



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



# Bedarfsorientierte Konzeptentwicklung von akademischen Weiterbildungsprogrammen am Beispiel des Forschungsprojekts Quoro

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**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****Autorinnen / Autoren:**

Daniela Boß, Tim Eller, Sebastian Norck, Michael Renz, Matthias Welzl, Prof. Dr. Manfred Miosga, Prof. Dr.-Ing. Dieter Brüggemann

**Herausgeber:**

Herausgegeben im Forschungsprojekt QuoRO, vertreten durch die Projektleiter Prof. Dr.-Ing. Dieter Brüggemann (Weiterbildungsbeauftragter der Universität Bayreuth) und Prof. Dr. Manfred Miosga (Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung, Universität Bayreuth).

**Ort:**

Bayreuth

**Layout und Satz:**

cgn // marketing · design · PR

**Copyright:**

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

Stand: Januar 2018

# Inhalt

<b>1</b>	Akademische Weiterbildung in Zeiten des demographischen Wandels	4
<b>2</b>	Das Forschungsprojekt QuoRO	6
<b>3</b>	Programmplanung und -entwicklung in der akademischen Weiterbildung	8
<b>4</b>	Weiterbildungsbedarfe in Oberfranken	9
	<b>4.1</b> Regionalanalyse	10
	<b>4.2</b> Bedarfs- und Angebotsanalyse	18
<b>5</b>	Hemmnisse akademischer Weiterbildung	25
<b>6</b>	Prozess der Programmplanung	29
<b>7</b>	Ergebnisse der ersten Konzeptauswahl	36
	<b>7.1</b> Inhaltlicher Filter	36
	<b>7.1.1</b> Externe Analyse: Weiterbildungsinhalte	36
	<b>7.1.2</b> Interne Ressourcen: Weiterbildungsinhalte	37
	<b>7.1.3</b> Abgleich	37
	<b>7.2</b> Organisatorischer Filter	41
	<b>7.2.1</b> Externe Analyse: Weiterbildungsorganisation	41
	<b>7.2.2</b> Interne Ressourcen: Weiterbildungsorganisation	47
	<b>7.2.3</b> Abgleich	48
<b>8</b>	Zusammenfassung	51
	Literaturverzeichnis	52

# 1 Akademische Weiterbildung in Zeiten des demographischen Wandels

**O**berfranken gehört als ländlich-peripherer Raum zu den Regionen Deutschlands, die besonders stark vom demographischen Wandel betroffen sind. Rückläufige Bevölkerungszahlen sind in weiten Teilen der Region bereits seit mehreren Jahrzehnten festzustellen. In den nächsten Jahren wird sich diese Entwicklung weiter verschärfen, was spürbare Herausforderungen für den Arbeitsmarkt mit sich bringt. Bereits heute verzeichnet die oberfränkische Wirtschaft in vielen Bereichen einen Mangel an Fachkräften. Aktuelle Prognosen der Wirtschaftskammern gehen davon aus, dass 2030 in der Region weit mehr als 50.000 Fachkräfte fehlen werden.

Sich diesem Trend entgegenzustellen, ist eine große Herausforderung. Ihre Bewältigung erfordert eine eng aufeinander abgestimmte Handlungsweise vieler verschiedener Akteure. In diesem Zusammenhang spielt Weiterbildung eine zentrale Rolle. Vor dem Hintergrund einer alternden Erwerbsbevölkerung und steigender Innovationserfordernisse ist Weiterbildung gesellschaftlich und politisch in hohem Maße erwünscht. Der demographische Wandel im Verbund mit dem Strukturwandel zu einer Wissensökonomie macht die kontinuierliche Weiter-, Nach-, Um- und Neuqualifizierung der Beschäftigten erforderlich. Dieser wachsende Qualifizierungsbedarf bedingt ein verstärktes Engagement auch der Universitäten und Hochschulen im Bereich der Weiterbildung. Zwar zählt wissenschaftliche Weiterbildung schon lange

neben Forschung und Lehre zu den gesetzlich verankerten Kernaufgaben von Hochschulen, jedoch hat die akademische Weiterbildung aufgrund zahlreicher Hemmnisse noch immer eher eine Randstellung an den Hochschulen inne. Auch im Hinblick auf den Weiterbildungsmarkt ist die Bedeutung der Hochschulen als Weiterbildungsträger – insbesondere im Vergleich zu privaten Anbietern – derzeit noch gering.

In einer Wissensgesellschaft, in der aufgrund rasanter Erkenntnisfortschritte in den Wissenschaften Wissen immer schneller erzeugt, verbreitet und entwertet wird, ist Weiterbildung – insbesondere auch auf akademischem Niveau – ein wichtiger Baustein, um Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Region fachlich weiterzuqualifizieren. Zugleich wird dadurch die Attraktivität der Arbeitsplätze so erhöht, dass Fachkräfte eher zu- als abwandern. Dazu ist es notwendig, sich mit den Weiterbildungsbedarfen in einer Region dezidiert auseinanderzusetzen, wofür eine Untersuchung der demographischen Entwicklung und der wirtschaftlichen Strukturen eines Raumes unabdingbar ist. Diesem Ziel hat sich das Forschungsprojekt „Konzertierte Qualifizierungsoffensive der Region Oberfranken zur Weiterbildung von Fachkräften für die Zukunft“ (QuoRO) verschrieben und bewusst einen regionalen Ansatz für die Konzeption von Weiterbildungsprogrammen gewählt: Die Weiterbildungsbedarfe der in Oberfranken ansässigen Unternehmen stehen im Fokus des Projektes,

das gezielt auch aktuelle und künftige Trends der Regionalentwicklung, zum Beispiel Klimawandel und Energiewende oder die Folgen der digitalen Transformation für die Region aufgreifen möchte.

Ausgangspunkt des Forschungsprojektes sind demnach die sich in Oberfranken deutlich abzeichnenden Megatrends des sozioökonomischen und ökologischen Wandels, mit denen jeweils ein spezifischer Weiterbildungsbedarf einhergeht. Dazu gehören beispielsweise:

- der demographische Wandel, der sich in Veränderungen in der Bevölkerungszahl und -struktur ausdrückt,
- die Herausbildung einer globalisierten Wissensgesellschaft mit ihren Folgen für die Zuliefer- und Absatzbeziehungen der regional ansässigen Unternehmen,
- der anhaltende wirtschaftliche Strukturwandel,
- die Digitalisierung,
- der Klimawandel und die zu seiner Vermeidung betriebene Energiewende.

Diese sich überlagernden Entwicklungen gehen mit einem steigenden Bedarf an Weiterbildung einher, da der Arbeitsmarkt vorausschauend gestaltet werden muss, um möglichen Problemlagen entgegenwirken zu können.

Der Umsetzung akademischer Weiterbildungsprogramme stehen jedoch zahlreiche Hemmnisse entgegen, die zunächst systematisch erfasst

und anschließend beseitigt werden müssen. Dazu zählt zum Beispiel die teilweise fehlende Motivation der Beschäftigten, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Unternehmen fördern Weiterbildung oftmals nur unzureichend aufgrund der notwendigen Freistellung der Mitarbeiter, der teilweise hohen Kosten für die Weiterqualifizierungsmaßnahmen oder der höheren Ansprüche, die weitergebildete Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stellen könnten. Zudem zeigt sich, dass die Bereitschaft bei vielen Lehrenden an den Hochschulen, sich im Bereich der Weiterbildung zu engagieren, aufgrund fehlender Anreize noch zu gering ausgeprägt ist. Diese und weitere Hemmnisse bei der Umsetzung akademischer Weiterbildungsprogramme werden im Rahmen von QuoRO erforscht, um Lösungsstrategien zur Beseitigung der Hemmnisse zu entwickeln.

Die vorliegende Broschüre gibt Ihnen zunächst einen detaillierten Überblick über die Zielsetzung des Forschungsvorhabens QuoRO und das Vorgehen im Projekt. Darüber hinaus wird ein Einblick in den komplexen Planungsprozess bei der Entwicklung von wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen gegeben. In diesem Zusammenhang werden wesentliche Erkenntnisse des Forschungsprojektes zusammenfassend dargestellt.

## 2 Das Forschungsprojekt QuoRO

Die Universität Bayreuth ist bereits seit längerem im Bereich der Weiterbildung erfolgreich tätig und bietet über die Campus-Akademie berufsbegleitende Seminare, Zertifikatskurse und Studiengänge an. Diese werden sehr gut nachgefragt, sind jedoch nicht ausschließlich auf die besonderen Belange der Region fokussiert. Um passgenaue, am Bedarf der in der Region ansässigen Unternehmen ausgerichtete Weiterbildungsangebote zu entwickeln und zu erproben, wurde im Jahr 2014 das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Projekt QuoRO, die Konzertierte Qualifizierungsoffensive der Region Oberfranken zur Weiterbildung von Fachkräften für die Zukunft, gestartet.

QuoRO ist als eines von insgesamt 47 Projekten in der zweiten Förderrunde im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ ausgewählt worden. Dessen Ziel ist die Förderung von Konzepten für berufsbegleitendes Studium und lebenslanges wissenschaftliches Lernen, wobei insbesondere Berufstätige, Personen mit Familienpflichten und Berufsrückkehrer als Zielgruppen im Fokus stehen. Im Speziellen soll der Wettbewerb zur Förderung von innovativen, bedarfsorientierten und nachhaltigen Konzepten von Hochschulen zur Fachkräftesicherung sowie zur Verbesserung der Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Qualifizierung, zur schnelleren Integration von neuem Wissen in die Praxis und zur Profilierung der Hochschulen im Bereich des lebenslangen Lernens dienen. Er startete 2011 als Teil der Qualifizierungsoffensive „Aufstieg durch Bildung“, mit der die Bildungschancen aller Bürger gesteigert werden sollen.

Das Forschungsprojekt QuoRO verfolgt entsprechend der Anforderungen des Bund-Länder-

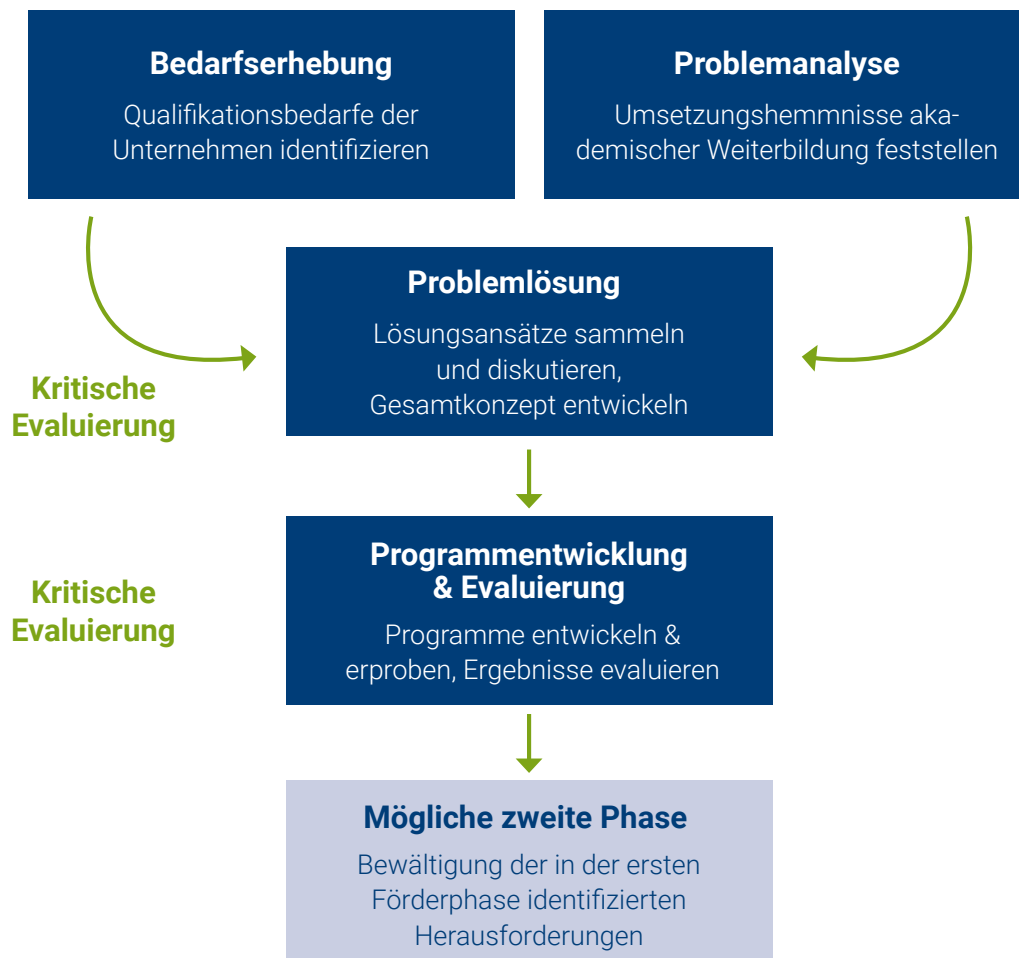
Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ die Zielsetzung, den Bedarf an akademischer Weiterbildung in Oberfranken, einer industrialisierten ländlichen Region, systematisch zu erfassen und bisherige Hemmnisse bei der Umsetzung zu beseitigen. Hierzu sollen bedarfsorientierte akademische Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt und auf die unterschiedlichen Zielgruppen zugeschnitten werden. Zugleich soll ein Netzwerk oberfränkischer Weiterbildungsakteure etabliert werden, um erstmalig ein abgestimmtes und verzahntes Weiterbildungsprogramm für Oberfranken zu entwickeln. Durch die Maßnahmen sollen Fachkräfte mobilisiert und damit die demographischen Herausforderungen in der Region bewältigt werden, um die Wirtschaftsleistung Oberfrankens langfristig zu sichern.

Ausgehend von der übergeordneten Zielstellung, in Oberfranken zur Fachkräftesicherung durch berufsbegleitende Weiterbildung beizutragen, wird im Rahmen von QuoRO gezielt der Bedarf von in der Region ansässigen Unternehmen bei der Entwicklung der Weiterbildungskonzepte berücksichtigt. Dazu wurde zunächst der Weiterbildungsbedarf in Oberfranken ermittelt, wozu neben einer umfassenden Regionalanalyse vor allem eine detaillierte Bedarfsanalyse in Form einer standardisierten Unternehmensbefragung durchgeführt wurde. Im Sinne einer Problemanalyse wurden zudem die Umsetzungshemmnisse akademischer Weiterbildung identifiziert. Auf dieser Basis wurden passgenaue Weiterbildungsangebote entwickelt (vgl. Abbildung 1).

Im Rahmen von QuoRO sollen keine Weiterbildungsprogramme entstehen, die in Konkurrenz zu den bereits vorhandenen Angeboten anderer Weiterbildungsträger treten. Vielmehr ist es das

Ziel, in Oberfranken ein aufeinander abgestimmtes, an den Erfordernissen der Unternehmen in der Region orientiertes Weiterbildungskonzept zu schaffen. Dazu sollen die Weiterbildungsaktivitäten von Universitäten, Hochschulen, Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammer und weiteren Anbietern von berufsbegleitender Weiterbildung in Oberfranken enger miteinander verzahnt werden. Deshalb wird in Abstimmung mit den Projektpartnern – Industrie- und Handelskammer für Oberfranken Bayreuth, Industrie- und Handelskammer zu Coburg, Handwerkskammer für Oberfranken, TechnologieAllianzOberfranken und der Campus-Akademie für Weiterbildung der Universität Bayreuth – ein neuartiges Weiterbil-

dungsnetzwerk in Oberfranken etabliert. Um dieses auf den Weg zu bringen, wurde unter anderem eine projektbegleitende Arbeitsgruppe eingerichtet. Durch diese soll eine möglichst umfassende Abstimmung in Oberfrankens Weiterbildungssektor erreicht werden. Mit der projektbegleitenden Arbeitsgruppe von QuoRO wurde eine innovative Plattform zum gegenseitigen Austausch unter wichtigen Weiterbildungsträgern in der Region initiiert, um weiterführende Kooperationen anzustoßen. Das Gremium dient dem Informationsaustausch und soll Ergebnisse des Projektes diskutieren und kritisch reflektieren, um einen gemeinsamen Lernprozess anzuregen.



**Abbildung 1** Vorgehen im Projekt QuoRO

Neben der Vernetzung mit den Projektpartnern wurde im Rahmen von QuoRO auch ein Netzwerk der akademischen Weiterbildungseinrichtungen in Oberfranken initiiert. Dessen Ziel ist es, die Weiterbildungsinstitutionen der oberfränkischen Universitäten (Bayreuth und Bamberg) und Hochschulen für angewandte Wissenschaften (Coburg und Hof) stärker miteinander zu vernetzen. Auch hier steht der Erfahrungsaustausch zwischen den Einrichtungen im Fokus. Mittelfristiges Ziel ist es, kooperative Partnerschaften zur Vermarktung von Weiterbildungsprogrammen zu

entwickeln. Sofern es die Organisationsstrukturen zulassen, sollen auch gemeinsame Programme konzipiert und entwickelt werden.

Neben der Vernetzung in Oberfranken wird auch der Austausch von Erkenntnissen mit anderen Projekten des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ sowie eine Dissemination der Erkenntnisse in die interessierte (Fach-) Öffentlichkeit im Rahmen von QuoRO aktiv durch Veranstaltungen und Publikationen forciert.

### 3 Programmplanung und -entwicklung in der akademischen Weiterbildung

Die wissenschaftliche Weiterbildung stellt in Deutschland angesichts der traditionellen Hochschulkultur eine große organisationale Herausforderung dar (SEITTER 2014:142). Da akademische Weiterbildungsprogramme einerseits vom Gesetzgeber zur wirtschaftlichen Nachhaltigkeit verpflichtet sind – hier ist insbesondere das Prinzip der Vollkostenrechnung zu nennen – und andererseits in der Konzeptionsphase einen ressourcenintensiven Vorgang darstellen, sollte der Schwerpunkt in der Planungsfrühphase auf Machbarkeit und Nachfragepotenzial entsprechender Weiterbildungsprogramme liegen (KNUST 2006, HIPPEL 2008). Hierdurch können Fehlinvestitionen und eine ineffiziente Ressourcenbindung vermieden werden. Während grundständige Studienprogramme eher angebotsorientiert konzipiert werden, besteht im Rahmen der akademischen Weiterbildung daher

eher die Notwendigkeit einer nachfragegetriebenen Programmplanung und -entwicklung. Ohne einen konkreten Mehrwert für Unternehmen oder Einzelpersonen sowie eine entsprechende Marktnische hat ein akademisches Weiterbildungsangebot kaum Chancen auf Etablierung. Hinzu kommt, dass der akademische Weiterbildungsmarkt in Deutschland eine stark wachsende und spezialisierte Branche darstellt. Gerade vor diesem Hintergrund ist es unabdingbar, dass die Programmplanung im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung aus einer Managementperspektive heraus erfolgt (WALBER & JÜTTE 2015:52, HANFT & ZILLING 2011:92, KRÖLL 2011, SCHALLMO & SCHÖLER 2017). Dies trifft in besonderer Weise auf kleine und mittelgroße Hochschulen und Universitäten zu, die in der Regel keine ausgewiesenen Skalenvorteile und Rücklagen mit ihrem Weiterbildungs-



portfolio generieren können und daher auf einen schnellen Erfolg neuer Weiterbildungsprogramme angewiesen sind.

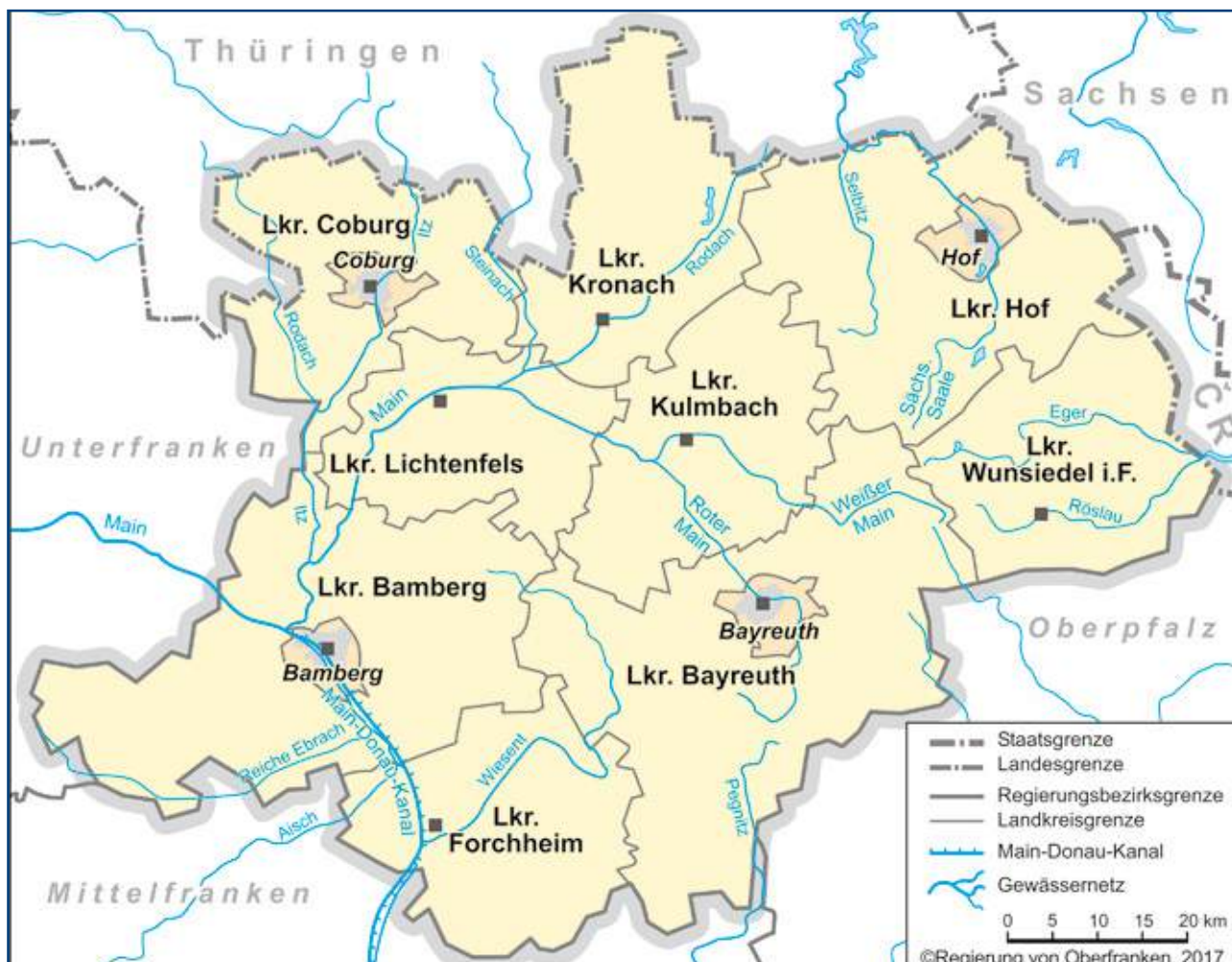
In der pädagogisch orientierten Literatur kommt es häufig zu keiner trennscharfen Abgrenzung der Begriffe Programmplanung und Programmentwicklung. Nach SCHLUTZ (2006:74 ff.) findet die eigentliche didaktische und inhaltliche Detailkonzeption von Bildungsprogrammen in der Programmentwicklung statt. Die Programmplanung wiederum ist als vielschichtiger Vorgang einzustufen, der sich auf die Koordination und Durchführung der Angebote aus einer Makroperspektive bezieht. Sie geht demnach der eigentlichen Programmentwicklung, also der pädagogischen Perspektive sowie damit verbundener Arbeitsschritte voraus bzw. bildet einen übergeordneten Begriff für die Programmentwicklung und verwandte Arbeitsschritte. Die hier beschriebene Vorgehensweise der Konzeptentwicklung soll sich daher auf praxisorientierte Schritte einer erfolgreichen Programmplanung konzentrieren. Weiterführende Fragen einer pädagogisch-orientierten Programmentwicklung werden zunächst ausgeklammert.

Im Rahmen von QuoRO wurden die der Programmplanung zugehörigen Prozesse in verschiedene Arbeitsschritte aufgeteilt. In einem ersten Schritt erfolgte eine Bedarfserhebung zur Präzisierung des Qualifikationsbedarfs in Oberfranken und zur Identifikation von potenziellen Zielgruppen (siehe Kapitel 4). Daraufhin wurden im zweiten Teil bisherige Hemmnisse bei der Umsetzung von akademischen Weiterbildungsprogrammen herausgearbeitet und systematisiert (siehe Kapitel 5). Anschließend erfolgte die Auswahl und Entwicklung umsetzungsfähiger Konzepte (d.h. die eigentliche Programmplanung) für entsprechende Weiterbildungsprogramme, von denen besonders aussichtsreiche Lösungsansätze erprobt werden sollen. Diesbezüglich werden im Folgenden zunächst die aus einer praktischen Sicht notwendigen Arbeitsschritte bei der Programmplanung erläutert (siehe Kapitel 6), bevor anschließend die eigentliche Programmauswahl als Ergebnis eines strategischen Abgleichs interner und externer Ressourcen und damit als Ergebnis der Programmplanung dargestellt wird (siehe Kapitel 7).

## 4 Weiterbildungsbedarfe in Oberfranken

**D**er Regierungsbezirk Oberfranken, im Nordosten des Freistaates Bayern gelegen, setzt sich aus den vier kreisfreien Städten Bamberg, Bayreuth, Coburg und Hof sowie den neun Landkreisen Bamberg, Bayreuth, Coburg, Forchheim, Hof, Kronach, Kulmbach, Lichtenfels und Wunsiedel im Fichtelgebirge zusammen (siehe Abbildung 2). Oberfranken als ländlich-peripherer

Raum umfasst insgesamt eine Fläche von 7.231 km<sup>2</sup> und ist damit der flächenkleinste der sieben bayerischen Regierungsbezirke. 2015 lebten in Oberfranken 1,059 Millionen Menschen. Damit ist Oberfranken auch gemessen an der Einwohnerzahl der kleinste Regierungsbezirk in Bayern (BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK 2016:5).



**Abbildung 2** Landkreise und kreisfreie Städte im Regierungsbezirk Oberfranken (Regierung von Oberfranken 2007)

## 4.1 Regionalanalyse

Um die künftigen Weiterbildungsbedarfe in der Region abzuschätzen und passgenaue Angebote zu entwickeln, ist eine Analyse der Bevölkerungs- und Wirtschaftsstrukturen erforderlich. Von besonderer Bedeutung ist die demographische Entwicklung in der Region: „Die Demographie besitzt einen sehr wichtigen [...] Stellenwert in Bezug auf das regionale Entwicklungspotenzial. Stellen doch Zahl und Struktur der Bewohner einer Region den wesentlichen ‚Rohstoff‘ der Regionalentwicklung dar“ (BIRNER ET AL. 1999:74).

**Oberfranken ist im bayerischen Vergleich besonders stark vom demographischen Wandel betroffen.**

Bis 2035 soll die Einwohnerzahl im Regierungsbezirk laut aktuellen Prognosen gegenüber dem Jahr 2015 um 5,1 % zurückgehen, während in der gleichen Zeit die Bevölkerungszahl im Freistaat Bayern um 5,4 % ansteigen soll (BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK 2016:8). Damit setzt sich der Trend der vergangenen Jahrzehnte fort. Innerhalb Oberfrankens verläuft die Bevölkerungsentwicklung in den kreisfreien Städten und Landkreisen unterschiedlich: Während im Südwesten des Regierungsbezirks

(Stadt Bamberg, Landkreise Bamberg und Forchheim) mit einem leichten Anstieg der Einwohnerzahlen bis zum Jahr 2035 gerechnet wird, wird für den Nordosten Oberfrankens (insbesondere

in den Landkreisen Wunsiedel im Fichtelgebirge, Kronach und Hof) von einem weiteren deutlichen Rückgang der Bevölkerung ausgegangen (siehe Abbildung 3).

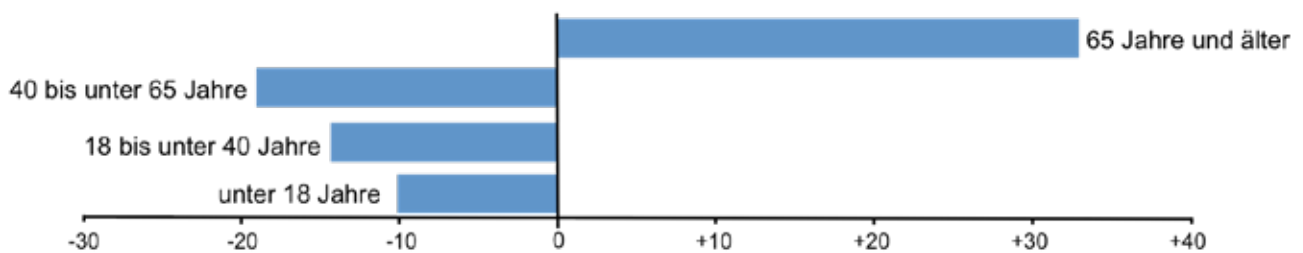


**Abbildung 3** Bevölkerungsentwicklung in Oberfranken 2015 bis 2035 (Regierung von Oberfranken 2017)

Weiterhin wird eine fortgesetzte überdurchschnittliche Alterung prognostiziert. Das Durchschnittsalter in Oberfranken wird laut Prognosen von 45,2 Jahren im Jahr 2015 auf 48,2 Jahre im Jahr 2035 ansteigen. Im Vergleich dazu wird das bayerische Durchschnittsalter bis zum Jahr 2035 von 43,6 Jahren (2015) auf 46,1 Jahre ansteigen. Verantwortlich für diesen Anstieg sind Verschiebungen in der Altersstruktur der Bevölkerung (siehe Abbildung 4): Während die Zahl der Ein-

wohner in allen Altersgruppen bis 65 Jahren zurückgeht, steigt die Zahl der 65-Jährigen und Älteren um etwa ein Drittel zwischen 2015 und 2035. Der altersgruppenspezifische Bevölkerungsrückgang fällt insbesondere bei den Personen im erwerbsfähigen Alter deutlich aus und beträgt bei den 18- bis unter 40-Jährigen 14,2 %, bei den 40- bis unter 65-Jährigen sogar 19,1 % (BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK 2016:8).

## Veränderung der Bevölkerung bis 2035 gegenüber 2015 nach Altersgruppen in Prozent

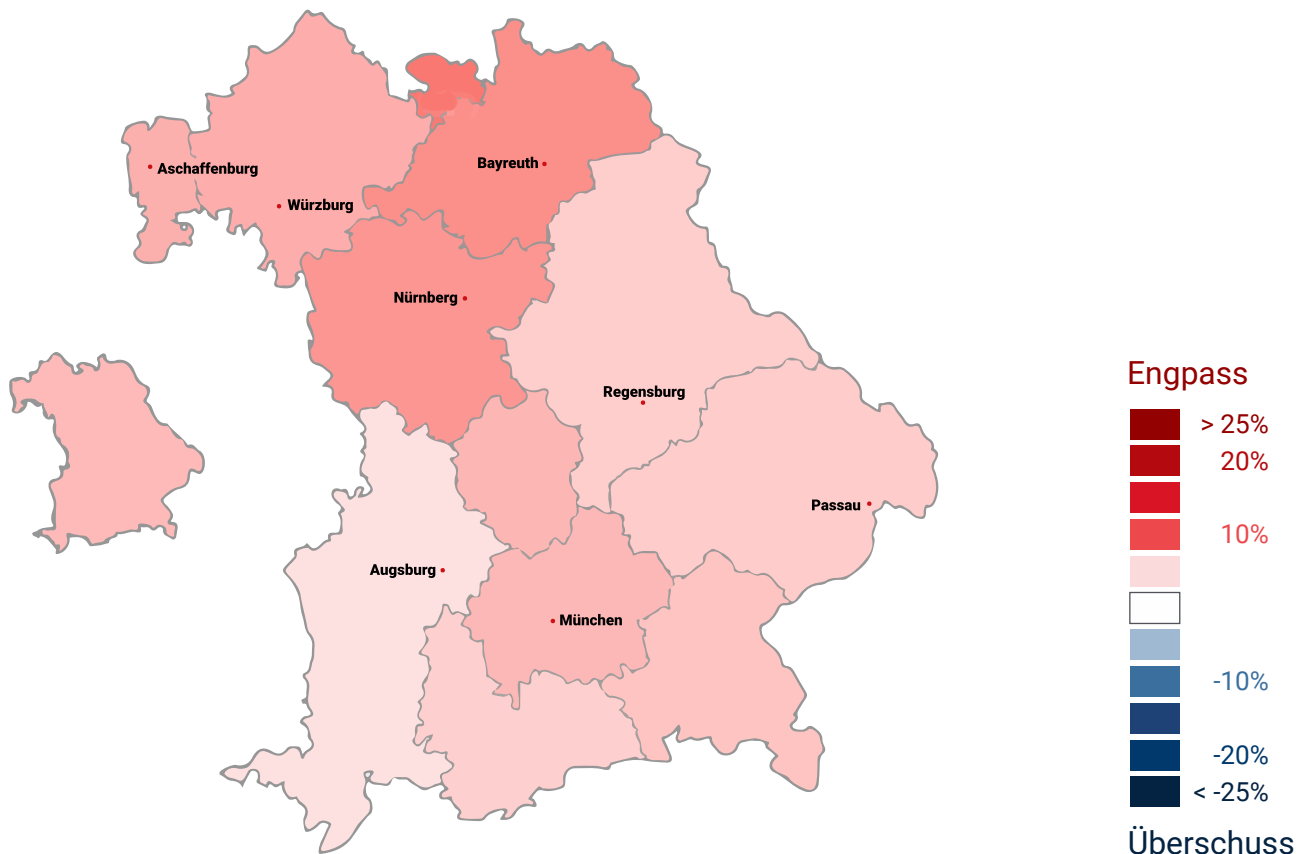


### Abbildung 4

Bevölkerungsveränderung in Oberfranken 2015 bis 2035 nach Altersgruppen  
(Eigene Darstellung, Daten entnommen aus: Bayerisches Landesamt für Statistik 2016: 6)

Aus der ungünstigen demographischen Entwicklung resultiert, dass in Oberfranken bereits heute ein Engpass an Fachkräften besteht, wobei insbesondere Beschäftigte in der Textil-, Maschinen- und Fahrzeugbauindustrie gesucht werden.

Nach aktuellen Prognosen ist davon auszugehen, dass der Fachkräftemangel bis zum Jahr 2030 weiter deutlich zunehmen wird (siehe Abbildung 5 und Abbildung 6).



### Abbildung 5

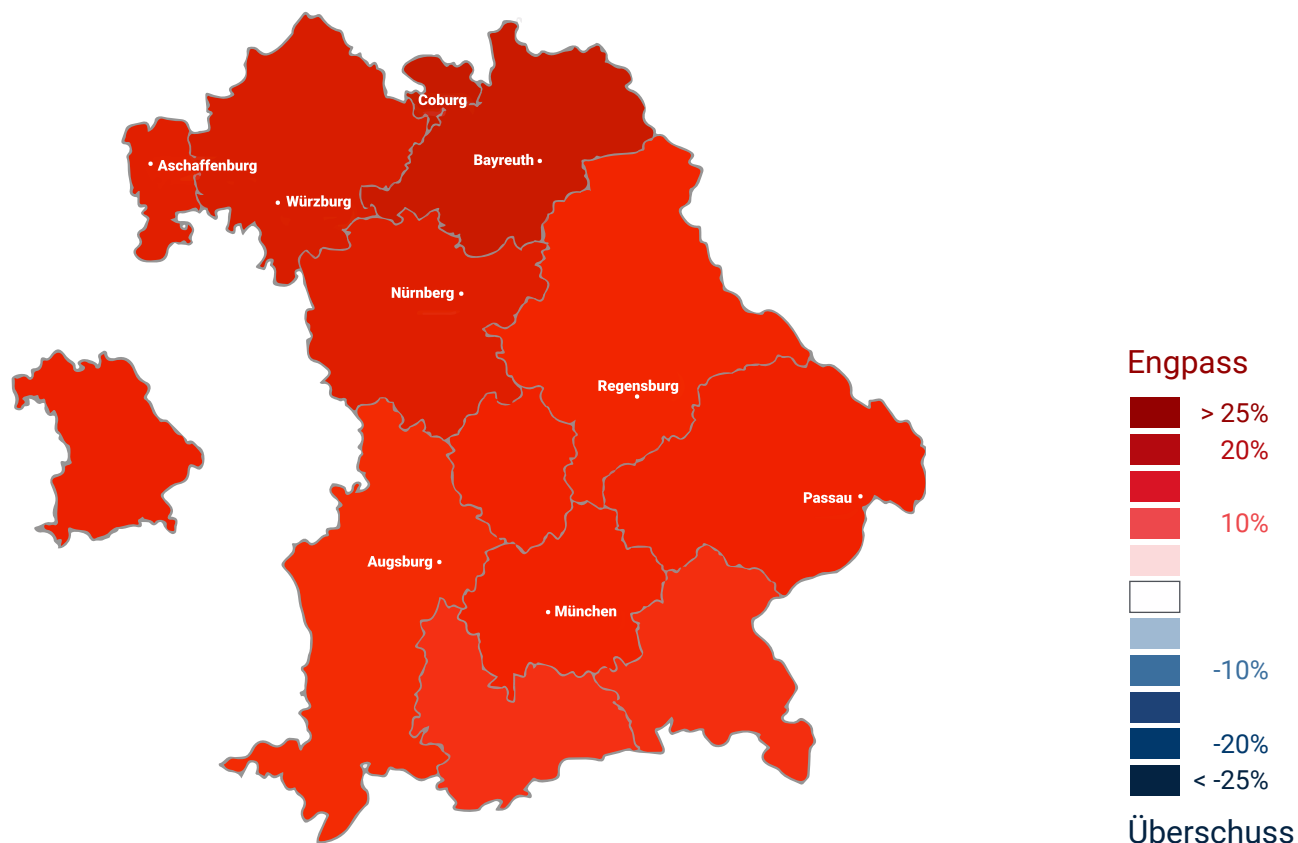
Fachkräftebedarf (in % von der Fachkräftenachfrage) in allen Branchen im Jahr 2015  
(Eigene Darstellung, Daten entnommen aus: [www.ihk-fachkraeftemonitor-bayern.de](http://www.ihk-fachkraeftemonitor-bayern.de))



**In Oberfranken sollen laut Prognosen der Industrie- und Handelskammern bis 2030 mehr als 50.000 Fachkräfte fehlen.**

In Oberfranken wird im bayernweiten Vergleich der größte Engpass an Fachkräften erwartet und bis 2030 von einem Defizit von 53.200 Fachkräften ausgegangen. Bei differenzierter Betrachtung nach dem Qualifikationsniveau zeigt sich, dass vor allem ein Engpass an Fachkräften in den Bereichen beruflich Qualifizierter mit technischer Ausrichtung (21.700 Fachkräfte) sowie beruflich Qualifizierter mit kaufmännischer Ausrichtung (30.200 Fachkräfte) prognostiziert wird. Bei den beruflich Qualifizierten mit technischer Ausrichtung wird bis 2030 in der Region Oberfranken insbesondere für Berufsgruppen im Bereich der technischen Forschungs-, Entwicklungs-,

Konstruktions- und Produktionssteuerungsberufe, des Maschinenbaus sowie der Textil- und Metallindustrie mit hohen Engpässen gerechnet. Bei den beruflich Qualifizierten mit kaufmännischer Ausrichtung wird vor allem für Berufsgruppen im Bereich der Unternehmensführung und -organisation sowie des Gesundheitswesens von deutlichen Engpässen ausgegangen. Der Bedarf an akademisch Qualifizierten wird bis zum Jahr 2030 auf 1.500 Fachkräfte steigen, wobei hier insbesondere ein zusätzlicher Bedarf an Wirtschaftswissenschaftlern und Ingenieuren besteht (INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERN IN BAYERN 2016).



**Abbildung 6**

Fachkräftebedarf (in % von der Fachkräftenachfrage) in allen Branchen im Jahr 2030 (Eigene Darstellung, Daten entnommen aus: [www.ihk-fachkraefte-monitor-bayern.de](http://www.ihk-fachkraefte-monitor-bayern.de))



Um sowohl die sich zuspitzende Fachkräftesituation als auch die dahinter liegenden demographischen Entwicklungen verstehen zu können, ist ein Blick in die jüngere Wirtschaftsgeschichte der Region erforderlich. Durch die unerwartete Grenzöffnung am 9. November 1989 veränderte sich die Position Oberfrankens in Deutschland und Europa. Die Region wechselte von der einsti-

gen Randlage im Grenzbereich zu zwei Ostblockstaaten zurück in die Mitte des Kontinents und erhielt die Möglichkeit, die Wirtschaft nun auch wieder nach Norden und Osten auszurichten, nachdem frühere Zulieferer- und Absatzbeziehungen durch die Grenzziehung und den Mauerbau gekappt worden waren (FRANKENBERGER & MAIER 2011:40; ODEWALD 2007:31).



**Die problematische demographische Entwicklung Oberfrankens resultiert aus den Folgen des wirtschaftlichen Strukturwandels, insbesondere den ökonomischen Veränderungen seit der deutschen Wiedervereinigung.**

Jedoch stellte die veränderte Situation Oberfranken auch vor neue Herausforderungen. Durch die geographische Nähe zu Sachsen und Thüringen profitierten Handel, Industrie und Dienstleistungsunternehmen in Oberfranken von der großen Nachfrage in den neuen Bundesländern nach Produkten und Dienstleistungen, die dort in dieser Form noch nicht zur Verfügung standen, und konnte kurzfristig ein überdurchschnittliches Wirtschaftswachstum verzeichnen. Problematisch gestalteten sich jedoch die monostrukturelle Ausrichtung der hiesigen Wirtschaft, Rationalisierungen und lohngünstige Anbieter in den neuen Bundesländern sowie der beschleunigte Prozess der Globalisierung, der sich vor allem auf die in Oberfranken ansässige Textilbranche auswirkte. Darüber hinaus erwiesen sich der Wegfall der Zonenrandförderung und die gleichzeitige Bereitstellung von Fördergeldern für die neuen Bundesländer, wodurch ein ausgeprägtes Fördergefälle zuungunsten Oberfrankens entstand, als weitere Probleme (BELINA 2007:78; FRANKENBERGER & MAIER 2011:8 f., 50 f., 53 f.).

Die wirtschaftliche Entwicklung einst florierender und dominierender Branchen wurde durch die neu entstandenen regionalen Gefälle gemindert und schlug sich im Abbau von Arbeitsplätzen und damit einem Anstieg der Arbeitslosigkeit nieder. Ursächlich für Abwanderungsbewegungen in Richtung der Ballungsräume war unter anderem die in Oberfranken vorherrschende kleinteilige Unternehmensstruktur, die qualifizierten jungen Menschen wenig Aussicht auf Karriere und soziale Absicherung bzw. Zusatzleistungen bot. In diesem Zeitraum zeichnen sich erstmals deutliche Merkmale eines Strukturwandels ab, denn in den 1990er Jahren war im sekundären Sektor ein deutlicher Rückgang an Arbeitsplätzen zu verzeichnen, der jedoch nicht vom tertiären Sektor ausgeglichen werden konnte (FRANKENBERGER & MAIER 2011:8f., 50f., 53f.).

Oberfrankens Wirtschaftsentwicklung war nicht zuletzt durch die Öffnung der Grenze zur Tschechischen Republik im Rahmen der EU-Osterweiterung 2004 direkt betroffen. Als Grenzge-

biet kann Oberfranken von der Entstehung neuer Handelsbeziehungen profitieren, die gerade für exportorientierte Unternehmen relevant sind. Betriebe mit regionaler Ausrichtung leiden unter Konkurrenz aus dem Osten, die von deutlich niedrigeren Lohn- und Arbeitskosten profitieren (FRANKENBERGER & MAIER 2011:81). Dies wirkt sich vor allem auf arbeitsintensive Wirtschaftszweige aus. Besonders für die standardisierte, aber kapital- und umweltintensive Massenproduktion sowie arbeitsintensive Produktion ist die Tschechische Republik aufgrund günstiger Herstellungskosten und einem niedrigeren Lohnkostenniveau ein attraktiver Standort (FRANKENBERGER & MAIER 2011:67ff.). So nimmt auch die in Oberfranken stets sehr hohe Konzentration von Handwerksbetrieben in ländlichen Gebieten mit Grenznähe zu den neuen Bundesländern und der Tschechischen Republik ab (BELINA 2007:78 ff.; FRANKENBERGER & MAIER 2011:76ff., 81f.).

Während andere Regionen stark unter den Auswirkungen der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise ab 2008 zu leiden hatten, meisterte die Region Oberfranken diese Herausforderung deutlich besser. Die hohe Dichte an kleinen und

mittleren Unternehmen in Oberfranken erhöht die Eigenverantwortung der Unternehmer und stärkt die Kontrolle über die regionale Wirtschaft. Die vormals als Schwäche gesehene Wirtschaftsstruktur wandelte sich in der damals akuten Krisensituation zur Stärke. In Oberfranken werden diese strukturellen Faktoren durch einen ausgeprägten innovativen Unternehmergeist sowie eine gute Vernetzung zwischen Forschung, Entwicklung und regionaler Wirtschaft ergänzt, welche die Resilienz einer Region gegenüber Krisen begünstigt. In diesem Kontext ebenso anzuführen sind das Vertrauensverhältnis zwischen regionalen Wirtschaftsakteuren, die Nutzung lokaler Kapazitäten sowie eine möglichst geringe Abhängigkeit von externen Rahmenbedingungen und unterschiedliche Eigentumsverhältnisse der Unternehmen. Eine diversifizierte Wirtschaftsstruktur, wie sie in der Region Oberfranken vorzufinden ist, sowie regionale und innovative Strategien vermindern die Vulnerabilität und begünstigen die Resistenzfähigkeit regionaler Wirtschaftssysteme gegenüber Krisen und Schocks (BRISTOW 2010:156, 164; CHRISTOPHERSON ET AL. 2010:6 f.).



**Die Wirtschaftskrise seit 2008 meisterte Oberfranken aufgrund seiner kleinteiligen Wirtschaftsstruktur vergleichsweise gut.**

Die Wirtschaftsleistung in Oberfranken wird vor dem Hintergrund ihrer historischen Entwicklung bis heute überwiegend von kleinen und mittleren Unternehmen (bis 250 Beschäftigte) erbracht. In Oberfranken sind heute insgesamt etwa 57.400 Unternehmen in Industrie, Handel und Dienstleistungen ansässig und beschäftigen rund 396.000

Menschen. Auch das Handwerk spielt für die oberfränkische Wirtschaft eine wichtige Rolle. Die insgesamt über 16.000 Handwerksbetriebe beschäftigen in Oberfranken etwa 74.000 Menschen (vgl. BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK 2014).



## **Kleine und mittlere Unternehmen prägen die Wirtschaftsstruktur Oberfrankens.**

Nach wie vor bildet der industrielle Sektor das Fundament der oberfränkischen Wirtschaft. Die Region weist mit 111 Beschäftigten je 1.000 Einwohner im Jahr 2014 nach der Oberpfalz den zweithöchsten Industriebesatz aller bayerischen Regierungsbezirke auf. Bezogen auf die Fläche hat Oberfranken die zweithöchste Industriedichte Europas. Neben den Wirtschaftszweigen Maschinenbau, Gummi- und Kunststoffwaren, Metallzeugnisse und optische/elektrische Ausrüstung sind, wie schon in der Vergangenheit, die Porzellan- und Keramikerstellung sowie die Möbel- und Textilindustrie relevante und tragende Wirtschaftszweige. Der Raum Hof-Bayreuth-Kulmbach zählt nach wie vor deutschlandweit zu den wichtigsten Textilzentren, der Landkreis Wunsiedel gilt als Zentrum der deutschen Keramikindustrie und der Raum Lichtenfels-Coburg als Zentrum der deutschen Polstermöbelindustrie (MAIER ET AL. 2011; STMWI 2015).

Insbesondere die Maschinenbauindustrie ist mit ihren fast 17.000 Beschäftigten, fast 4,5 Mrd. Euro Umsatz und einem Auslandsumsatz von mehr als 3 Mrd. Euro mittlerweile im verarbeitenden Gewerbe zur zentralen Stütze der oberfränkischen Wirtschaft geworden (IHK FÜR OBERFRANKEN BAYREUTH 2016). Insgesamt ist etwa ein Drittel aller oberfränkischen Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe tätig, was die nach wie vor hohe Bedeutung der industriellen Fertigung für die Region belegt. Da in Oberfranken als Industrie- und Werkstoffregion Zukunftsbranchen wie Leichtbau, Technische Textilien, Kunststofftechnik oder Elektronik und Elektrik wichtige

Innovationstreiber darstellen, wurde in den vergangenen Jahren die Forschungsinfrastruktur sukzessive ausgebaut, was insbesondere den Forschungsstandort Bayreuth betraf. Hier entstanden unter anderem die Neue Materialien Bayreuth GmbH, das Fraunhofer-Zentrum Hochtemperatur-Leichtbau (HTL), das Fraunhofer-Anwenderzentrum für textile Faserkeramiken sowie das Bayerische Polymerinstitut. Darüber hinaus ist die ingenieurwissenschaftliche Fakultät der Universität Bayreuth eng in das bayernweit einzigartige Konzept der TechnologieAllianzOberfranken (TAO) eingebunden. Hierbei handelt es sich um einen Verbund, der die Synergieeffekte der Universitäten Bamberg und Bayreuth sowie der Hochschulen für angewandte Wissenschaften Coburg und Hof auf Lehr- und Forschungsebene sowie im Weiterbildungsbereich nutzen und ausbauen möchte.

Im Hinblick auf die beschriebenen Bevölkerungs- und Wirtschaftsstrukturen Oberfrankens lassen sich bezüglich der daraus resultierenden Weiterbildungsbedarfe folgende Schlussfolgerungen ziehen:

- Durch die periphere Lage Oberfrankens insgesamt sowie einiger Teilräume der Region im Besonderen ergeben sich verschiedene Herausforderungen. Im Kontext der Weiterbildung steht hierbei unter anderem die Erreichbarkeit der Angebote für alle Bevölkerungsschichten im Fokus.
- Im Zuge des demographischen Wandels erhöht sich das Durchschnittsalter der ober-



fränkischen Erwerbsbevölkerung, was Anpassungen bei den Arbeitsplätzen und im Arbeitsumfeld erforderlich macht. Unternehmen müssen in diesem Bereich frühzeitig Veränderungen vornehmen, um die Herausforderungen zu meistern. Weiterbildung als ein Handlungsfeld im Bereich Fachkräftesicherung muss es ermöglichen, die Qualifikation der eigenen Mitarbeiter an neue und veränderte Arbeitsanforderungen anzupassen. Zugleich aber sollen auch extern rekrutierte Fachkräfte für die spezifischen Anforderungen der Unternehmen geschult und niedriger qualifizierte oder länger nicht im Beruf gewesene Fachkräfte fortgebildet werden. Den Unternehmen der Region muss in diesem Kontext die Bedeutung einer qualifizierten Personalentwicklung im Fachkräftemanagement bewusst werden (siehe auch Kapitel 4.2).

- Eine weitere Konsequenz der demographischen Entwicklung in Oberfranken ist der prognostizierte Fachkräftemangel: Bis zum Jahr 2030 wird ein Engpass von weit über 50.000 Fachkräften erwartet. Differenziert nach Qualifikationsniveaus werden besonders beruflich Qualifizierte im technischen Bereich und beruflich Qualifizierte im kaufmännischen Bereich fehlen. Der Mangel an akademisch Qualifizierten wird hingegen entsprechend der aktuellen Prognosen nur sehr gering ausfallen. Im akademischen Bereich wird der Fachkräftemangel insbesondere die klassischen Ingenieursberufe betreffen. Im Bereich der beruflich Qualifizierten wird in fast allen Berufsgruppen ein Fachkräftemangel erwartet. Daraus lässt sich für die weitere Arbeit in QuoRO schlussfolgern, dass Weiterbildungsmaßnahmen auf den erwarteten Fachkräftemangel abgestimmt sein müssen, um das Ziel des Projektes, Weiterbildung als einen Baustein einer zukunftsorientierten Regionalentwicklung zu etablieren, zu erreichen.
- Der ländliche Raum Oberfrankens kann nicht mehr als agrarisch geprägtes Hinterland beschrieben werden, sondern ist als bereits früh industrialisierte Region heute Heimat vieler innovativer und auch internationaler Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Es sind bedeutende Anteile an Beschäftigten in wissensintensiven Branchen tätig, die für Weiterbildungen an Universitäten und Hochschulen somit eine wichtige Zielgruppe darstellen.
- Die Wirtschaftsleistung wird überwiegend in kleinen und mittleren Unternehmen erbracht. Diese stellen an Weiterbildungsangebote oftmals besondere Anforderungen, vor allem im Hinblick auf die zeitliche Ausgestaltung und den Praxisbezug (siehe auch Kapitel 5).
- Als Schlüsselbranchen wurden die Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln, die Herstellung von Textilien, die Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren, die Herstellung von Glas, Glaswaren und Keramik, die Herstellung von Metallerzeugnissen, die Herstellung von Digital-Videogeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen, die Herstellung von elektrischer Ausrüstung, die Herstellung von Möbeln und der Bereich Maschinenbau identifiziert. Für diese Wirtschaftszweige und nach deren Bedürfnissen sollten priorisiert Weiterbildungsangebote konzipiert werden, um die Region nachhaltig zu stärken. Spezielle Weiterbildungsangebote sollten gezielt auch für das Handwerk entwickelt werden, um die bereits starke Rolle der Handwerksbetriebe in der ländlichen Region weiterhin zu sichern.
- Die Bedeutung der vier oberfränkischen Universitäten und Hochschulen nimmt besonders im Rahmen des Wandels hin zu einer wissensbasierten Ökonomie zu. Insbesondere

Verflechtungen zwischen den Einrichtungen als auch mit der Wirtschaft und der dabei stattfindende Wissens- und Technologietransfer müssen hierbei einen Beitrag leisten. Bereits vorhandene Netzwerke mit Unternehmen und das an den Universitäten und Hochschulen verfügbare Wissen über Unterneh-

men der Region und deren Engpässe müssen im Ausbau von Weiterbildungsangeboten berücksichtigt werden. Eine stärkere Vernetzung der vier Einrichtungen auch im Bereich Weiterbildung kann für den Wertschöpfungsprozess zwischen Universitäten, Hochschulen und der Region von Vorteil sein.

## 4.2 Bedarfs- und Angebotsanalyse

Um die aus den Trends der Regionalentwicklung resultierenden Weiterbildungsbedarfe noch weiter zu spezifizieren, wurde unter den in Oberfranken ansässigen Unternehmen aus den identifizierten Schlüsselbranchen (siehe Kapitel 4.1) eine Befragung durchgeführt. Die Umfrage diente dazu, die Nachfrage oberfränkischer Unterneh-

befragung lief vom 2. Juni bis zum 4. August 2015 und wurde online durchgeführt. Bei einer für derartige Zwecke durchaus im üblichen Rahmen sich bewegenden Rücklaufquote von 9,5 % beteiligten sich insgesamt 121 von 1265 adressierten Unternehmen.



**Oberfränkische Unternehmen weisen der Weiterbildung ihrer Beschäftigten einen hohen Stellenwert zu, der angesichts der Fachkräfteproblematik noch weiter steigen wird.**

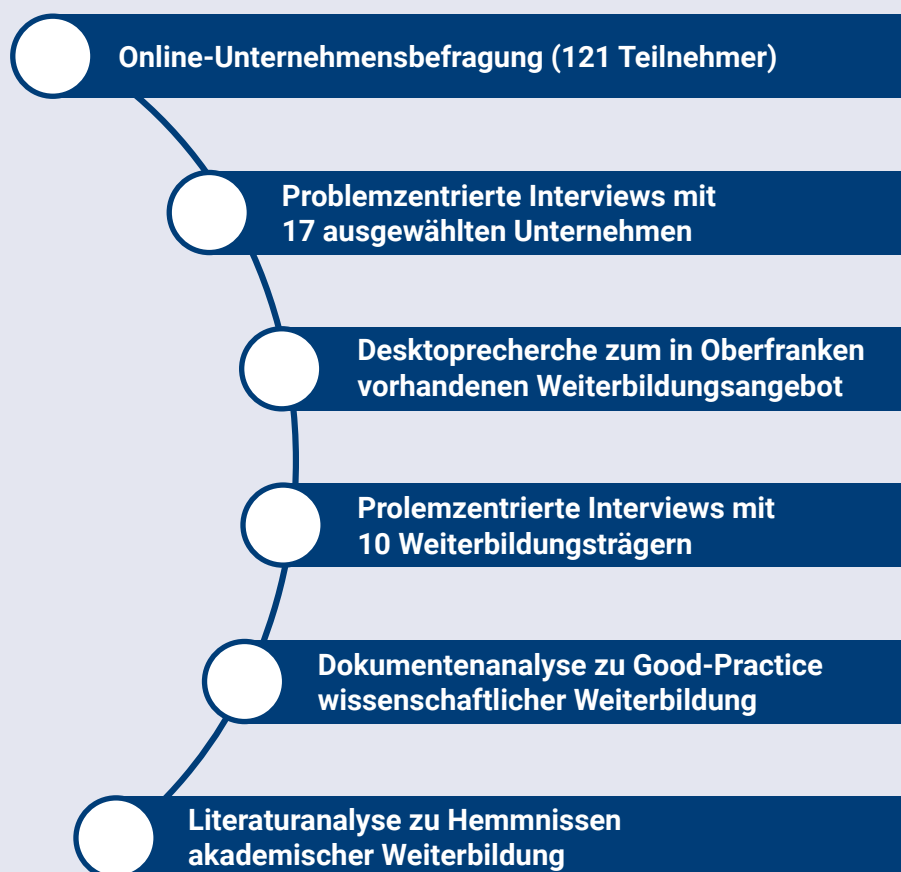
men nach Weiterbildungsangeboten zu ermitteln. Firmen aus den ausgewählten Branchen wurden zur Rolle der Weiterbildung in ihrem Unternehmen, zu bereits vorhandenen Erfahrungen mit Weiterbildung an Hochschulen sowie zu ihren Anforderungen an die Ausgestaltung von Weiterbildungsangeboten befragt. Die Unternehmens-

Hinsichtlich der Bedeutung von Weiterbildung in den oberfränkischen Unternehmen zeigte sich, dass 80 % der Unternehmen Weiterbildung generell einen hohen Stellenwert beimessen, wobei Weiterbildung im Speziellen an Hochschulen bislang nur für 18 % der Unternehmen eine hohe Bedeutung aufweist (vgl. Abbildung 7).

Entsprechend dieser Einschätzung wurde auch eine allgemein hohe Weiterbildungsbeteiligung unter den befragten Unternehmen deutlich: 88 % gaben an, dass Mitarbeiter des Unternehmens in den vergangenen zwei Jahren an betrieblichen oder berufsbezogenen Weiterbildungen teilgenommen hatten, während lediglich etwas mehr als ein Fünftel der befragten Unter-

nehmen in dieser Zeit mit Hochschulen zusammengearbeitet hatten. Das Maß der genutzten Weiterbildungsangebote bzw. der durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen variiert teilweise stark. Es zeigt sich tendenziell eine stärkere Weiterbildungsbeteiligung bei größeren Unternehmen als bei kleinen und mittleren.

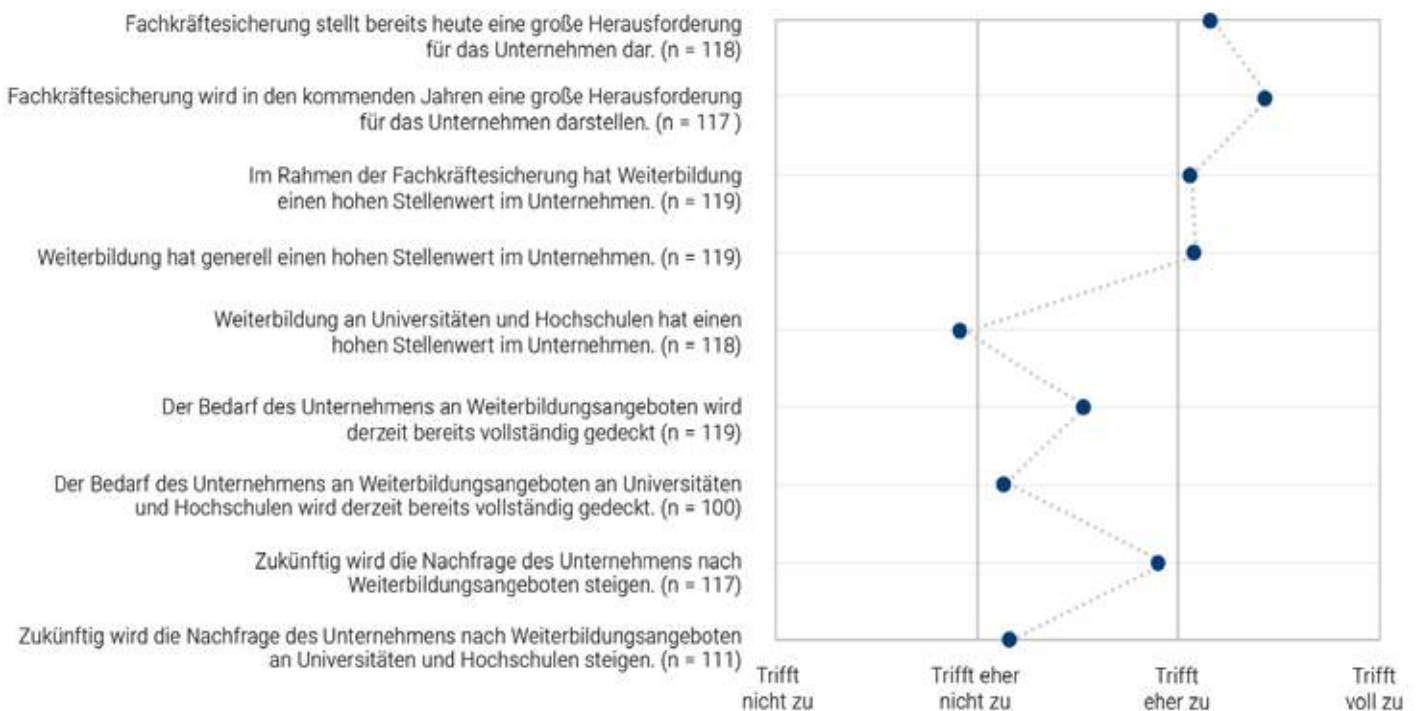
## Vorgehen bei der Bedarfs- und Angebotsanalyse



Universitäten und Hochschulen spielen im Weiterbildungsmarkt in Oberfranken derzeit noch eine eher untergeordnete Rolle. Führend als Weiterbildungsträger sind die Industrie- und Handelskammern; 75 % der befragten Unternehmen gaben an, mit diesen zusammengearbeitet zu haben. An zweiter Stelle wurden die privaten Anbieter mit 69 % genannt, gefolgt von den Berufsverbänden mit 53 % und unternehmensinternen Einrichtungen mit 36 %. Unternehmensinterne Einrichtungen besitzen erwartungsgemäß bei größeren Unternehmen eine deutlich höhere Relevanz als bei kleineren Unternehmen. 33 % gaben an, mit den Handwerkskammern zusammengearbeitet zu haben; dies sind vor allem kleine und mittlere Unternehmen. Den geringsten Anteil machen Universitäten und Hochschulen aus; 22 % der befragten Unternehmen gaben an, mit diesen im Bereich der Weiterbildung ihrer Beschäftigten zusammenge-

arbeitet zu haben. Tendenziell arbeiteten die größeren Unternehmen deutlich häufiger mit Universitäten und Hochschulen zusammen als kleinere. Dieses Ergebnis zeigt, dass für Universitäten und Hochschulen durchaus noch Ausbaupotenzial besteht, der bisherige Anteil darf jedoch angesichts des weit ausdifferenzierten Weiterbildungsmarktes auch als beachtlich gesehen werden.

Obgleich Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen derzeit noch einen geringen Stellenwert bei den oberfränkischen Unternehmen besitzt, gaben die befragten Firmen an, dass der Bedarf an Weiterbildungsangeboten an Universitäten und Hochschulen derzeit nicht gedeckt ist. Das fehlende Weiterbildungsangebot an den oberfränkischen Universitäten und Hochschulen führt teilweise dazu, dass Unternehmen aus der Region mit Universitäten und Hochschulen außerhalb Oberfrankens zusammenarbeiten.



**Abbildung 7**

Einschätzungen der befragten Unternehmen zur Bedeutung von Weiterbildung im Kontext der Fachkräftesicherung (eigene Darstellung)



**Der Bedarf oberfränkischer Unternehmen an wissenschaftlicher Weiterbildung ist bisher noch nicht gedeckt.**

Die inhaltliche und fachliche Qualität der Angebote ist im Allgemeinen für die befragten Unternehmen das wichtigste Kriterium für die Auswahl eines Weiterbildungsanbieters. Dies wurde von 86 % der befragten Unternehmen genannt. Der Praxisbezug der Angebote wurde von 72 % der Unternehmen als ausschlaggebendes Kriterium für die Wahl von Weiterbildungsangeboten angegeben. Ebenfalls von hoher Bedeutung ist die räumliche Nähe zum Veranstaltungsort, welche für 56 % der befragten Unternehmen eine wichtige Rolle spielt. Niedrige Kosten, insgesamt von 32 % der Unternehmen genannt, sind vor allem für kleine und mittlere Unternehmen ein wichtiger Aspekt.

Im Speziellen in der Zusammenarbeit mit Universitäten und Hochschulen ist vor allem ein ausgeprägter Praxisbezug der Angebote für Unternehmen ein wichtiges Kriterium, ebenso die Ausrichtung der Didaktik und Qualifikation der Dozierenden an den Bedürfnissen der Mitarbeiter der Unternehmen. Ein möglichst regelmäßiges und verlässlich stattfindendes Weiterbildungsangebot ist für die Planung in den Unternehmen entscheidend.

Im Hinblick auf die speziellen fachlichen Weiterbildungsbedarfe zeigte sich bei der Unternehmensbefragung folgendes Bild:

- Im Bereich der Betriebswirtschaft sticht besonders der Bereich Vertrieb heraus. 47 % der befragten Unternehmen gaben an, hier Weiterbildungsbedarf zu haben. Jeweils 29 % der Befragten sehen Bedarfe in den Bereichen

Marketing und Controlling, gefolgt von Kostenrechnung und Kalkulation, die 26 % der Befragten nannten.

- Im Management wurde von fast der Hälfte der Befragten angegeben, dass im Bereich Personalführung Bedarf nach Weiterbildung besteht. Ebenfalls deutlichen Bedarf gibt es im Bereich Qualitätsentwicklung/-sicherung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Projektmanagement.
- Im Segment der Informationstechnik wurde von 34 % der befragten Unternehmen Weiterbildungsbedarf im Bereich Software angegeben. Von jeweils einem Fünftel der Befragten wurden die Bereiche Internet/Intranet, IT-Sicherung/Datenspeicherung, IT-Sicherheitsmanagement und Betriebssysteme genannt. Der Bereich der IT-Programmierung und der IT-Datenbanken spielt eine geringere Rolle und wurde vor allem von größeren Unternehmen genannt.
- Im Gebiet der technischen Betriebsorganisation wurde von 36 % der Unternehmen ein Weiterbildungsbedarf in der Geschäftsprozessoptimierung angegeben. Fertigungsplanung und -steuerung nannten 30 %.

In problemzentrierten Interviews mit 17 ausgewählten Unternehmen wurden die Ergebnisse der Unternehmensbefragung reflektiert und vertieft. Die qualitativen Experteninterviews wurden mit Vertretern von Unternehmen durchgeführt, die sich zuvor an der Online-Befragung beteiligt und ihre Bereitschaft zur Mitwirkung an weiteren Erhebungen signalisiert hatten. Zu den Weiterbil-

dungsbedarfen in thematischer Hinsicht ergab sich in den Interviews, dass neben den oben genannten Themenfeldern vor allem Nachfrage in folgenden Bereichen besteht:

- Materialanalyse/-technik, Produktion, Qualitätsentwicklung/-sicherung, Maschinenbedienung (u.a. im Bereich Lebensmittel, Maschinenbau, Kunststoff, Glas)
- Software sowie Geschäftsprozessoptimierung
- Mathematische Grundlagen
- Kaufmännischer Bereich, Verwaltung, Recht (u.a. Vertrieb, Steuer- und Arbeitsrecht, Handelsrecht, branchenspezifisches Recht, bspw. Lebensmittel)
- Logistik
- Soziale Kompetenzen und Soft-Skills (Führungsqualitäten, Personal- und Organisationsentwicklung, Mitarbeitermotivation, Projekt-, Kommunikations- und Zeitmanagement, interkulturelle Kompetenz)
- Fremdsprachen (u.a. Wirtschaftsenglisch)
- Interkulturelle Kompetenzen

Ein Großteil der genannten Weiterbildungsbedarfe wird bereits von verschiedenen Weiterbildungsträgern bedient, wie ausgewählte Ergebnisse einer Bestandserhebung der Weiterbildungsträger in Oberfranken zeigen:

- Eine sehr geringe Aktivität zeigt sich bisher in den Bereichen Lebens- und Futtermittel, IT/IT-Sicherheit sowie Handwerk. Vor allem in den beiden erstgenannten Fachbereichen könnten die Weiterbildungsaktivitäten auch an den Universitäten und Hochschulen in der Region erhöht werden.
- Der Fachbereich Technik wird insbesondere von verschiedenen Technikerschulen bedient. Bislang sind nur zwei akademische Weiterbilder in Oberfranken in diesem Fachbereich aktiv. An dieser Stelle könnten akademische Weiterbilder ihre Weiterbildungsaktivitäten erhöhen oder Kooperationen mit etablierten nicht akademischen Weiterbildungsträgern

anstreben.

- Verstärkte Aktivitäten zeigen akademische Weiterbilder in den Fachbereichen Betriebswirtschaftslehre und Management. Geringe Aktivitäten sind in den Bereichen Technik, Recht, Marketing, Soft Skills, Sprachen und Sonstiges zu verzeichnen.

Als spezielle Zielgruppen, für die ein potenzieller Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen an Universitäten und Hochschulen gesehen wird, wurden bei der Unternehmensbefragung Mitarbeiter ohne formale Hochschulzugangsberechtigung sowie Mitarbeiter, deren Hochschulstudium bereits länger zurückliegt und die ihr akademisches Wissen erweitern wollen, genannt.

Was die Organisation der Weiterbildungsangebote betrifft, so gaben die Firmen in der online durchgeführten Unternehmensbefragung folgende Wünsche an:

- Angebote sollten, dies gab die Hälfte der Befragten an, idealerweise sowohl am Standort der Universität oder Hochschule als auch am Ort des Unternehmens stattfinden. Ein Drittel der Befragten präferieren die reine Durchführung am Ort des Unternehmens oder an den Unternehmensstandorten. 29 % sehen den optimalen Veranstaltungsort an der Universität oder Hochschule. 26 % wünschen sich ein Fernstudium, ein Viertel der Befragten die virtuelle Durchführung der Weiterführung.
- Die Wünsche bezüglich der idealen Veranstaltungsdauer zeigen, dass längere Angebote mit mehr als 40 Stunden Gesamtdauer aus Sicht der Unternehmen deutlich unattraktiver sind als kürzere Angebote mit bis zu 40 Stunden. 43 % bevorzugen kurze Kurse bis zu zehn Stunden, 53 % sehen Kurse mit einer Dauer von zehn bis 40 Stunden als optimal an. Das Zeitvolumen von 40 bis 160 Stunden präferieren 12 %, über 160 Stunden lediglich 5 %.
- Durchgeführt werden sollen die Angebote



**Die oberfränkischen Unternehmen wünschen sich eher kurze Weiterbildungsformate am Abend oder am Wochenende in räumlicher Nähe zum Unternehmensstandort.**

bevorzugt am Abend, so 49 % der Befragten. Blockveranstaltungen am Wochenende wünschten 37 % der Unternehmen. Somit werden Zeiten bevorzugt, in denen normale Unternehmensabläufe durch Weiterbildungsaktivitäten nicht gestört werden. 34 % sehen auch Teilzeitveranstaltungen während der Arbeitszeit, 26 % Blockveranstaltungen unter der Woche und 20 % sogar Vollzeit-Angebote als ideale Studier- und Lernzeiten an.

- Als Lernformen gewünscht wurden bevorzugt interaktive Formate: 60 % gaben Workshops, 58 % Projektarbeiten als präferierte Lernfor-

men an. Die klassischen Formate wie Vorträge sowie Präsenzseminare und Schulungen favorisieren 40 % der Befragten. Neuere Lehr- und Lernkonzepte wie Coachings, Blended-Learning oder E-Learning-Kurse sind weniger gefragt.

- Als Abschlüsse der angebotenen Kurse gaben 83 % der Befragten an, ein Zertifikat erhalten zu wollen, 55 % sind mit einer Teilnahmebestätigung zufrieden. Komplette Bachelor- oder Masterabschlüsse werden nur von 19 % bzw. 18 % der Befragten favorisiert.



An der Universität / Hochschule und am Unternehmensstandort



Bis 40 Stunden



Am Abend / am Wochenende



Als Zertifikatskurs



Mit interaktiven Elementen wie Projektarbeit



Aus den Ergebnissen der Unternehmensbefragung sowie aus den Aussagen in den Interviews mit ausgewählten Unternehmen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Weiterbildungsangeboten ableiten:

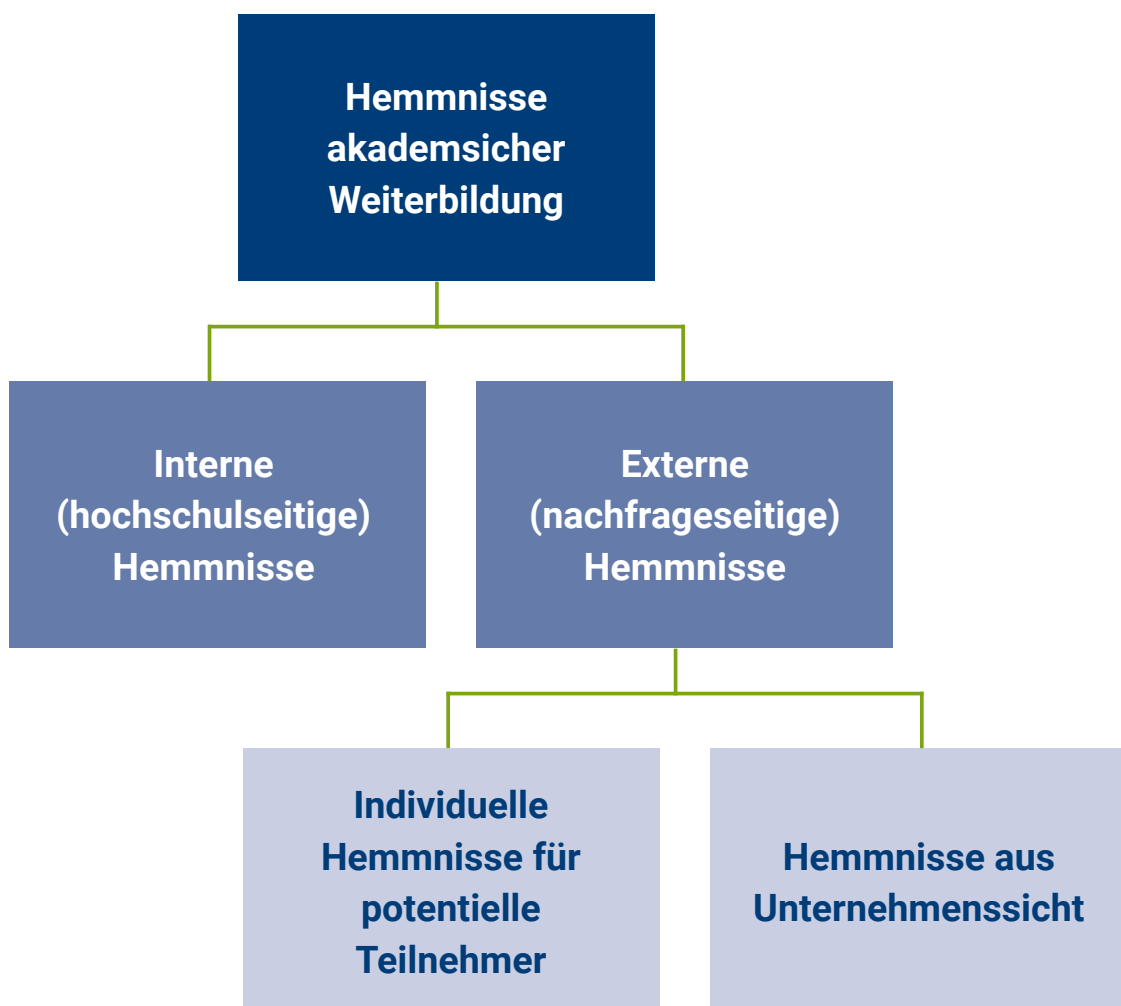
- Dem Wunsch vieler oberfränkischer Unternehmen nach Weiterbildungsangeboten in räumlicher Nähe zum Unternehmensstandort sowie ihrer generellen Offenheit gegenüber Weiterbildungsangeboten von Universitäten und Hochschulen kann durch die Konzeption bedarfsgerechter Weiterbildungen an Universitäten und Hochschulen begegnet und auf diese Weise bestehende Nischen im Bereich der Weiterbildung bedient werden, so wie es durch das Projekt QuoRO intendiert ist.
- Bei der Gestaltung der Weiterbildungsangebote sollten nicht nur die in thematischer Hinsicht bestehenden Bedarfe beachtet werden, sondern es empfiehlt sich auch, die Wünsche hinsichtlich des organisatorischen Rahmens von Weiterbildungsangeboten einzubeziehen. Zusammengefasst bedeutet dies die Konzipierung von sowohl kürzeren Zertifikatskursen als auch berufsbegleitenden Studiengängen mit einem idealerweise flexiblen modularen System nach dem „Baukastenprinzip“, welche in regelmäßigen Abständen angeboten werden bzw. bei denen in regelmäßigen Abständen Einstiegsmöglichkeiten bestehen.
- Da die zeitliche Vereinbarkeit von Weiterbildung, Berufs- und Privatleben der Mitarbeiter für die Unternehmen bzw. ihre Mitarbeiter ein sehr zentrales Kriterium für die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme darstellt, sollten die Veranstaltungszeiten wenn möglich variabel gestaltet oder mit Personen und Unternehmen, die grundsätzliches Interesse bekunden, individuell abgestimmt werden. Bei Programmen, bei denen die Möglichkeit einer flexiblen Zeitfestlegung nicht besteht, empfiehlt sich die Orientierung an den bevorzugten Zeiten: am Abend, am Wochenende, in Teilzeit oder als Blockveranstaltung unter der Woche.
- Wie anhand des vergleichsweise noch sehr geringen Stellenwertes akademischer Weiterbildung sowie des vielfach bemängelten Informationsdefizits zu Angeboten und Zugangsvoraussetzungen deutlich wurde, sollte ein weiteres Augenmerk auf der gezielten und umfassenden Vermarktung der Weiterbildungsangebote sowie die Aufklärung über Bedingungen der Teilnahme an akademischen Weiterbildungsmaßnahmen liegen. Dies empfiehlt sich in Anlehnung an die von den Unternehmen genutzten Informationsquellen zum einen über die Einrichtung einer weiterbildungsspezifischen Internetseite sowie die regelmäßige Herausgabe von Informationsmaterialien und -medien wie Broschüren, Flyer oder Rundschreiben. Zum anderen wird der gezielten persönlichen Ansprache von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in den Unternehmen oder in entsprechenden Verbänden sowie der Benennung und Kommunikation eines festen Ansprechpartners hohe Bedeutung beigemessen.



## 5 Hemmnisse akademischer Weiterbildung

**E**s besteht inzwischen weitgehend Konsens darüber, dass Universitäten und Hochschulen ihr Engagement in der akademischen Weiterbildung intensivieren sollen. Sowohl aus der Perspektive der Universitäten und Hochschulen als Anbieter von wissenschaftlicher Weiterbildung als auch aus Sicht von Unternehmen und Einzelpersonen bringt Weiterbildung in einer Wissensgesellschaft unabweisbare Vorteile mit sich: Die Hochschulen

profitieren, indem sie sich in Zeiten von absehbar rückläufigen Studentenzahlen neue Zielgruppen erschließen und sich den Zugang zu neuen finanziellen Ressourcen eröffnen. Den Teilnehmern nutzen Weiterbildungsmaßnahmen bei der Erhaltung und Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit, was wiederum die Wertschöpfung von Unternehmen sichern und steigern kann.



Angesichts des breiten Einvernehmens im Hinblick auf die Potenziale akademischer Weiterbildung verwundert es, dass Weiterbildung an Hochschulen in Deutschland bislang noch immer eine Randstellung einnimmt – sowohl bezüglich der Rolle, die akademische Weiterbildung im Leistungsspektrum der Hochschulen spielt, als auch hinsichtlich ihrer Bedeutung im Weiterbildungsmarkt. Die Weiterbildungsforschung hat hierzu eine Reihe von Hemmnissen herausgearbeitet, die verhindern, dass die bereits existierenden akademischen Weiterbildungsangebote stärker genutzt oder sogar noch um weitere Angebote ergänzt werden.

Auf der Seite der „hochschulinternen“ (d.h. die einzelne Hochschule, ihre Angehörigen und das Hochschulsystem als Ganzes betreffend) Hemmnisse sind beispielsweise folgende Hemmnisse zu nennen und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie diese überwunden werden können:

- Weiterbildung hat an deutschen Universitäten und Hochschulen bislang noch immer nur eine „Randstellung“ (HANFT & ZILLING 2011:84). Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass Uni-

versitäten und Hochschulen in der Innenperspektive wie in der Außenperspektive oftmals nicht als Orte der Weiterbildung wahrgenommen werden. Es zeigt sich hinsichtlich der Kernaufgaben der Institutionen „ein eindeutiges Reputations- und Relevanzgefälle in der Reihenfolge Forschung, Lehre (in der Erstausbildung) und an letzter Stelle die Weiterbildung“ (WOLTER 2011:9). Um die Rolle akademischer Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen zu stärken, ist ein „Kulturwandel“ erforderlich, der durch die Hochschulangehörigen (Hochschulleitung, Verwaltung, Dozenten) vollzogen werden und in eine Strategie für lebenslanges Lernen münden müsste (HANFT ET AL. 2015:23). Diesen innerhochschulischen Kulturwandel gilt es zu operationalisieren, etwa durch die Entwicklung einer Strategie für akademische Weiterbildung an der Hochschule (und ihr Verhältnis zu den anderen Leistungsbereichen Forschung und Lehre/Studium). Eine solche Strategie sollte in einem dialogischen Prozess unter den Hochschulangehörigen erarbeitet werden.



**Weiterbildung hat an deutschen Hochschulen noch immer eher eine Randstellung. Deshalb braucht es einen „Kulturwandel“.**

- Trotz ihrer noch eher randlichen Stellung gilt Weiterbildung als „ein interessantes und für die Profilierung der Hochschulen überaus reizvolles Feld“ (HANFT & SIMMEL 2007:9) – und nicht zuletzt als Möglichkeit der Bestandssicherung, indem sich die Einrichtungen angesichts des demographischen Wandels und der damit (trotz Akademisie-

rungstrend) einhergehenden prognostizierten Rückgänge der Studierendenzahlen neuen Zielgruppen öffnen (DOBISCHAT ET AL. 2010: 22 f.). Dabei existieren – sowohl bei den Lehrenden als auch auf der Ebene der Hochschulleitungen – allerdings oftmals deutlich übertriebene Erwartungen an die finanzielle Rentabilität von akademischer Weiterbildung

und ihren Beitrag zur Gesamtfinanzierung der Hochschulen (PELLERT & CENDON 2008). Vor diesem Hintergrund sollten etwa im Rahmen der oben angeregten Hochschulstrategie Ziele für die Entwicklung der Weiterbildungsaktivitäten an der Hochschule festgelegt und die Zielerreichung regelmäßig evaluiert werden.

- Bislang zeichneten sich Universitäten und Hochschulen durch eine ausgeprägte Angebotsorientierung (entsprechend des wissenschaftlichen Profils der Institutionen, z.B. disziplinäre Schwerpunkte) aus. Zukünftig wird eine stärkere Nachfrageorientierung (vor allem auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Heterogenität der Zielgruppen)

im Kontext des lebenslangen Lernens erforderlich (HANFT ET AL. 2015:14 f.). Deshalb sind regelmäßige Nachfrage- und Bedarfsanalysen zielführend, wie sie auch in der Konzeptionsphase von QuoRO durchgeführt wurden (siehe Kapitel 4.2).

- Akademische Weiterbildung befindet sich im Wettbewerb mit Angeboten einer Vielzahl anderer Träger: Dabei ist „das quantitativ marginale Gewicht der Hochschulen im Vergleich zur Zahl der am Markt operierenden außerhochschulischen Bildungsdienstleister“ (DOBISCHAT ET AL. 2010:25) zu berücksichtigen. Analog zu den Nachfrage- und Bedarfsanalysen empfehlen sich regelmäßige Marktanalysen.



**Akademische Weiterbildung findet in einem stark ausdifferenzierten Markt verschiedener Weiterbildungsträger statt.**

- Das Weiterbildungsangebot an Hochschulen ist (wie der gesamte Weiterbildungsmarkt) durch eine ausgeprägte Intransparenz gekennzeichnet (KLOKE 2009:44 f.). Deshalb kann die Entwicklung einer hochschulweiten Vermarktungsstrategie für alle Kernaufgaben einschließlich der wissenschaftlichen Weiterbildung der Hochschule zielführend sein.
- Weiterbildung stellt als „dritte Säule“ einen zusätzlichen Bildungsauftrag für Universitäten und Hochschulen dar, der weitgehend ohne zusätzliche Finanzmittel erbracht werden soll und deshalb zu kostendeckender Finanzierung „zwingt“ (DOBISCHAT ET AL. 2010: 28). Hinsichtlich der Finanzierung ist nicht abschließend diskutiert (gleichwohl aber in vielen Bundesländern rechtlich festgelegt),

ob akademische Weiterbildung eine hoheitliche Aufgabe der Hochschulen darstellt oder als wirtschaftliche Tätigkeit zu werten ist (HANFT ET AL. 2015:17). Die Sicherstellung einer langfristigen Finanzierung der Weiterbildungsaktivitäten im Wirtschaftsplan der Hochschule ist daher essenziell. Ein nachhaltiges Finanzierungskonzept sollte in die oben genannte hochschulweite Weiterbildungsstrategie integriert werden.

- Für Dozierende stellt Weiterbildung eine zusätzliche Aufgabe (neben der Lehre in der Erstausbildung und der Forschung) dar. Mögliche Anreize für Hochschullehrer, verstärkt in der Weiterbildung tätig zu werden (z.B. Reduzierung des Lehrdeputats, Entlastung von Aufgaben der Selbstverwaltung, zusätzliche

Mitarbeiter), werden noch nicht ausreichend eingesetzt (FRIES 1997:247). Handlungsempfehlung ist deshalb eine Nutzung der vorhandenen extrinsischen Anreize.

Die Handlungsempfehlungen, die sich auf die Überwindung den angesprochenen internen Hürden beziehen (sofern sie im Gestaltungsbereich der Hochschule liegen und nicht übergeordnete hochschulpolitische Rahmenbedingungen betreffen), verdeutlichen, dass eine Intensivierung der

akademischen Weiterbildung an Hochschulen mit zunehmenden Koordinationserfordernissen einhergeht (z.B. Moderation eines Strategieprozesses unter den Hochschulangehörigen) und neue Aufgaben entstehen (z.B. regelmäßige Markt- sowie Nachfrage- und Bedarfsanalysen), die nur dann bewältigt werden können, wenn das Management der Hochschulweiterbildung durch eine zentrale Betriebseinheit mit klaren Aufgaben und Befugnissen sichergestellt ist.



**Weiterbildung an der Hochschule geht mit zahlreichen Managementaufgaben einher.**

Neben den hochschulinternen Hemmnissen gibt es eine Reihe von externen Hemmnissen auf der Nachfrageseite. Generelle Hemmnisse der Weiterbildungsbeteiligung, die auch für die akademische Weiterbildung gelten, sind aus der Sicht von Unternehmen (nach SEYDA & WERNER (2014) in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit als genannte Gründe, nicht an Weiterbildungen teilzunehmen, von häufig nach wenig):

- Nicht vorhandener Weiterbildungsbedarf (bzw. nicht wahrgenommene Weiterbildungsnotwendigkeiten)

- Fehlende Zeit für die Freistellung von Beschäftigten
- Mangel an unternehmensinternen Kapazitäten für die Planung und Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen
- Mangelndes Interesse der Beschäftigten (seitens der Unternehmen „unterstellt“)
- Kosten
- Fehlende Angebote



**Unternehmen haben oft nicht die Möglichkeit, ihre Beschäftigten für Weiterbildungen freizustellen oder ihnen Weiterbildungsmaßnahmen zu finanzieren.**

Aus individueller Perspektive des einzelnen (potenziellen) Weiterbildungsteilnehmers sind nach DEMARY ET AL. (2013:57 ff.) die zentralen Hemmnisse der Weiterbildungsbeteiligung (ebenefalls nach Häufigkeit):

- Fehlender Bedarf im Beruf  
(ausreichende Qualifikationen)
- Mangel an Zeit  
(aus beruflichen oder familiären Gründen)
- Kosten
- Fehlende Unterstützung des Arbeitgebers
- Weiterbildung nicht verpflichtend  
(wird nicht als erstrebenswert angesehen)
- Unpassende Angebote
- Schlechte Erfahrungen

Um einen angemessenen Umgang mit diesen externen Hemmnissen zu ermöglichen, empfiehlt sich die regelmäßige Durchführung von Zielgruppenanalysen, um inhaltliche Bedarfe und Wünsche hinsicht-

lich der Gestaltung von Weiterbildungsangeboten erfassen zu können.

Die unterschiedlichen hochschulinternen und -externen Hemmnisse akademischer Weiterbildung stehen nicht unverbunden nebeneinander, sondern berühren und durchdringen sich vielfach. Was etwa den hochschulseitigen Aspekt der problematischen Finanzierung von Weiterbildungsangeboten betrifft, hat dieser sein nachfrageseitiges Pendant in den Kosten als hemmenden Faktor der Weiterbildungsbeteiligung. Mit Blick auf die miteinander verschränkten internen und externen Hemmnisse akademischer Weiterbildung gilt es deshalb, Strategien zu entwickeln, durch die die vielfach eingeforderte Ausweitung des Weiterbildungsangebots an Hochschulen möglich wird. Im Rahmen der Angebotskonzeption, wie sie im Folgenden im Detail beschrieben wird, wurden sowohl die internen als auch die externen Hemmnisse angemessen berücksichtigt.

## 6 Prozess der Programmplanung

**B**ei der Studien- und Programmplanung in der akademischen Weiterbildung wird in der Literatur häufig die Verwendung klassischer Analyse- und Planungsinstrumente des strategischen Marketings, wie zum Beispiel eine SWOT-Analyse, empfohlen (RECKENFELDERBÄUMER & KIM 2006:190, HANFT 2014:42f., KNUST 2006, BANSCHERUS 2013:8, KNUST 2006). Das zu Grunde liegende Prinzip dieser, der strategischen Managementliteratur entlehnten, Planungsprozesse ist im Prinzip immer das gleiche: Grundsätzlich werden externe Anforderungen des Marktes (Umwelt) mit internen Strukturen der Hochschule (System) abgeglichen. Ziel dieses Abgleiches ist die Auffindung und Identi-

fikation von Bereichen und Strategien, die einen „System-Umwelt-Fit“ bzw. „strategischen Fit“ zwischen Hochschule und Umweltbedingungen ermöglichen und damit besonders erfolgsversprechende Marktchancen bieten (BEA & HAAS 2015:17 f., WELGE & ALLAHAM 2008:489, ANSOFF 2014:7). Vereinfacht dargestellt geht es also darum, Wettbewerbsvorteile durch eine Abstimmung der Marktpotenziale mit den wichtigsten Ressourcen der Organisation zu erlangen.

Wesentliche Ebenen bei der akademischen Programmplanung, die es dabei zu berücksichtigen gilt, sind in der Regel u.a.<sup>1</sup>

- die Zielgruppe

- das Angebotsformat
- die Disziplin/der Inhalt
- die organisatorische Verankerung

Zunächst ist zu unterscheiden, ob ein grundständiges oder ein weiterbildendes Programm konzipiert werden soll. Sobald es sich um ein Angebot im Weiterbildungsbereich handelt, ist die Zielgruppe zu einem wesentlichen Grad bereits vordefiniert. Wenngleich keine einheitliche Definition des Begriffs Weiterbildung bzw. der wissenschaftlichen Weiterbildung und damit der Zielgruppe der Weiterbildung vorliegt (BILGER 2006:22, BELLMANN 2003), besteht Konsens darüber, dass sich Weiterbildungsangebote an bereits in den Arbeitsmarkt integrierte Personen richten, die zumeist über einen ersten berufsqualifizierenden Abschluss verfügen (SEITTER et al. 2015:15 f.). Im Rahmen des Forschungsprojekts QuoRO erfolgte im Vorfeld eine weitere Konkretisierung der Zielgruppen mit dem Ergebnis, dass folgender Personenkreis adressiert werden soll:

- Bachelor-Absolventinnen und Absolventen, die berufsbegleitend einen Masterabschluss erwerben wollen,
- Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger nach einer längeren (z. B. familienbedingten) Pause,
- Berufserfahrene, die ihr akademisches Wissen auffrischen oder erweitern wollen,
- Menschen, die aufgrund ihrer beruflichen Qualifikation zu einem Studium berechtigt sind,
- Interessentinnen und Interessenten ohne formale Hochschulzugangsberechtigung mit punktuellen Weiterbildungsbedarf.

Die endgültige Definition der Zielgruppe für ein konkretes Programm (inhaltliche Zielgruppenplanung) erfolgt im Kontext der disziplinären Inhaltsplanung, die kein Bestandteil der Untersuchungen in diesem Ergebnisbericht ist (siehe Kapitel 3).

Die organisatorische Verankerung der Weiterbildung stellt an deutschen Hochschulen zumeist keinen Gegenstand eines expliziten Planungsprozesses mehr dar. Dies ist vor allen Dingen darauf zurückzuführen, dass sich an vielen Hochschulen in den letzten Jahren bereits bestimmte organisatorische Lösungen für die Weiterbildung, wie z.B. zentrale Organisationseinheiten, An-Institute oder flexible dezentrale Strukturen etabliert haben. Dies trifft auch auf die Universität Bayreuth zu. Bereits seit dem Jahr 2003 bündelt die Universität Bayreuth ihre wissenschaftliche Weiterbildung in einer eigens hierfür geschaffenen Organisationseinheit, der Campus-Akademie. Neben speziellen, weiterbildenden Studien (z.B. Zertifikatsprogramme und Weiterbildungsseminare) werden vor allem hochspezialisierte MBA-Studiengänge (wie z.B. MBA Health Care Management und MBA Sportmanagement) seit Jahren mit großem Erfolg durchgeführt.

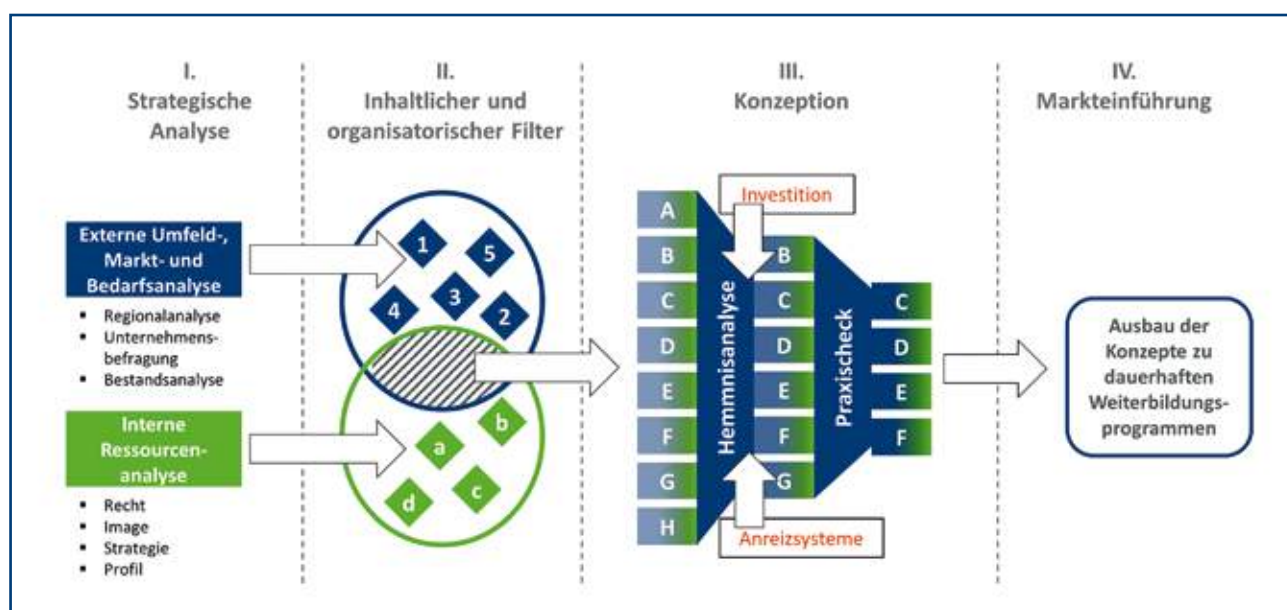
Vor dem Hintergrund bereits etablierter Organisationsstrukturen beschränkt sich die explizite Konzeptentwicklung respektive Programmplanung im Rahmen des QuoRO-Projekts im Wesentlichen auf das Angebotsformat und den Inhalt des Weiterbildungsprogramms. Bei den Weiterbildungsinhalten sollte bei der Konzeptauswahl entsprechend der oben beschriebenen Vorgehensweise der strategischen Planung ein Abgleich zwischen ermittelten Bedarfen in Oberfranken und inhaltlichen Kernkompetenzen der Universität Bayreuth sowie der anderen Hochschulen in Oberfranken erfolgen. Auf der Ebene des Angebotsformats muss angemerkt werden, dass bei der externen Betrachtung neben Nachfragefaktoren auch rechtliche Bestimmungen einen großen Einfluss auf die Planung und Konzeptionierung ausüben.

Aufgrund der Komplexität und Spezifität der Analyseprozesse, die der eigentlichen Lösungskon-

zeption und detaillierten Programmentwicklung einzelner Angebote im QuoRO-Projekt vorausgehen, wurde eine eigene praxisorientierte Vorgehensstruktur für die Programmplanung akademischer Weiterbildung erarbeitet. Dieser Ansatz, der nicht zuletzt durch die jahrelangen Erfahrungen der Campus-Akademie in der Region und im Umgang mit internen Hemmnissen angeregt wurde, stellt eine Weiterentwicklung klassischer Programmplanungs-Ansätze in der wissenschaftlichen Weiterbildung dar. Der erarbeitete Vorschlag für den Prozess einer Programmplanung in der wissenschaftlichen Weiterbildung ist in Abbildung 8 dargestellt.

Die Vorgehensweise steht dabei in enger Verbindung zu Vorschlägen anderer Autoren für die Einführung von Studienprogrammen für berufs-

tätige Zielgruppen (vgl. z.B. HANFT 2014:56). Ein wesentlicher Mehrwert des vorliegenden Berichts und des vorgestellten Planungsprozesses soll darin liegen, die bisherigen Weiterbildungsprogramm-Planungsmodelle um eine problemorientierte und praktische Perspektive bei der Angebotserstellung zu erweitern. Insbesondere soll die Planung dabei auf die Anforderungen und Bedürfnisse des QuoRO-Projektes im Speziellen und damit auf die einer mittelgroßen Universität im ländlich-peripheren Raum im Allgemeinen (Universität Bayreuth) ausgerichtet werden und die aus dieser Konstellation resultierenden praktischen Problemfelder Berücksichtigung finden. Der im QuoRO-Projekt erarbeitete und an der Universität Bayreuth verfolgte Planungsprozess läuft dabei grundlegend nach folgendem Muster ab:



**Abbildung 8** Vorgehensweise bei der Konzeptentwicklung

Der Ablauf innerhalb der jeweiligen Planungsschritte ist dabei der Folgende:

1. In der ersten Phase des Prozesses erfolgt die eigentliche Analyse interner und externer Bestimmungsfaktoren für die Programmplanung. Auf der externen Ebene können dazu

potenzielle Themenschwerpunkte für akademische Weiterbildungsprogramme theoretisch her- oder abgeleitet und/oder empirisch ermittelt werden (Bedarfs- und Regionalanalysen, Marktforschung). Auf der internen Ebene werden in erster Linie die Kernkompetenzen



einer Hochschule identifiziert, auf die für die Umsetzung von Weiterbildungsprogrammen zurückgegriffen werden kann.

2. Als Ergebnis eines Abgleichs externer und interner Ergebnisse lassen sich verschiedene Programmideen und -konzepte für die wissenschaftliche Weiterbildung an einer Hochschule generieren.
3. In einem dritten Schritt wird anschließend geprüft, welche externen und internen Hemmnis-Faktoren für eine konkrete Idee bzw. Konzept vorliegen und wie diese die weitere Programmplanung beeinflussen. Diese Hemmnisanalyse ist als Ergänzung des vorhergehenden Analyseschrittes zu sehen. Dieser Analyseschritt setzt bereits an einer konkreten Programmidee an und ist auf die Vielzahl möglicher, fallbezogener Hindernisse fokussiert. Die Programme, bei denen sich Hemmnisse bereits vor konkreten Vertrags- und Planungsgesprächen als Ausschlusskriterium erweisen, werden an dieser Stelle nicht weiterverfolgt. Die übrigen Programmideen werden konkretisiert und weiterentwickelt. In dieser Planungsphase wird von allen Beteiligten ein hoher Arbeitsaufwand verlangt, der zunächst noch ohne entsprechende Gebühreneinnahmen gedeckt ist. Viele Weiterbildungsideen und -konzepte kommen daher häufig nicht über diesen Planungsstatus hinaus. Dieser Aspekt zeigte sich in der Praxis häufig als neuralgischer Punkt der Programmplanung, bei dem die entsprechenden Stakeholder (vor allem Dozentinnen und Dozenten) durch geeignete Anreizsysteme zur konstruktiven Mitarbeit motiviert werden sollten. Es erfolgt daher an dieser Stelle zumeist eine erste wesentliche Investition der Weiterbildungseinrichtung, die sich sowohl als zeitlicher und/oder monetärer Aufwand darstellen kann. Da nun verschiedene Stakeholder involviert werden und sich Rahmenbedingungen kon-

cretisieren, können deduktiv vorab nicht vorhersehbare Umsetzungsprobleme auftreten. Aus diesem Grund besteht das Erfordernis, auch nach der Hemmnisanalyse die Programmkonzepte kontinuierlich auf ihre nachhaltige Realisierungs- und Erfolgswahrscheinlichkeit hin zu überprüfen. Diese frühe Konzeptionsphase gleicht daher einem iterativen Praxischeck, der bei gravierenden Problemen erneut zum Ausschluss von Programmkonzepten führen kann.

4. Anschließend sollen in der vierten Phase die auf diese Weise identifizierten vielversprechenden Konzepte zu dauerhaften Weiterbildungsprogrammen ausgebaut werden (Raumplanung, Marketing, Vertrieb, Verträge). Die Weiterbildungsprogramme werden also in den Markt eingeführt und dort etabliert. Dabei gilt es zu beachten, dass auch bereits am Markt eingeführte und etablierte Programme einem beständigen Controlling-Prozess unterworfen werden müssen, der auch nach Beendigung des Programmplanungs-Prozesses zu einer Neukonzeption oder Einstellung von wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen führen kann.

Die Einführung einer dritten Phase mit einer vorgelagerten Hemmnisanalyse und einem iterativen Praxischeck ist die wesentliche Weiterentwicklung des praxisorientierten Ansatzes gegenüber bestehenden Planungsmodellen und Ergebnis der Erfahrungen aus dem QuoRO-Projekt.

Die Notwendigkeit einer Hemmnisanalyse soll an einem häufig auftretenden Praxisbeispiel erläutert werden. So könnte das Ergebnis einer strategischen Analyse beispielsweise sein, dass ein international renommierter Professor an der eigenen Hochschule tätig ist und in diesem Fachbereich gleichzeitig ein großer Weiterbildungsbedarf besteht (Abgleich interne und externe Analyse). Eine konsequente Analyse der Hemm-



nisse in Phase III könnte in diesem Fall jedoch zu dem Ergebnis kommen, dass besagter Hochschullehrer nicht als Dozent für ein Weiterbildungsprogramm zur Verfügung steht, weil er seine verfügbare Zeit ausschließlich auf Forschung fokussieren möchte. Jegliche fortgeschrittene Planungs- und Konzeptionsaktivität wären demnach eine Ressourcenverschwendung, die sich durch eine vorgelagerte Hemmnisanalyse leicht vermieden ließe.

Die Notwendigkeit eines iterativen Praxischecks soll ebenfalls kurz verdeutlicht werden. Der Fortschritt im Planungsprozess, vor allem im Zusammenhang mit der Überwindung interner Hemmnisse, kann dazu führen, dass sich die Rahmenbedingungen eines konzipierten Programms verändern und damit Hindernisse hervorrufen, die ursprünglich nicht absehbar waren. Als Beispiel seien hier unrealistische finanzielle Rahmenbedingungen, geringe Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe, plötzlich auftretende Konkurrenz oder der Ausfall von leitendem Lehrpersonal genannt. Vom Markt als vielversprechend angezeigte und intern realisierbare Programme müssen daher nochmals auf ihre Markt- und Umsetzungsfähigkeit hin überprüft werden. Neben der Schaffung von entsprechenden Informations- und Anreizsystemen zur Überwindung interner Hemmnisse ist daher ein zusätzlicher nachgeschalteter Praxischeck notwendig. So zeigte sich im Verlauf der bisherigen Projektlaufzeit und bei früheren Weiterbildungsprojekten, dass Faktoren, die in den ersten Planungsphasen oft noch nicht antizipiert werden konnten, die Umsetzung von zunächst vielversprechenden Programmideen zu einem späteren Zeitpunkt verhindern. Angesichts der nicht selten aufwendigen Investitionen zu Beginn einer Studiengangs- oder Programmplanung, sei es durch Arbeitszeit oder bereits getätigte monetäre Investitionen, stellt dies eine enorme Gefahr von Fehlinvestitionen dar. Um erfolgsverspre-

chende Programme gezielt fördern zu können und aussichtslose Programme möglichst frühzeitig zu identifizieren und zu beenden, empfiehlt sich die konsequente Implementierung eines Kriterienkatalogs für einen solchen Praxischeck.

Der vierte Schritt beinhaltet die Vorbereitung einer Umsetzung sowie die tatsächliche Durchführung. Schlussendlich wird ein Programm an den Markt gebracht und beworben. Gerade im regionalen Kontext spielt hierbei Netzwerk- und Multiplikatorenarbeit eine eminent wichtige Rolle. Im Rahmen des QuoRO-Projekts bedeutet dies unter anderem, dass Weiterbildungsprogramme im Rahmen der projektbegleitenden Arbeitsgruppe mit den Projektpartnern (IHK zu Coburg, IHK für Oberfranken Bayreuth, HWK für Oberfranken, TechnologieAllianzOberfranken, Campus-Akademie) diskutiert und in einer regionalen Netzwerkonferenz vorgestellt und beworben werden.

Nachstehend soll nun noch einmal näher die Bedeutung der Gewinnung qualifizierten Lehrpersonals als wichtiges internes Hemmnis erläutert werden. Aus der jahrelangen Weiterbildungstätigkeit der Campus-Akademie und den Erfahrungen aus den Begleitprogrammen, die im Rahmen des QuoRO-Projekts evaluiert wurden, zeigte sich wiederkehrend die enorme Bedeutung der internen Hemmnisse für die systematische Konzeptionierung und Umsetzung von Weiterbildungsprogrammen. Insbesondere die Bereitschaft von renommierten Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern, sich in der akademischen Weiterbildung zu engagieren, wurde hier vor allen anderen Dingen als wichtigstes Kriterium identifiziert (siehe auch Kapitel 5). Nicht zuletzt die explizite Berücksichtigung dieses Sachverhalts im Programmplanungsprozess mit der Einführung einer Hemmnisanalyse ist ein Ausdruck dieser Priorität.

Um diesen Hemmnissen vorzubeugen und zu begegnen, können monetäre Anreize vor dem Hintergrund einer nachhaltigen und nachfrageorientierten Vorgehensweise sicherlich ein wichtiges Handlungsfeld darstellen. Dieser Aspekt findet sich daher auch in der Programmplanungsstruktur separat wieder. Grundsätzlich lässt sich bei dem Thema „monetäre Anreize“ konstatieren, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen für die angemessene Vergütung und Aktivierung von Dozentinnen und Dozenten in der wissenschaftlichen Weiterbildung durchaus vorliegen, wenngleich einige Unwägbarkeiten bestehen. In Bayern kann prinzipiell zwischen drei Vergütungsformen im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung unterschieden werden:

- Die erste Option umfasst die Beschäftigung der Weiterbildungsdozentinnen und -dozenten im Rahmen einer nebenamtlichen Lehr- und Unterrichtstätigkeit. Maßgeblich hierfür ist Art. 6 Abs. 1 Satz 3 Nr. 1 Bayerisches Hochschulpersonalgesetz (BayHschPG). Dies gilt nur für verbeamtetes Hochschulpersonal. Dabei ist keine Deputatserleichterung, sondern eine Abrechnung unter Beachtung der regulären Versicherungs- und Steuerpflichten vorgesehen. Die entsprechenden Höchstbeträge und Ausnahmetatbestände sind in den § 16 und § 18 der Verordnung über die Nebentätigkeit des beamteten wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an den staatlichen Hochschulen (BayHSchINV) definiert.
- Die zweite Möglichkeit betrifft die Ermäßigung von Lehrverpflichtungen im Rahmen einer hauptamtlichen Lehrtätigkeit. Auf diesem Wege ist eine Anrechnung von Unterrichtstätigkeiten in Weiterbildungsprogrammen auf das Lehrdeputat möglich, insofern das Deputat für die grundständige Lehre nicht verbraucht wurde.
- Als dritte Möglichkeit steht der Weg über einen Dozentenvertrag offen, insofern die organisatorischen Möglichkeiten beim Weiter-

bildungsinstitut gegeben sind. Das bedeutet, dass die Weiterbildung seitens der Dozentinnen und Dozenten als selbständiger Auftragnehmer übernommen wird. Die Besteuerung obliegt in diesem Szenario den Dozentinnen und Dozenten. Die Erteilung eines Lehrauftrags ist hierbei an gewisse Vergütungshöchstsätze gebunden (vgl. Lehrauftrags- und Lehrvergütungsvorschriften für die staatlichen Hochschulen - LLHV § 5 Abs. 2 und 3).

Eine Deputatsanrechnung, die die wissenschaftliche Weiterbildung der „grundständigen Lehre“ gleichsetzen würde, hat an Universitäten zumindest auf professoraler Ebene jedoch kaum praktische Bedeutung. Anders sieht die Situation bei Fachhochschulen aus. Hier sind Professorinnen und Professoren angesichts deutlich höherer Lehrverpflichtungen eher über eine Deputatsanrechnung für die Weiterbildung zu gewinnen. Vor dem Hintergrund der starken Forschungsorientierung vieler Lehrstuhlinhaberinnen und -inhaber sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an Universitäten entsteht diesen ein weiterer Nachteil gegenüber z.B. Fachhochschulen. Erfolgreiche und gefragte Hochschullehrerinnen und -lehrer weisen i.d.R. eine starke Einbindung in Forschungsaktivitäten, internationale Netzwerktätigkeiten und Gremienarbeit vor. Das universitäre Selbstverständnis von Forschungsexzellenz führt zu einer starken Hinwendung und Beanspruchung vieler Hochschullehrerinnen und -lehrer im Bereich der Forschung. Für zusätzliche, dienstrechtlich nicht vorgeschriebene Weiterbildungsaktivitäten bleibt daher in vielen Fällen keine Zeit. Ein wesentliches Ergebnis im Hinblick auf interne Hemmnisse ist daher die Problematik der Verfügbarkeit und Motivation universitätsinterner Professorinnen und Professoren, v. a. in natur- und ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen.

Im Wesentlichen lassen sich drei mögliche Lösungsstrategien ableiten, die beim Prozess der Konzeptentwicklung in der akademischen Weiterbildung im Hinblick auf interne Hemmnisse und hier speziell der Dozentengewinnung zu berücksichtigen sind:

1. Frühzeitige Einbindung von Hochschullehrerinnen und -lehrern in die Programmkonzeptionierung, um einer Weiterbildungs-Identifikation Vorschub zu leisten
2. Effizientes und intensives hochschulinternes Weiterbildungs-Marketing, um auf die Möglichkeiten und die Bedeutung der wissenschaftlichen Weiterbildung aufmerksam zu machen
3. Die Schaffung geeigneter und marktorientierter Anreizstrukturen

Im Rahmen des QuoRO-Projekts wurde als ganzheitlicher Lösungsansatz zur Überwindung der internen Hemmnisse ein Instrument diskutiert, das gleichermaßen alle drei Lösungsstrategien berücksichtigt. Es handelt sich hierbei um einen hochschulinternen Wettbewerb zur Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen. Dabei kommt es zu einer hochschulinternen und fakultätsübergreifenden Ausschreibung für Weiterbildungsprogramme, damit in einem Wettbewerb möglichst viele Ideenskizzen und Konzepte für potenzielle Weiterbildungsprogramme eingereicht werden. Da die Ausschreibung über die Hochschulleitung zentral und offiziell verteilt wird, kann eine besonders effiziente und wirksame Methode des hochschulinternen Marketings unterstellt werden. Die Ideenskizzen werden von den jeweiligen Hochschuleinheiten selbst angefertigt, die angestrebte frühzeitige Einbindung von Hochschullehrerinnen und -lehrern ist damit ebenfalls sichergestellt. Anschließend werden die eingereichten Ideen von einer Jury bewertet, um die aussichtsreichsten

Skizzen mit einem Preis auszuzeichnen. Hierdurch werden adäquate Anreizstrukturen bereits in der besonders arbeitsaufwendigen Konzeptionsfrühphase ermöglicht. Zudem kann die Jury, unterstützt durch die Campus-Akademie, wichtige Aspekte der Praktikabilität und Machbarkeit (Praxischeck) in die Bewertung einfließen lassen. In diesem Zusammenhang sollen in einer vorgelagerten Informationsveranstaltung, basierend auf den Erfahrungen der Campus-Akademie und den bisherigen Ergebnissen des QuoRO-Projekts, besonders aussichtsreiche Themenfelder und Formate von Weiterbildungsprogrammen präsentiert werden. Hierdurch werden externe Analysen ebenfalls bereits in der Frühkonzeption und nicht nur in der Auswahl der Programme durch die Jury berücksichtigt. Zudem können sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über weitere Punkte wie Finanzierung, Organisation und rechtliche Rahmenbedingungen im Bereich der Weiterbildung informieren.

Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Programmplanung und die Bewertung eines hochschulinternen Wettbewerbs sind jedoch immer die Ergebnisse der strategischen Analysephase mit einer Identifikation externer und interner Bestimmungsfaktoren (I. Phase) sowie ein Abgleich dieser Kriterien (II. Phase). Wie bereits dargelegt, sind im vorliegenden Kontext vor allem zwei Analyseebenen von hoher Bedeutung für die wissenschaftliche Weiterbildung. Zum einen ist dies der inhaltliche Abgleich der am Weiterbildungsmarkt nachgefragten Bedarfe mit den eigenen Ressourcen und zum anderen die Frage externer und interner Bedingungen in Bezug auf das Angebotsformat. Im folgenden Abschnitt werden die kondensierten und vorläufigen Ergebnisse dieser Arbeitsschritte exemplarisch für das QuoRO-Projekt und die Universität Bayreuth betrachtet.

## 7 Ergebnisse der ersten Konzeptauswahl

Die Auswahl erster für das QuoRO-Projekt und die Universität Bayreuth geeigneter Weiterbildungskonzepte ist das Ergebnis der strategischen Analyse interner und externer Faktoren (I. Phase) sowie des Abgleichs dieser Faktoren (II. Phase). An den Ergebnissen dieser Analyse setzt die weitere Planung von Weiterbildungsinhalten und Weiterbildungsformaten im Rahmen der Hemmnisanalyse und eines Praxischecks an.

Bei der internen Analyse wurden mittels einer Ressourcenanalyse die inhaltlichen und organisatorischen Kernkompetenzen der Universi-

tät Bayreuth ermittelt. Die externe Analyse wird überwiegend von den im Rahmen des QuoRO-Projekts ermittelten Bedarfen gespeist. Im Anschluss daran erfolgte eine Identifizierung von potenziell geeigneten Weiterbildungsthemen und organisatorischen Formaten für entsprechende Weiterbildungsprogramme, basierend auf dem Abgleich der intern vorhandenen Ressourcen mit den Bedarfen („strategischer Fit“).

Die Ergebnisse der beiden Analysen werden im Folgenden dargestellt.

### 7.1 Inhaltlicher Filter

#### 7.1.1 Externe Analyse: Weiterbildungsinhalte

Zur Identifizierung von Weiterbildungsbedarfen in der Region Oberfranken wurde im Rahmen des QuoRO-Vorhabens eine standardisierte Unternehmensbefragung durchgeführt (siehe Kapitel 4.2). Diese wurde zudem durch ausgewählte Experteninterviews ergänzt. Folgende Weiterbildungsbedarfe konnten auf diese Weise ermittelt werden:

- Materialanalyse/-technik, Produktion, Qualitätsentwicklung/-sicherung, Maschinenbedienung (u.a. im Bereich Lebensmittel, Maschinenbau, Kunststoff, Glas)
- Kaufmännischer Bereich, Verwaltung, Recht (u.a. Vertrieb, Steuer- und Arbeitsrecht, Handelsrecht, branchenspezifisches Recht, bspw. Lebensmittel)

- Software sowie Geschäftsprozessoptimierung; Mathematische Grundlagen
- Logistik
- Soziale Kompetenzen und Soft-Skills (Kompetenzen für Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwicklung, Mitarbeitermotivation, Projekt-, Kommunikations- und Zeitmanagement, interkulturelle Kompetenz)
- Fremdsprachen (u.a. Wirtschaftsenglisch)
- Interkulturelle Kompetenzen

Diesen Bedarfen können die Ergebnisse der internen Ressourcenanalyse gegenüber gestellt werden.



Abbildung 9 Profildfelder der Universität Bayreuth

### 7.1.2 Interne Ressourcen: Weiterbildungsinhalte

Im Fall der Universität Bayreuth bedarf es keiner expliziten Ressourcenanalyse, da ein von der Hochschulleitung entwickelter Struktur- und Entwicklungsplan die potenziellen Stärken der Universität bereits vorab definiert. Dabei werden Fachdisziplinen mit international konkurrenzfähigen Forschungsleistungen und besten Studienbedingungen als strategisch ausgewählte Profildfelder und damit als universitäre Kernkompetenzen ausgewiesen. Abbildung 9 zeigt die definierten Profildfelder der Universität Bayreuth.

Die genannten Bereiche stellen die besonders geeigneten, internen Ressourcen der Universität Bayreuth dar, die als Grundlage für eine potenzielle Programmplanung in Betracht kommen. Daneben eignen sich zusätzlich alle Inhalte als dezidierte Ressourcen, die mit Studienprogrammen oder Lehrfeldern in Verbindung stehen, die über eine besondere Reputation verfügen und nicht ohne-

hin schon in den interdisziplinären Profildfeldern erfasst sind. Dies betrifft beispielsweise den Studiengang Sportökonomie, der bundesweit als Erster seiner Art bereits Ende der 1980er Jahre die Verbindung zwischen Sport- und Wirtschaft in einem Studienprogramm herstellte und seither als eines der Aushängeschilder der Universität Bayreuth gilt.

### 7.1.3 Abgleich

Stellt man nun die für den oberfränkischen Wirtschaftsraum ermittelten inhaltlichen Bedarfe den dargelegten Kernkompetenzen der Universität Bayreuth gegenüber, so erscheinen insbesondere die in Tabelle 1 dargestellten inhaltlichen Themenfelder für eine vertiefte Programmplanung akademischer Weiterbildung in Oberfranken erfolgsversprechend (Auswahl).

QuoRO Ergebnis	Interne Ressource (Profildfeld, Lehrstuhl oder Forschungseinrichtung)
Vertrieb	Innovation und Verbraucherschutz (IUV)
E-Business	IUV, Lehrstuhl (LS) Dienstleistungsmanagement, Studiengang Medienwissenschaft
Rechnungswesen	Governance & Responsibility (v.a. LS Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, LS Internationale Rechnungslegung)
Marketing	IUV
Controlling	Governance & Responsibility (v.a. LS für Controlling)
Qualitätsentwicklung	Governance & Responsibility, Fraunhofer-Projektgruppe Prozessinnovation (LS für Umweltgerechte Produktionstechnik)
Personal- / Organisationsentwicklung	Governance & Responsibility (LS Personalwesen und Führungslehre, LS Internationales Management), BF/M (Betriebswirtschaftliche Forschungszentrum für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e.V.)
Projektmanagement	IUV, Profildfeld Governance & Responsibility, Fraunhofer Projektgruppe Prozessinnovation
Software / IT	Governance & Responsibility (LS Wirtschaftsinformatik und nachhaltiges IT-Management, LS Wirtschaftsinformatik und Strategisches IT-Management, LS Wirtschaftsinformatik und Wertorientiertes Prozessmanagement)
Geschäftsprozessoptimierung	Governance & Responsibility
Fertigungsplanung / -steuerung	Governance & Responsibility, Fraunhofer Projektgruppe Prozessinnovation
Technik und Materialanalyse	Energieforschung und Energietechnologie / Neue Materialien
Innovationsfähigkeit	IUV, Profildfeld Governance & Responsibility, Fraunhofer Projektgruppe Prozessinnovation
Innovative Mobilitätskonzepte	Energieforschung und Energietechnologie (LS Mechatronik), Bayreuth Engine Research Center (BERC)
Regionale Resilienz	Governance & Responsibility (Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung)
Lebens- und Genussmittel / Gesundheit	Lebensmittel- und Gesundheitswissenschaften, Forschungsstelle für Deutsches und Europäisches Lebensmittelrecht

**Tabelle 1** Abgleich der internen Ressourcen mit den ermittelten Weiterbildungsbedarfen am Beispiel der Universität Bayreuth (Auszug)

Weiterbildungsmöglichkeiten	Mögliche Weiterbildungsangebote
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertrieb und Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MBA Sales Management</li> <li>▪ ZK: Aktuelle Entwicklungen im Vertrieb</li> <li>▪ ZK: Globalisierung und Außenhandel für KMUs</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertrieb und Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ZK: E-Commerce und Online-Marketing in der Industrie</li> <li>▪ ZK: Digital Marketing Manager</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betriebliches Rechnungswesen</li> <li>▪ Internationale Rechnungslegung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ZK: Internationale Rechnungslegung</li> <li>▪ ZK: IFRS Accountant</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertrieb und Marketing</li> <li>▪ Innovations- und Dialogmarketing</li> <li>▪ Konsumentenverhalten &amp; -schutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BS: Produktmanagement</li> <li>▪ ZK: Consumer Behaviour</li> <li>▪ ZK: Neue Methoden in der Marktforschung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ZK: Produktmanager</li> <li>▪ ZK: Beteiligungscontrolling</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitätsmanagement, -sicherung und -entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ZK: Qualitätsmanagement in der Lebensmittelbranche</li> <li>▪ ZK: Qualität &amp; Analyse in der Gesundheit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Führung und Organisation</li> <li>▪ Personalwesen und -führung</li> <li>▪ Steuerungs-, Organisations- und Geschäftsprozesse (im Mittelstand)</li> <li>▪ gezielte Förderung sozialer Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ZK: Modernes Personal- und Changemanagement in mittelständischen Unternehmen</li> <li>▪ ZK: Personalmanager im Mittelstand</li> <li>▪ ZK: Betriebliches Gesundheitsmanagement</li> <li>▪ ZK: Soft Skills for Young Professionals</li> <li>▪ ZK: Führung und Organisation in KMUs</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projekt- und Portfoliomanagement</li> <li>▪ Projektleitung</li> <li>▪ Eventmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ZK: Projektmanager</li> <li>▪ ZK: Projektmanagement für Events</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IT-Management</li> <li>▪ Stabilität und Nachhaltigkeit in IT-Systemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BMS: Digital Management / Digitalisierung, Innovation und Nachhaltigkeit</li> <li>▪ ZK: Digital Change Manager/Digitalisierung und Transformation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steuerungs-, Organisations- und Geschäftsprozesse (im Mittelstand)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ZK: Geschäftsprozessoptimierung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fertigungsplanung &amp; -steuerung</li> <li>▪ Produktions-/Produktmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FW: Fertigungs- und Prozesstechnik</li> <li>▪ ZK: Produktmanager</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Energietechnologien (Abwärmennutzung, Geothermie, Speicherung, Management)</li> <li>▪ Materialtechnik/-analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ZK: Advanced Energy Consultant</li> <li>▪ IS: Materialtechnik/-analyse</li> <li>▪ BMS: „Dezentrales Energiemanagement“</li> <li>▪ BMS: Sporttechnik</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovationsmanagement</li> <li>▪ Innovationskraft und Unsicherheiten im Betrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ZK: Innovationsmanagement / Innovationen fordern und fördern</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nachhaltigkeit</li> <li>▪ Ressourcenmanagement</li> <li>▪ Erneuerbare Energien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S: Elektromobilität</li> <li>▪ ZK: Innovation &amp; Uncertainty</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nachhaltigkeit</li> <li>▪ Kulturmanagement</li> <li>▪ Naturschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S: Nachhaltigkeitsmanagement</li> <li>▪ BS: Naturschutzforschung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regionalisierung von Wertschöpfungsketten bei Lebensmittelproduktion und -vertrieb</li> <li>▪ Lebensmittelrecht</li> <li>▪ Gesundheitsmanagement</li> <li>▪ Konsumentenverhalten/-schutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ZK: Lebensmittelrecht</li> <li>▪ ZK: Aktuelle Tendenzen der Ernährungswissenschaft</li> <li>▪ ZK: Internationales Gesundheitswesen mit Schwerpunkt Afrika</li> </ul>

ZK = Zertifikatskurs  
BS = Berufsbegleitender Studiengang

BMS = Berufsbegleitender Master-Studiengang  
FW = Fachwirt

S = Seminar  
IS = Intensivseminar



Neben einer detaillierten Einzelauswahl von Konzepten und Ideen kann aus der Analyse zudem die strategische Erkenntnis gewonnen werden, dass insbesondere ein inhaltliches Themengebiet für die weitere Programmplanung der Universität Bayreuth ins Visier genommen werden sollte. Der in QuoRO identifizierte Bedarf an technisch-naturwissenschaftlichen Weiterbildungsinhalten fällt mit einem Schwerpunkt dieser Wissenschaftsdisziplinen in den ausgewiesenen Profildfeldern der Universität zusammenfällt. Die für forschungsorientierte Universitäten nicht unübliche Kompetenz in Natur- und Ingenieurwissenschaften stellt daher ein ideales Betätigungs- und Profilierungsfeld für die wissenschaftliche Weiterbildung im Vergleich zu anderen Bildungsanbieterinnen und -anbietern insgesamt dar. Darüber hinaus zeigt eine Analyse der Umweltbedingungen, dass eben jene Weiterbildungsinhalte im fortgeschrittenen technisch-naturwissenschaftlichen Gebiet im Weiterbildungsportfolio der Universität Bayreuth wie auch bei anderen Hochschulen im Bundesgebiet bisher klar unterrepräsentiert sind.

Der „strategische Fit“ von Marktlücke und Bedarf im naturwissenschaftlich-ingenieurwissenschaftlichen Bereich einerseits und ausgewiesener Kompetenz der Universität Bayreuth in ausgewählten Bereichen dieser Kategorie andererseits liefert einen wichtigen Rahmen für eine vielversprechende Strategie bei der Programmplanung und der Abgrenzung von ressourcenstarken Wettbewerberinnen und Wettbewerbern. Eine Programmplanungsstrategie, die auf innovative („first-mover-advantage“), interdisziplinäre und

neuartige Inhaltskombinationen im naturwissenschaftlich-technischen Bereich setzt, erscheint vor der Expansionsstrategie großer deutscher Universitäten als geeignete strategische Ausrichtung für die Universität Bayreuth und die Region Oberfranken.

Als strategische Schlussfolgerung für eine nachhaltige Angebotsplanung lässt sich darüber hinaus das Erfordernis der Verbindung einer überregionalen Ausrichtung mit regionaler Verantwortung formulieren. Für die im Rahmen des QuoRO-Projekts zu konzipierenden Programme bedeutet dies, gezielt überregionale Marktbedarfe mit zu berücksichtigen. So sollte die inhaltliche Programmplanung zwar durchaus Konzepte favorisieren, die auf eine hohe Nachfrage und einen großen Bedarf in der Region stoßen, eine Übertragbarkeit und überregionale Nachfrage jedoch gezielt fördern. Die an den Anforderungen oberfränkischer Unternehmen ausgerichteten QuoRO-Vorhaben schaffen auf diese Weise nicht nur volkswirtschaftliche Multiplikatoreffekte für andere Regionen, sondern erhöhen auch die Nachhaltigkeit und langfristige Finanzierbarkeit entsprechender Programme. Durch die Ausweitung der Zielgruppe kommt es nicht nur zu einem Zustrom überregionaler Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Bayreuth, sondern in gewisser Hinsicht auch zu einer Erhöhung des Bekanntheitsgrads der Region und der Begünstigung eines möglichen Zuzugs. Bei konsequenter Umsetzung überregionaler „Mitnahmeeffekte“ werden somit Kernziele der Qualifizierungsoffensive der Region Oberfranken durch das Ansprechen überregionaler Zielgruppen erreicht.

## 7.2 Organisatorischer Filter

### 7.2.1 Externe Analyse: Weiterbildungsorganisation

Um die relevanten externen Bestimmungsfaktoren für eine Programmplanung der Angebotsformate zu analysieren, müssen in erster Linie die rechtlichen Rahmenbedingungen der wissenschaftlichen Weiterbildung herangezogen werden.

Grundsätzlich werden im Rahmen der akademischen Weiterbildung in Bayern vom Gesetzgeber folgende wesentliche Angebotsformate definiert (Abbildung 10):



**Abbildung 10** Angebotsformate in der akademischen Weiterbildung in Bayern (Auszug)

Der Angebotsbereich unterhalb der Studiengangsebene zeichnet sich dadurch aus, dass die Hochschulgesetze der Länder jeweils unterschiedliche Bezeichnungen für diese Formate vorsehen können. In Anlehnung an die Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Weiterbildung und Fernstudium (DGWF) lassen sich für den vom bayerischen Gesetzgeber als „spezielle weiterbildende Studien“ titulierten Weiterbildungsbereich unterhalb der Studiengänge folgende Angebotsformate zuordnen (DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG UND FERNSTUDIUM E.V. 2010:3)<sup>2</sup>:

- Weiterbildende Zertifikatsstudien
- Weiterbildungsseminare
- sonstige Weiterbildungsformate

Diese drei Formate lassen sich in erster Linie hinsichtlich ihres Umfangs, ihrer Formalisierung und ihres Abschlusses unterscheiden. Der Umfang der jeweiligen Formate unterhalb der Studiengangsebene wird von der DGWF anhand von Leistungspunkten gekennzeichnet.

Wird den Leistungspunkten der nach dem European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS) übliche Workload von 25 bis 30 Arbeitsstunden zu Grunde gelegt, so sollte ein Zertifikatskurs 300 bis 1.500 Arbeitsstunden inklusive Vor- und Nachbereitung umfassen (STÄNDIGE KONFERENZ DER KULTUSMINISTER DER LÄNDER IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND 2003). Ein Weiterbildungsseminar hingegen umfasst eine Arbeitszeit von 75 bis 125 Stunden und sonstige Weiterbildungsformate sehen bis zu 75 Arbeitsstunden vor. Das Verhältnis von Präsenzzeit und Lehre zur Vor- und Nachbereitungszeit sowie zum Lernaufwand kann dabei individuell stark variieren. Gerade in der berufsbegleitenden

Weiterbildung ist davon auszugehen, dass der eigenständig ausgeübte Vor- und Nachbereitungsaufwand ein relativ hohes Gewicht einnimmt.

Zertifikatslehrgänge müssen entsprechend der DGWF-Richtlinien zwingend ein curricular festgelegtes, modularisiertes Programm beinhalten, während diese Notwendigkeit bei Seminaren und sonstigen Formaten nicht besteht. Die DGWF empfiehlt ferner bei der Unterscheidung dieser Formate eine klare Differenzierung hinsichtlich der Wertigkeit des Abschlusses herzustellen. Während Zertifikatsstudien mit der Vergabe eines Zertifikats inkl. Diploma Supplement, Leistungspunkten und gegebenenfalls eines Titels abschließen sollten, kann bei Seminaren und sonstigen Angeboten zwar durchaus die Vergabe von Leistungspunkten ermöglicht werden, jedoch sollte eine Abschlusszertifizierung nur in Form einer qualifizierten Teilnahmebescheinigung erfolgen. Die Abstufung bei Formalisierung und Abschluss spiegelt sich auch in den empfohlenen Kriterien zur Zielgruppe wider. Das zwingende Vorliegen eines Hochschulabschlusses ist zwar bei keinem der Formate bestimmt, hiergegen spricht die bewusste Konzipierung unterhalb eines Studiengangformats, jedoch sollte beim Zertifikatsprogramm zumindest eine gewisse Berufserfahrung vorliegen. Zudem lassen sich darüber hinaus zielgruppenspezifisch weitere Zulassungskriterien für ein Zertifikatsprogramm definieren, während Seminare und sonstige Programme weitestgehend offen für einen interessierten Teilnehmerkreis zu gestalten sind.

Von der Masse an hochschulrechtlichen Regelungen, die den Bereich der Weiterbildung berühren, muss die Perspektive auf einige, ausgewählte Aspekte im Kontext der vorliegenden Analyse einge-

engt werden. So sollen im Folgenden vor allem Themen Beachtung finden, die erfahrungsgemäß im bisherigen operativen Prozess des Weiterbildungsmanagements und der Angebotsplanung eine wichtige Rolle gespielt haben. Der größte Praxisbezug kann hier sicherlich den Rechtsinhalten zugeschrieben werden, die im Zusammenhang der Zulassung, Anrechnung und Finanzierung von Weiterbildungsprogrammen verortet sind.

Wie zuvor bereits aufgezeigt, stellt sich im Bereich spezieller, weiterbildender Studien keine Zulassungsproblematik, da je nach Angebotsformat von der Hochschule eigene Zulassungskriterien definiert werden können. Modulstudien, bei denen jeweils einzelne Module aus bestehenden Studiengängen separat absolviert werden, setzen nach Art. 43 Abs. 6 Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG) einen Hochschulabschluss oder einen gleichwertigen Abschluss voraus (im Sinne des Art. 57 Abs. 2 Satz 2 Nr. 2 BayHSchG). Ansonsten gelten dieselben Bestimmungen wie für den Zugang zum jeweilig grundständigen Studiengang. Die Zulassung zu Masterprogrammen ist ebenfalls in Art. 43 Abs. 5 Bayerisches Hochschulgesetz (2006) (BayHSchG) geregelt. Es gilt grundlegend, dass der Zugang zu einem Masterstudiengang einen Hochschulabschluss oder einen gleichwertigen Abschluss voraussetzt. In der Praxis zeigt sich vor dem Hintergrund des ausdifferenzierten und föderativ geprägten deutschen Bildungsmarkts und nicht zuletzt vor einer steigenden Zahl von Bewerberinnen und Bewerbern mit einem ausländischen Abschluss eine besondere Problematik bei der Beurteilung und Feststellung gleichwertiger Abschlüsse.

Für die Konzeptionierung, insbesondere im Hinblick auf Kooperationen, ist darüber hinaus nicht

unerheblich, dass die entsprechenden Zugangsvoraussetzungen auch bis zu einem Jahr nach Aufnahme des Studiums nachgewiesen werden können (§ 43 Abs. 5 Satz 3 BayHSchG). Dies eröffnet gewisse Spielräume bezüglich der Durchlässigkeit einzelner Bildungsabschnitte. Bei weiterbildenden Masterstudiengängen muss zudem eine qualifizierte berufspraktische Erfahrung von mindestens einem Jahr seitens der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nachgewiesen werden.

Die Zulassung zu einem Bachelorstudiengang unterliegt den umfangreichsten Regelungen, da verschiedenartige Zulassungskriterien nebeneinander bestehen. Neben dem konventionellen Zulassungsweg einer allgemeinen oder fachgebundenen Hochschulreife wird zwei Zielgruppen ein Hochschulzugang über berufliche Qualifizierung ermöglicht (Art. 45 Abs. 2 BayHSchG). Dies betrifft

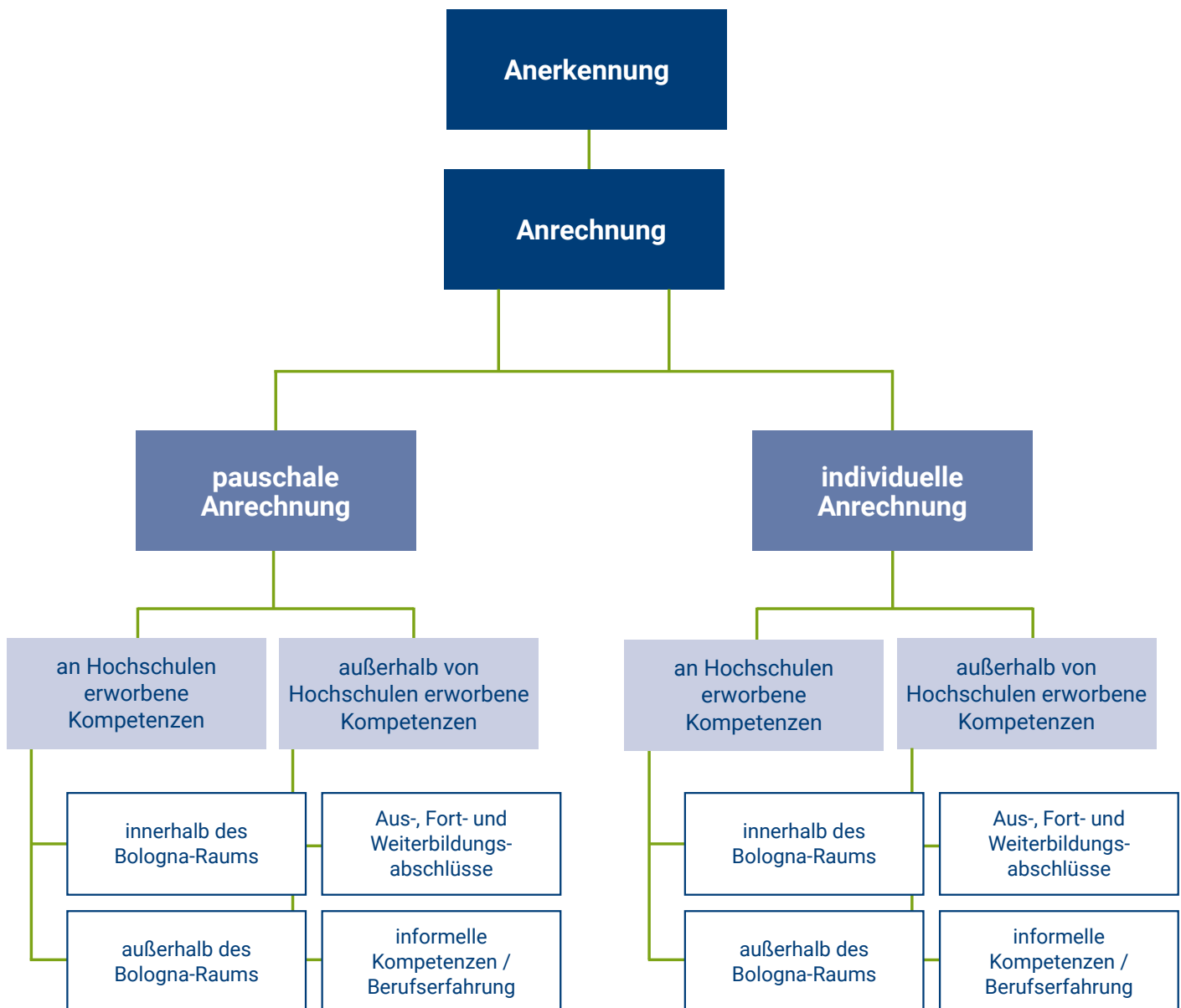
1. Den allgemeinen Hochschulzugang für Absolventinnen und Absolventen einer Meisterprüfung, wenn sie ein Beratungsgespräch an der Hochschule absolviert haben
2. Den fachgebundenen Hochschulzugang für Studieninteressierte, die folgende Voraussetzungen erfüllen:
  - a) Eine mindestens zweijährige Berufsausbildung in einem dem angestrebten Studiengang fachlich verwandten Bereich
  - b) Eine mindestens dreijährige hauptberufliche Berufspraxis in einem dem angestrebten Studiengang fachlich verwandten Bereich
  - c) Ein besonderes Prüfungsverfahren oder erfolgreich absolviertes Probestudium von mindestens einem Jahr zur Feststellung der Studieneignung
  - d) Ein vorhergehendes Beratungsgespräch an der Hochschule

Der Zugang zu einem (berufsbegleitenden) Bachelorstudiengang im Bereich der Weiterbildung, der per Definition eine berufliche Qualifizierung der Studieninteressentinnen und -interessenten inkludiert, stellt damit eher selten ein Problem dar.

Besondere Relevanz erlangen berufliche Qualifikationen jedoch für die hochschulrechtliche und weiterbildungsrelevante Problematik der Anrechnung. Die Anrechnung ist der Vorgang des Ersetzens einer oder mehrerer Studien- und Prüfungsleistungen durch (außer-)hochschulisch erworbene Kompetenzen, die zuvor als gleichwertig anerkannt wurden (HANAK & STURM 2015:19). Anrechnungen eröffnen die Möglichkeit, den Workload für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu reduzieren und damit das Weiterbildungsangebot zu verkürzen (ggf. auch die Kosten zu reduzieren). Die verschiedenen Formen der Anrechnung lassen sich in eine gewisse Systematik einordnen (Abbildung 11).

Für die Konzeptionierung in QuoRO stellen insbesondere die Fragen rund um das Thema einer pauschalen Anrechnung außerhochschulischer Kompetenzen ein zentrales Element dar. Außerhochschulische Kompetenzen lassen sich ebenso wie Kompetenzen, die im Rahmen spezieller weiterbildender Studien erworben wurden, auf

Leistungen in (berufsbegleitenden und/oder weiterbildenden) Studiengängen anrechnen (§ 63 Abs. 2 BayHschG). In Bayern besteht im Gegensatz zu anderen Bundesländern jedoch keine Muss-Regel, Kompetenzen können also angerechnet werden, wenn sie gleichwertig sind. Die Anrechnung ist bei außerhochschulischen Kompetenzen und Kompetenzen aus speziellen, weiterbildenden Studien allerdings auf höchstens 50 % der im Studium nachzuweisenden Kompetenzen gedeckelt (also maximal 50 % der zu erbringenden ECTS). An dieser Stelle ist sicher erwähnenswert, dass Kompetenzen, die bereits für die Zulassung relevant waren, an anderer Stelle trotzdem zusätzlich angerechnet werden können (sog. doppelte Berücksichtigung) (KMK 2011). So kann beispielsweise ein Berufstätiger aufgrund seiner beruflichen Leistungen einen Hochschulzugang erwerben und die beruflich erworbenen wie informell erworbenen Kompetenzen zu einem späteren Zeitpunkt zur Anrechnung im Studiengang nutzen. Für Absolventinnen und Absolventen einer bestimmten beruflichen Qualifikation gilt zudem, dass pauschale Anrechnungsverfahren von der Hochschule durchgeführt und damit Anrechnungsanforderungen im Vorfeld durch ein valides Verfahren ermöglicht werden. Diese Verfahrensmöglichkeit gewinnt vor allem im Hinblick auf Weiterbildungs-Kooperationen an Bedeutung.



**Abbildung 11**

Klassifizierung von Anrechnungsverfahren (in Anlehnung an HANAK & STURM 2015:28)

Kooperationen im Bereich der Weiterbildung lassen sich prinzipiell in rein hochschulische Kooperationen und Kooperationen unter der Beteiligung außerhochschulischer Bildungsträger unterscheiden. Der Umfang der rechtlichen Vorgaben lässt sich an dieser Stelle kaum erfassen, werden durch Kooperationen doch sowohl Bereiche des Haushalts-, Steuer-, Personal-, Prüfungs- oder Dienstrechts berührt.

Kooperationen zwischen Hochschulen wurden bereits wissenschaftlich zum Thema gemacht und in Deutschland mehrfach erfolgreich prakti-

ziert (BACHOFNER & BARTSCH 2014). Im Bereich der außerhochschulischen Kooperationen lässt sich jedoch kaum einschlägige Literatur finden. Der folgende Ansatz versucht, die grundlegenden Möglichkeiten der außerhochschulischen Kooperationen im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung zu ordnen. Die Kooperationsmöglichkeiten einer gemeinsamen Durchführung von Weiterbildungsprogrammen werden hierfür nach der anzurechnenden Kompetenz auf Seiten des Kooperationspartners und der zeitlichen Abfolge der Kooperationsleistungen systematisiert (Abbildung 12).

Außerhochschulische Kompetenz Abfolge / Hierarchie	Informelle Kompetenzen / Berufserfahrung	Weiterbildung / Fortbildung nach Berufsbildung
Konsekutiv	z.B. Zulassung von Profisportler / -innen	Pauschale Anrechnung einer Fortbildung
Synchron	z.B. Duales Studium  Triales Studium	z.B. integriertes Programm Hochschule-Berufskammer

**Abbildung 12** Arten der außerhochschulischen Kooperation

Neben der zeitlichen Abfolge wurde eine Systematisierung anhand der Kompetenzart gewählt, weil insbesondere die Möglichkeiten der Anrechnung einen wesentlichen nachfrageseitigen Anreiz für Kooperationen zwischen verschiedenen Bildungsträgerinnen und-trägern sowie Programmen darstellen. Die Anrechnungsmöglichkeiten bedingen Effizienzvorteile in Form einer zeitlichen Verkürzung von Bildungsprogrammen und der daraus resultierenden Möglichkeit einer

Kostenersparnis für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor dem Hintergrund eines Doppelabschlusses. Diese Faktoren können eine Nachfrageausweitung zur Folge haben, da Teilnehmerinnen und Teilnehmer unter Umständen einen Doppelabschluss und damit Elemente der Weiterbildung zweier Träger nachfragen, wo sonst unter Umständen (evtl. auch in Ermangelung der Zulassungsvoraussetzungen) nur ein Programm und ein Abschluss nachgefragt worden wäre.



Kooperationen spielen schlussendlich eine große Rolle für das Angebotsformat, da die einzelnen Ausbildungsphasen der kooperierenden Institutionen aufeinander abgestimmt werden müssen. Dies gilt sowohl für ein konsekutives, also nacheinander stattfindendes gemeinsames Programm, und umso mehr für ein synchrones, also parallel stattfindendes gemeinsames Programm. Aspekte der zeitlichen Koordinierung von Modulen, eine berufsbegleitende Konzipierung, die Anteile von Präsenz- und Fernlehre und viele weitere Aspekte des Organisationsformats stehen in direkter Abhängigkeit von gewählten Kooperationsformen. Auf negativer Seite darf allerdings nicht unerwähnt bleiben, dass Kooperationen mit außerhochschulischen Partnerinnen und Partnern durchaus zu einem Interessenskonflikt für die Hochschulen führen können, da diese i.d.R. die höheren immateriellen Investitionen in Bezug auf Marke und Image sowie höhere Kosten für das Bildungscontrolling (da Hochschulen im deutschen Qualifikationssystem die höchste Instanz darstellen) bereitstellen müssen und damit das deutlich höhere Investitionsrisiko tragen.

Neben den rechtlichen Voraussetzungen soll im Rahmen dieser externen Analyse zusätzlich noch

einmal kurz Bezug auf die in QuoRO ermittelten, strukturellen Bedarfe hinsichtlich der Weiterbildungsorganisation eingegangen werden (siehe ausführlich Kapitel 4). Hier wurden mittels Unternehmensbefragung als nachfrageseitige Kriterien vor allem die räumliche Nähe zum Unternehmensstandort, der Wunsch nach punktuellen, kompakten Formaten mit höchstens ein bis zwei Tagen Abwesenheit für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und ein zeitlicher Umfang von nicht mehr als 40 Stunden erhoben. Auch hinsichtlich der geforderten Zertifizierung genügt aus Unternehmenssicht eine Teilnahmebestätigung oder ein Zertifikatsabschluss; inhaltliche Erwägungen haben ein deutlich höheres Gewicht.

Zwar lässt sich allgemein festhalten, dass die Bedarfe und Präferenzen hinsichtlich des Weiterbildungsformats und der Veranstaltungszeiten sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch auf Seiten der Interessenten sehr heterogen ausfallen, es zeichnet sich jedoch in Oberfranken und den im Rahmen von QuoRO ermittelten Bedarfen ein klarer Trend zu eher weniger formalisierten und kürzeren Programmen unterhalb der Studiengangsebene ab.

## 7.2.2 Interne Ressourcen: Weiterbildungsorganisation

Für Belange der externen, wissenschaftlichen Weiterbildung kann die Universität Bayreuth auf eine eigens geschaffene Organisationseinheit, die seit 2003 bestehende Campus-Akademie, zurückgreifen. Deren Zweck ist eine entsprechende organisationale Vorkehrung zur umfangreichen und nachhaltigen Unterstützung der akademischen Weiterbildung innerhalb der Universität Bayreuth. Organisatorisch handelt es sich bei der Campus-Akademie um eine individuelle Lösung.

So ist die Campus-Akademie zwar als zentrale Einheit innerhalb der Universität angesiedelt, sie lässt jedoch nicht der Verwaltung zuordnen. Da sie auch keiner Fakultät angehört, wird sie organisationstheoretisch im sog. intermediären Bereich („third space“) eingeordnet. Sie ist dadurch in der Lage, sowohl Verwaltungs- als Wissenschaftsfunktionen zu übernehmen und eine disziplinübergreifende, vernetzte Angebotsgestaltung sowie -durchführung in Zusammen-

arbeit mit unterschiedlichen Fakultäten und Lehrstühlen zu gewährleisten. Durch die historisch gewachsenen, punktuellen Partnerschaften zu außeruniversitären Organisationen bestehen darüber hinaus größere Handlungsspielräume, was die Bearbeitung des Weiterbildungsmarkts und die Entlohnung des Lehrpersonals angeht. Dieser Entwicklungspfad der Campus-Akademie muss im Zusammenhang der Erfordernisse des Bayreuther Hochschulprofils und der entsprechenden Hochschulkultur gesehen werden. Die zentralen Elemente dieser Weiterbildungsorganisationsstruktur ermöglichen dabei eine konsequente Umsetzung des sog. Bayreuther Lehrkonzeptes, das in erster Linie auf Interdisziplinarität, Innovation, Tradition, Netzwerk, Kooperation und Exzellenz fußt. Die Umsetzung dieser Maßgaben soll sicherstellen, dass die Weiterbildungspolitik und -programmatische Kongruenz mit der strategischen Ausrichtung und Identität der Universität Bayreuth, die sich als schwerpunktorientierte Forschungsuniversität mit innovativen Strukturen versteht, verläuft.

Folgerichtig konzentriert sich das Bayreuther Weiterbildungsangebot bisher auf einzelne, originäre Kernkompetenzen, die sich im Spektrum der konsekutiven Lehrangebote über einen längeren Zeitraum als Bereiche mit besonderer Strahlkraft erwiesen haben und die zudem die Qualifikati-

### 7.2.3 Abgleich

Wie in den Ergebnissen der Bedarfsanalyse dargestellt, lässt sich auf Nachfrageseite ein starker Schwerpunkt bei punktuellen, kürzeren Weiterbildungsformaten identifizieren. Gleichzeitig lässt sich auf der Angebotsseite ein struktureller Schwerpunkt bei Zertifikatslehrgängen aus der Gruppe der speziellen, weiterbildenden Studien ausmachen. Dieses Format bietet zudem den unschätzbaren Vorteil, dass es aufgrund einer niedrigeren, rechtlichen Reglementierungsquote

ansforderungen des Arbeitsmarktes in besonderem Maße berücksichtigen.

An der Universität Bayreuth bzw. ihrer Campus-Akademie konnte sich vor allem der Angebotsbereich der berufsbegleitenden Masterstudiengänge als nachhaltiger Erfolg etablieren. Trotz einer überschaubaren Anzahl von vier Programmen muss in dieser Angebotsform die wesentliche formatbezogene Kernkompetenz gesehen werden. Die hier aufgebauten Erfahrungen und Unterstützungsleistungen (Unternehmenskooperationen, Alumni-Verein, Akkreditierungsprozesse, Rahmenprogramme, Vertriebskanäle, etc.) stünden auch für neu zu schaffende Masterstudiengänge zur Verfügung und könnten daher einen reibungslosen Ablauf garantieren. Daneben werden seit vielen Jahren immer wieder Zertifikatslehrgänge zu verschiedenen Themen angeboten. Einige dieser Programme haben sich seit mehreren Jahren erfolgreich am Markt etabliert, sodass die Campus-Akademie für dieses Format über die Jahre eigene Strukturen wie z.B. rechtliche Teilnahmebedingungen als Äquivalent zu Studienordnungen, eigens ausgestattete Räume, geschultes Betreuungspersonal, Vertriebswege oder Kooperationspartnerschaften aufgebaut hat. Neben berufsbegleitenden Masterstudiengängen sind Zertifikatslehrgänge als das zweite Kernformat der wissenschaftlichen Weiterbildung an der Universität Bayreuth anzusehen.

deutlich flexibler und ressourcenschonender planbar und durchführbar ist als beispielsweise ein Weiterbildungsstudium. Ein Abgleich interner Stärken und externer Bedarfe für die Konzeptauswahl zukünftiger akademischer Weiterbildungsformate mit der Zielgruppe oberfränkischer Unternehmen muss daher zu dem klaren Ergebnis kommen, dass ein Fokus auf spezielle, weiterbildende Studien unterhalb des Studiengangformats gesetzt werden muss.

Der von den oberfränkischen Unternehmen besonders gefragte Angebotsbereich punktueller Weiterbildung mit kompakten, spezialisierten und praxisorientierten Zertifikatskursen und einer Dauer von maximal 40 Stunden könnte demnach sowohl bei den zuvor erläuterten Angebotsformaten der weiterbildenden Zertifikatsstudien als auch beim Format der Weiterbildungsseminare angesiedelt werden. Um den Bedürfnissen der Unternehmen gerecht zu werden, sollte bei der Konzipierung von Weiterbildungsangeboten deshalb darauf geachtet werden, Weiterbildungsseminare entweder zeitlich und inhaltlich so auszuweiten, dass eine entsprechende inhaltliche Tiefe und vor allem eine entsprechende, qualifizierende Abschlussbescheinigung ermöglicht wird. Sollte eine Konzipierung auf Zertifikatsstudien abzielen, so sollte angesichts der zeitlichen Mindestanforderungen an einen Zertifikatsabschluss auf der einen Seite und dem unternehmerischen Interesse an einer möglichst kurzen Beanspruchung des Mitarbeiters auf der anderen Seite, eine möglichst kompakte, zeitliche Angebotsstruktur am unteren Ende der Anforderungs-Skala (300 Arbeitsstunden) gewählt werden. Darüber hinaus sollte ein möglichst hoher Anteil an Lern-, Vor- und Nachbereitungs-Aufwand erreicht werden, sodass der zeitliche Rahmen von 40 Präsenzstunden nicht oder nur minimal überschritten wird und den Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber wenig Fehlzeiten entstehen.

Da die Campus-Akademie insbesondere im Bereich des Zertifikatslehrgangformats ausgewiesene Expertise und gewachsene Strukturen vorweisen kann, sollte sich eine Konzeptauswahl in der Programmplanung auf diese Angebotsform fixieren. Des Weiteren eröffnet die Fokussierung der Konzeptionsplanungen auf Zertifikatslehrgänge bei entsprechend konsequenter Umsetzung die Möglichkeit einer vorbereiteten Angebotsstruktur für modular wählbare,

berufsbegleitende Studiengänge nach dem „Baukastenprinzip“. Da Zertifikatslehrgänge mit der Vergabe eines Diploma Supplements und Leistungspunkten einhergehen und diese Kompetenzen nach Art. 63 Abs. 2 BayHSchG in späteren Studiengängen berücksichtigt werden können, lassen sich die einzelnen Module eines solchen Programms problemlos in affinen, weiterbildenden Studiengängen anrechnen. Somit wird ein weiteres, wesentliches Element des ermittelten Weiterbildungsbedarfs in Oberfranken, der zeitlichen und inhaltlich flexiblen, berufsbegleitenden Studiengangmodulstruktur abgedeckt. Zertifikatskurse sollten demnach bereits in den ersten Planungsschritten auf die Möglichkeiten einer späteren Verwendung und Einbettung in übergeordnete Studiengangpläne bzw. deren Anrechenbarkeit in berufsbegleitenden Studiengängen hin entwickelt werden. Die langfristige Optimallösung sieht hierbei eine Vielzahl zeitlich und organisatorisch unterschiedlicher Zertifikatskurse und Module vor, die sich im Anschluss zu kompletten Studiengangabschnitten zusammensetzen lassen bzw. sich im Rahmen eines berufsbegleitenden Studiengangs anrechnen lassen.

Im Bereich berufsbegleitender Bachelorprogramme empfiehlt sich angesichts einer bundesweit hohen Wettbewerberzahl der Markteinstieg nur dann, wenn identifizierte Marktpotenziale von Wettbewerberinnen und Wettbewerbern noch unbesetzt sind und an bestehende Strukturen im weiterbildenden Masterbereich bzw. konsekutiven Bachelorbereich angeknüpft werden kann. Dies rechtfertigt sich vor allem mit den noch schwach ausgebauten Strukturen im Bereich berufsbegleitender Bachelor-Programme an der Universität Bayreuth und vor dem Hintergrund des ECTS-bedingten höheren Lehraufwands berufsbegleitender Bachelorprogramme im Vergleich zur Masterstufe. Da die Bachelorstudiengänge darüber hinaus einen geringeren Spielraum bei

der Gebührenerhebung zulassen (§ 2 Absatz 4 Hochschulgebührenverordnung - HSchGebV), bestehen zudem weitaus größere Herausforderungen, was die Nachhaltigkeit und Marktsituation berufsbegleitender Bachelorprogramme betrifft.

Eine Ausnahme im Hinblick auf die Konzipierung berufsbegleitender Bachelorprogramme stellen mögliche Kooperationsprogramme mit den im QuoRO-Projekt eingebundenen Kammern dar. Bachelorprogramme, die gemeinsam mit außerhochschulischen Weiterbildungsträgerinnen und -trägern veranstaltet werden, stellen ein auf dem deutschen Weiterbildungsmarkt noch relativ wenig genutztes Format dar. Gerade vor dem Hintergrund der besonderen Regionalverantwortung sowie der sog. „third mission“ stellen kooperative Weiterbildungsangebote für mittelgroße Hochschulen wie die Universität Bayreuth und für relativ dünn besiedelte Räume mit geringer lokaler Nachfragekohorte wie Oberfranken ein überaus interessantes Versuchsfeld dar. Berufsbegleitende Bachelorprogramme in Kooperation

mit außerhochschulischen Anbieterinnen und Anbietern bieten aufgrund der umfangreichen Zugangsmöglichkeiten und der durch Kooperationen geschaffenen Zusatzanreize die Möglichkeit, die quantitative Zielgruppe in Regionen mit einem eher unterdurchschnittlichen Anteil an Hochschulabsolventinnen und -absolventen sowie Besitzerinnen und Besitzern einer traditionellen Hochschulzugangsmöglichkeit deutlich auszuweiten (siehe Kapitel 7.2.1). Neben der Fokussierung auf Zertifikatslehrgänge und bedarfsorientierte, berufsbegleitende Masterstudiengängen im Kontext traditioneller Kernkompetenzen der Universität Bayreuth, kann eine Konzeptauswahl und -planung in Richtung berufsbegleitender und in Kooperation ausgetragener Bachelorprogramme demnach eine sinnvolle Ergänzung der Programmplanungsstrategie sein. Als Kooperationspartner bieten sich außerhochschulische Träger mit großer Weiterbildungstradition, regionaler Bedeutung und entsprechend großer Zielgruppe wie z.B. die Industrie-, Handels- oder Handwerkskammern an.

## 8 Zusammenfassung

- Oberfranken ist im bayernweiten Vergleich besonders stark vom demographischen Wandel betroffen. Für das Jahr 2030 wird aktuell mit einem Fachkräftemangel von mehr als 50.000 Personen in Oberfranken gerechnet. Weiterbildung – auch an den Universitäten und Hochschulen in der Region – hat deshalb die Aufgabe, die Fachkräftebasis auch angesichts eines zahlenmäßig zurückgehenden und alternden Arbeitskräftepotenzials zu sichern.
- Die oberfränkische Wirtschaft ist überwiegend von kleinen und mittleren Unternehmen geprägt. Deren Weiterbildungsbedarfe liegen vor allem im technischen und betriebswirtschaftlichen Bereich sowie bei den Soft Skills der Beschäftigten. In Bezug auf die organisatorische Ausgestaltung bevorzugen oberfränkische Unternehmen vor allem kurze Weiterbildungsmaßnahmen in den Abendstunden oder an den Wochenenden.
- Wissenschaftliche Weiterbildung an Universitäten oder Hochschulen spielt für den Großteil der befragten Unternehmen in Oberfranken bisher eine eher untergeordnete Rolle. Neben Hemmnissen auf der Nachfrageseite existieren an den Universitäten und Hochschulen selbst Umsetzungshindernisse. Als zentral hat sich hierbei gezeigt, dass Anreize für eine Mitwirkung in der akademischen Weiterbildung für die Dozentinnen und Dozenten noch nicht ausreichend ausgeschöpft werden.
- Mithilfe einer strategischen Programmplanung auf Basis des Abgleichs von internen Ressourcen mit externen Umfeldanalysen sollen effektiv bedarfsorientierte Weiterbildungsprogramme entwickelt werden.
- Dabei werden die Umsetzungshemmnisse bereits in der Konzeptionsphase analysiert, bewertet und beseitigt oder abgeschwächt. Dadurch kommt es häufig zu inhaltlichen und/oder formalen Anpassungen des Weiterbildungsprogrammes. Im darauffolgenden Praxischeck soll daher erneut die nachhaltige Realisierungs- und Erfolgswahrscheinlichkeit sichergestellt werden.
- Trotz der regionalen Ausrichtung der Programme sollten überregionale Bedarfe in die Betrachtung miteinbezogen werden. Durch diese Zielgruppenerweiterung kann die Nachhaltigkeit des Programms verbessert und die Attraktivität der Region gesteigert werden.
- Zur Bedienung des punktuellen Weiterbildungsbedarfs erweisen sich vor allem Weiterbildungsformate unterhalb der Studiengangsebene als sinnvoll. Insbesondere Zertifikatslehrgänge bieten die Möglichkeit der Anrechnung von Modulen in affinen berufsbegleitenden Studiengängen. Durch Kooperationen mit außerhochschulischen Weiterbildungsträgern können zudem Zusatzanreize geschaffen werden, die die Attraktivität und damit die Nachhaltigkeit eines Weiterbildungsprogramms erhöhen.

## Literaturverzeichnis

- ANSOFF, H.I. (2014): Strategic management. [Place of publication not identified]: Palgrave Macmillan.
- BACHOFNER, M. & BARTSCH, A. (2014): Angebotsplanung von wissenschaftlicher Weiterbildung im Clusterverbund. Chancen der Kooperation. Hamburg: DGWF.
- BANSCHERUS, U. (2013): Erfahrungen mit der Konzeption und Durchführung von Nachfrage- und Bedarfsanalysen für Angebote der Hochschulweiterbildung - Ein Überblick.
- Bayerisches Hochschulgesetz: (BayHSchG) (2006). München.
- BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2016): Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2035. Demographisches Profil für den Regierungsbezirk Oberfranken. URL: [www.statistik.bayern.de/statistik/byrbz/094.pdf](http://www.statistik.bayern.de/statistik/byrbz/094.pdf) (Zugriff: 25.11.2016).
- BEA, F.X. & HAAS, J. (2015): Strategisches Management. UTB 1458. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- BELINA, P. (2007): Vielfalt und Flexibilität. In: MAIER, J. (Hrsg.): Wirtschaftsgeographie von Oberfranken. Bayreuth: Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung Universität Bayreuth, 77–96.
- BELLMANN, L. (2003): Datenlage und Interpretation der Weiterbildung in Europa: Bielefeld.
- BILGER, F. (2006): Migranten und Migrantinnen – eine weitgehend unbekanntes Zielgruppe in der Weiterbildung. – Report 29, 2, 21–31.
- BIRNER, A.; QUENDLER, T. & WINKLER, P. (1999): Indikatoren zur Erfassung regionaler Problemlagen. Österreichisches Institut für Raumplanung. Wien.
- BRISTOW, G. (2010): Resilient regions: re-‘place’ing regional competitiveness. – Cambridge Journal of Regions, Economy and Society 3, 1, 153–167.
- CHRISTOPHERSON, S., MICHIE, J. & TYLER, P. (2010): Regional resilience: theoretical and empirical perspectives. – Cambridge Journal of Regions, Economy and Society 3, 1, 3–10.
- DEMARY, V.; MALIN, L.; SEYDA, S. & WERNER, D. (2013): Berufliche Weiterbildung in Deutschland. Ein Vergleich von betrieblicher und individueller Perspektive. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH.
- DGWF-Empfehlungen zu Formaten wissenschaftlicher Weiterbildung (2010).
- DOBISCHAT, R.; AHLENE, E. & ROSENDAHL, A. (2010): Hochschulen als Lernorte für das Lebensbegleitende Lernen? Probleme und Perspektiven für die (wissenschaftliche) Weiterbildung. – Report – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 33, 2, 22–33.
- FRANKENBERGER, M. & MAIER, J. (2011): Entwicklungspfade und Strukturen im bayerisch-böhmischen Grenzraum (Oberfranken und Nördliche Oberpfalz). Bayreuth: Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung Universität Bayreuth.
- FRIES, M. (1997): Probleme wissenschaftlicher Weiterbildung. – Beiträge zur Hochschulforschung 19, 3, 243–265.

HANAK, H. & STURM, N. (2015): Anerkennung und Anrechnung außerhochschulisch erworbener Kompetenzen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

HANFT, A. (2014): Management von Studium, Lehre und Weiterbildung an Hochschulen. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement 13. Münster u.a.: Waxmann.

HANFT, A. & ZILLING, M. (2011): Lebenslanges Lernen und Weiterbildung an Hochschulen – Deutsche Hochschulen im internationalen Vergleich. – Beiträge zur Hochschulforschung 33, 4, 84–103.

HIPPEL, A. von (2008): Die Produktklinik – eine Methode zur nachfrageorientierten Planung von Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung. – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 31, 1, 42.

INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER FÜR OBERFRANKEN BAYREUTH (2016): Oberfranken. Aktuelle Wirtschaftsdaten. URL: [www.bayreuth.ihk.de/xist4c/download/web/Eckdaten\\_2016\\_Oberfranken\\_uplId\\_49172\\_cold\\_10781\\_.pdf](http://www.bayreuth.ihk.de/xist4c/download/web/Eckdaten_2016_Oberfranken_uplId_49172_cold_10781_.pdf) (Zugriff: 23.01.2017).

INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERN IN BAYERN (2016): Fachkräftemonitor. URL: [www.ihk-fachkraeftemonitor-bayern.de/](http://www.ihk-fachkraeftemonitor-bayern.de/) (Zugriff: 09.02.2016).

KLOKE, K. (2009): ‚Nischen-Dasein, Aschenputtel-Existenz und Nebenschauplatz‘? Die Rolle der wissenschaftlichen Weiterbildung an deutschen Hochschulen. – Hochschulmanagement 4, 2, 43–49.

KNUST, M. (2006): Geschäftsmodelle der wissenschaftlichen Weiterbildung: Eine Analyse unter Berücksichtigung empirischer Ergebnisse. Wissenschafts- und Hochschulmanagement 6. Lohmar: Eul.

KRÖLL, M. (2011): Strategien zur Professionalisierung der wissenschaftlichen Weiterbildung – Wege von der Angebots- zur Nachfrageorientierung. – bwp@ Spezial, 1–19.

MAIER, J., HOFMANN, T. & SCHERER, C. (2011): Wege der Regionalentwicklung in Oberfranken. Herbert Hofmann und sein Wirken eingebunden in Zeit und Raum. Kulmbach: Selbstverlag Herbert Hofmann.

ODEWALD, C. (2007): Verkehrsinfrastruktur und -angebot in Oberfranken. In: MAIER, J. (Hrsg.): Wirtschaftsgeographie von Oberfranken. Bayreuth: Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung Universität Bayreuth, 19–52.

PELLERT, A. & CENDON, E. (2008): Lehre und Weiterbildung. URL: [www.wissenschaftsmanagement-online.de/system/files/downloads-wimoarticle/Themenfeld%206\\_Einleitungsartikel%20Pellert\\_Final.pdf](http://www.wissenschaftsmanagement-online.de/system/files/downloads-wimoarticle/Themenfeld%206_Einleitungsartikel%20Pellert_Final.pdf) (Zugriff: 01.03.2016).

RECKENFELDERBÄUMER, M. & KIM, S.-S. (2006): Hochschulmarketing 2010 – Aktuelle Herausforderungen und Marketingansätze für deutsche Hochschulen. In: Innovatives Dienstleistungsmarketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 181–215.

REGIERUNG VON OBERFRANKEN (2007): Landkreise und kreisfreie Städte im Regierungsbezirk Oberfranken. URL: [www.regierung.oberfranken.bayern.de/imperia/md/images/regofr/karten/karte\\_oberfranken\\_landkreise.gif](http://www.regierung.oberfranken.bayern.de/imperia/md/images/regofr/karten/karte_oberfranken_landkreise.gif) (Zugriff: 23.01.2017).



REGIERUNG VON OBERFRANKEN (2017): Bevölkerungsvorausberechnung für Oberfranken in den kreisfreien Städten und Landkreisen. Veränderung 2035 gegenüber 2015.

URL: [www.regierung.oberfranken.bayern.de/imperia/md/content/regofr/oberfranken/daten/karte\\_oberfranken\\_bevoelkerungsvorausberechnung.pdf](http://www.regierung.oberfranken.bayern.de/imperia/md/content/regofr/oberfranken/daten/karte_oberfranken_bevoelkerungsvorausberechnung.pdf) (Zugriff: 26.07.2017).

SCHALLMO, D. & SCHÖLER, A. (2017): Markt- und Bedarfsanalyse zum Thema Weiterbildung: Teilvorhaben im Projekt „NOW:Master - Nachfrageorientierte Weiterbildung bis zum Masterabschluss“ der Universität Ulm und der Hochschule Ulm. „Initiativen zum Ausbau berufsbegleitender Masterangebote“ des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst, Baden-Württemberg: Universität Ulm.

SCHLUTZ, E. (2006): Bildungsdienstleistungen und Angebotsentwicklung. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement 4. Münster: Waxmann.

SEITTER, W. (2014): Nachfrageorientierung als neuer Steuerungsmodus: Wissenschaftliche Weiterbildung als organisationale Herausforderung universitärer Studienangebotsentwicklung. In: Organisation und das Neue Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer VS, 141–150.

SEITTER, W., SCHEMMANN, M. & VOSSEBEIN, U. (2015): Zielgruppen in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Empirische Studien zu Bedarf, Potential und Akzeptanz: Springer-Verlag.

SEYDA, S. & WERNER, D. (2014): IW-Weiterbildungserhebung 2014 – Höheres Engagement und mehr Investitionen in betriebliche Weiterbildung. URL: [www.iwkoeln.de/\\_storage/asset/201449/storage/master/file/5682200/download/IW-Studie%20Betriebliche%20Weiterbildung.pdf](http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/201449/storage/master/file/5682200/download/IW-Studie%20Betriebliche%20Weiterbildung.pdf) (Zugriff: 01.03.2016).

STMWI – BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND MEDIEN, ENERGIE UND TECHNOLOGIE (2015): Industriebericht Bayern 2015. München. URL: [www.iwconsult.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/public/pdfs/Industriebericht\\_Bayern\\_2015\\_final.pdf](http://www.iwconsult.de/fileadmin/user_upload/downloads/public/pdfs/Industriebericht_Bayern_2015_final.pdf) (Zugriff: 08.06.2016).

STÄNDIGE KONFERENZ DER KULTUSMINISTER DER LÄNDER IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (2003): Ländergemeinsame Strukturvorgaben gemäß § 9 Abs. 2 HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen in der Fassung vom 04.02.2010. Berlin: KMK.

WALBER, M. & JÜTTE, W. (2015): Entwicklung professioneller Kompetenzen durch didaktische Relationierung in der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: Lehrkompetenzen in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Springer, 49–64.

WELGE, M.K. & AL-LAHAM, A. (20085): Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung. Lehrbuch. Wiesbaden: Gabler.

WOLTER, A. (2011): Die Entwicklung wissenschaftlicher Weiterbildung in Deutschland: Von der postgradualen Weiterbildung zum lebenslangen Lernen. – Beiträge zur Hochschulforschung 33, 4, 8–35.

## Fußnoten

<sup>1</sup>Fragen des Curriculums, der Dozenten, des Instruktionsdesigns, der Lernumgebung, Evaluation, Vermarktung oder des Vertriebs betreffen nach der verwendeten Definition bereits den Bereich der Programmentwicklung (siehe Kapitel 3), der bei der hier beschriebenen Konzeptentwicklung zunächst keine Beachtung finden soll.

<sup>2</sup>Das Modulstudium ist zwar als Angebotsformat im Bayerischen Hochschulgesetz explizit erwähnt, besitzt in der bayerischen Angebotslandschaft bisher jedoch eine eher untergeordnete Rolle. Nur die Hochschulen Kempten und Aschaffenburg verfügen Stand 2016 über entsprechende Angebote (siehe Campus Wissenschaftliche Weiterbildung Bayern).



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



Universität Bayreuth  
Weiterbildung | QuoRO | Prof. Dr.-Ing. Dieter Brüggemann | Prof. Dr. Manfred Miosga  
Universitätsstraße 30 | D-95447 Bayreuth | Telefon: +49 (0)921 55-7160  
E-Mail: QuoRO@uni-bayreuth.de | www.quoro.de