahr geboten?

Fragen zum Thema „Destinationen“ lauteten:

- Jährlicher Prozentsatz von Studierenden im ersten Studienzyklus, die an ihrer Heimatinstitution mit einem Postgraduiertenstudium weitermachen
- Jährlicher Prozentsatz von Studierenden im ersten Studienzyklus, die in einem anderen Land mit einem Postgraduiertenstudium weitermachen
- Prozentsatz von StudienabsolventInnen, die primär in anderen Bereichen des Musikberufs tätig sind (z.B. Kulturmanagement, Musiktherapie)
- Prozentsatz von StudienabsolventInnen, die außerhalb der Musikbranche arbeiten

Zum Thema „Auftrittsgelegenheiten“:

- Durchschnittliche Anzahl von öffentlichen Auftritten pro Jahr, die für Studierende innerhalb ihres Lehrinstituts veranstaltet werden
- Gesamtanzahl der öffentlichen Auftritte pro Jahr, die für Studierende außerhalb ihres Lehrinstituts veranstaltet werden
- Bieten Sie Impresario-Dienstleistungen für entgeltliche Engagements von Studierenden außerhalb der Lehrinrichtung? (bitte antworten Sie 1=ja/0=nein)?

## TIPS UND BEWÄHRTE PRAXIS!

- Die Antworten auf die Fragen werden zeigen, wie klar die Fragen gestellt sind.
- Die Art und der Umfang der Daten werden vom Schwerpunkt des Projektes abhängen.
- Messen Sie nur, was gemessen werden muss!
- Wenn es sich, wie im Fall weiter oben, um ein internationales Projekt handelt, ist es wichtig, dass sämtliche PartnerInnen ein klares Verständnis von Terminologie, Definitionen und Bedeutung jeder einzelnen Frage haben und dass sie genau wissen, welche Art von Daten benötigt wird – dies erfordert Diskussionsbereitschaft und Verhandlungsgeschick. Es könnte hilfreich sein, ein Begriffsglossar zu erstellen, das für die Gewährleistung eines gemeinsamen Verständnisses von wesentlicher Bedeutung ist.

Betrachten Sie als Beispiel hierfür das von den PartnerInnen der internationalen Benchmarking-Aktion für die erste (quantitative) Projektphase erstellte Begriffsglossar. Die Begriffe bedurften einer Erörterung, zumal in den verschiedenen Ländern, aus denen die PartnerInnen stammten, unterschiedliche Terminologien verwendet wurden. Wenn die PartnerInnen Informationen über das akademische Personal oder die Studierendenvereinigung austauschen wollten, mussten sie sich zunächst darauf einigen, was diese Begriffe jeweils meinten.

### FALLSTUDIE I: das IBE-Projekt

Zusammenfassung des von den IBE-PartnerInnen verfassten Begriffsglossars

*N.B. Dieses Glossar dient hier bloß als Beispiel, zumal sich jede Benchmarking-Gruppe auf ihr eigenes Verständnis von Begriffen einigen und die Begriffe entsprechend dem Bereich, der untersucht werden soll, auswählen muss.*

**Akademisches Personal (oder Lehrkörper)** „meint die MitarbeiterInnen, die primär mit dem Unterrichten, Forschen oder mit öffentlichen Diensten betraut sind. Darunter fallen MitarbeiterInnen, die einen akademischen Grad innehaben und Titel wie ProfessorIn, außerordentliche/r ProfessorIn, AssistenzprofessorIn, LehrerIn, Lehrbeauftragte/r oder diesen akademischen Graden gleichwertige Titel tragen. Die Kategorie umfasst auch MitarbeiterInnen mit anderen Titeln (z.B. DekanIn, DirektorIn, stellvertretende/r DekanIn, Pro-DekanIn, Fachbereichsvorsitzende/r oder –leiterIn), wenn die Haupttätigkeit im Unterrichten oder Forschen besteht<sup>[5]</sup>. Darin inbegriffen sind weder ReferendarInnen noch Lehrhilfskräfte“. *Quelle: <http://stats.oecd.org/glossary>*

**Abschlussquote** meint den Prozentsatz an Studierenden, die ihr letztes Studienjahr abschließen.

**Umsetzungsquote** meint den Prozentsatz an BewerberInnen, die einen Studienplatz übernehmen / die Anzahl an Studierenden, die sich für einen Studienplatz beworben haben, angenommen wurden und einen Studiengang angefangen haben

**Inländische Studierende** sind StudentInnen, die entweder aus dem Land stammen, in dem sie studieren oder dort drei Jahre lang ihren Wohnsitz hatten, bevor sie ihr Studium aufgenommen haben.

**„Übersee“-Studierende** sind StudentInnen, die aus Ländern außerhalb der EU stammen.

**Partnerschaft** bedeutet eine durch ein so genanntes „Memorandum of Understandings“ und/oder durch Vereinbarungen, Verträge mit Ausbildungsanbietern, Berufsorganen und –verbänden, ArbeitgeberInnen etc. formalisierte Beziehung.

<sup>[5]</sup> Darin sind keine akademischen MitarbeiterInnen inbegriffen, die rein administrative Ämter bekleiden.

„**Sabbatical Officer**“ meint eine/n hauptamtliche/n oder teilzeitliche/n RepräsentantIn/en, der/die von den Mitgliedern der Studierendenvereinigung bzw. vom Studierendenverband gewählt wird.

**Studierendenvereinigung** ist eine studentische Organisation, die von Studierenden personell besetzt und betrieben wird.

### FALLSTUDIE 2: das KONDOR-Projekt

Die TeilnehmerInnen erarbeiteten Indikatoren für die drei gewählten Unterthemen. Sie erstellten zunächst eine lange Liste mit Indikatoren, die anschließend eingegrenzt wurde. Dieser Teil des Benchmarkings war schwierig und ließ einige Fragen aufkommen. Schließlich einigte man sich auf die folgenden Indikatoren:

Für „Analyse und Interpretation“ lauteten die Konsensindikatoren:

- Professionelles Niveau des analysierenden Teams
- Analyse- und Interpretationsprozess
- Kommunikation der Ergebnisse an InteressenvertreterInnen

Für die „Entwicklung eines Aktionsplans“:

- Verfügbarkeit von Entscheidungskriterien und Zielen
- Formulierung von Zielen
- Aktionsplan selbst

Für das „Schließen des Kreises“ lauteten die Indikatoren:

- Evaluierung und Anpassung der Messinstrumente
- Wirksamkeit der Verbesserungsmaßnahmen
- Verbindung zwischen Aktionen und strategischen Zielen des Studiengangs

Als Beispiel folgt hier die Beschreibung der vier Leistungsniveaus in Bezug auf den Indikator „Kommunikation der Ergebnisse an InteressenvertreterInnen“:

- Basis: der Studiengang informiert die InteressenvertreterInnen gelegentlich über die Ergebnisse von Erhebungen;
- Standard: in weniger als der Hälfte der Erhebungen kommuniziert der Studiengang den InteressenvertreterInnen die Ergebnisse und die unternommenen Maßnahmen
- Gut: in mehr als der Hälfte der Erhebungen kommuniziert der Studiengang den InteressenvertreterInnen die Ergebnisse und unternommenen Maßnahmen;
- Exzellent: der Studiengang kommuniziert den InteressenvertreterInnen immer die Ergebnisse und unternommenen Maßnahmen.

### TIPS UND BEWÄHRTE PRAXIS!

- Es ist wichtig (aber herausfordernd), eine Indikatordefinition bereitzustellen, um ein gemeinsames Verständnis zu gewährleisten und den richtigen Spezifikationsgrad zu finden (nicht zu spezifisch, aber spezifisch genug). Ein/e externe/r Experte/in (in Musik und Benchmarking) könnte sehr nützlich sein als

BetreuerIn dieses Prozesses.

- Ausgangspunkt eines Benchmarking-Projekts gemäß dem Ansatz von Fallstudie 2 (KONDOR-Projekt) sollte immer die Beschreibung von bewährter Praxis sein, um diese mit bewährter Praxis an anderen Institutionen oder zwischen Fachbereichen derselben Institution zu vergleichen. Auch wenn sich diese bewährten Praxismodelle auf eine Idealsituation stützen, müssen sie auch realistisch sein.

## 4.5 DATENSAMMLUNG, DATENBEREINIGUNG UND BERICHTERSTATTUNG

„Entscheidend für einen guten Benchmarking-Prozess ist das institutionelle Lernen; d.h. erfahren, wie das, was eine Universität tut, sich zu ihrem Umfeld und ihren InteressenvertreterInnen verhält. Die Datensammlung macht nur einen sehr geringen Anteil dieser Aktivität aus, die zu einem späteren Zeitpunkt des Benchmarking-Prozesses stattfindet, und zwar sobald die Hauptprozesse verstanden sind.“<sup>[6]</sup>

Der vom RNCM verfolgte Ansatz des internationalen Benchmarkings umfasste den Entwurf einer Fragebogen- bzw. Erhebungsvorlage. Für die Datensammlung wurde die Umfrage einschließlich einer Abgabefrist an PartnerInnen gesendet und/oder mittels Vor-Ort-Besuche durchgeführt. Die Daten wurden in einem standardisierten Format gesammelt und in eine geeignete Datenbank übertragen.

Nachdem die Daten gesammelt und in die Datenbank übertragen waren, wurden sie vom/von der ProjektkoordinatorIn auf Fehler überprüft, woraufhin jegliche Unregelmäßigkeiten dem/der entsprechenden ProjektleiterIn zur Überprüfung/Korrektur gemeldet wurden.

Im Anschluss an die erste Phase der Datensammlung ist es gegebenenfalls notwendig, die Benchmarking-Fragen zu überarbeiten. Eventuell war es schwierig, für manche Fragen Daten bereitzustellen, während für andere Fragen vielleicht unbrauchbare Daten gesammelt worden sind. In diesen Fällen kann sich die Gruppe darauf einigen, diese Fragen aus der Datenbank und den anschließenden Phasen der Datensammlung zu löschen oder sie zu verfeinern.

In einem Benchmarking-Projekt ist es wichtig, die Berichterstattung zu den gesammelten Daten zu berücksichtigen.

Die Art des Berichts wird vom Zweck des Projekts abhängen. Zwei Arten von Bericht können entweder für die interne Anwendung oder für den Austausch unter PartnerInnen erstellt werden:

1. Ausführliche Ergebnisse der gesammelten Daten
2. Zusammenfassende Berichte, die sich auf bewährte Praktiken, Leistungsvergleiche und gegebenenfalls auf die Zielsetzung konzentrieren

Sie sollten in einem Format verfasst/präsentiert werden, das von allen Betroffenen eindeutig verstanden wird.

### **FALLSTUDIE I: das IBE-Projekt**

Die Daten wurden zunächst in einem Excel-Dokument gesammelt: das RNCM bereitete die Vorlage mit allen festgelegten Fragen vor; jede/r PartnerIn füllte die Vorlage aus und sandte ihre eigene Datei zurück ans RNCM; schließlich übertrug der/die RNCM-KoordinatorIn sämtliche Daten in eine einzige Excel-Datei, die daraufhin in Umlauf gebracht wurde. Um das Sammeln und gemeinsame Nutzen der Daten für die PartnerInnen zu vereinfachen, wurde im Dezember 2013 ein Online-Tool vom RNCM eingerichtet und über eine sichere Website zur Verfügung gestellt. Dadurch sollte der administrative Aufwand, der mit der kontinuierlichen Aktualisierung der Daten einherging, verringert und der Zugang für autorisierte

<sup>[6]</sup> Idem.

NutzerInnen erleichtert werden.

Die Berichterstattung der Daten erfolgt mit diesem Tool in zweierlei Form:

1. Standardberichte, in denen die Daten in geeigneten Formaten einschließlich Tabellen, Balken- und Tortendiagrammen angezeigt werden.
2. Herunterladbare Daten in Form einer Excel-Tabelle für Offline-Analyse.

Der Ansatz des KONDOR-Projektes sieht vor, dass Daten als Nachweis des erreichten Leistungsniveaus der Institution für jeden einzelnen Indikator gesammelt werden.

### **FALLSTUDIE 2: das KONDOR-PROJEKT**

Sobald die Leistungsniveaus für jeden einzelnen Indikator formuliert waren, wurden die TeilnehmerInnen aufgefordert, ihre institutionellen Praktiken in Bezug auf die verschiedenen Indikatoren zu bewerten und sie durch Punktevergabe zu benoten (mit der Punktzahl 1 = Basis bis hin zu 4 = exzellent für jeden einzelnen Indikator). Die TeilnehmerInnen wurden gebeten, die Gründe für die jeweilig vergebene Punktzahl zu erläutern, was die Sammlung von Daten zur institutionellen Praxis und deren Präsentation erforderte.

Abschließend sollten die TeilnehmerInnen angeben, welches Leistungsniveau sie für die Zukunft anstrebten und wie sie dieses zu erreichen beabsichtigten, und eine Liste mit Stärken und verbesserungswürdigen Punkten erstellen.

## 4.6 RESSOURCENAUSSTATTUNG UND VERWALTUNG EINES BENCHMARKING-PROJEKTS

Die folgenden Ressourcen sind für die erfolgreiche Durchführung eines Benchmarking-Projektes erforderlich:

- **Personalarbeitszeit:** für die Einrichtung der Benchmarking-Gruppe, die Entwicklung des/r Tools für das Erfassen von Informationen, die Organisation von Gruppenversammlungen, Analyse und Übermittlung der Daten ist Personalarbeitszeit einzuplanen. Die PartnerInnen müssen Zeit für das Projekt aufbringen.
- **Spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen:** um nützliche Ergebnisse zu generieren, ist es wichtig, die richtigen Daten zu sammeln und sie richtig zu deuten. Z.B. müssen in Bezug auf die Auseinandersetzung mit dem statistischen Material die entsprechenden Fähigkeiten und Kompetenzen an den Partnerinstitutionen entwickelt werden.
- **Administrative Kosten:** jede/r PartnerIn wird die von der Art des Projektes abhängigen Kosten für Vor-Ort-Besuche, Gruppenversammlungen und allgemeine administrative Aufwendungen gegebenenfalls tragen müssen.
- **Implementierungskosten:** wenn infolge eines Benchmarking-Projekts Änderungen vorgenommen werden müssen, können dadurch Kosten entstehen.

Die Gesamtinvestitionskosten werden von Größe und Umfang des Projekts abhängen, insbesondere wenn letzteres über mehrere Jahre angelegt ist, um Trends und Veränderungen im Laufe der Zeit zu beobachten. Gleich zu Beginn sollte ein Budget mit den PartnerInnen vereinbart werden, in dem sie den von ihnen zu tragenden Kosten zustimmen.

Bei kooperativen Benchmarking-Projekten sollte eine Institution als Koordinatorin ernannt werden. Jede Partnerinstitution sollte eine/n ProjektmanagerIn ernennen, der/die mit der Koordination des erforderlichen Inputs verschiedener Personen innerhalb der Institution und mit der Verbindung zur Führungsebene der Institution betraut ist.

## **FALLSTUDIE 1: das IBE-Projekt**

In jeder Institution wurde eine Kontaktperson ernannt. Diese Person ist der/die AnsprechpartnerIn und Verantwortliche in der Institution für die Gewährleistung der jährlichen Datenrückgabe.

Die für die Datensammlung zuständigen Personen waren:

- LeiterIn des Referats Verwaltung und Öffentlichkeitsarbeit, Abteilung für internationale Beziehungen, studentische RepräsentantInnen, SekretärIn des Direktoriums und Vize-RektorIn (PartnerIn aus den Niederlanden)
- Ein/e zu diesem Zweck engagierte/r PhD-StudentIn (PartnerIn in Australien)
- Das für Akkreditierungsverfahren zuständige Verwaltungspersonal (PartnerIn in den USA)
- VerwaltungsdirektorIn in Abstimmung mit verschiedenen KollegInnen (PartnerIn in der Schweiz)
- StudienleiterIn in Abstimmung mit verschiedenen KollegInnen (PartnerIn in Norwegen)

## **FALLSTUDIE 2: das KONDOR-Projekt**

Die Arbeit wurde vom/von der QualitätsmanagerIn und dem/r KoordinatorIn der einzelnen, in das Projekt eingebundenen Studiengänge geleitet. Außerdem wurde das Benchmarking-Projekt durch eine aus fünf Mitgliedern bestehende Arbeitsgruppe unterstützt, die eine/n ProjektleiterIn und eine/n ProjektforscherIn umfasste und für die Koordination des Projekts zuständig war.

## **4.7 ERARBEITUNG UND UMSETZUNG EINES AKTIONSPANS**

Das Ziel der PartnerInnen eines gemeinsamen Benchmarkings sollte primär darin bestehen, aus dieser gemeinsamen Aktion zu lernen (z.B. wie Partnerinstitutionen funktionieren und mit bestimmten Fragen umgehen). Die spezifischen Projektergebnisse sind am Anfang des Benchmarkings noch nicht bekannt und sämtliche PartnerInnen müssen sicherstellen, dass sie nützliche Informationen von einander erhalten, um dadurch Bereiche ermitteln zu können, die einer Verbesserung und Veränderung an ihrer/m Heimatinstitution/-studiengang bedürfen.

„Über den Erfolg eines Benchmarkings entscheidet letztlich die Fähigkeit der Führungskräfte, diese Informationen dazu zu nutzen, ihre institutionelle Situation besser zu verstehen und eine Agenda für strategische institutionelle Veränderung zu erstellen. Benchmarking kann Führungskräften dabei helfen, mehr über ihre eigene Institution zu erfahren, zu erkennen, was möglich ist und was andernorts getan wird, aber die Verantwortung der Führungskräfte liegt darin, diese verschiedenen Lehren in einem Aktionsplan zusammenzufassen, der im weiteren institutionellen Kontext Sinn macht.“<sup>[7]</sup>

<sup>[7]</sup> Idem.

## 5. HERAUSFORDERUNGEN

„Um effektiv zu sein, müssen Institutionen offen sein für Kritik und Durchhaltevermögen in einem Benchmarking beweisen, das anspruchsvoll und intern herausfordernd ist und seinen AuftraggeberInnen potentiell unbequeme Erkenntnisse bringt.“<sup>[1]</sup>

Alle sieben Schritte beim Aufbau eines Benchmarking-Projekts (aufgeführt in Abschnitt D) werden auf unterschiedliche Weise Herausforderungen darstellen, die vom Projekt selbst abhängen. Die in Fallstudie 1 und/oder Fallstudie 2 dieses Leitfadens eingebundenen Institutionen waren mit folgenden Schwierigkeiten konfrontiert:

**Bezügl. Schritt 1** – Engagement für Ihr Projekt auf institutioneller Führungsebene erreichen:

- Strukturveränderungen auf Führungsebene im Laufe des Benchmarking-Projekts

**Bezügl. Schritt 2** – Auswahl von Benchmarking-PartnerInnen und Einrichtung einer Benchmarking-Gruppe:

- Veränderungen der Partnerinstitutionen

**Bezügl. Schritt 3** – Genaue Definition des Benchmarking-Projekts

- Sämtliche PartnerInnen müssen sich darüber bewusst sein, dass Benchmarking nicht ein Ziel in sich, sondern lediglich ein Instrument ist, und sie müssen die Pros und Kontras sorgfältig abwägen, bevor sie am Benchmarking-Projekt teilnehmen.
- Sie müssen sich überlegen, was unter Berücksichtigung des gewählten Themas der beste Ansatz ist.

**Bezügl. Schritt 4** – Formulierung und Vereinbarung von Benchmarking-Fragen und/oder –Indikatoren:

- Die Begriffsdefinitionen: die PartnerInnen müssen verstehen, was erörtert wird (selbst Begriffe wie „Lehrpersonal“, Studierendenbetreuung etc.) und ein gemeinsames Verständnis der Bedeutung von Fragen/Indikatoren erreichen.

**Bezügl. Schritt 5** – Datensammlung, Datenbereinigung und Berichterstattung / Durchführung einer Selbstbewertung:

- Die PartnerInnen müssen den/die HauptansprechpartnerIn für die Beantwortung der Umfrage festlegen. Der in Fallstudie 1 verfolgte Ansatz erforderte Input von vielen unterschiedlichen Abteilungen innerhalb der Institution, was Herausforderungen in Bezug auf die Ernennung von Kontaktpersonen, die Sammlung aller notwendigen Daten und das rechtzeitige Durchführen dieser Aufgaben mit sich brachte.
- Es ist sehr wichtig, die gesammelten Daten zu kontextualisieren, um z.B. zu vermeiden, dass man auf die Verhältniszahl zwischen Studierenden und Lehrenden verweist, ohne diese Zahl mit den Fördermitteln/ der finanziellen Situation in Bezug zu setzen.

<sup>[1]</sup> Idem.

## **Bezügl. Schritt 6** – Ressourcenausstattung und Verwaltung eines Benchmarking-Projekts:

- Die Notwendigkeit, die bestehenden Ressourcen der Institution in Fallstudie I zu nutzen, da keine oder nur sehr begrenzte finanzielle Ressourcen für das Benchmarking-Projekt zur Verfügung standen
- Die Notwendigkeit, spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen in der Institution zu entwickeln, um die richtigen Fragen stellen zu können und die richtigen Daten zu sammeln und richtig zu interpretieren, damit schließlich nützliche Ergebnisse herauskommen
- Mangel an Zeit für das Projekt / Mangel an Personal, zumal der Arbeitsaufwand für das Projekt enorm ist

## **Bezügl. Schritt 7** – Erarbeitung und Umsetzung eines Aktionsplans:

- Die Notwendigkeit, die Lehren aus dem Projekt zu kontextualisieren, zumal es im Allgemeinen irrelevant und schwierig ist, bewährte Praktiken von anderen einfach 1:1 in die eigene Organisation zu übertragen.
- Die Notwendigkeit, sämtliche Faktoren, die sich auf einen Prozess auswirken können, zu berücksichtigen. Es kann sein, dass manche Faktoren miteinander interagieren bzw. voneinander abhängen, und wenn nur ein Faktor hervorgehoben wird, besteht die Gefahr, dass man die tatsächlichen Verbesserungsmöglichkeiten aus dem Blick verliert.
- Die Übersetzung der Daten in eine sinnvolle Strategie zur Qualitätsverbesserung (aus praktischer Sicht): wie wendet man die Daten wirklich an, um einen Aktionsplan aufzubauen? Wer wird innerhalb der Institution in den Entwurf und die Umsetzung dieses Plans eingebunden?

Bedenken Sie, dass jeder einzelne Schritt in diesem Prozess wichtig ist und dieselbe Aufmerksamkeit verdient, auch wenn vielleicht Druck aufkommt, bestimmte Schritte zu überspringen.

Trotz der genannten Schwierigkeiten haben die Institutionen, die in die von der „Polifonia“-Arbeitsgruppe untersuchten Benchmarking-Projekte involviert waren, ihrer Zufriedenheit mit diesen Projekten Ausdruck gegeben und können diese Methode KollegInnen nur empfehlen.

Wenn Sie meinen, Benchmarking sei das richtige Instrument für Ihre Institution, oder wenn Sie Rat bei erfahrenen KollegInnen auf diesem Gebiet einholen möchten, kontaktieren Sie bitte das AEC-Büro. Es kann ein Beraterbesuch an Ihrer Institution arrangiert werden.



## 6. WEITERE INFORMATIONSQUELLEN:

- Hooge, N. & Sels, H. Benchmarking, an appropriate tool for decision-making and improving or just another hype? In Papers from the 7th European Quality Assurance Forum (EUA)

Weblink: [www.eua.be/Libraries/EQAF\\_2012/Sels\\_Hooge.sflb.ashx](http://www.eua.be/Libraries/EQAF_2012/Sels_Hooge.sflb.ashx)

- ESMU. (2008). Benchmarking in European Higher Education. A Practical Guide. Brussel: ESMU

Weblink: [http://llp.iugaza.edu.ps/Files\\_Uploads/634956737013680415.pdf](http://llp.iugaza.edu.ps/Files_Uploads/634956737013680415.pdf)

- ESMU. (2010). Benchmarking in European Higher Education: A University Benchmarking Handbook. (P. Benneworth, Red.) Brussel: ESMU

Weblink: [www.che-consult.de/downloads/Handbook\\_Benchmarking\\_EBI\\_II.pdf](http://www.che-consult.de/downloads/Handbook_Benchmarking_EBI_II.pdf)

poli  
*f*onia



Das ERASMUS-Netzwerk für Musik „POLIFONIA“ fördert Innovation in der europäischen Musikhochschulbildung (MHB) und unterstützt Institutionen bei der Verbesserung von Qualität und Relevanz der MHB durch Kooperation auf europäischer Ebene.

Diese Publikation liefert Schritt-für-Schritt-Anleitungen mit Beispielen von Fallstudien für Neulinge auf diesem Gebiet; als Einführung in die Benchmarking-Methode und als Hilfe bei der Planung eines Benchmarking-Projekts innerhalb eines Musikausbildungssystems.



Lifelong  
Learning  
Programme

