

UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



Daniela Boß, Sebastian Norck

## **Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der Konzeption von akademischen Weiterbildungsprogrammen**

Ergebnisse der begleitenden Evaluierung

*Arbeitspapier im Forschungsprojekt Quoro (AP 8)*



**Hinweis:**

Diese Publikation entstand im Rahmen des Forschungsprojektes „QuoRO – Konzertierte Qualifizierungsoffensive der Region Oberfranken zur Weiterbildung von Fachkräften für die Zukunft“. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ gefördert.

**Impressum:**

Autoren: Daniela Boß (M.Sc.) und Sebastian Norck (M.Sc.), Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung, Universität Bayreuth

Herausgegeben im Forschungsprojekt QuoRO, vertreten durch die Projektleiter Prof. Dr.-Ing. Dieter Brüggemann (Weiterbildungsbeauftragter, 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

Stand: 31. Juli 2018

## Vorwort

Das vorliegende Arbeitspapier fasst die Ergebnisse der Evaluierung der im Rahmen von QuoRO konzipierten und begleiteten Weiterbildungsprogramme zusammen. Die begleitende Evaluierung diente dazu, die Zielerreichung der Weiterbildungsmaßnahmen zu bewerten. Insbesondere sollten Stärken und Schwächen in der inhaltlichen Schwerpunktsetzung und in der Organisation und Umsetzung identifiziert werden. Dabei stand im Wesentlichen die Konzeptionsphase der Weiterbildungsprogramme im Fokus der Betrachtung.

# Inhalt

1	Einleitung .....	1
2	Vorgehen.....	2
2.1.	Forschungsgegenstand .....	2
2.2.	Methodik.....	3
2.3.	Verwertung der Ergebnisse der Evaluierung .....	4
3	Ergebnisse .....	5
3.1.	Impulse für das Programm .....	5
3.2.	Anspruch der Weiterbildungsangebote.....	5
3.3.	Konzeption .....	6
3.3.1.	Interdisziplinarität.....	6
3.3.2.	Rollen und Koordination .....	7
3.3.3.	Beteiligung von Unternehmen.....	7
3.3.4.	Erfolgsfaktoren und Erfolge während der Konzeption .....	8
3.3.5.	Hemmnisse und Umgang mit Herausforderungen bei der Konzeption .....	9
3.3.6.	Stärken und Schwächen der Programme .....	10
3.3.7.	Lernerfahrungen .....	11
3.4.	Umsetzung .....	13
3.4.1.	Erfolge.....	13
3.4.2.	Hemmnisse .....	14
	Anhang .....	16
	Anhang 1: Leitfaden zu den Interviews zu einzelnen Weiterbildungsprogrammen.....	16
	Anhang 2: Leitfaden zu dem Interview zu allgemeinen Strukturen der akademischen Weiterbildung .....	17

# 1 Einleitung

Die in Arbeitspaket (AP) 8 des Forschungsprojektes QuoRO vorgenommene begleitende Evaluierung der Lösungserprobung sollte laut Vorhabenbeschreibung dazu dienen, die Zielerreichung der im Projekt entwickelten und umgesetzten Weiterbildungsmaßnahmen zu bewerten. Stärken und Schwächen in der inhaltlichen Schwerpunktsetzung und in der Organisation und Umsetzung sollten durch die Evaluierung identifiziert werden.

Da sich die im Rahmen des AP 7 von QuoRO durchgeführte Erprobung ausgewählter Programmelemente in den meisten Fällen auf eine Weiterentwicklung der in AP 5 identifizierten Lösungsansätze für die spätere Umsetzung beziehen musste und die tatsächliche empirische Erprobung mit Testgruppen eher vergleichsweise geringen Umfang einnahm, wurde für die begleitende Evaluierung überwiegend die Konzeptionsphase bewertet. Es ging darum, Lernerfahrungen aus der Programmentwicklung zu ziehen, die übertragbar sind auf die Konzeption ähnlicher Programme. Dabei waren folgende Aspekte von besonderem Interesse vor dem Hintergrund der Vorarbeiten in der Forschungsphase von QuoRO:

- Umgang mit Bedarfen und Nachfrage im Spannungsfeld zu angebotsseitigen Beschränkungen (Bezug zu AP 2 – Bedarfsanalyse)
- Lernerfahrungen aus der Kooperation und dem Wettbewerb mit anderen (akademischen und nicht-akademischen) Weiterbildungsträgern (Bezug zu AP 3 – Angebotsanalyse)
- Hürden und Hemmnisse bei der Konzeption (und Umsetzung), Umgang mit den Herausforderungen (Bezug zu AP 4 – Hemmnisanalyse)

Ziel der in AP 7 vertieften Programmentwicklung und -umsetzung sollte es laut Vorhabenbeschreibung sein, zu konkreten, zielgruppenorientierten Qualifizierungsangeboten zu kommen, die eine Signalwirkung für die Region Oberfranken entfalten und die Positionierung des Raumes als zukunftsorientierte Bildungsregion unterstreichen sollen. Die Evaluierung sollte diesen Aspekt dementsprechend auch angemessen berücksichtigen und stellte deshalb auch die Frage nach der regionalen Ausrichtung der ausgewählten Weiterbildungsprogramme in den Fokus (Bezug zu AP 1 – Regionalanalyse).

Im Folgenden wird zunächst das Vorgehen bei der Evaluierung erläutert (Kapitel 2), bevor die zentralen Erkenntnisse zusammengefasst dargestellt werden (Kapitel 3).

## 2 Vorgehen

Die ursprünglich laut Vorhabenbeschreibung vorgesehene Evaluierung umgesetzter Programme, die im Rahmen von QuoRO konzipiert wurden, war aufgrund der Förderrichtlinien nicht im ursprünglich geplanten Umfang möglich, da nur für einzelne Programmelemente eine tatsächliche Erprobung unter streng festgelegten Randbedingungen durchgeführt werden konnte. Deshalb konzentrierte sich die Evaluierung wie bereits einleitend angedeutet auf die Konzeption der Programme, die aufbauend auf den Erkenntnissen der Forschungsphase des Projektes (z.B. Angebots- und Bedarfsanalyse) entwickelt wurden. Darüber hinaus wurden bestehende Programme der Campus-Akademie für Weiterbildung der Universität Bayreuth, die als Weiterbildungsträger als wichtiger Projektpartner von QuoRO fungiert, bei der Evaluierung berücksichtigt, um auch die langjährigen Erfahrungen der an der Umsetzung von Weiterbildungsprogrammen beteiligten Personen angemessen einfließen lassen zu können.

### 2.1. Forschungsgegenstand

Im Fokus der begleitenden Evaluierung der Programmentwicklung und -umsetzung standen die folgenden Aspekte:

- Interne und externe Impulse, die der Konzeption der Weiterbildungsprogramme zugrunde lagen
- Erhebung von Weiterbildungsbedarfen und Umsetzung in bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote
- Zielsetzung der konzipierten Weiterbildungsprogramme
- Relevante Zielgruppen
- Regionaler Bezug des Weiterbildungsangebots
- Interdisziplinarität der inhaltlichen Ausrichtung
- Die an der Konzeption und Umsetzung der Weiterbildungsprogramme beteiligten Personen sowie deren jeweilige Aufgaben
- Beteiligung von Unternehmen im Rahmen der Konzeption
- Erfolge während der Konzeption der Weiterbildungsangebote
- Probleme während der Konzeption und Umgang mit diesen Herausforderungen
- Lernerfahrungen, die während der Konzeption gemacht wurden, und inwiefern diese auf die Entwicklung weiterer Programme übertragbar sind
- Erfolgsfaktoren auf dem Weg zu einer Umsetzung der Programme
- Stärken und Schwächen in der Umsetzung der Programme
- Hauptausschlaggebende Hemmnisse, wenn Programme nicht in die Umsetzung gehen konnten
- Möglichkeiten zur Überwindung der Hemmnisse

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Themen, die im Rahmen der Evaluierung betrachtet wurden.



**Abbildung 1:** Forschungsthemen der begleitenden Evaluierung (Quelle: Eigene Darstellung)

## 2.2. Methodik

Mittels qualitativer, problemzentrierter Interviews wurden die Erfahrungen wichtiger Beteiligter bei der Konzeption und Umsetzung von Weiterbildungsangeboten erfasst. Dazu wurden die Mitarbeiter befragt, die an der Konzeption und der Umsetzung bereits bestehender Programme mitgewirkt haben. Grundlage der Befragung war ein Leitfaden (siehe Anhang). Ziel der Interviews war es, die Beteiligten zum Prozess der Konzeption sowie zu den von ihnen gemachten Lernerfahrungen und ihrer Einschätzung hinsichtlich Erfolgsfaktoren und Hemmnissen zu befragen.

Insgesamt konnten im Rahmen der begleitenden Evaluierung fünf Personen befragt werden. Die Interviews hatten einen zeitlichen Umfang zwischen 60 und 90 Minuten. Für jedes Interview wurde ein Gesprächsprotokoll angefertigt. Die Gesprächsprotokolle der Interviews wurden zur Auswertung mittels induktiver Kategorienbildung strukturiert und zusammengefasst. Dabei wurden die zentralen Aussagen der Weiterbildungsbeteiligten herausgearbeitet sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede in deren Einschätzungen dargestellt.

### **2.3. Verwertung der Ergebnisse der Evaluierung**

Die Ergebnisse der begleitenden Evaluierung wurden zur iterativen Verbesserung der umgesetzten Programmelemente kontinuierlich im Rahmen der Lösungserprobung mit den für die Umsetzung verantwortlichen Akteuren rückgekoppelt.

Bereits die Datenerhebung, die wie dargestellt in Form von leitfadengestützten Interviews durchgeführt wurde, bildete für die Interviewpartner einen wichtigen Anlass zu Reflexion ihrer Arbeit an den Weiterbildungsprogrammen – einen willkommenen Anlass, wie es einige der Befragten zu verstehen gaben, da ihnen im „alltäglichen Geschäft“ oftmals die zeitlichen Möglichkeiten für eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem eigenen Vorgehen und den damit verbundenen Erfolgen und Herausforderungen nicht gegeben seien.

Aus den Erfahrungen der Evaluierung konnten zudem für die einzelnen in die Umsetzung gegangenen Programmelemente Hinweise für die Gestaltung von Instrumenten für eine Bewertung der Angebote (z.B. Feedbackrunden, Fragebögen) gegeben werden.



## 3 Ergebnisse

### 3.1. Impulse für das Programm

Hinsichtlich der Impulse, die der Entwicklung eines Weiterbildungsprogramms zugrunde liegen, ließ sich in den Gesprächen mit den Konzept- und Umsetzungsverantwortlichen ein relativ einheitliches Bild erkennen. Die Befragten beschrieben, dass sowohl interne (d.h. innerhalb der Hochschule zu verortende) als auch externe Impulse Anlass für die Konzeption eines Programmes geben könnten, wobei es hier oftmals keine klare Trennlinie gebe. So ergäben sich Ideen für die Konzeption von Programmen oft nicht oder zumindest nicht nur aus einer umfassenden Marktanalyse (d.h. der Analyse vorhandener Bedarfe und bereits bestehender Angebote anderer Weiterbildungsträger, die diese Bedarfe schon bedienen), sondern konnten oft genug auf eher „zufällige“ Faktoren zurückgeführt werden, wie z.B. (anwendungsbezogene) Beratungsprojekte, die zu einer weiterführenden Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber auch im Bereich der Weiterbildung führten, oder eigene Studien, in denen – nicht immer von vornherein beabsichtigt – ein Weiterbildungsbedarf aufgedeckt wurde. Wiesen die Beteiligten eine gewisse Affinität für die Weiterbildung auf, werde über eine Konzeption in diesem Bereich nachgedacht. Allen Beschreibungen stimmen darin überein, dass das für eine Weiterbildungsmaßnahme vorgesehene Themenfeld den „Nerv der Zeit“ treffen und „Trend“ sein müsse. Darüber hinaus müssten natürlich auch die entsprechenden Kompetenzen für den abzudeckenden Fachbereich an der Universität Bayreuth vorhanden sein.

Generell wird zwar eine systematische Marktanalyse von den Befragten befürwortet, die Aussage allerdings dahingehend relativiert, dass dafür oftmals keine (oder zumindest keine ausreichenden) zeitlichen und personellen Kapazitäten vorhanden seien und auch insofern ein Anreiz für eine systematische Betrachtung des Marktes fehle, als bislang meistens genügend eigene Ideen für aussichtsreiche Weiterbildungsprogramme vorhanden seien. Die Schaffung der für eine kontinuierliche Marktsondierung benötigten Strukturen würde sehr viel Zeit und Ressourcen kosten, so dass bisweilen eine eher abwartende Haltung eingenommen und auf günstige Gelegenheiten gewartet werde, die sich aus den beschriebenen zufälligen Anlässen ergeben können.

Ein Großteil der Programme gehe auf die Tatsache zurück, dass der Bedarf in der Wirtschaft (in Oberfranken) als hoch angesehen wird und ist somit als intern motiviert zuzuordnen. Mittels der Weiterbildungsangebote sollten Grundlagen in den jeweils bespielten Themenfeldern vermittelt werden. Je nach Weiterbildungsprogramm steht die individuelle Entwicklung einer Einzelperson im Vordergrund oder aber ein Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von ganzen Unternehmen. Hierin spiegelt sich auch die Bestrebung des Forschungsprojektes QuoRO wider, nämlich die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten, welche an die Bedarfe der oberfränkischen Wirtschaft angepasst sind.

### 3.2. Anspruch der Weiterbildungsangebote

Allen untersuchten Programmen ist gemein, dass sie das Ziel verfolgen, den Bedarf an hochwertiger Weiterbildung mit hochwertiger Expertise durch Expertinnen und Experten in diesem Fachgebiet zu decken. Den Teilnehmenden solle durch die Absolvierung einer Weiterbildungsmaßnahme neues Wissen vermittelt und damit Kompetenzen zur Bewältigung neuer Aufgaben gegeben werden. Auch Aspekte die Fähigkeit, „Enabler/-in“ zu sein, im Sinne von der Fähigkeit,

neue Denkanstöße zu geben, wurden in diesem Zusammenhang als weitergehende Ansprüche genannt.

Nicht außer Acht gelassen werden darf die Tatsache, dass auch der Deckungsbeitrag für die Weiterbildungsangebote erreicht werden muss, weil die akademische Weiterbildung – obwohl als Kernaufgabe der Universitäten und Hochschulen festgeschrieben – zur kostendeckenden Finanzierung gezwungen ist. Demnach ist – zumindest auch – die Erreichung monetärer Ziele ein zentraler hochschulseitiger Anspruch an die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Neben der bedarfsorientierten und damit zumindest absehbar auch tatsächlich nachgefragten Entwicklung neuer Programme müssen auch Aspekte wie aktuell laufende Forschungsprojekte (wie z.B. QuoRO) oder hochschulpolitische Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, die mitunter nicht nur positive marktwirtschaftliche Auswirkungen mit sich brächten, aber z.B. strategische Ziele der Hochschulleitung bedienen.

Zielgruppen akademischer Weiterbildungsprogramme sind in der Regel Personen mit einer höherwertigen Ausbildung. Darunter fallen je nach Angebot z.B. Entscheidungsträger/-innen in den Unternehmen, Personal im Bereich des gehobenen Managements, Projektleiter/-innen sowie weitere hochqualifizierte Mitarbeiter/-innen, die eine Funktion als Multiplikator/-innen einnehmen können. Es ist davon auszugehen, dass es sich dabei in der Regel um Personen handelt, die aktuell bereits eine Führungsposition besetzen oder dies in naher Zukunft anstreben.

Die Befragten berichteten, dass die Weiterbildungsangebote in der Anfangsphase oftmals vor allem einen lokalen und regionalen Wirkungsbereich hätten bzw. dies gezielt angestrebt werde. Später könne bzw. solle sich der Kreis der Teilnehmer/-innen auf nationaler oder sogar internationaler Ebene erweitern – auch weil regionale Märkte nach einer gewissen Zeit umfangreich „bedient“ wurden. Bereits etablierte Weiterbildungsprogramme hätten diesen Weg bereits zurückgelegt und akquirieren Teilnehmende aus ganz Deutschland und angrenzenden Ländern.

Auch wenn die regionale Ausrichtung immer ein wichtiger Faktor sei und bei der Konzeption mitgedacht werden müsse, könne dieser Faktor in Oberfranken seine Relevanz nur für kleine Projekte entwickeln. Studiengänge etwa könnten – schon allein aufgrund der zwingenden Kostendeckung, aber auch wegen der hohen Anfangsinvestitionen für die Vorbereitung solcher Programme, die eine derartige Beschränkung nicht rechtfertigen würden – nicht nur für die Region Oberfranken konzipiert werden. Zudem bestehe aufgrund der überwiegend von kleinen und mittleren Unternehmen dominierten Wirtschaftsstruktur in Oberfranken nicht ausreichend Weiterbildungsbedarf gerade für umfangreichere Weiterbildungsmaßnahmen, weshalb insbesondere kurze Weiterbildungsprogramme attraktiv für regionale Akteure sind, da dort der Stellenwert weicher Faktoren, wie z.B. einer kurzen Anreise größer ist.

### **3.3. Konzeption**

#### **3.3.1. Interdisziplinarität**

Alle Befragten berichteten, dass die Angebote interdisziplinär konzipiert seien. Dies liege zum einen daran, dass einige der Fachbereiche bereits selbst interdisziplinär aufgestellt seien oder zum anderen ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt werde, der sich in einer fachübergreifenden Ausrichtung des Weiterbildungsangebots niederschläge.

Es wird jedoch auch erwähnt, dass der Diskurs um Interdisziplinarität sich vorwiegend in der Wissenschaft abspiele. Für potenzielle Teilnehmer/-innen seien vor allem das Thema und der Bezug zur eigenen beruflichen Position und Tätigkeit, d.h. der praktische Nutzen im beruflichen Kontext, relevant. Interdisziplinarität werde also dann begrüßt, wenn sie einen Mehrwert oder Vorteil für die Teilnehmenden darstelle. Der stärkere Praxisbezug der Angebote spiegle sich dabei bereits in der Bezeichnung als „berufsbegleitende“ Weiterbildung wider.

### 3.3.2. Rollen und Koordination

Je nach Angebot beschrieben die Befragten hinsichtlich der an der Konzeption und Umsetzung beteiligten Personen unterschiedliche Rollen und Koordinationsmechanismen. Eine Person bzw. eine kleine Personengruppe müsse als Impulsgeber fungieren und die Führung in der Konzeption des Weiterbildungsprogramms übernehmen. In der Regel werde diese Position durch Professorinnen und Professoren und/oder erfahrene wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen übernommen. Wissenschaftliche Hilfskräfte übernehmen eine unterstützende und zuarbeitende Funktion. In einigen Konzeptionen erfolgte externer Input, z.B. durch Unternehmen, die Wirtschaftskammern oder Ehemalige.

Als Erfolgsfaktoren der Konzeption von akademischen Weiterbildungsprogrammen können herausgestellt werden, dass neben einem Initiator/einer Initiatorin vor allem auch ausreichend Personal für die Umsetzung gebraucht wird. In vielen Fällen wird an dieser Stelle auf bereits bestehende Kontakte (z.B. Dozierende aus anderen Weiterbildungsprogrammen) zurückgegriffen.

Als weiterer wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Programmkonzeption wird das Projektmanagement angesprochen, welches zur Koordination aller Beteiligten dienen soll. Dies werde in der Regel auch durch eine Professorin/einen Professor und/oder wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen übernommen. Des Weiteren wurden in den Interviews regelmäßig stattfindende Besprechungsrunden zum Austausch in verschiedenen Personenkonstellationen als wichtiger Beitrag zum erfolgreichen Projektmanagement genannt. Hierbei wurde darauf hingewiesen, dass es neben einer kontinuierlichen telefonischen Abstimmung und der stetigen Korrespondenz per E-Mail in regelmäßigen Abständen Treffen brauche, bei denen alle an der Konzeption beteiligten Personen auch physisch zusammenkommen, weil der persönliche Austausch vor Ort die Kommunikation erleichtere.

### 3.3.3. Beteiligung von Unternehmen

Die Beteiligung von Unternehmen erfolge regelmäßig, jedoch in sehr unterschiedlicher Art und Weise. So finde eine direkte Kooperation mit Unternehmen statt, wenn Angebote speziell für diese aufgelegt oder bereits bestehende Angebote an deren Wünsche angepasst werden. Indirekt nähmen Unternehmen Einfluss, wenn z.B. überproportional viele Mitarbeiter/-innen eines Unternehmens eine Weiterbildungsmaßnahme besuchen und Wünsche zu Themenfeldern oder Schwerpunkten äußerten. Auch wenn die Idee einer Weiterbildungsmaßnahme aus einem (anwendungsbezogenen) Beratungsprojekt heraus resultiert, nähmen die daran beteiligten Unternehmen indirekt Einfluss auf die Konzeption.

Von dem Versuch, direkt Kontakt zu den Unternehmen aufzunehmen, diese nach konkret vorhandenen oder künftig zu erwartenden Bedarfen zu fragen, um eine Art „virtuelle Beteiligung“ herzustellen, wird eher negativ berichtet. Die Unternehmen würden teilweise nicht verstehen,

dass sie somit eigene Wünsche in die Angebotskonzeption einfließen lassen könnten. Jedoch sei dies auch davon abhängig, welche/n Ansprechpartner/-in man im Unternehmen erreicht. So seien die Vorstellungen der Personalabteilungen häufig abweichend von denen der Fachabteilungen, was inhaltliche Schwerpunkte und Ausgestaltungsformen der Weiterbildungsprogramme angeht.

#### 3.3.4. Zwischenfazit: Erfolgsfaktoren für die Konzeption von wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen

Wie schon die bisherige Darstellung erkennen ließ, ist eine erfolgreiche Konzeption akademischer Weiterbildungsangebote von zahlreichen Faktoren abhängig. Zentrale Erfolgsfaktoren für die Konzeption von wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen sind in der folgenden Abbildung übersichtlich zusammengefasst. Die Erfolgsfaktoren betreffen einerseits die an der Konzeption beteiligten Personen und ihre Rollen (Initiator/-in, Koordinator/-in), die Form und Regelmäßigkeit des Austauschs unter den Beteiligten sowie eine ausreichende Anzahl an Mitwirkenden. Sie betreffen andererseits aber auch externe Faktoren (z.B. vorhandene Weiterbildungsbedarfe der Unternehmen in der Region). Schließlich sind schon in der Konzeptionsphase (und nicht erst für die Vermarktung entwickelter Weiterbildungsprogramme) Faktoren wie die Bekanntheit des Weiterbildungsträgers in der Region von Bedeutung, um den angestrebten betriebswirtschaftlichen Erfolg gewährleisten zu können. Generelle Rahmenbedingungen wie die Bedeutung berufsbegleitender Weiterbildung und das Standing der wissenschaftlichen Weiterbildung an den Universitäten und Hochschulen stellen ebenfalls intervenierende Größen dar, die angesichts der breiten Debatte um die Wichtigkeit lebenslangen Lernens allerdings als förderliche Faktoren angesehen werden können.



**Abbildung 2:** Erfolgsfaktoren während der Konzeption von wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen (Quelle: Eigene Darstellung)

### 3.3.5. Hemmnisse und Umgang mit Herausforderungen bei der Konzeption

Als Hürden oder Hindernisse wurden sowohl interne (d.h. unmittelbar bezogen auf die an der Konzeption beteiligten Personen) als auch externe Strukturen wahrgenommen. Hürden oder Hindernisse innerhalb der internen Strukturen wurden im Bereich Personal wahrgenommen. So berichteten die Befragten, dass ein zielführendes Projektmanagement mit zu vielen Projektleitern schwierig sei, Personalwechsel auf operativer Ebene die Weiterbearbeitung erschwerten, eine sehr klare Aufgabenverteilung unbedingt nötig sei und die Strukturen in den Projekten nicht zu flexibel gestaltet werden dürften. Als weitere Faktoren wurden fehlende oder unzureichende Kommunikation sowie die Beachtung von Befindlichkeiten der Beteiligten genannt, die eine Zusammenarbeit teilweise erschwerten oder beeinträchtigten.

Auch der Zeitaufwand ist laut den Befragten sehr relevant. So wurde mehrfach die Schwierigkeit des Terminmanagements, insbesondere die Terminfindung für Abstimmungen unter allen Beteiligten während der Phase der Konzeption angesprochen, sowie die Tatsache, dass die in die Konzeption involvierten Personen dies nicht in Vollzeit tun, sodass es zu längeren Bearbeitungszeiten kommen könne.

Als eine weitere interne Herausforderung wurden die Erarbeitung stimmiger Konzepte und die geschickte Wahl der Angebotsformate genannt, wobei es diesbezüglich oft nach erfolgter Umsetzung zu Verbesserungen entsprechend des Feedbacks der Teilnehmer/-innen komme.

Als externe Hürden (bezogen auf die Personen, die nicht unmittelbar in der Konzeptionsphase involviert sind oder sein müssen) wurden insbesondere die Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Dozierenden genannt. Auch die Rahmenbedingungen an den Hochschulen, z.B. Möglichkeiten der Raumnutzung, Mitbenutzung von Küchen oder technischen Anlagen anderer Fachbereiche, Lagermöglichkeiten etc., die zur Durchführung hochwertiger Weiterbildungsprogramme benötigt werden, gestalteten sich manchmal schwierig und brächten in jedem Fall einen erhöhten Koordinationsaufwand mit sich, der durch das entsprechende Personal im Management der akademischen Weiterbildung geleistet werden müsse. Ein derartiges professionelles Management sei nicht nur nötig, sondern wird auch von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern – gerade angesichts der zu entrichtenden Teilnahme- oder Studiengebühren – erwartet, um einen reibungslosen Ablauf zu garantieren.

Sofern Unternehmen an der Konzeption beteiligt werden sollen, wurde angesprochen, dass es sehr zeitaufwendig und schwierig sei, die geeigneten Ansprechpartner/-innen in den Unternehmen zu finden und die Unternehmen teilweise eine sehr langsame Reaktionszeit bei Anfragen hätten. Auch eine Evaluierung des Programmkonzeptes durch Mitarbeiter/-innen von Unternehmen, welche der Zielgruppe entsprächen, könne aufgrund mangelnder Kooperationsbereitschaft nicht immer umgesetzt werden, obgleich dies sinnvoll wäre.

Im Hinblick auf bereits bestehende Angebote wurde als Hürde genannt, dass der Weiterbildungsmarkt allgemein in den letzten Jahren aufgrund einer noch zunehmenden Vielzahl von Marktteilnehmern „umkämpfter“ geworden sei. Nach ein paar Jahren fielen in der Regel die anfänglichen Alleinstellungsmerkmale der Angebote weg, da diese Bereiche dann oft auch von anderen Anbietern bespielt würden. Als weitere Hürde wurde der geringe Innovationswille der an der Umsetzung beteiligten Personen (z.B. Dozierende) in Bezug auf bestehende Angebote genannt, der einer Weiterentwicklung der Weiterbildungsangebote erschwere.

Auch der rechtliche Bereich, in dem man oftmals mit unklaren Rahmenbedingungen zu tun hat, ist als Hürde zu nennen, ebenso wie die Tatsache, dass es sehr wenig formalisierte Prozesse, sondern vorwiegend informelle Absprachen gibt.

Befragt nach dem Umgang mit diesen Hürden wurde angegeben, dass diese in den meisten Fällen durch entsprechende Koordination unter den relevanten Beteiligten zu überwinden waren, weil es klare interne Strukturen gab, die dieses ermöglichten. Es wurde versucht, eine möglichst offene Kommunikationskultur zu etablieren. So wurden etwa nach ersten Erfahrungen Face-to-Face-Gespräche gegenüber Telefonkonferenzen vorgezogen. In einigen Fällen ist es auch zum Austausch von Mitarbeiter/-inne/-n gekommen. Die Suche nach Dozierenden konnte vereinfacht werden, wenn die Möglichkeit bestand, auf ein bereits bestehendes Netzwerk zurückzugreifen.

### 3.3.6. Stärken und Schwächen der Programme

Befragt nach den Stärken der sich aktuell in der Konzeption oder bereits in der Umsetzung befindlichen Weiterbildungsprogramme wurden verschiedene Aspekte genannt. So wurde als

Stärke herausgestellt, dass ein hoher Praxisbezug mit hohem Nutzen für die Teilnehmer/-innen vorhanden ist, kein oder eingeschränktes Vorwissen benötigt wird, die Inhalte gut aufeinander abgestimmt sind und das entsprechende Know-how zur Durchführung der Angebote am Lehrstuhl vorhanden ist. Ebenfalls als Stärke wurde betont, dass eine breite Zielgruppe angesprochen werden kann und der Aspekt des Alleinstellungsmerkmals gegeben ist, da ein Angebot dieser Form (in Oberfranken) noch nicht vorhanden ist.

Als weitere Stärke wurde es gewichtet, wenn bei der Angebotskonzeption auch „weiche“ Faktoren wie z.B. die Verkehrsanbindung des Ortes der Weiterbildung berücksichtigt werden konnten. Oftmals erwiesen sich solche als „soft“ bezeichneten Faktoren in der Praxis sogar als „harte“ Faktoren, da sie ein Ausschlusskriterium für die Weiterbildungsteilnahme darstellten, wenn die angebotene Maßnahme etwa in größerer räumlicher Entfernung zum Wohn- oder Arbeitsort für nur sehr begrenzte Zeit stattfindet.

Auch der Aspekt, dass die Teilnehmer/-innen freiwillig an der Weiterbildung teilnahmen, diese als Förderung der eigenen Karriere sähen und deshalb einen besonders ausgeprägten Motivationshintergrund mitbrächten, wurde als Stärke eines Programms herausgestellt.

Befragt nach den Schwächen der sich aktuell in der Konzeption oder bereits in der Umsetzung befindlichen Weiterbildungsprogramme wurde benannt, dass bei bereits laufenden Programmen manchmal wenig Innovationswille vorhanden ist, obwohl eine Überarbeitung des Programmes bisweilen notwendig wäre. Auch der Wegfall von Alleinstellungsmerkmalen etablierter Programme durch die Entwicklung ähnlich ausgerichteter Angebote bei anderen Weiterbildungsträgern (teilweise unter Nutzung der Expertise der an der Konzeption und Umsetzung vor Ort beteiligten Personen) wurde als Schwäche angegeben.

Ebenfalls als Schwäche wurde die teilweise ausgeprägte Heterogenität der Zielgruppe genannt. Die Teilnehmer/-innen unterscheiden sich z.B. hinsichtlich ihrer Vorerfahrung, ihres Alter und ihrer fachlichen Hintergründe sehr deutlich, sodass das Setzen von Schwerpunkten im Weiterbildungsprogramm erschwert wird.

Dass große Unternehmen oftmals eigene Weiterbildungsabteilungen unterhielten oder bereits ausgebildete Spezialisten beschäftigten, erschwerte es, sie als potenzielle Nutzer von Weiterbildungsangeboten zu gewinnen.

### 3.3.7. Lernerfahrungen

Hinsichtlich der erworbenen Lernerfahrungen wurden von den Befragenden folgende Aspekte angesprochen:

- **Aufnahme von Feedback aus der Evaluierung**

Es empfiehlt sich, Weiterbildungsprogramme während der Umsetzung zu evaluieren und auch schon vorab das Konzept einer Bewertung durch die Zielgruppe zu unterziehen. Das Feedback aus den Evaluierungen zum inhaltlichen Aufbau und zeitlichen Ablauf sollte für die Verbesserung von Weiterbildungsprogrammen aufgenommen werden. Erfolgt eine schlechte Bewertung im Rahmen der Evaluierung, ist ggf. ein Austausch der betroffenen Dozierenden vorzunehmen, wenn deren Inhaltsvermittlung zu negativ bewertet wurde.

- **Aufnahme von Impulsen**

Impulse, die auch auf anderem Wege als einer Evaluierung von externer oder interner Seite erfolgen, müssten geprüft und bei entsprechender Relevanz aufgenommen und in das Programm eingepflegt werden.
- **Kommunikation stärken und persönlichen Austausch garantieren**

Um einen reibungslosen Ablauf der Weiterbildungsmaßnahme zu garantieren, sollte auf ausreichende und gute Kommunikation unter den Verantwortlichen, Mitarbeitenden und Dozierenden geachtet werden. Gerade dem persönlichen Austausch wird dabei ein hoher Stellenwert zugeschrieben.
- **Verwaltungsorganisation aufbauen**

Der Verwaltungsaufwand hinter einer Weiterbildungsmaßnahme darf nicht unterschätzt werden. Es sollte eine stabile und funktionierende Verwaltungsorganisation aufgebaut werden, die die erforderlichen Rahmenbedingungen für einen reibungslosen Ablauf der Weiterbildungsmaßnahme bereitstellen kann.
- **Relevanz „weicher“ Faktoren**

Die Beachtung „weicher“ Faktoren ist für den Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme ebenso entscheidend. So sollten zum Beispiel die den Anforderungen der Zielgruppe entsprechende Infrastruktur vor Ort beachtet werden ebenso wie die Qualität der Verkehrsanbindung des Veranstaltungsortes.
- **Homogenität der Zielgruppe**

Die Homogenität der Zielgruppe wird als wichtig für den Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme erachtet. Zum einen ermöglicht sie, wie oben bereits beschrieben, eine gezieltere Setzung von Schwerpunkten. Außerdem wird vermutet, dass die Teilnehmer/-innen im Rahmen der Weiterbildung nicht nur ihr Wissen, sondern auch das jeweilige persönliche Netzwerk erweitern wollen. Dies wird durch eine homogene Gruppenstruktur erleichtert, da es unter Teilnehmer/-inne/-n mit einem ähnlichen Hintergrund tendenziell mehr Anknüpfungspunkte gibt.
- **Anwendungspartner aus der Praxis**

Es wäre hilfreich, im Vorfeld der Konzeption einer Weiterbildungsmaßnahme bereits Kooperationen mit Anwendungspartnern vereinbart zu haben. Diese würden sich bereit erklären, die Module verbindlich zu testen und Feedback zu geben und Erfahrungen zu teilen.
- **Themenfeld Innovation**

Das Thema Innovation (Innovationsmanagement) ist und wird auch in Zukunft in der Wirtschaft omnipräsent sein und bietet damit einen Bereich, der durch berufsbegleitende Weiterbildung umfassend bespielt werden kann. Bestehende Konzepte sollten daraufhin abgeklopft werden, ob sie Anknüpfungspunkte zu dem Thema Innovation bieten bzw. ob dieses integriert werden kann.



- **Interaktive Vermittlungsmodelle**

Hinsichtlich der Wissensvermittlung sollte darauf geachtet werden, die große Bandbreite an interaktiven Vermittlungsmodellen auszuschöpfen und von reinen Frontalvorträgen abzuweichen.

- **Einbezug von Unternehmen in Programmentwicklung**

Wenn es möglich ist, sollten Unternehmen nicht erst für die tatsächliche Umsetzung von Weiterbildungsprogrammen als Zielgruppe angesprochen, sondern bereits in die Programmentwicklung mit einbezogen werden, um die Bedarfe genauer erfassen und Schwerpunkte gezielter setzen zu können.

- **Supply and Demand**

Ein Angebot kann dann erfolgreich werden, wenn die an der Universität oder Hochschule vorhandene und angebotene Fachexpertise auf die entsprechende Nachfrage trifft. Es muss dementsprechend ein „Matching“ zwischen Angebot und Nachfrage stattfinden. So wie eine rein bedarfs- und nachfrageorientierte Angebotskonzeption aufgrund fehlender Expertise problematisch sein kann, kann eine rein angebotsgetriebene, an die vorhandene wissenschaftliche Expertise anknüpfende Konzeption von Weiterbildungsangeboten an der Nachfrage der Zielgruppe vorbeigehen.

### 3.4. Umsetzung

Befragt nach den Erfolgen und Hemmnissen, welche die in Umsetzung oder (noch) nicht in die Umsetzung gegangenen Weiterbildungsmaßnahmen betreffen, äußerten sich die Befragten wie folgt.

#### 3.4.1. Erfolge

- **Persönlichkeit der/des Programmverantwortlichen**

Für den Erfolg eines Weiterbildungsangebots sei es entscheidend, dass eine starke Persönlichkeit als Motor fungiere. Diese Person sollte bestenfalls ein „Macher“/eine „Macherin“ und ein „Manager/-innen/-typ“ sein sowie die Fähigkeit besitzen, Projekte gut und strukturiert vorantreiben zu können. Außerdem sollte er über ein breites Netzwerk verfügen.

- **Ressourcen**

Neben der Bereitstellung von ausreichend monetären Ressourcen, die zur Konzeption und Umsetzung einer Weiterbildungsmaßnahme nötig sind, müssen auch genügend personelle Ressourcen vorhanden sein, um die Konzeption und Umsetzung zu gewährleisten.

- **Netzwerk**

Dem Aufbau und der Pflege eines Netzwerkes wird ein hoher Stellenwert zugeschrieben. So kann ein Netzwerk beispielsweise dazu genutzt werden, eine Marktanalyse durchzuführen. Aber auch Referenzen durch Unternehmen erhöhen Wirkung und Marktwert einer Weiterbildungsmaßnahme.

- **Rahmenbedingungen**

Hinsichtlich der Rahmenbedingungen wird als wichtig erachtet, dass es eine klare und gesicherte strukturelle Aufhängung gibt und das Vorhaben von allen Seiten unterstützt wird. „Out-of-the-box-thinking“, also kreatives und ungewöhnliches Denken, welches sich durch das Verlassen üblicher Begrenzungen im Denken und das Hinterfragen von bestehenden Annahmen auszeichnet, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Allerdings sollte auch genug Freiraum für Irrwege eingeräumt und aus gescheiterten Ansätzen gelernt werden.

- **Kommunikation**  
Funktionierenden Kommunikationsstrukturen und einem aktiven Kommunikationsfluss, beschrieben als „aktiver Knoten“, wird ebenfalls ein hoher Stellenwert zugeschrieben, da nur so ein gewinnbringender Austausch unter allen Beteiligten stattfinden kann.
- **Nachfrageseite**  
Ein hohes Marktpotenzial bietet sich, wenn eine Weiterbildungsmaßnahme verschiedene Anwendungsbereiche bei gleicher Grundlage bedienen kann. Die relevante Zielgruppe vergrößert sich damit deutlich, so dass es interessant sein könnte, diesen Aspekt bei der Konzeption weiterer Weiterbildungsangebote mitzudenken. Zugleich muss ein Angebot „den Nerv der Zeit treffen“ und gut vermarktet werden. Dazu ist es nötig, die entsprechenden Marketingkanäle gut zu kennen. Idealerweise gäbe es eine Art Projektmanager/-in für jedes einzelne Weiterbildungsprogramm. Dies scheitert jedoch in der Praxis an personellen, zeitlichen und monetären Ressourcen.
- **Rückenwind der Hochschulleitung**  
Aus der Hochschulleitung können zum einen wichtige Impulse für die Entwicklung neuer Programme sowie die Etablierung der Weiterbildung insgesamt an einer Hochschule kommen. So könnte z.B. die Beteiligung an Weiterbildungsprogrammen expliziter Bestandteil der Berufungsverhandlungen sein, um die Rolle der Weiterbildung zu stärken.

#### 3.4.2. Hemmnisse

- **Ressourcen und interne Organisationsstrukturen**  
Insofern keine ausreichende Anzahl an Mitarbeitenden vorhanden ist, die mit der Konzeption der Weiterbildungsmaßnahmen beschäftigt werden können, ergeben sich zeitliche Verzögerungen. Auch eine klare Gliederung und Verteilung der organisatorischen Aufgaben ist zu gewährleisten. Ist dies nicht der Fall, steht dies einer reibungslosen Bearbeitung im Wege.
- **Zielgruppe**  
Auf eine zu große Heterogenität der Zielgruppe sollte eher verzichtet werden, da dies laut der Befragten negative Auswirkungen haben könnte. Statt so viele Teilnehmende wie möglich zu gewinnen, sollte lieber auf ein gewisses Maß an Homogenität geachtet werden, um z.B. den informellen Austausch zu gewährleisten, auch wenn dies bedeutet, dass möglicherweise einige Interessierte von der Weiterbildungsmaßnahme ausgeschlossen werden. Ebenfalls als mögliches Hemmnis kann der Aspekt interpretiert werden, dass man den Qualitätsansprüchen der Zielgruppe nicht gerecht wird. Diese nehmen neben den finanziellen Kosten für die Weiterbildung einen hohen zeitlichen Aufwand auf sich. Diese Kosten seien, so die Aussagen der Befragten, jedoch nicht so relevant, wenn die Erwartungen der Zielgruppe getroffen werden und z.B. nach der Teilnahme neben der Wissenserweiterung auch das eigene Netzwerk ausgebaut werden kann. Außerdem sollte für ein ansprechendes Rahmenprogramm gesorgt werden, welches von der Zielgruppe erwartet wird.
- **Inhalt**  
Fehlende, schlecht strukturierte oder aufgearbeitete Inhalte können sich ebenfalls als Hemmnisse herausstellen. So sollte unbedingt auf eine klare Gliederung der Inhalte sowie einen ausgeprägten Praxisbezug geachtet werden. Gerade was die Passung der angebotenen Inhalte an die Anforderungen der Teilnehmer/-innen betrifft, hat es sich als hilfreich erwiesen, die Erwartungen der Teilnehmer/-innen zu Beginn einer Weiterbildungsmaß-

---

nahme (und bei länger dauernden Programmen ggf. auch immer wieder im Verlauf) möglichst strukturiert zu erfassen (z.B. durch Erwartungsbögen). Deren zügige Auswertung stellt eine wichtige Voraussetzung für eine schnelle Anpassung der Inhalte dar. Die Erfassung der Erwartungen kann auch weniger strukturiert in Form von Abfragen in den Kursen erfolgen. Sie sollte in jedem Fall schriftlich festgehalten werden, da dadurch wie im Falle von schriftlichen Erwartungsbögen ein Abgleich mit der Bewertung am Ende der Weiterbildungsmaßnahme möglich wird.

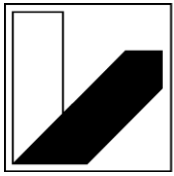
## Anhang

### Anhang 1: Leitfaden zu den Interviews zu einzelnen Weiterbildungsprogrammen

- Auf welchen Impuls geht das Programm zurück? Handelt es sich um eine externe Anregung, um einen Vorschlag aus der Campus-Akademie oder gab es einen anderen Anlass für die Konzeption des Programms?
- Welcher Weiterbildungsbedarf wurde dem Programm zugrunde gelegt? (Wie) Wurde dieser vorher erfasst?
- Welche Ziele werden mit dem Weiterbildungsprogramm verfolgt? Was sollen die Teilnehmer/-innen durch die Teilnahme an der Weiterbildungsmaßnahme erreichen?
- Welche Zielgruppen sollen durch das Weiterbildungsprogramm angesprochen werden? Wie wurden diese Zielgruppen ausgewählt? Welche Rolle spielte eine regionale Ausrichtung auf Zielgruppen in Oberfranken bzw. angrenzenden Regionen?
- Warum wurde eine/keine interdisziplinäre Ausrichtung gewählt?
- Wer war an der Konzeption beteiligt? Welche „Rollen“ hatten die Beteiligten?
- Wie und in welcher Form erfolgte die Koordination der Beteiligten?
- Wurden einzelne Unternehmen in der Konzeption beteiligt? Warum (nicht)?
- Welche Erfolge konnten bei der Konzeption festgestellt werden?
- Wo gab es bei der Konzeption Probleme? Welche Aspekte können als Hürden/Hindernisse identifiziert werden?
- Wie wurde mit den Hürden/Problemen umgegangen?
- Wo sehen Sie Stärken, wo Schwächen in der inhaltlichen Schwerpunktsetzung des Programms?
- Welche Lernerfahrungen konnten während der Konzeption gemacht werden, die auf die Entwicklung weiterer Programme übertragbar sind?
- Wenn das Programm in die Umsetzung gegangen ist: Was identifizieren Sie als Erfolgsfaktoren auf dem Weg dorthin, dass es tatsächlich zu einer Umsetzung kommen konnte? Wie gestaltete sich die Umsetzung? Was waren dabei aus Ihrer Sicht Stärken, was waren Schwächen?
- Insofern das Programm NICHT in die Umsetzung gegangen ist: Was identifizieren Sie als die ausschlaggebenden Hemmnisse dafür? Haben Sie Anregungen, wie die Hemmnisse noch oder im Falle ähnlicher Konzeptentwicklungen überwunden werden können?

## **Anhang 2: Leitfaden zu dem Interview zu allgemeinen Strukturen der akademischen Weiterbildung**

- Was sind erfolversprechende Anstöße für ein Weiterbildungsprogramm? Was sind Vor- und Nachteile angebots- und nachfrageorientierter Ansätze?
- Welches Vorgehen für Bedarfsanalysen (einschließlich Zielgruppenanalyse, s.u.) ist sinnvoll? Welche Rolle spielen Marktanalysen zu bestehenden Angeboten? Wie können diese systematisch durchgeführt werden?
- Wie werden die Ziele von Weiterbildungsprogrammen festgelegt? Welche Rolle spielen die Erfahrungen der Dozierenden? Welche Bedeutung haben die Erwartungen der Teilnehmenden? Wie werden diese jeweils erfasst?
- Welche Bedeutung haben regionale Zielgruppen für die Konzeption von Weiterbildungsprogrammen?
- Welche fachliche/inter-/transdisziplinäre Ausrichtung ist nachgefragt? Was sind Chancen und Probleme bei überfachlichen Ansätzen für Weiterbildungsprogramme?
- Wie können Kooperationen zwischen unterschiedlichen Beteiligten bei der Umsetzung von Weiterbildungsprogrammen gelingen? Wie werden kooperativ angebotene Programme organisiert und koordiniert?
- Welche Rolle spielen einzelne Unternehmen bei der Konzeption von Weiterbildungsprogrammen?
- Wie wird der Erfolg eines Weiterbildungsprogramms aus Perspektive der Campus-Akademie (evtl. auch über eine ausreichende Kostendeckung hinaus) bewertet?
- Was sind typische Probleme bei der Konzeption von Weiterbildungsprogrammen? Wie kann mit diesen umgegangen werden?
- (Wie) Werden Lernerfahrungen aus der Programmumsetzung systematisch in die Verbesserung anderer Weiterbildungsprogramme eingebracht?
- Wenn Programme in die Umsetzung gegangen sind: Was identifizieren Sie als Erfolgsfaktoren auf dem Weg dorthin, dass es tatsächlich zu einer Umsetzung kommen konnte? Wie gestaltete sich die Umsetzung? Was sind typische Stärken, was Schwächen in der Umsetzung der Programme?
- Insofern Programme NICHT in die Umsetzung gegangen sind: Was identifizieren Sie als die ausschlaggebenden Hemmnisse dafür? Haben Sie Anregungen, wie die Hemmnisse noch oder im Falle ähnlicher Konzeptentwicklungen überwunden werden können?
- Welche Erfahrungen konnten bei der Konzeption und Umsetzung von Weiterbildungsprogrammen im Rahmen von geförderten Forschungs- oder Entwicklungsvorhaben gemacht werden?



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



Universität Bayreuth  
Weiterbildung | Quoro | Prof. Dr.-Ing. Dieter Brüggemann | Prof. Dr. Manfred Miosga  
Universitätsstraße 30 | 95447 Bayreuth | Telefon: 0921 55-7160  
E-Mail: [quoro@uni-bayreuth.de](mailto:quoro@uni-bayreuth.de) | [www.quoro.de](http://www.quoro.de)