

UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



# Ein praxisorientierter Ansatz zur Konzeptentwicklung von akademischen Weiterbildungsprogrammen am Beispiel des Forschungsprojekts QuoRO

*Arbeitspapier im Forschungsprojekt QuoRO (AP 5)*



**Hinweis:**

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

**Impressum:**

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

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zur Veröffentlichung durch Dritte nur mit ausdrücklicher Zustimmung der HerausgeberInnen

Stand: 31. Januar 2017

# Inhalt

1	Einleitung .....	1
2	Prozess der Programmplanung .....	2
3	Ergebnisse der ersten Konzeptauswahl (Filter) .....	7
3.1.	Inhaltlicher Filter .....	7
3.1.1.	Externe Analyse: Weiterbildungsinhalte .....	7
3.1.2.	Interne Ressourcen: Weiterbildungsinhalte .....	8
3.1.3.	Abgleich .....	9
3.2.	Organisatorischer Filter .....	13
3.2.1.	Externe Analyse: Weiterbildungsorganisation .....	13
3.2.2.	Interne Ressourcen: Weiterbildungsorganisation .....	18
3.2.3.	Abgleich .....	19
4	Literaturverzeichnis.....	21



# 1 Einleitung

Die wissenschaftliche Weiterbildung in Deutschland stellt angesichts der traditionellen Hochschulkultur eine große organisationale Herausforderung für die universitäre Angebotsentwicklung 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). Während grundständige Studienprogramme eher angebotsgetrieben konzipiert werden, agiert die akademische Weiterbildung notwendigerweise nachfragegetrieben. Ohne einen konkreten Mehrwert für Unternehmen oder Einzelpersonen sowie eine entsprechende Marktnische hat ein akademisches Weiterbildungsangebot kaum Chancen auf Etablierung. Angesichts eines stark wachsenden und diversifizierenden akademischen Weiterbildungsmarkts in Deutschland sollte gerade die Programmplanung aus einer Managementperspektive heraus erfolgen (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 mit Ihrem Weiterbildungsportfolio generieren können.

In der pädagogisch orientierten Literatur kommt es häufig zu keiner trennscharfen Abgrenzung der Begriffe Programmplanung und Programmentwicklung. Nach Schlutz (SCHLUTZ 2006:74) findet die eigentliche didaktische und inhaltliche Detail-Konzeption von Bildungsprogrammen in der Programmentwicklung statt. Die Programmplanung ist ein vielschichtiger Vorgang der sich auf die Koordination und Durchführung der Angebote aus einer Makroperspektive bezieht. Sie geht demnach der eigentlichen Programmentwicklung (=pädagogische Perspektive und Arbeitsschritte) voraus bzw. bildet den Oberbegriff.

Die hier verfolgte Vorgehensweise der Konzeptentwicklung soll sich daher auf praxisorientierte Schritte einer erfolgreichen Programmplanung konzentrieren. Weiterführende Fragen der Programmentwicklung werden zunächst ausgeklammert.

Das Forschungsprojekt QuoRO („Konzertierte Qualifizierungsoffensive der Region Oberfranken zur Weiterbildung von Fachkräften für die Zukunft“) ist ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes Weiterbildungsprojekt an der Universität Bayreuth. Ziel des Forschungsprojektes QuoRO ist die Mobilisierung von Fachkräften in der Region Oberfranken durch berufsbegleitende Weiterbildung und damit die langfristige und nachhaltige Verbesserung der oberfränkischen Wirtschaftsleistung zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen. Zum einen sollen in diesem Projekt bedarfsorientierte akademische Weiterbildungsprogramme systematisch entwickelt und umgesetzt werden. Zum anderen wird ein neuartiges Netzwerk der regionalen Weiterbildungsträger initiiert mit dem Ziel, ein aufeinander abgestimmtes, verzahntes und transparentes Weiterbildungsangebot für Oberfranken zu schaffen.

Im Rahmen von QuoRO wurden die der Programmplanung zugehörigen Prozesse in verschiedene Arbeitsschritte aufgeteilt. In einem ersten Schritt erfolgte eine Bedarfserhebung zur Präzi-

sierung des Qualifikationsbedarfs in Oberfranken und zur Identifikation von potenziellen Zielgruppen (siehe Ergebnisbericht). Daraufhin wurden im zweiten Teil bisherige Hemmnisse bei der Umsetzung von akademischen Weiterbildungsprogrammen herausgearbeitet und systematisiert (siehe Ergebnisbericht). Anschließend erfolgt die Auswahl und Entwicklung umsetzungsfähiger Konzepte für entsprechende Weiterbildungsprogramme, von denen besonders aussichtsreiche Lösungsansätze erprobt werden sollen.

Dieser Bericht befasst sich mit der Auswahl und Entwicklung umsetzungsfähiger Konzepte und legt zudem einen Schwerpunkt auf den eigentlichen Prozess der Konzeptentwicklung bzw. Programmplanung akademischer Weiterbildungsprogramme. Der Bericht gliedert sich daher in zwei Teile: Im nachfolgenden Abschnitt werden zunächst die aus einer praktischen Sicht notwendigen Arbeitsschritte bei der Programmplanung erläutert bevor im anschließenden Kapitel die Ergebnisse der Programmauswahl als Ergebnis eines strategischen Abgleichs interner und externer Ressourcen dargestellt werden.

## 2 Prozess der Programmplanung

Bei der Studien- und Programmplanung in der akademischen Weiterbildung wird in der Literatur häufig die Verwendung klassischer Instrumente des strategischen Marketings empfohlen, wie zum Beispiel in Form einer SWOT-Analyse (HANFT 2014:42) (BANSCHERUS 2013:8). Das zu Grunde liegende Prinzip ist hierbei immer identisch: Es werden externe Bestimmungen des Marktes mit internen Bestimmungsfaktoren abgeglichen. Ziel dieses Abgleiches ist die Auffindung und Identifikation von Bereichen, die einen „strategischen Fit“ dieser beiden Handlungsdimensionen ermöglichen und damit besonders lohnenswerte Entwicklungsmöglichkeiten und Marktchancen bieten (u.a. BEA & HAAS 2015:17 f., WELGE & AL-LAHAM 2008:489). Hierfür werden in einer internen Perspektive die wichtigsten Ressourcen bzw. Kernkompetenzen mit den in einer externen Perspektive ermittelten Marktpotenzialen abgeglichen.

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 und
- 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. Wengleich keine einheitliche Definition des Begriffs Weiterbildung und damit der Zielgruppe der Weiterbildung vorliegt (BILGER 2006:22, BELLMANN 2003), besteht Konsens, dass sich Weiterbildungsangebote an bereits in den

---

<sup>1</sup> Fragen des Curriculums, der Dozenten, des Instruktionsdesigns, der Lernumgebung, Evaluation, Vermarktung oder des Vertriebs betrifft nach der verwendeten Definition bereits den Bereich der Programmentwicklung, der bei der Konzeptentwicklung zunächst keine Beachtung finden soll.

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 Zielgruppenfokussierung mit dem Ergebnis, dass folgender Personenkreis adressiert werden soll:

- Bachelor-Absolvent/inn/en, die im Beruf stehend weiter zum Master studieren möchten,
- Wiedereinsteiger/innen 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,
- Interessent/inn/en 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 1).

Die organisatorische Verankerung der Weiterbildung stellt an deutschen Hochschulen zumeist keinen Gegenstand eines expliziten Planungsprozesses mehr dar. Dies ist vor allen Dingen darauf zurück zu führen, dass sich an vielen Hochschulen in den letzten Jahren organisatorische Lösungen für die Weiterbildung etabliert haben. Dies trifft auf die Universität Bayreuth zu. Bereits seit dem Jahr 2004 bündelt die Universität Bayreuth ihre wissenschaftliche Weiterbildung in einer eigens hierfür geschaffenen Einrichtung, der Campus-Akademie. Neben Kursen mit Zertifikatsabschluss werden vor allem spezialisierte MBA-Studiengänge (wie z.B. Health Care Management und Sportmanagement) seit Jahren mit großem Erfolg durchgeführt.

Vor diesem Hintergrund beschränkt sich die explizite Konzeptentwicklung respektive Programmplanung im Rahmen des QuoRO-Projekts im Wesentlichen auf das Angebotsformat und den Inhalt des Weiterbildungsprogramms. Hinsichtlich der Weiterbildungsinhalte sollte bei der Konzeptauswahl ein Abgleich zwischen ermittelten Bedarfen und inhaltlichen Kernkompetenzen erfolgen, während beim Angebotsformat neben Nachfragefaktoren auch rechtliche Bestimmungen einen großen Einfluss auf die Konzeptionierung einnehmen.

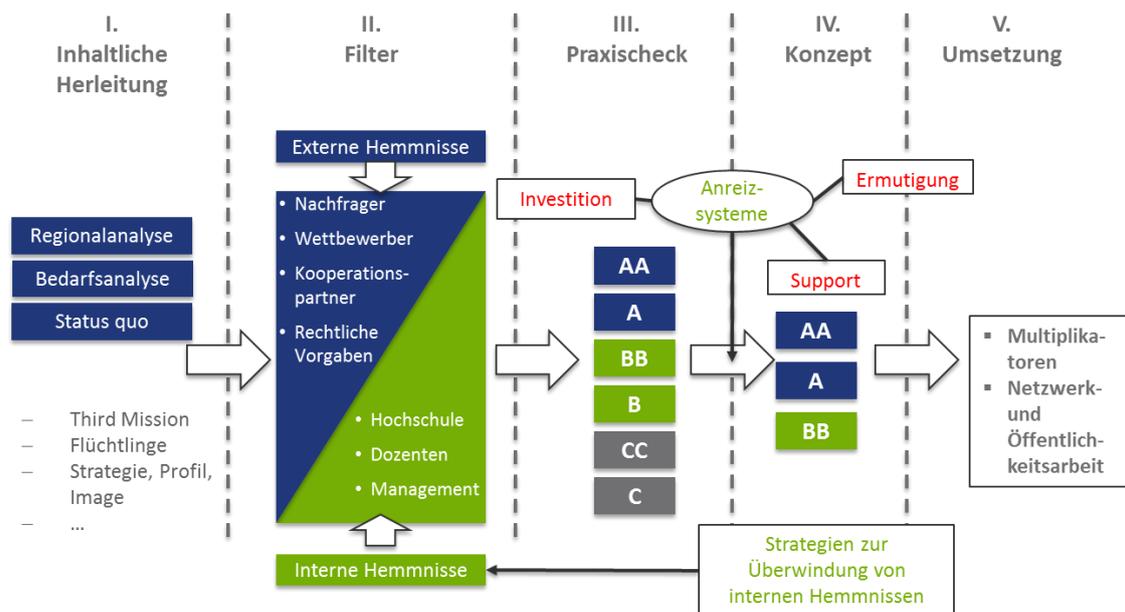
Wie bereits einleitend dargelegt, erfolgte vor der Entwicklung von konkreten Weiterbildungsangeboten eine detaillierte Analyse der Rahmenbedingungen in der Region Oberfranken. Im Einzelnen umfasste diese die folgenden Aspekte:

- Regionalanalyse Oberfrankens,
- Erfassung des Weiterbildungsbedarfs bei Unternehmen,
- Erfassung und Evaluierung bestehender Weiterbildungsaktivitäten,
- Analyse externer und interner Hemmnisse.

Aufgrund der Komplexität und Spezifität der Analyseprozesse, der der eigentlichen Lösungskonzeption und Programmplanung im QuoRO-Projekt vorausgeht, wurde eine eigene strukturierte

und praxisorientierte Vorgehensweise 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 Abbildung 1 dargestellt. Die Vorgehensweise steht in enger Verbindung zu Vorschlägen anderer Autoren hinsichtlich der Einführung von Studienprogrammen für berufstätige Zielgruppen (HANFT 2014:56).



**Abbildung 1:** Vorgehensweise bei der Konzeptentwicklung

Ein wesentlicher Beitrag des vorliegenden Berichts soll darin liegen, diesen Leitfaden für die speziellen Anforderungen und Bedürfnisse des QuoRO-Projektes im Speziellen und damit für eine mittelgroße Universität im strukturschwachen Raum im Allgemeinen weiter zu entwickeln (inhaltliche und formale Planung). Der Ablauf der jeweiligen Planungsschritte ist dabei der folgende. In der ersten Phase des Prozesses werden potenzielle Themenschwerpunkte für akademische Weiterbildungsprogramme theoretisch her- oder abgeleitet. Im zweiten Schritt wird geprüft, welche externen und internen Faktoren im konkreten Anwendungsfall vorliegen und wie diese die weitere Programmplanung beeinflussen. In der dritten Phase werden die einzelnen Programmideen anhand ihrer Realisierungswahrscheinlichkeit und Finanzierungsmöglichkeiten bewertet. Dieser Schritt wurde bewusst von der zweiten Phase, dem sog. Filter (II.) abgegrenzt. Dieser zusätzliche Schritt soll die Notwendigkeit verdeutlichen, potentielle Programme nach Analyse der externen und internen Faktoren erneut auf ihre nachhaltige Erfolgswahrscheinlichkeit hin zu überprüfen. Abschließend sollen in der letzten Phase die auf diese Weise identifizierten potentiell-realisierbaren Ansätze zu umsetzungsfähigen Konzepten für Weiterbildungsprogramme ausgebaut werden.

Die Einführung der dritten Phase ist die wesentliche Weiterentwicklung des praxisorientierten Ansatzes. So zeigte sich im Verlauf der bisherigen Projektlaufzeit und bei früheren Weiterbildungsprojekten, dass interne und externe Hemmnisse, die in Phase II oft nicht antizipiert werden konnten, in späteren Planungsphasen die Umsetzung von zunächst vielversprechenden Programmideen (Ergebnisse Phase II) verhindern. Angesichts der nicht selten aufwendigen Investitionen, sei es durch Arbeitszeit oder bereits getätigte monetäre Investitionen, zu Beginn einer Studiengangs- oder Programmplanung, stellt dies eine enorme Ineffizienz im deutschen Hochschulsystem dar.

Aus der jahrelangen Weiterbildungstätigkeit der Campus-Akademie und den Erfahrungen aus den Begleitprogrammen, die im Rahmen des QuoRO-Projekts evaluiert wurden, zeigte sich immer wiederkehrend die enorme Bedeutung der internen Hemmnisse für die systematische Konzeptionierung und Umsetzung von Weiterbildungsprogrammen. Ausreichende Informations- und Anreizsysteme für Hochschullehrer, um sich in der akademischen Weiterbildung zu engagieren, wurden hier vor allen anderen Dingen als wichtigstes Hemmnisse identifiziert.

Um diesen Hemmnissen vorzubeugen, können monetäre Anreize vor dem Hintergrund einer nachhaltigen und nachfrageorientierten Vorgehensweise sicherlich ein wichtiges Handlungsfeld darstellen. Grundsätzlich lässt sich hierbei konstatieren, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen für die angemessene Vergütung und Aktivierung von Dozenten in der wissenschaftlichen Weiterbildung durchaus vorliegen, wenngleich einige Unwägbarkeiten bestehen. Unterschieden werden muss hierbei, zumindest in Bayern, zwischen drei unterschiedlichen Vergütungsformen. Die erste Option umfasst die Beschäftigung des Weiterbildungsdozenten im Rahmen einer nebenamtlichen Lehr- und Unterrichtstätigkeit. Maßgeblich hierfür ist Art. 6 Abs. 1 Satz 3 Nr. BayHschPG (vgl. BayHschPG). Dies gilt nur für verbeamtetes Hochschulpersonal. Dabei ist keine Deputatserleichterung, sondern eine Abrechnung unter Beachtung der regulären Versicherungs- und Steuerpflichten von Angestellten 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 definiert (vgl. BayHSchINV). 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 Weiterbildungsinstitut gegeben sind. Das bedeutet, dass die Weiterbildung seitens des Dozenten als selbständiger Auftragnehmer übernommen wird. Die Versteuerung obliegt in diesem Szenario dem Dozenten. Die Erteilung eines Lehrauftrags ist hierbei an gewisse Vergütungshöchstsätze gebunden (vgl. LLHV §5 Abs. 2 & 3).

Eine Deputatsanrechnung, 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, bei denen Professoren angesichts deutlich höherer Lehrverpflichtungen eher über eine Deputatsanrechnung für die

Weiterbildung zu gewinnen sind. Vor dem Hintergrund der starken Forschungsorientierung vieler Lehrstuhlinhaber und Wissenschaftler an Universitäten entsteht diesen ein weiterer Nachteil gegenüber z.B. Fachhochschulen. Erfolgreiche und gefragte Hochschullehrer weisen i.d.R. eine starke Eingebundenheit in Forschungsaktivitäten, internationale Netzwerktätigkeiten und Gremienarbeit auf. Das universitäre Selbstverständnis von Forschungsexzellenz führt zu einer starken Hinwendung und Beanspruchung vieler Hochschullehrer im Bereich der Forschung. Für zusätzliche, dienstrechtlich nicht vorgeschriebene Weiterbildungsaktivitäten bleibt dabei in vielen Fällen keine Zeit. Ein wesentliches Ergebnis im Hinblick auf interne Hemmnisse ist daher die Problematik der Verfügbarkeit und Motivation universitätsinterner Professoren, v.a. in natur- und ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen.

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

- a) Frühzeitige Einbindung von Hochschullehrern in die Programmkonzeptionierung, um einer Weiterbildungs-Identifikation Vorschub zu leisten
- b) Effizientes und intensives hochschulinternes Weiterbildungs-Marketing, um überhaupt auf die Möglichkeiten und die Bedeutung der wissenschaftlichen Weiterbildung aufmerksam zu machen
- c) Die Schaffung geeigneter und marktorientierter Anreizstrukturen

Ein Instrument zur Überwindung der internen Hemmnisse, welches im Rahmen des QuoRO-Projekts entwickelt wurde und gleichermaßen alle drei Lösungsstrategien berücksichtigt, soll dabei in 2017 getestet werden. Es handelt sich hierbei um einen hochschulinternen Wettbewerb zur Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen. Dabei kommt es zur hochschulinternen und fakultätsübergreifenden Ausschreibung, damit in einem Wettbewerb möglichst viele Ideenskizzen für potenzielle Weiterbildungsprogramme eingereicht werden. Die Ideenskizzen werden von den jeweiligen Lehrstühlen selbst angefertigt, die angestrebte frühzeitige Einbindung von Hochschullehrern ist damit sichergestellt. Anschließend werden die eingereichten Ideen von einer Jury bewertet, um die aussichtsreichsten Skizzen mit einem Preisgeld auszuzeichnen. Hierdurch werden adäquate Anreizstrukturen bereits in der besonders arbeitsaufwendigen Konzeptionsfrühphase ermöglicht. In einer vorgelagerten Informationsveranstaltung werden basierend auf den Erfahrungen der Campus-Akademie und den bisherigen Ergebnissen des QuoRO-Projekts besonders aussichtsreiche Themenfelder und Formate von Weiterbildungsprogrammen präsentiert. Zudem können sich die Teilnehmer über weitere Punkte wie Finanzierung, Organisation und rechtliche Rahmenbedingungen im Bereich der Weiterbildung informieren. Auf diese Weise findet eine besonders effiziente Methode des Hochschulmarketings Anwendung, bei dem die relevante Zielgruppe direkt angesprochen wird.

Der Fortschritt im Planungsprozess, vor allem im Zusammenhang mit der Überwindung interner Hemmnisse, kann jedoch dazu führen, dass sich die Rahmenbedingungen eines konzipierten Programms verändern und damit externe Hemmnisse hervorrufen, die ursprünglich nicht absehbar waren (z.B. unrealistische finanzielle Rahmenbedingungen, veränderte Zielgruppe oder

geändertes Format). Vom Markt als vielversprechend angezeigte und intern durchgesetzte Programme müssen daher nochmals auf ihre Marktfähigkeit hin überprüft werden.

Neben der Schaffung von entsprechenden Informations- und Anreizsystemen zur Überwindung interner Hemmnisse ist daher ein zusätzlicher, nachgeschalteter Praxischeck notwendig. Beide Funktionen zusammen bilden das Gerüst des als „dritte Phase“ benannten und im Vergleich zu anderen Methoden zusätzlichen Arbeitsschrittes.

Der vierte Schritt beinhaltet die tatsächliche Entscheidung für ein Weiterbildungskonzept und die Vorbereitung einer Umsetzung. Schlussendlich wird in Schritt 5 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 (pbAG) mit den Projektpartnern (IHK zu Coburg, IHK für Oberfranken, HWK für Oberfranken, TechnologieAllianzOberfranken, Campus-Akademie) diskutiert und in einer regionalen Netzwerkkonferenz vorgestellt und beworben werden.

Während bei bisherigen Programmplankonzepten die Umsetzung von bereits festgelegten Themenschwerpunkten im Vordergrund steht, werden im Rahmen von QuoRO und des vorgestellten Ansatzes zunächst potenzielle Themenfelder für Weiterbildungsprogramme analysiert und bewertet. Im Anschluss werden aussichtreiche Konzepte ausgewählt und für die Umsetzung weiterentwickelt.

Bei Anwendung der dargestellten Vorgehensweise erfolgt im Rahmen des Filters (II. Phase) ein Abgleich externer und interner Faktoren. Wie bereits dargelegt, sind im vorliegenden Kontext vor allem zwei Aspekte von hoher Bedeutung. Zum einen ist dies der inhaltliche Abgleich der am Weiterbildungsmarkt nachgefragten Bedarfe mit den eigenen Ressourcen und zum anderen die Frage des Angebotsformats. In den beiden folgenden Abschnitten werden die zusammengefassten und vorläufigen Ergebnisse dieser Arbeitsschritte näher betrachtet.

## **3 Ergebnisse der ersten Konzeptauswahl (Filter)**

Im Rahmen der inhaltlichen Planung wird eine interne Ressourcenanalyse sowie eine externe Umfeldanalyse durchgeführt. In der internen Ressourcenanalyse werden die inhaltlichen Kernkompetenzen der Universität Bayreuth ermittelt. Die externe Umfeldanalyse wird überwiegend von den im Rahmen des QuoRO-Projekts ermittelten Bedarfen gespeist. Die Ergebnisse der beiden Analysen werden im Folgenden dargestellt. Im Anschluss daran erfolgt eine Identifizierung von potentiellen Themenschwerpunkten für Weiterbildungsprogramme basierend auf dem Abgleich der intern vorhandenen Ressourcen mit den Bedarfen („strategischer Fit“).

### **3.1. Inhaltlicher Filter**

#### **3.1.1. Externe Analyse: Weiterbildungsinhalte**

Zur Identifizierung von Weiterbildungsbedarfen in der Region Oberfranken wurde im Rahmen des QuoRO-Vorhabens eine standardisierte Unternehmensbefragung durchgeführt. 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 Kompetenz

Im nächsten Schritt werden nun die Ergebnisse der internen Ressourcenanalyse dargestellt.

### **3.1.2. 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 2 zeigt die definierten Profildfelder der Universität Bayreuth.



**Abbildung 2:** Profilfelder der Universität Bayreuth

Die genannten Bereiche stellen die ausgemachten internen Ressourcen der Universität Bayreuth dar, die als Grundlage für eine potentielle Programmplanung in Betracht kommen. Daneben eignen sich reputierte und am Markt etablierte Vorzeigestudiengänge der grundständigen Lehre, die nicht ohnehin schon in den interdisziplinären Profilfeldern erfasst sind. Dies betrifft beispielsweise den Studiengang Sportökonomie oder Wirtschaftsingenieurwesen.

### 3.1.3. 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 akademische Weiterbildung interessant (Auswahl).

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

QuoRO-Ergebnis	Interne Ressource (Profilfeld, Lehrstuhl oder Forschungseinrichtung)	Weiterbildungsmöglichkeiten	Mögliche Weiterbildungsangebote
Vertrieb	Innovation und Verbraucherschutz (IUV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertrieb und Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MBA Sales Management</li> <li>▪ Zertifikatskurs: Aktuelle Entwicklungen im Vertrieb</li> <li>▪ Zertifikatskurs: Globalisierung und Außenhandel für KMUs</li> </ul>
E-Business	IUV, Lehrstuhl (LS) Dienstleistungsmanagement, Studiengang Medienwissenschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertrieb und Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zertifikatskurs: E-Commerce und Online-Marketing in der Industrie</li> <li>▪ Zertifikatskurs: Digital Marketing Manager</li> </ul>
Rechnungswesen	Governance & Responsibility (v.a. LS Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, LS Internationale Rechnungslegung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betriebliches Rechnungswesen</li> <li>▪ Internationale Rechnungslegung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zertifikatskurs: Internationale Rechnungslegung</li> <li>▪ Zertifikatskurs: IFRS Accountant</li> </ul>
Marketing	IUV	<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>▪ Berufsbegleitender Studiengang: Produktmanagement</li> <li>▪ Zertifikatskurs: Consumer Behaviour</li> <li>▪ Zertifikatskurs: Neue Methoden in der Marktforschung</li> </ul>
Controlling	Governance & Responsibility (v.a. LS für Controlling)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zertifikatskurs: Produktmanager</li> <li>▪ Zertifikatskurs: Beteiligungscontrolling</li> </ul>
Qualitätsentwicklung	Governance & Responsibility, Fraunhofer-Projektgruppe Prozessinnovation (LS für Umweltgerechte Produktionstechnik)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitätsmanagement, -sicherung und -entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zertifikatskurs: Qualitätsmanagement in der Lebensmittelbranche</li> <li>▪ Zertifikatskurs: Qualität &amp; Analyse in der Gesundheit</li> </ul>
Personal-/Organisationsentwicklung	Governance & Responsibility (LS Personalwesen und Führungslehre, LS Internationales Management) BF/M (Betriebswirtschaftliche Forschungszentrum für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e.V.)	<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>▪ Zertifikatskurs: Modernes Personal- und Change Management in mittelständischen Unternehmen</li> <li>▪ Zertifikatskurs: Personalmanager im Mittelstand</li> <li>▪ Zertifikatskurs: Betriebliches Gesundheitsmanagement</li> <li>▪ Zertifikatskurs Soft Skills for Young Professionals</li> <li>▪ Zertifikatskurs: Führung und Organisation in KMUs</li> </ul>
Projektmanagement	IUV, Governance & Responsibility, Fraunhofer Projektgruppe Prozessinnovation	<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>▪ Zertifikatskurs: Projektmanager</li> <li>▪ Zertifikatskurs: Projektmanagement für Events</li> </ul>
Software / IT	Governance & Responsibility (LS Wirtschaftsinformatik und nachhaltiges IT-Management, LS Wirtschaftsinformatik und Strategisches IT-Management, LS Wirtschaftsinformatik und Wertorientiertes Prozessmanagement)	<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>▪ Berufsbegleitender Masterstudiengang: Digital Management/Digitalisierung, Innovation und Nachhaltigkeit</li> <li>▪ Zertifikatskurs: Digital Change Manager/Digitalisierung und Transformation</li> </ul>
Geschäftsprozessoptimierung	Governance & Responsibility	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steuerungs-, Organisations- und Geschäftsprozesse (im Mittelstand)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zertifikatskurs: Geschäftsprozessoptimierung</li> </ul>

Fertigungsplanung/-steuerung	Governance & Responsibility, Fraunhofer Projektgruppe Prozessinnovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fertigungsplanung &amp; -steuerung</li> <li>▪ Produktions-/Produktmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fachwirt Fertigungs- und Prozessstechnik</li> <li>▪ Zertifikatskurs: Produktmanager</li> </ul>
Technik und Materialanalyse	Energieforschung und Energietechnologie / Neue Materialien	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Energietechnologien (Abwärmenutzung, Geothermie, Speicherung, Management)</li> <li>▪ Materialtechnik/-analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zertifikatskurs: Advanced Energy Consultant</li> <li>▪ Intensivseminar: Materialtechnik/-analyse</li> <li>▪ Berufsbegleitender Masterstudiengang: „Dezentrales Energiemanagement“</li> <li>▪ Berufsbegleitender Masterstudiengang: Sporttechnik</li> </ul>
Innovationsfähigkeit	IUV, Governance & Responsibility, Fraunhofer Projektgruppe Prozessinnovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovationsmanagement</li> <li>▪ Innovationskraft und Unsicherheiten im Betrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zertifikatskurs: Innovationsmanagement/Innovationen fördern und fördern</li> </ul>
Innovative Mobilitätskonzepte	Energieforschung und Energietechnologie (LS Mechatronik), Bayreuth Engine Research Center (BERC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nachhaltigkeit</li> <li>▪ Ressourcenmanagement</li> <li>▪ Erneuerbare Energien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seminar: Elektromobilität</li> <li>▪ Zertifikatskurs: Innovation &amp; Uncertainty</li> </ul>
Regionale Resilienz	Governance & Responsibility (Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung), LS Wirtschaftsgeographie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nachhaltigkeit</li> <li>▪ Kulturmanagement</li> <li>▪ Naturschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seminar: Nachhaltigkeitsmanagement</li> <li>▪ Berufsbegleitender Studiengang: Naturschutzforschung</li> </ul>
Lebens- und Genussmittel / Gesundheit	Lebensmittel- und Gesundheitswissenschaften, Forschungsstelle für Deutsches und Europäisches Lebensmittelrecht	<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>▪ Zertifikatskurs: Lebensmittelrecht</li> <li>▪ Zertifikatskurs: Aktuelle Tendenzen der Ernährungswissenschaft</li> <li>▪ Zertifikatskurs: Internationales Gesundheitswesen mit Schwerpunkt Afrika</li> </ul>

Auffällig ist bei dieser Analyse, dass der an der Universität Bayreuth, wie auch im gesamten Bundesgebiet, vorliegende Mangel an universitären Weiterbildungsmöglichkeiten im fortgeschrittenen technisch-naturwissenschaftlichen Gebiet mit einem Schwerpunkt eben dieser Wissenschaftsdisziplinen in den ausgewiesenen Profildfeldern der Universität zusammenfällt. Das Zusammenbringen von Marktlücke einerseits und Kernkompetenz zur Abgrenzung von Massenuniversitäten andererseits erscheint deshalb besonders vielversprechend. Entsprechende Weiterbildungsangebote könnten somit, zumindest in den ersten Jahren, eine Art „first-mover-advantage“ auf dem Weiterbildungsmarkt ermöglichen und damit der formulierten Nachfrageorientierung besondere Rechnung tragen. Eine Programmplanungsstrategie die auf innovative, interdisziplinäre und neuartige Inhaltskombinationen setzt, erscheint vor der Expansionsstrategie großer deutscher Universitäten als geeignete strategische Ausrichtung für die Universität Bayreuth und die Region Oberfranken. Die Programmplanung der akademischen Weiterbildung sollte dieses strategische „cross-sectional“ Leitmotiv konsequent bei allen ermittelten Bedarfsweldern verfolgen.

Als Schlussfolgerung für die weitere Angebotsplanung lässt sich darüber hinaus die Erfordernis der Verbindung einer überregionalen Ausrichtung mit regionaler Verantwortung formulieren. Für die im Rahmen des QuoRO-Projekts zu konzipierenden Programme verknüpft sich damit die

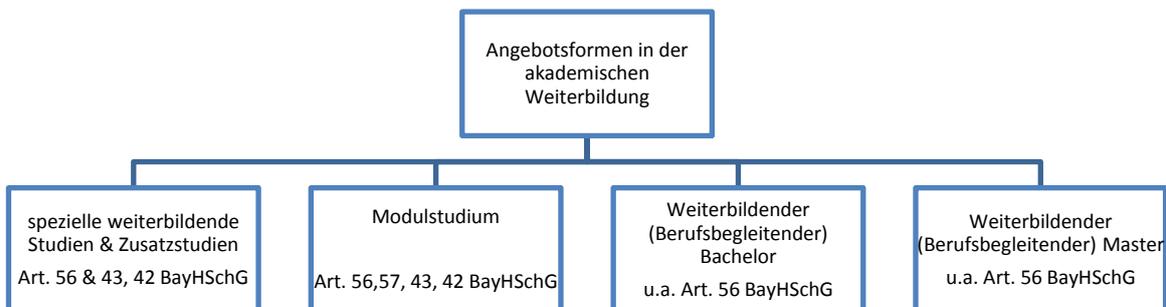
Anforderung, gezielte überregionale Marktbedarfe mit zu berücksichtigen. Die an den Anforderungen oberfränkischer Unternehmen ausgerichteten QuoRO-Vorhaben könnten auf diese Weise nicht nur volkswirtschaftliche Multiplikatoreffekte für andere Regionen schaffen, sondern auch die Nachhaltigkeit und langfristige Finanzierbarkeit entsprechender Programme erhöhen. Durch diese Ausweitung der Zielgruppe, ganz in der Tradition des bisherigen Bayreuther Weiterbildungsprogramms, kommt es nicht nur zu einem Zustrom überregionaler 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.

## 3.2. Organisatorischer Filter

### 3.2.1. Externe Analyse: Weiterbildungsorganisation

#### 3.2.1.1. Rechtliche Vorgaben

Grundsätzlich werden im Rahmen der akademischen Weiterbildung in Bayern vom Gesetzgeber folgende wesentliche Angebotsformate definiert (Abbildung 3):



**Abbildung 3:** Angebotsformate in der akademischer Weiterbildung in Bayern

Der Angebotsbereich unterhalb der Studiengangebene zeichnet sich dadurch aus, dass in den einzelnen Bundesländern unterschiedliche Bezeichnungen für die jeweiligen Formate auftreten können. In Anlehnung an die Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Weiterbildung und Fernstudium lassen sich den vom Gesetzgeber definierten Bereich der speziellen weiterbildenden Studien folgende Angebotsformate zuordnen (DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG UND FERNSTUDIUM E.V. 2010:3)<sup>2</sup>:

- Weiterbildende Zertifikatsstudien
- Weiterbildungsseminare
- sonstige Weiterbildungsformate

Diese drei Bereiche lassen sich in erster Linie hinsichtlich Ihres Umfangs, Ihrer Formalisierung und Ihres Abschlusses unterscheiden. Der Umfang der jeweiligen Formate unterhalb der Studiengangebene wird von der DGWF anhand von Leistungspunkten gekennzeichnet.

Wird Leistungspunkten der nach dem European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS) übliche Workload von 25-30 Arbeitsstunden zugeordnet, so sollte ein Zertifikatskurs 300 – 1.500 Arbeitsstunden inklusive Vor- und Nachbereitung umfassen (STÄNDIGE KONFERENZ DER KULTUSMINISTER DER LÄNDER IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND 2003). Ein Weiterbildungsseminar kommt demnach auf eine Arbeitszeit von 75-125 Arbeitsstunden und sonstige Weiterbildungsformate auf bis zu 75 Arbeitsstunden. Das Verhältnis von Präsenzzeit und Lehre zur Vor- und Nachberei-

<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).

tungszeit sowie zum Lernaufwand kann dabei individuell stark variieren. Gerade in der berufsbegleitenden Weiterbildung ist davon auszugehen, dass der in Eigenregie ausgeübte Vor- und Nachbereitungsaufwand ein relativ hohes Gewicht einnimmt.

Zertifikatslehrgänge müssen entsprechend der DGWF-Richtlinien zwingen 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. Die zwingende Vorlage 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 vorliegenden Rahmen eingeeengt werden. So sollen im Folgenden v.a. 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 dargestellt, stellt sich im Bereich spezieller, weiterbildender Studien keine Zulassungsproblematik dar, da je nach Angebotsformat von der Hochschule eigene Zulassungskriterien definiert werden können. Nach Art. 43 Abs. 6 setzen Modulstudien (im Sinne des Art. 57 Abs. 2 Satz 2 Nr. 2) einen Hochschulabschluss oder einen gleichwertigen Abschluss voraus, ansonsten gelten dieselben Bestimmungen wie für den Zugang zum jeweiligen 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 Bewerbern mit ausländischen Abschlüssen 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

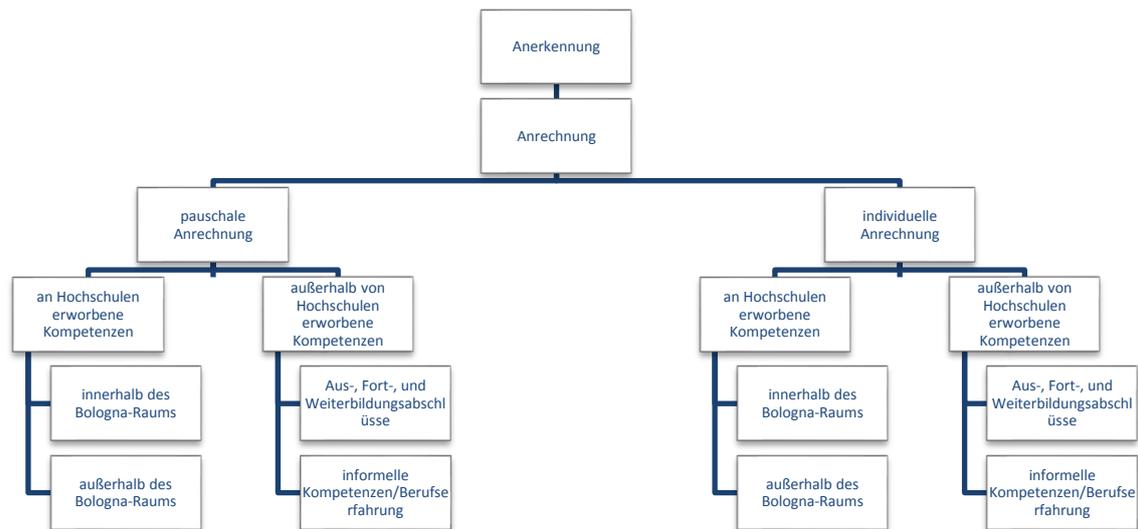
Aufnahme des Studiums nachgewiesen werden können [Quelle?]. Dies eröffnet gewisse Spielräume bezüglich der Durchlässigkeit einzelner Bildungsabschnitte. Bei weiterbildenden Masterstudiengängen muss zudem eine qualifizierte berufspraktische Erfahrung von mindestens einem Jahr seitens der Teilnehmer nachgewiesen werden.

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

1. Der allgemeine Hochschulzugang für Absolventen und Absolventinnen einer Meisterprüfung, wenn sie ein Beratungsgespräch an der Hochschule absolviert haben
2. Der fachgebundene Hochschulzugang für Studieninteressierte, die folgende Voraussetzungen erfüllen:
  - a. eine mindestens 2-jährige Berufsausbildung in einem dem angestrebten Studiengang fachlich verwandten Bereich
  - b. eine mindestens 3-jährige hauptberufliche Berufspraxis in einem dem angestrebten Studiengang fachlich verwandten Bereich
  - c. besonderes Prüfungsverfahren oder erfolgreich absolviertes Probestudium von mind. 1 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 des Studieninteressenten inkludiert, stellt damit eher selten ein Problem dar. Besondere Relevanz erlangen berufliche Qualifikationen zudem für die hochschulrechtliche 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 den 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 4).



**Abbildung 4:** Klassifizierung von Anrechnungsverfahren (in Anlehnung an HANAK & STURM 2015:28)

Für die Konzeptionierung in QuoRO stellen insbesondere die Fragen einer pauschalen Anrechnung und der außerhochschulischen 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 max. 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 zu Anrechnung im Studiengang nutzen. Für Absolventen und Absolventinnen 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.

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 praktiziert (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 werden hierfür nach der eingebrachten Kompetenzart des Kooperationspartner und der zeitlichen Abfolge der Kooperationsleistungen systematisiert (Abbildung 5).

Abfolge/Hierarchie	Außerhochschulische Kompetenz	Weiterbildung/ Fortbildung Nach Berufsbildung
Vertikal	Informelle Kompetenzen/ Berufserfahrung	z.B. Zulassung von Profisportlern
Horizontal	z.B. Duales Studium	Pauschale Anrechnung einer Fortbildung
		z.B. integriertes Programm Hochschule-Berufskammer Triales Studium

**Abbildung 5:** 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 Bildungsträgern und Programmen darstellen. Die Anrechnungsmöglichkeiten bedingen Effizienzvorteile in Form einer zeitlichen Verkürzung von Bildungsprogrammen und der daraus resultierenden Möglichkeit einer Kostenersparnis für den Teilnehmer vor dem Hintergrund eines Doppelabschlusses. Diese Faktoren können eine Nachfrageausweitung zur Folge haben, da 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 vertikales, also nacheinander stattfindendes Programm, und umso mehr für ein horizontales, also parallel stattfindendes 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 Kooperationen. Auf negativer Seite darf allerdings nicht unerwähnt bleiben, dass Kooperationen mit außerhochschulischen 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. Hier wurden mittels Unternehmensbefragung als nachfrageseitige Kriterien vor allem die räumliche Nähe zum Unternehmensstandort, der Wunsch nach punktuellen, kompakten Formaten mit höchstens ein bis 2 Tagen Abwesenheit für den Arbeitnehmer und einem zeitlichen Umfang von nicht mehr als 40h. Auch hinsichtlich der geforderten Zertifizierung genügt aus Unternehmenssicht eine Teilnahmebestätigung oder ein Zertifikatsabschluss, inhaltlich 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 QuoRO ein klarer Trend zu eher weniger formalisierten und kürzeren Programmen unterhalb der Studiengangebene ab.

### **3.2.2. Interne Ressourcen: Weiterbildungsorganisation**

Für Belange der externen 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, die zwar innerhalb der Universität angesiedelt ist, sich jedoch eher im sog. intermediären „third space“, also zwischen Fakultäten und Verwaltung sowie als zentrale Einheit einordnen lässt. Sie ist dadurch in der Lage sowohl Verwaltungs- als Wissenschaftsfunktionen zu übernehmen und eine disziplinübergreifende, vernetzte Angebotsgestaltung sowie -durchführung 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 mit den Erfordernissen 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 kongruent 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 Qualifikationsanforderungen des Arbeitsmarktes in besonderem Maße berücksichtigen.

An der Universität Bayreuth bzw. ihrer Campus-Akademie konnte sich v.a. der Angebotsbereich der berufsbegleitenden Masterstudiengänge als nachhaltiger Erfolg etablieren. Trotz einer über-

schaubaren Anzahl von gerade einmal drei Programmen, muss in dieser Angebotsform eine weitere 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.

### **3.2.3. Abgleich**

Die Konzeption zukünftiger akademischer Weiterbildungsprogramme mit der Zielgruppe oberfränkischer Unternehmen sollte, wie in den Ergebnissen der Bedarfsanalyse dargestellt, einen strukturellen Schwerpunkt bei speziellen, weiterbildenden Studien unterhalb eines Studiengangs setzen.

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 auszudehnen, dass eine entsprechende inhaltliche Tiefe und v.a. 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 Anforderungsskala (300 Arbeitsstunden) gewählt werden. Darüber hinaus sollte ein möglichst hoher Anteil an Lern-, Vor- und Nachbereitungs-Aufwand avisiert werden, sodass der zeitliche Rahmen von 40 Präsenzstunden nicht oder nur minimal überschritten wird und dem Arbeitgeber wenig Fehlzeiten entstehen.

Des Weiteren eröffnet die Fokussierung der Konzeptionsplanungen auf Zertifikatslehrgänge bei entsprechend konsequenter Umsetzung die Möglichkeit einer vorbereitenden 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 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 Optimal-Lösung 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 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 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 Kooperationsangebote mit Kammern dar. Bachelorprogramme, die gemeinsam mit außerhochschulischen Weiterbildungsträgern veranstaltet werden, stellen ein auf dem deutschen Weiterbildungsmarkt noch relativ wenig genutztes Instrument 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 bieten aufgrund der umfangreichen Zugangsmöglichkeiten einerseits und aufgrund der durch Kooperationen geschaffenen Zusatzanreize (siehe 3.2.1) die Möglichkeit, die quantitative Zielgruppe in Regionen mit einem eher unterdurchschnittlichen Anteil an Hochschulabsolventen und Besitzern einer traditionellen Hochschulzugangsmöglichkeit deutlich auszuweiten. Neben der Fokussierung auf Zertifikatslehrgänge und bedarfsorientierte, berufsbegleitende Masterstudiengängen im Kontext traditioneller Kernkompetenzen der Universität Bayreuth, wird eine wesentliche Stoßrichtung der in QuoRO vorzunehmenden Konzeptionierungsarbeiten in Richtung berufsbegleitender und in Kooperation ausgetragener Bachelorprogramme gehen. Diese Programme sollten organisatorisch gekoppelt sein, also die Möglichkeit von pauschalisierten Anrechnungsverfahren bieten. Als Kooperationspartner bieten sich außerhochschulische Träger mit großer Weiterbildungstradition, regionaler Bedeutung und entsprechend großer Zielgruppe an, wie z.B. die Berufskammern.

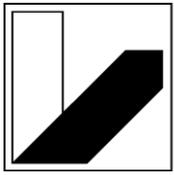
## 4 Literaturverzeichnis

- 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.
- BEA, F.X. & HAAS, J. (2015<sup>7</sup>): *Strategisches Management.* UTB 1458. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- BELLMANN, L. (2003): *Datenlage und Interpretation der Weiterbildung in Europa: Bielefeld.*
- BILGER, F. (2006): *Migranten und Migrantinnen-eine weitgehend unbekannte Zielgruppe in der Weiterbildung. – Report 29, 2, 21–31.*
- DGWF-Empfehlungen zu Formaten wissenschaftlicher Weiterbildung (2010).
- 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.*
- KNUST, M. (2006): *Geschäftsmodelle der wissenschaftlichen Weiterbildung. – Eine Analyse unter Berücksichtigung empirischer Ergebnisse, Köln.*
- KRÖLL, M. (2011): *Strategien zur Professionalisierung der wissenschaftlichen Weiterbildungs-Wege von der Angebots-zur Nachfrageorientierung. – bwp@ Spezial, 1–19.*
- 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 berufs begleitender 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.*
- 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.* 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. (2008<sup>5</sup>): Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung. Lehrbuch. Wiesbaden: Gabler.





UNIVERSITÄT  
BAYREUTH

