



Benchmarking: Sinn oder Unsinn?

Benchmarking macht nur Sinn, wenn der Nutzen des Instrumentes den dafür betriebenen Aufwand übersteigt. Was so simpel tönt, ist in der Praxis komplex und manchmal schwierig umzusetzen.

Text von Franziska Vogt

Foto: Pixelio

Die Kommission Sekundarstufe II der NW EDK hat im Jahr 2004 das Projekt «Benchmarking Sek II» initiiert (nwedk.ch). Sie erachtete die Arbeit an der Qualitätsthematik über die Einzelschule hinaus als wichtig und wollte einen Vergleich der Schulen ermöglichen. Die Plenarversammlung bewilligte das Projekt am 23. April 2004. Es dauert bis Ende 2010 und steht unter der Leitung des Institutes für Verwaltungs-Management der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften. Ziel ist es, Informationen zu gewinnen, die für die Systemsteuerung durch die Kantone und die schulinterne Entwicklung nützlich sind. Vorgegeben wurden drei Teilprojekte (TP):

- TP 1 Kennzahlenerhebung (Leistungs- und Finanzkennzahlen)
- TP 2 Befragung der Schülerinnen und Schüler (Abschlussklassen), Lehrpersonen, Schulleitungen, Lehrbetriebe
- TP 3 Befragung der Absolventinnen und Absolventen etwa 2 Jahre nach Abschluss der Sekundarstufe II.

WAS LEISTET DIESE METHODE (NICHT)?

Es gibt einige Schulen, welche Benchmarking als ein gutes Instrument betrachten – aber wirklich etabliert oder akzeptiert ist es noch nicht. Oft löst schon der Begriff

Widerstand aus, weshalb im vorliegenden Projekt intensiv diskutiert wurde, ob er überhaupt verwendet werden sollte.

Benchmarking gibt keine allgemeingültigen Sollwerte vor. Ebenso wenig dient Benchmarking dazu, Ranglisten der Schulen zu erstellen. Benchmarking zielt vielmehr auf folgende Punkte ab:

- Standardisierte Messkriterien sollen ermöglichen, den eigenen Entwicklungsstand durch den Vergleich mit Durchschnittswerten aus den Werten aller anderen Schulen besser einzuschätzen (Querschnittvergleich).
- Durch wiederholte Messungen (Längsschnittvergleich) soll ein Lernprozess angeregt werden. Der Erfolg der Massnahmen wird messbar.
- Der Austausch in der Schule und mit anderen Schulen wird unterstützt.

Bei der Entwicklung von Benchmarking-Instrumenten hat die Bertelsmannstiftung mit INIS (Internationale Netzwerk innovativer Schulsysteme; www.inis.stiftung.bertelsmann.de) eine Vorreiterrolle eingenommen. Das NW EDK Projekt konnte inhaltlich davon aber kaum profitieren, da

eine Ausrichtung auf die Sekundarstufe II nicht möglich schien. Für das Teilprojekt 3 hat der Kanton Zürich Vorarbeit geleistet. Er befragt die Absolventinnen und Absolventen der Gymnasien regelmässig. In der Zentralschweiz besteht das Projekt Qualizense, das zum Ziel hat, finanzielle und qualitative Kennzahlen zu erheben. Schliesslich bietet seit 2007 Saeto ein Instrument für Datenerhebung und -vergleich nach dem Schema EFQM an. Dennoch musste ein neues Instrument entwickelt werden. Die Vorgaben, welche der Projektauftrag beinhaltete, konnte keines der bestehenden Instrumente ganz erfüllen.

VIER PHASEN

Benchmarking ist nicht nur Bestimmung und Bereitstellung von Vergleichsdaten. Zu einem Benchmarking gehört auch der Entscheid, welche Ziele mit welchen Massnahmen erreicht werden sollen sowie dessen Umsetzung und Erfolgskontrolle. Ebenso muss bestimmt werden, wer an diesem Prozess beteiligt werden soll. Benchmarking will Verbesserungen bewirken und hat daher auch mit Change-Management

Schematische Darstellung des Benchmarkingprozesses.



zu tun. Welche kritischen Punkte es zu beachten gilt, wird anhand der Phasen eines schematischen Benchmarkingprozesses (Abbildung unten) aufgezeigt.

Konzeption In der Konzeptionsphase werden die Messkriterien und die Benchmarkingpartner bestimmt. Jede Schule hat andere Bedürfnisse, die Ämter haben zusätzliche Ansprüche, jeder Kanton hat ein anderes, übergeordnetes Kennzahlensystem. Jedes Benchmarking ist darum ein Kompromiss. Der Gewinn sind vergleichbare Daten über Schulen, ja über Kantone hinweg. Fragen für die Entscheidung zum Benchmarking:

- Werden Kennzahlen erhoben, die von der Schule beeinflussbar sind?
- Übersteigt der Nutzen der Vergleichbarkeit der Kennzahlen zu einer grossen, interkantonalen Gruppe den Nachteil des Verlustes an individuell bestimmbar Kennzahlen?
- Das Amt erhält viele Informationen über die einzelnen Schulen. Wie wird es diese nützen? Hat die Schule aufgrund dieser Offenlegung Sanktionen zu befürchten oder kann sie auf konstruktive Zusammenarbeit zählen? Und wie ist das auf Schulebene, zwischen Lehrerschaft und Schulleitung? Ist die Vertrauensbasis zwischen allen Beteiligten stark genug, dass sie bereit sind, sich in die Karten schauen zu lassen?
- Ist Vertrauen und Vertraulichkeit gegenüber Dritten gewährleistet? Jede Schule und jedes Amt erhält nur ihre respektive seine Ergebnisse, die anderen Beteiligten gehen nur in aggregierte Vergleichswerte (Mittelwerte) ein, sonst ist (auch innerhalb) des Kreises Anonymität gewährleistet.

Datenbeschaffung Die Datenbeschaffung besteht aus der Organisation und Durchführung der Umfrage sowie der Aufbereitung der Daten. Die Berichte sollten wissenschaftlichen Ansprüchen genügen und zugleich leicht nachvollziehbar und übersichtlich sein. »

WAS EHEMALIGE SCHÜLER/INNEN VERBESSERN WÜRDEN

Überfachliche Kompetenzen werden eigentlich als wichtig beurteilt. Aber sie werden zu wenig geübt.

Im Rahmen der Absolventinnen- und Absolventenbefragung 2007 (Teilprojekt 3) wurde nach dem «Werdegang nach Abschluss der Berufsfachschule» gefragt, aber auch nach einer Bewertung ihres Ausbildungsstandes am Ende der Sekundarstufe II (fachlich und überfachlich). Es wurden 2778 BFS-Absolvent/innen angeschrieben, von denen gut 21% antworteten. Beteiligt waren 48 Schulen aus den Kantonen Bern, Basel, Luzern und Fribourg. Davon waren 13 BFS oder an eine BFS angegliederte BMS, neun aus dem Kanton Bern, eine aus Basel Stadt und drei «externe» Schulen. Diese «externen» waren die Gewerbliche Berufsschule Chur (GR), das Berufsbildungszentrum Goldau (LU) und die kaufmännische Berufsfachschule Luzern KBZ. Sie hatten aus Eigeninitiative, ohne Anstoss seitens der Ämter, als Einzelschulen ebenfalls teilgenommen.

Die wichtigsten Ergebnisse

Den fachlichen Unterricht bewerteten die Antwortenden jeweils ähnlich gut oder schlecht wie dessen Wichtigkeit: Wird der Ausbildungsstand eher tief eingeschätzt, so ist auch die entsprechende Wichtigkeit eher tief (z.B. Allgemeinbildende Fächer: Ausbildungsstand etwa 4,2, Wichtigkeit etwa 4,3; Berufskundliche Fächer: Ausbildungsstand etwa 4,6, Wichtigkeit etwa 5 auf einer Skala 1–6). Demgegenüber wurden die überfachlichen Kompetenzen deutlich schlechter beurteilt als deren Bedeutung eingeschätzt wird. Diese Werte liegen mit rund 4,5 Punkten deutlich unter der Wichtigkeit für die heutige Tätigkeit (5,5). Möglicherweise sind die überfachlichen Kompetenzen aus Sicht der Absolventinnen und Absolventen während der Berufsfachschulzeit zu wenig gefördert worden. Ob dies zutrifft, müsste überprüft werden. Spitzenreiter in der Einschätzung der Wichtigkeit sind:

- Verantwortung für das eigene Arbeiten übernehmen können
- Selbstständig arbeiten können
- Mit anderen arbeiten können.

Informatik wäre auch wichtig

Weitere Nachforschungen sind auch im Bereich PC-Kenntnisse nötig. Die Frage «Ich beurteile meinen Kenntnisstand in Bezug auf das Arbeiten mit dem PC am Ende der Berufsfachschulzeit als ...» wurde mit einem Wert knapp über 4 bewertet, die Wichtigkeit mit knapp unter 5. Zugleich wurde in der offenen Frage «welche aus Ihrer Sicht wichtigen überfachlichen Kompetenzen wurden in der Berufsfachschulausbildung nicht oder zu wenig gefördert» die Informatik oder verwandte Themen am häufigsten genannt (44 von 313 Antwortenden). Auch im Bereich der Zufriedenheit mit der Laufbahnberatung liegen die Werte mit 4,3 nicht so hoch. Im Vergleich dazu die Werte zur allgemeine Zufriedenheit mit der Schulausbildung: BFS 5, BMS sogar 5,1. Da könnte man schon davon sprechen, dass einige Absolvent/Innen mit der Beratung nicht zufrieden waren. In der offenen Frage kamen denn auch konkrete Aussagen dazu. In Bezug auf die allgemeine Zufriedenheit liegen die BFS/BMS gleichauf mit den Gymnasien, was zeigt, dass die Zufriedenheit eher nicht von der in der Schule verbrachten Zeitdauer abhängt. Die Daten werden so aufbereitet, dass jeder Schulleiter zusätzlich zum Basisbericht individuelle Auswertungen vornehmen kann. Er kann z.B. das Antwortverhalten nach Geschlecht, Klassen oder Berufsfeldern untersuchen. Alle Interessierten können diese individuellen Auswertungen und auch den Basisbericht mit fiktiven Daten auf www.benchmarking-nwedk.ch testen. Personen, die diese Vergleichswerte auch für die eigene Schule haben möchten, können an der zusätzlichen Befragung im Herbst 2008 teilnehmen. Kontakt: christine.koch@zhaw.ch.





Franziska Vogt Gehri ist Projektleiterin und Dozentin an der ZHAW School of Management am Institut für Verwaltungs-Management; franziska.vogt@zhaw.ch

- Finden die Schulen den Befragungsprozess einfach und schlank, so dass der Aufwand dafür Platz findet?
- Ist die Bereitschaft vorhanden, aufgrund der Vielfalt an Anliegen auf einen Teil der eigenen Bedürfnisse zu verzichten?
- Gelingt es, gehaltvolle und überschaubare Berichte zu erstellen, so dass die Schulleitungen und Ämter alle wichtigen Informationen in annehmbarer Zeit herauslesen können?

Analyse Die Daten werden ohne Interpretation dargestellt. Die Interpretation ist vielmehr durch die Fachleute vor Ort zu leisten und die Schulleitung bestimmt, welche Inhalte eingehender betrachtet werden sollen und entscheidet, welche Werte als gut gelten oder als schlecht. Durch Vergleichswerte über ein breites Kennzahlenspektrum kann der Blick für Themen geöffnet werden, welche sonst nicht wahrgenommen würden. Falls ein Schulentwicklungsplan besteht, kann überprüft werden, ob

die gesetzten Schwerpunkte sinnvoll sind oder ob sich neue Schwerpunkte aufdrängen. Die Rückmeldungen können auch ein Anlass sein, einen solchen Plan zu entwickeln.

- Werden die Resultate in einen grösseren Zusammenhang gestellt (Schulentwicklungsplan)?
- Sind die Empfänger bereit und offen, die Rückmeldungen ernst zu nehmen und es als Chance zu sehen, bekannte und unbekannt Schwächen gespiegelt zu erhalten?

Umsetzung In der Umsetzungsphase werden Ziele gesetzt und Aktionspläne entwickelt. Die Massnahmen werden umgesetzt und deren Wirkung kontrolliert.

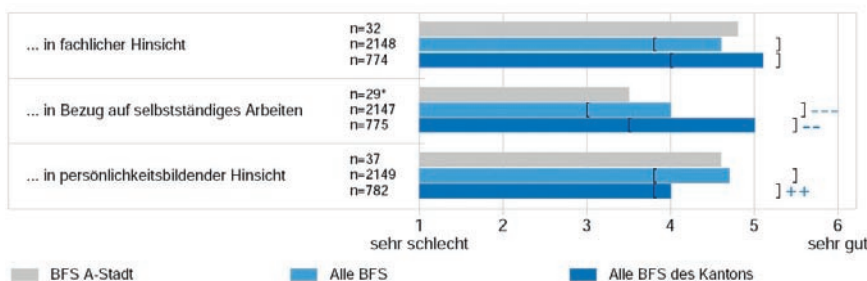
- Lassen sich die Erkenntnisse aus der Datenanalyse gut in gemeinsam identifizierte, realistische und genügend konkrete Aufgabenstellungen überführen?
- Kann man sich auf wenige Handlungsfelder beschränken?

FAZIT UND AUSBLICK

Damit Benchmarking Wirkung erzielt, muss vieles zusammenpassen. Die Konzeption des Instrumentes muss möglichst gut den eigenen Bedürfnissen entsprechen und trotzdem den Vergleich mit anderen zulassen. Zugleich verlangt Benchmarking ein hohes Engagement der Leitung – persönlich, finanziell und zeitlich – und viel Fingerspitzengefühl gegenüber den Betroffenen. Ein halbherziges «ja, wir machen mit» reicht nicht. Der Erfolg belohnt aber für die Anstrengung. Im vorliegenden Projekt gibt es Schulen, die mit Spannung die zweite Durchführung TP 2 im Frühling 2009 erwarten, damit sie überprüfen können, ob getroffene Massnahmen Wirkung zeigen. Andere Schulen haben inzwischen nachgefragt, ob sie nicht im Nachhinein noch eine Absolventinnen-Befragung durchführen könnten.

Nachdem jedes der drei Teilprojekte ein erstes Mal durchgeführt wurde, geht es nun ans Evaluieren und Verbessern. Erste, im TP2 gemachte Erfahrungen in Bezug auf das Berichtswesen konnten schon in der Absolvent/Innenbefragung genutzt werden und bislang sind die Rückmeldungen sehr positiv. Der nächste Fixtermin ist die zweite Durchführung der Befragung der Schüler/Innen, der Lehrpersonen und der Schulleitungen im Frühjahr 2009. Alle Erhebungen können und sollen in regelmässigem Abstand wieder durchgeführt werden. Ob sich dieses Steuerungsinstrument etabliert und eine feste Grösse in der Landschaft der Schulerhebungen wird, steht nach einer Bewertung durch das auftraggebende Gremium in 2010 fest.

Beispielgrafik: Wie gut hat Sie die Berufsfachschule auf Ihre jetzige Tätigkeit/Ausbildung vorbereitet?



Zu jeder Frage werden drei Balken dargestellt:

1. Der oberste (hellgraue Balken) stellt den Mittelwert aller Antworten der eigenen Schule dar.
2. Der zweite (hellblaue Balken) stellt den Mittelwert aller Schulen des eigenen Schultyps dar.
3. Der dritte (dunkelblaue) Balken stellt den Mittelwert aller Schulen des eigenen Schultyps im eigenen Kanton dar (wenn genügend Schulen vorhanden sind).

Das Symbol [] markiert jeweils den höchsten bzw. den niedrigsten Mittelwert, der von einer Schule der entsprechenden Vergleichsgruppe erreicht wurde.

Die neben den Balken ausgegebenen + und – Zeichen zeigen an, ob der Mittelwert der eigenen Schule bedeutsam höher resp. niedriger ist, als der Mittelwert der Vergleichsgruppe. Die Anzahl Zeichen sagt dabei etwas über die Intensität der Abweichung aus.

f. En 2004, la Direction de l'instruction publique de Suisse orientale a lancé le projet «Benchmarking Sek II» (performances secondaire II). Ce projet permet de comparer la qualité entre diverses écoles. Les expériences réalisées au cours de ce projet sont positives, mais des règles assez strictes doivent être observées. www.bch-folio.ch (0308_vogt_f)