

Bedarf als eine latente Größe – Bedarfserhebungen für wissenschaftliche Weiterbildung erfolgreich gestalten

Marion Wadewitz/Markus Gomille¹

Zusammenfassung

Staatlich nicht regulierte Weiterbildungsangebote, welche auf eine kostendeckende Finanzierung über Teilnehmergebühren abstellen, erfordern von den Hochschulen ein stärker am Markt ausgerichtetes Agieren. Das hat zur Folge, dass bei der Konzipierung und Umsetzung dieser Angebote die Bedürfnisse und Anforderungen unterschiedlicher Akteursgruppen und darauf abgestimmte Rahmenbedingungen Berücksichtigung finden müssen. Im Beitrag wird vertiefend auf Aspekte der Bedarfsermittlung für wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen eingegangen. Am Beispiel der Umsetzung des Vorhabens NOW Nachfrage- und adressatenorientierte akademische Weiterbildung an der Universität Erfurt werden Vorgehensweisen, Erfahrungen mit und Ergebnisse von Bedarfserhebungen vorgestellt und Fragen und Herausforderungen einer nachhaltigen Verankerung in Prozesse der Hochschule aufgeworfen und diskutiert.

Schlagwörter

Bedarfsermittlung, Nachfrageorientierung, Dienstleistungsentwicklung, Zielgruppenorientierung, wissenschaftliche Weiterbildung

Inhalt

1	Einleitung in die Thematik: Bedarfserhebungen im Kontext wissenschaftlicher Weiterbildung	26
2	Anforderungen, Methoden und Erfahrungen bei der Umsetzung von Bedarfsuntersuchungen im Vorhaben NOW	27
3	Ausblick	41
	Literatur	43

1 Marion Wadewitz | Universität Erfurt | marion.wadewitz@uni-erfurt.de
Markus Gomille | Universität Erfurt | markus.gomille@uni-erfurt.de

1 Einleitung in die Thematik: Bedarfserhebungen im Kontext wissenschaftlicher Weiterbildung

Die zunehmende Dynamik technisch-technologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen bringt neue Anforderungen mit sich. Eine erfolgreich durchlaufene Ausbildung für die Tätigkeit in einem Beruf wird zunehmend nicht mehr ausreichend sein, um die Lebensarbeitszeit erfolgreich bewältigen zu können. Lebenslanges Lernen wird damit als eine wichtige Voraussetzung für die Gestaltung erfolgreicher Berufskarrieren und die Bewältigung von Lebensbiografien immer mehr zur Notwendigkeit.

Trotz einer zu verzeichnenden Zunahme der Bedeutung von informellen Lernen, werden auch künftig Formen organisationalen Lernens eine wichtige Komponente bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen bilden. Das betrifft neben der Erstausbildung insbesondere die Fort- und Weiterbildung, sowohl im beruflichen als auch im akademischen Bereich. Neben Forschung und Lehre ist mittlerweile die wissenschaftliche Weiterbildung als eine Aufgabe in den Hochschulgesetzen aller Bundesländer normativ verankert. Die Hochschulen sind damit gefordert, ihre Leistungsprofile auf die Zukunftsfähigkeit hin zu prüfen und um entsprechende Angebote zu erweitern. Während die akademische Erstausbildung überwiegend staatlich finanziert wird, soll dies bei wissenschaftlicher Weiterbildung jedoch vorwiegend aus privaten Mitteln, über Teilnahmegebühren, erfolgen (Hochschulrektorenkonferenz [HRK], 2008, S.2).

Im Ergebnis einer zunehmenden Auseinandersetzung mit der Thematik sind inzwischen in der Fachliteratur eine Vielzahl an Definitionen und Erklärungsansätzen zum Begriff ‚wissenschaftliche Weiterbildung‘ zu finden (vgl. Martens & Peyer, 2014, S. 4-13). Im vorliegenden Beitrag erfolgt eine Orientierung am Verständnis der Kultusministerkonferenz (KMK, 2001). Danach ist „wissenschaftliche Weiterbildung die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer ersten Bildungsphase und in der Regel nach Aufnahme einer Erwerbs- oder Familientätigkeit, wobei das wahrgenommene Weiterbildungsangebot dem fachlichen und didaktischen Niveau der Hochschule entspricht“ (ebd., S. 2). Unabhängig von einer möglichen Vielfalt thematischer Angebote und damit erreichbarer Abschlüsse bestehen die zwei grundlegenden Unterschiede von Angeboten der wissenschaftlichen Weiterbildung im Vergleich zur akademischen Ausbildung:

- bei der Zielgruppe: Personen mit einem ersten berufsqualifizierenden Abschluss und in der Regel beruflichen Vorerfahrungen und
- bei der Art der Finanzierung: Kostendeckend, durch Erhebung von Teilnahmegebühren auf privater Basis.

Staatlich nicht regulierte Weiterbildungsangebote, welche auf eine kostendeckende Finanzierung über Teilnehmergebühren abstellen, erfordern von den Hochschulen ein marktwirtschaftlich ausgerichtetes Agieren. Erschwerend kommt hinzu, dass Weiterbildungsangebote von Hochschulen einer doppelten Systembindung unterliegen. Sie sind einerseits als Teil des Hochschul- und Wissenschaftssystems dessen Qualitätskriterien und -standards unterworfen und andererseits Teil eines nach anderen Regeln funktionierenden Weiterbildungsmarktes (vgl. Wolter, 2011, S. 15).

Dass marktfähige Produkte und Dienstleistungen nachfrage- und bedarfsorientiert gestaltet werden müssen, gilt gleichermaßen für Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen, sowohl in Bezug auf deren Inhalte, Struktur und Umfang. Damit dies gelingt, gilt es den bestehenden Bedarf und eine realistische Nachfrage im Vorfeld möglichst präzise zu bestimmen und die Planung des Angebots darauf auszurichten (Banscherus, 2013). Bedarfsermittlungen erfolgen jedoch oft spontan und unsystematisch (Herm, Koepernik, Leuterer, Richter & Wolter, 2003; Seufert, 2013).

Es werden Konzepte benötigt, wie dem Abhilfe geschaffen werden kann und wie notwendige Aktivitäten in Prozesse der Hochschule so eingebunden werden, dass systematische Erhebungen zu Bedarf und Nachfrage angemessen Berücksichtigung finden.

Im nachfolgenden Beitrag werden ausgehend von grundsätzlichen Überlegungen, an Hand von Ergebnissen des Vorhabens NOW – Nachfrage- und adressatenorientierte akademische Weiterbildung an der Universität Erfurt, mögliche Vorgehensweisen, Chancen und Probleme bei der Umsetzung von Bildungsbedarfsermittlungen und Aspekte von deren nachhaltigen Verankerung in Prozessen der Entwicklung von Weiterbildungsangeboten der Hochschule dargelegt.

2 Anforderungen, Methoden und Erfahrungen bei der Umsetzung von Bedarfsuntersuchungen im Vorhaben NOW

Die Schwerpunkte des Vorhabens NOW bestehen in der Entwicklung, Konzipierung, pilothaften Erprobung und Umsetzung von weiterbildenden Studienprogrammen für die Master of Education Lehramt berufsbildende Schulen und Inklusive Pädagogik: Förderpädagogik in Kombination mit dem Studium eines zweiten Unterrichtsfachs (Mathematik oder Sozialkunde) in einem berufsbegleitend studierbaren Format. Mit den begleitenden Forschungs- und Entwicklungsarbeiten soll darüber hinausgehend eine nachhaltige und breitenwirksame Weiterentwicklung und Implementation von wissenschaftlicher Weiterbildung an

der Universität Erfurt erreicht werden. Die zentralen Erkenntnisse zur Thematik Bedarfserhebung, die auf diesem Weg aus den begleitenden Forschungs- und Entwicklungsarbeiten gewonnen werden konnten, sollen im Folgenden dargestellt werden.

2.1 Ausgangsüberlegungen zu Bedarfsuntersuchungen für Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung

Es wird davon ausgegangen, dass für die Entwicklung von Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung grundsätzlich dieselben Maßstäbe gelten, wie für Dienstleistungen generell. Eine systematische Planung und Umsetzung ist unabdingbar. Eine grundsätzliche Orientierung für eine Herangehensweise liefert das Phasenmodell zur Dienstleistungsentwicklung des Deutschen Instituts für Normung e. V. (DIN, 1998) in Abbildung 1, welches den gesamten Lebenszyklus einer Dienstleistung betrachtet.

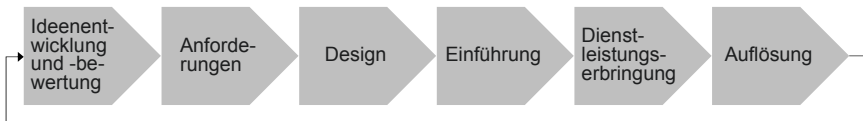


Abbildung 1: Phasenmodell der Dienstleistungsentwicklung in Anlehnung an den DIN Fachbericht 75 (DIN, 1998)

Deutlich werden der prozesshafte Charakter und eine Unterteilung in Schwerpunktphasen, wobei jede Phase auf die Ergebnisse und Erkenntnisse der vorangegangenen Phase aufbaut.

Erste Überlegungen zu möglichen Ideen für Dienstleistungen, z.B. seitens der eigenen Organisation oder von Kunden, werden in der Phase ‚Ideenentwicklung und -bewertung‘ gesammelt. Nach einer Bewertung werden die ausgewählten Ideen weiterentwickelt und erste Untersuchungen umgesetzt. In der Phase ‚Anforderungen‘ erfolgt ein Abgleich der ermittelten Zielstellungen und Rahmenbedingungen für die neue Dienstleistung mit den Erwartungen des Marktes und der potenziellen Nutzer. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse bilden die Basis für die konkrete Ausgestaltung der Dienstleistung in der Phase ‚Design‘. Im Anschluss daran werden die organisatorischen und ressourcestechnischen Voraussetzungen geschaffen und das Dienstleistungskonzept erprobt, evaluiert und ggf. Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet. In der Phase der ‚Erbringung der Dienstleistungen‘ erfolgt schließlich die reguläre Umsetzung bei Integration eines Managements, welches systematische Rückkopplungen zur Dienstleis-

tungsentwicklung sicherstellt. Die letzte Phase im Vorgehensmodell beinhaltet die Unterstützung der ‚Ablösung‘ einer alten durch eine neue Dienstleistung (vgl. auch Schneider, Daun, Behrens & Wagner, 2006, S. 126).

Ähnlich betrachten Sloane, Dilger und Krakau (2008) die didaktisch-organisatorische Planung von Bildungsangeboten. Auch sie gehen von einem Prozess aus, der aus einzelnen Arbeitsphasen besteht, die handlungslogisch sequenziert sind, zwischen denen es aber immer wieder Rückkopplungen gibt – „[d]ie konkrete Planung ist gewissermaßen immer ein ‚Vor- und Zurückgehen‘ zwischen den Phasen, das zu einer allmählichen Ausgestaltung des Bildungsganges führt.“ (ebd., S. 362). Im Rahmen des Bildungsmanagements sollten darum die einzelnen Tätigkeiten nicht als kleine, isolierte Einheiten begriffen werden, sondern stattdessen die verschiedenen, ineinandergreifenden Prozesse identifiziert und als Geschäftsprozess abgebildet werden, da erst dadurch die sich wechselseitig bedingenden Planungs- und Umsetzungsphasen sichtbar würden, die es zu bewältigen gilt (ebd.).

Die Bedarfsermittlung stellt einen wichtigen Schwerpunkt der Phasen ‚Ideenentwicklung und -bewertung‘ und ‚Anforderungen‘ dar. Dies gilt ebenso für die Entwicklung von Bildungsdienstleistungen im hochschulischen Bereich.

2.2 Bedarf und Nachfrage von Weiterbildung im hochschulischen Kontext und gängige Methoden zur Bedarfserhebung

Um der Herausforderung der Entwicklung von kostendeckenden Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung zu entsprechen, ist es notwendig neben dem Bedarf auch die Nachfrage für Bildungsdienstleistungen in Untersuchungen mit zu berücksichtigen.

Abgrenzung von Bedarf und Nachfrage

Für ein nachfrage- und bedarfsorientiertes Weiterbildungsangebot, das sowohl potenzielle Teilnehmende als auch Arbeitgeber anspricht, sollten im Vorfeld Inhalte des Angebots, dessen Zielgruppe, der räumliche Einzugsbereich und das vorgesehene Umsetzungsformat so genau wie möglich definiert werden. Hierbei ist vor allem von Bedeutung, dass die Begriffe „Nachfrage“ und „Bedarf“ keinesfalls deckungsgleich sind. So kann z.B. gesamtgesellschaftlich oder volkswirtschaftlich ein erkennbarer Bedarf nach einer bestimmten Qualifikation bestehen (z.B. erkennbar an der Arbeitsmarktlage) und dieser mitunter auch durch Arbeitgeber zum Ausdruck gebracht werden (Banscherus, 2013). Das heißt aber nicht automatisch, dass potenzielle Teilnehmende das Angebot auch nachfragen, z.B. wenn das Angebot nicht ihrer individuellen Motivlage entspricht. Hinzu

kommt, dass das Angebot der Hochschulen wesentlich von deren wissenschaftlichen Schwerpunkten sowie den innerhalb des Hochschulprofils zugewiesenen Stellenwerts für Weiterbildung bestimmt ist. Folglich kann man von einem bestimmten Angebot nicht zwangsläufig auf einen entsprechenden Bedarf und von einem erkennbaren Bedarf nicht zwangsläufig auf eine befriedigende Nachfrage schließen (ebd.).

In Bezug auf den Bedarf ist zudem sowohl eine qualitative (was für eine Qualifikation wird benötigt und welche Inhalte schließt diese ein) als auch eine quantitative (wie umfangreich ist die Zielgruppe) Ebene zu beachten. So kann es einen dringenden Bedarf nach einer bestimmten Qualifikation geben, dies aber nur eine zahlenmäßig kleine Zielgruppe betreffen. Des Weiteren ergibt sich die Nachfrage zumeist aus der individuellen Entscheidung der potentiellen Teilnehmenden (ebd.). Der wahrgenommene Bedarf nach einer Qualifikation, z.B. auf dem Arbeitsmarkt oder beim Arbeitgeber, ist hierbei nicht die einzige Entscheidungsgrundlage. Auch individuelle Interessen und Präferenzen sowie die persönliche oder finanzielle Lage der potentiellen Teilnehmenden spielen eine bedeutende Rolle. Dies macht es schwierig, auf Grundlage eines wahrnehmbaren Bedarfs die zu erwartende Nachfrage genau zu prognostizieren, auch wenn diese, z.B. durch Stipendien oder Fördermöglichkeiten, für die potentiellen Teilnehmenden stimuliert werden kann. Teilweise treten aber nicht nur die einzelnen Teilnehmenden als Nachfragende in Erscheinung, sondern auch Unternehmen und andere Organisationen, die eine bestimmte Qualifikation benötigen. Dies kann z.B. in Kooperationsstudiengängen mit diesen Akteuren münden oder in anderen Unterstützungsleistungen an die Hochschule zur Umsetzung entsprechender Angebote (ebd.). Bedarf und Nachfrage unterliegen zudem einer gewissen Dynamik. So ist es teilweise, z.B. bei forschungsbasierten Angeboten, unabdingbar, zukünftige Entwicklungen und Bedarfe zu antizipieren und in entsprechende Angebote zu überführen, für welche zum Zeitpunkt der Konzipierung noch kein Markt besteht (vgl. auch Hanft, 2014, S. 6). Zudem kann Bedarf bei einer aktiven Vermarktung von Angeboten auch bei weiteren Personengruppen erzeugt bzw. deutlich werden und damit Nachfrage generieren.

Bedarf und Nachfrage in erweiterter Rahmung

Neben der Analyse von Bedarf und Nachfrage, bezogen auf ein konkretes Bildungsangebot ist es wichtig, das Umfeld und die verschiedenen Einflussgrößen, die sich ebenfalls auf die Erfolgsaussichten der Umsetzung des potentiellen Bildungsangebots auswirken, gleichermaßen in die Analyse einzubeziehen. Gerade an Hochschulen, welche sich bisher weniger auf dem Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung etabliert haben gilt es, hierzu umfassendere Betrachtungen

anzustellen. Banscherus (2013) beschreibt eine eingehende Situationsanalyse als Basis einer fundierten Planung eines Weiterbildungsangebots. Hierfür ist eine Analyse der äußeren Faktoren (die Umweltanalyse) und der inneren, also innerhalb der umsetzenden Organisation relevanten Faktoren (die Ressourcenanalyse) nötig. Die Umweltanalyse befasst sich dabei insbesondere mit den Zielgruppen und der Marktsituation (und hierbei vor allem mit möglichen Konkurrenzangeboten). Auf Basis dieser Analyse sollen Chancen und Risiken, die mit der Umsetzung verbunden sind, abgeschätzt werden. Die Ressourcenanalyse hingegen konzentriert sich auf die Stärken und Schwächen der umsetzenden Organisation und soll prüfen, in wieweit hinreichende personelle, finanzielle und organisatorische Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung stehen. Die Ergebnisse dieser Analysen ermöglichen es der Organisation genauere Zielstellungen zu formulieren und darauf aufbauend mit der Planung konkreter Angebote zu beginnen.

In Abhängigkeit vom Stellenwert, den wissenschaftliche Weiterbildung aktuell an der Hochschule einnimmt und wie derartige Angebote bislang innerhalb der Hochschule verankert sind, müssen darum ggf. darüber hinaus bei der Situationsanalyse weitere Aspekte Berücksichtigung finden. Dies umfasst die generelle Einstellung zur Notwendigkeit von Weiterbildungsangeboten innerhalb der Hochschule, bisherige Erfahrungen mit derartigen Angeboten aber auch Impulse, welche von außen (seitens Politik oder Wirtschaft) oder aber von innen seitens der Professorinnen und Professoren oder anderer Hochschulvertreterinnen und -vertretern an die Hochschule herangetragen werden.

Gängige Methoden für Bedarfserhebungen

In der Literatur ist eine Vielzahl von Methoden der Bedarfserhebung für (Weiter-)Bildungsangebote zu finden, u.a. bei Faulstich und Zeuner (2010, S.48-50), Herm, Koepernik, Leuterer, Richter und Wolter (2003, S. 17f) und Seufert (2013, S. 230). Diese beschränken sich keineswegs auf die (potenziellen) späteren Teilnehmenden, sondern berücksichtigen auch andere, relevante Stakeholder und Informationsquellen, z.B. mögliche Kooperationspartner oder weitere Organisationen. Die am häufigsten genannten Methoden sind Befragungen und Interviews (z.B. von Interessierten oder Absolventinnen und Absolventen), Zielgruppen- und Marktanalysen, Prognosen sowie die Einbeziehung von Kooperationspartnern und deren Sichtweisen. Je nach Zielen und Umfeld ist der Einsatz unterschiedlicher Methodenkombinationen denkbar. Bei der konkreten Ausgestaltung von Bedarfserhebungen kommen unterschiedliche Perspektiven zum Tragen – während meist die Perspektive des Anbieters von (Weiter-)Bildungsangeboten eingenommen wird, nähert sich z.B. Seufert (ebd.) der Thema-

tik aus dem Blickwinkel der Organisation (z.B. eines Arbeitgebers, also des (indirekten) Konsumenten) und der benötigten Kompetenzen, statt als Ausgangspunkt bzw. Zielstellung (hauptsächlich) die Generierung möglichst vieler Teilnehmender zu wählen, wie es vordergründig im Interesse eines Anbieters von Bildungsangeboten liegt.

2.3 Erkenntnisse und Erfahrungen im Vorhaben NOW

Charakteristisch für die spezifische Ausgangssituation an der Universität Erfurt zu Beginn des Vorhabens NOW war, dass bisher nur wenige Weiterbildungsmaßnahmen, und diese überwiegend in den Regelbetrieb der Hochschule integriert, umgesetzt wurden. In der Folge dessen, dass die neuen Angebote das bisherige Leistungsportfolio ergänzend für neue Zielgruppen und in neuen Formaten umgesetzt werden sollten, bestand eine wichtige Herausforderung darin, unterschiedliche Stakeholder bei der Bedarfsermittlung mit zu berücksichtigen. Dies betraf nicht nur die potenziellen Teilnehmenden Angebote, sondern auch Vertreterinnen und Vertreter der Hochschule (Lehrende und Verwaltung) sowie der zuständigen Landesministerien.

Im Vorhaben NOW ergaben sich folgende Aspekte und Wechselwirkungen, welche im Rahmen der Situationsanalyse Berücksichtigung fanden (Abbildung 2):

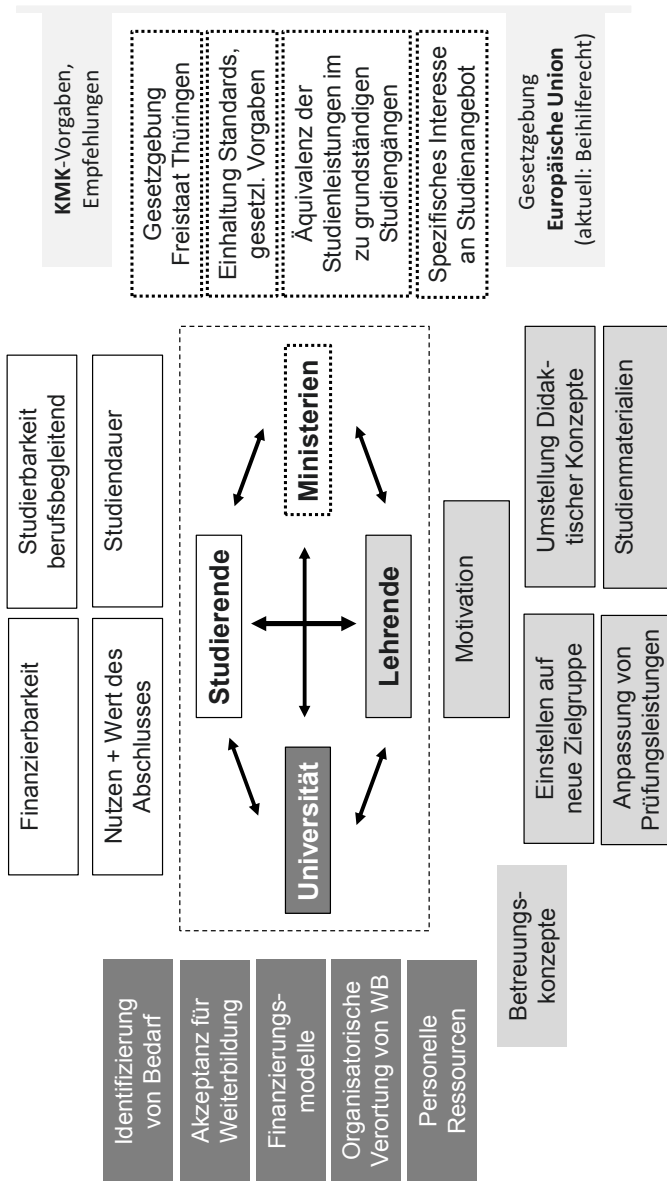


Abbildung 2: Herausforderungen bei der Umsetzung von wiss. Weiterbildung nach Interessengruppen am Beispiel der Lehrerfort- und -weiterbildung (eigene Darstellung)

So galt es im Kontext der Untersuchungen zur Bedarfsermittlung auch Umsetzungsaspekte an der Hochschule mit einzubeziehen und abzugleichen. Zu klären waren u. a. Fragestellungen, wie:

- Passt das Angebot in das Profil der Hochschule?
- Verfügt die Hochschule über die nötige Fachexpertise zur Sicherung des Angebotes?
- Gibt es an der Hochschule im betreffenden Fachgebiet Unterstützer für das Angebot, welche auch über entsprechende Entscheidungseinflüsse verfügen, um die Angebote ‚durch die Gremien‘ zu bringen?
- Gibt es eine Person, welche bereit ist, die fachliche Leitung und Begleitung für das Weiterbildungsprojekt‘ zu übernehmen?
- Welche Hochschullehrenden könnten als Dozentinnen und Dozenten agieren?

Bedarfserhebungen erwiesen sich unter dem Gesichtspunkt der Berücksichtigung der breiten Akteursgruppen im Vorhaben als ein Prozess. Je nach Bearbeitungs- und Umsetzungsstand des Weiterbildungsprojektes ergaben sich neue Aspekte, welche neue Facetten zur Bedarfssituation offenbarten und ‚Nachjustierungen‘ sinnvoll erscheinen ließen. In nachfolgender Tabelle 1 sind in der ersten Spalte die untersuchten Probleme und Aspekte dargelegt, die für die Frage nach dem zu erwartenden Bedarf eine Rolle spielen und darum systematisch zu betrachten waren. In der zweiten Spalte werden die hierfür jeweils eingesetzten Methoden vorgestellt. In der dritten Spalte wiederum werden die zentralen Erkenntnisse, die auf diese Weise gewonnen werden konnten, in kurzer Form dargestellt.

<i>Problem/Aspekt</i>	<i>Methode</i>	<i>Wichtige Ergebnisse, Erkenntnisse (Auswahl)</i>
Bedarf an Weiterbildungsangeboten zur Berufsschullehrerausbildung	Recherche in Fachliteratur und zu Stellenanzeigen	Bedarf insbesondere im gewerblich-techn. Bereich vorhanden, geringe Absolventenzahlen
Gestaltung berufsbegleitender Weiterbildungsstudien an Hochschulen	Recherche in Fachliteratur	Orientierung zum Feld; Spezifika nichttraditionell Studierender, Anforderungen an die Gestaltung von Studienangeboten und deren strukturelle Einbindung an der Hochschule, Best practices
Marktsituation? Beste-hende Studienangebote?	Internetrecherche	Keine vergleichbaren Angebote für geplantes berufsbegleitendes Weiterbildungsstudienprogramm

<i>Problem/Aspekt</i>	<i>Methode</i>	<i>Wichtige Ergebnisse, Erkenntnisse (Auswahl)</i>
Iststand zu in Einsatz kommenden Lernformaten, didaktischen Konzepten und Unterrichtsmaterialien in Vollzeitstudiengängen	Gespräche mit Hochschullehrenden, Dokumentenanalyse	Sehr differenziertes Bild; es gibt Lehrveranstaltungen, welche fast ausschließlich mit dem Lernformat ‚Vorlesung‘ arbeiten, aber auch viele Lehrveranstaltungen, in welchen andere didaktische Formate und eine größere Vielfalt an Lernmaterialien zum Einsatz kommt.
Unterstützerinnen und Unterstützer von Weiterbildungsprojekten innerhalb der Hochschule? Gewinn von Lehrenden?	Gespräche mit potenziellen Hochschullehrenden	Problemaufriss: Fördernde Faktoren: Lehrende mit Erfahrungen in der Umsetzung wissenschaftlicher Weiterbildung, intrinsische Motivation; hemmende Faktoren: nicht geklärte Fragen der Finanzierung und von Anrechnungsmöglichkeiten auf Lehrdeputat; ‚Fremdheit‘ der Lehre mit berufserfahrenen Studierenden und des Einsatzes neuer Medien, fehlende Strukturen
Zielgruppen mit besonderem Interesse an Studienangebot? Formen der Unterstützung der Angebote?	Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern Ministerium	Eine bedeutsame Zielgruppe: Seiteneinsteigerinnen und –einsteiger in den Schuldienst mit fehlenden Voraussetzungen für eine Laufbahn als Berufsschullehrende Formen der Unterstützung: Zugang zu Schulen
Interesse der Zielgruppe am Studienangebot? Zugang zu Kontaktdaten für eine gezielte Ansprache	Schriftliche Bedarfsabfrage (Fragebogenerhebung) an berufsbildenden Schulen	Großes Interesse; 157 Rückmeldungen von Interessierten, Vielzahl von Nachfragen per Mail und Telefon
Strukturelle Verortung von Weiterbildung an Hochschulen	Recherche in Fachliteratur, Erfahrungsaustausch mit Vertreterinnen und Vertretern anderer Hochschulen	Unterschiedliche Organisationsformen denkbar, schrittweise Sensibilisierung notwendig, Gewinnen von Unterstützern, kleinschrittige Entwicklung akzeptieren, Referenzprojekte nutzen
Strategische Ausrichtung; Lösung von Problemfragen, Unterstützung	Gespräche mit der Hochschulleitung	Klärung von Zuständigkeiten, Eröffnung von Zugängen

<i>Problem/Aspekt</i>	<i>Methode</i>	<i>Wichtige Ergebnisse, Erkenntnisse (Auswahl)</i>
Erzielen von Unterstützung, Beschlussfassungen	Gremienarbeit (Einbringen von für die wiss. Weiterbildung relevanten Fragestellungen in die Tagesordnungen der Sitzungen, Erstellung der hierfür notwendigen Dokumente und Unterlagen)	Fazit: Eigene Argumentationslücken für Erzielen von Beschlussfassungen für relevante Unterlagen zur Umsetzung von Weiterbildungsangeboten identifizieren, Notwendigkeit zur Einbeziehung unterschiedlicher Akteursgruppen in personell unterschiedlich besetzten Gremien der Hochschule
Erwartungen berufstätig Studierender	Qualitative Interviewstudie mit Absolventen des weiterbildenden Studiengangs „Berufspädagogik“	Identifizierte Defizite: Theorie-Praxistransfer, Vereinbarkeit von Beruf und Studium
Interesse an Zufriedenheit von Studierenden mit dem bestehenden Vollzeit-Angebot	Qualitative Interviewstudie mit Studierenden des Lehramtes Berufsbildende Schulen	Lücken im Marketing, Interesse an einer Tätigkeit als Berufsschullehrkraft oft erst nach Erwerb eines ersten berufsqualifizierenden Abschlusses, häufiges Problem: Finanzierung eines weiteren Studiums
Spezifische Situation von Seiteneinsteigerinnen und -einsteigern im Schuldienst	Experteninterviews mit Schulleiterinnen und -leitern	Positive Einstellung zu Seiteneinsteigerinnen und -einstiegern seitens der Schulleiterinnen und -leiter, Pädagogische Qualifikationen sowie Methodik/Didaktik besonders wichtig, aber auch Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber nach persönlicher Eignung für den Lehrerberuf und Gestaltung geeigneter Einstiegsprozesse
Wünsche u. Anforderungen an ein Studienangebot seitens der Zielgruppe	Gespräche mit potenziellen Studieninteressierten	Vereinbarkeit von Beruf-Familie-Studium als besonders wichtig benannt, teilweise bestehen inhaltliche Vorstellungen auf Seiten der Interessierten, welche mit Vorgaben zur Lehrerbildung differieren
Anerkennung u. Anrechnung von Studienleistungen der Studieninteressierten	Angebot zur Vor-Prüfung von Unterlagen der Studieninteressierten	Gründe für Interesse an Studienangebot sowie Bedarfe für ergänzende Angebote wurden deutlicher

<i>Problem/Aspekt</i>	<i>Methode</i>	<i>Wichtige Ergebnisse, Erkenntnisse (Auswahl)</i>
Vermarktung des Angebots	Infoveranstaltung für Interessierte, Website, Pressemitteilungen	Größere Verbindlichkeit der Angebotsumsetzung herbeigeführt, es sollte ein angemessener Zeitaufwand für Vorbereitung und Bewerbung von Angeboten eingeplant werden
Beratung der Studieninteressierten	Aktive Individualberatung	Spezifische Problemlagen liefern neue Impulse für die Vermarktung von Angeboten
Akzeptanz der Angebote durch die Studierenden	Evaluation zum Pilot-Studienprogramm	Eignung von Lernformaten (E-Learning nicht immer von Interesse), Dokumentation des Auswahlprozesses der Lehrenden zum Zweck der Qualitätssicherung

Tabelle 1: Untersuchungen im Rahmen von Bedarfserhebungen im Vorhaben NOW

Aus der Übersicht wird die bereits oben erwähnte Fülle an einsetzbaren Methoden zur Gewinnung von relevanten Informationen zur Problematik Bedarf deutlich. Eine detaillierte Vorstellung aller aufgeführten Methoden würde den Rahmen des Beitrags sprengen und wäre (aufgrund der sehr unterschiedlichen Ausgangslage an den einzelnen Hochschulen) auch nicht zielführend, da eine generelle Übertragbarkeit des hier gewählten Methodenmixes nicht in jedem Fall gegeben ist. Neben der Notwendigkeit einer individuellen Kombination von Methoden der Bedarfserhebung in Abhängigkeit von der jeweiligen Ausgangssituation ergeben sich eine Reihe weiterer Erkenntnisse:

- Dieselbe Informationsquelle kann über verschiedene Kanäle erreicht werden und so auch qualitativ und quantitativ unterschiedliche Informationen gewonnen werden. So wurde die Zielgruppe der Studienangebote nicht nur über eine Bedarfsabfrage angesprochen, sondern auch zu späteren Zeitpunkten über Beratungsgespräche, Interviews und den Austausch innerhalb von Informationsveranstaltungen in den Gestaltungsprozess des Studienangebots einbezogen.
- Die Gewinnung von relevanten Informationen zum Bedarf ist nicht nur eine Aufgabe innerhalb der Planungsphase des Angebots, sondern auch während der Initiierung und selbst der Umsetzung des Angebots notwendig, erkennbar z.B. an der Tatsache, dass auch die Ergebnisse aus der Evaluation des sich bereits in der Umsetzung befindlichen Angebots durch die Studierenden für dessen bedarfsgerechte Weiterentwicklung genutzt werden.

- Die Zielgruppe des Angebots ist sicherlich die wichtigste, aber bei Weitem nicht die einzige relevante Informationsquelle, die im Kontext der Thematik „Bedarf“ einzubeziehen ist. Im Aktionsraum Hochschule müssen auch Gremien, Entscheidungsträger und nicht zuletzt die Lehrenden in die Planung einbezogen werden, um zu erörtern, ob die notwendigen Bedingungen für die Initiierung eines bedarfsgerechten Studienangebots vorhanden sind und wo diesbezüglich Veränderungen oder Kompromisse in Bezug auf den ermittelten Bedarf seitens der Zielgruppe einerseits und des Status Quo an der Hochschule andererseits nötig und möglich sind. Im dargestellten Fall geschah dies hauptsächlich über die Gremienarbeit und den engen Kontakt zu den relevanten Entscheidungsträgern in der Hochschule. Daneben sind ggf. noch Vertreter und Organisationen außerhalb der Hochschule einzubeziehen (Politik, Kammern, Wirtschaft etc.). Hier waren dies vor allem die beteiligten Landesministerien, Studienseminare und berufsbildende Schulen.

2.4 Zentrale Schlussfolgerungen zur Gestaltung und nachhaltigen Verankerung in Hochschulstrukturen

Um Angebote auf Bedarfe und Nachfrage von potenziellen Interessierten angemessen ausrichten zu können, sind sowohl deren Interessen als auch die der Akteure, welche für die Erstellung und Umsetzung von wissenschaftlicher Weiterbildung (und ggf. auch der Anerkennung von Bildungsabschlüssen) von Bedeutung sind, zu berücksichtigen. Zudem bedarf es einer Vielzahl von das konkrete Bildungsangebot (z.B. Studiengang) ergänzenden Dienstleistungen (z.B. Beratung, Anrechnungsprüfung), welche es prozessbegleitend mit zu entwickeln und auszugestalten gilt.

Bedarfsermittlung erweist sich damit als ein iterativ zu gestaltender Prozess, welcher für alle Phasen der Dienstleistungsentwicklung relevant ist und entsprechend Berücksichtigung finden sollte (vgl. Abb. 3).

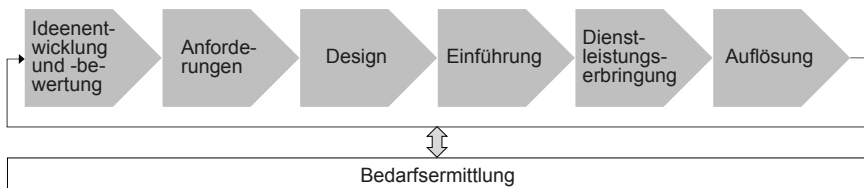


Abbildung 3: Bedarfsermittlung als kontinuierlicher, die Dienstleistungsentwicklung und -umsetzung begleitender Prozess (eigene Darstellung in Anlehnung an DIN, 1998)

Die Ergebnisse von Analysen zu Bedarf und Nachfrage bezogen auf die Zielgruppe und den Markt stellen immer nur einen Teil der Grundlage für das Bildungsangebot dar. Die Fragen nach den in der anbietenden Organisation für die Umsetzung vorhandenen Ressourcen sowie der Zielstellungen der Organisation insgesamt (und in wieweit das angedachte Angebot zu diesen passt) haben eine ebensolche Bedeutung. Alle diese Aspekte müssen systematisch erfasst und immer wieder einer kritischen Prüfung unterzogen werden.

Im dargestellten Beispiel geschah dies u.a. durch die kontinuierliche Einbeziehung von Entscheidungsträgern inner- und außerhalb der Hochschule über die regelmäßige Teilnahme an Sitzungen der Hochschulgremien sowie (für die Partner außerhalb der Hochschule) Zusammenkünfte des hierfür eigens durch das Projekt initiierten Projektbeirats. Hierdurch konnten sowohl relevante Veränderungen innerhalb der Hochschule (z.B. zu Entwicklungen bezüglich der Perspektiven für wissenschaftliche Weiterbildung) als auch außerhalb (z.B. veränderte Zielstellungen zur Ausbildung von Berufsschullehrkräften in Thüringen innerhalb der Landespolitik), die sich unmittelbar auf die Umsetzungsperspektiven der geplanten Angebote auswirkten, registriert werden und zeitnah Strategien für den Umgang hiermit entwickelt werden. Ebenso wichtig war aber auch der kontinuierliche Kontakt zur Zielgruppe über Bedarfserhebungen, Interviews, Beratungsgespräche, Informationsveranstaltung und Evaluationen der angelaufenen Studienangebote. Auf diese Weise konnte nicht nur eine Vielzahl an Informationen für die bedarfsgerechte Planung der Studienangebote gewonnen werden – dadurch, dass der Prozess der Informationsgewinnung sich annähernd über die gesamte Phase der Planung und Umsetzung erstreckte, konnten auch sich verändernde Vorstellungen, Trends und hinzugekommene Erfahrungswerte (z.B. nach Aufnahme des Studiums über die Evaluation) registriert und für die Planung bzw. Korrekturen während der Umsetzung hieran genutzt werden.

Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit eine nachhaltige Verankerung in Hochschulstrukturen erfolgen kann

Um eine systematische und kontinuierliche Beobachtung und Beschreibung des Marktes für und der Zielgruppen von weiterbildenden Studienangeboten (einschließlich der Veränderungen, denen beide unterliegen) zu ermöglichen, müssen die Instrumente der Bedarfserhebung und die Vorgehensweise innerhalb der Hochschule dauerhaft verankert und fixiert sein. Nur dann kann eine beständige und erfolgreiche Umsetzung sichergestellt werden. Wichtig hierfür sind innerhalb der Hochschule eine explizite Unterstützung und Förderung durch die Hochschulleitung und die involvierten Fakultäten und Fachgebiete. Die praktizierte Vorgehensweise muss durch die Gremien und die Verwaltung legitimiert

sein, damit auch deren Ergebnisse auf Akzeptanz stoßen und die Angebote hierauf basierend bedarfsgerecht (weiter-)entwickelt und ergänzt werden können.

Darüber hinaus gilt es aber nicht nur, für die hier vorgestellten Vorgehensweisen zur Bedarfsermittlung Akzeptanz anzustreben – schon das Vorhandensein von Weiterbildungsangeboten an der Hochschule an sich sollte auf eine breite Akzeptanz stoßen und es muss eine Weiterbildungskultur an der Hochschule vorhanden sein. Nur wenn Letzteres der Fall ist und die grundlegende Sinnhaftigkeit von Weiterbildungsangeboten innerhalb der Hochschule nicht in Frage gestellt wird, werden auch Ergebnisse der Ermittlung des zugehörigen Bedarfs sowie der hierfür erforderliche Aufwand anerkannt.

Des Weiteren sollte Weiterbildung an der Hochschule dauerhaft und strukturell verankert sein. Dies kann im Idealfall durch eine gesonderte Struktureinheit für Weiterbildungsangebote geschehen, in der diese geplant und umgesetzt werden. Eine dezentrale Verortung der Weiterbildungsangebote und der Verantwortlichkeit hierfür innerhalb der Hochschule, z.B. über diverse Fakultäten oder Fachgebiete verteilt, oder eine zeitlich befristete Verortung innerhalb von Projekten, kann ein einheitliches und systematisches Vorgehen erschweren. Ist eine zentrale Struktureinheit der Hochschule nicht möglich oder nicht erwünscht, sollten zumindest Maßnahmen ergriffen werden, die in Weiterbildungsangeboten involvierten Akteure so zu vernetzen, dass Expertise ausgetauscht und das Vorgehen koordiniert werden kann.

Dauerhafte Strukturen für die Weiterbildung an der Hochschule ermöglichen es darüber hinaus, entsprechend qualifiziertes Personal zu binden, das u.a. das Wissen und die nötigen Kompetenzen für die Prozesse der Bedarfserhebung aufweist. Zusätzlich sollte sichergestellt werden, dass dieses Personal kontinuierlich Zugang zu passenden Weiterbildungsangeboten erhält.

Wie kann eine nachhaltige Verstetigung auf operativer Ebene gelingen?

Auf operativer Ebene sollte eine systematische Bedarfsermittlung im Qualitätsmanagementsystem der Hochschule (bzw. der Struktureinheit für Weiterbildung) fest verankert sein und die Bedarfsermittlung ein Teil des Qualitätskreislaufs werden. Generell sollten die bevorzugten Vorgehensweisen zur Bedarfsermittlung schriftlich fixiert sein, z.B. in Form von Prozessbeschreibungen oder Checklisten, um den damit betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Orientierung zu bieten und ihnen ein systematisches Vorgehen zu erleichtern. Dokumentierte „Best Practice“-Beispiele können bei künftigen Vorgehen als Leitfaden dienen. Ergebnisse von Evaluationsbefragungen der Studierenden bzw. der Absolventinnen und Absolventen können als Grundlage für die Weiterentwicklung der bestehenden Angebote genutzt werden. Je nachdem, wie Studierende oder

Alumni z. B. ihre Erfahrungen zur Nutzbarkeit der erworbenen Kenntnisse im Beruf beschreiben, kann hieraus ggf. Optimierungsbedarf abgeleitet werden. Die bereits verwendeten Instrumente (z.B. Anschreiben, Fragebögen, Workshopkonzepte, Erfassungsblätter, Musterauswertungen) sollten dabei in einem Pool ebenfalls verfügbar bleiben. Dies kann durch Literatursammlungen oder -empfehlungen ergänzt werden. Die Beschäftigten der Weiterbildungsstruktureinheit bzw. weitere Erfahrene in Bezug auf die Thematik innerhalb der Hochschule sollten zudem ihre Expertise gezielt Akteurinnen und Akteuren zur Verfügung stellen, die neue Weiterbildungsangebote anstoßen wollen, z.B. durch Beratung. Zu diesem Zweck sollten diese „Expertinnen und Experten“ an der Hochschule allgemein sichtbar ausgewiesen sein, z.B. auf der Webseite der Hochschule oder in Form eines gesondert benannten Ansprechpartners, und auf mögliche Beratungsangebote explizit verwiesen werden, um eine Kontaktaufnahme durch Interessierte möglichst niedrigschwellig zu gestalten.

3 Ausblick

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass für eine erfolgreiche Umsetzung von bedarfs- und nachfragegerechten Angeboten der wissenschaftlichen Weiterbildung folgende Aspekte besonders bedeutsam erscheinen:

1. Bedarfsermittlungen sollten als ein systematischer Prozess im Lebenszyklus des Bildungsangebotes verstanden werden, welcher schrittweise fortgeschrieben wird.

Es zeigt sich, dass im Prozess der Dienstleistungsentwicklung auf Grund der Komplexität zu berücksichtigender Aspekte und Einflussgrößen Bedarf und Nachfrage immer wieder einbezogen werden müssen. Je nach erreichtem Stand der Ausdifferenzierung des geplanten Bildungsangebots muss die Frage der Passung mit Bedarf und Nachfrage neu gestellt werden. Im Austausch mit den beteiligten Akteurinnen und Akteuren ergeben sich oftmals neue Erkenntnisse, die Einfluss auf die Zielausrichtung des Weiterbildungsangebotes haben. Oftmals stellen sich Bedarfe zunächst nur latent dar und lassen sich erst im Verlauf der Dienstleistungsentwicklung in konkrete Anforderungen an das Angebot fassen. Häufig werden vertiefende oder zusätzliche Untersuchungen notwendig, die wiederum neue Perspektiven eröffnen können und Anpassungen sinnvoll machen. Die Wahrscheinlichkeit ein treffsicheres Angebot zu erstellen steigt, wenn sich dieser Herausforderung immer wieder gestellt wird. Dies betrifft alle Phasen des Lebenszyklus der Dienstleistung und damit auch das bereits erfolgreich implementierte Bildungsangebot.

2. Bedarfsermittlungen für Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung bedürfen der Berücksichtigung unterschiedlicher Akteursgruppen, über die Zielgruppe eines konkreten Angebotes hinausgehend.

Die Zielstellungen eines privatwirtschaftlich umgesetzten Weiterbildungsangebots beziehen sich aus Sicht des Anbieters in erster Linie auf betriebswirtschaftliche Kriterien, insbesondere, dass das Angebot profitabel umgesetzt werden kann.

Während traditionelle Studiengänge angebotsorientiert geplant werden, müssen sich Weiterbildungsangebote stärker an konkreten Bedarfen und der Nachfrage ausrichten.

Ein Angebot der (wissenschaftlichen) Weiterbildung, das durch eine staatliche Hochschule umgesetzt wird, die sich (bislang) überwiegend auf grundständige Studienangebote konzentriert, muss sich, wie auch das Angebot eines privatwirtschaftlichen Trägers, selbst tragen. Dadurch steht die Frage danach, in wieweit mit einem kostendeckenden Studienbetrieb zu rechnen ist, auch hier zentral und eine realistische Prognose des Bedarfs ist von großer Bedeutung. Allerdings spielen auch andere Einflussgrößen und (vor allem politische) Vorgaben eine ebenso große Rolle. Dies betrifft das Profil, dass die Hochschule sich selbst gibt und welche Rolle hierbei Weiterbildung spielt, Vereinbarungen mit bzw. Vorgaben durch die Politik an die Hochschulen in Bezug auf Weiterbildung (z.B. Ziel- und Leistungsvereinbarungen) und abweichende rechtliche Fragestellungen (z.B. Dienst-, Haushalts- u. Kapazitätsrecht). Hinzu kommt oftmals die allgemeine Wahrnehmung, dass Bildung ein öffentliches Gut darstellt, was zu einer ablehnenden Haltung und „Vorbehalte[n] gegen die betriebswirtschaftliche Diktion und Denkweise des Marketings“ (Barz, 2010, S. 415) führt. Insgesamt bedürfen die Spezifika der Organisation Hochschule darum einer besonderen Aufmerksamkeit bei der Planung von Weiterbildungsangeboten, so dass eine ausschließliche Fokussierung auf die Zielgruppe des Angebotes, den Bedarf, die zu erwartende Nachfrage und das Marktumfeld nicht ausreicht.

3. Referenzbeispiele bieten ein probates Mittel und Lernpotenzial für die Verstoffung.

Bereits erfolgreich in einer Institution umgesetzte Vorgehensweisen und Methoden der Bedarfsanalyse bilden eine positive Grundlage für eine weitere Nutzung. Darum erscheint es zweckmäßig, positive Beispiele und Erfahrungen als „Best practices“ nachvollziehbar zu dokumentieren, um eine Nachnutzung zu befördern. Auch sollten die beteiligten Personen als Expertinnen und Experten gewonnen werden und deren Expertise für mögliche Interessierte niedrigschwel-

lig zugänglich sein. Vorstellbar ist eine ‚Datenbank‘, in der Instrumente und Methoden, aufbereitete Ergebnisse sowie die Kontaktdaten von geeigneten Ansprechpartnerinnen und -partnern abrufbar sind. Letztlich kann diese Form der Präsenz erfolgreich umgesetzter Maßnahmen ggf. auch dabei helfen, Skepsis und Unsicherheit bei Akteurinnen und Akteuren zu verringern, die sich noch in einer frühen Phase der Planung bzw. Umsetzung befinden.

4. Die Ausgangsbedingungen in der Organisation spielen für den Erfolg der Planung und Implementierung von Weiterbildungsangeboten eine entscheidende Rolle.

Erst bei Vorliegen von bestimmten Ausgangsbedingungen an der Hochschule ist damit zu rechnen, dass Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung professionell geplant und implementiert werden können, und damit auch die Aspekte Bedarf und Nachfrage ausreichend Berücksichtigung finden. Hierzu gehört eine grundsätzliche Sensibilität für die Thematik Weiterbildung und die damit verbundenen Bedürfnisse und Anforderungen, die sich im Idealfall in einer ausgeprägten Weiterbildungskultur manifestieren. Darüber hinaus sollte es auch greifbare Strukturen an der Hochschule geben, die sich mit der Thematik Weiterbildung auseinandersetzen können, und auf die hierfür erforderlichen Ressourcen zurückgreifen können. Sind derartige Strukturen (noch) nicht vorhanden, bedarf es Unterstützerinnen und Unterstützern (insbesondere in entscheidenden Positionen), die sich für die Belange der wissenschaftlichen Weiterbildung einsetzen und diese vorantreiben. Erst dann kann von Bedingungen ausgegangen werden, die eine umfassende und ganzheitliche Planung und Implementierung von bedarfs- und nachfrageorientierten Angeboten der wissenschaftlichen Weiterbildung ermöglichen.

Literatur

- Banscherus, U. (2013). *Erfahrungen mit der Konzeption und Durchführung von Nachfrage- und Bedarfsanalysen für Angebote der Hochschulweiterbildung. Ein Überblick*. Berlin, Oldenburg: Wissenschaftliche Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.
- Barz, H. (2010). Bildungsmarketing. In H. Barz (Hrsg.), *Handbuch Bildungsfinanzierung* (S. 415 – 427). Wiesbaden: VS Verlag.
- Deutsches Institut für Normung e. V. (1998). *DIN-Fachbericht 75: 1998. Service Engineering – Entwicklungsbegleitende Normung (EBN) für Dienstleistungen*. Berlin: Beuth Verlag.
- Faulstich, P. & Zeuner, C. (2010). *Erwachsenenbildung*. Weinheim [u.a.]: Beltz.

- Hanft, A. (2014). *Management von Studium, Lehre und Weiterbildung an Hochschulen*. Göttingen: Waxmann.
- Herm, B., Koepernik, C., Leuterer, V., Richter, K. & Wolter, A. (2003). *Hochschulen im Weiterbildungsmarkt*. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Hochschulrahmengesetz. (1996). Hochschulrahmengesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Januar 1999 (BGBl. I S. 18), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 12. April 2007 (BGBl. I S. 506) geändert worden ist, Stand: Neugefasst durch Bek. v. 19.1.1999 I 18; zuletzt geändert durch Art. 2 G v. 12.4.2007 I 506. Zugriff am 09.03.2017 unter <https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hrg/gesamt.pdf>.
- Hochschulrektorenkonferenz. (2008). HRK-Positionspapier zur wissenschaftlichen Weiterbildung. Beschluss des 588. Präsidiums am 7.7.2008. Zugriff am 09.03.2017 unter https://www.hrk.de/uploads/media/Positionspapier_wissenschaftliche_Weiterbildung_02.pdf.
- Kultusministerkonferenz. (2001). Sachstands- und Problembericht zur „Wahrnehmung wissenschaftlicher Weiterbildung an den Hochschulen“ (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 21.09.2001). Zugriff am 28.07.2016 unter http://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2001/2001_09_21-Problembericht-wiss-Weiterbildung-HS.pdf.
- Martens, J. & Peyer, V. (2014). *Wissenschaftliche Weiterbildung – Eine definitorische Eingrenzung*. Universität Rostock. Zugriff am 09.03.2017 unter http://www.kosmos.uni-rostock.de/fileadmin/KOSMOS/Kosmos_Dokumente/WissWeiterbildung_eine_definitorische_Eingrenzung.pdf.
- Schneider, K., Daun, C., Behrens, H. & Wagner, D. (2006). Vorgehensmodelle und Standards zur systematischen Entwicklung von Dienstleistungen. In H.-J. Bullinger, A.-W. Scheer (Hrsg.), *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen* (S. 113 – 138). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Seufert, S. (2013). *Bildungsmanagement: Einführung für Studium und Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sloane, P., Dilger, B. & Krakau, U. (2008). Bildungsgangarbeit als didaktischer Geschäftsprozess. *Wirtschaft und Erziehung*. Teil I: Bildungsgangkonzeption zur didaktischen Jahresplanung, Heft 9/2008, S. 263 – 273. Teil II: Von der Entwicklung zur Sequenzierung von Lerngegenständen, Heft 10/2008, S. 305 – 312. Teil III: Von der Entwicklung komplexer Lehr-/Lernarrangements zur Evaluation, Heft 11/2008, S. 355 – 363.
- Wolter, A. (2011). Die Entwicklung wissenschaftlicher Weiterbildung in Deutschland: Von der postgradualen Weiterbildung zum lebenslangen Lernen [Elektronische Version]. *Beiträge zur Hochschulforschung*, Heft 4/2011.

Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Beiträge zur Verankerung in die Hochschulstrukturen

Sturm, N.; Spenner, K. (Hrsg.)

2018, VIII, 287 S. 20 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19179-5