

UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



## Erfolgsfaktoren von Zertifikatsstudien an bayerischen Hochschulen

Eine Betrachtung in Phasen und Hinweise für eine  
zielführende Evaluation zur konstanten  
Verbesserung von Zertifikatsstudien



**Hinweis:**

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 160H22059 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor/inn/en.

**Impressum:**

Autor/inn/en: Julia Schrader, Sebastian Norck, Universität Bayreuth

Herausgegeben im Forschungsprojekt QuoRO, vertreten durch die Projektleiter Prof. Dr.-Ing. Dieter Brüggemann (Lehrstuhl für Technische Thermodynamik und Transportprozesse, Universität Bayreuth) und Prof. Dr. Manfred Miosga (Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung, Universität Bayreuth)

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zur Veröffentlichung durch Dritte nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Herausgeber/innen.

Stand: 28. Juli 2020

## Vorwort

„Der Weg ist das Ziel.“ Ganz gemäß dieser allgemeinen Weisheit lässt sich beschreiben, wovon der Erfolg von Weiterbildungsprogrammen in der wissenschaftlichen Weiterbildung, die unter der Ebene von Studiengängen angesiedelt sind, im Verlauf ihrer Entstehung abhängt. Entscheidend für erfolgreiche Zertifikatsprogramme ist nicht unbedingt ein bestimmtes Ausgangskriterium, sondern vielmehr viele Faktoren entlang des Entstehungsweges.

Das im Bund-Länder-Wettbewerb „Offene Hochschulen – Aufstieg durch Bildung“ geförderte Projekt QuoRO ([www.quoro.uni-bayreuth.de](http://www.quoro.uni-bayreuth.de)) an der Universität Bayreuth zielt unter anderem darauf ab, die Erfolgsfaktoren von Weiterbildungsprogrammen unterhalb der Studiengangsebene zu erheben. Die vorliegende Studie lädt zu einer Betrachtung der Erfolgskriterien in mehreren Phasen der Konzeption und Durchführung von Zertifikatsprogrammen ein.

Diese werden in Abschnitt 3 des vorliegenden Aufsatzes bei der Beschreibung der Ergebnisse erläutert, wobei es in Abschnitt 2 zunächst um das methodische Vorgehen der Untersuchung geht. Abschnitt 4 stellt schließlich die Phase der Evaluation von Weiterbildungsprogrammen als wichtiges Momentum für Lernmöglichkeiten im Vergleich verschiedener Vorgehensweisen dar.

# Inhalt

1	Einleitung .....	1
2	Ziel und Methodik .....	3
3	Ergebnisse .....	4
3.1.	Die Rolle von Zertifikatsstudien im Portfolio der Weiterbildungseinrichtungen .....	4
3.2.	Erfolgsfaktoren – eine Betrachtung in Phasen der Programmentwicklung .....	4
3.2.1.	Phase 1: Idee .....	5
3.2.2.	Phase 2: Konzeption .....	5
3.2.3.	Phase 3: Teilnehmendenakquise .....	6
3.2.4.	Phase 4: Durchführung .....	8
3.2.5.	Phase 5: Nachbereitung .....	9
3.3.	Chancen zur qualitativen Verbesserung von Zertifikatsstudien – Evaluationsmethoden im Vergleich .....	9
3.3.1.	Zeitpunkte der Evaluation .....	9
3.3.2.	Evaluationsmethoden .....	9
3.3.3.	Verwertung der Evaluationsergebnisse .....	10
3.3.4.	Diskussion .....	11
4	Diskussion und Ausblick .....	12
4.1.	Einfluss der rechtlichen Strukturen auf den Erfolg von Zertifikatsstudien und der wissenschaftlichen Weiterbildung allgemein .....	12
4.2.	Einfluss der Corona-Krise auf die Tätigkeit der Weiterbildungseinrichtungen .....	12
5	Literaturverzeichnis .....	14
	Anhang A .....	15
	Anhang B .....	16

# 1 Einleitung

Die Entwicklung von Studienangeboten gehört zu den Kernaufgaben der Hochschulen und unterliegt vielen Herausforderungen und Auflagen. Seit vielen Jahren wird als dritte Mission oder „Third Mission“ der Hochschulpolitik neben der grundständigen Lehre und der Forschungstätigkeit der Transfer in die Praxis immer wichtiger, woraus sich die Angebotsentwicklung wissenschaftlicher Weiterbildungen mitbegründet. Neben längeren Formaten wie weiterbildenden Studiengängen verpflichten sich viele Teilnehmer/innen mittlerweile vorzugsweise für die Teilnahme **an Formaten kürzerer Dauer**. Zu diesen gehören in Bayern Modulstudien, Zusatzstudien und **spezielle weiterbildende Studien** (Art. 56, 57, 43, 42 BayHSchG), die unterhalb der Ebene weiterbildender Studiengänge angesiedelt sind. In Abbildung 1 ist dargestellt, wie sich die Angebotsformate der wissenschaftlichen Weiterbildung von anderen Studienangeboten abgrenzen und welchen gesetzlichen Regelungen sie unterliegen (vgl. Art. 56 Abs. 6 Nr. 3, Abs. 3, Abs. 4 und Art. 43 Abs. 5 Satz 4 BayHSchG).

5	Master	konsekutiv	berufsbegleitend konsekutiv	weiterbildend
	Bachelor	grundständig	berufsbegleitend grundständig	---
4	Sonstige Studien (z.B. Zertifikate)	(Es gelten die Regeln des Ursprungsstudiengangs)	Modulstudien (ECTS)	
			Zusatzstudien (mit und ohne ECTS)	
			Spezielle weiterbildende Studien	
3	Zeitmodell	VZ / TZ	berufsbegleitend	VZ / TZ / berufsbegleitend (entsprechend der Zielgruppe)
2	Lehrkapazität	Hauptamt	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hauptamt (keine Zusatzkosten)</li> <li>○ Hauptamt (Zusatzkosten)</li> <li>○ Hybrid (Mischmodell)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hauptamt (kalkulatorischer Vollkostenansatz, nicht kapazitätswirksam)</li> <li>○ Nebenamt (Zusatzkosten)</li> </ul>
1	Finanzierungs- logik	---	Studiengebühren (nur Zusatzkosten)	Studiengebühren (Vollkosten)

**Abbildung 1:** Übersicht der Studienformate nach Bayerischem Hochschulgesetz (Eigene Darstellung nach Baudach et al. 2014)

Um die in Oberfranken in der ersten Förderphase des Forschungsprojekts QuoRO<sup>1</sup> festgestellten Weiterbildungsbedarfe zu decken, kommen vorrangig Zusatzstudien und spezielle weiterbildende Studien in Frage. Grund dafür ist die weitreichende Flexibilität, die der Gesetzgeber hier in der Ausgestaltung der Weiterbildungsprogramme zulässt und die somit eine größtmögliche Anpassung an die Bedarfe der Zielgruppe zulassen. Orientiert man sich an den Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Weiterbildung und Fernstudium (DGWF) sind weiterbildende Zertifikatsstudien, Weiterbildungsseminare und sonstige Weiterbildungsformate in dem vom bayerischen Gesetzgeber im bayerischen Hochschulgesetz definierte Bereich eingefasst.

Die einschlägige Literatur im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung konzentriert sich bislang vorrangig auf die Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung und Umsetzung von Studiengängen, weshalb im Projekt QuoRO der Fokus auf der Analyse der Erfolgsfaktoren von Zertifikatsstudien liegen soll. Im Unterschied zu Weiterbildungsseminaren und der Gesamtheit der sonstigen Weiterbildungsformate können Zertifikatskurse mit einer Prüfungsleistung angeboten werden. Sie eignen sich somit potenziell für eine Einbettung in Weiterbildungen umfangreicherer Formate, was wiederum ein Kriterium im festgestellten Bedarf der oberfränkischen Zielgruppen ist.

Um zu ergründen, welche Erfolgsfaktoren bei der Erstellung von Zertifikatsstudien zu beachten sind und somit die Weiterbildungsaktivitäten der Hochschulen und den Transfer in die Gesellschaft zu optimieren, wurde im März und April 2020 eine qualitative Studie an der Universität Bayreuth durchgeführt. Mittels Expert/inn/eninterview an vier bayerischen Hochschulen konnten Erkenntnisse gewonnen werden, die als Diskussionsgrundlage für die weitere Arbeit der Weiterbildungsinstitutionen an bayerischen Hochschulen dienen können. Die Ergebnisse sind auf andere Bundesländer übertragbar, sofern die sich teilweise von der Situation in Bayern unterscheidenden gesetzlichen Grundlagen dies zulassen.

---

<sup>1</sup> Konzertierte Qualifizierungsoffensive der Region Oberfranken zur Weiterbildung von Fachkräften für die Zukunft ([www.quoro.uni-bayreuth.de](http://www.quoro.uni-bayreuth.de)).

## 2 Ziel und Methodik

Ein Ziel innerhalb des Forschungsprojekts QuoRO ist es, eine Evaluation der Ausgestaltung von Zertifikatskursen durchzuführen. Ergebnis dessen soll es sein, ein möglichst optimales Zusammenspiel der Gestaltungsfaktoren zu definieren, was als Grundlage für die weitere Entwicklung von Zertifikatsstudien in der wissenschaftlichen Weiterbildung dienen soll. Stellgrößen können dabei in den Bereichen a) der inhaltlichen Ausgestaltung, b) der formalen/methodischen Ausgestaltung, c) der zeitlichen Ausgestaltung sowie d) der Kooperationsformen und der Trägerschaft liegen. Um die teilweise von Hochschule zu Hochschule unterschiedlichen Rahmenbedingungen der wissenschaftlichen Weiterbildung berücksichtigen zu können, wurde nicht allein die Campus-Akademie der Universität Bayreuth bei der Evaluation in den Blick genommen, obwohl sie als Trägereinrichtung der in QuoRO konzipierten Zertifikatsprogramme fungieren soll. Stattdessen wurde die Evaluation als eine überregionale Erhebung an verschiedenen bayerischen Hochschulen durchgeführt. Die Auswahl der Expert/inn/en begann an der Campus-Akademie und wurde mittels Schneeballsystem auf mehrere andere bayerische Weiterbildungseinrichtungen ausgeweitet. Durch personelle Neubesetzungen, die mit einem Verlust an erfahrungsbasiertem Expert/inn/enwissen einhergingen, war es nicht möglich, alle Weiterbildungseinrichtungen der angefragten Hochschulen in die Evaluation einzubeziehen. Zudem erschwerten die Infektionsschutzmaßnahmen im Zuge der Corona-Krise, die während des Erhebungszeitraums galten, die Befragungssituationen erheblich. Schließlich konnten Expert/inn/en von insgesamt vier bayerischen Fachhochschulen und Universitäten befragt werden. Die Expert/inn/en bekleiden alle eine verantwortliche Rolle in ihren hochschuleigenen Weiterbildungseinrichtungen, wodurch gewährleistet ist, dass die Ergebnisse einen guten Überblick der Aktivitäten bieten.

Bei der Erhebung der Daten wurden problemzentrierte und leitfadengestützte Interviews mittels Telefon- oder Videoanruf durchgeführt. Interviews boten einen guten Rahmen, um auf die spezifischen Rahmenbedingungen der einzelnen Weiterbildungseinrichtungen individuell im Gespräch eingehen zu können. Die Aussagen aus den Gesprächen wurden im Anschluss der Interviews anonymisiert. Die Ergebnisse wurden geclustert und qualitativ ausgewertet, um die Ergebnisse zu verdichten.

## **3 Ergebnisse**

### **3.1. Die Rolle von Zertifikatsstudien im Portfolio der Weiterbildungseinrichtungen**

Übergeordnet stellen die Interviewpartner/innen fest, dass der Stellenwert der wissenschaftlichen Weiterbildung bei den Hochschulen zugenommen hat, was sich durch eine besonders in den letzten Jahren deutliche gestiegene Zahl von Weiterbildungsangeboten, zum Teil aber auch anhand anderer Aspekte wie durch die Schaffung von Planstellen für Weiterbildungspersonal zeigt. Die Portfolios der untersuchten bayerischen Hochschulen weisen Angebotsstrukturen auf, die im Unterschied zu privaten Weiterbildungsträgern vermehrt auch Angebote längerer Dauer, insbesondere Studiengänge, beinhalten. Allerdings haben Weiterbildungsformate unterhalb der Studiengangsebene an vielen Hochschulen in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, wengleich derartige Angebote teilweise auch schon lange bestehen.

Je nach Ausrichtung der Weiterbildungsanbieter sind Zertifikatsstudien in der Einkommensstruktur der Einrichtung ein wichtiger Einkommensposten, der es ihnen erlaubt, kostendeckend zu arbeiten. Andere Weiterbildungseinrichtungen verlassen sich bezüglich der Einnahmequelle vorwiegend auf weiterbildende Studiengänge. Eine durchdachte Finanzierungslogik ist insbesondere deshalb wichtig, weil wissenschaftliche Weiterbildungseinrichtungen entsprechend der hochschul- und wettbewerbsrechtlichen Rahmenbedingungen kostendeckend arbeiten müssen. Dabei sind sie der Konkurrenz des privaten Weiterbildungsmarkts ausgesetzt, weshalb unter anderem bei der Teilnehmendenakquise ein gut ausgearbeitetes Vorgehen erforderlich ist, um ausreichend Teilnehmer/innen für die Kurse zu gewinnen (siehe unten). Eine staatliche Finanzierung, wie es sie bei der grundständigen Lehre gibt, fällt im Falle der wissenschaftlichen Weiterbildung weitgehend weg.

### **3.2. Erfolgsfaktoren – eine Betrachtung in Phasen der Programmentwicklung**

Der Erfolg von Zertifikatsstudien ist in dieser Studie erstens danach definiert, die Angebote kostendeckend umsetzen zu können. Denn Kostendeckung ist aufgrund der angesprochenen rechtlichen Rahmenbedingungen die Voraussetzung dafür, dass ein Angebot der wissenschaftlichen Weiterbildung überhaupt durchgeführt werden kann. Wird ein Weiterbildungsprogramm angeboten, gibt es ein zweites Erfolgskriterium: die Durchführung zur Zufriedenheit der Teilnehmenden zu gestalten. Die Teilnehmendenzufriedenheit ist zum einen als Kriterium für das interne Qualitätsmanagement der befragten Weiterbildungseinrichtungen wichtig. Zum anderen wird die weitere Teilnehmendenakquise oftmals davon beeinflusst (mehr dazu unten).

Wie ein erfolgreiches, für die Teilnehmenden zufriedenstellendes Angebot erarbeitet wird, stellen wir anhand verschiedener Phasen von der Angebotsgestaltung über die Durchführung bis zur Nachbereitung fest. In Anlehnung an andere Autoren, die auch mit Phasenmodellen

arbeiten (siehe beispielsweise HANFT 2014) und aufgrund unserer Ergebnisse differenzieren wir nach fünf Phasen: Idee, Konzeption, Teilnehmendenakquise, Durchführung und Nachbereitung. In der ersten Förderphase des Projekts wurde eine Systematik zur Konzeptentwicklung entworfen, die sich von der hier deduktiv entwickelten Systematik vor allem darin abhebt, dass die hier beschriebenen Phasen auch die weiteren Schritte von der Teilnehmendenakquise über die Durchführung bis zur Nachbereitung erfassen (vgl. BRÜGGEMANN & MANFRED 2017:4)

### 3.2.1. Phase 1: Idee

In der Ideenphase wird meist aufgrund einer Mischung aus **hochschulseitig aufkommenden Kursideen und analysierten Marktlücken oder -nischen** der Grundstein eines Weiterbildungsangebots gelegt. Unabhängig davon braucht es laut Meinung der befragten Expert/inn/en eine Person, die als „**Promotor/in**“ fungiert und die inhaltliche Verantwortung übernimmt, damit es zu einem Übergang in die Phase der Konzeption kommt. Oft übernehmen Professor/inn/en diese Rolle. Eine klare **Anlaufstelle** seitens der Weiterbildungseinrichtung, die für organisatorische Fragen bereitsteht, kann bereits in dieser Phase ebenfalls wichtig sein.

Ideen gelten dann erfolgsversprechend im Sinne einer Aussicht auf kostendeckende Durchführung, wenn ihnen z.B. thematisch eine **gesamtgesellschaftliche Relevanz** innewohnt, auch wenn dies teilweise vom Zeitgeist (Modethemen) abhängt. Ebenso wird eine Tendenz zu Managementthemen, also „weichen“ Themen wahrgenommen. Die befragten Expert/inn/en stellen ferner einen **branchenbedingten Einfluss** auf die Nachfrage nach wissenschaftlicher Weiterbildung fest, was bei der Ideenfindung berücksichtigt werden sollte. So gebe es Branchen wie z.B. die Pflege, in denen die **Zeit** der Beschäftigten oft nicht ausreicht, um sich weiterzubilden. Weiterhin obliegen bestimmte Branchen konjunkturellen Schwankungen, die die Nachfrage beeinflussen.

### 3.2.2. Phase 2: Konzeption

Die Konzeptionsphase ist vor allem geprägt durch die inhaltliche und organisatorische Ausarbeitung der Idee. Mit dem Ziel, ein Programm zu erstellen, das im Gesamtpaket attraktiv für die Zielgruppe ist, werden Module zusammengestellt und Dozierende gesucht (sowohl hochschulintern wie auch -extern). Dabei wird bereits in dieser Phase darauf geachtet, dass die „**Studierbarkeit**“ des Weiterbildungsprogramms gewährleistet ist. Letztere bezieht sich auf die **Vereinbarkeit** des Zertifikatsprogramms mit dem Beruf und der Familie. So muss z.B. berücksichtigt werden, dass Präsenz- und Arbeitsphasen sowie **Prüfungen** außerhalb von **Ferienzeiten und Brückentagen** liegen und **Prüfungsrhythmen** nicht zu einer Überforderung führen. Der **Workload** darf nicht zu hoch sein und die **Betreuung** der Teilnehmenden sollte angemessen sein. Ein Betreuungsverhältnis von einer/einem bis zwei Betreuer/inne/n pro Weiterbildungsprogramm hat sich als sinnvoll erwiesen. Zudem ist die Auswahl der Wochentage wichtig. Einige der befragten Weiterbildungseinrichtungen wählen die Wochentage Freitag und Samstag für die Durchführung, da hier sowohl arbeitgeber- wie auch arbeitnehmerseitig in die Weiterbildung „investiert“ werden muss. **Blockveranstaltungen** haben sich aus Sicht der Expert/inn/en als besser geeignet erwiesen als eintägige Veranstaltungen mit größerer Häufigkeit. Diese Einsicht ergab sich aus den Rückmeldungen der Teilnehmenden an die Weiterbildungseinrichtungen (mehr zu Evaluationsmethoden unten). In dieser Phase ist

außerdem wichtig, dass Online- und Präsenzanteile der Lehre festgelegt werden. Während alldem ist schließlich die **frühzeitige Festlegung** der Termine ein wichtiger Erfolgsfaktor, weil seitens der Dozierenden wie auch der potenziellen Teilnehmenden die Vorausplanung stark gefordert wird.

Um eine hohe Teilnehmendenzufriedenheit zu gewährleisten, muss die **Gruppengröße** dem Thema und den Bedarfen der Zielgruppe angepasst sein. Ein kollegiales Miteinander sollte ermöglicht werden (mehr dazu unten). Als gute Gruppengröße kristallisierte sich eine Teilnehmendenzahl von mindestens fünf bis maximal 25 heraus. Ideal erscheint die Größe von 12 bis 15 Teilnehmenden. Zudem berichtet ein/e Experte/in vom Einfluss der **Gruppenzusammensetzung**. Eine Balance zwischen **Heterogenität und Homogenität** der Teilnehmenden muss gewährleistet sein, um eine gute Zusammenarbeit zu ermöglichen. Möglichst große Homogenität ermöglicht dabei einen guten Erfahrungsaustausch zwischen Personen mit einem ähnlichen fachlichen und beruflichen Hintergrund, während eine angemessene Heterogenität dafür sorgen kann, dass auch neue Perspektiven in den Erfahrungsaustausch einfließen können.

Die Konzeptionsphase ist ferner entscheidend, um die **Anwendungsorientierung** bei der Ausgestaltung der Inhalte zu berücksichtigen. Teilnehmende bewerten Weiterbildungsprogramme nach dem persönlichen Nutzen für ihre Berufstätigkeit. Dafür sind **Praxisbezüge** von hoher Bedeutung. Auch die Kooperation mit Praxispartner/inne/n hat sich hierbei als erfolgsversprechend gezeigt. Eine ausgewogene **Balance** zwischen wissenschaftlichem Überbau und Handlungsorientierung sollte angestrebt werden.

Ist ein Zusatznutzen für die Teilnehmenden zu erwarten, kann das Zertifikatsprogramm mit einem **Abschluss** versehen werden. Insbesondere wenn geplant ist, eine Integration in ein Weiterbildungsprogramm größeren Umfangs zu ermöglichen, müssen zudem Prüfungserfordernisse und die Vergabe von Leistungspunkten bzw. ECTS abgeklärt werden.

All diese Dinge erfordern viel Erfahrung und zeitliche Ressourcen. Daher sind ein **geschultes und hochqualifiziertes Team** aus organisatorisch sowie inhaltlich Verantwortlichen von größter Bedeutung. Dies gilt ebenso für die Akquise der Teilnehmenden, worauf wir im nächsten Punkt eingehen.

### 3.2.3. Phase 3: Teilnehmendenakquise

Begrifflich umfasst die Teilnehmendenakquise hier einerseits die Ansprache der Zielgruppe(n) und alle dazugehörigen Marketingaktivitäten sowie den schlussendlichen Schritt, formell der Teilnahme an einem Weiterbildungsprogramm zuzustimmen.

Die **Marketingaktivitäten** umfassen einen Mix verschiedenster Marketinginstrumente, darunter fallen:

- der Betrieb einer Webseite,
- die Arbeit mit Suchmaschinen-Optimierung,
- die Verwendung von Google Ads,

- die Präsenz auf verschiedenen Social-Media-Kanälen (z.B. LinkedIn, Xing, Instagram, Facebook),
- die Auffindbarkeit auf Weiterbildungsportalen,
- verschiedene Netzwerkaktivitäten, u.a. die Präsenz auf Fachforen (on- und offline),
- die Präsenz auf Messen und Kongressen,
- die Teilnahme an Konferenzen für Personalverantwortliche in Unternehmen und die direkte Ansprache Personalverantwortlicher (mittels E-Mails, ...),
- die Platzierung der Weiterbildungsprogramme in der Presse (bei passendem Aufhänger),
- die Banner-Werbung auf fachbezogenen Webseiten,
- die Veranstaltung von Informationsabenden,
- die Kontaktaufnahme über klassisches Mailing, z.T. über Mailingslisten (Interessentenlisten/Alumnibereich),
- und die Versendung eines Newsletters<sup>2</sup>.

Die Instrumente werden **je nach Bedarf** angewendet. Nicht alle Weiterbildungseinrichtungen bedienen sich dabei allen hier aufgezählten Instrumenten.

Was bei allen Befragten als wichtigstes Instrument gesehen wurde, ist die **Mundpropaganda**. Zum Teil werden bis zu der Hälfte der Teilnehmenden eines neuen Zertifikatskurses der Werbung durch frühere Teilnehmende zugeordnet. Dies macht die Zufriedenheit als Erfolgsfaktor zu so einem wichtigen Maßstab.

Die zunehmende Bedeutung der Teilnehmendenakquise durch umfangreiche Marketingaktivitäten spiegelt sich wider in der Einrichtung eigens dafür vorhergesehener Stellen oder in einer Erhöhung des Budgets für Marketingaktivitäten an den Weiterbildungseinrichtungen. Die Durchführung der Marketingaktivitäten wird je nach Weiterbildungseinrichtung von internem Personal betrieben oder **auch** an **externe Marketingagenturen** vergeben.

Was für die Gewinnung der Teilnehmenden ebenfalls eine Rolle spielt, ist der **Preis** des jeweiligen Weiterbildungsprogramms. Die Erfahrung zeigt, dass Weiterbildungsprogramme **je nach Zielgruppe den „richtigen“ Preis** haben müssen, um einerseits als „wertig“ genug zu gelten und andererseits nicht zu teuer zu sein, um ausreichend Teilnehmende anzuziehen, die teilweise selbst für die Finanzierung ihrer Weiterbildung aufkommen.

Im Vergleich zu privaten Weiterbildungsanbietern ist es in der wissenschaftlichen Weiterbildung außerdem wichtig, im Vermarktungsprozess den potenziellen

---

<sup>2</sup> Neben diesem bunten Strauß an oftmals eingesetzten Marketing-Instrumenten kommen vereinzelt auch eher „außergewöhnliche“ Werbemaßnahmen zur Anwendung. So plant eine der befragten Weiterbildungseinrichtungen z.B. für das Jahr 2020 auch die Ausstrahlung von Kinowerbung.

Teilnehmenden die **Kontaktangst** vor den Hochschulen zu **nehmen**. Die Betonung der **Praxisnähe** kann hier ein Weg sein.

#### 3.2.4. Phase 4: Durchführung

Sind erst einmal ausreichend Teilnehmende gefunden, um ein Zertifikatsstudium kostendeckend anzubieten, gilt es, die in den Worten einer/s Befragten „**Hygienefaktoren**“ zu berücksichtigen, um die Zufriedenheit der Teilnehmenden und der Dozierenden aufrecht zu erhalten. Darunter fallen in dieser Phase organisatorische Rahmenbedingungen, die einen reibungslosen Ablauf garantieren, beispielsweise:

- die Versendung der ausgedruckten Materialien im Voraus (an die Teilnehmenden sowie an die Dozierenden),
- die Unterstützung bei der Suche nach einer Übernachtungsmöglichkeit (bei mehrtägigen Veranstaltungen, die nicht im Heimatort stattfinden) im Vorlauf (bei Teilnehmenden wie auch bei Dozierenden)
- die Vorbereitung der Raumausstattung, sodass eine angenehme Arbeitsatmosphäre herrscht; eigene Räumlichkeiten der Weiterbildungseinrichtungen können hier von Vorteil sein,
- die Bereitstellung eines Tagungsbuffets bzw. eines gemeinsamen Mittagessens in der Mensa der Hochschule,
- die Organisation eines Events für den informellen Austausch und die bessere Vernetzung, beispielsweise am Abend/Nachmittag der Veranstaltungstage.

Auch die **persönliche Betreuung und Beratung** der Teilnehmenden während der Durchführung muss gewährleistet sein, um eine hohe Zufriedenheit sicherzustellen. In einer der befragten Weiterbildungseinrichtungen sind jederzeit zwei Mitarbeitende erreichbar, um die Teilnehmenden bei ihren Fragen direkt zu unterstützen. Funktionstelefonnummern, die ständig angerufen werden können, werden je nach Weiterbildungseinrichtung eingerichtet. Aber auch die Verfügbarkeit der Dozierenden für Fragen und Beratung ist bei manchen Hochschulen während der Durchführung von Zertifikatsstudien jederzeit gewährleistet.

Ein großer Einfluss geht darüber hinaus von der Gruppengröße aus, die als Ergebnis der Konzeptionsphase angelegt und durch die Teilnehmendenakquise letztlich bestimmt ist. Die Weiterbildungseinrichtungen nehmen als eine optimale Gruppengröße 12 bis 15 Teilnehmende wahr (siehe oben). Wichtig ist dies vor allem, um ein kollegiales Miteinander und eine gute Vernetzung zwischen den Teilnehmenden zu ermöglichen. Die Befragten sehen die **Ausbildung eines persönlichen Netzwerks** durch die Teilnahme an Zertifikatsstudien als einen wichtigen Mehrwert der Teilnehmenden.

Schlussendlich ist die **Rolle der Dozierenden** tragend, um die Durchführung von Zertifikatsstudien zur Zufriedenheit der Teilnehmenden zu gestalten. Sie sind oftmals Moderator/innen und Ansprechpartner/innen für Fragen. Teilnehmende berichteten laut den befragten Expert/inn/en davon, dass der persönliche Kontakt mit den Dozierenden stark zum Gelingen der Veranstaltungen beiträgt. Die **fachliche**, aber auch die **didaktische Leistung** der Dozierenden bestimmt, ob der Praxisbezug ausreichend hergestellt ist, ob die Aufmerksamkeit

der Teilnehmenden aufrecht erhalten bleibt und ob Aufgaben im richtigen Maße die Teilnehmenden herausfordern, aber nicht unter- oder überfordern. Auch die Atmosphäre ist stark geprägt durch die Dozierenden. So wichtig die Rolle der Dozierenden ist, so schwer ist es jedoch, engagierte Dozierende an den Hochschulen zu finden. Durch die Vorgaben des Gesetzgebers, die in der Praxis eine Anrechnung auf das Lehrdeputat unwahrscheinlich macht, ist der Aufwand für die Dozierenden enorm hoch. Viele lassen sich dadurch von einem Lehrengagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung abhalten, was jedoch nicht alleinig ein Problem für Zertifikatsstudien darstellt, sondern in allen Formaten der wissenschaftlichen Weiterbildung herausfordernd ist.

### 3.2.5. Phase 5: Nachbereitung

Die letzte Phase im Zyklus eines Zertifikatsstudiums ist die Nachbereitung. Im engeren Sinn ist sie chronologisch nicht (zumindest nicht ausschließlich) dem Ende eines Zertifikatsstudiums zuzuordnen, da die Sammlung der Datengrundlage für die Nachbereitung fortwährend passieren kann. Warum die Nachbereitung für einen Erfolg von Zertifikatsstudien so wichtig ist und welche Möglichkeiten es für die Sammlung der Daten gibt, beschreiben wir in Kapitel 3.3.

## 3.3. Chancen zur qualitativen Verbesserung von Zertifikatsstudien – Evaluationsmethoden im Vergleich

Um etwas über die Zufriedenheit der Teilnehmenden eines Zertifikatsprogramms zu erfahren und auf dieser Grundlage Verbesserungspotenziale für das Zertifikatsstudium zu erkennen, ist eine Evaluation der Teilnehmendenzufriedenheit enorm wichtig. Mängel technischer Art oder Schwachstellen organisatorischer und inhaltlicher Art werden so aufgedeckt und können behoben werden. Merken Teilnehmende, dass ihr Feedback und ihre Änderungswünsche wahrgenommen und umgesetzt werden, kann das die intrinsische Motivation durch eine Empfindung von Selbstwirksamkeit enorm steigern (GERL 1983). Die Zufriedenheit kann einerseits dadurch, andererseits auch durch die entstehenden Anpassungen steigen.

### 3.3.1. Zeitpunkte der Evaluation

Die befragten Weiterbildungseinrichtungen erheben die Datengrundlagen zur Evaluation auf verschiedene Weisen. In der Betrachtung des **zeitlichen Ablaufs** kann die Datenerhebung bereits **zu Beginn** des Kurses mit einer **Erwartungsabfrage** begonnen werden, zwischendurch **nach einzelnen Einheiten** (z.B. nach einer Vorlesung, am Ende eines Veranstaltungstags oder eines Veranstaltungsblocks oder nach einer in sich geschlossenen thematischen Einheit) stattfinden und am **Ende eines Zertifikatsstudiums** durchgeführt werden.

### 3.3.2. Evaluationsmethoden

Die praktizierten Vorgehensweisen lassen sich in **informelle und formelle Methoden** unterteilen. Mischformen können ebenso vorkommen. Unter den **informellen Vorgehensweisen** finden sich direkte **persönliche Gespräche** mit den Dozierenden oder begleitenden Mitarbeitenden der Weiterbildungseinrichtung, zum Beispiel während der Pausen oder bei informellen Rahmenprogrammepunkten. In Weiterbildungseinrichtungen, in denen der inhaltliche Austausch zu den Programmen zwischen den Teilnehmenden über **E-Learning- oder Social-Media-Plattformen** abläuft, werden auch dort gesammelte Rückmeldungen als

Grundlage für die Evaluation herangezogen. Bei einsemestrigen Zertifikatskursen wird an einer der befragten Weiterbildungseinrichtung nach der Hälfte des Kurses ein kurzes **informelles Gruppeninterview** durchgeführt. Dies kann **komplett offen** sein und somit auf mündliche Wortmeldungen der Teilnehmenden basieren. Alternativ kann es auch **teilstrukturiert** sein und Antworten auf die Fragen mittels der Beschriftung von Moderationskarten und einer Gewichtung der genannten Faktoren ermitteln, um das Feedback der Teilnehmenden zu erheben. An einer der befragten Einrichtungen wird zwei Jahre nach Ablauf der Kurse eine **Verbleibsanalyse** durchgeführt, um mit etwas Abstand die Frage nach dem persönlichen Nutzen des Kurses zu stellen (Fragen: Was hat Ihnen der Kurs gebracht? Welche Inhalte haben Sie in Ihren Berufsalltag integrieren können?). Dies ist nur möglich, wenn mit den Teilnehmenden noch immer ein Kontakt besteht, was in manchen Fällen zutrifft, sodass die Kontaktaufnahme zustande kommen kann. Sofern verschiedene Dozierende in einem Kurs lehren, werden an manchen Weiterbildungseinrichtungen auch einzelne Dozierenden-Evaluationen durchgeführt, die direkt im Anschluss ihres Vortrags etc. stattfinden.

Zu den formellen Methoden gehören **Fragebögen**, die von den Teilnehmenden ausgefüllt werden und die im Anschluss quantitativ oder qualitativ ausgewertet werden.

#### **3.3.2.1. Erstbefragung und Abschlussevaluation an der Campus-Akademie**

Bei den Weiterbildungsangeboten der Campus-Akademie, der Weiterbildungseinrichtung der Universität Bayreuth, wird eine Erstbefragung zur Erwartungsabfrage durchgeführt (siehe Anhang A). Die Abschlussevaluation, die nach Ende der Kursdurchführung von den Teilnehmenden ausgefüllt wird, wird dieser gegenübergestellt. Beide werden in Form eines Fragebogens mit geschlossenen und offenen Fragen erhoben. Die Wichtigkeit der Punkte a) Organisation, b) Kursinhalte, c) Unterlagen und Materialien und d) Referent/inn/en wird mittels Gewichtung von „sehr wichtig“ bis zu „völlig unwichtig“ abgefragt. Die Unterpunkte zu den vier Bereichen finden Sie in Anhang A.

Außerdem ist eine Frage danach enthalten, wie die Teilnehmenden von dem Angebot erfahren haben. Die Antworten auf diese Frage lassen Rückschlüsse auf die Effektivität der Vermarktungsaktivitäten zu.

Die Motivation am Zertifikatsstudium teilzunehmen wird ebenso abgefragt wie die Gründe, sich für ein Angebot an der Campus-Akademie zu entscheiden.

#### **3.3.3. Verwertung der Evaluationsergebnisse**

Grundsätzlich stellt sich die Frage nach der **Verwertung der Evaluationen**. Es sei an dieser Stelle kurz beschrieben, wie Weiterbildungseinrichtungen sich hier in ihrem Vorgehen unterscheiden: Bei einigen der befragten Weiterbildungseinrichtungen werden die gewonnenen Erkenntnisse, sofern möglich, unmittelbar umgesetzt. Vor allem bei der Auswahl der Dozierenden kann es bei Beschwerden schnell zu einer Reaktion und falls nötig zu einem Austausch der Dozierenden mit wenig zeitlicher Verzögerung kommen. Auch organisatorisch können Anpassungen schnell durchgeführt werden, wenn die Erhebung noch während des Programmdurchlaufs stattfinden.

### 3.3.4. Diskussion

Die Vorgehensweisen bei der Evaluation der Teilnehmerszufriedenheit der Weiterbildungseinrichtungen unterscheidet sich hinsichtlich der Methodenauswahl, der Zeitpunkte der Erhebung(en) und der Verwertung der Ergebnisse. Formelle Methoden in der Datenerhebung sind besser in die Weiterbildungskurse zu integrieren, da das Austeilen und Ausfüllen der Fragebögen meist eher wenig Zeit in Anspruch nimmt. Demgegenüber ist allerdings die quantitative und/oder qualitative Auswertung mitunter verhältnismäßig zeitaufwendig und bei der knappen personellen Ausstattung der Weiterbildungseinrichtungen möglicherweise sogar nicht möglich, weil das zeitliche Budget nicht vorhanden ist. Diese Herausforderung wurde bei einem der Interviews beschrieben. Sie ruft unsererseits Bedenken hervor, da die Evaluation für eine Verbesserung der Kurse unersetzlich ist. Eine Schlussfolgerung kann in Reaktion darauf sein, dass methodisch auf informellere Vorgehensweise gewechselt wird, die eine direktere, zumindest hinsichtlich der Auswertung weniger zeitaufwändige Verwertung zulassen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Informationswege zwischen den Evaluations- und Organisationsverantwortlichen angepasst sind, sodass die gewonnenen Erkenntnisse nicht verloren gehen. Termingebundene Nachbesprechungen können dabei ein Hilfsmittel sein.

Um sicherzugehen, dass die Evaluation mittels der Rückmeldung von Lernenden zielführend ist, sollten in Anlehnung an Braun und Flacke (2014) folgende Qualitätsmerkmale erhoben werden, die jeweils eine andere Datenebene beschreiben:

- 1) **Prozessdaten**
- 2) **Strukturdaten**
- 3) **Ergebnisdaten**

Prozess- und Strukturdaten beschreiben den Verlauf aus Sicht der Teilnehmenden inklusive des Beitrags der Dozierenden und die oben beschriebenen „Hygienefaktoren“ wie Raumausstattung etc. Ergebnisdaten zielen darauf ab, den Erfolg der Studierenden zu messen, indem sie nach den erworbenen Kompetenzen fragen. Dies macht vor allem Sinn, wenn die Ziele der Weiterbildung von Beginn an lernergebnisorientiert formuliert wurden, was nicht nur für die Qualitätssicherung zu empfehlen ist, sondern auch Vorteile für Verfahren der Anrechnung und Anerkennung, die Flexibilisierung der Studienangebote und die Öffnung für Studierende ohne Studienabschlüsse (sondern mit beruflich erworbener Qualifikation) birgt (ADAM 2007, 2008; KENNEDY 2008:18f.; EUROPÄISCHE KOMMISSION 2008 ; BERGSTERMANN et al. 2013; BRAUN & FLACKE 2014).

## 4 Diskussion und Ausblick

Ogleich es einige Faktoren gibt, die ein erfolgreiches Durchschreiten aller Phasen wahrscheinlicher machen, sind viele der aufgezählten Kriterien abhängig von den Zielen des spezifischen Zertifikatsstudiums, welches entwickelt werden soll, und der teilnehmenden Zielgruppe.

Übergeordnet lässt sich nichtsdestotrotz zusammenfassen:

- dass es bezüglich der Verantwortlichkeit auf inhaltlicher und organisatorischer Ebene eine **klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten** braucht
- dass das **Betreungsverhältnis** und die Möglichkeiten der Teilnehmenden, sich untereinander zu **vernetzen** und sich gegenseitig zu helfen, sehr wichtig sind
- dass **fachliche und didaktische Kompetenzen** der Dozierenden eine sehr wichtige Größe sind
- dass die Wahl der **Evaluationsmethode** eine Auswertung erlauben sollte, die an die personelle Ausstattung der Weiterbildungseinrichtung geknüpft ist und stete Verbesserungsmöglichkeiten in Aussicht stellt.

### 4.1. Einfluss der rechtlichen Strukturen auf den Erfolg von Zertifikatsstudien und der wissenschaftlichen Weiterbildung allgemein

Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass die Realisierung einiger der oben genannten Punkte durch die bestehenden rechtlichen Strukturen teilweise erschwert ist. Erforderlich wären Entwicklungen, welche die **Bezahlung von erbrachten Vorleistungen** während der Ideen- und Konzeptionsphase eines Zertifikatsstudiums für Dozierenden ermöglichen. Außerdem sollte die Option häufiger in Betracht gezogen werden, das **Lehrdeputat** für grundständige Lehre mit Lehre in der Weiterbildung zu ersetzen. Darüber hinaus ist es aufgrund der vielfältigen organisatorischen Aufgaben im Umfeld eines Zertifikatsstudiums (z.B. Vermarktung, Evaluation) sehr wichtig, die **Anstellungsstrukturen so zu flexibilisieren**, dass es erleichtert wird, langfristige professionelle Mitarbeitende an den Weiterbildungseinrichtungen zu rekrutieren.

### 4.2. Einfluss der Corona-Krise auf die Tätigkeit der Weiterbildungseinrichtungen

Die empirischen Analysen für die vorliegende Studie fielen in die Anfangszeit der Corona-Krise. Dementsprechend wurde der Aspekt der ersten Auswirkungen der Krisensituation auf die wissenschaftliche Weiterbildung und die Erfolgsaussichten von Zertifikatsprogrammen in die Untersuchung integriert, weil davon ausgegangen wurde, dass die aktuelle Krise möglicherweise auch einen Anlass darstellt, eingefahrene Strukturen und Prozesse zu reflektieren und auf diesem Wege über Erfolgs- und Gelingensbedingungen neu oder anders nachzudenken. Auch wenn der Aspekt der Folgen der Corona-Krise nicht im Fokus der Untersuchung stand, sondern eher zufällig und plötzlich in die Betrachtungen einbezogen wurde, seien an dieser Stelle ein paar erste Erkenntnisse zusammengetragen, die den Einfluss der Krisensituation zu umreißen versuchen und damit auch ein Schlaglicht auf Erfolgsfaktoren der wissenschaftlichen Weiterbildung werfen. Gleichwohl sei angemerkt, dass die dargestellten Aspekte vorläufigen

Charakter haben und die Reflexion während der Anfangsphase der Krise darstellen. Welche langfristigen Auswirkungen sich ergeben, konnte nicht betrachtet werden.

Während der Durchführung der Interviews für diese Studie war bedingt durch die Ausgangs- und Kontakteinschränkungen aufgrund der Corona-Krise ein starker Einfluss auf die Weiterbildungseinrichtungen zu spüren. Die Einrichtungen, die ihr Kurse bislang überwiegend in reiner Präsenzlehre (oft verbunden mit Begleitangeboten zum onlinegestützten Selbstlernen) angeboten haben, spürten die Veränderungen besonders stark. Die Reaktion der Teilnehmenden auf das Angebot, die Lehre online stattfinden zu lassen, war teils positiv. Teils wurde jedoch der Ersatz der Präsenzzeiten durch online stattfindende Veranstaltungen auch abgelehnt. Dies ging so weit, dass die Rückgabe der Teilnahmegebühren gefordert wurde.

Andernorts überwog die Überraschung über die Anpassungsfähigkeit der Dozierenden, die Lehre auf Onlineveranstaltungen umzustellen. Die Zeit, die aufgrund ausgefallener Präsenzveranstaltungen und wegfallender Fahrzeiten gespart wurde, kam dem Umstellungsprozess sehr zugute. Was den befragten Expert/inn/en auffällt, ist, dass bedingt durch die Neuerungen bislang unwichtige Unterstützungsstrukturen benötigt werden, z.B. hinsichtlich des Umgangs mit Videokonferenzsystemen, mit digitalen moderierten Veranstaltungen, mit didaktischen Methoden für die Online-Lehre und vielem anderen mehr.

Ein Ersatz, so sind sich alle Expert/inn/en einig, kann die reine Online-Lehre nicht sein, da hier die Netzwerkmöglichkeiten zu kurz kämen, worunter Motivation und Zufriedenheit der Teilnehmenden wie auch der Dozierenden litten.

Es lässt sich jedenfalls feststellen, dass die Krise schon jetzt unmittelbar mit Verlusten bzw. nicht generierten Einnahmen für alle befragten Weiterbildungseinrichtungen einhergeht. Für eindeutige Richtungsaussagen ist es jedoch zu früh, da die genaue weitere Entwicklung noch nicht absehbar ist. So bestünde beispielsweise die Möglichkeit, dass die wirtschaftliche Krise und der ungewollte Stillstand beim Wiederanlaufen mit veränderten Ansprüchen an wirtschaftliche und soziale Einrichtungen einhergeht und die wissenschaftliche Weiterbildung hier einen umso wichtigeren Stellenwert erhält. Auch eine staatliche Unterstützung, die die Anpassungen ermöglicht, ist denkbar, zumal absehbar ist, dass die Krise zu wirtschaftlichen Verwerfungen in vielen Branchen führen wird, die in der Konsequenz bedeuten können, dass von Seiten der Unternehmen weniger Mittel für die Weiterbildung der Beschäftigten zur Verfügung stehen. Es empfiehlt sich, die mittel- und langfristigen Auswirkungen der Corona-Krise in Form einer Längsschnittuntersuchung zu betrachten, um gesicherte Aussagen zum Einfluss auf die Veränderung von Strukturen und Prozessen der wissenschaftlichen Weiterbildung zu erhalten.

## 5 Literaturverzeichnis

- ADAM, S. (2007): Orientierung an Lernergebnissen (Learning outcomes): Eine Einführung. Überlegungen zu Wesen, Funktion und Position von Lernergebnissen bei der Schaffung des Europäischen Hochschulraums. In: BENZ, W., KOHLER, J. & LANDFRIED, K. (Hrsg.). Handbuch Qualität in Studium: Evaluation nutzen - Akkreditierung sichern - Profil schärfen. Stuttgart: Raabe, 1–26.
- BERGSTERMANN, A., CENDON, E., FLACKE, L.B., FRIEDRICH, A., HILTERGERKE, C., SCHÄFER, M., STRAZNY, S., THEIS, F., WACHENDORF, N.M. & WETZEL, K. (2013): Handreichung Lernergebnisse Teil 1: Theorie und Praxis einer outcomeorientierten Programmentwicklung.
- BRAUN, E. & FLACKE, L. (2014): Lehr- und Kompetenzorientierung: Was nützen Rückmeldungen von Lernenden. In: CENDON, E. & FLACKE, L.B. (Hrsg.). Lernwege gestalten: Studienformate an der Schnittstelle von Theorie und Praxis. Tagungsband der wissenschaftlichen Begleitung: Offene Hochschulen, 49–59.
- BRÜGGEMANN, D. & MANFRED, M. (2017): Praxisorientierter Ansatz zur Konzeptentwicklung von akademischen Weiterbildungsprogrammen am Beispiel des Forschungsprojekts QuoRO, [http://www.quoro.uni-bayreuth.de/LS\\_Teilergebnisse/index.html](http://www.quoro.uni-bayreuth.de/LS_Teilergebnisse/index.html) (Stand: 2017-01-31) (Zugriff: 2020-07-15).
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2008): Der Europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR). Allgemeine & berufliche Bildung. Luxemburg: Amt für amtliche Veröff. der Europ. Gemeinschaften.
- GERL, H. (1983): Evaluation in Lernsituationen – Ein Beitrag zu reflexivem Lernen. In: GERL, H. (Hrsg.). Evaluation in der Erwachsenenbildung. Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, 15–92.
- HANFT, A. (2014): Management von Studium, Lehre und Weiterbildung an Hochschulen. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement Bd. 13. Münster, New York, NY: Waxmann.
- KENNEDY, D. (2008): Lernergebnisse (Learning Outcomes) in der Praxis. Ein Leitfaden.: DAAD, Dt. Akad. Austauschdienst.

## Anhang A

### Erfolgsfaktoren für Zertifikatskurse in der wissenschaftlichen Weiterbildung - Interviewleitfaden

#### Forschungsleitende Fragestellungen

1. Welche Faktoren machen die Nachfrage nach einem Zertifikatskurs der wissenschaftlichen Weiterbildung (wirtschaftlich) erfolgreich?
2. Inwieweit lassen sich diese Faktoren gezielt festlegen? Wer/was beeinflusst die Festlegung dieser Faktoren?

#### Fragen im Interview:

- Beschreiben Sie bitte kurz Ihre Tätigkeit in Ihrer Weiterbildungseinrichtung.
- Wie schätzen Sie den Stellenwert der wissenschaftlichen Weiterbildung an Ihrer Hochschule ein? Wie hat sich dieser in den letzten Jahren entwickelt? Welche Entwicklung erwarten Sie für die Zukunft?
- Wie bewerten Sie ausgehend von Ihrer Erfahrung die Nachfrage nach wissenschaftlicher Weiterbildung (z.B. im Vergleich mit den Angeboten anderer Weiterbildungsträger wie den Wirtschaftskammern)? Sehen Sie diesbezüglich eine Entwicklungsrichtung?
- Auf welcher Grundlage werden Weiterbildungsprogramme in Ihrer Weiterbildungseinrichtung konzipiert? Erfolgt die Konzeption eher angebotsorientiert (d.h. auf Basis der an der Hochschule vorhandenen Kompetenzen, z.B. Forschungsschwerpunkte der Wissenschaftler/innen) oder bedarfs-/nachfrageorientiert (d.h. auf Grundlage einer Marktanalyse zu gesuchten, bislang nicht/kaum angebotenen Programmen)?
- Wie definieren Sie den Erfolg eines Weiterbildungsprogramms?
- Welche Rolle spielen Zertifikatskurse im Portfolio Ihrer Einrichtung? Welche Erfahrungen haben Sie mit Zertifikatskursen bislang gesammelt in Ihrer Institution?
- Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Weiterbildung, speziell in Bezug auf Zertifikatskurse?
  - Welche Rolle spielen die Dozierenden?
  - Welche Bedeutung haben organisatorische Rahmenbedingungen?
  - Wie bewerten Sie die Bedeutung einer umfassenden Vermarktung? Welche Wege gehen Sie im Marketing konkret?
- Wie messen Sie die Zufriedenheit der Teilnehmer/innen? Wovon hängt diese ab?
- Wie sollte das Verhältnis von Online- und Präsenz-Lehre ausgestaltet sein?
- Welche Veränderungen bringt die aktuelle Situation im Zusammenhang mit der Corona-Krise für die wissenschaftliche Weiterbildung aus Ihrer Sicht mit sich?
- Welche Aspekte haben wir vergessen anzusprechen?

## Anhang B

Erstbefragung und Abschlussevaluation (mit einem/r Regenten/in oder mehreren Referent/inn/en)

### Herzlich Willkommen zu „Zertifikatslehrgang/Seminar“!



Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

wir sind daran interessiert, zu erfahren, aus welchen Gründen Sie diesen Weiterbildungskurs besuchen und was Sie sich von diesem erwarten. Die Auswertung erfolgt selbstverständlich anonym. Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Ihr Team der Campus-Akademie

**1. Wie haben Sie von dem Weiterbildungsprogramm erfahren?** *(Mehrfachnennungen möglich.)*

- Social Media
- Weiterbildungsportal
- (Tages-)Zeitung
- Information durch den Arbeitgeber
- Persönliche Kontakte / Empfehlungen
- Direkte Bewerbung durch die Campus-Akademie
- \_\_\_\_\_

**2. Aus welchen Gründen nehmen Sie an dieser Weiterbildung teil?** *(Mehrfachnennungen möglich.)*

- Ausbau der fachlichen Kompetenzen
- Persönliche Weiterentwicklung
- Verbesserung der Karrierechancen
- Empfehlung des Arbeitgebers
- Konkreter beruflicher Bedarf / Berufserfahrung: \_\_\_\_ Jahre
- \_\_\_\_\_

**3. Weshalb haben Sie sich für die Weiterbildung an der Campus-Akademie in Bayreuth entschieden?**

*(Mehrfachnennungen möglich.)*

- Ruf der Referenten/-innen
- Reputation der Universität Bayreuth
- Stadt Bayreuth
- Praxisbezogene Themen und Inhalte
- Kurstermine
- Preis
- Entfernung zum Wohnort
- \_\_\_\_\_

**4. Waren die von unserer Seite zur Verfügung gestellten Informationen vor Veranstaltungsbeginn ausreichend? Wenn nein, welche Informationen hätten Sie sich gerne noch gewünscht?**

- Ja
- Nein

Gewünschte Informationen:

Bitte wenden!

## 5. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Gesichtspunkte beim Besuch der Veranstaltung?

	sehr wichtig	wichtig	weder wichtig, noch unwichtig	unwichtig	völlig unwichtig
<b>Organisation</b>					
Veranstaltungszeitraum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Räumlichkeiten und Ausstattung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeitlicher Umfang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teilnehmerzahl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teilnahmegebühren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betreuung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kursinhalte</b>					
Fachliches Niveau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufbau auf vorhandenes Wissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praktische Anwendbarkeit der Inhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktualität der Inhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönlicher Lernfortschritt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Unterlagen und Materialien</b>					
Aufbau und Übersichtlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professionelle Aufbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Referent/-in</b>					
Fachwissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Didaktische Kompetenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Themen- und zielgruppengerechte Vermittlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interaktivität in der Wissensvermittlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Gibt es Ihrerseits spezielle Wünsche, Anregungen oder Erwartungen an den Kurs?

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!



**Evaluation: „Zertifikatslehrgang/Seminar“**

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,  
 Ihre Eindrücke und Erfahrungen aus der besuchten Veranstaltung sind uns sehr wichtig, da wir an einer laufenden Verbesserung unserer Kurse interessiert sind. Wir freuen uns daher, wenn Sie sich kurz Zeit nehmen und uns Ihr abschließendes Feedback mitteilen. Die Auswertung erfolgt selbstverständlich anonym.  
 Vielen Dank für Ihre Unterstützung!  
 Ihr Team der Campus-Akademie

**1. Wie bewerten Sie die folgenden Gesichtspunkte?**

	sehr gut	gut	zufriedenstellend	ausreichend	mangelhaft	kann ich nicht beurteilen																					
<b>Organisation</b>																											
Informationen vor Beginn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Anmeldung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Veranstaltungszeitraum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Räumlichkeiten und Ausstattung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Zeitlicher Umfang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Teilnehmerzahl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Teilnahmegebühren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Betreuung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
<b>Kursinhalte</b>																											
Auswahl behandelter Themen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Fachliches Niveau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Aufbau auf vorhandenes Wissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Abstimmung von Theorie und Praxis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Praktische Anwendbarkeit der Inhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Aktualität der Inhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Verständlichkeit der Inhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Geschwindigkeit der Inhaltsvermittlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Informationsmenge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Persönlicher Lernfortschritt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
<b>Unterlagen und Materialien</b>																											
Aufbau und Übersichtlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Inhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Professionelle Aufbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
<b>Referent/-in</b>																											
Fachwissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Didaktische Kompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Auftreten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Eingehen auf Fragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Themen- und zielgruppengerechte Vermittlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Interaktivität in der Wissensvermittlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
Arbeitsklima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>voll und ganz zufrieden</th> <th>sehr zufrieden</th> <th>zufrieden</th> <th>nicht zufrieden</th> <th>überhaupt nicht zufrieden</th> <th>kann ich nicht beurteilen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Gesamtzufriedenheit</b></td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Veranstaltung?</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>								voll und ganz zufrieden	sehr zufrieden	zufrieden	nicht zufrieden	überhaupt nicht zufrieden	kann ich nicht beurteilen	<b>Gesamtzufriedenheit</b>							Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Veranstaltung?	<input type="radio"/>					
	voll und ganz zufrieden	sehr zufrieden	zufrieden	nicht zufrieden	überhaupt nicht zufrieden	kann ich nicht beurteilen																					
<b>Gesamtzufriedenheit</b>																											
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Veranstaltung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																					

**Bitte wenden!**

2. Was hat Ihnen an der Veranstaltung besonders gut gefallen? Wo sehen Sie hingegen Verbesserungspotenzial?

3. Haben Sie nach Ihren bisherigen Erfahrungen Interesse daran, erneut ein Weiterbildungsangebot der Campus-Akademie zu besuchen?

- Ja  
 Nein

Begründung:

4. Welche Themen wünschen Sie sich für weitere Weiterbildungsangebote?

5. Welche Veranstaltungszeiten würden Sie für ein Weiterbildungsangebot bevorzugen?

*(Mehrfachnennungen möglich.)*

- Blockveranstaltungen unter der Woche  
 Blockveranstaltungen am Wochenende  
 Veranstaltungen am Abend  
 Teilzeit während der Arbeit  
 Vollzeit  
 \_\_\_\_\_

6. Welchen Abschluss würden Sie für ein Weiterbildungsangebot präferieren?

*(Mehrfachnennungen möglich.)*

- Teilnahmebestätigung  
 Zertifikat  
 Bachelorabschluss  
 Masterabschluss  
 \_\_\_\_\_

7. Würden Sie Freunden, Kollegen und Bekannten ein Weiterbildungsangebot an der Campus-Akademie empfehlen?

- Ja  
 Nein

8. Ihre Anmerkungen:

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!



**Evaluation: „Zertifikatslehrgang/Seminar“**

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,  
 Ihre Eindrücke und Erfahrungen aus der besuchten Veranstaltung sind uns sehr wichtig, da wir an einer laufenden Verbesserung unserer Kurse interessiert sind. Wir freuen uns daher, wenn Sie sich kurz Zeit nehmen und uns Ihr abschließendes Feedback mitteilen. Die Auswertung erfolgt selbstverständlich anonym.  
 Vielen Dank für Ihre Unterstützung!  
 Ihr Team der Campus-Akademie

**1. Wie bewerten Sie die folgenden Gesichtspunkte?**

	sehr gut	gut	zufriedenstellend	ausreichend	mangelhaft	kann ich nicht beurteilen
<b>Organisation</b>						
Informationen vor Beginn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anmeldung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veranstaltungszeitraum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Räumlichkeiten und Ausstattung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeitlicher Umfang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teilnehmerzahl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teilnahmegebühren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betreuung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kursinhalte</b>						
Auswahl behandelter Themen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachliches Niveau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufbau auf vorhandenes Wissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abstimmung von Theorie und Praxis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praktische Anwendbarkeit der Inhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktualität der Inhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verständlichkeit der Inhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschwindigkeit der Inhaltsvermittlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationsmenge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönlicher Lernfortschritt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Unterlagen und Materialien</b>						
Aufbau und Übersichtlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professionelle Aufbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	voll und ganz zufrieden	sehr zufrieden	zufrieden	nicht zufrieden	überhaupt nicht zufrieden	kann ich nicht beurteilen
<b>Gesamtzufriedenheit</b>						
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Veranstaltung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Was hat Ihnen an der Veranstaltung besonders gut gefallen? Wo sehen Sie hingegen Verbesserungspotenzial?**

**Bitte wenden!**

3. Haben Sie nach Ihren bisherigen Erfahrungen Interesse daran, erneut ein Weiterbildungsangebot der Campus-Akademie zu besuchen?

- Ja  
 Nein

Begründung:

4. Welche Themen wünschen Sie sich für weitere Weiterbildungsangebote?

5. Welche Veranstaltungszeiten würden Sie für ein Weiterbildungsangebot bevorzugen?

*(Mehrfachnennungen möglich.)*

- Blockveranstaltungen unter der Woche  
 Blockveranstaltungen am Wochenende  
 Veranstaltungen am Abend  
 Teilzeit während der Arbeit  
 Vollzeit  
 \_\_\_\_\_

6. Welchen Abschluss würden Sie für ein Weiterbildungsangebot präferieren?

*(Mehrfachnennungen möglich.)*

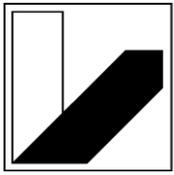
- Teilnahmebestätigung  
 Zertifikat  
 Bachelorabschluss  
 Masterabschluss  
 \_\_\_\_\_

7. Würden Sie Freunden, Kollegen und Bekannten ein Weiterbildungsangebot an der Campus-Akademie empfehlen?

- Ja  
 Nein

8. Ihre Anmerkungen:

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH

