

**Markus Bretschneider,  
Richard Stang**

**Benchmarking in der Weiterbildung  
DIE-Reports zur Weiterbildung**

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung  
Dezember 2004

---

Online im Internet:

URL: [http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/stang04\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/stang04_01.pdf)

Dokument aus dem Internetservice [texte.online](http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp) des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung

<http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>

## **Abstract**

### **Markus Breitschneider/Richard Stang (2004): Benchmarking in der Weiterbildung. DIE-Reports zur Weiterbildung**

Der Einsatz von Benchmarking – ein Vergleich der eigenen organisatorischen Abläufe mit den Besten der Branche – ist im industriellen und im Dienstleistungssektor bereits erprobt. Für die Weiterbildung stellt die Methode noch Neuland dar. Der vorliegende Report bietet eine erste Analyse und Einordnung: Ist Benchmarking unter den spezifischen Bedingungen des Agierens pädagogischer Organisationen überhaupt adaptierbar? Was sind die Optionen für einen Einsatz in der Weiterbildung? Gleichzeitig wird eine Einführung in diese Managementmethode geboten sowie ein ausführlicher Überblick über Literatur, Projekte und Online-Ressourcen zur Thematik. Links zu weiteren Informationen im Internet eröffnen vielfältige Möglichkeiten zu weiterführender Recherche.

## **Autoren**

**Markus Breitschneider** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des DIE im Programm „Lernen Erwachsener“.

**Richard Stang** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des DIE im „Programm Organisationswandel der Weiterbildung“.

# **Benchmarking in der Weiterbildung**

## **DIE-Reports zur Weiterbildung**

Autoren: Richard Stang/Markus Bretschneider

Bonn, im Dezember 2004

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Benchmarking – eine Managementmethode</b>	<b>6</b>
2.1	Zur Funktion von Benchmarking	6
2.2	Formen und Ziele von Benchmarking	8
2.2.1	Strategisches Benchmarking	9
2.2.2	Produkt- und Prozessbenchmarking	9
2.2.3	Systembenchmarking	10
2.2.4	Partnerauswahl – internes und externes Benchmarking	10
2.3	Organisationsform	12
<b>3</b>	<b>Literatur, Links, Forschungs- und Entwicklungsprojekte</b>	<b>15</b>
3.1	Einführung	15
3.2	Literatur	15
3.2.1	Grundlagen/Vergleichsdaten	15
3.2.2	Forschungsarbeiten/Studien	16
3.2.3	Handreichungen	17
3.2.4	Praxisberichte	18
3.2.5	Einordnung der Literatur	18
3.3	Web-Links	19
3.3.1	Allgemein	19
3.3.2	Wettbewerbe	19
3.3.3	Industrie/Dienstleistung/Handwerk	20
3.3.4	Gesundheit	21
3.3.5	Öffentliche Verwaltung	21
3.3.6	Beratung/Anbieter	22
3.3.7	Bildung/Kultur	22
3.3.8	Einordnung der Links	23
3.4	Forschungs- und Entwicklungsprojekte	24
3.4.1	Grundlagen/übergreifende Projekte	24
3.4.2	Industrie/Dienstleistung	26
3.4.3	Forschung	28
3.4.4	Gesundheit/Soziales	29
3.4.5	Öffentliche Verwaltung	29
3.4.6	Bildung	30
3.4.7	Einordnung der Projekte	32
3.5	Zusammenfassung	32

<b>4</b>	<b>Benchmarking als Instrument in der Weiterbildung.....</b>	<b>33</b>
4.1	Einführung .....	33
4.2	Ansätze für Benchmarking in der Weiterbildung .....	34
4.2.1	Best Practice .....	34
4.2.2	Wettbewerbe .....	34
4.2.3	Internationale Aktivitäten .....	35
4.2.4	Statistik/Daten .....	36
4.2.5	Vergleichsprojekte .....	41
4.3	Zusammenfassung .....	45
<b>5</b>	<b>Kennzahlen und Indikatoren – Hinweise zu Benchmarks für die Weiterbildung.....</b>	<b>46</b>
5.1	Kennzahlen – eine Begriffsbestimmung .....	46
5.2	Beispiele für Kennzahlenvergleiche .....	47
5.3	Zukünftige Gestaltung von Kennzahlenvergleichen .....	49
5.4	Internationale Kennzahlen- und Indikatorensysteme .....	52
5.5	Kennzahlen- und Indikatorensysteme als Basis von Benchmarking .....	55
<b>6</b>	<b>Entwicklungschancen von Benchmarking in der Weiterbildung</b>	<b>57</b>
6.1	Problemkreise.....	57
6.2	Voraussetzungen und Optionen.....	58
6.3	Einschätzungen von Expert/inn/en.....	60

# 1 Einleitung

Die Bedeutung der ökonomischen Kategorie der Wettbewerbsfähigkeit ist unter den Bedingungen der Globalisierung und Informatisierung in nahezu allen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen gewachsen. Dies hat zu einem gestiegenen Bedarf nach Orientierungsrahmen für eine präzise Beschreibung von Vergleichsmöglichkeiten konkurrierender Organisationen sowohl im Binnen- als auch im globalisierten Markt geführt. In diesem Zusammenhang lässt sich in den letzten Jahren neben der Entwicklung von Qualitätssicherungskonzepten (z. B. ISO (Internationale Standard Organisation), TQM (Total Quality Management) und EFQM (European Foundation for Quality Management) ein verstärktes Interesse an Benchmarking als Managementmethode feststellen. Dies gilt insbesondere für viele Bereiche des Produktions- und Dienstleistungssektors, allerdings auch für Teile der öffentlichen Verwaltung und den Gesundheitsbereich.

Auch in der Weiterbildung drängt der Strukturwandel die Institutionen zu einer verstärkten Marktorientierung. Jahrelang stellte sich die Situation auf dem Weiterbildungsmarkt nur bedingt als offen dar, da es sich um voneinander abgeschottete Teilmärkte handelte (vgl. Friebel 2001). Dies hat sich in den letzten Jahren auch durch die veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen für Weiterbildungsinstitutionen gewandelt. Dabei rückte die Entwicklung von wettbewerbsbezogenen Profilen und die Frage nach Qualitätsmanagementkonzepten wie EFQM oder LQW (Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung) zunehmend in den Blick vieler Weiterbildungseinrichtungen.

Verstärkt durch die Diskussionen um PISA und IGLU wie durch internationale Vergleiche von Bildungssystemen – wie sie z. B. von der OECD oder der EU realisiert werden – drängen zunehmend Aspekte des Benchmarking in den Bildungsdiskurs. Auch in der Weiterbildung hat dies dazu geführt, dass der Vergleich mit anderen Einrichtungen zunehmend an Interesse gewinnt, wie sich z. B. auch an der Etablierung einzelner Vergleichsringe zeigt. Doch fehlt es bislang an systematisch aufbereiteten Informationen und fundierten Einschätzungen. Dies kann auf mehrere Gründe zurückgeführt werden. Zwar wird immer wieder das Interesse an einem Vergleich mit anderen Institutionen formuliert – und wenn Vergleichsdaten vorhanden sind, werden diese auch genutzt –, allerdings ist eine Zurückhaltung bzgl. der Verfügbarmachung von Daten durch die Institutionen festzustellen.

Diese Zurückhaltung wird vor allem durch die latente Sorge gespeist, dass die verglichenen Daten nicht nur als Grundlage für strategische Verbesserungen, sondern unter einer Einsparungsperspektive genutzt werden können. Gleichwohl trägt ein Vergleich mit anderen Einrichtungen dazu bei, die eigene Marktposition und mögliche Entwicklungsperspektiven besser einordnen zu können. So könnten Einrichtungen über ein Benchmarking z. B. Informationen darüber erhalten, wie sich der Weiterbildungsmarkt entwickelt, wie sich Honorare entwickeln, welche Strategien der Kundenakquisition greifen oder welche Themen auf Resonanz stoßen.

Für das Ziel, die eigene Positionierung und Strategie zu verbessern, bietet das Managementinstrument Benchmarking vielfältige Optionen, wenn man Abstand davon nimmt, für alle Bereiche „harte“ Daten einzufordern. Vielmehr geht es im Weiterbildungsbereich darum, ökonomische Aspekte mit den pädagogischen zu verschränken. Das bedeutet auch, dass Benchmarking in der Weiterbildung auf die spezifischen Bedingungen des Agierens pädagogischer Organisationen hin adaptiert werden muss.

Der hier vorgelegte Report „Benchmarking in der Weiterbildung“ soll eine erste Einordnung ermöglichen und analysieren, inwieweit Benchmarking Weiterbildungseinrichtungen eine Basis für die strategische Entwicklung bietet. Ziel ist es, einen ersten Überblick zum Thema „Benchmarking“ in Bezug auf die Weiterbildung zu schaffen und mögliche Optionen aufzuzeigen. Dabei geht es vor allem darum, den aktuellen Stand der Diskussion zu dokumentieren und ihn im Hinblick auf weiterführende Vorhaben auszuwerten. Zielgruppen des Reports sind sowohl das Leitungspersonal von Weiterbildungseinrichtungen als auch Wissenschaftler, die sich einen Überblick zum Thema „Benchmarking in der Weiterbildung“ verschaffen wollen.

Zentrale Ausgangsfragen für diesen Report lauten u. a.: Welche Art von Benchmarking braucht die Weiterbildung und wie definiert man „die Besten“ in der Weiterbildung, die als Bezug für den Vergleich genutzt werden können? Bei der Beantwortung dieser Fragen kommt es auf die Perspektive an. Betrachtet man stärker den Bereich des pädagogischen Handelns wird man möglicherweise zu anderen Ergebnissen kommen als bei der Betrachtung des organisationalen Agierens. Schon an dieser Stelle wird deutlich, dass man Logiken aus dem Wirtschaftsbereich nicht ohne Differenzierung auf die Weiterbildung übertragen kann.

Deshalb werden im vorliegenden Report verschiedene Aspekte des Benchmarking beleuchtet. Zunächst wird in Kapitel 2 Benchmarking als Managementmethode beschrieben. In Kapitel 3 werden Ergebnisse einer Literaturrecherche, einer Internet-

recherche und einer Projektrecherche vorgestellt und in Bezug zur Weiterbildung gesetzt. Die Darstellung von vorhandenen Ansätzen, die man unter der Perspektive eines Benchmarking in der Weiterbildung einordnen kann, werden in Kapitel 4 beschrieben. Kapitel 5 setzt sich mit möglichen Kennzahlen und Indikatoren für ein Benchmarking in der Weiterbildung auseinander. Abschließend werden in Kapitel 6 Entwicklungschancen für ein Benchmarking in der Weiterbildung beleuchtet und Einschätzungen von Expert/inn/en dokumentiert.

## **2 Benchmarking – eine Managementmethode**

### **2.1 Zur Funktion von Benchmarking**

Ein Grundgedanke des Benchmarking ist die „Nutzung vorhandener Problemlösungen zur Lösung eigener Aufgabenstellungen“ (Siebert/Kempf 2002, S. 14). Die Messung bzw. Bewertung ausgewählter Leistungsmerkmale in einem Unternehmen und deren Vergleich mit anderen Unternehmen dient dabei der Ermittlung des jeweils höchsten Leistungsstandards, dem Benchmark. Im eigenen Unternehmen vorhandene Differenzen mit diesem Standard werden hinsichtlich ihrer Ursachen analysiert und Ansätze zur Verbesserung der Leistungsmerkmale ermittelt. Mit einer sich anschließenden Veränderung unternehmerischer Abläufe im Sinne eines Lern- und Verbesserungsprozesses wird auf dieser Grundlage eine erfolgreichere Marktpositionierung bzw. eine Marktführerschaft angestrebt.

Siebert fasst die gebräuchlichsten Benchmarking-Definitionen zusammen:

- „Benchmarking ist der kontinuierliche Prozess, Produkte, Dienstleistungen und Praktiken zu messen, im Vergleich zum stärksten Mitbewerber oder denjenigen Firmen, die als besser angesehen werden.
- Benchmarking ist die Suche nach den besten Industriepraktiken, die zu Spitzenleistungen führen.
- Benchmarking ist ein zielgerichteter, kontinuierlicher Prozess, bei dem die Vergleichsobjekte möglichst branchenunabhängig verglichen werden. Dabei werden Unterschiede sowie deren Ursachen und Möglichkeiten zur Verbesserung ermittelt. Die Vergleichsobjekte sind Produkte, Geschäftsprozesse, Methoden, Dienstleistungen, Unternehmen sowie die Unternehmensumwelt.



- Benchmarking ist eine herausragende Gelegenheit für eine Organisation, von Erfahrungen anderer zu lernen“ (Siebert 2002, S. 15).

In Anlehnung daran definiert Siebert Benchmarking wie folgt:

„Benchmarking ist der methodische Vergleich von Prozessen und Produkten mittels Benchmarks mit denen von als besser identifizierten Vergleichspartnern. Die Vergleichspartner werden anhand von Ähnlichkeiten in der eigenen oder in anderen Organisationen gefunden. Ziel des Benchmarking ist es, die eigenen Prozesse und Produkte durch das Vorbild des Vergleichspartners entscheidend zu verbessern“ (Siebert 2002, S. 15f.).

Mit Blick auf eine Abgrenzung zu anderen Managementmethoden zeichnet sich Benchmarking dadurch aus, dass es als Bestandteil eines strategischen Planungsprozesses in eine Unternehmensstrategie eingebunden ist und auf eine ganzheitliche systematische Betrachtung von branchen(un)spezifischen Prozessen unterschiedlichster Anwendungsbereiche sowie der Unternehmensumwelt zielt, mit der ein ausgewähltes Untersuchungsobjekt positioniert und Verbesserungsalternativen abgeleitet werden sollen (vgl. Siebert/Kempf 2002, S.24ff.). Konstitutive Merkmale sind Prozessorientierung, Kontinuität, Partnerschaft, Messgrößen und Ganzheitlichkeit (vgl. Berens/Fritsch 2003, S. 18f.).

Bei Benchmarking erfolgen Veränderungsprozesse nicht in kleinen Schritten der ständigen Verbesserung, wie etwa bei der Managementmethode des *Kaizen* (vgl. Imai 1992), sondern werden eher gebündelt in den Blick genommen. Benchmarking kann auch als Element anderer Methoden eingesetzt werden. So kann es beispielsweise das fundamentale Überdenken und die radikale Neugestaltung von unternehmensweiten Geschäftsprozessen anstoßen und für dieses sogenannte (Business) Reengineering Orientierungsgrößen für Produktion, Produktentwicklung, Verkauf, Auftragsabwicklung und Kundendienst liefern (vgl. Hammer/Champy 1994). Im Unterschied dazu erfolgt beim *Total Quality Management* durch organisatorische, personelle und technische Maßnahmen eine umfassende Ausrichtung des Unternehmens auf die Dimension der Qualität (vgl. hierzu und als Überblick über die oben genannten Managementmethoden: Stuhldreier 1998). Beim *Betriebsvergleich* stehen betriebswirtschaftliche und technische Daten aus dem Rechnungswesen im Vordergrund. Hier beschränkt man sich auf den Vergleich mit unmittelbaren Konkurrenten, ohne diese systematisch auszuwählen. Ein weiteres Instrument ist der *Wettbewerbsvergleich*, bei dem Marktorientierung und die Betrachtung von Produkten fokussiert werden. Die Analyse unternehmerischer Prozesse findet hier nicht statt.

Anwendung findet die Methode des Benchmarking nicht im Tagesgeschäft des Managements, obgleich sie letztlich das Alltagshandeln verändern kann, sondern im strategischen Managementbereich. Benchmarking ist nicht voraussetzungslos anwendbar, vielmehr muss auf Grundlage der jeweiligen Ausgangssituation und des Vergleichsobjektes eine systematische Auswahl von Vergleichspartnern und eigenen Mitarbeitern als Experten der unternehmensspezifischen Prozesse sowie eine auf einen längeren Zeitraum angelegte Datenerhebung erfolgen. Damit leistet es einen Beitrag zur Identifizierung von Schwachstellen und zeigt Verbesserungsalternativen auf, von denen in einem über das eigentliche Benchmarking hinausreichenden Schritt die Erfolg versprechendsten ausgewählt und realisiert werden können. Benchmarking als Managementmethode kann damit eine Grundlage für Veränderungsprozesse und strategische Innovationen liefern.

Für Weiterbildungseinrichtungen können die Bezüge für Benchmarking auf ganz unterschiedlichen Ebenen liegen. Als ein Beispiel kann an dieser Stelle die Anmeldesituation gelten, die sehr unterschiedlich gestaltet sein kann. Während viele Weiterbildungseinrichtungen telefonische und netzgestützte Anmeldung ermöglichen, gibt es nach wie vor Einrichtungen, bei denen eine persönliche Einschreibung notwendig ist, wenn man z. B. bei gut frequentierten Kursen noch einen Platz erhalten will. Hier gibt es vielfältige Aspekte, die in einem Benchmarking berücksichtigt werden könnten, so z. B. die Kommunikations- und Beratungssituation, die Dauer des Anmeldevorgangs, die Möglichkeiten der Bezahlung. Ein weiteres Beispiel ist der Kontakt zu Teilnehmenden von Weiterbildungsveranstaltungen nach Abschluss des jeweiligen Kurses bzw. der jeweiligen Veranstaltung. Auf unterschiedliche Ansätze des Umgangs kann hier Bezug genommen werden, wie z. B. ein persönliches Schreiben, in dem darauf hingewiesen wird, dass die Einrichtung Interesse an Rückmeldungen hat oder neue Angebote angekündigt werden.

Anhand solcher Beispiele lässt sich zeigen, wie sich Vorgehensweisen beschreiben und miteinander vergleichen lassen. Dies kann auf unterschiedliche Art und Weise geschehen, wie unterschiedliche Benchmarking-Formen zeigen.

## **2.2 Formen und Ziele von Benchmarking**

Benchmarking ist kein standardisiertes Instrument, sondern muss an die jeweilige Situation und Struktur der Unternehmen angepasst werden. Um zu einem begründeten Verfahrenszuschnitt gelangen zu können, der den Strukturen der allgemeinen (Weiter-)Bildung gerecht wird, soll im Rahmen eines deskriptiven Zugangs zunächst

der Blick auf grundsätzliche Formen von Benchmarking gerichtet werden. Eine Systematisierung erfolgt dabei anhand des Objektes, das einem Vergleich unterzogen wird, der Partnerauswahl und der Organisationsform. Die unterschiedlichen Gestaltungselemente von Benchmarking werden im Hinblick auf Ziele, Möglichkeiten und Grenzen überblickartig dargestellt.

### **2.2.1 Strategisches Benchmarking**

Bezogen auf das Vergleichsobjekt kann zunächst ein *strategisches* von einem *taktischen Benchmarking* unterschieden werden. Strategisches Benchmarking befasst sich mit Fragen der Marktpositionierung sowie der unternehmerischen Innovations-, Wachstums- und Ertragspotenziale und verfolgt das Ziel, Erfolgspotenziale durch die Kenntnis und Beeinflussung unternehmensinterner und -externer Faktoren zu entwickeln und zu Wettbewerbsvorteilen auszubauen. Die wichtigsten Dimensionen sind die Markt- und Wettbewerbsführerschaft, die Produkt- und Technologieführerschaft, die Kostenführerschaft sowie der optimale Einsatz ausgewählter Methoden. Unmittelbar auf den Ergebnissen des strategischen Benchmarkings fußt das taktische Benchmarking, mit dem beispielsweise für herausgearbeitete generelle Erfolgsfaktoren oder defizitäre Strategiefelder Benchmarks aufgestellt werden.

Im Weiterbildungsbereich könnte sich ein strategisches Benchmarking auf ähnliche Einrichtungen beziehen und es könnten z. B. zentrale Organisationsabläufe verglichen werden. Dabei könnte der Fokus darauf gerichtet sein, in welchen Bereichen Veränderungen bzw. Innovationen realisiert werden sollten, um eine bessere Position gegenüber Mitbewerbern zu erhalten. So könnten z. B. Strategien des Marketings von Weiterbildungseinrichtungen mit anderen Dienstleistungsunternehmen verglichen werden.

### **2.2.2 Produkt- und Prozessbenchmarking**

Mit diesen Formen stehen auf operativer Ebene das *Produktbenchmarking* und das *Prozessbenchmarking* in direkter Verbindung. Produktbenchmarking verfolgt das Ziel, alle Elemente vergleichbarer Produkte hinsichtlich gestalterischer und funktionaler Differenzen zu betrachten, um mit Hilfe identifizierter Verbesserungsansätze vorhandene Produkte zu verbessern oder neuartige Produkte zu entwickeln. Prozessbenchmarking hingegen richtet sich auf die in einer Organisation real ablaufenden Prozesse mit dem Ziel einer Prozessoptimierung. Im Unterschied zum Produktbenchmarking steht dabei nicht mehr der Kennzahlenvergleich im Vordergrund, vielmehr werden die zu den Kennzahlen (vgl. ausführlich Kapitel 5) führenden Be-

dingungen analysiert. Zentral ist dabei die Betrachtung von Kernprozessen bzw. Kernkompetenzen, die aber auch auf weitere Prozesse ausgeweitet werden kann. Unter Kernprozessen sind dabei solche Prozesse zu verstehen, „deren Durchlaufzeit und Kapazitätsbindung die größten Probleme bereiten, die für den Nutzen der Kunden von großer Bedeutung sind, deren Überarbeitung aber auch deutliche Erfolgspotenziale bietet“ (Siebert/Kempf 2002, S.49). Aufgrund des Mangels an Prozessbewertungsmöglichkeiten existiert für diese Art des Benchmarkings bislang jedoch keine systematische Vorgehensweise, wodurch die Auswahl geeigneter Partner stark erschwert wird.

Der Ablauf des Kundenkontakts (z. B. die oben erwähnte Anmeldesituation), die Erstellung des Programmheftes bis hin zum Druck oder der Ablauf der Programmplanung sind solche Beispiele für Prozesse, die im Rahmen eines Benchmarking verglichen werden könnten.

### **2.2.3 Systembenchmarking**

Neben der Betrachtung der unternehmerischen Mikroebene kann als Vergleichsobjekt auch die Makroebene für ein Benchmarking genutzt werden. Bei diesem Systembenchmarking werden in der Regel weniger die Einzelkomponenten, sondern vielmehr das Endresultat der einzelnen zusammenwirkenden Elemente als Gesamtleistung eines Systems bestimmt. Dieser Systemvergleich wird häufig auf internationaler Ebene vollzogen und birgt das Problem erschwerter Vergleichbarkeit durch gewachsene kulturelle Unterschiede. Ein Vergleich aufgrund unterschiedlicher Organisationsstrukturen ist daher möglicherweise nicht unmittelbar durchführbar und erfordert zunächst die Schaffung einer für alle Beteiligten geeigneten Vergleichsbasis. Vergleiche dieser Art finden im Bildungsbereich zunehmend Verwendung (siehe Kapitel 5).

### **2.2.4 Partnerauswahl – internes und externes Benchmarking**

Eine weitere Klassifizierungsebene ist diejenige der Benchmarking-Partner. Hier ist ein internes von einem externen Benchmarking zu unterscheiden. „Internes Benchmarking ist der Vergleich ähnlicher Tätigkeiten oder Funktionen innerhalb eines Unternehmens (unternehmensbezogenes Benchmarking, d. Verf.) oder mit assoziierten Organisationen (konzernbezogenes Benchmarking, d. Verf.) zur Ermittlung des Leistungsniveaus, das innerhalb dieses gemeinsamen Rahmens die beste Praxis darstellt“ (Siebert/Kempf 2002, S.35). Als Ergebnis entsteht ein intraorganisationales Stärken-Schwächen-Profil, das in dieser Form jedoch keinen Bezug zum Marktum-

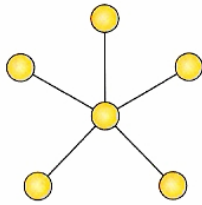
feld eines Unternehmens oder Konzerns aufweist und somit keine Angaben über das Leistungsvermögen im Verhältnis zur Leistung vergleichbarer Einrichtungen enthält. Systeminterne Schwächen bleiben damit möglicherweise unentdeckt. Die gezielte Berücksichtigung einer solchen Außenperspektive ist der Kerngedanke des externen Benchmarking, das konkurrenzbezogen (i. S. einer Marktanalyse), branchenbezogen (i. S. einer Trendanalyse) oder branchenunabhängig bzw. funktional (i. S. einer Geschäftsprozessanalyse) realisiert werden kann. Das auf dem direkten Vergleich mit einem Wettbewerber basierende konkurrenzbezogene Benchmarking eröffnet die Möglichkeit, eine gleichrangige Marktposition auf Produktebene zu erarbeiten. Erschwert wird die Realisierung dieses Zieles jedoch durch die Notwendigkeit eines offenen Informationsaustausches unter Konkurrenten. Darüber hinaus stellt sich die grundsätzliche Problematik, dass bei anhaltender Wettbewerbssituation der Abbau eines Konkurrenzvorteils parallel mit dem Aufbau eines neuen andersartigen Konkurrenzvorteils durch den Wettbewerber verlaufen kann, so dass möglicherweise das Leitbild der Gleichrangigkeit beständig verfolgt wird ohne es zu erreichen. Mit dem Ansatz des branchenbezogenen Benchmarkings wird versucht, diese Schwierigkeit zumindest teilweise zu umgehen, da nicht länger Wettbewerbspositionen, sondern branchenweite Trends als Entwicklungsleitbild dienen. Allerdings stellt sich auch hier das Problem des offenen Informationsaustausches und der Generierung von Innovationen. Hinzu kommt die Gefahr einer gewissen „Branchenblindheit“. Die Einschränkung einer branchenbezogenen Sichtweise wie auch die Wettbewerbsproblematik können im Falle des branchenunabhängigen Benchmarking weitgehend vermieden werden. Auf der Grundlage eines Vergleiches von Prozessen – der branchenunabhängige Vergleich lässt keine Betrachtung auf Produktebene zu – bietet dieses Verfahren zudem großes Innovationspotenzial. Allerdings sind hier Partnerauswahl und Kontaktaufnahme ungleich schwieriger.

Eine weitere Differenzierungsform des externen Benchmarking findet sich im Bereich öffentlicher Dienstleistungen. Hier wird zwischen horizontalem, vertikalem und intersektorialem Benchmarking unterschieden. „Beim externen, horizontalen Benchmarking wird ein Vergleich mit einer Organisation durchgeführt, die auf derselben staatlichen Ebene angesiedelt ist. Dagegen wird beim externen, vertikalen Benchmarking ein Vergleich mit einer Organisation durchgeführt, die auf einer über- oder untergeordneten staatlichen Ebene angesiedelt ist. Die dritte Variante ist das intersektorale Benchmarking. Hierbei vergleicht sich eine öffentliche Organisation mit einem privaten Dienstleister“ (Grieble u. a. 2000, S.14).

Für den Weiterbildungsbereich ließe sich neben einem branchenbezogenen Benchmarking auch ein branchenunabhängiges Benchmarking mit anderen Dienstleistungsunternehmen vorstellen; bezogen auf das Beispiel der Anmeldesituation z. B. mit einem Reisebüro, einem Einwohnermeldeamt einem Hotel oder Krankenhaus.

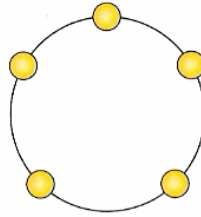
### **2.3 Organisationsform**

Auf der Ebene der Organisationsform kann ein 1:1-Benchmarking, bei dem sich zwei Partner miteinander vergleichen, von einem Teambenchmarking unterschieden werden. Teambenchmarking kann die Form eines „Benchmarking-Rades“, eines „Benchmarking-Zirkels“, eines „Benchmarking-Sterns“ oder eines „Konsortium-Benchmarkings“ annehmen (Abb. 1, vgl. Siebert/Kempf 2002, S. 34ff.). Für ein erstmaliges Benchmarking empfiehlt sich das *Benchmarking-Rad*. Hier wird ein Fragebogen für die Datenerhebung gemeinsam erarbeitet, jedoch von einem Koordinator federführend ausgewertet. Insgesamt erfolgt ein kontinuierlicher Informationsaustausch zwischen den Partnern. Ein kontinuierlicher Benchmarkingprozess kann dann in Form des *Benchmarking-Zirkels* realisiert werden. Dabei stehen die Partner in engem Informationsaustausch und erheben und bewerten Daten gemeinsam. Im Unterschied dazu steht der nur in Ausnahmefällen eingesetzte *Benchmarking-Stern*, bei dem ein Koordinator für die Erhebung, Auswertung und Verteilung der Daten zuständig ist, die Partner jedoch untereinander nicht in Kontakt stehen. Sind im Rahmen eines Benchmarking die Kernprozesse bereits ausgearbeitet und sollen bestimmte Bereiche näher analysiert und in einen kontinuierlichen Verbesserungszyklus überführt werden, empfiehlt sich das *Konsortium-Benchmarking*. Hier gibt es zur Verringerung des Aufwands einen federführenden Koordinator bei eingeschränktem Austausch unter den Partnern.



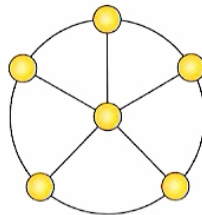
**„Benchmarking-Stern“**

- ein Koordinator erarbeitet den Fragebogen, wertet aus und stellt den Partnern die Daten zur Verfügung
- kein Kontakt zwischen den einzelnen Partnern
- Einsatz nur im Ausnahmefall möglich, z.B. bei einem weltweiten Benchmarking



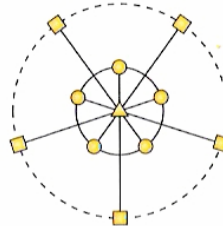
**„Benchmarking-Zirkel“**

- Fragebogen wird gemeinsam erarbeitet und ausgewertet
- kontinuierlicher Informationsaustausch zwischen den Partnern
- ungeeignet für Erstprojekte, jedoch bei einem kontinuierlichen Benchmarking-Prozess sinnvoll



**„Benchmarking-Rad“**

- Fragebogen wird gemeinsam erarbeitet
- ein Unternehmen/Koordinator wertet federführend aus
- kontinuierlicher Informationsaustausch zwischen den Partnern
- empfehlenswert für den Ersteinsatz bei Benchmarking-Einsteigern



**„Konsortium-Benchmarking“**

- Kernbereiche bereits initiiert und ausgearbeitet
- eingeschränkter Austausch
- federführender Koordinator (intern oder neutral)
- empfehlenswert für fokussierte Fragestellung und einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess

Abb. 1: Organisationsformen des Benchmarking (aus: Siebert/Kempf 2002, S. 59)

Ergänzend ist in diesem Zusammenhang auf mögliche Arten des Umgangs mit Informationen hinzuweisen. Differenziert werden kann zwischen offenem und verdecktem Benchmarking hinsichtlich der beteiligten Unternehmen und der erhobenen Daten. Bei einem offenen Benchmarking ist allen Unternehmen bekannt, wer in die Untersuchung einbezogen wird. Ist dies nicht bekannt, handelt es sich um ein verdecktes Benchmarking. In der Regel werden die unternehmensspezifischen Daten vertraulich behandelt, indem sie z. B. durch einen Koordinator den Beteiligten nach der Auswertung in anonymisierter Form zur Verfügung gestellt werden. Bei diesem Verfahren handelt es sich um eine weitere Dimension von verdecktem Benchmarking. Ein offenes Benchmarking, d. h. ein direkter Informationsaustausch zwischen den Beteiligten ist die Ausnahme.

Diese unterschiedlichen Formen des Benchmarking lassen sich in der Weiterbildung bezogen auf verschiedene Fragestellungen vorstellen. Der Einsatz hängt sicher von

den jeweiligen Rahmenbedingungen, den Interessen der Partner und den konkreten Fragestellungen ab.



## 3 Literatur, Links, Forschungs- und Entwicklungsprojekte

### 3.1 Einführung

Um überhaupt die Nützlichkeit des Instruments „Benchmarking“ für den Weiterbildungsbereich einschätzen zu können, erscheint es notwendig, sich einen Überblick über den Stand des Diskurses und des Einsatzes von Benchmarking zu verschaffen. Dies erfolgt auf der Basis einer Recherche von Literatur, Online-Ressourcen und Forschungs- und Entwicklungsprojekten.

Wirft man einen Blick auf Publikations- und Informationsangebote sowie auf Forschungs- und Entwicklungsprojekte zu Benchmarking, fällt auf, dass die Angebote insgesamt sehr heterogen und bislang wenig systematisiert zur Verfügung stehen. Die Literatur lässt sich im Wesentlichen in Grundlagen, Forschungsarbeiten, Handreichungen und Praxisberichte unterteilen. Hervorzuheben ist, dass in der wissenschaftlichen Literatur zu Benchmarking Promotionsvorhaben überwiegen, was darauf hindeutet, dass es sich bei Benchmarking um ein Forschungsfeld handelt, das sich erst zu etablieren beginnt.

Bei der Recherche von Web-Links zeigt sich ein diffuses Bild. Neben Projekt- und Service-Sites sind es vor allem Aktivitäten im Bereich der Industrie und der öffentlichen Verwaltung, die das Angebot bestimmen.

In der FORIS-Datenbank des Informationszentrums Sozialwissenschaften Bonn sind unter dem Stichwort „Benchmarking“ 68 Forschungsprojekte aus den letzten drei Jahren aufgeführt (letzter Zugriff 10.12.2004). Auch hier wird die breite Verwendung dieser Managementmethode deutlich. Erweitert man die Recherche auf Projekte, die im Internet präsentiert werden, zeigt sich ebenfalls, dass es eine breite Palette von Bereichen gibt, in denen die Projekte verortet sind.

### 3.2 Literatur

#### 3.2.1 Grundlagen/Vergleichsdaten

BÖHNERT, ARNDT-ALEXANDER (1999): *Benchmarking. Charakteristik eines aktuellen Managementinstruments*. Hamburg

BÖTEL, CHRISTINA/KREKEL, ELISABETH M. (HRSG.) (2000): *Bedarfsanalysen, Nutzungsbewertung und Benchmarking – Zentrale Elemente des Bildungscontrollings*. Bielefeld

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (HRSG.) (2003): *Berichtssystem Weiterbildung VIII. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland*. Bonn

- CAMP, ROBERT C. (1994): *Benchmarking*. München/Wien
- FENGLER, JÖRG (2003): *Strategische Prototypen. Neue Ansätze für das Strategie-Benchmarking*. Berlin
- FÜSER, KARSTEN (1999): *Modernes Management. Lean Management, business reengineering, benchmarking und viele andere Methoden*. 2., überarb. Aufl. München
- KARLÖF, BENGT/ ÖSTBLOM, SVANTE (1994): *Das Benchmarking-Konzept. Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität*. München
- KELLER, TILO (1996): *Benchmarking. Methoden und Techniken*. Chemnitz
- KIENBAUM, JOCHEN (1997): *Benchmarking Personal. Von den Besten lernen*. Stuttgart
- LEIBFRIED, KATHLEEN H. J./ MCNAIR, CAROL JEAN (1995): *Benchmarking. Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen*. München
- MEYER, JÜRGEN (HRSG.) (1996): *Benchmarking. Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten*. Stuttgart
- PATTERSON, JAMES G. (1996): *Grundlagen des Benchmarking. Die Suche nach der besten Lösung*. Wien
- PEHL, KLAUS /REITZ, GERHARD (2003): *Volkshochschul-Statistik. Arbeitsjahr 2002*. Bielefeld
- PUSCHMANN, NORBERT O. (2000): *Benchmarking. Organisation, Prinzipien und Methoden*. Unna
- RAU, HARALD (1996): *Mit Benchmarking an die Spitze. Von den Besten lernen*. Wiesbaden
- SABISCH, HELMUT/TINTELNOT, CLAUS (HRSG.) (1997): *Benchmarking. Weg zu unternehmerischen Spitzenleistungen*. Stuttgart
- SIEBERT, GUNNAR (HRSG.) (2002): *Performance Management. Leistungssteigerung mittels Benchmarking, Balanced Scorecard und Business-Excellence-Modell*. Stuttgart
- SIEBERT, GUNNAR (1998): *Prozeß-Benchmarking. Methode zum branchenunabhängigen Vergleich von Prozessen*. Berlin
- TÖPFER, ARMIN (HRSG.) (1997): *Benchmarking. Der Weg zu best practice*. Berlin u. a.
- TUCHER VON SIMMELSDORF, FRIEDRICH W. (2000): *Benchmarking von Wissensmanagement. Eine Methode des ressourcenorientierten strategischen Managements*. Wiesbaden
- ULRICH, PETER (1998): *Organisationales Lernen durch Benchmarking*. Wiesbaden
- WATSON, GREGORY H. (1993): *Benchmarking. Vom Besten lernen*. Landsberg/Lech
- WINDAU, BETTINA (HRSG.) (1997): *Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken. Meßergebnisse, Richtwerte, Handlungsempfehlungen. Band 2*. Gütersloh.

### **3.2.2 Forschungsarbeiten/Studien**

- AHLERT, DIETER/SCHRÖDER, HENDRIK (1998): *Strategische Erfolgsforschung und Benchmarking in Handel und Distribution*. 2., neubearb. Aufl. Münster
- EICHHORST, WERNER/THODE, ERIC/WINTER, FRANK (2004): *Benchmarking Deutschland 2004. Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Bericht der Bertelsmann Stiftung*. Berlin/Heidelberg
- GRUNDMANN, RALF (2001): *Benchmarking in der Sparkassenorganisation. Konzeptionelle Überlegungen zu einem Informations- und Kommunikationssystem zur Unterstützung der Benchmarkingaktivitäten in einem möglichen Benchmarking-Netzwerk der Sparkassenorganisation*. Stuttgart
- HOVESTAD, GERTRUD/POMPE, OTTO/STENGMANN, PETER (2003): *Internationale Bildungsanbieter auf dem deutschen Markt. Fallstudien*. Düsseldorf
- KLÖS, HANS-PETER/WEIß, REINHOLD (HRSG.) (2003): *Bildungs-Benchmarking Deutschland. Was macht ein effizientes Bildungssystem aus?* Köln

- KOMUS, AYELE (2001): *Benchmarking als Instrument der intelligenten Organisation. Ansätze zur Steuerung und Steigerung organisatorischer Intelligenz*. Wiesbaden
- MEDA-INSTITUT (2002): *MeDa-Benchmarkingstudie – Maßnahmen zur Förderung der allgemeinen und beruflichen Handlungskompetenz. Übersicht*. (URL: [http://www.meda-institut.de/downloads/bench\\_preview\\_final.pdf](http://www.meda-institut.de/downloads/bench_preview_final.pdf); letzter Zugriff 10.12.2004)
- PRÖHL, MARGA (HRSG.) (1995): *Wirkungsvolle Strukturen im Kulturbereich. Zwischenbericht zum Städtevergleich der Volkshochschulen*. Gütersloh
- SCHMIDT, FRANK (2000): *Strategisches Benchmarking. Gestaltungskonzeptionen aus der Markt- und der Ressourcenperspektive*. Lohmar/Köln
- SCHWEIKERT, SIMONE (2000): *Konsortialbenchmarking-Projekte. Untersuchung und Erweiterung der Benchmarking-Methodik im Hinblick auf ihre Eignung, Wandel und Lernen in Organisationen zu unterstützen*. Flein (Dissertation Eigenverlag)
- STEGMANN, BERT (2002): *Benchmarking als Instrument einer new-public-Management-orientierten Controllingkonzeption für kommunale Abfallwirtschaftsbetriebe*. Aachen
- STÜBER, ECKART (2002): *Ein Kenngrößensystem für Aufgabenträger im öffentlichen Personennahverkehr*. Frankfurt/Main u. a.

### 3.2.3 Handreichungen

- BORNEMEIER, OLAF (2002): *Benchmarking in der Gesundheitsversorgung. Möglichkeiten und Grenzen*. Berlin
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (HRSG.) (2001): *Qualitätsentwicklung durch Visitation*. Materialien zur Qualitätssicherung Nr. 33. Berlin
- ELSWELER, BERND (2002): *Erweitertes Monitoring- und Benchmarkingsystem zur strategischen Unternehmenslenkung*. Aachen
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR QUALITÄT (HRSG.) (2002): *Benchmarking für Praktiker. Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) anhand von Kennzahlen*. Berlin u. a.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG (HRSG.) (2003): *Dienstleistungsunternehmen erfolgreich gestalten. Mit Dienstleistungsbenchmarking Innovationspotenziale erschließen*. Berlin
- KAIRIES, PETER (2001): *So analysieren Sie Ihre Konkurrenz. Konkurrenzanalyse und Benchmarking in der Praxis*. 2. neu bearb. und erw. Auflage. Renningen-Malmsheim
- KRICK, ULRICH (2002): *Methodik zur unternehmensspezifischen Unterstützung des EFQM-Modells (excellence scoring)*. Aachen
- PIESKE, REINHARD (1995): *Benchmarking in der Praxis. So messen Sie Ihr Unternehmen an den Bestleistungen Ihrer Konkurrenten*. Landsberg/Lech
- REICHARDT, INGO (1999): *Geht nicht, gibt's nicht. Kundenorientierte Kommunikation und Benchmarking – ein Lesebuch für Veränderer*. Berlin/Offenbach
- SCHMIDT-BRÜCKEN, BURKHARD (1996): *Benchmarking & Personal. Prozessoptimierung als Voraussetzung für Qualitätssteigerung in der betrieblichen Weiterbildung*. Hamburg
- SIEBERT, GUNNAR/KEMPF, STEFAN (2002): *Benchmarking. Leitfaden für die Praxis*. 2. Auflage. München/ Wien
- SIEBERT, GUNNAR/KEMPF, STEFAN (2000): *Management-Tool Benchmarking. Basiswissen, Specials, Lexikon, Praxis, Arbeitshilfen, Service*. Köln
- WILDEMANN, HORST (1998): *Prozeß-Benchmarking. Leitfaden zur Erreichung von Quantensprüngen in Geschäftsprozessen*. 4. Auflage. München
- ZDROWOMYSLAW, NORBERT/KASCH, ROBERT (2002): *Betriebsvergleiche und Benchmarking für die Managementpraxis. Unternehmensanalyse, Unternehmenstransparenz und Motivation durch Kenn- und Vergleichsgrößen*. München/Wien

### 3.2.4 Praxisberichte

- BANDEMER, STEPHAN VON (1999): *Qualifizierung von Beschäftigten in der ambulanten Pflege. Qualitätsmanagement und Benchmarking in der Praxis*. Hrsg. vom Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen (URL: <http://iat-info.iatge.de/aktuell/veroeff/ds/bandemer99a.pdf>; letzter Zugriff 10.12.2004)
- BERTELSMANN-STIFTUNG (HRSG.) (2001): *Benchmarking in der lokalen Beschäftigungsförderung. Recherche und Assessment bestehender Benchmarking-Ansätze*. Gütersloh
- BORN, ANDREAS/DÜLBERG, ALEXANDRA/SCHARFENORTH, KARIN (2000): *Lassen sich schlafende Riesen wecken? Qualitätsmanagement und Benchmarking in der Gesundheitswirtschaft*. In: INSTITUT ARBEIT UND TECHNIK (HRSG.): *Jahrbuch 1999/2000*. Gelsenkirchen, S. 62–81 (URL: <http://iat-info.iatge.de/aktuell/veroeff/jahrb9900/04-born-duelberg-scharfenorth.pdf>; letzter Zugriff 10.11.2004)
- FELS, GERHARD (2001): *Gute Praxis in der betrieblichen Weiterbildung*. Bericht der Benchmarking-Gruppe des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit. Hrsg. vom Presse- und Informationsamt der Bundesregierung. Berlin
- HAUBROCK, MANFRED/GOHLKE, SUSANNE (2001): *Benchmarking in der Pflege*. Bern u. a.
- HAUSMANN, ANDREA (2001): *Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarking*. Bielefeld
- JOHN, HARTMUT (HRSG.) (2003): *„Vergleichen lohnt sich!“ Benchmarking als effektives Instrument des Museumsmanagements*. Bielefeld
- MERTINS, KAI/ KEMPF, STEFAN/SIEBERT, GUNNAR (HRSG.) (1995): *Benchmarking. Praxis in deutschen Unternehmen*. Berlin u. a.
- RINGLE, GÜNTHER (2000): *Benchmarking. Ein Managementansatz zur Zukunftssicherung von Genossenschaften*. Hamburg
- SATTELBERGER, THOMAS (HRSG.) (1999): *Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken der 21. Jahrhunderts*. Wiesbaden
- SCHARP, MICHAEL/GOLONSKA, JÜRGEN/KNOLL, MICHAEL (2002): *Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Entwicklung einer Balanced Scorecard*. Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Werkstattbericht Nr. 53. Berlin

### 3.2.5 Einordnung der Literatur

Als das Thema „Benchmarking“ Anfang der 1990er Jahre auch in Deutschland Resonanz findet, ist das Literaturangebot gekennzeichnet von Übersetzungen amerikanischer Literatur (u. a. Camp 1994<sup>1</sup>, Leibfried/McNair 1995, Patterson 1996, Watson 1993). Erst Mitte der 1990er Jahre wird die Auseinandersetzung mit Benchmarking durch eigenständige deutschsprachige Literatur begleitet. Dabei lassen sich vor allem Handreichungen und Praxisberichte finden. Betrachtet man den Bereich Forschungsarbeiten/Studien wird die Aktualität des Themas vor allem durch die Vielzahl der Dissertationen deutlich, u. a. Komus (2001), Schmidt (2000), Schweikert (2000), Stegmann (2002) und Stüber (2002).

---

<sup>1</sup> Die Literaturverweise beziehen sich auf die Literaturrecherche

Unter dem Begriff „Benchmarking“ sind vor allem zwei Publikationen hervorzuheben, die sich mit dem Bildungsthema beschäftigen. Im Sammelband von Bötzel/ Kreckel (2000) wird das Thema unter der Perspektive des Bildungscontrolling vor allem im Hinblick auf die berufliche und betriebliche Weiterbildung beleuchtet. Klös/Weiß (2003) liefern mit ihrer Arbeit einen internationalen Systemvergleich zu den verschiedenen Bereichen des Bildungssystems wie Elementar- und Primarbereich, Schulsystem, Hochschulen und Berufsbildung. Es fällt auf, dass der Bereich der allgemeinen Weiterbildung hier nicht explizit einbezogen wird.

Es lässt sich auch insgesamt feststellen, dass Benchmarking bezogen auf die allgemeine Weiterbildung bislang in der Literatur kaum Berücksichtigung gefunden hat. Wenn überhaupt, lassen sich vor allem wie bei Pröhl (1995) Studien finden, die Vergleiche im allgemeinen Weiterbildungsbereich aufzeigen, aber nicht explizit den Begriff des Benchmarking verwenden. Außerdem lassen sich einige Publikationen finden, die im Weiterbildungsbereich zumindest Grundlagen für ein Benchmarking darstellen können.

So gibt das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) die jährliche Volkshochschul-Statistik heraus (Pehl/Reitz 2003), die Kerndaten zu den Volkshochschulen liefert. Das Berichtssystem Weiterbildung (BMBF 2003a) liefert ebenfalls Vergleichsdaten zur Weiterbildung.

### **3.3 Web-Links<sup>2</sup>**

#### **3.3.1 Allgemein**

<http://www.olev.de/b/benchrn.htm>

Der Beitrag im Online Verwaltungswörterbuch liefert Informationen zu Benchmarking, Hinweise zu Büchern und interessanten Links rund um das Thema.

<http://www.sibis-eu.org>

SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society) ist ein Projekt des „Information Society Programme“ der Europäischen Kommission, das sich dem Benchmarking in den Feldern Telecommunications and Access, Internet for Research and Development, Security and Trust, Education, Work, employment and Skills, Social Inclusion, e-Commerce, e-Government und Health widmet und inzwischen für alle Bereiche Reports veröffentlicht hat.

#### **3.3.2 Wettbewerbe**

<http://www.benchmarking.de/>

Ein Dienst der GiMA Gesellschaft für integriertes Management mbH im Auftrag der Export-Akademie Baden-Württemberg. Neben Informationen rund um Benchmarking werden hier

---

<sup>2</sup> Für alle Links gilt: letzter Zugriff 10.12.2004

die Informationen zu dem „International Best Factory Award“, „International Best Service Award“ und zum „International Best IT-Service Management Award“ geliefert. Die Wettbewerbe zu den Awards stellen ein branchenübergreifendes Benchmarking dar.

<http://www.top100.de>

Der Wettbewerb „Top 100“ zeichnet Innovatoren und die Top-Arbeitgeber im deutschen Mittelstand aus. Auf der Web-Site finden sich die Informationen rund um den Wettbewerb.

<http://kooperationswissen.de>

Das Transferprojekt "Unternehmensverbund des Jahres. Entwicklung eines Wettbewerbskonzepts und dessen exemplarische Durchführung" wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzepts "Forschung für die Produktion von morgen" gefördert. Neben Informationen zur Verbesserung von Kooperationen wird auch das Thema Benchmarking beleuchtet.

### **3.3.3 Industrie/Dienstleistung/Handwerk**

<http://www.fit4service.de/>

Die Plattform „Fit4Service Benchmarking“ wird vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Stuttgart) betrieben. Unter verschiedenen Rubriken werden Informationen rund um den Dienstleistungsbereich geliefert.

<http://www.benchmarking-center.de/>

Das Benchmarking des „Fraunhofer Instituts Integrierte Schaltungen“ bietet Unternehmen die Möglichkeit, an Benchmarking-Projekten teilzunehmen. Im Benchmarking Infopool finden sich Informationen zu Links und Literatur. U. a. finden sich hier auch Informationen zum „Warehouse Logistics“-Projekt, das Benchmarking in der Lagerhaltung in Zusammenarbeit mit der Universität Dortmund entwickelt.

<http://www.benchmarking.fhg.de>

Das Informationszentrum Benchmarking des „Fraunhofer Instituts Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik“ (Berlin) bietet einige Informationen zu den Aktivitäten des Instituts. Darüber hinaus fehlt es allerdings an Informationen und Hinweisen zum Thema Benchmarking.

<http://www.dienstleistungsbenchmarking.de>

Das Zentrum für integriertes Dienstleistungsbenchmarking des Forschungsinstituts für Rationalisierung an der RWTH Aachen berät Dienstleistungsunternehmen beim Benchmarking und baut Monitoring- und Benchmarkingsysteme auf.

<http://www.benchmarkingforum.de/>

Das Deutsche Benchmarking Zentrum besteht seit 1997 und ist am Institut für Prozessoptimierung und Informationstechnologien (Berlin) angesiedelt. Es versteht sich als neutrale Plattform. Neben den Angeboten gibt es eine Fülle von Informationen rund um Benchmarking.

<http://www.qualitaetsringe.de>

Die Web-Site des Projekts „Entwicklung und Erprobung branchenspezifischer Weiterbildungsberatungs- und Qualitätsringsysteme“ hält Informationen rund um das Projekt bereit.

<http://www.lgh-ibis.de/benchmarking/>

Um kleinen und mittleren Handwerksunternehmen die Vorteile des Benchmarking zu ermöglichen, hat die Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks (LGH) in Zusammenarbeit mit fünf nordrhein-westfälischen Handwerksorganisationen das vom Land NRW und der EU geförderte Projekt „Gewerkübergreifendes Benchmarking im Handwerk NRW“ ins Leben gerufen. Im Rahmen dieses Projektes werden betriebliche Leistungsprozesse von Handwerksbetrieben verschiedener Branchen untersucht und miteinander verglichen.

[www.buda.de](http://www.buda.de)

Buda-Service (Betriebliche Umwelt-Daten Analyse) ist ein Instrument für (Handwerks-)Betriebe zur Kostensenkung. Hier können die (Umwelt-)Kosten mit den Besten der Branche in bestimmten Segmenten verglichen werden.

<http://www.globalbenchmarking.org/>

Das Global Benchmarking Network (GBN) ist ein weltweiter Zusammenschluss führender Benchmarking Center wie z. B. den Gründungsmitgliedern UK Benchmarking Centre (Großbritannien), Swedish Institute for Quality (Schweden), Informationszentrum Benchmarking IZB (Deutschland) und Benchmarking Club Italy (Italien), der den Austausch zwischen den Mitgliedern organisiert und die Verbreitung von Benchmarking als Methode unterstützen will.

### **3.3.4 Gesundheit**

<http://www.einrichtungsvergleich.de>

Das vom Diakonischen Werk Berlin-Brandenburg entwickelte Portal erlaubt ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen sowie Einrichtungen der Behindertenhilfe die Teilnahme an einem permanenten Betriebsvergleich und systematischen Benchmarking-Prozess.

<http://www.hospital-benchmarking.de>

Das International Hospital Benchmarking Forum wird vom Centrum für Krankenhausmanagement (Münster) organisiert. Entstanden aus einem Projekt der Bertelmann-Stiftung soll es dazu dienen, internationales Benchmarking im Krankenhaus zu ermöglichen.

<http://www.iatge.de/>

Auf der Web-Site des Instituts für Arbeit (Gelsenkirchen) findet man im Bereich Projekte unter dem Stichwort „Benchmarking“ Informationen zu den abgeschlossenen Projekten „Benchmarking in Berufskollegs und Studienseminaren der Sek. II“ und „Benchmarking in der Gesundheitswirtschaft“.

### **3.3.5 Öffentliche Verwaltung**

<http://www.kik-net.de/>

„Kennzahlen für Kommunen“ ist eine Datenbasis für Entscheidungen der kommunalen Verwaltung, die von der Bertelmann Stiftung zur Verfügung gestellt wird. Hier finden sich Kennzahlen-Sets zu diversen Feldern der kommunalen Verwaltung.

<http://www.kgst.de>

Das IKO-Netz (Interkommunales-Netz) als Geschäftsbereich der KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle) initiiert, organisiert und begleitet seit 1996 die Vergleichsringarbeit der Kommunen in Deutschland. Mit Hilfe von Kennzahlen wird untersucht und diskutiert, mit welchen Qualitäten, Wirkungen und Kosten in den Kommunen Dienstleistungen erbracht werden und welche Verbesserungen möglich sind.

<http://www.iwi.uni-sb.de/benefit/>

Das Projekt BENEFIT des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Saarbrücken beschäftigte sich bis Mitte 2002 mit Benchmarkingmethoden und -verfahren für öffentliche Dienstleistungen.

<http://www.leistungsvergleich.de>

Der Leistungsvergleich zwischen Finanzämtern ist ein Gemeinschaftsprojekt der Länder Bayern, Rheinland-Pfalz, Sachsen und Thüringen in Kooperation mit der Bertelmann Stiftung und der Kienbaum Management Consultants GmbH.

### 3.3.6 Beratung/Anbieter

<http://www.benchmarking-online.com/>

Benchmarking-Online bietet als Provider eine internetbasierte Infrastruktur für Controlling und Benchmarking Projekte sowie als Informationsdienstleister Benchmarks und Best Practices an. Es wurde 2001 gegründet. Es ist allerdings nicht ersichtlich, ob aktuelle Projekte realisiert werden.

<http://www.qualidata.de>

Die Qualidata GmbH bietet Vergleichsringe für das Benchmarking von Organisationen an. Im Mittelpunkt stehen dabei Organisationen der Sozialwirtschaft (Jugend-, Behinderten-, Altenhilfe), Bildungseinrichtungen und Einrichtungen des Gesundheitswesens.

### 3.3.7 Bildung/Kultur

<http://www.che.de/>

Das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) liefert u. a. mit dem Hochschulranking und dem Forschungsranking eine gute Basis für ein Benchmarking im Hochschulbereich.

<http://www.bix-bibliotheksindex.de>

Der Bibliotheksindex (BIX) – das Kooperationsprojekt vom Deutschen Bibliotheksverband (DBV) und der Bertelsmann Stiftung – bietet sowohl öffentlichen als auch wissenschaftlichen Bibliotheken die Möglichkeit, ihre Leistungen auf nationaler Ebene zu vergleichen.

<http://www.die-bonn.de/service/statistik/index.asp>

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung bietet neben umfangreichen Daten, wie z. B. die Volkshochschulstatistik, spezifizierte Kerndaten, Programmprofile und Kennzahlen für den Vergleich von Volkshochschulen.

<http://www.vhs-innovation.de/projekt1/index.html>

Auf dieser Web-Site finden sich Informationen zu dem Projekt „Qualitätsentwicklung in Volkshochschulen durch wechselseitige Entwicklungs-Beratung (WEB)“.

<http://www.warentest.de/>

Unter der Rubrik „WeiterbildungsTests“ werden Testergebnisse zu Weiterbildungsangeboten, Lernsoftware etc. präsentiert.

<http://www.good-practice.de>

Ziel des Good Practice Center (GPC) des Bundesinstituts für Berufsbildung ist es, Kompetenzen, Erfahrungen, Ideen und erprobte Lösungen in der beruflichen Förderung von Benachteiligten allgemein zugänglich zu machen.

<http://www.die-bonn.de/portrait/innovationspreis/>

Mit dem "Preis für Innovation in der Erwachsenenbildung" zeichnet das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung alle zwei Jahre innovative Modelle aus allen Bereichen der Erwachsenenbildung aus. Der Preis würdigt Innovationen in der gesamten Erwachsenen- und Weiterbildung – der beruflichen ebenso wie der politischen und der allgemeinen Bildung.

<http://www.bibb.de/de/1898.htm>

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) zeichnet innovative Qualifizierungskonzepte in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung mit dem Weiterbildungs-Innovations-Preis (WIP) aus.

[http://www.sachsen-macht-schule.de/smkpub/46/innov\\_preis.html](http://www.sachsen-macht-schule.de/smkpub/46/innov_preis.html)

Der Innovationspreis Weiterbildung des Freistaates Sachsen wird für beispielhafte Innovationen in der allgemeinen, beruflichen, wissenschaftlichen, politischen und kulturellen Weiterbildung vergeben.



<http://www.brandenburg.de/sixcms/detail.php?id=60530>

Der Weiterbildungspreis des Landes Brandenburg zeichnet Initiativen und Projekte aus, die neue, beispielhafte Ansätze in der Weiterbildungsarbeit aufzeigen.

<http://www.start-und-klick.de/>

Wettbewerb der Landesstiftung Baden-Württemberg für innovative Kursangebote im Bereich PC und Internet.

### **3.3.8 Einordnung der Links**

Gibt man in die Suchmaschine „Google“ das Wort „Benchmarking“ ein und konzentriert die Suche auf Websites in Deutschland, erhält man ca. 130.000 Treffer (im gesamten Web sind es ca. 1.750.000). Dies zeigt schon die Fülle der Ressourcen, die für eine Recherche zur Verfügung stehen. Versucht man nun die Ergebnisse zu systematisieren, lassen sich einige Felder herausfiltern, für die substantielle Angebote im Internet zu finden sind. Die Ergebnisse bei Industrie, Dienstleistung und Handwerk wurden hier gebündelt. Hier gibt es vielfältige Angebote. Daneben sind es vor allem der Gesundheitsbereich und die öffentliche Verwaltung, in denen das Thema Benchmarking eine wichtige Rolle spielt.

Ein wichtiges Instrument mit Bezug auf Benchmarking sind Wettbewerbe, in denen „die Besten“ ermittelt werden. Auch im Bereich Bildung/Kultur spielt dieses Instrument eine Rolle. Der vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ausgelobte „Preis für Innovation in der Erwachsenenbildung“ ist hier genauso zu nennen wie der „Weiterbildungs-Innovations-Preis (WIP)“ des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB).

Der Bibliotheksindex (BIX) der Bertelsmann Stiftung und des Deutschen Bibliotheksverbands stellt eines der ausgewiesenen und erprobtesten Benchmarking-Systeme in Deutschland dar. Für den Hochschulbereich bietet das Hochschulranking des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) eine wichtige Basis für ein Benchmarking. Im Weiterbildungsbereich fehlt es bislang an solchen übergreifenden Strukturen. Dies liegt sicher auch an der Heterogenität der Weiterbildung. Wie sich das Projekt „Weiterbildungstest“ der Stiftung Warentest im Hinblick auf die Unterstützung von Benchmarking im Weiterbildungsbereich weiterentwickeln wird, lässt sich derzeit nicht absehen, da die bislang realisierten Tests hier keine Schlüsse zulassen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass es vielfältige Ansätze für Benchmarking gibt, auch in Bildung/Kultur einiges vorliegt, der Weiterbildungsbereich aber insgesamt von eher randständiger Bedeutung ist.

## 3.4 Forschungs- und Entwicklungsprojekte

### 3.4.1 Grundlagen/übergreifende Projekte

**Titel (T):** *Analyse der aktuellen Entwicklungen am Strommarkt in Deutschland und Europa unter besonderer Berücksichtigung der Erzeugung auf der Verbundstufe*

**Federführende Einrichtung (FE):** Bremer Energie-Institut Institut für kommunale Energie-wirtschaft und -politik an der Universität Bremen; <http://www-user.uni-bremen.de/~bei/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**Dauer (D):** k. A.

**Auftraggeber/Finanzierung (A/F):** Hans-Böckler-Stiftung

**Inhaltliche Ausrichtung (IA):** Analyse Strommarkt

**T:** *Arbeitsbeziehungen in Deutschland - im Vergleich mit europäischen Verhandlungssystemen*

**FE:** Dr. Rainer Weinert, Berlin

**D:** k. A.

**A/F:** Hans-Böckler-Stiftung

**IA:** Klärung, ob aus den Prozessen der Differenzierung der Arbeitsbeziehungen in den europäischen Ländern verallgemeinerbare Strukturmerkmale, Handlungs- und Konfliktkonstellationen ableitbar sind, die mit den Strukturen in Deutschland anschlussfähig sind.

**T:** *Benchmarking organizational knowledge: a study of German and Singapore organizations*

**FE:** Universität Bonn, Zentrum für Entwicklungsforschung (ZEF); <http://www.zef.de> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 01/2002 – 12/2003

**A/F:** Eigenfinanzierung; Singapore Management University

**IA:** Untersuchung, wie Organisationen Wissen über Benchmarking produzieren und nutzen.

**T:** *Benchmarking Studie zur Einkommens- und Produktivitätsentwicklung des Ruhrgebietes im überregionalen Vergleich*

**FE:** Universität Dortmund; <http://www.raumplanung.uni-dortmund.de/rwp/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 01/2002 – 05/2002

**A/F:** Projekt Ruhr GmbH

**IA:** Performance-Indikatoren, die die Wettbewerbsfähigkeit des Ruhrgebietes an seinem wirtschaftlichen Ergebnis messen, Benchmarking mit anderen Regionen.

**T:** *Effekte eines gestaffelten Zuschusses zu den Sozialversicherungsbeiträgen auf Fiskus und Arbeitsmarkt in Deutschland*

**FE:** Dr. Bruno Kaltenborn – Konzeptentwicklung und Projektberatung, Bonn)

**D:** 04/1999 – 05/1999

**A/F:** Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), Nürnberg

**IA:** Prognose fiskalischer Effekte und die Wirkungen auf das Arbeitsangebot der Haushalte, die Arbeitsnachfrage der Unternehmen und Beschäftigung verschiedener Reformvarianten im Rahmen von „Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit“.

**T:** *Environmental Performance Measurement als Instrument für nachhaltiges Wirtschaften. Konzeption, Operationalisierung und Multiplikation eines Controllinginstruments zur Umweltleistungsmessung als Grundlage für eine Publicly Available Specification (EPM-KOMPAS)*

**FE:** Technische Universität Dresden; <http://www.tu-dresden.de/www/bw/bu/> (letzter Zugriff 10.12.2004); <http://www.tu-dresden.de/www/iisih/isihhome.html> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 01/2001 – 12/2003

**A/F:** Bundesministerium für Bildung und Forschung

**IA:** Entwicklung eines Controllinginstruments zur Steuerung der Umweltleistungsmessung (Environmental Performance Measurement (EPM)) und dessen praktische Umsetzung.

**T:** *Evaluation der Projekte des Projektclusters "Arbeit und Umwelt" im Rahmen des Förderprogramms "Perspektiven betrieblicher Arbeit" der Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen*

**FE:** Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH, Berlin; <http://www.ioew.de> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 10/1998 – 07/2000

**A/F:** Land Berlin Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen

**IA:** Evaluation von Projekten.

**T:** *Die Fortschritte der EU-Beitrittskandidaten auf dem Weg zur Erfüllung der Wirtschaftskriterien von Kopenhagen unter besonderer Berücksichtigung der makroökonomischen und finanziellen Stabilität*

**FE:** Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel; <http://www.uni-kiel.de/lfW/forschung/fo4.htm> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** k. A.

**A/F:** Bundesministerium der Finanzen

**IA:** Vergleich der EU-Beitrittskandidaten in Bezug auf wirtschaftliche Kriterien.

**T:** *IMMO - Innovative Managementmethoden für Multiplikatoren - online*

**FE:** bfz Bildungsforschung Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft gGmbH (bfz); <http://bildungsforschung.bfz.de> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 12/2000 – 11/2004

**A/F:** Freistaat Bayern Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie

**IA:** Zu neuen Managementmethoden wie Wissensmanagement, Benchmarking und Balanced Scorecard werden Online-Lernmodule entwickelt und arbeitsplatzorientiert erprobt.

**T:** *Issues Management in Unternehmen*

**FE:** Leipziger Initiative Studenten-Agentur GmbH (LISA)

**D:** 01/2002 – 06/2002

**A/F:** Bewag AG Berlin

**IA:** Vergleichende Analyse: Issues Management in ausgewählten Unternehmen; Organisation und Implementierung von Issues Management.

**T:** *Personalpolitik US-amerikanischer multinationaler Unternehmen in Deutschland*

**FE:** Universität Trier; <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/apo/lehrstuhl.html> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 07/2000 – 07/2002

**A/F:** Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, London

**IA:** Untersuchung der Übertragung typischer personalpolitischer Praktiken der Muttergesellschaften in den USA auf ihre deutschen Tochtergesellschaften und die Frage der lokalen Anpassung.

**T:** *Stellung und Perspektiven Sachsen-Anhalts in der New Economy*

**FE:** Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH); <http://www.iwh.uni-halle.de/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 01/2001 – 06/2002

**A/F:** Land Sachsen-Anhalt Ministerium für Wirtschaft und Arbeit

**IA:** Bedeutung der New Economy für das Land Sachsen-Anhalt; Schwerpunkt: Biotechnologieunternehmen und Firmen ausgesuchter Informations- und Kommunikationsanbieter; Vergleich Regionen Sachsen-Anhalt und München.

**T:** *Transnationale Städtenetzwerke in Europa*

**FE:** Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH; <http://www.wz-berlin.de/tau/nu/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 12/2000 – unbestimmt

**A/F:** k. A.

**IA:** Untersuchung neuer Formen der Governance jenseits des Nationalstaates, transnationale Städtenetzwerke in Europa.

**T:** *Trend chart on innovation in Europe*

**FE:** Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), Mannheim; <http://www.zew.de>

**D:** 01/1998 – 12/2003

**A/F:** Europäische Union (Rue de la Loi 175, B-1048 Brüssel)

**IA:** Analyse von Innovationsaktivitäten und Innovationspolitiken in den Ländern Europas (EU und Kandidatenländer).

**T:** *Wissenschaftliche Begleitung von Modellvorhaben in Nordrhein-Westfalen zur Einführung von Sozialagenturen*

**FE:** Universität Siegen; <http://www.achim-trube.de/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 07/2001 – 06/2004

**A/F:** Land Nordrhein-Westfalen Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie

**IA:** Modellprojekt "Sozialagenturen", Benchmarking zwischen den Einrichtungen.

### **3.4.2 Industrie/Dienstleistung**

**T:** *Benchmarking für kleine und mittlere Unternehmen - Stärkung von Innovation, Wachstum und Beschäftigung im Dienstleistungssektor*

**FE:** Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum für Fragen der Mittelständischen Wirtschaft an der Universität Bayreuth e.V.; <http://www.uni-bayreuth.de/forschungsberichte/02/3/2/03/00/#proj130> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 10/1999 – 03/2002

**A/F:** Bundesministerium für Bildung und Forschung

**IA:** Instrumente zur Verbesserung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von kleinen Unternehmen im Dienstleistungssektor, Entwicklung eines computergestützten Benchmarking-Instruments.

**T:** *Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft als Anbieter und Förderer von Dienstleistungen*

**FE:** Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gGmbH Berlin; <http://www.izt.de/> (letzter Zugriff 10.12.2004); FWI - Führungsakademie der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft e.V., Bochum; <http://www.gdw.de/gdw/ausbildung.html> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 05/1999 – 12/2001

**A/F:** Bundesministerium für Bildung und Forschung

**IA:** Entwicklung einer Benchmarking-Methode für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft als Anbieter und Förderer von Dienstleistungen rund um die Immobilie.

**T:** *Benchmarking als Instrument einer modernen Controllingkonzeption für die öffentliche Abfallwirtschaft*

**FE:** Bayerisches Institut für Angewandte Umweltforschung und -technik GmbH (BifA), Augsburg; <http://www.bifa.de/startseite.html> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 7/1999 – 6/2001

**A/F:** Freistaat Bayern Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen

**IA:** Entwicklung einer modernen Controllingkonzeption für die öffentliche Abfallwirtschaft, Instrument "Benchmarking" als Wettbewerbssurrogat.

**T:** *Benchmarking für den Tourismus in Europa*

**FE:** Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin; <http://www.diw.de/deutsch/abteilungen/stt/> (letzter Zugriff 10.12.2004); Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gGmbH, Berlin; <http://www.izt.de/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** k. A.

**A/F:** Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

**IA:** Vergleich der gesamtwirtschaftlichen Wirkungen des Tourismus auf Produktion und Beschäftigung, seine Trends und seine Umwelt(un)verträglichkeit in Europa.

**T:** *Benchmarking der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Destinationen unter besonderer Berücksichtigung telematikgestützter Dienstleistungen. Trends, Daten und Fakten im internationalen Vergleich*

**FE:** Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gGmbH, Berlin; <http://www.izt.de/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 05/1999 – 08/2001

**A/F:** Bundesministerium für Bildung und Forschung

**IA:** Konzeption eines Evaluationsinstruments, mit dem die aktuelle Position deutscher touristischer Destinationen im Vergleich zu anderen führenden Destinationen kontinuierlich bestimmt werden kann.

**T:** *Benchmarking von mitarbeiterbezogenen Fähigkeiten und Fertigkeiten ("human skills") in der europäischen Industrie*

**FE:** Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), Mannheim; <http://www.zew.de>

**D:** 03/1998 – 08/1998

**A/F:** Bundesministerium für Wirtschaft

**IA:** Ermittlung der relevanten mitarbeiterbezogenen Fähigkeiten und Fertigkeiten („skills“) aus der Sicht der Industrie, insbesondere Identifizierung von „skill“-Engpässen in der Industrie; Kennzeichnung der „skill“-Bedürfnisse; Erarbeitung von Empfehlungen für die EU-Kommission.

**T:** *Branchen- und länderübergreifendes Benchmarking von kundenorientierten Kundeninteraktionszentren*

**FE:** Universität München; <http://www.marketing.bwl.uni-muenchen.de/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 07/2000 – 06/2003

**A/F:** Bundesministerium für Bildung und Forschung

**IA:** Benchmarking des Managements von medialen Kontaktpunkten, in denen es zu einer Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen kommt.

**T:** *Fit for Service - internationales Benchmarking der Dienstleistungswirtschaft in Deutschland*

**FE:** Fraunhofer-Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart; <http://www.iao.fhg.de/>; Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin; <http://www.diw-berlin.de/deutsch/abteilungen/dui/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** k. A.

**A/F:** Bundesministerium für Bildung und Forschung

**IA:** Entwicklung einer für die spezifischen Verhältnisse in Deutschland geeignete ‚beste Vorgehensweise‘ aus der Good Practice im Spektrum unterschiedlicher Länderkontexte im Dienstleistungsbereich.

**T:** *Gestaltung und Implementierung eines intranetbasierten Benchmarkingsystems zum internen und branchenübergreifenden Vergleich der Standorte*

**FE:** Technische Hochschule Aachen; <http://www.iaw.rwth-aachen.de> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 10/1999 – 12/2001

**A/F:** Deutsche Bahn AG, Bundesministerium für Bildung und Forschung

**IA:** Entwicklung einer Methodik zum Aufbau eines intranetbasierten Benchmarkingsystems für das Dienstleistungsmonitoring und den unternehmensinternen Vergleich von Standorten der DB Netz AG.

**T:** *iMICS - Strategien für digitale Dienstleistungen - international vergleichendes Benchmarking von „Best Practice“ Lösungen im globalen Wettbewerb der Regionen - Ruhrgebiet, Madrid, New York, Tokio*

**FE:** Forschungsinstitut für Telekommunikation an der Fernuniversität Hagen und an der Universität Wuppertal, Dortmund; <http://www.ftk.de/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 03/2000 – 03/2002

**A/F:** Bundesministerium für Bildung und Forschung, ATIP/ Fuji-Xerox Corp. Japan

**IA:** Zusammenhang zwischen regionalökonomischer Entwicklung und dem Strukturwandel zur Wissens- und Informationsgesellschaft bzw. deren wirtschaftlich-technologischen Kern, der "Internet-" bzw. der "New Economy".

**T:** *Instandhaltungs-Benchmarking für kleine und mittlere Unternehmen des Maschinenbaus*

**FE:** Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e.V. an der Technischen Hochschule Aachen; <http://www.fir.rwth-aachen.de/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 08/1996 – 03/1999

**A/F:** Bundesministerium für Wirtschaft; Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungseinrichtungen

**IA:** Prozessorientiertes Benchmarking als methodischen Lösungsansatz zur Analyse von Schwachstellen und zur Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen.

**T:** *Personalmanagement an frequenzabhängigen Kundenschnittstellen - Callcenter und Handel*

**FE:** Institut Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, Gelsenkirchen; <http://www.iatge.de/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 02/2000 – 02/2002

**A/F:** Bundesministerium für Bildung und Forschung

**IA:** Schaffung von Grundlagen für ein Benchmarking von Personalmanagement-Konzepten in Unternehmen mit starken Schwankungen der Kundenströme - insbesondere aus dem Bereich der Call Center, aber auch aus dem Handel.

**T:** *Qualitätssicherung und redaktionelle Organisation/ Printmedien/ Tageszeitungen - Teilprojekt Benchmarking*

**FE:** Universität Leipzig; <http://www.uni-leipzig.de/~kmw/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** k. A.

**A/F:** Zeitungsverleger; Stiftungen

**IA:** Untersuchung und systematische Erhebung redaktioneller Organisationsformen sowie des redaktionellen Managements, Ermittlung qualitätsfördernder Organisationsmuster und -merkmale.

**T:** *Zentrum für Dienstleistungsbenchmarking – Leitvorhaben*

**FE:** Technische Hochschule Aachen; <http://www.iaw.rwth-aachen.de>

**D:** 10/1999 – 06/2002

**A/F:** Bundesministerium für Bildung und Forschung

**IA:** Aufbau des Zentrums für integriertes Dienstleistungsbenchmarking.

### **3.4.3 Forschung**

**T:** *Internationales Benchmarking von Forschungszentren in der Biotechnologie*

**FE:** Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, (ISI) Karlsruhe; <http://www.isi.fraunhofer.de/bt/index.htm> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 03/2000 – 09/2002

**A/F:** Europäische Kommission

**IA:** Vergleich europäischer Biotechnologiezentren, amerikanische werden in die Analyse einbezogen.

**T:** *Benchmarking industry-science relations*

**FE:** Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) Mannheim; <http://www.zew.de> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 06/2000 – 09/2001

**A/F:** Europäische Kommission, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Österreich)

**IA:** Benchmarking im Bezug auf die Produktivität von Wissenschaft und Technologie; Einfluss von institutionellen Rahmenbedingungen, Anreizsystemen und Barrieren, FuE-

Strukturen im Unternehmens- und Wissenschaftsbereich, öffentlichen Förderungsprogrammen und -politiken sowie infrastrukturellen Voraussetzungen; Identifikation von *Good Practice*-Beispielen.

#### 3.4.4 Gesundheit/Soziales

**T:** *Benchmarking in der Gesundheitswirtschaft - Zulieferer für Krankenhäuser und Kliniken - Strukturen und Potenziale*

**FE:** Universität Bielefeld; [http://www.uni-bielefeld.de/gesundhw/ag5/d\\_start.htm](http://www.uni-bielefeld.de/gesundhw/ag5/d_start.htm) (letzter Zugriff 10.12.2004); WEGE Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft Bielefeld mbH; <http://www.wege-bielefeld.de/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 02/2000 – 03/2002

**A/F:** Bundesministerium für Gesundheit

**IA:** Verbesserung und Optimierung von Prozessen und Wertschöpfung von Krankenhäuser und Kliniken im Norddeutschen Raum.

**T:** *Best Practices der Jugendhilfeplanung - Benchmarking mit Referenzprozessen sozialpädagogischer Produktentwicklung*

**FE:** Fachhochschule Köln; <http://www.sozial-raum-management.de> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 09/2001 – 03/2003

**A/F:** Bundesministerium für Bildung und Forschung

**IA:** Recherche und Analyse besonders gelungener und erfolgreicher Lösungen in der Jugendhilfeplanung.

**T:** *Entwicklung und Einführung eines Instrumentariums und Verfahrens des kennzahlenorientierten, EDV-gestützten Rehabilitationsvergleiches (Benchmarking) in Werkstätten für behinderte Menschen zur Beurteilung und Weiterentwicklung der Qualifizierungsprozesse behinderter Menschen*

**FE:** Institut für Technologie und Arbeit e.V. an der Universität Kaiserslautern; <http://www.ita-kl.de> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 01/2002 – 09/2005

**A/F:** DRK-LV Nordrhein e.V.

**IA:** Entwicklung eines Steuerungssystems zur Verbesserung der für die Betreuung und Förderung von Menschen mit Behinderung relevanten Prozesse, Aufbau eines Kennzahlensystems, Durchführung systematischer Betriebsvergleiche.

**T:** *Steuerungskennziffern in der Sozialhilfe. Eine methodenkritische Untersuchung eines Kennzahlenvergleichs in der Sozialhilfe*

**FE:** Universität Bochum, Zentrum für interdisziplinäre Ruhrgebietsforschung (ZEFIR); <http://www.ruhr-uni-bochum.de/zefir/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 08/1998 – 03/1999

**A/F:** Hans-Böckler-Stiftung

**IA:** Bestandsaufnahme und Darstellung der interkommunalen Vergleichskonzepte; Untersuchung und Bewertung der Kennzahlenvergleiche im Bereich der kommunalen Sozialverwaltung; Entwicklung von Grundlagen und Elementen einer kommunalen vergleichenden Sozialberichterstattung.

#### 3.4.5 Öffentliche Verwaltung

**T:** *BENEFIT - Benchmarkingmethoden und -verfahren für öffentliche Dienstleistungen*

**FE:** Universität Saarbrücken; <http://www.iwi.uni-sb.de/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 09/1999 – 02/2002

**A/F:** Bundesministerium für Bildung und Forschung

**IA:** Entwicklung einheitlicherer Methoden und Vorgehensmodelle für das Benchmarking von öffentlichen Dienstleistungen und deren praktische Umsetzung.

**T:** *Effizienzmobilisierung der Arbeitsverwaltung: Leistungsvergleich und Lernen von guten Praktiken (Benchmarking)*

**FE:** Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH; <http://www.wz-berlin.de/amb/ab/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 09/2001 – 08/2002

**A/F:** Hans-Böckler-Stiftung

**IA:** Wissenschaftlich gestützte Identifizierung der ‚Best Practice‘-Treiber, d. h. der organisatorischen Faktoren, die eine nachhaltige Verbesserung der Leistungs- und Lernfähigkeit der Arbeitsverwaltung gewährleisten.

**T:** *Internationaler Leistungsvergleich der Beschäftigungsperformanz und der Arbeitsmarktpolitik*

**FE:** Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH; <http://www.wz-berlin.de/amb/ab/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** k. A.

**A/F:** Eigenprojekt

**IA:** Entwicklung konzeptioneller Grundlagen für angemessene Verfahren des Leistungsvergleichs von Beschäftigungssystemen und der Arbeitsmarktpolitik („benchmarking“).

**T:** *Operationelle Ziele und Leistungsindikatoren in europäischen Arbeitsverwaltungen*

**FE:** Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH; <http://www.wz-berlin.de/amb/ab/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 12/1999 – 07/2000

**A/F:** Europäische Kommission

**IA:** Untersuchung und Vergleich der Praxis und Erfahrungen europäischer Arbeitsverwaltungen (EU-15 und Norwegen) mit Systemen der Ziel-/ Ergebnissteuerung mittels quantifizierter Ziele und Leistungsindikatoren.

**T:** *Verwaltungs-Benchmarking an niedersächsischen Universitäten*

**FE:** HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover; <http://www.his.de/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 09/2001 – 03/2003

**A/F:** Technische Universität Clausthal, Universität Oldenburg, Universität Osnabrück

**IA:** Entwicklung und Erprobung Verwaltungs-Benchmarking in Pilotform an ausgesuchten niedersächsischen Universitäten.

### 3.4.6 Bildung

**T:** *Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich norddeutscher Hochschulen*

**FE:** HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover; <http://www.his.de/Abt2/> (letzter Zugriff 10.12.2004) Wirtschaftlichkeit/AG13.4.

**D:** 07/2002 -

**A/F:** Zusatzfinanzierung der Wissenschaftsresorts der beteiligten Länder

**IA:** Leistungsvergleich von Hochschulen der Bundesländer Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Schleswig-Holstein.

**T:** *Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich der Hochschulen Sachsen-Anhalt*

**FE:** HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover; <http://www.his.de/Abt2/> (letzter Zugriff 10.12.2004) Wirtschaftlichkeit/AG13.7.

**D:** 2002 - 2004

**A/F:** Zusatzfinanzierung durch das Wissenschaftsresort Sachsen-Anhalt

**IA:** Leistungsvergleich von Hochschulen in Sachsen-Anhalt

**T:** *Bildungs-Benchmarking Ostwestfalen-Lippe (im Rahmen des Projekts Lernende Region: "RegioNet OWL - Regionale Zukunftsinitiativen zum Aufbau eines Bildungsnetzwerks in der Landschaft des Lernens Ostwestfalen-Lippe")*

**FE:** Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld e.V. (ZWW); [http://www.zww.uni-bielefeld.de/home/index\\_id,2.html](http://www.zww.uni-bielefeld.de/home/index_id,2.html) (letzter Zugriff 10.12.2004); Universität Bielefeld, Fak. für Pädagogik; <http://cweb.uni-bielefeld.de/ag6/home/> (letzter Zugriff 10.12.2004); Fachhochschule des Mittelstands Bielefeld; <http://www.fhm-impl.de/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** k. A.

**A/F:** Europäische Kommission, Bundesministerium für Bildung und Forschung

**IA:** Aufzeigen der Optimierungspotenziale der Weiterbildung, Umsetzen von Best-Practice-Lösungen die Weiterbildungsinfrastruktur in OWL als wichtige Voraussetzung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.



**T:** *Determinanten der Lernförderlichkeit am Arbeitsplatz - Entwicklung eines Lernförderlichkeitsindex*

**FE:** Universität Kassel; <http://www.uni-kassel.de/fb15/ifa/2teilFrame.htm> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 01/2001 – 01/2005

**A/F:** Bundesministerium für Bildung und Forschung, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF)

**IA:** U. a. Frage nach Benchmarking hinsichtlich der Lernförderlichkeit der Arbeitsplätze.

**T:** *Entwicklung von Qualitätsstandards für die berufliche Bildung Jugendlicher und Erwachsener im Berufsfeld Ernährung und Hauswirtschaft/ Gesundheit (Sozialpflege) in Rheinland-Pfalz*

**FE:** Institut für angewandte Bildungsforschung Dr. Doerfert GmbH, Haßloch  
**D:** 04/1998 – 09/1999

**A/F:** Land Rheinland-Pfalz Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit

**IA:** Optimierung beruflicher und allgemeiner Bildungsangebote für Jugendliche und Erwachsene im hauswirtschaftlichen Bereich.

**T:** *Qualitätsentwicklung in der Berufsschule (Modellversuch)*

**FE:** Staatsinstitut für Schulpädagogik und Bildungsforschung (ISB), München; <http://www.isb.bayern.de/bes/index.htm> (letzter Zugriff 10.12.2004); Technische Universität München; <http://www.paed.ws.tum.de/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 10/1999 – 09/2002

**A/F:** Bundesministerium für Bildung und Forschung; Freistaat Bayern Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus

**IA:** Selbstbewertung auf der Basis des EFQM-Modells, u. a. Untersuchung, welche Organisationsstrukturen zur Flexibilisierung und damit zur Effektivierung beruflichen Lernens beitragen.

**T:** *Qualitätssicherung in der Verbundausbildung*

**FE:** Humboldt-Universität Berlin; **D:** 01/2000 – 06/2001

**A/F:** SPI Servicegesellschaft mbH Berlin, Europäische Union

**IA:** Benchmarking-Studie zwischen ausgewählten Ausbildungsträgern in Berlin.

**T:** *Transparenz von Fortbildungsabschlüssen*

**FE:** Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH; <http://www.wz-berlin.de/ars/ab/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** k. A.

**A/F:** Bundesministerium für Bildung und Forschung

**IA:** Studie zur Erarbeitung von Vorschlägen zur Verbesserung deutscher Fortbildungsabschlüsse im internationalen Arbeitsmarkt; Transparenz von Bildungssystemen eine wichtige Voraussetzung zur Schaffung von qualitativer Vergleichbarkeit.

**T:** *Weiterbildungsstatistik im Verbund*

**FE:** Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) in Kooperation mit der Deutschen Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE); Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (KBE), Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben und Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten; <http://www.die-bonn.de/projekte/beendet/projekte.asp?projekteid=3> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 10/2000 – 12/2003

**A/F:** Bundesministerium für Bildung und Forschung

**IA:** Aufbau einer Datenbasis für eine integrierte Leistungsstatistik der deutschen Weiterbildungseinrichtungen mit allgemeinbildendem Schwerpunkt im Arbeitsprofil und Konzipierung eines zugehörigen Informationsservice für Praxis, Forschung und Bildungspolitik.

**T:** *WeReo - Weiterbildung als Dienstleistung für Reorganisation*

**FE:** Institut der deutschen Wirtschaft Köln; <http://iwkoeln.de/> (letzter Zugriff 10.12.2004)

**D:** 04/1998 – 09/2000

**A/F:** Land Nordrhein-Westfalen Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung Kultur und Sport; Europäische Union

**IA:** Inhaltliche und organisatorische Verbesserung der Kooperation zwischen Kleinen und Mittleren Unternehmen und den Weiterbildungsanbietern in Nordrhein-Westfalen speziell im Blick auf Reorganisationsprozesse.

### **3.4.7 Einordnung der Projekte**

Mit Blick auf die FORIS-Datenbank des Informationszentrum Sozialwissenschaften Bonn und auf weitere Projekte, die einen Bezug zu Benchmarking aufweisen, zeigt sich, dass es in den letzten Jahren eine Fülle von Forschungs- und Entwicklungsprojekten gibt, die sich mit Benchmarking im weitesten Sinne beschäftigen. Im Zentrum steht dabei vor allem der Dienstleistungsbereich.

Für den Bereich der Weiterbildung lässt sich feststellen, dass die Projekte sich vor allem mit der beruflichen Bildung beschäftigen. Die allgemeine Weiterbildung wird im Projekt „Bildungs-Benchmarking Ostwestfalen-Lippe“ in den Blick genommen. Beim Projekt „Weiterbildungsstatistik im Verbund“ geht es vor allem darum, vergleichbares Datenmaterial verschiedener Weiterbildungsanbieter zu generieren. Dies kann perspektivisch zu einer Datenbasis führen, die Benchmarking im Weiterbildungsbereich ermöglichen könnte.

### **3.5 Zusammenfassung**

Betrachtet man die verschiedenen Ressourcen, die Auskunft über den Entwicklungsstand und den Einsatz von Benchmarking geben, so ist der Weiterbildungsbereich bislang kaum repräsentiert. Wenn Benchmarking als Thema eine Rolle spielt, handelt es sich eher um berufliche bzw. betriebliche Weiterbildung. Die allgemeine Weiterbildung hat sich bislang nur punktuell damit befasst, u. a. im Rahmen von Vergleichingen oder im Kontext eines kommunalen Vergleichs von Volkshochschulen durch die Bertelsmann Stiftung (vgl. Pröhl 1995). Das mag an deren heterogener Struktur liegen, doch eröffnen Ressourcen wie z. B. die Volkshochschulstatistik bereits heute Möglichkeiten für einen Vergleich. Welche Ressourcen und Optionen für ein Benchmarking in der Weiterbildung zur Verfügung stehen könnten, soll im folgenden Kapitel vorgestellt werden.

## 4 Benchmarking als Instrument in der Weiterbildung

### 4.1 Einführung

Wie die Ergebnisse der Recherchen zum Themenfeld „Benchmarking“ verdeutlichen, ist Benchmarking inzwischen ein vor allem im Dienstleistungsbereich genutztes bzw. propagiertes Managementkonzept zur Verbesserung des strategischen Managements geworden. Im Weiterbildungsbereich und besonders in der allgemeinen Weiterbildung spielt das Thema bisher noch keine besondere Rolle, doch ist ein zunehmendes Interesse an der Thematik festzustellen.

Wenn wir uns mit dem Thema allgemeine Weiterbildung beschäftigen, gilt es deren spezifische Kontexte in den Blick zu nehmen. Als zentrales Bezugssystem ist allgemeine Bildung zu nennen. Sie „zielt nicht auf spezielle Vermittlung funktioneller Fertigkeiten, sondern ist ‚allgemein‘ in ihrem Weltbezug, indem sie den Menschen befähigt, in allen Bereichen am gesellschaftlich-kulturellen Leben teilzunehmen, seine sachlichen und mitmenschlichen Verpflichtungen wahrzunehmen und zu erfüllen und Antworten auf die Frage nach dem Sinn des menschlichen Daseins zu finden“ (Böhm 1994, S.19). In diesem Sinne sind gesellschaftliche Teilhabe, Selbstverantwortung und Selbstbestimmung seit der Aufklärung für die Bildungspraxis wesentliche Zielgrößen ihres Handelns. In jüngster Vergangenheit hat jedoch ein anderes Bezugssystem zunehmend an Bedeutung gewonnen – das Bezugssystem der Ökonomie. Bildungseinrichtungen stehen immer häufiger im Kontext marktförmiger Rahmenbedingungen, d. h. die zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Mittel müssen unter sich verschärfenden Konkurrenzbedingungen möglichst kundenorientiert und gewinnbringend eingesetzt werden. „Nicht eine Bildungsidee und ein Bildungskanon bestimmen primär das Programmangebot, sondern die Nachfrage und die finanziellen Zuschüsse“ (Siebert 1999, S. 76).

Vor diesem Hintergrund haben in den letzten Jahren verstärkt Themen wie Finanzierung, Marketing, Qualität, Management usw. Einzug in den Weiterbildungsdiskurs gehalten (vgl. Meisel 2001). Betriebswirtschaftliche Managementkonzepten wurden dabei zunächst übernommen. Erst mit der Zeit wurden die Passungsprobleme erkannt und angepasste Konzepte entwickelt. Vor allem im Zusammenhang mit der Qualitätsdebatte wurden Probleme offensichtlich, die sich bei einer Übernahme von Qualitätssicherungssystemen ergaben, die im Hinblick auf industrielle Bedingungen entwickelten wurden (wie z. B. ISO). Dass heute eher an Bildungsorganisationen

angepasste Zertifizierungssysteme wie die „Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW)“ Berücksichtigung finden, zeigt die weiterbildungsorientierte Weiterentwicklung von ökonomischen Managementkonzepten.

Auch Benchmarking ist ein solches Managementkonzept, bei dem es zu überprüfen gilt, unter welchen Bedingungen und wie es für den Weiterbildungsbereich von Relevanz sein kann.

## **4.2 Ansätze für Benchmarking in der Weiterbildung**

### **4.2.1 Best Practice**

Die Orientierung an „den Besten“ ist ein Konzept, das in den letzten Jahren immer wieder in Projekten realisiert worden ist. Die Recherche von *Best Practice*-Beispielen ist auf unterschiedlichen Handlungsfeldern von Weiterbildung eine verbreitete Methode, Orientierung an guten Praktiken zu realisieren. Allerdings wird dabei kaum eine Systematisierung nach Indikatoren zugrunde gelegt, die ein Benchmarking möglich machen würde. Beispiele für *Good Practice* in der Erwachsenenbildung finden sich im Kontext des Programms „Lebenslanges Lernen“ der BLK (vgl. BLK 2004, S 77ff.).

### **4.2.2 Wettbewerbe**

Die Vergabe von Preisen ist ein Element im Weiterbildungsbereich, das dazu dient hervorragende Leistungen hervorzuheben und somit für einen Vergleich verfügbar zu machen (Beispiele hierfür sind der „Preis für Innovation in der Erwachsenenbildung“ des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE), der „Weiterbildungs-Innovations-Preis (WIP)“ des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), der „Innovationspreis Weiterbildung“ des Freistaates Sachsen und der „Weiterbildungspreis“ des Landes Brandenburg).

Als Beispiel kann auch der Aufbau von Wettbewerben im Kontext der Entwicklung von E-Learning in den letzten Jahren dienen, die für die Weiterbildung von Relevanz sind. Zu nennen sind hier u. a. der von der Landesstiftung Baden-Württemberg ausgelobte „start & klick!“-Preis für innovative Kursangebote im Bereich der Nutzung von PC und Internet sowie der Wettbewerb „eLearning VHS“, der von der Firma BildungPlus realisiert wurde und bei dem innovative E-Learning-Konzepte an Volkshochschulen ausgezeichnet wurden – inzwischen musste BildungPlus allerdings Insolvenz anmelden.

Diese Wettbewerbe liefern eine Orientierung für *Best Practice*. Allerdings bilden auch hier eher offene Kriterien den Rahmen für die Beurteilung durch Jurys. Klar definierte Indikatoren, die für ein Benchmarking genutzt werden könnten, werden bei diesen Preisen nicht ausgewiesen.

#### **4.2.3 Internationale Aktivitäten**

Die Kommission der Europäischen Gemeinschaften hat „Europäische Benchmarks für die allgemeine und berufliche Bildung“ beschrieben, die zur Erhöhung der Qualität und Verbesserung der Wirksamkeit der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung in der Europäischen Union beitragen sollen (vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2002). Hier steht allerdings nicht die Orientierung am jeweils Besten im Vordergrund, sondern das Erreichen eines gemeinschaftlich gesetzten Benchmarks. Es geht um die Beschreibung von Standards. Dieses Vorgehen soll dazu beitragen, bis 2010 eine weltweite Qualitätsreferenz für die Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung zu realisieren. Dieser Ansatz ist ein Hinweis auf den Trend zum Systembenchmarking, das derzeit vor allem im internationalen Bereich eine bedeutende Rolle spielt.

Auch die OECD arbeitet mit Bildungsindikatoren, um international Systemvergleiche zu realisieren. Mit ihren jährlichen Berichten „Education at a Glance“ (OECD 2003b) liefert sie eine breite Palette von Indikatoren für den internationalen Vergleich und soll dabei Folgendes leisten: „Education at a Glance – OECD Indicators 2003 reflects a consensus among professionals on how to measure the current state of education internationally. It provides a rich, comparable and up-to-date array of indicators and is a key instrument for disseminating these indicators to a range of users, from governments seeking to learn policy lessons, academics requiring data for further analysis, to the general public wanting to monitor how its nation’s schools are progressing in producing world-class students“ (OECD 2003b, S. 3). Allerdings bezieht sich hier der Systemvergleich auf Schule, Ausbildung und Hochschulbereich. Der Bereich der Weiterbildung spielt in der Edition von 2003 keine Rolle.

Im Rahmen von SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society), einem Projekt des „Information Society Programm“ (<http://www.cordis.lu/ist/>; letzter Zugriff 10.12.2004) der Europäischen Kommission, wurde 2003 der Bericht „Benchmarking Education in the Information Society in Europe and the US“ (SIBIS 2003) veröffentlicht, der sich vor allem mit Fragen der „ICT skills“ und „digital literacy“ unter der Perspektive des lebenslangen Lernens beschäftigt.

Einen ausgezeichneten Einblick in die Möglichkeiten eines internationalen Systembenchmarking bieten Klös/Weiß (2003) und die jeweiligen Autor/inn/en im „Bildungs-Benchmarking Deutschland“. Hier wird für den Elementar- und Primarbereich, die allgemein bildenden Schulen, den Sekundarbereich I und II, die Hochschulen und die Berufsbildung das deutsche Bildungssystem in Verhältnis zu anderen Bildungssystemen gestellt. Dabei greifen die Autoren auf eine Fülle von Daten u. a. von der OECD und von EUROSTAT zurück. Wie bereits erwähnt, fehlt hier allerdings ein Vergleich für den Bereich der allgemeinen Weiterbildung.

#### **4.2.4 Statistik/Daten**

Inzwischen gibt es einige statistische Grundlagen und Indikatorensysteme, die für eine Vergleichstudien im Bildungsbereich berücksichtigt werden können. Einen guten Überblick über verschiedene offizielle Indikatorensystemen liefern – allerdings mit dem Schwerpunkt im Bereich der Schule – Ackeren/Hovestadt (2003). Im Folgenden soll sowohl die internationale, als auch die nationale Datenlage beleuchtet werden.

##### *4.2.4.1 International*

Neben der Datenlage bei der OECD und der EU wird noch die Situation in Großbritannien und den USA dargestellt, um so einen Eindruck der Datenbasis in einzelnen Ländern zu erhalten. Dabei wurde darauf geachtet, dass es sich um ein EU-Land und eines außerhalb der EU handelt.

##### *OECD*

Wie bereits oben erwähnt, bietet der von der OECD jährlich herausgegebene Bildungsreport „Education at a Glance – Indicators“ (OECD 2003b) einen der umfangreichsten Bildungsberichte, der anhand von Kontext-, Prozess- und Wirkungsdaten die Bildungssysteme der OECD-Länder vergleicht. Eng in Verbindung damit stehen die „Education Policy Analysis“, die „Bildungspolitischen Analysen“ der OECD (OECD 2003a), die sich auch mit Fragen des Lebenslangen Lernens beschäftigen. So standen in der Ausgabe 2003 folgende Themen im Zentrum: Vielfalt, Integration und Chancengleichheit, neue Ansätze der Berufsberatung, neue Ansätze der Hochschulsteuerung, Strategien für nachhaltige Investitionen in das Lebenslange Lernen von Erwachsenen. Bezogen auf die jeweiligen Themenbereiche werden internationale Daten ausgewertet und aktuelle Entwicklungen aufgezeigt.

### *Europäische Kommission*

Die Europäische Kommission liefert über EURYDICE und EUROSTAT einige Daten zu Bildung, die Orientierung für einen Systemvergleich bieten. So werden regelmäßig „Key Data on Education in Europe / Schlüsselzahlen zum Bildungswesen in Europa“ zur Verfügung gestellt (vgl. Europäische Kommission 2002b). Daten und Kennzahlen zu „Bildung und Europa“ wurden 2000 veröffentlicht (vgl. Europäische Gemeinschaften 2000). 2002 wurde die „Erhebung über die betriebliche Weiterbildung“ im Rahmen der Europäischen Sozialstatistik veröffentlicht (vgl. Europäische Gemeinschaften 2002). Der erste Europäische Bildungsbericht ([http://www.bmbf.de/pub/allgemeine\\_und\\_berufliche\\_bildung\\_2010.pdf](http://www.bmbf.de/pub/allgemeine_und_berufliche_bildung_2010.pdf); letzter Zugriff 10.12.2004) und die Beschreibung von Indikatoren und Benchmarks für die Weiterentwicklung von Bildung im europäischen Kontext ([http://www.bmbf.de/pub/indicators\\_and\\_benchmarks.pdf](http://www.bmbf.de/pub/indicators_and_benchmarks.pdf); letzter Zugriff 10.12.2004) sind weitere Bausteine einer europäischen Datenbasis zur Weiterbildung.

### *Großbritannien*

In Großbritannien werden die verfügbaren Daten für den Bildungsbereich vom Department for Education and Skills (DfES) gebündelt (u. a. <http://www.dfes.gov.uk/readwriteplus/Surveys>; letzter Zugriff 10.12.2004). Das National Institute of Adult Continuing Education (NIACE) ermittelt seit über zehn Jahren regelmäßig im Rahmen des „NIACE Adult Participation in Learning Survey“ Daten zur Weiterbildungsteilnahme in Großbritannien (vgl. [http://www.niace.org.uk/information/Briefing\\_sheets/42\\_Participation.htm](http://www.niace.org.uk/information/Briefing_sheets/42_Participation.htm); letzter Zugriff 10.12.2004). Der „National Adult Learning Survey“ wurde 1997, 2000 und 2001 vom Department for Education and Skills (DfES) durchgeführt. Dabei geht es darum, die Effekte der Bildungspolitik im Bezug auf Erwachsene zu überprüfen (vgl. <http://www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR415.pdf>; letzter Zugriff 10.12.2004). Die Basis dieser Untersuchung ist eine repräsentative Stichprobe von 5.500 Erwachsenen in England und Wales. Der „National Learner Satisfaction Survey“ des Learning+Skills Council ist die größte Erhebung über die Zufriedenheit von Lernenden in England, die älter als 16 Jahre sind (vgl. [http://www.lsc.gov.uk/NR/rdoonlyres/ekmw7u6xxokuaipncg44zdsgqxau6lq3hm4peazp43wjhy6zv42use2gdhpjls\\_3kc436fmmqozv6ec/NLSS0203Jan04.pdf](http://www.lsc.gov.uk/NR/rdoonlyres/ekmw7u6xxokuaipncg44zdsgqxau6lq3hm4peazp43wjhy6zv42use2gdhpjls_3kc436fmmqozv6ec/NLSS0203Jan04.pdf); letzter Zugriff: 10.12.2004). Außerdem bietet das Learning+Skills Council verschiedene Datenaufbereitungen zur Weiterbildung unter einer Benchmarking-Perspektive unter anderem für Bildungsinstitutionen

[http://www.lsc.gov.uk/National/Documents/SubjectListing/SectorData/Benchmarking/Data/default.htm](http://www.lsc.gov.uk/National/Documents/SubjectListing/SectorData/Benchmarking>Data/default.htm); letzter Zugriff 10.12.2004).

## USA

Die Systematisierung der Bildungsdaten ist in den USA weit fortgeschritten. Das National Center for Education Statistics bringt regelmäßig aktuelle Datenreports zu Entwicklungen in der Bildung. So den jährlichen Bericht „The Conditions of Education“, in dem die wichtigsten Entwicklungen und Trends im Bildungsbereich – auch der Erwachsenenbildung – aufgezeigt werden (vgl. <http://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=2003067>; Stand 16.03.2004). Der „Digest of Education Statistics“ liefert eine Zusammenstellung von unterschiedlichen Daten aus verschiedenen Datenquellen zum amerikanischen Bildungswesen (vgl. <http://nces.ed.gov/programs/digest/d02/>; letzter Zugriff 10.12.2004). Der Report „Federal Support for Education“ stellt Daten zu den Aufwendungen des Bildungsministerium und anderer staatlicher Stellen für die Bildung zur Verfügung (vgl. <http://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=2003006>; letzter Zugriff 10.12.2004). Die „Projections of Education Statistics“ liefert eine Vorausschau auf die Entwicklungen im Bildungsbereich für die nächsten zehn Jahre auf der Basis der vorhandenen Daten (vgl. <http://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=2004013>; letzter Zugriff 10.12.2004).

### 4.2.4.2 Daten in Deutschland

#### *Berichtssystem Weiterbildung*

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung herausgegebene ‚Berichtssystem Weiterbildung‘ stellt eine deskriptive Datenzusammenstellung zur Weiterbildungsbeteiligung und ihrer Entwicklung im Zeitverlauf dar. Schwerpunkte sind: Weiterbildungsbeteiligung und Zeitaufwand für Weiterbildung, Einflussfaktoren und Strukturen der Weiterbildungsteilnahme, weichere Formen von Weiterbildung sowie Strukturen der Weiterbildungslandschaft (vgl. BMBF 2003a).

#### *Volkshochschulstatistik*

Seit 1962 erstellt das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) die Volkshochschul-Statistik (Pehl/Reitz 2003). Auf der Basis von Angaben aller Volkshochschulen in Deutschland enthält die Volkshochschul-Statistik nach Bundesländern differenzierte Tabellen von Summen oder Verteilungen zu Personal, Finanzierung, Kursveranstaltungen, Einzelveranstaltungen, Studienfahrten, Studienreisen und Ausstellungen für das Berichtsjahr. Ein spezieller Service ermöglicht es auch ein-



zelenen Einrichtungen, Vergleichsdaten von z. B. ähnlich strukturierten Volkshochschulen zu erhalten. Mit der Volkshochschul-Statistik liegt eines der wenigen Benchmarking-Instrumente mit Schwerpunkt auf einen Trägerbereich vor.

#### *Verbund Weiterbildungsstatistik*

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) hat im Rahmen eines Projektes in Kooperation mit der Deutschen Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE), der Katholischen Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (KBE), dem Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben sowie dem Arbeitskreis deutscher Bildungsstätte den Aufbau einer Datenbasis für eine integrierte Leistungsstatistik der deutschen Weiterbildungseinrichtungen realisiert (vgl. <http://www.die-bonn.de/projekte/beendet/projekte.asp?projekteid=3>; letzter Zugriff 10.12.2004). Schwerpunkt ist dabei die allgemeine Weiterbildung, für die auch ein zugehöriger Informationsservice für Praxis, Forschung und Bildungspolitik konzipiert wurde. Diese Verbundstatistik wird die Vergleichsmöglichkeiten zwischen den unterschiedlichen Institutionen verbessern.

#### *Berufsbildungsbericht*

Der jährlich erscheinende „Berufsbildungsbericht“ (BMBF 2003b), der in Zusammenarbeit zwischen dem Bundesinstitut für Berufsbildung, der Bundesanstalt für Arbeit, dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung erstellt wird, enthält quantitative und qualitative Analysen zur Entwicklung in der beruflichen Bildung.

#### *Bildungsbericht für Deutschland*

Der „Bildungsbericht für Deutschland: Erste Befunde“ ist eine von der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) in Auftrag gegebene Studie (KMK 2003). Erstellt wurde sie im Zeitraum von Januar 2003 bis Ende August 2003 durch ein Konsortium unter Federführung des Deutschen Instituts für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF). Der Bericht liefert einen Gesamtüberblick über die derzeitige Situation des deutschen allgemein bildenden Schulwesens.

#### *AG Bildungsbericht*

Die Arbeitsgruppe Bildungsbericht des Max-Planck-Institut für Bildungsforschung hat bereits 1994 in der vierten Auflage des Bandes „Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland“ umfassend über das Bildungswesen, seine Leistungen und

Defizite informiert (Arbeitsgruppe Bildungsbericht 1994). In der fünften Auflage von 2003 sind auch Autor/inn/en außerhalb des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung beteiligt (Cortina u. a. 2003). Der Bereich Weiterbildung stellt hier ein eigenes Kapitel dar.

#### *Grund- und Strukturdaten*

Das Bundesministerium legt jährlich Grund- und Strukturdaten zum gesamten Bildungsbereich vor (BMBF 2002). Weiterbildung ist ein Kapitel in dieser Publikation.

#### *Bildungsfinanzbericht*

Die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung gibt jährlich einen „Bildungsfinanzbericht“ heraus (BLK 2003a und BLK 2003b). Er liefert mit länderspezifischer Ausdifferenzierung Entwicklungstendenzen der jeweils vorangehenden Jahre und einen aktuellen Sachstandsbericht.

#### *Bundesamt für Statistik*

Überblicksdaten zu den Themen Bildung und Kultur liefert auch das Statistische Bundesamt Deutschland. Allerdings beziehen sich die vorliegenden Daten im Schwerpunkt auf Schule, Hochschule und berufliche Bildung (vgl. [http://www.destatis.de/themen/d/thm\\_bildung.htm](http://www.destatis.de/themen/d/thm_bildung.htm); letzter Zugriff 10.12.2004). In der Ende 2003 erschienenen Publikation „Im Blickpunkt: Bildung in Deutschland“ ist auch ein kurzes Kapitel der Weiterbildung gewidmet (vg. Statistisches Bundesamt 2003).

#### *Bildungsstatistiken DIHT*

Die Statistiken der Deutschen Industrie- und Handelskammern bieten unter anderem einen Überblick, wie sich die Zahlen der Ausbildungsbetriebe, Veranstaltungen, Ausbilder, Verträge, Prüfungen und Prüfungsausschüsse entwickelt haben ([www.diht.de](http://www.diht.de); letzter Zugriff 10.12.2004).

#### *Panel Lebenslanges Lernen*

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) plant den Aufbau eines Panels zum Lebenslangen Lernen. Damit soll eine langfristige Datenerhebungen zu Bildungswegen durch verschiedene Qualifikationsangebote erreicht werden (vgl. <http://www.bmbf.de/de/495.php>; letzter Zugriff 10.12.2004).

#### *4.2.4.3 Statistik/Daten im Überblick*

Wie ein Überblick über die Statistiken und die Datenlage zeigt, gibt es inzwischen eine Fülle von Daten sowohl international als auch national zum Bildungsbereich gibt. Es fällt auf, dass in Deutschland die Systematisierung der Daten in den letzten Jahren Fortschritte gemacht hat. Allerdings handelt es sich bei vielen Reports um Überblickdaten zum gesamten Bildungsbereich und die Weiterbildung wird oft nur am Rande behandelt. Die Mehrzahl der Reports liefert Daten, die sich für ein Systembenchmarking nutzen ließen. Für ein Benchmarking von Institutionen liefern bislang nur die Volkshochschulstatistik und der Verbund Weiterbildungsstatistik eine entsprechende Grundlage. Weiterbildungsinstitutionen haben in den letzten Jahren Konzepte und Projekte entwickelt, den Vergleich mit anderen Institutionen zu realisieren wie z. B. Vergleichs- und Qualitätsringe.

Die hier betrachteten Datenerhebungen liefern vielfältige Hinweise für Kennzahlen und Indikatoren. In Kapitel 5 wird darauf nochmals ausführlich eingegangen.

#### **4.2.5 Vergleichsprojekte**

Im Zuge der Diskussion über Qualität in der Weiterbildung wurden in den letzten Jahren verstärkt Konzepte zum Vergleich mit anderen Institutionen entwickelt. Vergleichs- und Qualitätsringe sind ein solches Konzept. Der von der Bertelsmann Stiftung realisierte Städtevergleich Mitte der 1990er hatte auch einen Schwerpunkt auf die Volkshochschulen gelegt. Realisierte Benchmarking-Projekte in der Weiterbildung, die als solche ausgewiesen sind, finden sich derzeit kaum. In den wenigen vorhandenen Fällen wird der Begriff Benchmarking nicht verwendet, sondern von Vergleichs- und Qualitätsringen gesprochen.

##### *4.2.5.1 Vergleichs- und Qualitätsringe*

###### *Wechselseitige Entwicklungsberatung*

Im Projekt „Qualitätsentwicklung in Volkshochschulen durch wechselseitige Entwicklungsberatung (WEB)“, das 1999/2000 vom damaligen Landesinstitut für Schule und Weiterbildung Soest und dem Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens durchgeführt wurde, spielte gegenseitige kollegiale Beratung die entscheidende Rolle (vgl. <http://www.vhs-innovation.de/projekt1/index.html>; letzter Zugriff 10.12.2004). Die kollegiale Visitation war ein entscheidendes Element, um aus dem Vergleich heraus Ideen für die Umsetzungspraxis für die eigene Institution zu entwickeln. Der Beratungsprozess wird auf der Internet-Seite des Projekts wie folgt beschrieben:

„Der Beratungsprozess ist von vornherein zeitlich befristet. Die beteiligten Volkshochschulen bilden Beratungstandems oder -trios. Jeder Partner formuliert einrichtungsspezifische Problemfragen oder definiert Schlüsselsituationen, die nach eigener Bewertung für die zukünftige Entwicklung von struktureller Bedeutung sind. Die so benannten Aufgaben werden dem Partner zur Analyse, Begutachtung und kollegialen Beratung vorgelegt. Zu ihrer Bearbeitung werden – je nach Fall und Fragestellung – Informationen und Daten geliefert, Recherchemöglichkeiten bereitgestellt und Erkundungen und Visitationen vereinbart. Besuch und Gegenbesuch, gemeinsame Workshops, Kollegialtreffen und Dokumentation der Arbeitsschritte und der Arbeitsergebnisse gehören ebenso dazu wie die Vorlage eines abschließenden Arbeitsvorschlags bzw. einer Empfehlung, über deren Annahme allein der zu Beratende entscheidet. Eine gemeinsame Evaluation beendet den Prozess“ (<http://www.vhs-innovation.de/projekt1/index.html>; letzter Zugriff 10.12.2004).

### *Qualitätsring Gesundheit*

Die Arbeitsgemeinschaft Gesundheit im Nordverbund der Volkshochschulen hat 2002 einen Qualitätsring eingerichtet (vgl. <http://www.vhs-sh.de/>, letzter Zugriff 10.12.2004), der inzwischen bundesweit agiert. Die Aufgaben des Qualitätsring werden auf der Internetseite folgendermaßen beschrieben:

„Der *vhs-Qualitätsring Gesundheit* gewährleistet unabhängig von Größe, Standort oder institutioneller Verfassung seiner Mitglieder bundesweit ein qualitätsgesichertes, vergleichbares und transparentes Mindestangebot. Durch ihr Zusammenwirken im *vhs-Qualitätsring* dokumentieren die Volkshochschulen und ihre Verbände gegenüber ihren Teilnehmenden, ihren Kooperationspartnern, den politisch Verantwortlichen und der Öffentlichkeit ihr gemeinsames Verständnis von Gesundheitsförderung und Gesundheitsbildung und die Selbstverpflichtung auf nachprüfbare Qualitätsziele. Die Mitglieder des *vhs-Qualitätsringes Gesundheit* arbeiten in einem Informationsnetzwerk zusammen und tragen gemeinsam mit ihren Landesverbänden zur Weiterentwicklung der Qualität bei. Die Gesamtkoordination und Steuerung liegen beim Bundesarbeitskreis Gesundheit“ (vgl. <http://www.vhs-sh.de/>; letzter Zugriff 10.12.2004).

### *Qualitätsring Sprachen Emscher-Lippe*

Die Volkshochschulen der Region Emscher-Lippe haben sich im Rahmen eines Qualitätsrings auf gemeinsame Qualitätsstandards für das Sprachenlernen geeinigt, um den Teilnehmenden eine größtmögliche Transparenz über das Angebot zu bieten (vgl. <http://www.sprachen-lernen-nrw.de/sprachenlernen.html>; letzter Zugriff 10.12.2004).

### *Projekt „arbeit + lernen an lippe + emscher“*

Im Rahmen des vom BMBF geförderten Programms „Lernende Regionen“ wird im Projekt „arbeit + lernen an lippe + emscher“, das von der Arbeitsgemeinschaft Emscher-Lippe realisiert wird, am Aufbau von Netzwerkstrukturen gearbeitet (vgl.

[http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/alle\\_plan.pdf](http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/alle_plan.pdf); letzter Zugriff 10.12.2004). Diese sollen die Basis für die Entwicklung von Benchmarks bilden, die für einen Wettbewerb mit anderen Regionen die notwendigen Grundlagen bieten. Ziel ist es dabei, quantifizierbare und damit nachprüfbar Kennzahlen und Messgrößen zu entwickeln.

#### *Qualitätsring Elbe-Weser*

In der Elbe-Weser-Region haben sich bereits 1997 neun Volkshochschulen zu einem Qualitätsring zusammengeschlossen. Ziel des Qualitätsrings ist das Erarbeiten von Qualitätsstandards und die Qualitätssicherung durch Selbstevaluation (vgl. <http://www.ojadata.de/php/qualitaetsring.php>; letzter Zugriff 10.12.2004).

#### *Qualitätsring Zweiter Bildungsweg und Berufs- und Betriebsorientierung*

Im Rahmen eines Innovationsprojekts wurden in Nordrhein-Westfalen von 2000 bis 2002 regionale Qualitätsringe im Bereich „Zweiter Bildungsweg und Berufs- und Betriebsorientierung“ initiiert. Daran waren u. a. folgende Partner beteiligt: Volkshochschulen und andere Bildungseinrichtungen, ausbildende Betriebe und Unternehmen in den jeweiligen Regionen.

#### *Entwicklung branchenbezogener Weiterbildungs- und Qualitätsringsysteme*

Im Sommer 2001 hat das BMBF in Kooperation mit der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF) im Rahmen einer Qualitätsinitiative in der beruflichen Weiterbildung mehrere Projekte ausgeschrieben. Dazu zählt auch das Vorhaben zur „Entwicklung und Erprobung branchenspezifischer Weiterbildungsberatungs- und Qualitätsringsysteme“. Das Projekt fördert mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds (ESF) fünf Pilotprojekte in unterschiedlichen Branchen, in denen Branchenverbände für ihre Mitglieder Weiterbildungsstrukturen schaffen bzw. ausbauen und dabei Informationssysteme sowie Qualitätsringe entwickeln, um den Mitgliedsunternehmen qualifizierte und transparente Zugänge zum branchenspezifischen Weiterbildungsangebot zu verschaffen (<http://www.qualitaetsringe.de>; letzter Zugriff 10.12.2004).

#### *Weiterbildung Hamburg*

Der Verein Weiterbildung Hamburg e.V. ist ein Zusammenschluss von derzeit 200 Hamburger Weiterbildungseinrichtungen, die sich auf Qualitätssicherung und Teilnehmerschutz verpflichten (<http://www.weiterbildung-hamburg.com>; letzter Zugriff 10.12.2004). Der Verein ist für alle Anbieter offen, die sich die Qualitätsvorgaben zu

eigen machen. Im Beirat des Vereins achten die mit Weiterbildung befassten Institutionen in Hamburg – u. a. Arbeitsamt, Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung, Deutsche Angestellten-Gewerkschaft, Deutscher Gewerkschaftsbund, Hamburger Hochschulen, Handelskammer, Handwerkskammer, Landeszentrale für politische Bildung und Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein e.V. (UV Nord) – auf eine seriöse Aufstellung der Qualitätsstandards.

#### *Netzwerk Kulturelle Bildung Hamburg*

Das Netzwerk Kulturelle Bildung ist ein Hamburger Zusammenschluss verschiedener Weiterbildungsträger aus dem (sozio-)kulturellen Spektrum: Amt für Jugend, Hamburger Bücherhallen, Hochschule für Wirtschaft und Politik, Institut für Lehrerfortbildung, Landesverband Soziokultur, Museum Dienst und Hamburger Volkshochschule. Es wird von der Kulturbehörde Hamburg unterstützt. Das Netzwerk Kulturelle Bildung fördert den Austausch zwischen den unterschiedlichen Trägern und Akteuren im Rahmen von Multiplikatorenfortbildungen.

#### *4.2.5.2 Städtevergleich der Volkshochschulen*

Im Rahmen des Modellprojekts „Wirkungsvolle Strukturen im Kulturbereich“ arbeitete die Bertelsmann Stiftung von 1991 bis Mitte der 1990er Jahre daran, „im Bereich der kommunalen Kulturarbeit modellhaft Wege aufzuzeigen, wie durch moderne Führungs- und Organisationsstrukturen mehr Flexibilität, Bürgernähe, Mitarbeitermotivation und Effizienz erreicht werden kann“ (Pröhl 1995: 1). Zunächst konzentrierte sich das Projekt auf die Stadt Bielefeld. Ab 1993 wurden im Projekt die Idee des Städtevergleichs realisiert, indem die Städte Dortmund, Mannheim, Münster und Wuppertal ins Projekt integriert wurden. Zu den verschiedenen Kulturbereichen wurden Städtevergleiche durchgeführt, u. a. auch zu den Volkshochschulen.

Auf der Basis von Daten der am Projekt beteiligten Volkshochschulen wurden Kennzahlen entwickelt, die einen Vergleich ermöglichten. Darauf wird in Kapitel 5 nochmals eingegangen.

#### *4.2.5.3 Benchmarking*

##### *Bildungs-Benchmarking Ostwestfalen-Lippe*

Das Bildungs-Benchmarking Ostwestfalen-Lippe (OWL) ist eine Querschnittsaufgabe des Projektes „Regionale Zukunftsinitiativen zum Aufbau eines Bildungsnetzwerkes in der Landschaft des Lernens Ostwestfalen-Lippe“ (RegioNET-OWL), das im

Rahmen des vom BMBF geförderten Programms „Lernende Regionen“ realisiert wird (vgl. [http://www.regionet-owl.de/home/index\\_id,187.html](http://www.regionet-owl.de/home/index_id,187.html); letzter Zugriff 10.12.2004). Die nachhaltige Verbesserung der Möglichkeiten und Bedingungen für berufliche Weiterbildung in OWL ist das oberste Ziel von Bildungs-Benchmarking OWL. Hier geht es u. a. um die Entwicklung von Instrumenten, mit denen die Infrastruktur der beruflichen Weiterbildung/Personalentwicklung in Ostwestfalen-Lippe beleuchtet werden kann. Dadurch sollen Erkenntnisse für die beteiligten Unternehmen in der Region gewonnen werden. Im Blickfeld sind die drei Schlüsselbranchen: Möbelfertigung, Gesundheitswirtschaft und Maschinenbau.

#### *4.2.5.4 Vergleichsprojekte im Überblick*

Die hier vorgestellten Vergleichsprojekte machen deutlich, dass es bereits einige Initiativen in Deutschland bezogen auf die allgemeine Weiterbildung gibt. Allerdings sind diese unter einer systematischen Perspektive betrachtet doch nur sehr punktuell. Sicher können trotz einer umfangreichen Dokumenten- und Internetrecherche hier nicht alle Aktivitäten aufgeführt werden. So sind im Rahmen von Qualitätssicherungsmaßnahmen im Kontext z. B. EFQM noch ähnliche Projekte zu vermuten. Doch zeigt schon diese Problematik ein Dilemma der Datenlage. Es gibt derzeit keine systematische Dokumentation von Vergleichsprojekten in der allgemeinen Weiterbildung. Außerdem bieten die meisten Vergleichsprojekte kaum systematisierbare Kennzahlen und Indikatoren. Der Städtevergleich der Volkshochschulen im Rahmen des Projekts der Bertelsmann Stiftung bildet hier eine Ausnahme.

### **4.3 Zusammenfassung**

Die hier vorgestellten Aktivitäten machen deutlich, dass es inzwischen einige Initiativen und eine breite Datenbasis gibt. Für Deutschland fällt der geringe Grad der Systematisierung auf. So liefern die meisten Erhebungsdaten vor allem eine Grundlage für Systembenchmarking. Für ein institutionelles Benchmarking fehlt es bislang – mit Ausnahme z. B. der Volkshochschul-Statistik und der Weiterbildungsstatistik im Verbund – an entsprechend aufbereiteten Daten. Best-Practice-Präsentationen, Wettbewerbe und Vergleichsprojekte liefern zwar Orientierungen, sind aber selten systematisiert genug, um eine qualitativ strukturierte Vergleichsbasis zu bieten.

Bislang werden Ansätze des Benchmarking in der allgemeinen Weiterbildung allerdings kaum genutzt. Dazu fehlt auch die entsprechende systematisierte Supportstruktur. In welchem Maße Benchmarking überhaupt ein sinnvolles Qualitätssicherungsinstrument für die allgemeine Weiterbildung darstellt, gilt es im Folgenden zu

diskutieren. Dabei kann ein ein Blick auf mögliche Kennzahlen und Indikatoren , die zumindest die strukturelle Basis für Benchmarking darstellen könnten, hilfreich sein.

## **5 Kennzahlen und Indikatoren – Hinweise zu Benchmarks für die Weiterbildung**

Die Grundlage eines jeden Benchmarking-Verfahrens ist die Schaffung einer Vergleichsbasis. Während es in einigen Bereichen eines Unternehmens unproblematisch ist, einen bestimmten Realitätsausschnitt in Form von Zahlen zu erfassen, bereitet die zahlenmäßige Darstellung und damit die Vergleichbarkeit in anderen Bereichen große Schwierigkeiten. Man kann zwischen quantitativen Kennzahlen, mit denen Sachverhalte gemessen werden, und qualitativen Indikatoren, mit denen Sachverhalte explorativ beschrieben werden, unterscheiden. Dabei können sich qualitative Indikatoren im Rahmen von Diskussionsprozessen allmählich in Richtung quantitativer Kennzahlen entwickeln. Auf europäischer Ebene vollzieht sich derzeit ein solcher Prozess, mit dem das Lebenslange Lernen erfassbar gemacht werden soll.

Im Folgenden wird zunächst der Begriff „Kennzahl“ definiert und Arten von Kennzahlen sowie Vergleichsmöglichkeiten aufgezeigt. Daran schließt sich eine überblicksartige Darstellung praktischer Ansätze von Kennzahlenvergleichen an – bezogen auf Einrichtungen und Indikatoren auf der Ebene von Bildungssystemen.

### **5.1 Kennzahlen – eine Begriffsbestimmung**

Der Begriff „Kennzahl“ kann in zweierlei Hinsicht verwendet werden. „Allgemein wäre gerechtfertigt, jede Größe, die einem Sachverhalt einen Zahlenwert zuordnet, diesen also kennzeichnet, bereits eine Kennzahl zu nennen... Es ist aber üblich, über die Primärergebnisse von Zählungen oder Ergebnisse einfacher Additionen hinausgehend den Begriff „Kennzahl“ im engeren Sinne für solche Größen zu reservieren, die zwei Sachverhalte in Beziehung bringen“ (Pehl 1998, S.14). Dabei finden Gliederungszahlen, Beziehungszahlen und Indexzahlen als unterschiedliche Kennzahlenarten Verwendung (vgl. Meisel/Rohlmann/Schuldt 1998, S.76). Eine Gliederungszahl drückt den prozentualen Anteil am Teil eines Ganzen aus, eine Beziehungszahl den Durchschnittswert einer Größe, der auf die Einheit einer zweiten Größe bezogen wird, und eine Indexzahl den Wert einer Größe eines Berichtsjahres als Prozentwert, die auf den Wert der gleichen Größe in einem Basisjahr bezogen



wird. Diese Kennzahlen geben für sich genommen aber noch keinen Aufschluss über ihren Bedeutungsgehalt, solange sie nicht mit anderen gleichartigen Kennzahlen verglichen werden. Als Vergleichsmöglichkeiten bieten sich Kennzahlen einer Einrichtung aus mehreren Zeitabschnitten (Zeitvergleiche), Kennzahlen mehrerer Einrichtungen eines gleichen Zeitabschnittes, (Betriebsvergleiche) oder Kennzahlen einer Einrichtung mit fiktiven Zahlen (Soll-Ist-Vergleiche) an (vgl. Meisel/Rohlmann/Schuldt 1998, S.77).

Um Zusammenhänge greifbarer zu beschreiben und damit den Informationsgehalt zu erhöhen, empfiehlt sich zudem die Erweiterung einfacher Kennzahlen zu mehrdimensionalen Kennzahlensystemen unter Nutzung von Netzdiagrammen sowie die Darstellung von Gliederungszahlen in Form von Verteilungen (vgl. Pehl 1998, S.15f.).

## **5.2 Beispiele für Kennzahlenvergleiche**

In der Praxis lassen sich einige Ansätze finden, in denen Kennzahlenvergleiche öffentlicher Weiterbildungseinrichtungen erprobt wurden. Ein Beispiel für ein bereits seit Beginn der 1960er Jahre genutztes Verfahren der Erhebung von Daten, aus denen Kennzahlen gewonnen werden können, ist das bundesweite Berichtssystem der Volkshochschulstatistik, mit dem Leistungsdaten von Volkshochschulen zusammen mit personellen und finanziellen Ressourcen erfasst werden (zuletzt Pehl/Reitz 2003).

Gegenstand dieses Berichtssystems sind beispielsweise Daten über Kurse, Unterrichtsstunden und Belegungen nach Programmbereichen bzw. Fachgebieten, Zeitorganisationsformen, die Struktur der Gesamtunterrichtsstunden, Daten über den Anteil haupt-, neben- und freiberuflicher pädagogischer Mitarbeiter oder die Finanzierung der Kursangebote. Auf der Grundlage solcher Leistungsdaten lassen sich dann Kennzahlen beschreiben, die spezifische Verhältnisse von Einzeldaten abbilden. So können z. B. die durchgeführten Kurse pro hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeitenden oder durchschnittliche Kursgebühren pro Unterrichtsstunde dargestellt werden. Solche Kennzahlen liefern erste Ansatzpunkte für den Vergleich, in den auch Daten zu sozio-strukturellen Rahmenbedingungen der Einrichtungen einbezogen werden sollten.

Die Ausweitung des Erhebungsbereiches auf andere Träger konnte im Rahmen des vom BMBF geförderten DIE-Projekts „Weiterbildungsstatistik im Verbund“ (1.10.2000 bis 31.12.2003) vorgenommen werden. Neben den Daten der Volks-

hochschulstatistik konnten zusätzlich Daten des Arbeitskreises deutscher Bildungsstätten (AdB), des Bundesarbeitskreises Arbeit und Leben (BAK AL), der Deutschen Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE) und der Katholischen Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (KBE) in einen Verbund integriert werden.

Das Berichtssystem Weiterbildung kann als Anhaltspunkt für weitere Vergleichsdimensionen, aber auch zur Einschätzung von Kennzahlen einer Einrichtung genutzt werden (vgl. BMBF 2003a).

Ein weiteres Beispiel ist das schon oben erwähnte unter Federführung der Bertelsmann-Stiftung durchgeführte Modellprojekt „Wirkungsvolle Strukturen im Kulturbereich“, das auf einen Städtevergleich der Volkshochschulen Bielefeld, Dortmund, Mannheim, Münster und Wuppertal zielte. Zur Bildung von Kennzahlen wurden dabei die Zieldimensionen „Bildungsauftrag/Bildungsangebot“, „Nutzung/Kundenzufriedenheit“, „Wirtschaftlichkeit“ und „Mitarbeiterzufriedenheit“ operationalisiert, um die Kategorien Input (Was wird aufgewendet?), Output (Was wird geleistet?) und Outcome (Was wird erreicht?) abzubilden. Mit der Verbindung von Input und Output sollten Effizienzkennzahlen, mit der Verbindung von Input und Outcome Effektivitätskennzahlen erhoben werden. Kritisiert wird an diesem Ansatz eine aufgrund der mangelnden Aussagekraft der 22 ausgewählten Kennzahlen unzureichende Systematik und, als spezifisches Problem interkommunaler Kennzahlenvergleiche, die ungenügende Berücksichtigung regionaler, sektoraler, organisationaler, technischer und qualitativer Unterschiede zwischen den Einrichtungen. Zudem werden die konkreten Veränderungsnotwendigkeiten und -interessen der Einrichtungen sowie der Akteure nur ungenügend berücksichtigt (vgl. Schuldt 1998).

Das ebenfalls von der Bertelsmann-Stiftung realisierte Projekt „Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken“ kann hier ebenfalls als Beispiel herangezogen werden. Die Zieldimensionen „Auftragserfüllung“, „Kundenorientierung“, „Wirtschaftlichkeit“ und „Mitarbeiterorientierung“ entsprechen dabei den Zieldimensionen des Städtevergleichs der Volkshochschulen im Projekt „Wirkungsvolle Strukturen im Kulturbereich“. Über Subziele und Leistungskriterien werden bibliotheksspezifische Kennzahlen (hier: Indikatoren) als Vergleichsgrundlage gebildet (vgl. Pröhl/Windau 1997 und Windau 1997). So findet sich beispielsweise der Indikator „Öffnungszeiten“ in der Zieldimension „Auftragserfüllung“ unter dem Subziel „Infrastruktur“ mit dem Leistungskriterium „zeitliche und räumliche Verfügbarkeit der Bibliothek“. Insgesamt liegen 34 Indikatoren mit Angaben zum Berechnungsweg, zur Erhebungsfrequenz und zur damit erzielbaren Aussage vor.

### 5.3 Zukünftige Gestaltung von Kennzahlenvergleichen

Neben der praktischen Erprobung von Kennzahlenvergleichen finden sich aber auch Hinweise darauf, in welcher Form ein solcher Kennzahlenvergleich zukünftig gestaltet werden könnte. Ausgangspunkt ist der Blick auf übergeordnete Beschreibungsebenen, die von Pehl „Bezugssysteme“ genannt werden: „Veranstaltungen/Teilnehmende“, „Personal“, „Finanzierung“ und „Umfeld“. „Die derzeit in der Diskussion befindlichen Beschreibungssysteme zielen alle darauf ab, entweder ‚intern‘ einen Teilaspekt eines der Bezugssysteme oder Wechselwirkungen zwischen den Bezugssystemen zu erhellen ... Im Vordergrund steht ... das Bezugssystem ‚Veranstaltungen/Teilnehmende‘. Es handelt sich um die zentralen Leistungen der Einrichtung ... Mit ‚Personal‘ und ‚Finanzierung‘ sind die Basiskomponenten der Ressourcen benannt. Um die Wirkungen der Einrichtung zu beurteilen, sind einrichtungsinterne Merkmale ... zu Merkmalen des Versorgungsgebiets und der Bevölkerung in Beziehung zu setzen. Daher ist als viertes Bezugssystem das ‚Umfeld‘ herausgehoben“ (Pehl 1998, S.17f.). Für diese einzelnen Bezugssysteme, aber auch für die Wechselwirkungen zwischen den Bezugssystemen werden im Anschluss Beispiele für Kennzahlen, Verteilungen und Kennzahlensysteme gegeben:

#### 1. Veranstaltungen / Teilnehmende

##### a) Kennzahlen

- Stunden pro Kurs
- Belegungen pro Kurs
- Anteil Unterrichtsstunden von Auftrags- / Vertragsmaßnahmen
- Anteil erstmals durchgeführter Veranstaltungen („Innovationsrate“)
- Frauenanteil der Teilnehmenden
- Anteil junger Teilnehmer (unter 18 Jahre)
- Anteil älterer Teilnehmer (über 65 Jahre)

##### b) Verteilungen

- Kurse nach Unterrichtsstundenvolumen
- Programmbereichsprofil(e)
- Zielgruppen
- Altersstruktur der Teilnehmer

#### 2. Personal

##### a) Kennzahlen

- Frauenanteil
- Fluktuation der Kursleitenden

- Fluktuation beim hauptberuflichen Personal
  - Verhältnis pädagogisches zu Verwaltungspersonal
  - Kursleitende pro pädagogischer Planungskraft
  - Kursleitende pro Verwaltungskraft
- b) Verteilungen
- Personal nach Funktionen, geschlechtsspezifisch
  - Stellenplan, geschlechtsspezifisch
  - Altersstruktur
3. Finanzierung
- a) Kennzahlen
- Fixkostenanteil
  - Kostenanteile der Programmbereiche an den Gesamtkosten
  - Ertragsanteile der Programmbereiche an den Gesamterträgen
  - Kostenanteile der Auftrags- / Vertragsmaßnahmen an den Gesamtkosten
  - Ertragsanteile der Auftrags- / Vertragsmaßnahmen an den Gesamterträgen
- b) Verteilungen
- Einnahmen nach Quellen
  - Ausgaben nach Ausgabearten
  - Kosten nach Programmbereichen
4. Umfeld der Einrichtung
- a) Kennzahlen
- Bevölkerungsdichte
  - siedlungsstrukturelle Typisierung der Kommune
  - Anteile von besonderen Adressatengruppen in der Bevölkerung
- b) Verteilungen
- Altersstruktur in der Bevölkerung
  - Zielgruppen in der Bevölkerung
  - Bevölkerung nach Muttersprache
5. Wechselwirkungen
- a) zwischen Veranstaltungen / Teilnehmenden und Personal
- Veranstaltungszahl pro pädagogische Planungskraft
  - Stunden pro pädagogische Planungskraft
  - Belegungen pro pädagogische Planungskraft
  - Veranstaltungszahl pro Verwaltungskraft
  - Belegungen pro Verwaltungskraft

- Kurse, Unterrichtsstunden pro Kursleitender/m

Zusammen mit den Kennzahlen

- Verhältnis pädagogisches zu Verwaltungspersonal
- Kursleitende pro pädagogische Planungskraft
- Kursleitende pro Verwaltungskraft

können zwei Kennzahlensysteme für Planungskräfte einerseits und für Verwaltungskräfte andererseits konstruiert werden.

b) zwischen Veranstaltungen / Teilnehmenden und Finanzierung

- Gesamtkosten, Erträge, Überschuss / Zuschüsse pro Belegung, pro Kurs, pro Unterrichtsstunde
- Kostendeckungsgrade, differenziert nach Programmbereichen
- stundenorientierte Einnahmen pro Unterrichtsstunde
- stundenorientierte Ausgaben pro Unterrichtsstunde
- durchschnittliche Gebühr pro Unterrichtsstunde pro Belegung

c) zwischen Veranstaltungen / Teilnehmenden und Umfeld

- VHS-Weiterbildungsdichte (Unterrichtsstunden pro 1.000 Einwohner), differenziert nach Programmbereichen
- von der VHS erreichter Einwohneranteil, differenziert nach Zielgruppen

d) zwischen Finanzierung und Personal

- Verhältnis Personalkosten zu Honorarkosten
- Personalkostenanteil
- Personalkostenanteile je Programmbereich
- Personalkostenanteil bei Auftrags-/Vertragsmaßnahmen

e) Finanzierung und Umfeld

- Landeszuschüsse pro Einwohner
- kommunale Zuschüsse pro Einwohner
- Ausgaben pro Einwohner

Auf dieser Basis wird schließlich ein quantitatives Standardsystem zur Beschreibung des Status Quo von Volkshochschulen vorgeschlagen:

- im Zentrum stehen Programmbereichsprofile, d. h. die Verteilungen der Veranstaltungszahl auf Programmbereiche, der Zahl der Unterrichtsstunden und der Belegungen (Output der Einrichtung),
- ein Teilaspekt der Wirkung auf das Umfeld wird durch die Weiterbildungsdichte, besonders durch nach Programmbereichen differenzierte Ableitungen beschrieben,

- ein wichtiger Aspekt des Umfeldes wäre durch die Verteilung von Zielgruppen in der Bevölkerung beschrieben,
- besonders wünschenswert wäre es, Informationen über die Weiterbildungsbeteiligung, womöglich sogar nach Zielgruppen differenziert, zu erheben,
- die Ressourcenbereiche Personal bzw. Finanzierung sollten durch die Verteilung der Personalstellen auf Funktionsgruppen bzw. durch die Verteilungen der Gesamterlöse nach Finanzierungsarten und der Gesamtkosten nach Kostenarten beschrieben werden,
- zur Beschreibung der Wechselwirkungen des Bereichs Veranstaltungen/Teilnehmende mit dem Personal kann das oben genannte Relationensystem zwischen Personalgruppen und Veranstaltungsmerkmalen dienen,
- für die Wechselwirkungen zwischen Veranstaltungen/Teilnehmenden und Finanzierung müssten Kostenrechnungen pro Unterrichtsstunde differenziert nach Programmbereichen ausreichen. Gesamtkostenrechnungen wären vorteilhaft, aber auch eine Kostendeckungsstufe, bei der Fixkosten nicht auf Programmbereiche umgelegt werden, ist hilfreich,
- beim Zusammenhang zwischen Finanzierung und dem (Politik-)Umfeld sollte der Zuschuss der Kommune pro Kopf der Bevölkerung nicht unbeachtet bleiben.

Die geschilderten Beispiele deuten auf die Fülle von Kennzahlen hin, mit denen im Bildungsbereich gearbeitet werden kann. Vor dem Hintergrund, Kennzahlen für den Bereich der allgemeinen Weiterbildung zu generieren, erscheint es sinnvoll, diese zum Teil langjährig erprobten Ansätze zu nutzen und gegebenenfalls weiter auszubauen.

#### **5.4 Internationale Kennzahlen- und Indikatorensysteme**

Im Sinne eines internationalen Systembenchmarking sind die Entwicklungen auf europäischer Ebene zu verstehen. Zu nennen ist hier beispielsweise das Dokument der Kommission der Europäischen Gemeinschaften „Europäische Benchmarks für die allgemeine und berufliche Bildung“, mit dem die Zielerreichung in den Bereichen Erhöhung der Qualität und Verbesserung der Wirksamkeit der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung in der Europäischen Union, Erleichterung des Zugangs zu den Systemen der allgemeinen und beruflichen Bildung für alle und Öffnung der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung gegenüber der Welt

überprüft werden soll (vgl. Europäische Kommission 2002c). Im Rahmen einer „offenen Koordinierungsmethode“ soll anhand von Indikatoren die Umsetzung konkreter Schritte kontrolliert werden, um die Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung bis 2010 zu einer weltweiten Qualitätsreferenz zu machen. Dabei kann zwar auch eine Orientierung am jeweils Besten erfolgen, im Vordergrund steht jedoch das Erreichen eines gemeinschaftlich gesetzten Benchmarks unabhängig von der besten Leistung im Sinne einer Vision. Die Kommission schlägt dem Europäischen Rat Benchmarks in sechs Bereichen vor:

1. Investitionen in die allgemeine und berufliche Bildung: In diesem Bereich existieren derzeit noch kein(e) Benchmark(s). Vielmehr ersucht die Kommission alle Mitgliedsstaaten, transparente Benchmarks festzulegen. Angestrebt wird dabei eine erhebliche Steigerung der jährlichen Humankapitalinvestitionen pro Kopf.
2. Schulabbrecher: Der Schlüsselindikator zur Messung von Fortschritten ist die Anzahl der Schulabbrecher, die keine weiterführende Schul- oder Berufsausbildung durchlaufen. Bis 2010 sollten die Mitgliedsstaaten den Anteil der Schulabbrecher entsprechend den Zahlen aus dem Jahr 2000 mindestens halbieren, so dass ein EU-Durchschnitt von höchstens 10% erreicht wird.
3. Hochschulabsolventen in den Bereichen Mathematik, Naturwissenschaften und Technik: Bis 2010 sollten alle Mitgliedsstaaten das Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern bei den Hochschulabsolventen/innen in den Bereichen Mathematik, Naturwissenschaften und Technik mindestens halbiert haben, während sie gleichzeitig, im Vergleich zum Jahr 2000, einen allgemein bedeutenden Anstieg der Gesamtzahl von Hochschulabsolventen sicherstellen.
4. Personen mit einem Abschluss der Sekundarstufe II: Bis 2010 sollten die Mitgliedsstaaten dafür sorgen, dass der Anteil der 25- bis 64-Jährigen, die zumindest die Sekundarstufe II abgeschlossen haben, im EU-Durchschnitt wenigstens 80% erreicht.
5. Schlüsselkompetenzen: Bis 2010 ist der Prozentsatz der 15-Jährigen, die im Bereich von Lesekompetenz, mathematischer Grundbildung und naturwissenschaftlicher Grundbildung schlechte Leistungen erzielen, in jedem Mitgliedsstaat im Vergleich zum Jahr 2000 mindestens zu halbieren.
6. Beteiligung am lebenslangen Lernen: Bis 2010 sollten sich im EU-Durchschnitt mindestens 15% der Erwachsenen im erwerbsfähigen Alter (Altersgruppe 25–64 Jahre) am lebenslangen Lernen beteiligen; in keinem Land soll die Quote unter 10% liegen.

Im Sinne eines möglichst umfassenden Ansatzes für ein Benchmarking in der allgemeinen Weiterbildung erscheint es erforderlich, insbesondere die an Bedeutung gewinnende Dimensionen des Lebenslangen Lernens bzw. neuer Lernkulturen greifbar zu machen und in vorhandene Ansätze zu integrieren. In Anlehnung an den „Bericht über die Qualitätsindikatoren für das Lebenslange Lernen in Europa“ wird Lebenslanges Lernen verstanden als „alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgerschaftlichen, sozialen bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt“ (Europäische Kommission 2002, S. 8). Die Europäische Kommission hat in diesem Dokument 15 bzw. 16 Qualitätsindikatoren für das Lebenslange Lernen in vier Bereichen vorgeschlagen. Diese werden im Folgenden benannt und, soweit vorhanden, anhand der Definitionen des Berichtes erläutert:

#### Bereich A: Fertigkeiten, Kompetenzen und Einstellungen

1. Lese- und Schreibfertigkeiten (Prozentsatz der Schüler/innen pro Land, die höchstens die Kompetenzstufe 1 auf der PISA-Skala für Lesekompetenz erreichen)
2. Rechenfertigkeiten (Prozentsatz der Schüler/innen je Land, die weniger als 380 Punkte auf der PISA-Skala für mathematische Grundbildung erreichen)
3. Neue Fertigkeiten für die kognitive Gesellschaft (Prozentsatz der Schüler/innen je Land, die weniger als 400 Punkte auf der PISA-Skala für naturwissenschaftliche Grundbildung erreichen)
4. Fähigkeit zu lernen, wie man lernt (Prozentsatz der Schüler/innen je Land in den unteren 25% der Gesamtleistung auf dem PISA-Index der Elaborationsstrategien)
5. Aktive Bürgerschaft, kulturelle und soziale Fähigkeiten (Qualitativer Indikator über politisches Wissen, politisches Engagement und politische Einstellungen im Ländervergleich auf der Grundlage der IEA-Studie)
- (..) Arbeitsmarktbezogene Lernergebnisse (arbeitsmarktbezogene Ergebnisse stellen einen relevanten Indikatorenbereich dar, dieser wird wegen fehlender Daten jedoch im Bericht nicht behandelt)

#### Bereich B: Zugang und Teilnahme

6. Zugang zum Lebenslangen Lernen (ohne Definition)
7. Teilnahme am Lebenslangen Lernen (Teilnahme der Bevölkerung im Alter von 25–64 Jahren an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen)

#### Bereich C: Ressourcen für das Lebenslange Lernen



8. Investitionen in das Lebenslange Lernen (öffentliche Gesamtausgaben für Bildung als prozentualer Anteil am Bruttoinlandsprodukt)
9. Lehrende und Lernen (Prozentsatz der Lehrkräfte, die in den letzten vier Wochen an Aus- oder Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben)
10. IKT und Lernen (Anteil der Haushalte mit Internetzugang)

Bereich D: Strategien und Systementwicklung

11. Strategien für das Lebenslange Lernen (Position der Mitgliedstaaten zur Entwicklung von Strategien für das Lebenslange Lernen)
12. Kohärenz des Angebots (ohne Definition)
13. Beratung und Orientierung (ohne Definition)
14. Anerkennung und Zertifizierung (ohne Definition)
15. Qualitätssicherung (ohne Definition)

Der Vergleich dieser Indikatoren ist, genau wie im Fall der Bildungsindikatoren der OECD (vgl. OECD 2002), ebenfalls vor dem Hintergrund eines Systembenchmarings auf europäischer Ebene zu sehen. Dabei ist der Umstand, dass für einige dieser Indikatoren derzeit keine Definitionen vorliegen der Schwierigkeit einer Operationalisierung des hypothetischen Konstrukts Lebenslanges Lernen geschuldet. Für die Entwicklung eines Benchmarkings auf institutioneller Ebene im Bereich der allgemeinen Weiterbildung können diese Indikatoren insofern einen wertvollen Beitrag leisten, als sie Hinweise auf mögliche Benchmarking-Dimensionen im Kontext des derzeitigen Umbruchs in der Weiterbildungslandschaft geben. Dabei gilt es, diese im Rahmen eines Diskussionsprozesses weiter zu operationalisieren.

## **5.5 Kennzahlen- und Indikatorensysteme als Basis von Benchmarking**

Kennzahlen- und Indikatorensysteme können wie gezeigt einen guten Beitrag zum Benchmarking im Weiterbildungsbereich leisten. Dabei liefern allerdings viele der vorgestellten Ansätze vor allem Instrumentarien für ein internationales Systembenchmarking. Was bislang fehlt, ist ein Kennzahlen- und Indikatorensystem, das den Vergleich zwischen Einrichtungen ermöglicht. Wichtig ist bei der Entwicklung eines Kennzahlensystems, dass die Kennzahlen genau definiert werden, damit eine einheitliche Datenbasis entsteht.

Das Kennzahlensystem, das im Zusammenhang mit der Volkshochschul-Statistik vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung entwickelt wurde, könnte hier eine Orientierung bieten. Kennzahlensysteme wie dieses liefern Bezugspunkte für das

betriebswirtschaftliche Funktionieren einer Institution im Vergleich zu anderen Institutionen. Dies kann Hinweise für Veränderungsbedarfe liefern.

Weiter oben wurde bereits gezeigt, dass die derzeitigen Ansätze sich auf die Beschreibung quantitativer Strukturdaten und deren Bezüge zueinander beschränken. Das verweist auf ein Dilemma der Kennzahlen- und Indikatorensysteme im Bezug auf einen „weichen“ Faktor wie Bildung. Die qualitative Bewertung pädagogischer Prozessen lässt sich über solche Systeme nicht realisieren und die Effektivität organisierter Bildungsmaßnahmen aus der Perspektive der Lernenden kann mit solchen übergreifenden Kennzahlen und Indikatoren kaum beschrieben werden. Allerdings liefern sie eine Orientierung für den Vergleich von Aufbau- und Ablaufstrukturen zwischen Institutionen.

Die zunehmende Bedeutung von internationalen Bildungssystemvergleichen wird den Bedarf an Kennzahlen im Bildungsbereich vergrößern. Gleichzeitig dürfte sich auch auf nationaler Ebene vor dem Hintergrund einer sich verändernden Marktsituation und daraus resultierender Veränderungen der Finanzierungssituation von Bildungseinrichtungen ein verstärkter Bedarf an einem Kennzahlen- und Indikatorensystem entwickeln, das den Einsatz von Benchmarking begünstigt. Nicht zuletzt wird in Anbetracht der vielfältigen Anforderungen der Bedarf der Einrichtungen selbst an Vergleichen mit anderen Einrichtungen zunehmen, zum einen um die eigene Positionierung auf dem Markt bestimmen zu können, zum anderen um eine Grundlage für die strategische Entwicklung und Qualitätsverbesserungen zu schaffen.

## 6 Entwicklungschancen von Benchmarking in der Weiterbildung

### 6.1 Problemkreise

Betrachtet man die Situation bezogen auf den Einsatz von Benchmarking in der Weiterbildung und besonders der allgemeinen Weiterbildung eingehender, werden einige Schwierigkeiten deutlich, die die Entwicklungschancen eines solchen Instruments stark beeinflussen.

An erster Stelle ist hier die schwierige Datenlage zu nennen. Das Fehlen eines übergreifenden systematischen Kennzahlen- und Indikatorensystems reduziert die Möglichkeiten eines zielgerichteten Benchmarking für Weiterbildungseinrichtungen. Bereits vorhandene Ansätze können hier allerdings eine gute Grundlage bieten, um ein solches übergreifendes System zu entwickeln. Dies gilt vor allem im Hinblick auf den Einsatz von Benchmarking als Vergleichsinstrument von Einrichtungen. Auch internationale Erfahrungen könnten hier einbezogen werden, um eine international kompatible Datenstruktur zu erhalten.

Auf der konkreten Umsetzungsebene bedeutet der Einsatz von Benchmarking für die einzelne Einrichtung eine differenzierte Aufbereitung von Daten, um über eine Basis für den Vergleich zu verfügen. Dies kann für Einrichtungen, die solche Daten bisher nicht erheben, ein Problem darstellen.

Ein weiterer Problemkreis ist die Spezifik pädagogischen Handelns: Während die Erhebung von Strukturdaten als Basis für ein übergreifendes Benchmarkingsystem kein gravierendes Problem darstellen dürfte, ist die Frage der Bewertung von *Best Practice* im pädagogischen Kontext deutlich schwieriger zu beantworten. In diesem Zusammenhang sollte man auch eher von *Good Practice* und nicht von *Best Practice* sprechen. Preise, die pädagogische Innovation auszeichnen, sind hier Ansätze. Doch spielen in pädagogischen Kontexten so viele verschiedene Faktoren für den Erfolg eine Rolle, die zu einem nicht unerheblichen Teil von der Situation der Lernenden, dem Lerntyp und den individuellen Voraussetzungen abhängen. Zwar bieten zum Beispiel Tests eine Möglichkeit, Ergebnisse von pädagogischen Prozessen zu dokumentieren, doch sagen diese nur bedingt etwas über die Tragfähigkeit pädagogischer Konzepte aus. Eventuell könnte in diesem Bereich eine Dimension wie Methodenvielfalt ein Indikator sein, der in ein Benchmarkingsystem integriert werden

kann. Diese Ausführungen machen deutlich, dass sich Benchmarking eher auf das organisationale Handeln der Weiterbildungsorganisation beziehen sollte. Der Einbezug des pädagogischen Handelns dürfte sich als schwierig erweisen.

Als entscheidend für die Akzeptanz von Benchmarking erweist sich ein weiterer Problembereich. Wie Expert/inn/en bestätigen, ist in der Weiterbildungspraxis eine latente Abwehr gegenüber solchen Vergleichen festzustellen. Diese speist sich vor allem aus der Sorge um den Missbrauch der erhobenen Einrichtungsdaten. Durch die Heterogenität der Weiterbildungslandschaft geben die Einrichtungsdaten zwar in der Tendenz eine Orientierung, doch gleichzeitig erfordern sie auch eine Einordnung in die jeweiligen lokalen und regionalen Rahmenbedingungen. Gleichwohl können sie eine gute Basis für Diskussion von Veränderungsprozessen in den an einem Benchmarking beteiligten Einrichtungen darstellen.

Unter anderem diese Problembereiche dürften Gründe dafür sein, dass – wie die dem vorliegenden Report zugrunde liegende Analyse der Situation des Einsatzes von Benchmarking in der Weiterbildung deutlich gemacht hat – das Managementinstrument „Benchmarking“ im Weiterbildungsbereich bislang kaum Verwendung gefunden hat. Auch wenn Ansätze von Qualitätsringen und Qualitätszirkeln auf mögliche Verwendungszusammenhänge hinweisen, lässt sich doch feststellen, dass das Thema Benchmarking bislang in der allgemeinen Weiterbildung kaum aufgegriffen wurde. In der beruflichen bzw. betrieblichen Weiterbildung ist diesbezüglich zumindest eine höhere Sensibilität festzustellen.

Will man Benchmarking – trotz aller genannten Probleme bezogen auf den pädagogischen Kontext – als Managementinstrument für die Praxis der allgemeinen Weiterbildung etablieren, bedarf es strategischer Konzepte, die sich an den Anforderungen der Weiterbildung orientieren. Entscheidend wird hier sein, bei der Entwicklung des Instruments der spezifischen Situation in der Weiterbildung gerecht zu werden.

## **6.2 Voraussetzungen und Optionen**

Die Entwicklung eines orientierenden Kennzahlen- und Indikatorensystems würde es Einrichtungen erleichtern, Benchmarking-Aktivitäten in Angriff zu nehmen. Derzeit gibt es keine umfassende Datenerhebung, die den Bereich der allgemeinen Weiterbildung abdeckt. Die Volkshochschul-Statistik und die Verbundstatistik, die sich im Aufbau befindet, bilden hier eine ausbaufähige Grundlage. Die strukturierten Datenaufbereitungen in den USA und Großbritannien sowie die Datenbasen auf europäischer Ebene liefern in diesem Bereich ebenfalls eine gute Orientierung.

Eine weitere Grundlage für Benchmarking könnte eine systematisierte Aufbereitung von *Best Practice* bilden. Im Bildungsbereich wurden in den letzten Jahren viele Projekte realisiert, in denen die Aufbereitung von *Best Practice* Bestandteil war. Allerdings wurden bei der Systematisierung kaum einheitliche Raster verwendet. Vor allem stellt sich in diesem Zusammenhang immer wieder die Frage, wer die Kriterien für *Best Practice* festlegt. Hier könnte die Entwicklung von übergreifenden Rastern bei der Beschreibung von *Best Practice* eine gute Voraussetzung für Benchmarking bilden.

Systembenchmarking ist inzwischen Bestandteil internationaler Analysen im Bereich der Bildung. Für den Bereich der allgemeinen Weiterbildung gibt es hier bislang noch keine übergreifenden Strukturen. Es ist allerdings davon auszugehen, dass sich diese im Zuge der Aktivitäten rund um das Lebenslange Lernen in den nächsten Jahren etablieren. Deutschland wird hier seinen Beitrag leisten und steht somit vor der Herausforderung auch für dieses Bildungssegment Datenerhebungen vorzunehmen.

Wenn man unabhängig vom Systembenchmarking den Blick auf Optionen im Weiterbildungsbereich richtet, dann wird vor dem Hintergrund der bislang vorgelegten Analyse deutlich, dass besonders das Prozessbenchmarking unter einer externen Perspektive in Betracht kommt. Ein Produktbenchmarking erweist sich in Anbetracht der Problematik der Bewertung des „Produktes“ Bildung als kaum realisierbar, auch wenn es hier erste Ansätze wie z. B. beim „Weiterbildungstest“ der Stiftung Warentest gibt. Bei der Partnerauswahl liegt im Bereich der Weiterbildung nahe, dass ein internes Benchmarking nur in Einzelfällen interessant sein kann, da der Großteil der Institutionen nicht über eine entsprechende Größe verfügt, die ein internes Benchmarking sinnvoll erscheinen lässt. Der Vergleich mit Einrichtungen aus anderen Branchen dürfte bezogen auf Schlüsselprozesse, wie z. B. die Anmeldesituation, neue Perspektiven eröffnen.

Für Weiterbildungseinrichtungen könnte sich ein Benchmarking auf verschiedenen Ebenen realisieren lassen. So könnten sich Einrichtungen aus einem Verband vergleichen oder Bildungseinrichtungen, die in einer Region agieren. Um die Qualität des Einsatzes von Benchmarking zu verbessern, wäre die Etablierung von festen Benchmarking-Ringen sinnvoll. Damit könnte ein kontinuierlicher Informationsaustausch zwischen den Partnern gesichert werden.

### 6.3 Einschätzungen von Expert/inn/en

Die Beschreibungen und Einschätzungen des hier vorgelegten Reports wurden mit Expert/inn/en diskutiert, um die Analyse einem kritischen Außenblick zu unterziehen. Die in diese Diskussion eingebundenen Expert/inn/en waren:

- Dr. Dieter Dohmen, Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie, Köln
- PD. Dr. Dieter Gnahs, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE), Bonn
- Dr. Jürgen Heinen Tenrich, Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens, Hannover
- Petra Klug, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Dr. Elisabeth M. Krekel, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
- Prof. Dr. Klaus Meisel, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE), Bonn
- Prof. Dr. Reinhold Weiß, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln

Deutlich wurde in der Diskussion mit den Expert/inn/en, dass sich die Generierung von vergleichbaren Zahlen im Weiterbildungsbereich komplex gestaltet und besonders bezogen auf pädagogische Prozesse und die heterogene Struktur von Weiterbildungseinrichtungen eine große Herausforderung darstellt. Gleichwohl wurde ein Interesse von Weiterbildungseinrichtungen an Vergleichszahlen konstatiert. Allerdings wurde gleichzeitig auf die Ambivalenz von Benchmarks hingewiesen, da diese nicht nur zur strategischen Weiterentwicklung, sondern auch als Ausgangspunkt für finanzielle und personelle Einschnitte verwendet werden können.

Im Hinblick auf die Entwicklung eines solchen Instruments für die Weiterbildung wurde zudem darauf hingewiesen, dass neben den „harten“ Daten auch qualitative beschreibende Daten zu wünschen wären.

Der Weiterbildungssektor könnte auch von anderen Bildungsbereichen lernen wie z. B. von den Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleichen bei Hochschulen in verschiedenen Bundesländern oder von Qualitätswettbewerben in Kindertagesstätten. Auch das Ranking der Bibliotheken bietet hier Anknüpfungspunkte.

Die Bedeutung von Benchmarking wird besonders im Hinblick auf das Managementpersonal gesehen, da dadurch die Möglichkeit besteht, Stärken und Schwä-

chen zu analysieren, um gezielte Managementstrategien umzusetzen. Dabei wäre es besonders spannend, Einrichtungen sowohl aus der allgemeinen als auch aus der betrieblichen und beruflichen Weiterbildung zusammen zu bringen. Auch Vergleiche mit anderen Dienstleistern könnten z. B. für verwaltungsbezogene Schlüsselprozesse wichtige Erkenntnisse bringen.

Benchmarking sollte in einen Prozess des Gebens und Nehmens von Informationen der beteiligten Institutionen eingebettet sein. Dies könnte zunächst im Rahmen eines geschlossenen Kreises von Institutionen geschehen, der dann geöffnet werden könnte, wenn relevante Kennziffern entwickelt wurden. Ausgangspunkt sollte dabei der Steuerungsbedarf von Weiterbildungseinrichtungen sein. Aspekte wie Kosten, Angebotsentwicklung, Qualität, Kundenstruktur und Marketing könnten hier Ansatzpunkte liefern. Ausgehend von organisationsbezogenen Steuerungsgrößen könnten pädagogische Dimensionen in den Blick genommen werden.

Wenn Benchmarking als Managementmethode bei den Einrichtungen auf Interesse stoßen soll, dann muss deutlich werden, dass Benchmarking zur Lösung konkreter Frage- und Problemstellungen eine Hilfestellung bieten kann. Im Feld der Weiterbildung müsste auch berücksichtigt werden, dass es sich beim Großteil der Einrichtungen sowohl in der allgemeinen als auch in der betrieblichen und beruflichen Weiterbildung um Klein- und Kleinstinstitutionen handelt.

Die Potentiale für die Entwicklung eines Benchmarking und das Interesse bei den Einrichtungen wurden von den Expert/inn/en insgesamt positiv bewertet, wobei auch nochmals ausdrücklich auf die Gefahr des Missbrauchs hingewiesen wurde. Die im vorliegenden Report angedeuteten Ansätze sollten nach Meinung der Experten in einem geschlossenen Pilotprojekt geprüft und Kennzahlenoptionen mit den beteiligten Institutionen entwickelt und eingesetzt werden.

## Literatur

- Ackeren, Isabell van/Hovestadt, Gertrud (2003): Indikatorisierung der ‚Forum Bildung‘-Empfehlungen. Ein exemplarischer Versuch unter Berücksichtigung der bildungsbezogenen Indikatorenforschung und -entwicklung. (URL: <http://www.forum-bildung.de/files/Indikatorisierung.pdf>, letzter Zugriff 10.12.2004)
- Arbeitsgruppe Bildungsbericht am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung (Hrsg.) (1994): Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland. Strukturen und Entwicklungen im Überblick. Reinbek . Hamburg.
- Berens, Wolfgang/ Fritsch, Nina (2003): Benchmarking – eine Managementmethodik. In: John, Hartmut (Hrsg.): „Vergleichen lohnt sich!“ Benchmarking als effektives Instrument des Museumsmanagements. Bielefeld. S. 13–31
- Böhm, Winfried (1994): Wörterbuch der Pädagogik. 14., überarbeitete Auflage. Stuttgart
- BLK – Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (Hrsg.) (2003a): BLK-Bildungsfinanzbericht 2001/2002. Aktuelle Entwicklungen. Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung. Heft 108-I. Bonn. (Online verfügbar unter: <http://www.blk-bonn.de/papers/heft108-1.pdf>, letzter Zugriff 10.12.2004)
- BLK – Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (Hrsg.) (2003b): BLK-Bildungsfinanzbericht 2001/2002. Bericht. Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung. Heft 108-II. Bonn. (Online verfügbar unter: <http://www.blk-bonn.de/papers/heft108-2.pdf>, letzter Zugriff 10.12.2004)
- BLK – Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (Hrsg.) (2004): Strategien für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland. Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung. Heft 115. Bonn. (Online verfügbar unter: <http://www.blk-bonn.de/papers/heft115.pdf>, letzter Zugriff 10.12.2004)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2002): Grund- und Strukturdaten 2001/2002. Bonn
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2003a): Berichtssystem Weiterbildung VIII. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2003b): Berufsbildungsbericht 2003. Bonn
- Cortina, Kai S./Baumert, Jürgen/Leschinsky, Achim/Mayer, Karl Ulrich/Trommer, Luitgard (Hrsg.) (2003): Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland. Strukturen und Entwicklungen im Überblick. Reinbek b. Hamburg.
- Europäische Gemeinschaften (2000): Bildung in Europa. Daten und Kennzahlen 1999. Luxemburg.
- Europäische Gemeinschaften (2002): Europäische Sozialstatistik. Erhebung über die betriebliche Weiterbildung. Luxemburg.
- Europäische Kommission – Generaldirektion Bildung und Kultur (2002a): Bericht über die Qualitätsindikatoren für das lebenslange Lernen in Europa. Fünfzehn Qualitätsindikatoren. Brüssel.



- Europäische Kommission (2002b): Schlüsselzahlen zum Bildungswesen in Europa 2002. Brüssel/Luxemburg. (URL: [http://www.eurydice.org/Doc\\_intermediaires/indicators/de/frameset\\_key\\_data.html](http://www.eurydice.org/Doc_intermediaires/indicators/de/frameset_key_data.html), letzter Zugriff 10.12.2004)
- Europäische Kommission (2002c): Europäische Benchmarks für die allgemeine und berufliche Bildung. Brüssel URL: [http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/bench\\_ed\\_tra\\_i\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/bench_ed_tra_i_de.pdf) (letzter Zugriff: 06.12.2004)
- Friebel, Harry (2001): Weiterbildungsmarkt. In: Arnold, Rolf/Nolda, Sigrd/Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn/OBB., S. 330-331
- Grieble, Oliver/Breitling, Markus/Behrens, Hermann (2000): Grundsätze und Entwicklungsbegleitende Normung für das Benchmarking öffentlicher Dienstleistungen. In: DIN-Mitteilungen September 2000. S 12–15
- Hammer, Michael/ Champy, James (1994): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. 4. Auflage. Frankfurt am Main, New York
- Imai, Masaaki (1992): Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. München
- Klös, Hans-Peter/Weiß, Reinhold (Hrsg.) (2003): Bildungs-Benchmarking Deutschland. Was macht ein effizientes Bildungssystem aus? Köln
- Kultusminister-Konferenz (KMK) (Hrsg.) (2003): Bildungsbericht für Deutschland. Erste Befunde. Opladen
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2002): Europäische Benchmarks für die allgemeine und berufliche Bildung: Follow-up der Tagung des Europäischen Rates von Lissabon. KOM(2002) 629. Brüssel.
- Meisel, Klaus (2001): Managementprobleme in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen. Anforderungen an intermediäre Forschungs- und Entwicklungsaufgaben für ausgewählte Managementaufgaben. Baltmannsweiler
- Meisel, Klaus /Rohlmann, Rudi/ Schuldt, Hans-Joachim (1998): Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen. 2., überarbeitete Auflage. Frankfurt am Main.
- OECD (2002): Bildung auf einen Blick. OECD-Indikatoren: 2002 Edition. Paris
- OECD (2003a): Bildungspolitische Analyse 2003. (URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/17/10/22124732.pdf>; letzter Zugriff 10.12.2004)
- OECD (2003b): Education at a Glance. OECD Indicators 2003. Paris
- Pehl, Klaus /Reitz, Gerhard (2003): Volkshochschul-Statistik. Arbeitsjahr 2002. Bielefeld
- Pehl, Klaus (1998): Zum Umgang mit Kennzahlen. In: Meisel, Klaus (Hrsg.): Mit Kennzahlen arbeiten – Beiträge zur Kennzahlendiskussion bei Weiterbildungseinrichtungen. DIE: Materialien für Erwachsenenbildung, Band 15. Frankfurt am Main. S. 7–28
- Pröhl, Marga (Hrsg.) (1995): Wirkungsvolle Strukturen im Kulturbereich. Zwischenbericht zum Städtevergleich der Volkshochschulen. Gütersloh
- Pröhl, Marga /Windau, Bettina (Hrsg.) (1997): Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken. Empfehlungen und Arbeitsmaterialien für ein outputorientiertes Berichtswesen. Band 1. Gütersloh
- Schuldt, Hans-Joachim (1998): Überregionale Kennzahlenvergleiche öffentlicher Weiterbildungseinrichtungen. In: Meisel, Klaus (Hrsg.): Mit Kennzahlen arbeiten –

- Beiträge zur Kennzahlendiskussion bei Weiterbildungseinrichtungen. DIE: Materialien für Erwachsenenbildung, Band 15. Frankfurt am Main. S. 36–53
- SIBIS/European Communities (2003): Benchmarking Education in the Information Society in Europe and the US. (URL: [http://www.eurosfaire.prd.fr/ist/documents/pdf/4-Benchmarking Education in the Information Society.pdf](http://www.eurosfaire.prd.fr/ist/documents/pdf/4-Benchmarking_Education_in_the_Information_Society.pdf); letzter Zugriff 10.12.2004)
- Siebert, Gunnar (2002): Performance Management. Leistungssteigerung mittels Benchmarking, Balanced Scorecard und Business-Excellence-Modell. Stuttgart
- Siebert, Gunnar/ Kempf, Stefan (2002): Benchmarking. Leitfaden für die Praxis. 2. Auflage. München und Wien
- Siebert, Horst (1999): Erwachsenenbildung in der Bundesrepublik Deutschland – Alte Bundesländer und neue Bundesländer. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/ Weiterbildung. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Opladen. S. 54–80
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2003): Im Blickpunkt: Bildung in Deutschland. Wiesbaden
- Stuhldreier, Jens (1998): Grundzüge des Reorganisations- und Veränderungsmanagements. Ein Reader für die Praxis. Regensburg
- Windau, Bettina (Hrsg.) (1997): Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken. Messergebnisse, Richtwerte, Handlungsempfehlungen. Band 2. Gütersloh.