

UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



# Weiterbildungsbedarfe aus unternehmerischer Perspektive

*Arbeitspapier im Forschungsprojekt QuoRO (AP2)*



**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 Herausgeber

Stand: 31. Januar 2017

## Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	3
Tabellenverzeichnis.....	4
1 Aufgabenstellung AP 2.....	5
1.1. Beschreibung der Aufgabenstellung.....	5
1.2. Forschungsfragen .....	6
1.3. Methodik und Ablauf.....	7
1.3.1. Identifizierung von Ansprechpartner in den Unternehmen in den Bereichen Weiterbildung, Personalentwicklung, Personalverantwortung .....	8
1.3.2. Erstellen des Fragebogens für die Unternehmensbefragung.....	10
1.3.3. Durchführung der Unternehmensbefragung .....	15
1.3.4. Auswertung der Unternehmensbefragung .....	16
1.3.5. Erstellung der Leitfäden für die Expertengespräche .....	16
1.3.6. Durchführung und Auswertung der Expertengespräche .....	17
2 Ergebnisse .....	18
2.1. Ergebnisse der Unternehmensbefragung.....	18
2.1.1. Angaben zu den teilnehmenden Unternehmen.....	18
2.1.2. Rolle der Weiterbildung in den Unternehmen.....	21
2.1.3. Erfahrungen mit Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen .....	32
2.1.4. Ausgestaltung von Weiterbildungsangeboten .....	35
2.2. Ergebnisse der Experteninterviews .....	39
2.2.1. Angaben zu den interviewten Experten .....	39
2.2.2. Rolle der Weiterbildung in Unternehmen.....	41
2.2.3. Erfahrung mit Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen .....	49
2.2.4. Weiterbildungsbedarfe von Unternehmen .....	50
2.3. Zusammenfassung zentraler Ergebnisse .....	52
2.3.1. Rolle von Weiterbildung im Unternehmen .....	53
2.3.2. Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen .....	54
2.3.3. Weiterbildungsbedarfe von Unternehmen .....	55
2.4. Empfehlungen für die Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen an Universitäten und Hochschulen.....	56
3 Literaturverzeichnis .....	58
4 Anhang.....	59

4.1.	Fragebogen .....	59
4.2.	Interviewleitfäden .....	77
4.2.1.	Handwerkskammer für Oberfranken (Kürzel: HWK) .....	77
4.2.2.	Industrie- und Handelskammer für Oberfranken Bayreuth (Kürzel: IHK 1) 78	
4.2.3.	Industrie- und Handelskammer zu Coburg (Kürzel: IHK 2) .....	79
4.2.4.	Unternehmen (Kürzel: U1 - U17) .....	80
4.2.5.	Deutscher Gewerkschaftsbund (Kürzel: DGB) .....	81

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Unternehmensstandort der Unternehmen, n=121.....	18
Abbildung 2:	Anzahl der Mitarbeiter/innen der Unternehmen, n=121 .....	19
Abbildung 3:	Wirtschaftszweig der Unternehmen, n=121 .....	20
Abbildung 4:	Einschätzungen zu Weiterbildung im Kontext der Fachkräftesicherung .....	21
Abbildung 5:	Gründe nicht an Weiterbildungen teilzunehmen, n=14, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung) .....	23
Abbildung 6:	Durchschnittlicher Jahresumsatz der letzten drei Jahre, n=121 .....	23
Abbildung 7:	Zusammenarbeit mit Weiterbildungsanbietern, n=107, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung) .....	24
Abbildung 8:	Informationsquellen über Weiterbildungsangebote, n=107, mehrere Angaben möglich	25
Abbildung 9:	Kriterien, die bei der Auswahl eines Weiterbildungsanbieters von besonderer Relevanz sind, n=107, mehrere Angaben möglich.....	26
Abbildung 10:	Weiterbildungsbedarfe im Bereich Betriebswirtschaft, n=121, mehrere Angaben möglich	27
Abbildung 11:	Weiterbildungsbedarfe im Bereich Management, n=121, mehrere Angaben möglich	28
Abbildung 12:	Weiterbildungsbedarfe im Bereich Informationstechnik, n=121, mehrere Angaben möglich	29
Abbildung 13:	Weiterbildungsbedarfe im Bereich Technik, n=121, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung).....	29
Abbildung 14:	Einschätzungen zu Zielgruppen für Weiterbildungen an Universitäten und Hochschulen	31
Abbildung 15:	Zentrale Motive im Bereich der Weiterbildung, n=121, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung) .....	32
Abbildung 16:	Einschätzungen zur Bedeutung verschiedener Aspekte in der Zusammenarbeit (eigene Darstellung).....	34
Abbildung 17:	Bekanntheit der Weiterbildungseinrichtungen an den oberfränkischen Universitäten und Hochschulen, n=121, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung).....	35
Abbildung 18:	Optimaler Veranstaltungsort, n=121, mehrere Angaben möglich .....	36
Abbildung 19:	Optimale Veranstaltungsdauer, n=121, mehrere Angaben möglich .....	37
Abbildung 20:	Optimale Studier- und Lernzeiten, n=121, mehrere Angaben möglich .....	37
Abbildung 21:	Gewünschte Lernformen, n=121, mehrere Angaben möglich.....	38
Abbildung 22:	Gewünschter Abschluss, n=121, mehrere Angaben möglich.....	38
Abbildung 23:	Unternehmensstandort der Unternehmen, n=17.....	39
Abbildung 24:	Anzahl der Mitarbeiter/innen der Unternehmen, n=17 .....	40
Abbildung 25:	Wirtschaftszweig der Unternehmen, n=17 .....	41

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über die Anzahl der Unternehmen in den Ausgangsdatensätzen und nach den unterschiedlichen Rechenschritten.....	10
---	----

# 1 Aufgabenstellung AP 2

## 1.1. Beschreibung der Aufgabenstellung

Ein bedarfs- und nachfrageorientiertes Angebot an berufsbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen stellt einen wichtigen Faktor zur Optimierung von Qualifizierungsstrukturen – sowohl innerhalb einzelner Unternehmen als auch in ganzen Branchen einer Region – dar und leistet einen zentralen Beitrag zu einer proaktiven und zielgerichteten Bewältigung bestehender sowie zukünftiger Herausforderungen einer Region.

Passgenau ausgearbeitete Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte in der industriell mittelständisch geprägten Region Oberfranken können dazu beitragen, dass neue Geschäftsfelder und Märkte erschlossen und die Innovationsfähigkeit der Unternehmen gestärkt werden. Letztlich fördern spezifisch an den regionalen Bedürfnissen ausgerichtete Weiterbildungsmaßnahmen die Wettbewerbsfähigkeit ansässiger Unternehmen und unterstützen im Zuge des gesellschaftlichen Wandels hin zur Wissensgesellschaft deren Ausrichtung auf zukunftsfähige Geschäftsmodelle und exogene Trends wie den demographischen Wandel und den damit verbundenen Fachkräftemangel.

Der vorliegende Bericht zur Erfassung des Weiterbildungsbedarfs bei Unternehmen in Oberfranken, der als Arbeitspapier im Forschungsprojekt QuoRO veröffentlicht wurde, verfolgt vor dem dargestellten Hintergrund die Zielsetzung, den Bedarf oberfränkischer Unternehmen in ausgewählten Schlüsselbranchen nach Weiterbildungsangeboten (mit einem Fokus auf Weiterbildungsangebote an Hochschulen) systematisch zu ermitteln, um diesen Bedarf im weiteren Projektverlauf mit dem existierenden Angebot abzugleichen, Lücken im vorhandenen Weiterbildungsangebot zu schließen und neue Kooperationen unter den Weiterbildungsträgern in der Region zu initiieren. Hierdurch können weiterführende Informationen über potenzielle Zielgruppen von Weiterbildungsmaßnahmen und deren Anforderungen an Weiterbildungsangebote gesammelt werden.

In diesem Zusammenhang wird davon ausgegangen, dass es durch eine gezielte Ansprache der in Oberfranken ansässigen Unternehmen gelingen kann, den unmittelbar bestehenden und kurz- bis mittelfristig absehbaren Qualifizierungsbedarf in der Untersuchungsregion umfassend zu ermitteln. Zusätzlich zu einer standardisierten quantitativen Unternehmensbefragung wurden qualitative Interviews mit Vertretern der Industrie- und Handelskammer zu Coburg, der Industrie- und Handelskammer für Oberfranken Bayreuth, der Handwerkskammer für Oberfranken sowie einzelnen Unternehmen durchgeführt, um durch den Einbezug von Erfahrungen zentraler regionaler Weiterbildungsakteure und durch Einblicke in die Unternehmensperspektive tiefere Erkenntnisse zum vorhandenen Weiterbildungsbedarf zu erhalten.

Anzumerken ist, dass durch die einseitige Betrachtung der Arbeitgeberseite zwar der regionale Bedarf der Unternehmen herausgestellt werden kann, ohne dabei jedoch die konkrete Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten durch die Arbeitnehmer zu erfassen. Hieraus ergibt sich in gewisser Weise ein „blinder Fleck“ in der dem Forschungsprojekt zugrunde liegenden Methodik.

Aus diesem Grund wurde in den Experteninterviews mit den regional ansässigen Industrie- und Handelskammern und der Handwerkskammer sowie in der weiteren Zusammenarbeit mit diesen Institutionen darauf Wert gelegt, deren Erfahrungen im alltäglichen Umgang mit weiterbildungsaktiven Personen und Personengruppen in die Auswertungen einfließen zu lassen. Durch die zusätzliche Einbeziehung des Deutschen Gewerkschaftsbundes konnte die Perspektive der Arbeitnehmerseite darüber hinaus noch stärker in die Bedarfsermittlung integriert werden. Dies erscheint insbesondere deshalb wichtig, da Unternehmen aufgrund eines oft fehlenden oder nur mangelhaft vorhandenen Bildungscontrollings den konkreten Weiterbildungsbedarf häufig eher unzureichend abschätzen können und darüber hinaus die Teilnahmebereitschaft an Unternehmensbefragungen oftmals begrenzt ist, wodurch sich die Rücklaufquoten meist im einstelligen Prozentbereich bewegen (Banscherus 2013, S. 17).

Aufbauend auf den Ergebnissen der Bedarfserhebung werden im Rahmen weiterer Maßnahmen des Projektes QuoRO Pilotprojekte und weiterführende Lösungsansätze für die Konzeption neuer, nachfrage- und bedarfsorientierter Weiterbildungsangebote entwickelt. Das Arbeitspaket knüpft somit direkt an die in Arbeitspaket 1 durchgeführte Regionalanalyse an und legt dabei den Grundstein für eine optimierte Ausgestaltung der im Rahmen von QuoRO initiierten Weiterbildungsangebote an der Universität Bayreuth und in einem möglichen weiteren Schritt auch an den weiteren Universitäts- und Hochschulstandorten in Oberfranken. Aus der Verbindung der umfassenden Angebots- und Bedarfsanalysen sollen neue Angebote hervorgehen, welche von möglichst vielen Weiterbildungsinteressierten angenommen und dabei den Erwartungen dieser auch gerecht werden.

## **1.2. Forschungsfragen**

Der Analyse des Weiterbildungsbedarfes der oberfränkischen Unternehmen in den ausgewählten Schlüsselbranchen liegen folgende Forschungsfragen zugrunde:

- Welche Strategien werden von in Oberfranken ansässigen Unternehmen bereits verfolgt, um die Fachkräftesicherung aktuell und auch zukünftig sicherstellen zu können und welche Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang (akademischen) Weiterbildungsangeboten zu?
- Welche Erfahrungen haben in Oberfranken ansässigen Unternehmen bisher mit berufsbezogener Weiterbildung an Hochschulen gemacht?
- Welche hemmenden Faktoren und Kritikpunkte werden in Bezug auf Weiterbildung allgemein sowie im Speziellen hinsichtlich Weiterbildungsmaßnahmen an Hochschulen von in Oberfranken ansässigen Unternehmen beschrieben?
- Welcher Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen besteht bei in Oberfranken ansässigen Unternehmen?
- Welche Zielgruppen lassen sich hinsichtlich des Weiterbildungsbedarfes in Unternehmen identifizieren?
- Welche Anforderungen an Weiterbildungsmaßnahmen und deren Ausgestaltung bestehen bei in Oberfranken ansässigen Unternehmen?



Die aus den diesbezüglichen Erkenntnissen abgeleiteten Ergebnisse tragen zur Beantwortung folgender übergeordneter Fragestellungen des Forschungsprojektes QuoRO bei:

- Wie lassen sich die Besonderheiten einer ländlichen Region mit einem hohem Industrialisierungsgrad und dezentraler Struktur hinsichtlich des Weiterbildungsbedarfs genauer kennzeichnen?
- Welche bereits festgestellten Defizite der Region lassen sich durch ein verbessertes Zusammenspiel von Hochschulen, Unternehmen und Gesellschaft beseitigen oder abschwächen?
- Welche Formen und Kombinationen von Weiterbildungsangeboten sind für die jeweiligen Gruppen wirklich erfolgversprechend?

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen im Rahmen des Arbeitspaketes 2 im Einzelnen erläutert, bevor die Ergebnisse der Unternehmensbefragung und der Interviews mit Unternehmensvertretern ausführlich dargestellt werden.

### **1.3. Methodik und Ablauf**

Das Vorgehen zur Konzeption von Weiterbildungsangeboten im Rahmen von QuoRO orientiert sich an dem von der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ empfohlenen Verfahren einer systematischen, strategischen Situationsanalyse. Diese besteht nach Banscheraus (2013, S. 10 ff.) aus folgenden Teilbereichen:

- Kontextanalyse
- Marktanalyse
- Zielgruppenanalyse
- Ressourcenanalyse

Die Analyse von Weiterbildungsbedarfen von in Oberfranken ansässigen Unternehmen leistet hierbei vor allem einen wichtigen Beitrag zum Teilbereich der Marktanalyse und der Zielgruppenanalyse, da sie Marktpotenziale identifizieren und für die weitere Arbeit im Projekt zugänglich machen soll.

Die Durchführung der hierzu notwendigen Erhebungen erfolgte einerseits durch eine quantitativ ausgerichtete Unternehmensbefragung sowie die Thematik vertiefenden qualitativen Interviews mit Vertretern ausgewählter Unternehmern, der IHK für Oberfranken Bayreuth, der IHK zu Coburg, der Handwerkskammer für Oberfranken sowie dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Durch die Ergänzung der standardisierten Befragung mit qualitativen Interviews konnten die durch die Befragung gewonnenen Erkenntnisse zu Weiterbildungsbedarfen in oberfränkischen Unternehmen reflektiert und bezüglich spezifischer Aspekte vertiefend untersucht werden. In den qualitativen Interviews wurde der Fokus im besonderen Maße auf die Untersuchung der Anforderungen an Weiterbildungsmaßnahmen und deren konkrete Ausgestaltung von Seiten der in Oberfranken ansässigen Unternehmen gelegt. Das Interview mit dem DGB diente dabei insbesondere dazu, neben der Unternehmens- auch die Arbeitnehmerperspektive in der

Analyse zu berücksichtigen, die im Rahmen der Unternehmensbefragung allenfalls indirekt abgedeckt ist, da die befragten Vertreter der Unternehmen nur einen unvollständigen Einblick in tatsächlich vorhandene Weiterbildungsbedarfe bei ihren Beschäftigten haben.

Die gezielte Ansprache von Unternehmen zur Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen besitzt laut Banscherus (2013, S. 17) verschiedene Vorteile gegenüber Bevölkerungs- oder auch Arbeitnehmerbefragungen. Dazu zählen die leichtere Identifikation der Untersuchungsobjekte, die einfachere Herstellung des Zugangs zu den Untersuchungsobjekten, eine schärfere Abgrenzbarkeit der Grundgesamtheit sowie die leichtere Umsetzung der Befragung in die Forschungspraxis.

Bezüglich der Identifizierung und Ansprache von Unternehmen wird von Banscherus (2013, S.19) auf den Umstand hingewiesen, dass zwar bedingt durch die gesetzliche Meldepflicht auf Seiten des Statistischen Bundesamtes sowie der Bundesagentur für Arbeit umfangreiche Datensätze über die in Deutschland gemeldeten Unternehmen inklusive Angaben zur Einteilung nach Branchen, Größenklassen und Regionen vorliegen, diese jedoch aufgrund der geltenden datenschutzrechtlichen Festlegungen nicht an Dritte weitergegeben werden; sie stehen daher auch nicht für Forschungsvorhaben zur Verfügung. Hierdurch ist es für Unternehmensbefragungen kaum möglich, „die methodologischen Anforderungen der empirischen Sozialforschung an die Repräsentativität und die erforderliche Tiefenschärfe [...] einer Studie zu erfüllen, was notwendigerweise Einschränkungen hinsichtlich der Aussagekraft der Ergebnisse mit sich bringt“ (Banscherus 2013, S. 19). Diese Einschränkungen gelten im Rahmen der vorliegenden Untersuchung auch deshalb, weil aus der Gesamtheit aller in Oberfranken ansässigen Unternehmen nur ein Ausschnitt untersucht wurde, sodass auch durch die Auswahl und Abgrenzung der Schlüsselbranchen, zu denen die befragten Unternehmen zählen, zusätzliche Verzerrungen eingetreten sind.

Für die durchgeführte Unternehmensbefragung zur Erhebung des Weiterbildungsbedarfes oberfränkischer Unternehmen wurde für die im Vorfeld notwendige Recherche von Unternehmenskontaktdaten aufgrund der datenschutzrechtlichen Bestimmungen auf Daten der Firmendatenbanken der oberfränkischen Industrie- und Handelskammern sowie der Handwerkskammer für Oberfranken zurückgegriffen, welche innerhalb des Untersuchungsraumes Oberfranken sowie der untersuchten Schlüsselbranchen durch die weitgehende Einbeziehung der Grundgesamtheit eine gewisse Repräsentativität ermöglichen.

### **1.3.1. Identifizierung von Ansprechpartner in den Unternehmen in den Bereichen Weiterbildung, Personalentwicklung, Personalverantwortung**

Im Vorfeld der Bedarfsanalyse war es zunächst notwendig, Ansprechpartner in den Bereichen Weiterbildung, Personalentwicklung und Personalverantwortung in den Unternehmen der ausgewählten Schlüsselbranchen Oberfrankens zu recherchieren, um diese im weiteren Verlauf des Forschungsprojektes möglichst zielgenau adressieren zu können. Da derart spezialisierte Kontaktlisten mit Namen der jeweiligen Ansprechpartner, deren Funktion sowie E-Mail-Adressen bei den Projektpartnern IHK für Oberfranken Bayreuth, IHK zu Coburg sowie der HWK für Ober-

franken bis dato nicht existierten, wurden diese auf Grundlage der Daten aus der IHK-Firmendatenbank sowie von der HWK für Oberfranken zur Verfügung gestellten Daten, welche den Unternehmensnamen, die Rechtsform, die Branche, Anschrift sowie Angaben zur Größe enthielten, selbst erstellt werden. Die Recherche von Ansprechpartnern oberfränkischer Unternehmen in den Bereichen Weiterbildung, Personalentwicklung und Personalverantwortung erfolgte weitgehend internetbasiert, jedoch wurden auch zahlreiche Unternehmen telefonisch kontaktiert. Hierbei ergab sich oftmals die Möglichkeit, unmittelbar ein persönliches Gespräch mit der entsprechenden Person zu führen, dieser die Ziele des Forschungsprojektes zu erläutern und auf die anstehende Befragung sowie die Netzwerkaktivitäten im Rahmen von QuoRO hinzuweisen.

Die von den Kammern übermittelten Ausgangsdatensätze enthielten auf Seiten der beiden oberfränkischen Industrie- und Handelskammern insgesamt 1.451 Unternehmen sowie auf Seiten der Handwerkskammer 295 Unternehmen. Die deutlich geringere Zahl der bei der Handwerkskammer geführten Unternehmen ergibt sich aus dem Umstand, dass hierfür von der Handwerkskammer für Oberfranken nur die Betriebe mit mindestens vier Auszubildenden ausgewählt wurden, da kleinere Betriebe aus Sicht der Handwerkskammer aus den bisherigen Erfahrungen für die Zielsetzung des Forschungsprojektes von geringerer Priorität seien. Nachdem im Rahmen der Recherche Dopplungen (z.B. Filialen an mehreren Standorten in Oberfranken) sowie Unternehmen, welche ihre Geschäftstätigkeit eingestellt haben, aus den Datenbeständen entfernt wurden, verblieben 1.224 IHK- und 263 HWK-Betriebe und somit insgesamt 1.487 Unternehmen. Da die Ansprache der Unternehmen zur Teilnahme an der Unternehmensbefragung aus forschungspragmatischen Gründen per E-Mail erfolgte, wurde angestrebt, für diese Unternehmen E-Mail-Adressen zu recherchieren. Für 1.265 der Unternehmen konnten E-Mail-Adressen ermittelt und diese somit per E-Mail kontaktiert werden. Es wurde somit keine Stichprobe im eigentlichen Sinne gezogen, sondern es wurden stattdessen alle Unternehmen in die Analyse einbezogen, welche in den Adresslisten der Kammern verzeichnet sind und für die eine E-Mail-Adresse recherchiert werden konnte. Einen Überblick über die Unternehmenszahlen nach den recherchierten Daten vermittelt **Fehler! Ungültiger Eigenverweis auf Textmarke..**

**Tabelle 1:** Überblick über die Anzahl der Unternehmen in den Ausgangsdatensätzen und nach den unterschiedlichen Rechenschritten (eigene Erhebungen)

	<b>IHK für Oberfranken Bayreuth, IHK zu Coburg</b>	<b>HWK für Oberfranken</b>	<b>Gesamt</b>
Anzahl der Unternehmen in den Ausgangsdaten	1.451	295	1.746
Anzahl der Unternehmen nach Entfernung von Dopplungen und inaktiven Betrieben	1.224	263	1.487
Anzahl der Unternehmen für die E-Mail-Adressen recherchiert werden konnten und die per E-Mail angesprochen wurden	<b>1.265</b>		

### 1.3.2. Erstellen des Fragebogens für die Unternehmensbefragung

Im Vorfeld der Fragebogenerarbeitung für die Unternehmensbefragung erfolgte eine intensive Sichtung von vergleichbaren Studien im Bereich der Weiterbildung (insbesondere Bilger et al. 2013; Bundesinstitut für Berufsbildung 2014; Meyer-Guckel et al. 2008; Remdisch et al. 2007). Ausgehend von den Erfahrungen der genannten Studien wurden aus den Zielstellungen und den Forschungsfragen des Forschungsvorhabens QuoRO 32 Fragen zur Erstellung des Fragebogens für die Unternehmensbefragung in folgenden vier Themenfeldern abgeleitet:

- Rolle der Weiterbildung in den Unternehmen
- Erfahrungen der Unternehmen mit Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen
- Ausgestaltung von Weiterbildungsangeboten
- Statistische Angaben zu den Unternehmen

Neben Fragen zur eigentlichen Analyse von Weiterbildungsbedarfen wurde der Fragebogen so konzipiert, dass darüber hinaus in der Unternehmensbefragung auch wichtige Erkenntnisse für die anderen Arbeitspakete des Forschungsvorhabens QuoRO generiert werden können. Dies betrifft insbesondere die Analyse interner und externer Hemmnisse sowie die Frage der optimalen Ausgestaltung von akademischen Weiterbildungsangeboten.

Bei der Konzeptionierung des Fragebogens wurde darauf Wert gelegt, dass den Teilnehmern neben den zumeist vorgegebenen Antwortkategorien stets sonstige, zu spezifizierende Angaben und eine Ausweichkategorie zur Verfügung stehen. Dadurch wird selbst bei geschlossenen Fragen eine umfassende Offenheit erreicht und es ist möglich, trotz Standardisierung auch potenziell vorhandene regionale Besonderheiten in Erfahrung zu bringen, welche bei den Antwortkategorien nicht berücksichtigt wurden. Die im Fragebogen vorhandenen vollständig offenen Fragen unterstützen diese Intention zusätzlich.

Um im Vorfeld unter allen Befragten ein einheitliches Verständnis des vielschichtigen Begriffes „Weiterbildung“ zu gewährleisten, wurde dieser am Beginn der Befragung nochmals explizit als „Fortsetzung oder Wiederaufnahme von Lernen allgemeiner oder beruflicher Inhalte nach dem

Abschluss einer ersten berufsqualifizierenden Ausbildung“ definiert. Diese Definition orientiert sich an derjenigen der Expertenkommission "Finanzierung Lebenslangen Lernens" (2002) welche Weiterbildung als „[...] Fortsetzung oder Wiederaufnahme von formalem, nicht-formalem und/oder informellem Lernen allgemeiner oder beruflicher Inhalte nach Abschluss einer ersten berufsqualifizierenden Ausbildung“ (ebd. S. 56) bezeichnet.

Im Folgenden werden die ausgearbeiteten Inhalte des im Anhang befindlichen Fragebogens sowie die damit beabsichtigten Ziele inhaltlich vertieft vorgestellt.

### **Rolle der Weiterbildung in den Unternehmen**

Zum Einstieg in die Befragung wurden die Befragungsteilnehmer gebeten, zentrale Herausforderungen für ihr Unternehmen in den kommenden zehn Jahren stichpunktartig zu nennen, um einen Einblick in die unternehmensinterne Perspektive auf zukünftige Herausforderungen zu ermöglichen und dabei die Relevanz der im Rahmen des Forschungsprojektes QuoRO schwerpunktartig untersuchten Aspekte Weiterbildung und Fachkräftesicherung untersuchen zu können.

Im Rahmen der nächsten Frage sollten die Teilnehmenden verschiedene Statements bewerten, welche sich auf Fachkräftesicherung als potenzielle Herausforderung in Gegenwart und Zukunft, die Bedeutung von Weiterbildung (an Universitäten und Hochschulen) im Rahmen der Fachkräftesicherung sowie die Entwicklung des Bedarfs an Weiterbildungsmöglichkeiten in den Unternehmen bezogen. Die Abfrage diente dazu, bewerten zu können, ob Fachkräftesicherung allgemein sowie im Speziellen im Weiterbildungskontext derzeit bereits von den befragten Unternehmen problematisiert wird und welche Entwicklung dahingehend in Bezug auf die Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten von den Unternehmen zukünftig erwartet wird. Hieraus können Erkenntnisse darüber gewonnen werden, inwieweit Weiterbildung im Kontext der Fachkräftesicherung von Relevanz ist und ob in diesem Zusammenhang potenziell eine erhöhte Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten an Universitäten und Hochschulen besteht.

In der folgenden Frage wurden die Teilnehmenden gebeten anzugeben, ob Mitarbeiter ihres Unternehmens in den vergangenen zwei Jahren an betrieblichen oder berufsbezogenen Weiterbildungen teilgenommen haben. Falls dies nicht der Fall war, so wurde vertieft nachgefragt, aus welchen Gründen existierende Weiterbildungsangebote von den Mitarbeitern der Unternehmen aktuell nicht wahrgenommen werden. Hieraus können Erkenntnisse gewonnen werden, in welchen Bereichen derzeit Hemmnisse liegen, welche eine erhöhte Weiterbildungsaktivität der in Oberfranken beschäftigten Personen verhindern.

Falls Mitarbeiter des Unternehmens in den vergangenen beiden Jahren an betrieblichen oder berufsbezogenen Weiterbildungen teilgenommen haben, werden hierzu anschließend vertiefende Nachfragen formuliert. So bezog sich die unmittelbar anschließende Frage darauf, mit welchen Weiterbildungsanbietern in der Vergangenheit bereits zusammengearbeitet wurde, um herauszufinden, welche Anbieter betrieblicher oder berufsbezogener Weiterbildung derzeit besonders häufig frequentiert werden. Diese Erkenntnis ist sowohl für die weitere Vernetzung

der Weiterbildungslandschaft in Oberfranken als auch für die Angebotskonzeptionierung von Relevanz.

Um die im weiteren Projektverlauf ausgearbeiteten Angebote möglichst zielgerichtet vermarkten zu können, wurden im nächsten Schritt die Informationsquellen abgefragt, welche derzeit von den Unternehmen genutzt werden, um sich über das bestehende regionale und überregionale Weiterbildungsangebot zu informieren. Darauf aufbauend sollten die Teilnehmer der Umfrage bis zu fünf Kriterien nennen, welchen für die Auswahl eines Weiterbildungsanbieters von besonderer Wichtigkeit sind, um daraus abzuleiten, welchen der angegebenen Aspekte bei der Konzeptionierung und Vermarktung der zukünftigen Angebote eine besondere Bedeutung zukommen.

Die anschließende Abfrage der konkreten fachlichen Weiterbildungsbedarfe der in Oberfranken ansässigen Unternehmen aus den identifizierten Schlüsselbranchen stellte einen zentralen Aspekt der empirischen Erhebungen dar. Dabei bestand die Möglichkeit, in den Bereichen Betriebswirtschaft, Management, Informationstechnik und Technik jeweils konkrete Themenfelder anzugeben. Es war den Unternehmen in der Befragung zudem möglich, weitere fachliche Bedarfe in ein offenes Feld einzutragen. Die Informationen, welche aus dieser Frage abgeleitet werden können, helfen im weiteren Projektverlauf dabei, den konzipierten Weiterbildungsangeboten den Bedarf der regionalen Unternehmen möglichst passgenau abzudecken. Hierbei soll ausgehend von der Unternehmensbefragung zunächst die relevanten Themenfelder identifiziert werden, um in diesen Bereichen Angebote priorisiert entwickeln zu können. Die konkreten Inhalte der Angebote wurden in den weiterführenden Interviews mit Unternehmensvertretern und weiteren Akteuren auf dem Weiterbildungsmarkt vertieft abgefragt und in der angestrebten gemeinsamen Umsetzung mit Unternehmen spezifisch an den jeweils konkreten Bedarf angepasst.

Da im Rahmen von Quoro auch die Identifizierung besonders relevanter Zielgruppen für akademische Weiterbildungsangebote erfolgen soll, wurden die Teilnehmenden im Anschluss aufgefordert, den Weiterbildungsbedarf ihres Unternehmens in Bezug auf verschiedene Zielgruppen und Arten von Weiterbildungsangeboten anzugeben. Hieraus können Rückschlüsse gezogen werden, für welche Zielgruppen innerhalb von Unternehmen (z.B. Bachelorabsolventen, Mitarbeiter mit Wunsch nach einem berufsbegleitenden Master) im besonderen Maß akademische Weiterbildungsbedarfe existieren.

Weiterhin wurde thematisiert, inwieweit von den Unternehmen gefordert wird, dass Weiterbildungsangebote für diese Zielgruppen spezifisch auf den Unternehmensbedarf angepasst werden. Hieraus lassen sich wichtige Erkenntnisse für die spätere Konzeptionierung von Weiterbildungsangeboten ableiten. Den Abschluss des ersten Frageblocks bildete die Frage nach den zentralen Motiven des jeweiligen Unternehmens im Bereich Weiterbildung, welche eine Einschätzung darüber ermöglichen soll, aus welchen Gründen die befragten Unternehmen in diesem Bereich aktiv sind und welche Ziele sie damit verfolgen. Auch hieraus lassen sich Erkenntnisse für die spätere Konzeptionierung und Vermarktung von Weiterbildungsangeboten an Universitäten und Hochschulen ableiten.

### **Erfahrungen der Unternehmen mit Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen**

Der zweite Fragenkomplex vertiefte die Erfahrungen der Unternehmen im Bereich der Zusammenarbeit speziell mit Universitäten und Hochschulen im Rahmen von Weiterbildungsaktivitäten. Dies diente einerseits dazu, bestehende Hemmnisse abzufragen, welche einer Zusammenarbeit mit Universitäten und Hochschulen derzeit entgegenstehen und darüber hinaus Erfahrungen der Unternehmen bei möglicherweise bereits bestehenden Kooperationsverhältnissen aufzeigen zu können.

Die erste Frage bildete dabei eine Filterfrage, um diejenigen Unternehmen, welche in den vergangenen zwei Jahren bereits mit Universitäten oder Hochschulen zusammengearbeitet haben, von den in diesem Kontext bislang inaktiven Unternehmen zu trennen, da diese die folgenden Fragen nicht adäquat beantworten können.

Falls die Unternehmen in den vergangenen beiden Jahren im Bereich der Weiterbildung noch nicht mit Universitäten oder Hochschulen zusammengearbeitet haben, wurden diese um eine Darlegung der Gründe hierfür gebeten, um daraus dahingehend bestehende Hemmnisse akademischer Weiterbildung ableiten zu können.

Falls Unternehmen in den vergangenen beiden Jahren im Bereich der Weiterbildung bereits mit Universitäten oder Hochschulen zusammengearbeitet haben, wurden diesen hierzu im Folgenden vertiefende Fragen gestellt. Hierzu sollten zunächst die Universitäten oder Hochschulen aufgelistet werden, mit denen im Bereich Weiterbildung bereits eine Kooperation stattgefunden hat, wodurch bestehende Kooperationsbeziehungen räumlich analysiert werden können.

Im Anschluss daran sollten die Unternehmensvertreter für den Fall, dass bereits Kooperationen mit Universitäten oder Hochschulen außerhalb Oberfrankens stattgefunden haben, angeben, aus welchen Gründen diesen Institutionen der Vorzug gegenüber den regional vorhandenen gegeben wurde. Hierdurch soll es ermöglicht werden, Mitbewerber oberfränkischer Universitäten und Hochschulen zu identifizieren sowie Defizite der akademischen Weiterbildungslandschaft Oberfrankens gegenüber anderen Regionen aufzuzeigen und diese durch Optimierung und Vernetzung im weiteren Projektverlauf der Marktsituation anzupassen.

Im Anschluss sollten die Umfrageteilnehmer die Wichtigkeit bestimmter Aspekte im Kontext der Zusammenarbeit mit Universitäten und Hochschulen im Bereich Weiterbildung bewerten: die Transparenz des Weiterbildungsangebotes, die Existenz geeigneter Angebote, die internationale Ausrichtung der Universität oder Hochschule, ihre regionale Verankerung sowie die Reputation. Die Intention dieser Fragestellung liegt darin begründet, bewerten zu können, welche der genannten Aspekte im Rahmen der Konzeptionierung neuer Weiterbildungsangebote priorisiert optimiert und vermarktet werden müssen, um eine möglichst hohe Resonanz auf diese zu erhalten. Zudem wird davon ausgegangen, dass durch eine optimierte Angebotsentwicklung bestehende Vorbehalte abgebaut und teilweise überwunden werden können, wodurch der Zugang zu akademischen Einrichtungen für beruflich Qualifizierte verbessert werden kann.

Anschließend folgte eine offene Frage, in der die Teilnehmenden weitere Punkte nennen konnten, welche aus Sicht des jeweiligen Unternehmens für die Kooperation mit Universitäten und

Hochschulen im Bereich Weiterbildung wichtig sind, wodurch ein tiefergehender Einblick in die Unternehmensperspektive ermöglicht werden soll.

Dieselbe Intention, jedoch mit Fokus auf die Vorteile der Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen, verfolgte die nächste Frage, welche insbesondere dazu dient, von Unternehmen gesehene Potenziale in Bezug auf Universitäten und Hochschulen auf dem Weiterbildungssektor in Erfahrung zu bringen, um diese im weiteren Projektverlauf ausbauen und noch stärker kommunizieren zu können.

In der anschließenden Frage sollten die Unternehmensvertreter angeben, welche Weiterbildungseinrichtungen oberfränkischer Universitäten und Hochschulen ihnen aktuell bekannt sind, um eine Bewertung der Etabliertheit der einzelnen Einrichtungen in der Untersuchungsregion und darüber hinaus Erkenntnisse über den notwendigen Umfang von Marketingmaßnahmen in Bezug auf die erarbeiteten Weiterbildungsangebote zu ermöglichen.

### **Ausgestaltung von Weiterbildungsangeboten**

Der dritte inhaltliche Themenblock diente insbesondere dazu, in Erfahrung zu bringen, wie (akademische) Weiterbildungsangebote ausgestaltet sein müssen, damit sie den Anforderungen der befragten Unternehmen bestmöglich entsprechen. Die daraus ableitbaren Informationen sind insbesondere für die Angebotskonzeptionierung von großer Bedeutung, um einen bestmöglichen Zuschnitt auf die existierenden Bedarfe sicherzustellen.

Abgefragt wurden hierbei der optimale Ort einer akademischen Weiterbildung (an der Universität oder Hochschule, virtuell, in Form eines Fernstudiums, am Ort des Unternehmens, sowohl an Universität oder Hochschule als auch am Ort des Unternehmens), die ideale Gesamtzeit von akademischen Weiterbildungsangeboten in Stunden, die optimale Ausgestaltung der Studier- und Lernzeiten (Vollzeit, Teilzeit während der Arbeitszeit, am Abend, Blockveranstaltungen unter der Woche, Blockveranstaltungen am Wochenende), die präferierten Lernformen (Projektarbeit, Präsenzseminare/Schulungen, Workshops, Vorträge, E-Learning-Kurse, Blended-Learning, Selbstlernmedien, Coachings) sowie die gewünschte Form des Abschlusses (Teilnahmebestätigung, Zertifikat, Bachelorabschluss, Masterabschluss, Sonstiges).

Abschließend konnten die Teilnehmenden bei einer sehr offen gestellten Frage Anmerkungen machen, falls im Rahmen der bisherigen Befragung aus ihrer Sicht bedeutende Gesichtspunkte unberücksichtigt geblieben sein sollten.

### **Statistische Angaben zum Unternehmen**

Zum Abschluss wurden die an der Befragung teilnehmenden Unternehmensvertreter gebeten, Angaben zu ihrem Unternehmen zu machen, damit im Rahmen der Auswertungen Aussagen zu den jeweils abgefragten Aspekten gemacht werden können. Diese bezogen sich auf den Unternehmensstandort, die Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen in Oberfranken, den Wirtschaftszweig entsprechend der Wirtschaftsklassifikation des Statistischen Bundesamtes, den durchschnittlichen Jahresumsatz der letzten drei Jahre sowie dem jährlichen Unternehmensbudget für Weiterbildungsaktivitäten. Schließlich wurden die Befragungsteilnehmer gebeten,



ihren eigenen Aufgabenbereich im Unternehmen anzugeben (u.a. Weiterbildungsbeauftragter, Personalabteilung, Geschäftsführung).

### **Abschluss der Befragung: Bereitschaft zur weiteren Zusammenarbeit mit dem Projekt QuoRO**

Um die im Rahmen von QuoRO angestrebte Vernetzung auch durch die Unternehmensbefragung zu forcieren und darüber hinaus einen engeren Kontakt zu den Unternehmen aufzubauen, was weitere Informationen zum Weiterbildungsbedarf sowie der Konzeptionierung von Weiterbildungsangeboten angeht, sollten die Teilnehmenden zum Abschluss der Befragung angeben, ob sie daran interessiert sind, das Projekt QuoRO auch weiterhin zu verfolgen und dieses aktiv zu unterstützen. Hierzu wurden folgende Antwortmöglichkeiten vorgegeben:

- Mein Unternehmen steht für ein weiterführendes Interview zum Thema Weiterbildung zur Verfügung.
- Mein Unternehmen hat Interesse, die Ergebnisse dieser Befragung zu erhalten.
- Mein Unternehmen hat Interesse, im Bereich Weiterbildung mit der Universität Bayreuth zusammenzuarbeiten.
- Mein Unternehmen hat Interesse, bei der Entwicklung konkreter Weiterbildungsangebote an der Universität Bayreuth mitzuwirken.
- Mein Unternehmen hat Interesse, einen Weiterbildungsgutschein für die Angebote der Campus-Akademie der Universität Bayreuth zu erhalten.

Da die bisherigen Antworten auf die Befragung anonymisiert gespeichert wurden, mussten hierzu zusätzlich Kontaktdaten angegeben werden, um eine Kontaktierung der Unternehmen im weiteren Projektverlauf zu ermöglichen.

### **1.3.3. Durchführung der Unternehmensbefragung**

Die Durchführung der Unternehmensbefragung erfolgte im Zeitraum vom 2. Juni 2015 bis 4. August 2015. Am 23. Juni 2015 sowie am 14. Juli 2015 wurden jeweils Erinnerungen an die Unternehmen versendet, welche bislang noch nicht an der Befragung teilgenommen hatten. Zudem erfolgte am 27. Juli 2015 eine letzte Erinnerung auf die in Kürze endende Bedarfserhebung. Die im Vorfeld recherchierten 1.265 E-Mail-Adressen von Unternehmensvertretern aus dem Bereich Weiterbildung, Personalentwicklung und Personalverantwortung ermöglichten eine internetbasierte Befragung, welche als zielführendste Erhebungsform angesehen wurde. Die praktische Umsetzung der Befragung erfolgte mit Hilfe des Onlineportals SoSci-Survey. Hierbei wurde bei der Durchführung auf die Erfahrungen der IHK für Oberfranken Bayreuth und der IHK zu Coburg zurückgegriffen, welche somit als Projektpartner von QuoRO ihre umfassenden Kompetenzen im Bereich von Unternehmensbefragungen einbrachten. So wurde etwa von der IHK für Oberfranken Bayreuth angemerkt, dass sich der Befragungszeitraum über mindestens sechs bis acht Wochen erstrecken sollte, um eine möglichst hohe Teilnehmerzahl zu erreichen. Zudem wurde das anvisierte Vorhaben einer zweifachen Nachfassaktion von den Kammervertretern zur Optimierung der Rücklaufquote als sehr sinnvoll bewertet. Um die Funktionalität des erarbeiteten Fragebogens zu reflektieren, wurde dieser einem Pretest unterzogen und in diesem Zusammenhang auch mit der IHK für Oberfranken Bayreuth sowie der Campus-Akademie der Universität Bayreuth intensiv abgestimmt.

#### **1.3.4. Auswertung der Unternehmensbefragung**

Von den insgesamt 1.265 kontaktierten Unternehmensvertretern der ausgewählten Schlüsselbranchen Oberfrankens beantworteten 121 Personen den Fragebogen vollständig, was einer Rücklaufquote von 9,5 % entspricht, die sich damit im üblichen Bereich für derartige Erhebungen bewegt.

Die Auswertung des Fragebogens fand in einem mehrstufigen Verfahren statt, in welchem die Analysetiefe schrittweise verändert wurde. Ausgewertet wurde der Datensatz mit Hilfe des Statistikprogrammes SPSS. Zu Beginn wurden die gewonnenen Daten zusammengefasst in Form deskriptiver Statistiken ausgewertet, was bedeutet, dass keinerlei Filterung zwischen den einzelnen Fällen vorgenommen wurde. Somit lagen nach diesem Schritt Durchschnittswerte über die gesamte Erhebung vor. In einem zweiten Verfahren wurde der Datensatz anhand der Standorte der Unternehmen gesplittet, um eventuelle regionale Differenzierungen in den Aussagen der Unternehmen herausarbeiten zu können. Anschließend erfolgte die Filterung nach der Anzahl der Mitarbeiter der Unternehmen, um Aussagen bezüglich eines unterschiedlichen Fachkräfte- und Weiterbildungsbedarfes je nach Größe des Unternehmens zu ermöglichen. Zuletzt erfolgte noch eine Filterung nach der Branchenzugehörigkeit der entsprechenden Unternehmen.

Infolge dieses aufwändigen mehrstufigen Verfahrens können die Ergebnisse der Online-Befragung sehr detailliert beschrieben und anschließend interpretiert und in Bezug zu den Erkenntnissen der Interviews gesetzt werden.

#### **1.3.5. Erstellung der Leitfäden für die Expertengespräche**

Wie bereits einleitend erwähnt, wurde bei den empirischen Erhebungen die quantitativ ausgerichtete Unternehmensbefragung gezielt durch problemzentrierte, leitfadengestützte qualitative Interviews mit Vertretern ausgewählter Unternehmern, der IHK für Oberfranken Bayreuth, der IHK zu Coburg, der HWK für Oberfranken sowie dem DGB ergänzt und vertieft.

Die Expertengespräche mit ausgewählten Vertretern von in Oberfranken ansässigen Unternehmen und dem DGB wurden auf der Basis unterschiedlicher Interview-Leitfäden geführt. Diese sind im Anhang zu finden.

Bei der Struktur des Leitfadens für die Unternehmensinterviews wurde sich am Fragebogen der zuvor durchgeführten Unternehmensbefragung orientiert und in den Interviews mit Unternehmensvertretern dementsprechend die Themenfelder „Rolle der Weiterbildung“, „Erfahrungen mit Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen“ sowie „Ausgestaltung von Weiterbildungsangeboten“ in den Interviewleitfäden berücksichtigt. Dabei wurden zum einen ausgewählte Fragestellungen der Unternehmensbefragung aufgegriffen und vertieft. Weiterhin wurden den Interviewpartnern einige markante Zwischenergebnisse der Unternehmensbefragung dargestellt und diese diesbezüglich um ihre Einschätzung gebeten.

Wie bereits zuvor angemerkt wurde, bestand im Rahmen der Interviews mit Unternehmensvertretern gewissermaßen eine einseitige Ausrichtung auf die Arbeitgeberperspektive. Um auch die

Wahrnehmungen und Bedarfe der Arbeitnehmer zur beruflichen Weiterbildung zu erfassen, wurde im Interview mit dem DGB der Fokus auf die Arbeitnehmerperspektive gelegt.

Die Gespräche mit den beiden oberfränkischen Industrie- und Handelskammern und der Handwerkskammer für Oberfranken dienten als explorative Interviews zur Erfragung von Erfahrungen zum alltäglichen Umgang mit weiterbildungsaktiven Personengruppen sowie zur gegenseitigen Vernetzung und zur konzeptionellen Vorbereitung von Unternehmensbefragung und -interviews.

### **1.3.6. Durchführung und Auswertung der Expertengespräche**

Die leitfadengestützten Interviews mit Vertretern der in Oberfranken ansässigen Unternehmen, der Wirtschaftskammern und des DGB erstreckten sich insgesamt über den Zeitraum von April bis November 2015. Hierbei wurde vor dem Hintergrund der Zielsetzung des Arbeitspakets, den Weiterbildungsbedarf von Unternehmen zu erfassen, der Schwerpunkt bewusst auf Interviews mit Unternehmensvertretern gelegt.

Die leitfadengestützten Interviews mit der IHK zu Coburg, der IHK für Oberfranken Bayreuth sowie der HWK für Oberfranken fanden an deren jeweiligen Standorten in Coburg und Bayreuth zwischen April und Juni 2015 statt. Im Zeitraum von Juli bis Oktober 2014 wurden insgesamt 18 Interviews mit Vertretern von in Oberfranken ansässigen Unternehmen geführt. Die interviewten Unternehmen hatten zuvor an der Unternehmensbefragung teilgenommen und in dieser ihre Bereitschaft zu einem persönlichen Gespräch erklärt. Ihre Auswahl erfolgte anhand ihrer Branchen, Unternehmensgröße sowie ihres Standortes, wobei eine ausgewogene Mischung hinsichtlich dieser Kriterien angestrebt wurde. Die Kontaktaufnahme erfolgte via E-Mail oder telefonisch, wobei bereits die anonyme und vertrauliche Verwendung der Daten zugesichert wurde. Die Expertengespräche mit den Unternehmensvertretern wurden überwiegend telefonisch und in zwei Fällen persönlich geführt. Die Interviews dauerten zwischen 20 und 45 Minuten. Im September 2015 erfolgte das Experteninterview mit einer für die Region Oberfranken zuständigen Vertreterin des DGB an deren Dienstsitz in Bayreuth.

Die Interviews wurden durch Gesprächsprotokolle auf der Basis von während des Interviews angefertigten Mitschriften dokumentiert. Diese Gesprächsprotokolle stellten die Grundlage für die anschließende inhaltliche Auswertung und Analyse dar. Diese erfolgte anhand eines Kategoriensystems, welches aus den Inhalten der Gesprächsprotokolle entwickelt wurde und sich in seiner Struktur an der der Leitfäden sowie des Fragebogens der Unternehmensbefragung orientierte.

Es ist bezüglich der Auswertung der Experteninterviews anzumerken, dass die dabei gewonnen Ergebnisse nicht allein für das Arbeitspaket zur Erfassung des Weiterbildungsbedarfs bei Unternehmen in Oberfranken von Relevanz waren. Da sich vielmehr eine inhaltliche Überschneidung mit den Zielstellungen und Arbeitsschwerpunkten des Arbeitspakets zur Erfassung und Evaluierung bestehender Weiterbildungsaktivitäten sowie des Arbeitspakets zur Analyse externer und interner Hemmnisse akademischer Weiterbildung zeigte, wurden spezifische Inhalte der Experteninterviews in diesen Arbeitspaketen aufgegriffen und in den entsprechenden Teilberichten vertiefend analysiert.

## 2 Ergebnisse

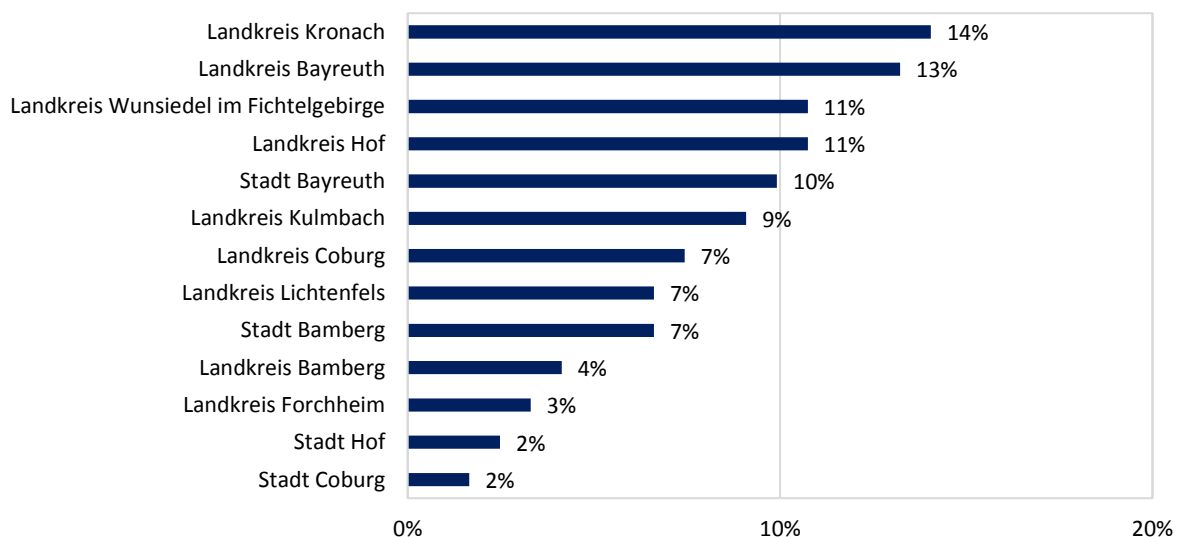
### 2.1. Ergebnisse der Unternehmensbefragung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Unternehmensbefragung erläutert, bevor diese im weiteren Verlauf des Berichtes mit den Ergebnissen der geführten Experteninterviews verschnitten werden. Zunächst werden zur besseren Einordnung der erzielten Resultate die statistischen Angaben der Unternehmen, welche an der Befragung teilgenommen haben, dargelegt.

#### 2.1.1. Angaben zu den teilnehmenden Unternehmen

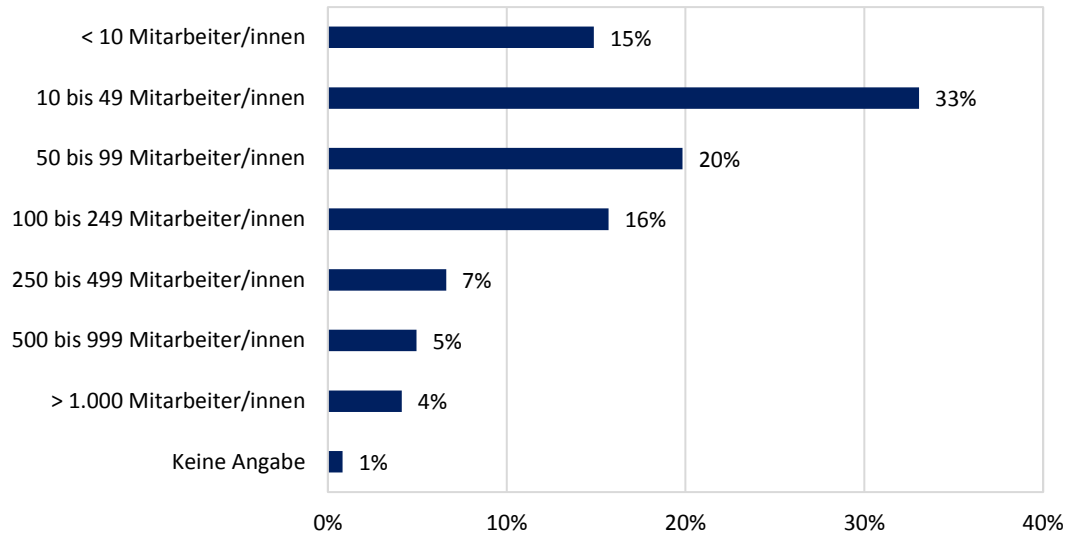
Von den 1.265 angesprochenen Unternehmen haben 121 an der Befragung teilgenommen und den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 9,5 %. Die Rücklaufquoten vergleichbarer Unternehmensbefragungen zum Weiterbildungsbedarf bewegen sich meist in einem ähnlichen Rahmen (vgl. Banscherus 2013, S. 20 f.). Vor dem Hintergrund der oben bereits angesprochenen Probleme bei der Durchführung der Befragung und insbesondere der Ansprache der entsprechenden Personen ist die erreichte Rücklaufquote als sehr gut zu betrachten. Es kann deshalb festgehalten werden, dass sich die intensive Recherche der Kontaktpersonen inklusive ihrer geschäftlichen E-Mail Adressen durchaus bezahlt gemacht hat.

Die regionale Verteilung an Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben, zeigt Abbildung 1. Demnach stammen 14 % der Unternehmen aus dem Landkreis Kronach, gefolgt von 13 % aus dem Landkreis Bayreuth. Je 11 % der Unternehmen stammen aus den Landkreisen Wunsiedel im Fichtelgebirge und Hof. Die weitere Verteilung ergibt sich wie folgt: Stadt Bayreuth 10 %, Landkreis Kulmbach 9 %, Landkreise Coburg, Lichtenfels und Bamberg je 7 %, Landkreis Bamberg 4 %, Landkreis Forchheim 3 % und Stadt Hof und Stadt Coburg je 2 %.



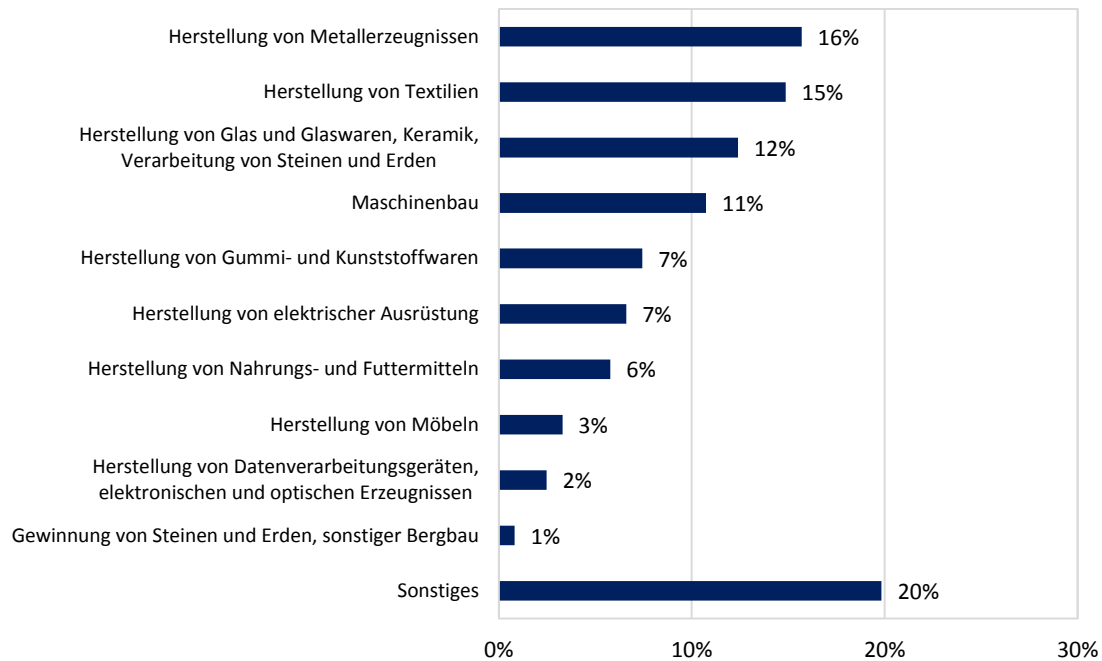
**Abbildung 1:** Unternehmensstandort der Unternehmen, n=121 (eigene Darstellung)

Abbildung 2 zeigt die Anzahl der Mitarbeiter der befragten Unternehmen. Es wird dabei ersichtlich, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen eine Mitarbeiterzahl von unter 250 Mitarbeitern aufweist und damit der Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen zuzurechnen ist. Nur 16 % der befragten Unternehmen sind Großunternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten.



**Abbildung 2:** Anzahl der Mitarbeiter/innen der Unternehmen, n=121  
(eigene Darstellung)

Die Verteilung der Unternehmen nach Wirtschaftszweigen wird aus Abbildung 3 ersichtlich. 16 % sind der Herstellung von Metallerzeugnissen zuzuordnen, 15 % der Herstellung von Textilien. Ebenfalls zweistellige Prozentanteile weisen die Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden und Maschinenbau auf. Mit jeweils 7 % sind die Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren und die Herstellung von elektrischer Ausrüstung vertreten. Die weitere Verteilung zeigt sich wie folgt: Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln mit 6 %, Herstellung von Möbeln mit 3 %, Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen mit 2 % und Gewinnung von Steinen und Erden, sonstiger Bergbau mit 1 %.



**Abbildung 3:** Wirtschaftszweig der Unternehmen, n=121  
(eigene Darstellung)

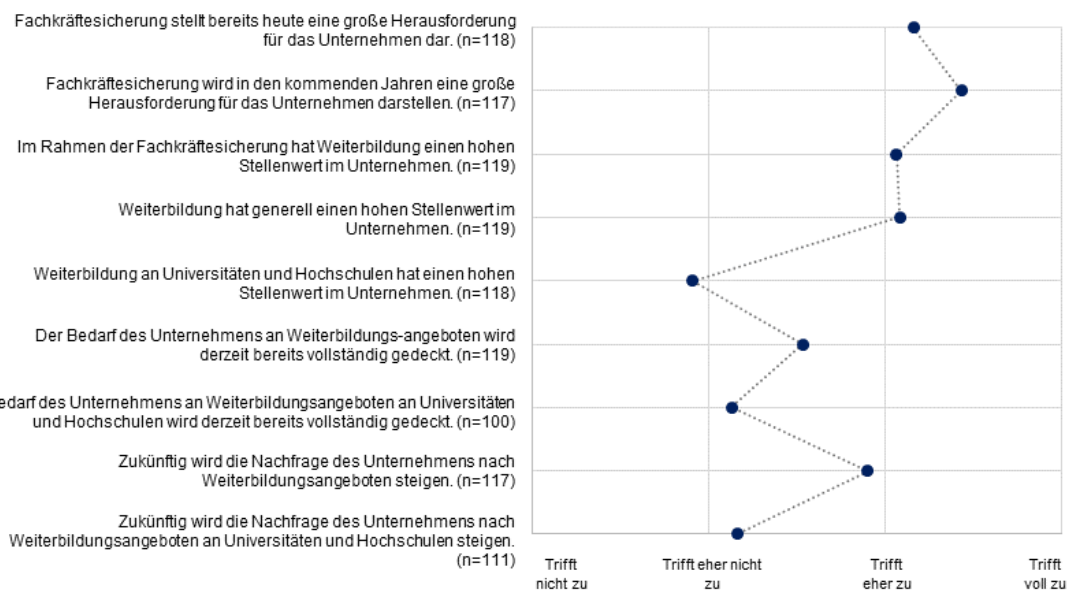
Der Anteil derjenigen Unternehmen, welche ihren Wirtschaftszweig nicht unter den angegebenen Branchen eingeordnet haben, liegt bei 20 %. Da eigentlich nur Unternehmen der im Vorfeld ausgewählten Schlüsselbranchen angeschrieben wurden, ist dieser vergleichsweise hohe Anteil der Tatsache geschuldet, dass 20 % der Unternehmen ihre Tätigkeit nicht dem übergeordneten Wirtschaftszweig zugeordnet haben, sondern ihr jeweiliges Tätigkeitsfeld genauer spezifiziert haben. Hierbei kamen die folgenden Nennungen: Veredelungsbetrieb (2 Nennungen), Herstellung von Außenbeleuchtung, Entwicklung und Herstellung von Kindersicherheitsprodukten, Energieversorgung/Herstellung von energieerzeugenden Einrichtungen (3 Nennungen), Kfz-Werkstatt/Handel (4 Nennungen), Chemie, Großhandel, Handelsbetrieb Diamantschleifwerkzeuge, Anlagenbau/Umwelttechnik, Handwerk (Design- und Produktentwicklung/Produktion; SHK) (2 Nennungen), Nähtechnik, Forschung und Entwicklung Schulungsorganisation und Produktion von RFID-Systemen, Baubranche (2 Nennungen), Herstellung von sonstigen Erzeugnissen aus nichtmetallischen Mineralien, Handel (3 Nennungen), Dienstleister im Bereich Sichtprüfverfahren.

Ebenfalls abgefragt wurde der durchschnittliche Jahresumsatz der letzten drei Jahre (siehe Abbildung 6). 14 % der Unternehmen bewegen sich in einem Bereich unter 1.000.000 €. 40 % der Unternehmen erwirtschafteten einen Umsatz zwischen 1.000.000 € und unter 10.000.000 €. 31 % bewegen sich im Bereich über 10.000.000 €. 15 % der Unternehmen machten zu ihrem durchschnittlichen Jahresumsatz keine Angabe.

Teilgenommen hat an der Befragung stellvertretend für das jeweilige Unternehmen in 57 % der Fälle die Geschäftsführung, bei 16 % die Leitung der Personalabteilung oder Personalentwicklung und bei 12 % ein Mitarbeiter aus diesem Bereich. Unter Sonstiges wurden von den befragten Personen die folgenden Arbeitsbereiche genannt: Assistentin der Geschäftsführung (1 Nennung), Betriebsleiter (1 Nennung), Einkauf und Vertrieb (1 Nennung), Inhaberin (1 Nennung), Kaufmännische Leitung/Prokurist (1 Nennung), Leiter Training (1 Nennung), Leitungsfunktion Produktion/Qualität/Umwelt/Energie (1 Nennung), Prokuristin (1 Nennung), Qualitätsmanagement/Arbeitssicherheit (1 Nennung), R&D (1 Nennung).

### 2.1.2. Rolle der Weiterbildung in den Unternehmen

Der erste Fragenblock beschäftigte sich mit der Rolle der Weiterbildung in den Unternehmen. Aus Abbildung 4 wird ersichtlich, dass die befragten Unternehmen Fachkräftesicherung bereits heute als eine große Herausforderung für ihr Unternehmen bewerten, welche sich in den kommenden Jahren tendenziell noch verschärfen wird. 30 % der befragten Unternehmen gab an, dass im Kontext der Fachkräftesicherung Weiterbildung einen hohen Stellenwert im Unternehmen besitzt, für knapp 50 % der befragten Unternehmen trifft diese Aussage eher zu. Das fast identische Ergebnis kam bei der Aussage, dass Weiterbildung generell einen hohen Stellenwert im Unternehmen hat, zustande. Hierbei ist tendenziell festzustellen, dass die Bedeutung von Weiterbildung (auch im Kontext der Fachkräftesicherung) in den Unternehmen mit steigender Mitarbeiterzahl zunimmt. Eine Branche, welche hier durchweg eine besonders hohe Zustimmung aufweist, ist die Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren.



**Abbildung 4:** Einschätzungen zu Weiterbildung im Kontext der Fachkräftesicherung (eigene Darstellung)

Während Weiterbildung in den befragten Unternehmen in Oberfranken eine durchaus beachtenswerte Bedeutung besitzt, hat Weiterbildung speziell an Universitäten und Hochschulen einen deutlich geringeren Stellenwert. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen gab hierbei

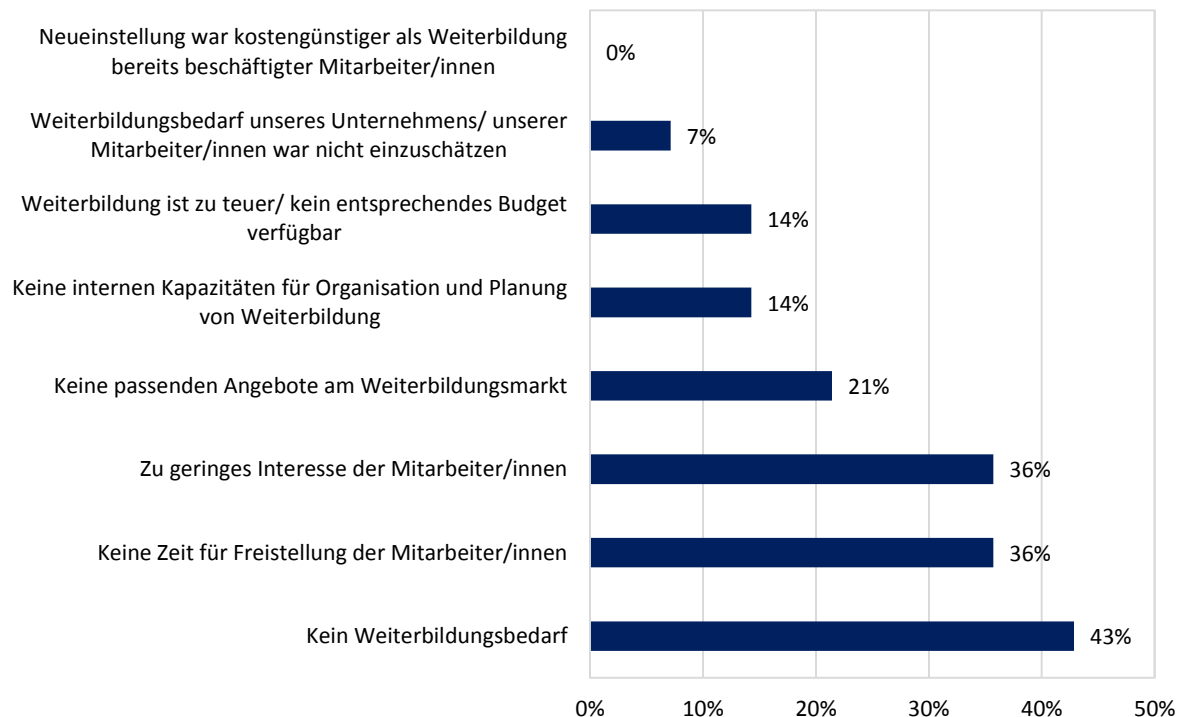
an, dass die Aussage, dass Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen einen hohen Stellenwert im Unternehmen besitzt, eher nicht zutrifft. Für knapp 15 % trifft dies eher zu, für lediglich 3,3 % trifft dies voll zu. Danach gefragt, inwieweit der Bedarf des Unternehmens an Weiterbildungsangeboten bereits gedeckt wird, zeigt sich ein uneinheitliches Bild: Für je knapp 40 % der Unternehmen wird der Bedarf derzeit eher nicht bzw. eher gedeckt. Speziell nach den Angeboten an Universitäten und Hochschulen gefragt, geben über die Hälfte der Unternehmen an, dass der Bedarf nicht bzw. eher nicht gedeckt wird. Insbesondere die befragten Unternehmen aus der Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen gaben an, dass der Bedarf derzeit nicht gedeckt wird. Dies lässt durchaus auf Lücken im Angebot der Weiterbildung speziell an Universitäten und Hochschulen in Oberfranken schließen.

Bei der abschließenden Frage nach der künftigen Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten gaben rund zwei Drittel der Unternehmen an, dass diese künftig steigen wird. Speziell bezogen auf die Nachfrage nach Angeboten an Universitäten und Hochschulen wird dies jedoch deutlich zurückhaltender betrachtet. Hierbei sticht erneut der Wirtschaftszweig der Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen hervor. Die befragten Unternehmen aus diesem Bereich gaben an, dass sowohl die allgemeine Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten als auch die Nachfrage nach Angeboten speziell an Universitäten und Hochschulen steigen wird.

88,4 % der Unternehmen gaben an, dass Mitarbeiter in den vergangenen zwei Jahren an betrieblichen oder berufsbezogenen Weiterbildungen teilgenommen haben, was einer sehr hohen Weiterbildungsbeteiligung entspricht. Hier zeigt sich erneut der oben bereits angesprochene Trend, dass die Bedeutung von Weiterbildung mit der Zahl der Mitarbeiter zunimmt.

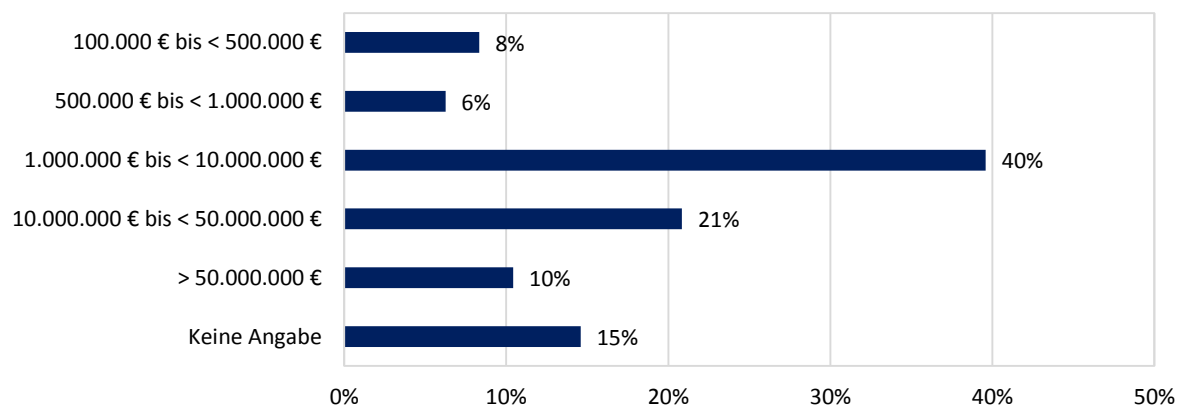
Diejenigen Unternehmen, welche angegeben hatten, dass keine ihrer Mitarbeiter Weiterbildungen besucht hatten, gaben hierfür folgende Gründe an: 43 % der Unternehmen sehen keinen Weiterbildungsbedarf, bei 36 % der befragten Unternehmen sei keine Zeit für die Freistellung der Mitarbeiter vorhanden. Dieser Grund wurde vor allem von Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern genannt. Die Aussage, dass kein Weiterbildungsbedarf vorhanden wäre, ist vor dem Hintergrund zu betrachten, dass Vertreter der Unternehmen und somit Arbeitgeber befragt wurden und nicht die einzelnen Mitarbeiter selbst, welche bestimmte Punkte sicherlich anders einschätzen. Abbildung 5 zeigt die weitere Verteilung der Antworten.





**Abbildung 5:** Gründe nicht an Weiterbildungen teilzunehmen, n=14, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung)

21 % gaben an, dass am Weiterbildungsmarkt keine passenden Angebote vorhanden wären, bei 14 % bestünden keine internen Kapazitäten für die Organisation und Planung dieser. Diese Hemmnisse können durch die Konzeption bedarfsgerechter Angebote und die bessere Vernetzung der Anbieter sowie eine veränderte Organisations- und Informationsstruktur, welche im Rahmen des QuoRO-Projektes erarbeitet werden sollen, verringert werden.

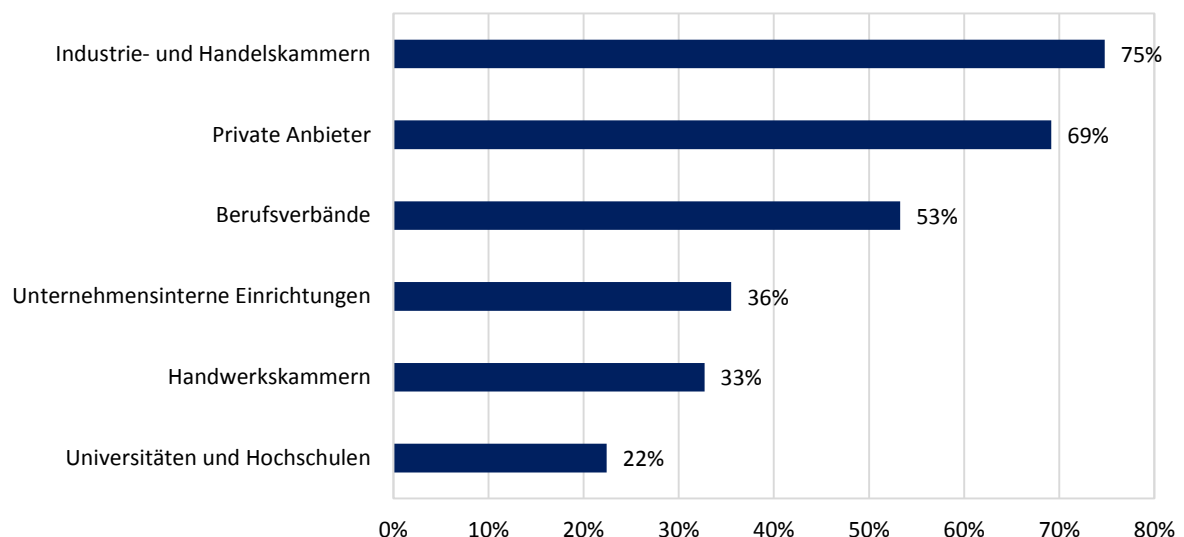


**Abbildung 6:** Durchschnittlicher Jahresumsatz der letzten drei Jahre, n=121 (eigene Darstellung)

Gefragt nach dem jährlichen Budget, welches in die Weiterbildung der Mitarbeiter investiert wird, zeigt sich folgendes Bild: 55,4 % der Unternehmen gaben an, dass kein gesondertes Budget speziell für die Weiterbildung existiert, 18,2 % der Unternehmen machten hierzu keine Angabe.

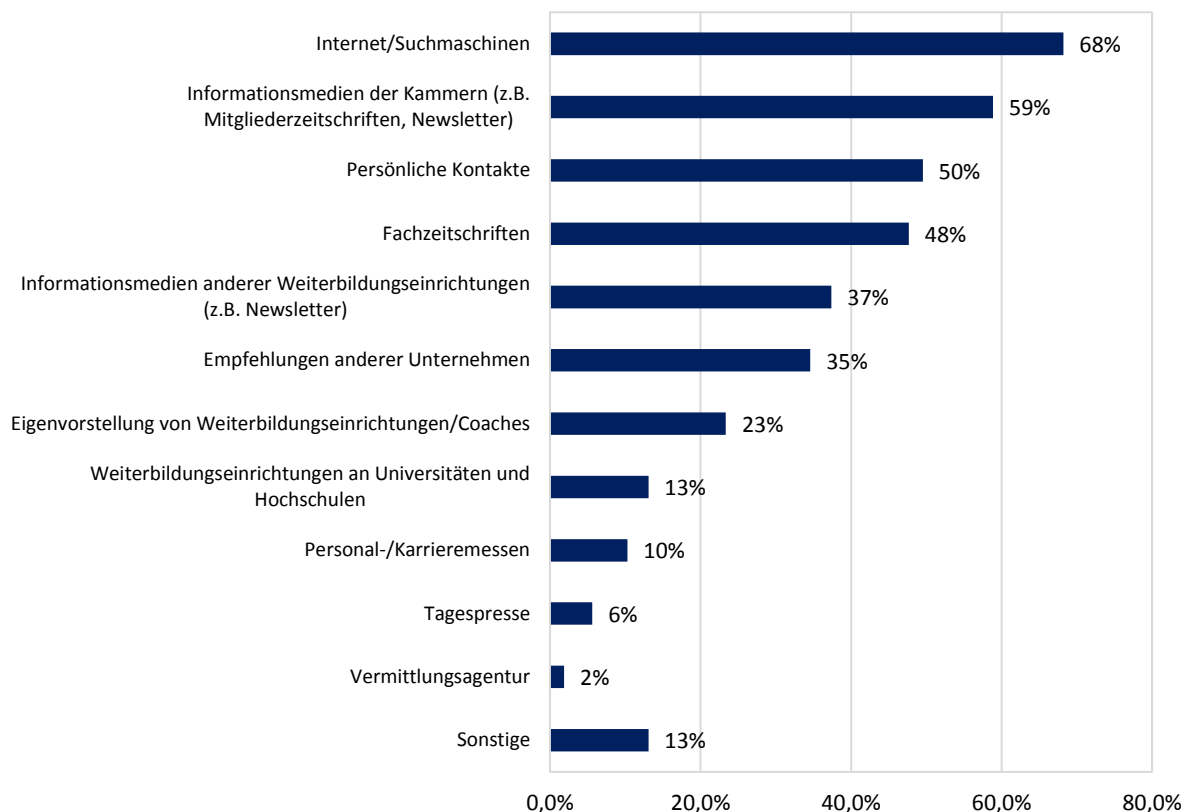
Bei den Unternehmen, bei welchen ein solches Budget existiert, macht dies im Durchschnitt 3 % der Personalkosten aus.

Mit welchen Anbietern die befragten Unternehmen zusammengearbeitet haben, zeigt Abbildung 7. Demnach spielen die Industrie- und Handelskammern als Ansprechpartner für Weiterbildung bei den befragten Unternehmen die wichtigste Rolle. 75 % der Unternehmen gaben an, mit diesen zusammengearbeitet zu haben. Dieser hohe Anteil ist jedoch auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass der Großteil der befragten Unternehmen Mitglied bei einer der oberfränkischen Industrie- und Handelskammern ist. Unternehmen mit einer geringeren Zahl an Mitarbeitern arbeiten dabei tendenziell weniger häufig mit den Industrie- und Handelskammern zusammen als Unternehmen mit einer größeren Zahl an Mitarbeitern. An zweiter Stelle wurden die privaten Anbieter mit 69 % genannt, gefolgt von den Berufsverbänden mit 53 % und den unternehmensinternen Einrichtungen mit 36 %. Unternehmensinternen Einrichtungen besitzen bei größeren Unternehmen eine deutlich höhere Relevanz als bei kleineren Unternehmen. 33 % gaben an, mit den Handwerkskammern in Belangen der Weiterbildung zusammengearbeitet zu haben. Von den zur Auswahl gestellten Institutionen machen den geringsten Anteil Universitäten und Hochschulen aus: 22 % der befragten Unternehmen gaben an mit diesen zusammengearbeitet zu haben. Tendenziell arbeiten erneut die größeren Unternehmen deutlich häufiger mit Universitäten und Hochschulen zusammen als kleinere Unternehmen. Dieses Ergebnis zeigt, dass für Universitäten und Hochschulen durchaus noch Ausbaupotenzial besteht, der bisherige Anteil darf jedoch angesichts des Marktanteils akademischer Weiterbildungsangebote in einem stark ausdifferenzierten Weiterbildungsmarkt schon heute auch als beachtlich gesehen werden. Als weitere Kooperationspartner wurden zudem die folgenden Einrichtungen genannt: Zulieferer oder Hersteller (8 Nennungen), TÜV/DEKRA (1 Nennung), Berufsgenossenschaft (1 Nennung), VDI (1), Einkaufsverband (2 Nennungen), Angebote von Netzwerken (1 Nennung) und Akademie Steinwald Fichtelgebirge (1 Nennung).



**Abbildung 7:** Zusammenarbeit mit Weiterbildungsanbietern, n=107, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung)

Relevant für die zielgerichtete Vermarktung künftiger Angebote ist das Wissen darüber, wie sich die Unternehmen aus der Region über die vorhandenen Weiterbildungsangebote informieren (siehe Abbildung 8). 68 % gaben hierzu an, das Internet und Suchmaschinen zu nutzen, für 59 % spielen die Informationsmedien der Kammern, beispielsweise deren Newsletter, eine wichtige Rolle. Von großer Relevanz scheint zudem die Mundpropaganda zu sein, was sich in den Anteilen der persönlichen Kontakte (50 %) sowie der Empfehlungen anderer Unternehmen (35 %) widerspiegelt. Gerade die persönlichen Kontakte sind für große Unternehmen von hoher Bedeutung. Fachzeitschriften scheinen mit 48 % ebenfalls ein nicht zu unterschätzendes Medium zu sein.

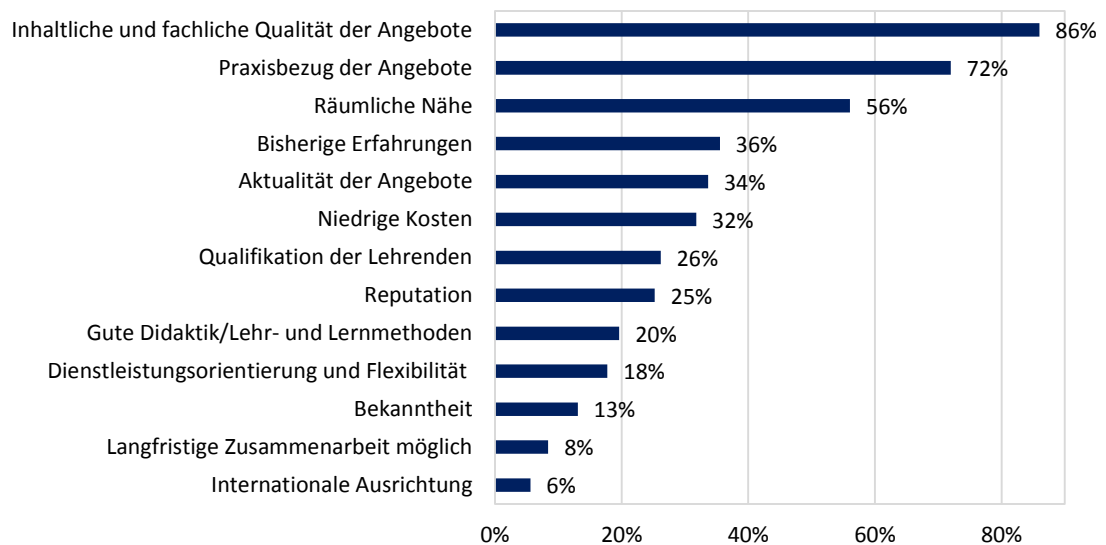


**Abbildung 8:** Informationsquellen über Weiterbildungsangebote, n=107, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung)

Steigerungspotenzial besitzt demgegenüber aktuell noch die Information über die Weiterbildungseinrichtungen an Universitäten und Hochschulen; aktuell nutzen diese nur 13 % der befragten Unternehmen. Untergeordnete Rollen in der Information über Weiterbildungsangebote spielen Personal- und Karrieremessen (10 %), die Tagespresse (6 %) und spezielle Vermittlungsagenturen (2 %). Als weitere Informationsmedien wurden die folgenden Quellen genannt: Hersteller/Lieferant (6 Nennung), Einkaufsverband (1 Nennung), Fachverband (1 Nennung), interne Angebote innerhalb des Konzerns (1 Nennung), Personalentwicklungsabteilung intern (1 Nennung), Vorgaben der Automobilhersteller bzw. der Innung und Handwerkskammer (1 Nennung),

Ausbildung (1 Nennung), persönlicher Kontakt zu Professoren (1 Nennung) und Zertifizierungsverantwortliche (1 Nennung).

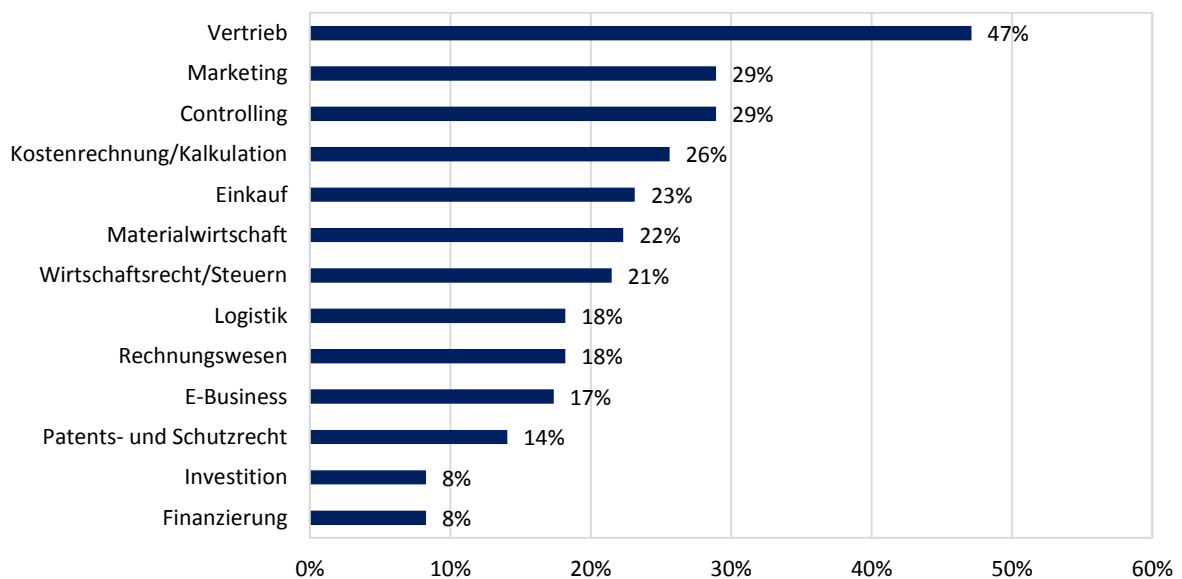
Um im folgenden Projektverlauf die Konzeptionierung und Vermarktung eng an den Bedürfnissen der Unternehmen ausrichten zu können, wurden die Teilnehmer nach fünf Kriterien gefragt, welche bei der Auswahl eines Weiterbildungsanbieters von besonderer Relevanz sind (siehe Abbildung 9).



**Abbildung 9:** Kriterien, die bei der Auswahl eines Weiterbildungsanbieters von besonderer Relevanz sind, n=107, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung)

Hierbei wurde von 86 % der Befragten die inhaltliche und fachliche Qualität der Angebote als wichtigstes Kriterium genannt. Der Praxisbezug der Angebote wurde von 72 % der Unternehmen genannt. Ebenfalls von hoher Bedeutung ist die räumliche Nähe zum Veranstaltungsort, welche für 56 % der befragten Unternehmen eine wichtige Rolle spielt. Hierbei kristallisiert sich bei Filterung der Ergebnisse nach den Unternehmensstandorten in den kreisfreien Städten und Landkreisen Oberfrankens der Trend heraus, dass räumliche Nähe umso wichtiger wird, je größer die Entfernungen zu einem Zentrum werden. Für über ein Drittel der Befragten, hierbei insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, sind auch die bisherigen Erfahrungen ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl eines Weiterbildungsanbieters. Die Aktualität der Angebote wurde von 34 % der Befragten genannt, für 32 % sind auch niedrige Kosten ein ausschlaggebender Grund. Dies scheint vor allem für kleine und mittlere Unternehmen eine hohe Relevanz zu besitzen. Die Bedeutung einer guten Didaktik und guten Lehr- und Lernmethoden, von 20 % der befragten Unternehmen als Kriterium genannt, nimmt mit der Größe der Unternehmen zu, ebenso die Bedeutung einer langfristigen Zusammenarbeit sowie der internationalen Ausrichtung.

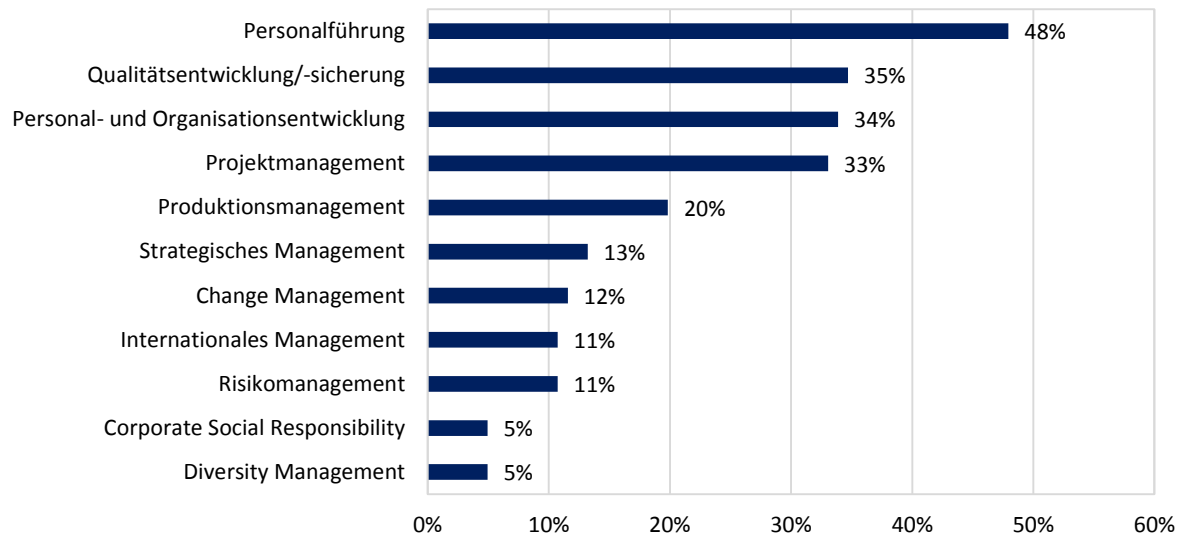
Im Folgenden wird auf die verschiedenen Weiterbildungsbedarfe eingegangen, welche von den Befragten genannt wurden. Im Gebiet der Betriebswirtschaft sticht besonders der Bereich Vertrieb hervor. 47 % der befragten Unternehmen gaben an, hierin Weiterbildungsbedarf zu haben, wobei dies tendenziell von den größeren Unternehmen genannt wurde. Zudem nannten alle befragten Betriebe zur Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen, dass hier Bedarf bestünde. Die Verteilung des weiteren Antwortverhaltens wird aus Abbildung 10 ersichtlich. Betrachtet man das Antwortverhalten differenziert nach der Mitarbeiterzahl der Unternehmen, zeigt sich, dass große Unternehmen deutlich mehr Bedarfe angeben als kleine Unternehmen. Dies ist damit zu erklären, dass große und kleine Unternehmen meist auf anderen Märkten agieren und es hierbei zu anderen Anforderungen kommt. Während große Unternehmen in vielen Bereichen sehr spezifisch agieren, sind in kleineren Betrieben oftmals die sogenannten Allrounder gefragt. Somit wird die Weiterbildung je nach Zahl der Beschäftigten mehr oder weniger spezifisch angelegt. Gebiete, in welchen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen einen Bedarf nach Weiterbildungsangebote sehen, sind das E-Business (hier stechen auch besonders die befragten Unternehmen aus der Textilbranche hervor) und der Bereich des Rechnungswesens.



**Abbildung 10:** Weiterbildungsbedarfe im Bereich Betriebswirtschaft, n=121, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung)

Im Gebiet des Managements wurde von fast der Hälfte der Befragten angegeben, dass im Bereich Personalführung Bedarf nach Weiterbildung bestünde. Dies wurde von den größeren Betrieben tendenziell häufiger genannt als von den kleineren Betrieben. Der Unterschied erklärt sich auch dadurch, dass bei den kleineren Betrieben meist die Inhaber bzw. die Geschäftsführer an der Befragung teilgenommen haben, welche somit ihr Personal führen und sich wohl nur

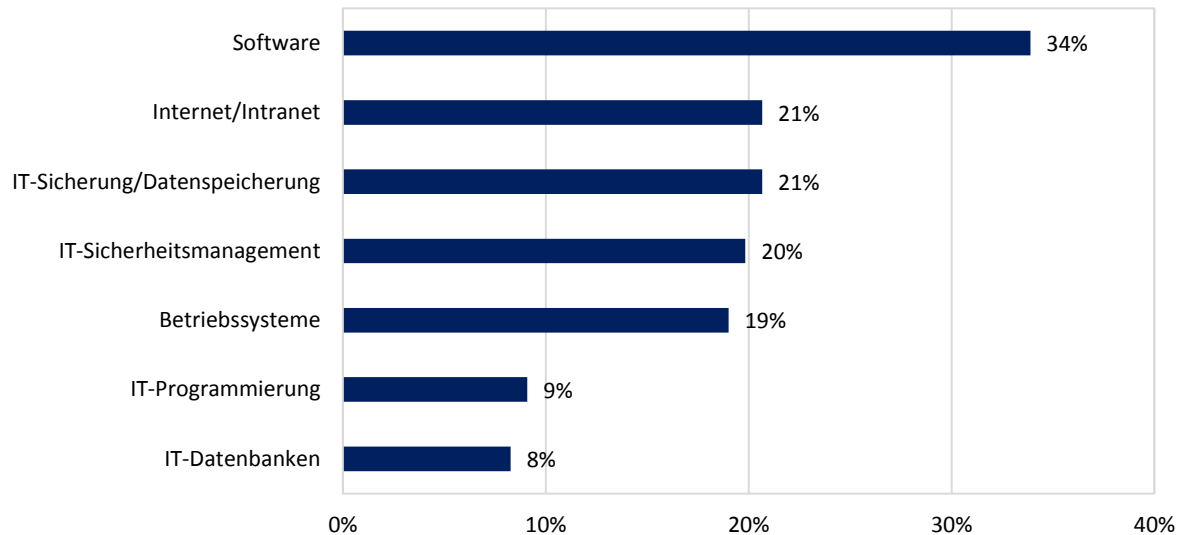
selten selbst eingestehen, dass sie in diesem Bereich Nachholbedarf besitzen. Ebenfalls deutlichen Bedarf gibt es im Bereich Qualitätsentwicklung/-sicherung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Projektmanagement (Abbildung 11).



**Abbildung 11:** Weiterbildungsbedarfe im Bereich Management, n=121, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung)

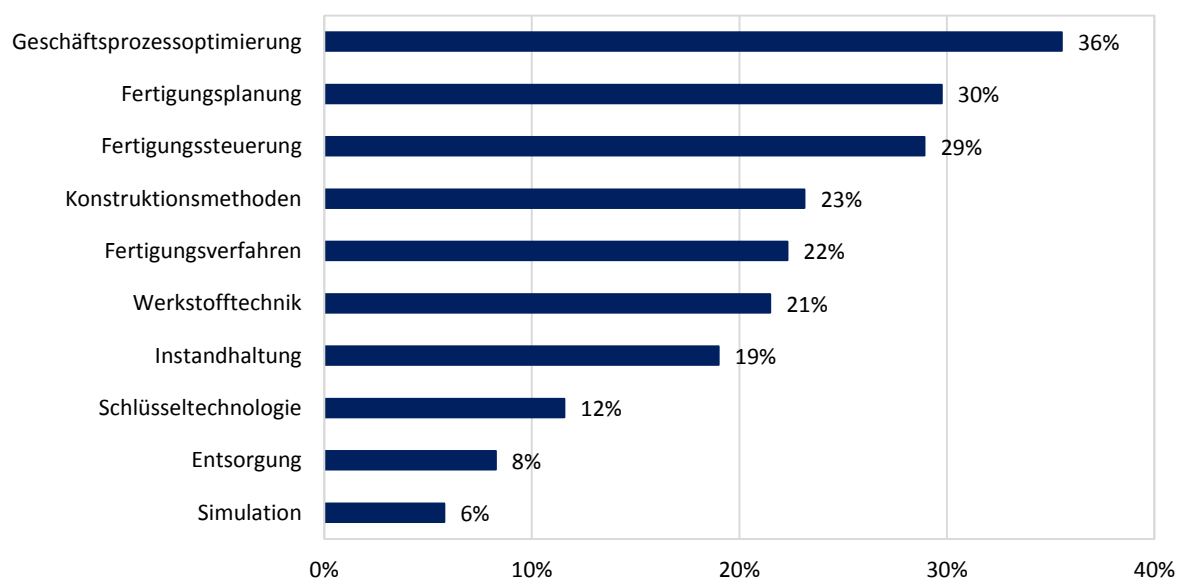
Nach Filterung der Ergebnisse nach Unternehmensgröße wird auch hier wieder sichtbar, dass die größeren Unternehmen deutlich detailliertere Aussagen über ihren Weiterbildungsbedarf treffen können. So werden von diesen auch die Bereiche Internationales Management, Risikomanagement, Corporate Social Responsibility und Diversity Management genannt, welche bei kleinen und mittleren Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Im Segment der Informationstechnik wurde von 34 % der befragten Unternehmen Weiterbildungsbedarf im Bereich Software angegeben. Dies wurde von allen Unternehmensgrößenklassen angegeben, ebenso von allen Wirtschaftszweigen. Es stechen hierbei jedoch der Wirtschaftszweig „Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln“ sowie „Herstellung von Möbeln“ hervor. Von je rund 20 % der Befragten wurden die Bereiche Internet/Intranet, IT-Sicherheit/Datenspeicherung, IT-Sicherheitsmanagement und Betriebssysteme genannt (siehe Abbildung 12). Der Bereich der IT-Programmierung und der IT-Datenbanken spielt eine geringere Rolle und wird vor allem von größeren Unternehmen genannt.



**Abbildung 12:** Weiterbildungsbedarfe im Bereich Informationstechnik, n=121, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung)

Im Gebiet der technischen Betriebsorganisation wurde von 36 % der Unternehmen ein Weiterbildungsbedarf in der Geschäftsprozessoptimierung angegeben, erneut von großen Unternehmen häufiger als von kleinen. Fertigungsplanung und -steuerung nannten 30 % bzw. 29 %. Die Bereiche Konstruktionsmethoden und Fertigungssteuerung wurden dabei besonders von Unternehmen aus dem Wirtschaftszweig „Maschinenbau“ genannt. Die weitere Antwortverteilung zeigt Abbildung 13. Auch hier wird bei Filterung der Ergebnisse nach der Größenklasse der Unternehmen sichtbar, dass größere Unternehmen ihren Weiterbildungsbedarf detaillierter und spezifischer benennen, als dies kleine Unternehmen tun.

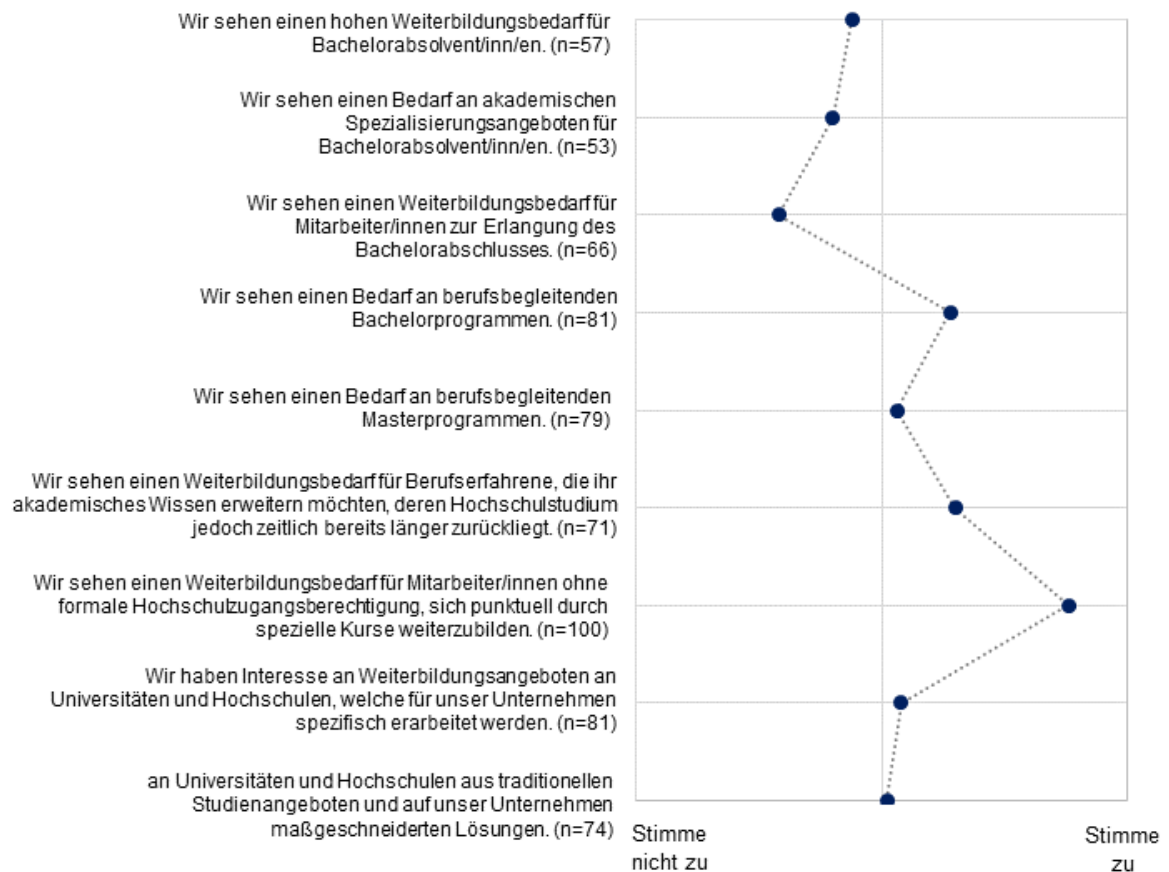


**Abbildung 13:** Weiterbildungsbedarfe im Bereich Technik, n=121, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung)

Weitere fachliche Bedarfe wurden in den folgenden Bereichen genannt: Recht (5 Nennungen) davon Zollrecht (2 Nennungen), Lebensmittelrecht (1 Nennung), Außenwirtschaftsrecht (1 Nennung), internationales Steuerrecht (1 Nennung), allgemeines Recht (2 Nennungen); Topkontorschulung (1 Nennung); allgemeine BWL (1 Nennung); Produktdesign (1 Nennung); spezifische technische Themen (1 Nennung); Elektrotechnik (1 Nennung); Zerspanungstechnologien (Drehen, Fräsen und Schleifen) (1 Nennung); maschinenspezifische Schulungen (1 Nennung) und Weiterbildungen für Beauftragungen (Umweltbeauftragter etc.) (1 Nennung).

Im Folgenden wurden verschiedene Zielgruppen für Weiterbildungsmaßnahmen bei den Unternehmen abgefragt (Abbildung 14). Der Weiterbildungsbedarf für Bachelorabsolventen wird dabei etwas höher eingeschätzt als der Bedarf an akademischen Spezialisierungsangeboten für Bachelorabsolventen und der Weiterbildungsbedarf für Mitarbeiter zur Erlangung des Bachelorabschlusses. Dem stimmen größere Unternehmen tendenziell eher zu als kleinere Unternehmen. Gefragt nach berufsbegleitenden Angeboten wird eher ein Bedarf bei berufsbegleitenden Bachelorprogrammen gesehen als bei Masterprogrammen. Spezielle Zielgruppe sind einerseits Berufserfahrene, welche ihr akademisches Wissen erweitern möchten, deren Hochschulstudium jedoch schon länger zurückliegt und insbesondere Mitarbeiter ohne formale Hochschulzugangsberechtigung, die sich punktuell durch spezielle Kurse weiterbilden möchten. Hierbei ist auch keine wirkliche Differenz bei den verschiedenen Größenklassen der befragten Unternehmen erkennbar. Dies macht das Potenzial des QuoRO-Projektes im Rahmen des Programms „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschule“ deutlich, da hier insbesondere auch Personen ohne akademische Vorbildung als Zielgruppe für Weiterbildungen an Universitäten und Hochschulen angesprochen werden sollen.





**Abbildung 14:** Einschätzungen zu Zielgruppen für Weiterbildungen an Universitäten und Hochschulen (eigene Darstellung)

Die Frage nach den konkreten Motiven für Maßnahmen der Weiterbildung setzte den Abschluss des ersten Fragenblocks. Für 87 % der befragten Unternehmen steht der Ausbau der Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter im Vordergrund, gefolgt von der Erhöhung der Motivation und Arbeitszufriedenheit (63 %). Die Erhöhung der Bindung der Mitarbeiter nannten 59 %, ebenso wie die Motivation, durch Weiterbildung die Leistungsfähigkeit und Produktivität der Mitarbeiter zu steigern. Vor allem beim meistgenannten Grund, dem Ausbau der Kompetenzen der Mitarbeiter, bestehen quasi keine Unterschiede zwischen den verschiedenen Größenklassen und Wirtschaftszweigen. Die vier meistgenannten Motive beziehen sich somit einerseits direkt auf den Erfolg des Unternehmens und andererseits auf Aspekte der Personalentwicklung und somit indirekt auf den Unternehmenserfolg. Für 46 % der Befragten wird der Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfung und zum Geschäftserfolg als Motiv angeführt, für 45 % spielt auch der Aspekt der Förderung der Innovationsfähigkeit eine Rolle. 37 % der befragten Unternehmen gaben an, dass Weiterbildung die Attraktivität für neue Mitarbeiter erhöht und sie diese dadurch leichter rekrutieren können, ein Aspekt der im Rahmen von QuORO und im Kontext der Regionalentwicklung eine wichtige Rolle einnimmt.

Bei Filterung der Antworten nach der Größe der Unternehmen zeigt sich, dass die Zustimmung zu den gerade genannten Motiven mit der Größe der Unternehmen zunimmt. Auffällig ist, dass

für Unternehmen unter 500 Mitarbeitern auch der Aspekt, dass Weiterbildung ausdrücklicher Wunsch der Mitarbeiter ist und deswegen praktiziert wird, eine gewisse Rolle spielt. Als sonstige Gründe wurden die Erfüllung der Standards der Hersteller (eine Nennung), die Anpassung an veränderte Gegebenheiten des Marktes im Automobilzulieferergeschäft (eine Nennung) sowie die Herstellung der Arbeitssicherheit (eine Nennung) genannt.



**Abbildung 15:** Zentrale Motive im Bereich der Weiterbildung, n=121, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung)

### 2.1.3. Erfahrungen mit Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen

Im Folgenden werden speziell die Erfahrungen der befragten Unternehmen mit Weiterbildungen an Universitäten und Hochschulen beschrieben. 21 % der befragten Unternehmen gaben an, in den vergangenen zwei Jahren bereits mit Universitäten oder Hochschulen zusammengearbeitet zu haben.

Bei Filterung der Antworten nach der regionalen Herkunft der Unternehmen lässt sich nicht eindeutig feststellen, dass sich die räumliche Nähe zu einer oberfränkischen Universität oder Hochschule förderlich auf eine Zusammenarbeit im Rahmen der Weiterbildung auswirke. Zwar geben 50 % bzw. 66,7 % der Unternehmen aus den kreisfreien Städten Coburg und Hof an, bereits mit Universitäten und Hochschulen zusammengearbeitet zu haben, die Werte aus den Landkreisen Coburg und Hof sind jedoch deutlich geringer, obwohl räumliche Nähe ja durchaus gegeben wäre.

Bei Filterung nach der Unternehmensgröße zeigt sich deutlich, dass die größeren Unternehmen bereits deutlich häufiger mit Universitäten und Hochschulen zusammengearbeitet haben als kleinere Unternehmen: Während bei Betrieben unter 10 Mitarbeitern nur 11,1 % angaben, schon mit Universitäten und Hochschulen zusammengearbeitet zu haben, sind es bei den Unternehmen ab 500 Mitarbeitern bereits 50 % und in der Größenklasse über 1.000 Mitarbeitern

80 %. Die Filterung nach Wirtschaftszweigen der Unternehmen lässt vermuten, dass in denjenigen Bereich, in welchen oft ein Universitätsabschluss impliziert ist, wie beispielsweise der Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen oder im Maschinenbau, die Erfahrungswerte höher sind als im „klassischen Handwerk“.

Die Gründe, weshalb 79 % der Unternehmen noch keine Erfahrungen mit Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen gesammelt haben, werden im Bericht zu Arbeitspaket 4 zu den internen und externen Hemmnissen ausführlich dargelegt, hier jedoch dennoch kurz angesprochen: die entsprechenden Unternehmen sehen entweder keinen Bedarf an akademischer Weiterbildung oder sehen keine passenden Angebote bzw. sind unzureichend über das vorhandene Angebote informiert. Zur Sprache kam ebenso der geringe Praxisbezug an Universitäten und Hochschulen und der Aspekt, dass die privaten Anbieter die Bedarfe bereits gut abdecken würden.

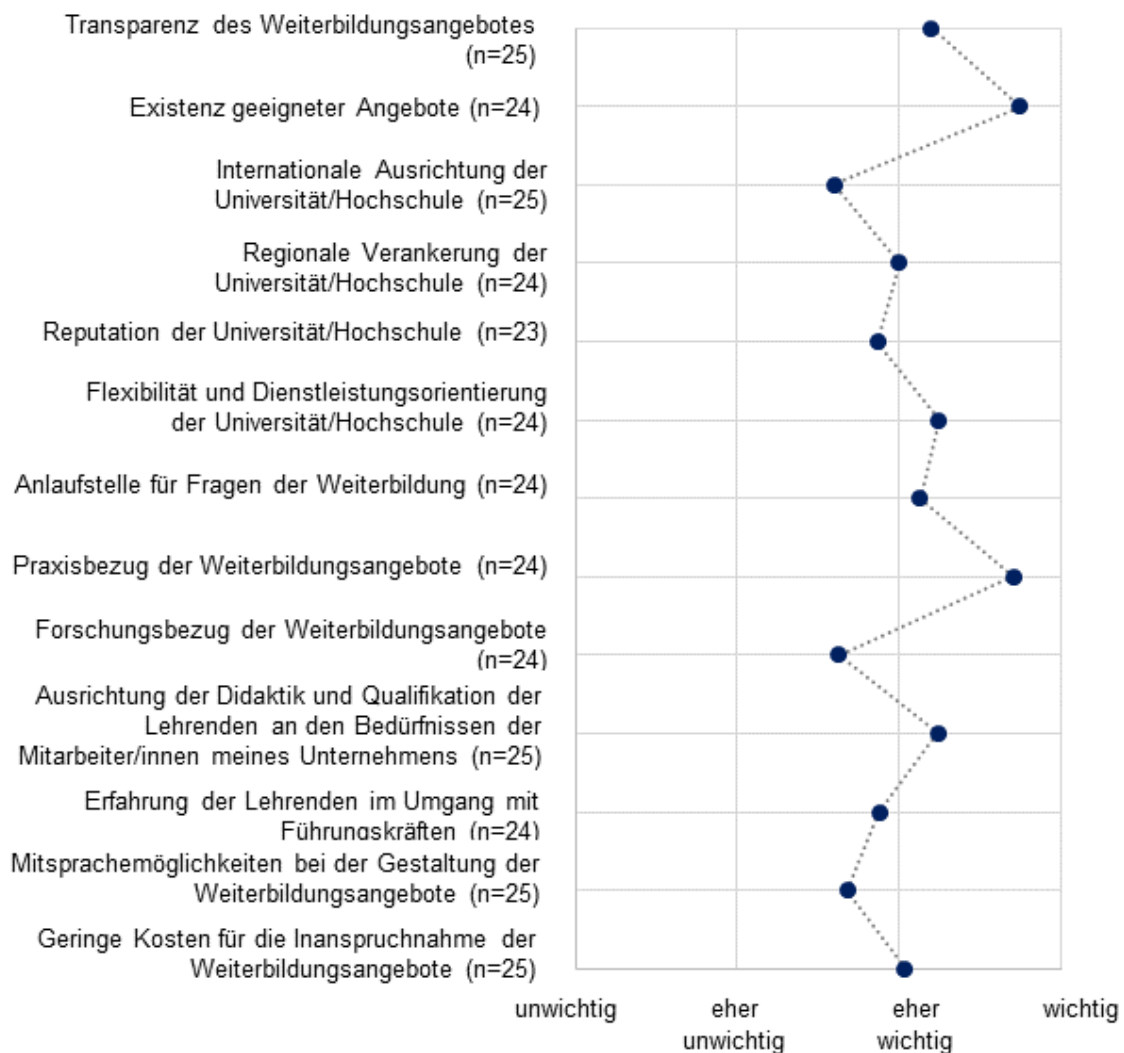
Bei der Auflistung der Universitäten und Hochschulen, mit welchen die Unternehmen bereits zusammengearbeitet haben, stechen die oberfränkischen Hochschulen Hof/Münchberg mit elf Nennungen, die Universität Bayreuth mit sechs Nennungen sowie die Hochschule Coburg mit vier Nennungen hervor. Die weiteren Nennungen sind jeweils Einzelnennungen und beziehen sich auf verschiedene Universitäten und Hochschulen im deutschsprachigen Raum.

Bei der Filterung nach Wirtschaftszweigen zeigt sich, dass auch die Unternehmen fast aller Wirtschaftszweige (mit Ausnahme der Herstellung von Möbeln und der Herstellung von elektrischer Ausrüstung) bereits Weiterbildungsangebote an den oberfränkischen Universitäten und Hochschulen wahrgenommen haben. Dies lässt schlussfolgern, dass für fast alle oberfränkischen Schlüsselbranchen bereits Angebote an den Universitäten und Hochschulen vorhanden sind.

Auf die Frage, warum einige der Unternehmen Weiterbildungsangebote an Universitäten und Hochschulen außerhalb Oberfrankens besucht haben, wurde vor allem der Punkt genannt, dass die gewünschte inhaltliche Ausrichtung an den Universitäten und Hochschulen der Region nicht vorhanden sei und deswegen auf andere Anbieter ausgewichen wurde. Eine Rolle spielt auch, dass Universitäten und Hochschulen außerhalb Oberfrankens wohl eine höhere Flexibilität in Bezug auf spezifische Bedarfe der Unternehmen zeigten und deswegen präferiert wurden. Ergänzend wurde genannt, dass an Universitäten und Hochschulen außerhalb Oberfrankens eine bessere didaktische Aufbereitung durch die Lehrenden erfolgt sowie dass die Kenntnisse über das Angebot in Oberfranken unzureichend seien.

Um bei der Konzeption neuer Weiterbildungsangebote an der Universität Bayreuth passgenaue Angebote zu entwickeln und diese auch entsprechend vermarkten zu können, wird im Folgenden auf diejenigen Aspekte eingegangen, welche den befragten Unternehmen bei der Zusammenarbeit mit Universitäten und Hochschulen im Bereich der Weiterbildung besonders wichtig sind (Abbildung 16). Von hoher Wichtigkeit sind zum einen die Existenz geeigneter Angebote sowie der Praxisbezug der Weiterbildungsangebote. Ebenfalls von Bedeutung sind die Aspekte Flexibilität und Dienstleistungsorientierung der Universität oder Hochschule, eine Anlaufstelle für Fragen der Weiterbildung sowie die Ausrichtung der Didaktik und Qualifikation der Lehrenden an den Bedürfnissen der Mitarbeiter des Unternehmens. Die geringsten Rollen spielen die

internationale Ausrichtung der Universität oder Hochschule sowie der Forschungsbezug der Weiterbildungsangebote. Für kleine und mittlere Unternehmen sticht vor allem der Aspekt der geringen Kosten für die Inanspruchnahme von Weiterbildungsangeboten als wichtiger Faktor heraus. Zusätzlich zu den genannten Aspekten wurde der Punkt einer regelmäßigen Wiederholung der Angebote zur besseren Planung seitens der Unternehmen thematisiert. Angesprochen wurde zum wiederholten Male auch der Kritikpunkt, dass es an den bayerischen Universitäten und Hochschulen kein einheitliches Konzept in der Weiterbildung gebe. Als Positivbeispiel wurden hierzu die Universitäten und Hochschulen in Baden-Württemberg genannt.

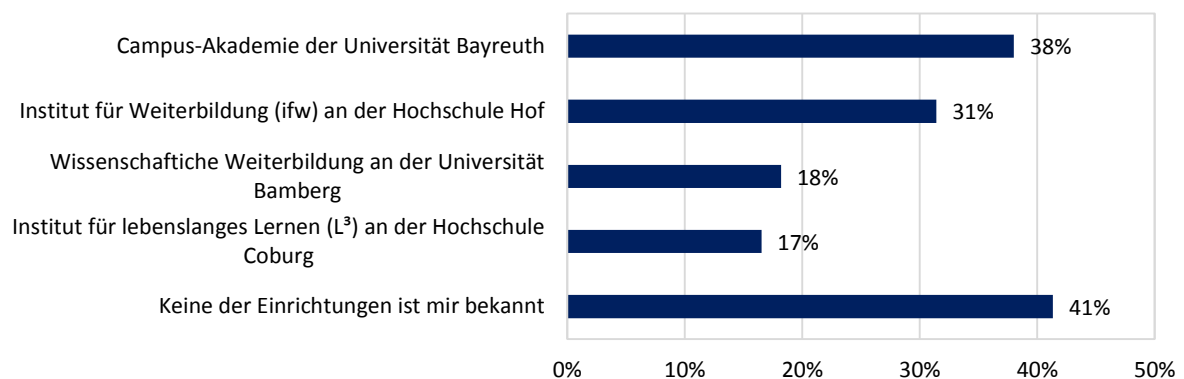


**Abbildung 16:** Einschätzungen zur Bedeutung verschiedener Aspekte in der Zusammenarbeit (eigene Darstellung)

Um die von Seiten der Unternehmen geschätzten Gesichtspunkte von Weiterbildungen an Universitäten und Hochschulen künftig noch stärker ausbauen bzw. intensiver kommunizieren zu können, wurden diese abgefragt, wobei die folgenden Aspekte genannt wurden: neben einer gewissen Wertigkeit, welche mit Universitäten und Hochschulen und damit auch mit den dortigen Angeboten im Bereich der Weiterbildung verbunden werden, spielt auch die Unabhängigkeit des Angebotes, ein bestimmtes Niveau der Angebote sowie die Verbindung zur Wissenschaft und damit zu neuen Erkenntnissen aus der Forschung für die befragten Unternehmen

eine Rolle. Ebenfalls positiv wird die Chance zur Vernetzung mit den Universitäten und Hochschulen betrachtet, wodurch Möglichkeiten gegeben sind, auch in anderen Bereichen, etwa in Forschung und Entwicklung, mit den Einrichtungen zu kooperieren.

Von den bestehenden Weiterbildungseinrichtungen an den oberfränkischen Universitäten und Hochschulen besitzt die Campus-Akademie der Universität Bayreuth den höchsten Bekanntheitsgrad; sie ist bei 38 % der befragten Unternehmen bekannt, was gute Voraussetzungen für den weiteren Projektverlauf darstellt. Das ebenfalls schon etablierte Institut für Weiterbildung an der Hochschule Hof ist bei 31 % bekannt. Die noch vergleichsweise jungen Einrichtungen an der Universität Bamberg und der Hochschule Coburg sind bei 18 % bzw. 17 % bekannt. 41 % der befragten Unternehmen gaben an, dass sie keine der existierenden Weiterbildungseinrichtungen der Universitäten und Hochschulen in Oberfranken kennen, was die Notwendigkeit eines zielgerichteten Marketings aufzeigt.



**Abbildung 17:** Bekanntheit der Weiterbildungseinrichtungen an den oberfränkischen Universitäten und Hochschulen, n=121, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung)

Die Bekanntheit der vier Einrichtungen ist meist in den entsprechenden Städten und den Umlandlandkreisen am höchsten. Bei der Betrachtung der Antworten nach den Unternehmensgrößen fällt auf, dass vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen nicht mit den regionalen Instituten und Akademien vertraut sind.

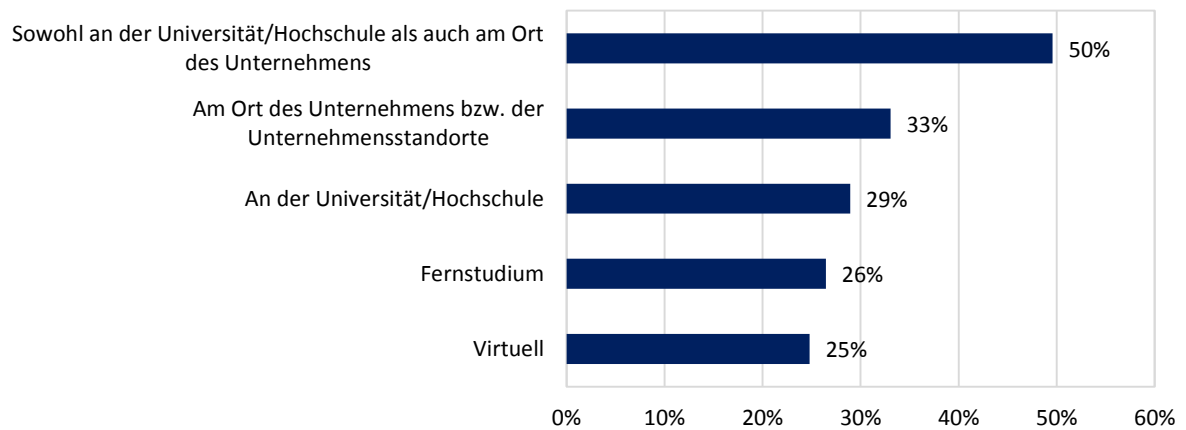
#### 2.1.4. Ausgestaltung von Weiterbildungsangeboten

Im Folgenden werden noch die Wünsche der befragten Unternehmen an die Ausgestaltung von Angeboten speziell an Universitäten und Hochschulen vorgestellt. Zu beachten ist, dass bei den folgenden Fragen stets Mehrfachnennungen möglich waren.

Weiterbildungsangebote sollten aus Sicht der befragten Unternehmen idealerweise sowohl an der Universität oder Hochschule als auch am Ort des Unternehmens stattfinden (50 %), 33 % der Befragten präferieren die reine Durchführung am Ort des Unternehmens bzw. der Unternehmensstandorte, 29 % sehen den optimalen Veranstaltungsort an der Universität oder Hochschule (Abbildung 18). 26 % bzw. 25 % wünschen sich ein Fernstudium bzw. die virtuelle Durchführung. Dieser Wunsch ist bei den großen Unternehmen deutlich ausgeprägter als bei den

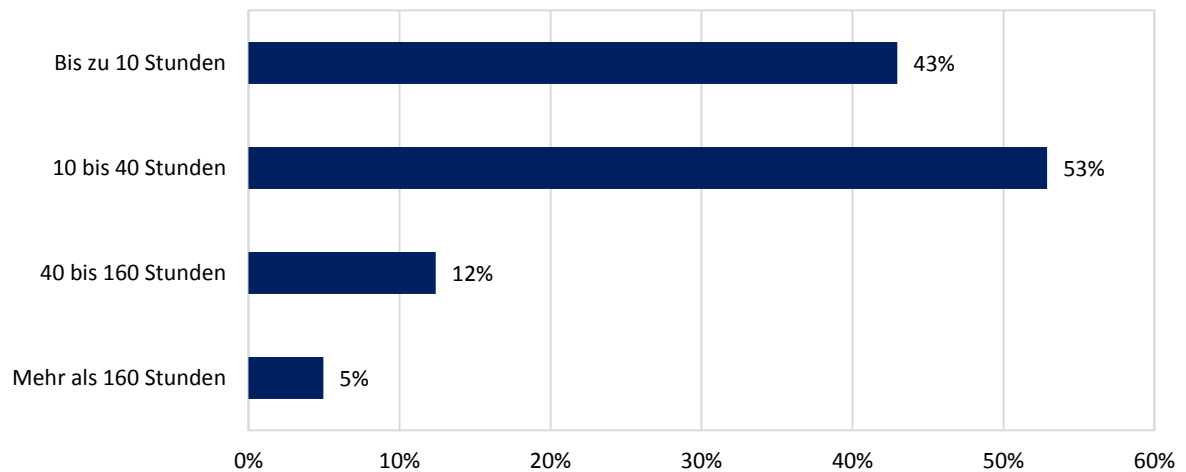
kleinen und mittleren Unternehmen. Diese bevorzugen klar die Durchführung an der Universität oder Hochschule bzw. am Unternehmensstandort.

In Verbindung mit den Wirtschaftszweigen der Unternehmen zeigt sich, dass im Wirtschaftszweig der Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektrischen und optischen Erzeugnissen ganz klar ein Fernstudium gewünscht wird, wohl aufgrund der Tatsache, dass die Mitarbeiter mit der digitalen Welt vertraut sind und deshalb bei digitalen Angeboten keine Hemmnisse mehr bestehen. Bei Wirtschaftszweigen, die eher handwerklich geprägt sind, wird hingegen eine Durchführung der Angebote an einem festen Standort gewünscht.



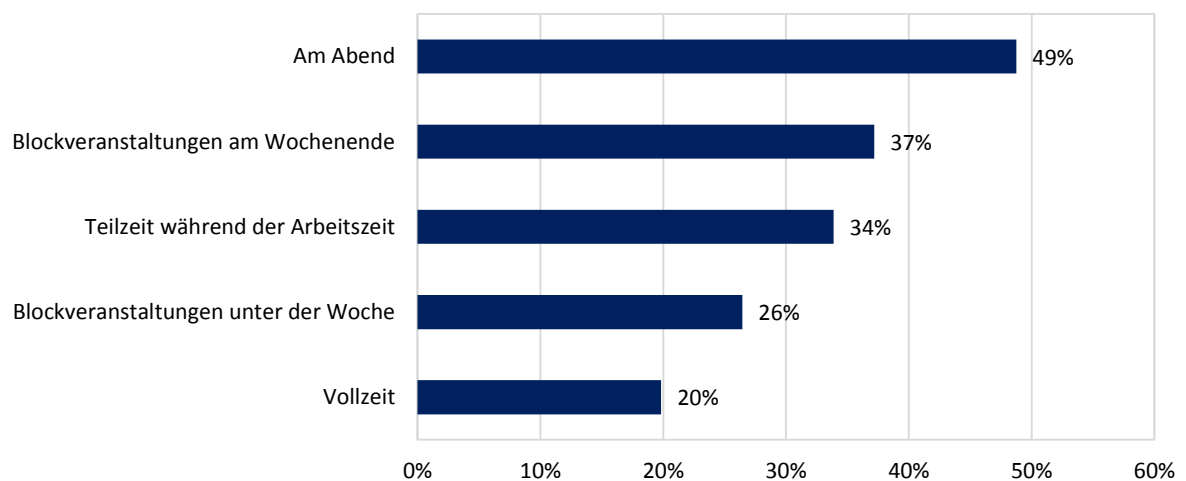
**Abbildung 18:** Optimaler Veranstaltungsort, n=121, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung)

Die Wünsche bezüglich der idealen Veranstaltungsdauer (Abbildung 19) zeigen, dass längere Angebote (über 40 Stunden) aus unternehmerischer Perspektive deutlich unattraktiver sind als kürzere Angebote (bis 40 Stunden). 43 % bevorzugen kurze Kurse bis zu zehn Stunden, 53 % sehen Kurse mit einer Dauer von zehn bis 40 Stunden als optimal an. Das Zeitvolumen von 40 bis 160 Stunden bzw. über 160 Stunden präferieren lediglich 12 % bzw. 5 %. Bei den Unternehmen unter 100 Mitarbeitern werden dabei klar die Angebote bis zu zehn Stunden und zwischen zehn bis 40 Stunden bevorzugt. Dies lässt sich damit erklären, dass in der Größenklasse dieser Unternehmen nur wenig Zeit für die Freistellung von Mitarbeitern zur Verfügung steht, während in größeren Unternehmen dafür deutlich mehr Kapazitäten vorhanden sind.



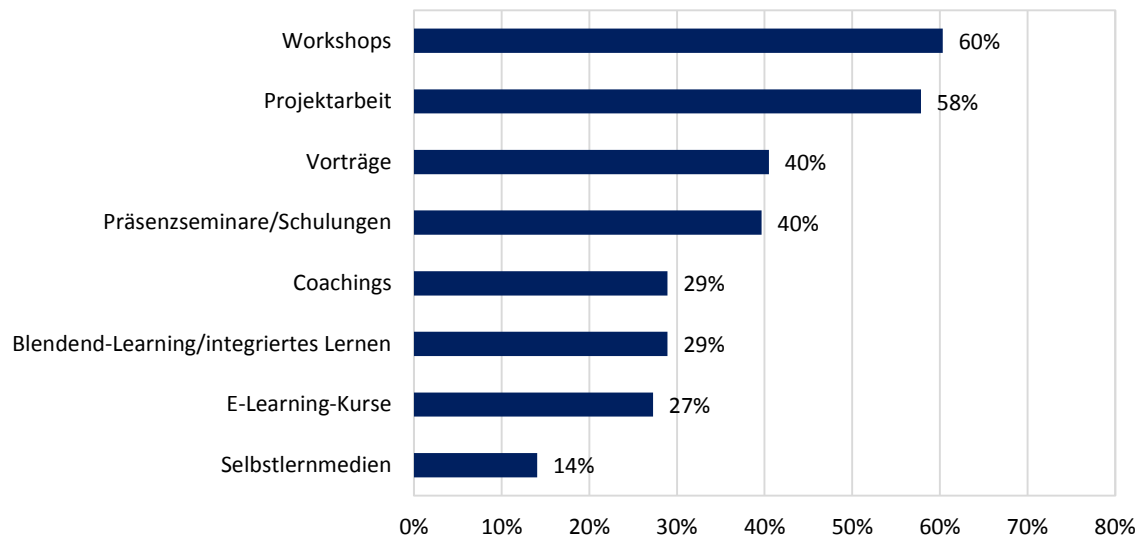
**Abbildung 19:** Optimale Veranstaltungsdauer, n=121, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung)

Durchgeführt werden sollen die Angebote bevorzugt am Abend, so 49 % der Befragten, oder in Blockveranstaltungen am Wochenende, so 37 % der Unternehmen, und somit in Zeiten, in welchen normale Unternehmensabläufe durch derartige Aktivitäten nicht gestört werden. 34 % sehen auch Teilzeitveranstaltungen während der Arbeitszeit, 26 % Blockveranstaltungen unter der Woche und 20 % Vollzeit-Angebote als ideale Studier- und Lernzeiten an (Abbildung 20).



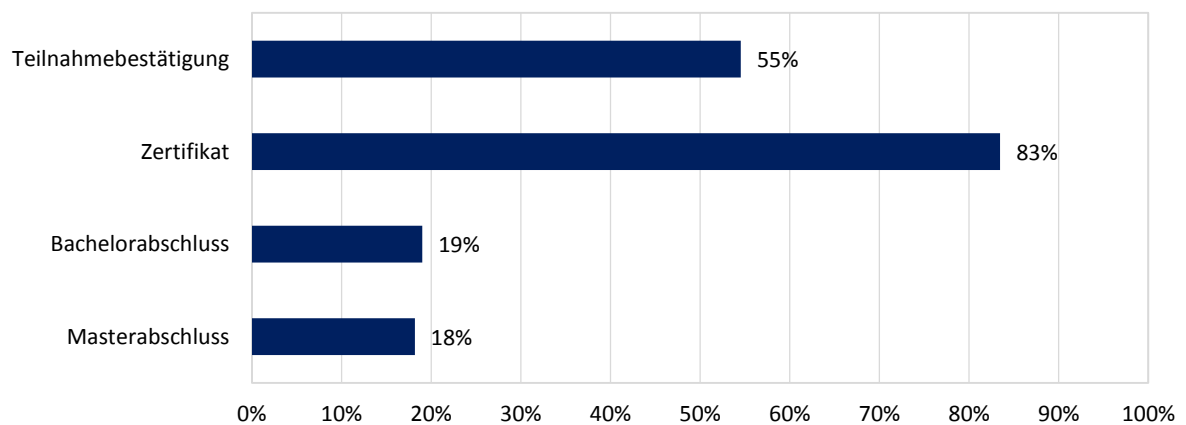
**Abbildung 20:** Optimale Studier- und Lernzeiten, n=121, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung)

Als Lernformen gewünscht werden bevorzugt Workshops (60 %) und Projektarbeit (58 %), also interaktive Formate (Abbildung 21). Die klassischen Formate wie Vorträge sowie Präsenzseminare und Schulungen favorisieren 40 % der Befragten. Neuere Lehr- und Lernkonzepte wie Coachings, Blenden-Learning oder auch E-Learning-Kurse sind weniger gefragt, was jedoch auch an deren bislang geringeren Bekanntheitsgrad liegen kann.



**Abbildung 21:** Gewünschte Lernformen, n=121, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung)

Als Abschlüsse der angebotenen Kurse gaben 83 % der Befragten an, ein Zertifikat erhalten zu wollen, 55 % sind mit einer reinen Teilnahmebestätigung zufrieden. Komplette Bachelor- oder gar Masterabschlüsse werden nur von 19 % bzw. 18 % der Befragten favorisiert (Abbildung 22). Mit steigender Mitarbeiterzahl nimmt der Wunsch nach diesen beiden Abschlussarten jedoch zu. Insbesondere bei Unternehmen über 1.000 Mitarbeitern werden Masterabschlüsse präferiert.



**Abbildung 22:** Gewünschter Abschluss, n=121, mehrere Angaben möglich (eigene Darstellung)

Die dargelegten Wünsche bezüglich der Ausgestaltung von Weiterbildungsangeboten an Universitäten und Hochschulen entsprechen hierbei den Ergebnissen anderer Studien. Demnach werden vor allem kürzere, berufsspezifische Angebote mit einem Zertifikatsabschluss gewünscht (Meyer-Guckel, Volker, Schönfeld, Derk et al. 2008, S. 63). Lediglich die größeren Un-

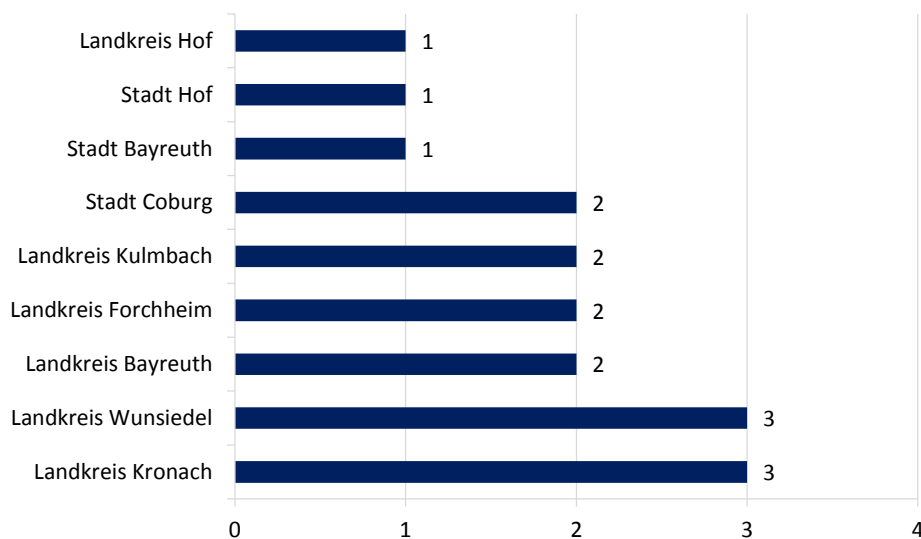


ternehmen beziehen auch weiterbildende Masterstudiengänge in ihr Konzept aus Weiterbildung und Personalentwicklung ein. Dies vor allem als Mittel der Karriereentwicklung von Führungskräften, weniger mit dem Fokus der Vermittlung von Qualifikationen (Meyer-Guckel, Volker, Schönfeld, Derk et al. 2008, S. 64).

## 2.2. Ergebnisse der Experteninterviews

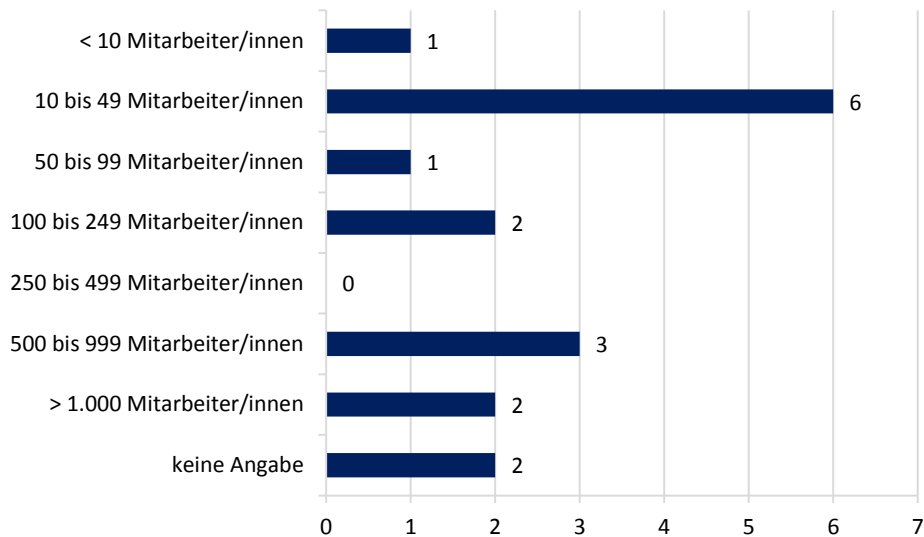
### 2.2.1. Angaben zu den interviewten Experten

An den Experteninterviews nahmen insgesamt 17 Unternehmen teil. Diese wurden im Vorfeld entsprechend ihrer Standorte, Wirtschaftszweige und Unternehmensgröße exemplarisch ausgewählt. Abbildung 23 zeigt die regionale Verteilung der Unternehmen, die an den qualitativen Experteninterviews teilgenommen haben. Demnach erklärten sich im Landkreis Kronach und dem Landkreis Wunsiedel jeweils drei Unternehmen für Experteninterviews bereit. Im Landkreis Bayreuth wurden zwei Unternehmen interviewt. Eine ebenso große Zahl an interviewten Unternehmen stammte jeweils aus der kreisfreien Stadt Coburg, dem Landkreis Kulmbach, dem Landkreis Bayreuth und dem Landkreis Forchheim. In der kreisfreien Stadt Bayreuth, der kreisfreien Stadt Hof sowie dem Landkreis Hof wurde jeweils ein Unternehmen interviewt. Aus dem Landkreis Coburg, dem Landkreis Lichtenfels, dem Landkreis Bamberg und der kreisfreien Stadt Bamberg sind bei den Experteninterviews keine Unternehmen vertreten gewesen.



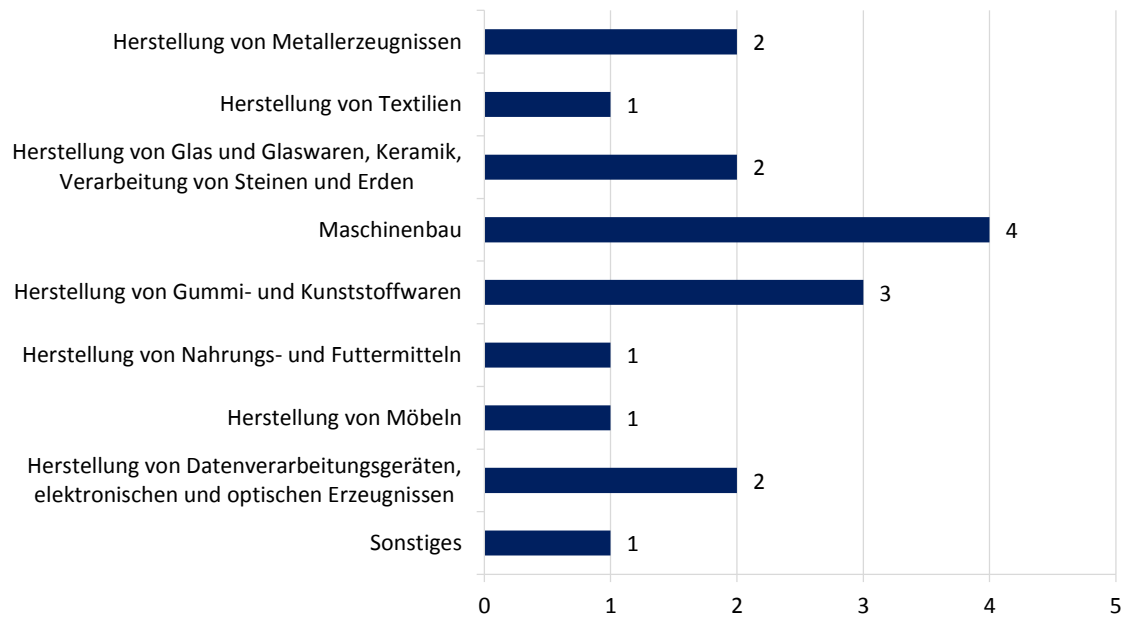
**Abbildung 23:** Unternehmensstandort der Unternehmen, n=17  
(eigene Darstellung)

In Abbildung 24 ist die die Anzahl der Mitarbeiter der interviewten Unternehmen dargestellt. Wie aus dieser Darstellung ersichtlich wird, besitzen drei Unternehmen zwischen 500 und 999 Mitarbeiter, zwei beschäftigen zwischen 500 und 999 Mitarbeiter und drei Unternehmen verfügen über eine Mitarbeiterzahl von 1000 und mehr. Somit wurde insgesamt mit fünf Großunternehmen ein Interview geführt. Bei der Mehrheit der insgesamt 17 interviewten Unternehmen handelt es sich um kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) mit einer Mitarbeiterzahl unter 250. Bei zwei Unternehmen ist die Mitarbeiterzahl nicht bekannt.



**Abbildung 24:** Anzahl der Mitarbeiter/innen der Unternehmen, n=17  
(eigene Darstellung)

Die Verteilung der interviewten Unternehmen nach Wirtschaftszweigen kann anhand von Abbildung 25 nachvollzogen werden. Es wurden Unternehmen aus den folgenden Branchen interviewt: Maschinenbau (4), Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren (3), Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen (2), Herstellung von Metallerzeugnissen (2), Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden (2), Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln (1), Herstellung von Textilien (1) und Herstellung von Möbeln (1). Bei den Experteninterviews wurden somit acht der zehn zuvor ausgewählten wirtschaftlichen Schlüsselbranchen Oberfrankens berücksichtigt. Aus den Schlüsselbranchen „Herstellung von elektrischer Ausrüstung“ und „Gewinnung von Steinen und Erden, sonstiger Bergbau“ waren bei den Experteninterviews keine Unternehmen vertreten. Ein Unternehmen, das sich für die Experteninterviews zur Verfügung stellte, ist im Bereich des Handels und Fahrzeugreparaturen tätig und lässt sich somit keiner der identifizierten oberfränkischen Schlüsselbranchen zuordnen (Kategorie „Sonstiges“).



**Abbildung 25:** Wirtschaftszweig der Unternehmen, n=17  
(eigene Darstellung)

Die Interviews wurden in der Regel mit den Geschäftsführern oder mit Personalabteilungsvertretern der Unternehmen geführt. Für die Handwerkskammer Oberfranken, die Industrie- und Handelskammer Oberfranken Bayreuth und die Industrie- und Handelskammer Coburg wurde stellvertretend mit den jeweiligen Leitern im Bereich Weiterbildung gesprochen. Beim Deutschen Gewerkschaftsbund wurde das Interview mit der für die DGB-Region Oberfranken verantwortlichen Regionssekretärin geführt.

Wie bereits zuvor erwähnt wurde, wurden in den Experteninterviews auch Fragen und Themenbereiche thematisiert, welche sich inhaltlich auf andere Arbeitspakete beziehen. Diese Inhalte werden in der folgenden Ergebnisdarstellung nur im Überblick angesprochen. Die ausführliche Darstellung dieser Ergebnisse befindet sich an den entsprechenden Stellen in den jeweiligen Arbeitspapieren.

## 2.2.2. Rolle der Weiterbildung in Unternehmen

### Herausforderung Fachkräftesicherung in Oberfranken

Analog zur den Inhalten der Unternehmensbefragung stellte die Rolle der Weiterbildung in den Unternehmen auch in den Interviews mit Unternehmensvertretern, dem DGB sowie den Kammern einen zentralen Themenbereich dar. In diesem Zusammenhang wurden die Unternehmen zu Beginn der Interviews zunächst um ihre Einschätzung zu der Frage gebeten, inwiefern das Thema Fachkräftesicherung für ihr Unternehmen aktuell bereits eine Herausforderung darstellt.

Von einem Großteil der interviewten Unternehmensvertreter wurde bestätigt, dass sie die Fachkräftesicherung als einen Faktor wahrnehmen, der für viele Unternehmen der Region derzeit

eine Herausforderung darstellt (U3, U5, U6). Einige Unternehmen berichteten in diesem Zusammenhang von eigenen Erfahrungen der Fachkräftesicherung. So gestaltet es sich nach Aussagen einiger Unternehmensvertreter durchaus schwierig, qualifizierte Mitarbeiter sowie geeignete Auszubildende innerhalb der Region zu finden (U3, U5). Ein Unternehmen berichtet etwa, dass es innerhalb der Region immer schwieriger werde, qualifiziertes und insbesondere akademisch ausgebildetes Personal zu finden, was dazu führt, dass von Seiten des Unternehmens versucht wird, die benötigten Mitarbeiter zunehmend von außerhalb der Region zu akquirieren (U5). Die Strategie der Anwerbung von qualifizierten Mitarbeitern von außerhalb der Region gestaltet sich nach Schilderung mehrerer Unternehmen jedoch erfahrungsgemäß auch durchaus schwierig bzw. wird als schwierig eingeschätzt (U3, U6). Die Problematik der Akquise von geeigneten Mitarbeitern wird dabei nicht nur in Hinsicht auf qualifizierte Personen bzw. Fachkräfte erlebt, sondern auch bei der Besetzung von Ausbildungsstellen. Allgemein erleben es viele der interviewten Unternehmen als schwierig, „an gute Auszubildende und Mitarbeiter zu kommen“ (U8, U9). Die Herausforderung bei der Fachkräftegewinnung und -sicherung wird von einigen Unternehmen unter anderem auf die Standortnachteile zurückgeführt, die von der Region Oberfranken ausgehen (U3, U4). So sei Oberfranken aufgrund seiner Strukturschwäche und seiner peripheren Lage nicht der „Nabel der Welt“ (U4) und dementsprechend aus Arbeitnehmerperspektive (vor allem für Hochqualifizierte) als Arbeits- und Lebensort weniger attraktiv. Diesbezügliche Herausforderungen bei der Fachkräftegewinnung und -sicherung sind insbesondere für Unternehmen spürbar, die in ländlichen, peripheren Gebieten Oberfrankens angesiedelt sind (U4).

Für einige interviewte Unternehmen stellt die Sicherung von Fachkräften eine Thematik dar, von der sie selbst bisher nur bedingt bis gar nicht betroffen waren (U7, U10, U13). Dies wird von den betreffenden Unternehmen einerseits mit der Unternehmens- und Mitarbeiterstruktur begründet, da nur eine geringe Zahl an Mitarbeitern und Fachkräften im Unternehmen beschäftigt ist. Andererseits wird in diesem Zusammenhang auch auf darauf verwiesen, dass bereits in der Vergangenheit von Unternehmensseite gezielt die eigene Ausbildung von Fachkräften sowie die Weiterbildung und Umschulung von Mitarbeitern forciert wurde, um Fachkräftebedarfen, die sich im Unternehmen zeigen, gerecht zu werden.

Die Ausbildung sowie die Weiterbildung und Umschulung von Mitarbeitern sind gleichzeitig auch Ansätze, die von durch den Fachkräftemangel bereits betroffenen Unternehmen angewendet werden. Weitere Strategien zur Verhinderung bzw. Bewältigung eines potenziellen oder bereits spürbaren unternehmensbezogenen Fachkräftemangels sind neben der Aus- und Weiterbildung unter anderem die Vergabe von Praktika an Studierende, um Kontakt zu zukünftigen Absolventen als potenzielle zukünftige Mitarbeiter herzustellen, ein gezieltes Unternehmensmarketing in und außerhalb der Region oder die Anwerbung externer Fachkräfte.

Ein Vertreter eines oberfränkischen Großunternehmens mit peripheren Unternehmensstandort setzt zur langfristigen Fachkräftesicherung gezielt auf die Anwerbung von Fachkräften und Auszubildenden, die in der Region heimisch bzw. privat verankert sind, um eine hohe Personalfluktuation zu verhindern (U2). Diese Strategie erfolgt vor dem Hintergrund der Erfahrung, dass sich der Arbeits- und Lebensort langfristig nach den eigenen sozialen Netzwerken richtet. Dies führte in der Vergangenheit schon mehrfach dazu, dass Mitarbeiter, die von außerhalb Oberfrankens

angeworben wurden, nach einer gewissen Zeit wieder die Region und somit das Unternehmen verließen (U2). Ein interviewter Vertreter eines kleinen Unternehmens mit ländlich geprägtem Standort im Landkreis Forchheim schildert, dass aus Gründen der Fachkräftesicherung im eigenen Unternehmen gezielt eine Stelle geschaffen wurde, die sich beschäftigt mit den Themen Fachkräfteakquise, Fachkräftesicherung, Mitarbeiterentwicklung, Arbeitgebermarketing (U11). Diese Maßnahme soll zur Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens aus Sicht der Arbeitnehmer und zur Erhöhung ihrer Bleibebereitschaft beitragen. So werde es zunehmend wichtiger, „qualifizierte Arbeitnehmer mit einem Wohlfühlprogramm zu versorgen“ (U11).

Allgemein wurde von den meisten Unternehmensvertretern die Einschätzung geäußert, dass die Fachkräftesicherung in Oberfranken zukünftig aufgrund der demographischen Entwicklung zunehmende Wichtigkeit einnehmen wird und für einige Unternehmen der Region eine große Herausforderung darstellen wird. In diesem Zusammenhang wird wiederum auf die Wichtigkeit der oben aufgeführten Strategien zur Fachkräftesicherung verwiesen, wobei insbesondere die betriebseigenen Ausbildung und regelmäßige Weiterbildung der Mitarbeiter sowie die gezielte Anwerbung potenzieller Mitarbeiter aus der Region als besonders bedeutende Ansätze hervorgehoben wurden.

### **Stellenwert von Weiterbildung im Unternehmen**

Von den interviewten Unternehmensvertretern werden Weiterbildungsmaßnahmen mehrheitlich als positiv für das eigene Unternehmen angesehen (U3, U4, U8, U9, U11, U12, U13, U16). Wie bereits aus den Ausführungen zu den unternehmerischen Perspektiven auf die Thematiken des Fachkräftemangels und der Fachkräftesicherung hervorging, wird Weiterbildungsmaßnahmen diesbezüglich von einer Großzahl der Unternehmen eine wichtige Bedeutung beigemessen. In einigen der Unternehmen, welche an den Interviews teilgenommen haben, nimmt die Weiterbildung dagegen nur einen geringeren Stellenwert ein (U5, U6, U7, U10).

Der Umfang und die Art durchgeführter Weiterbildungen gestalten sich heterogen. So führen einige Unternehmen nach eigener Angabe sehr viele sowie auch sehr umfangreiche Weiterbildungsmaßnahmen durch und investieren einen dementsprechend hohen Betrag in die Weiterbildung (U1, U2, U3, U4). Dabei handelt es sich vorwiegend um Großunternehmen, wobei auch kleine und mittlere Unternehmen im Interview angegeben haben, in einem vergleichsweise geringeren Umfang regelmäßig Maßnahmen zur Weiterbildung durchzuführen (U1, U2, U3, U4, U8, U11, U12, U13). Andere Unternehmensvertreter räumten ein, dass Weiterbildungen nur in einem geringen Umfang und nur punktuell durchgeführt werden (U5, U9, U10, U14, U17). Dies sind bis auf eine Ausnahme Unternehmen mit geringer Mitarbeiterzahl. Diesbezüglich zeigte sich in den Interviews insgesamt, dass durchaus gegensätzliche Unternehmenskulturen und -strategien hinsichtlich Weiterbildung bestehen. Während einige Unternehmen feste Budgets für Weiterbildungsmaßnahmen ausweisen, innerhalb des Unternehmens Ansprechpartner für den Aufgabenbereich Weiterbildungen benennen und proaktive, langfristig ausgerichtete Zielstellungen in Bezug auf die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter entwickeln, werden bei anderen Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen nicht vor dem Hintergrund eines langfristig vorausschauenden Konzeptes durchgeführt, sondern vielmehr aufgrund erkannter, unmittelbarer Unternehmensbedarfe sowie als Reaktion auf punktuell geäußerte Weiterbildungswünsche von Mitarbeitern.

### Gründe für und gegen Weiterbildung in Unternehmen

Gefragt nach den Gründen für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen bzw. die Wahrnehmung von Weiterbildungsangeboten im Unternehmen, wurde von den interviewten Unternehmensvertretern allgemein die angestrebte Weiterqualifizierung und -entwicklung der eigenen Mitarbeiter sowohl in fachlicher Hinsicht als auch im Hinblick auf Sozialkompetenzen und Schlüsselqualifikationen (U1, U2, U3, U4, U5, U6, U8, U11, U13, U16). Darunter wird u.a. verstanden gegebenenfalls bestehende Wissenslücken der Mitarbeiter zu beseitigen, Mitarbeiter – und dabei insbesondere Mitarbeiter in leitenden Positionen – auf neue Aufgaben vorzubereiten sowie eine generelle Horizonterweiterung der Mitarbeiter zu fördern (ebd.). Mit der im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen angestrebten Weiterqualifizierung und -entwicklung der eigenen Mitarbeiter werden von den interviewten Unternehmen die Ziele verbunden,

- dem Wunsch des Mitarbeiters nach Weiterbildung zu entsprechen und darüber die Mitarbeiterzufriedenheit und dessen Bindung an das Unternehmen zu erhöhen (U11, 13),
- die Arbeitsprozesse im Unternehmen unmittelbar zu verbessern und effizienter zu gestalten (bspw. in den Bereichen Produktion, Management, Verwaltung, Vertrieb) (U6, U8, U10),
- das allgemeine Niveau des Unternehmens langfristig mittel- und langfristig zu steigern (U11),
- externe Denkanstöße und neue Ideen in das Unternehmen zu tragen (U8)
- sich ständig wandelnde Rahmenbedingungen und Anforderungen an das Unternehmen zu identifizieren (U8, U13) sowie
- auf identifizierte, sich ständig wandelnde Rahmenbedingungen und Anforderungen an das Unternehmen in Form des Anstoßes neuer Entwicklungen im Unternehmen, der Umstellung von Organisationsstrukturen und der Anpassung an veränderte Aufgaben reagieren zu können (U8, U11).

Letzteres wurde im Interview wie folgt verdeutlicht: So wird seitens der Unternehmensvertreter wahrgenommen, dass wirtschaftliche Entwicklungen zunehmend schneller verlaufen und die maschinellen und kundenbezogenen Anforderungen immer komplexer werden (U8, U11). Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und nicht den Anschluss an aktuelle Entwicklungen zu verpassen, wird es daher als erforderlich gesehen, dass die Mitarbeiter durch regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen an aktuellen Entwicklungen „dran bleiben“ und auf diese Weise Veränderungsprozesse rechtzeitig zu erkennen und aktiv zu begleiten (ebd.).

Neben den genannten Absichten, die Seitens der Unternehmen mit Weiterbildung verbunden sind, stellen weitere Gründe für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, beispielsweise im Bereich Arbeitsplatzsicherheit, Gesundheitsmanagement oder Brandschutz, sowie die Initiative bzw. das geäußerte Interesse an Weiterbildungen seitens der Arbeitnehmer dar (U11, U15).

In den Experteninterviews wurden demgegenüber gleichzeitig auch verschiedene Gründe benannt, die aus Sicht der betreffenden Unternehmen gegen die Durchführung von Weiterbildungen sprechen und als hemmende Faktoren der Weiterbildung wirken (U5, U7, U8, U9, U11, U12, U15, U16). Diese sind zusammengefasst:

- begrenzte zeitlichen Ressourcen der Mitarbeiter bzw. die problematische zeitliche Vereinbarkeit von Weiterbildungsmaßnahmen mit ihrem Berufs- und Privatleben,
- begrenzte finanzielle Ressourcen des Unternehmens/begrenzte Weiterbildungsbudgets,
- räumliche Distanz und nicht unternehmensbedarfsgerechte Ausgestaltung von Weiterbildungsangeboten,
- fehlende Motivation und Bereitschaft von Mitarbeitern zur Teilnahme an Weiterbildungen,
- fehlende Informationen über Inhalt und Nutzen von angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen,
- geringer Weiterbildungsbedarf im Unternehmen sowie
- ein befürchtetes Risiko der Überqualifizierung und des Verlusts von Mitarbeitern durch Weiterbildung.

Einige der genannten Aspekte sollen im Folgenden verdeutlicht werden. Die Problematik der zeitlichen Integrierung von Weiterbildungen in den Arbeitsalltag und in das Privatleben der an der Weiterbildung teilnehmenden Mitarbeiter wird eindringlich anhand der geschilderten Erfahrungen eines kleinen Handwerksunternehmens aus dem Landkreis Forchheim verdeutlicht (U12). So konnte ein Mitarbeiter, der berufsbegleitend eine weiterführende Meisterausbildung machen wollte, diese nicht mit seinen familiären Verpflichtungen vereinbaren, weswegen er sich als Konsequenz dessen für eine Vollzeitweiterbildung von einer Dauer von einem Dreivierteljahr entschied (ebd.). Dies führte für den Mitarbeiter zu einer besseren Vereinbarkeit von Weiterbildung und Privatleben, stellte für das Unternehmen gleichzeitig jedoch aufgrund des Ausfalls des Mitarbeiters für die Zeit der Weiterbildung eine „Katastrophe“ dar (ebd.). Von einem mittelgroßen Unternehmen aus der Textilbranche wird bestätigt, dass aus Sicht eines Unternehmens nur schwerlich für einen längeren Zeitraum auf die eigenen Mitarbeiter verzichtet werden kann (U8). Zudem zeige sich bei einer längeren Vollzeitweiterbildung zudem das Problem der Entfernung des Mitarbeiters vom alltäglichen Tagesgeschäft des Unternehmens, woraus eine zeitlich aufwändige Wiedereinarbeitung resultiert (ebd.). In Bezug auf die Aspekte der räumlichen Distanz und Ausgestaltung von Weiterbildungsangeboten schilderte ein Vertreter eines Unternehmens, dass die Entfernung zwischen Unternehmensstandort und Standorten externer Weiterbildungsangebote als zu weit empfunden wurden (U15). Der sich daraus für das Unternehmen ergebende zeitliche und finanzielle Aufwand hat nach Angabe des Unternehmens bisher von der Wahrnehmung externer Weiterbildungsangebote abgehalten (ebd.).

Insgesamt ist anhand der Schilderungen der interviewten Unternehmensvertreter zu erkennen, dass sich die Ausgestaltung wahrgenommener Weiterbildungsangebote bezüglich des Ortes, der Dauer, der Zeit, der inhaltlichen Ausrichtung sowie des Formates nicht immer mit den Bedarfen des Unternehmens deckt, was zum Teil offenbar von der Teilnahme an Weiterbildungen abhält. Die Weiterbildungsbedarfe der interviewten Unternehmen werden an späterer Stelle in Abschnitt 2.2.4 ausführlicher dargelegt.

Von Unternehmensseite wurde darauf hingewiesen, dass die mangelnde Motivation der Mitarbeiter zur Teilnahme an Weiterbildungen einen zentralen Hinderungsgrund für die Förderung

von Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen darstellen kann (U12). Einige Unternehmen erläuterten, dass der Grund für die Nichtdurchführung von Weiterbildungsmaßnahmen darauf zurückzuführen sei, dass im Unternehmen nur ein geringer bis gar kein Weiterbildungsbedarf vorliege (U9, U14, U17). Dieser Aspekt wurde von Klein- und Kleinstunternehmen geäußert. Der geringe Weiterbildungsbedarf dieser Unternehmen wurde von ihnen selbst auf die geringe Mitarbeiterzahl sowie auf die Unternehmens- und Mitarbeiterstruktur (geringer Anteil von Fachkräften und Personen mit akademischen Abschluss) zurückgeführt.

In Zusammenhang mit letztgenanntem Punkt sei auch die aus Unternehmenssicht als Folge von Weiterbildung befürchtete Überqualifizierung von Mitarbeitern aufzugreifen. Ein interviewter Vertreter eines mittelgroßen Metallunternehmens, schildert die aus Unternehmensperspektive bestehende Problematik, dass sich viele Mitarbeiter weiterbilden wollen, die Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen jedoch gleichzeitig sehr beschränkt sind und es zunehmend an Mitarbeitern fehle, die „an der Maschine arbeiten wollen“ (U7). Es bestehe somit die Gefahr, Mitarbeitern, die sich weiterqualifiziert haben, im Unternehmen keine Perspektive bieten zu können und diese dadurch als erfahrene Mitarbeiter zu verlieren (ebd.). Diese Befürchtung wird von einem weiteren mittelgroßen Unternehmen aus der Maschinenbaubranche geteilt (U6). Dessen Vertreter schilderte im Interview, dass für viele der im Unternehmen zu verrichtenden Arbeiten keine höhere Qualifikation nötig sei und ebenso kaum Aufstiegschancen bestehen (ebd.). Weiterbildungsmaßnahmen bergen demnach das Risiko der Produktion von Überqualifizierungen und des Stellenwechsels nach Vollendung der Weiterbildungsmaßnahmen (ebd.).

Wie an früherer Stelle erläutert wurde, wurde in den geführten Experteninterviews mit Unternehmensvertretern hauptsächlich die Arbeitgeberperspektive in Bezug auf Weiterbildung erfasst. Die weiterbildungsbezogenen Sichtweisen und Motive der Arbeitnehmer wurden in den Experteninterviews mit oberfränkischen Unternehmen nur vereinzelt angesprochen. Einstellungen zu berufsbezogener Weiterbildung aus Arbeitnehmerperspektive wurden daher in Ergänzung zu den Unternehmensinterviews in Interviews mit dem DGB, mit Industrie- und Handelskammern und der Handwerkskammer erhoben. So besteht nach Erfahrung der Vertreter von DGB und den Kammern seitens der Arbeitnehmer in der Regel ein großes Interesse zur Teilnahme an Weiterbildungen, die tatsächliche Umsetzung ist jedoch häufig von verschiedenen Faktoren, wie der Finanzierung bzw. der Frage der Kostenübernahme durch das Unternehmen, der zeitlichen Freistellung bzw. der zeitlichen Vereinbarkeit der Weiterbildungsmaßnahme mit Berufs- und Privatleben, abhängig.

Nach Einschätzung des DGB-Vertreters sowie der interviewten Kammern bestehen in Bezug auf die berufliche Weiterbildung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zum Teil unterschiedliche Interessen und Motive (DGB, W1, W2). Während für die Unternehmen in der Regel die positive Entwicklung ihres Unternehmens das leitende Zielstellung für die Durchführung von Weiterbildungen darstellt, muss dies nicht unbedingt auch für die Arbeitnehmer der ausschlaggebende Grund zur Teilnahme an einer Weiterbildung sein. So hätten Arbeitnehmer bei ihrer Teilnahme an Weiterbildungen nicht zwangsläufig nur das Wohl des Unternehmens im Blick, sondern auch die Chancen, die damit für sie persönlich verbunden sein können. So schilderte



eine der interviewten IHKs, dass rund 50% der angebotenen Weiterbildungen von Arbeitnehmern eigenständig wahrgenommen werden ohne dass diese ihren Arbeitgeber darüber informieren (W2). Durch Weiterbildung würden Arbeitnehmer in Eigeninitiative ihre Qualifikationen und ihren „Marktwert“ für spätere Verhandlungen mit dem jetzigen oder einem zukünftigen Arbeitgeber erhöhen wollen (ebd.). Die zweite interviewte IHK bestätigte, dass die Initiative für die Teilnahme an Weiterbildungen häufig von den Mitarbeitern ausgeht (W1). So konnte die Erfahrung gemacht werden, dass insbesondere bei mittleren und kleinen Unternehmen weniger die Unternehmen ihre Mitarbeiter für eine IHK-Weiterbildung anmelden, sondern die Teilnahme stattdessen deutlich häufiger von den Mitarbeitern in Eigeninitiative erfolgt (ebd.).

### **Formen durchgeführter Weiterbildungen**

In den oberfränkischen Unternehmen durchgeführte Maßnahmen zur Weiterqualifizierung der Mitarbeiter werden zum einen von externen Weiterbildungsanbietern bereitgestellt, zum Teil aber auch durch die Unternehmen selbst durchgeführt. So führen zwei interviewte, im Bereich Maschinenbau tätige Großunternehmen über betriebsinterne Einrichtungen so genannte In-House-Weiterbildungen (U1, U3). Der interviewte Vertreter des Unternehmens U3 erläuterte, dass Schulungsangebote vorrangig im eigenen Haus über die unternehmensinterne Akademie durchgeführt werden, wenn eine große Zahl von Mitarbeitern teilnehmen. Andernfalls werde aus Kostengründen auf externe Schulungsangebote zurückgegriffen. Ein mittelgroßes Unternehmen, das in der Herstellung von Metallerzeugnissen tätig ist, qualifiziert seine Mitarbeiter gezielt in unternehmensinternen Projekten im Sinne des „learning on the job“ weiter und bevorzugt dies deutlich gegenüber der Teilnahme an Weiterbildungsangeboten externer Anbieter (U7). Dieses Vorgehen geht darauf zurück, dass externe Weiterbildungsangebote nach seiner Wahrnehmung häufig nicht der benötigten und gewünschten Praxisnähe des Unternehmens entsprechen. Unternehmen U16 legt die Priorität ebenso auf betriebsinterne Maßnahmen zur Weiterqualifizierung der Mitarbeiter und strebt an, erkannte Weiterbildungsbedarfe des Unternehmens möglichst innerhalb der jeweiligen Fachabteilungen anstatt über externe Weiterbildungsangebote zu bedienen.

In Hinsicht auf externe Weiterbildungsangebote, wurde in den Interviews deutlich, dass seitens der Unternehmen in Oberfranken mit vielfältigen, unterschiedlichen Weiterbildungsakteuren und -anbietern zusammengearbeitet wird. Die in den Interviews am häufigsten genannten Weiterbildungsanbieter sind Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern, Maschinen- und Softwarehersteller, diverse private Weiterbildungsanbieter (u.a. auch im Fernstudienbereich) sowie vereinzelt auch Universitäten und Fachhochschulen. Auf die Erfahrungen, die von den Unternehmen mit Weiterbildungen an Universitäten und Fachhochschulen gemacht wurden, wird an späterer Stelle im Teilkapitel 2.2.3 näher eingegangen werden. Ein Teil der externen Weiterbildungsanbieter, auf welche seitens der interviewten Unternehmen zurückgegriffen wurde, stammte aus Oberfranken (u.a. IHKs, HWKs, Fachschule für Kunststoff in Rehau) (U9, U10, U11, U12, U13). Es wurden aber auch viele Weiterbildungsakteure genannt, welche außerhalb Oberfrankens ansässig sind, beispielsweise die Grundig-Akademie in Nürnberg oder die IHK Weiden in den benachbarten bayerischen Regierungsbezirken Mittelfranken und Oberpfalz sowie Standorte in anderen Teilen Bayerns und in anderen Bundesländern (u.a. Baden-Württemberg und Thüringen) (U2, U6, U9, U11, U13).

Als Kriterien, die generell bei der Auswahl eines externen Weiterbildungsanbieters entscheidend sind, wurden in den Interviews mit den oberfränkischen Unternehmen die Qualität sowie der Praxisbezug der Weiterbildungsangebote, die räumliche Nähe des Anbieters bzw. der Weiterbildungsmaßnahme sowie die Frage der zeitlichen Einbindung der Maßnahme in den Arbeitsalltag genannt (U1, U2, U4, U5, U12, U16). Es wurde zudem die Bedeutung von bereits bestehenden persönlichen Kontakten zu und in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen mit Weiterbildungsanbietern hervorgehoben. So wurde bei der Wahl eines Weiterbildungsanbieters nach Schilderung einiger Unternehmen nach Möglichkeit auf bereits bekannte Partner zurückgegriffen (U1, U2, U4, U5, U16).

Es zeigte sich in den Experteninterviews mit Unternehmensvertretern eine recht große Heterogenität hinsichtlich der Unternehmenskultur und -strategie in Hinblick auf berufsbezogene Weiterbildungen. In den Interviews wurde deutlich, dass einige Unternehmen gezielt Konzepten zur Weiterbildung und Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeiter, u.a. in Form von festgelegten Leitlinien, Ansprechpartnern bzw. Weiterbildungsverantwortlichen, mit sowohl kurz also auch mittel- bis langfristigem Zeithorizont verfolgen. Bei anderen Unternehmen werden Weiterbildungsmaßnahmen dagegen nicht aus einer nachhaltigen Weiterbildungsstrategie heraus durchgeführt, sondern erfolgen lediglich als Reaktion auf akute Bedarfe oder als Folge von Weiterbildungswünschen, die seitens der Arbeitnehmer geäußert werden. Wie schon zuvor auf Basis der Erfahrungen des DGB sowie der Kammern als Weiterweiterbildungsträger aufgezeigt wurde, beruht die Teilnahme von Arbeitnehmern an Weiterbildungen sehr häufig auf deren eigener Initiative und ebenso ohne Wissen des Arbeitgebers.

In den Interviews zeigte sich, dass von den Unternehmen und ihren Mitarbeitern verschiedene Formen und Dimensionen von Weiterbildungsmaßnahmen genutzt werden. So werden vielfach kürzere Schulungen und Fortbildungsseminare von einem Tag oder 2 bis 3 Tagen durchgeführt, welche meist sehr stark an der Arbeitspraxis ausgerichtet sind und ein eher kurzfristiges Qualifizierungsziel verfolgen. In diesen Bereich fallen auch die häufig genannten Hersteller- und Maschinenschulungen für technisch und handwerklich ausgerichtete Unternehmen sowie gesetzlich vorgeschriebene, punktuelle Qualifizierungsmaßnahmen, beispielsweise im Bereich des betrieblichen Arbeitsschutzes.

Neben diesen punktuellen Weiterbildungsmaßnahmen werden von den interviewten Unternehmen und ihren Mitarbeitern daneben auch Weiterbildungen mit größerem Umfang und längerer Dauer wahrgenommen. Dabei handelt es sich um Qualifizierungsprogramme mit Zertifikatsabschluss (z.B. Techniker- und Meisterkurse der Kammern, längere Kurse bei privaten Anbietern) sowie mit akademischen Abschluss. In Bezug auf Letzteres wurden klassische Fernstudiengänge sowie Studienprogramme mit Präsenzzeit an Fachhochschulen und Universitäten (Vollzeit und dual) genannt.

Von einem oberfränkischen Großunternehmen wurde betont, dass die Wahl des Formates einer Weiterbildungsmaßnahme in Bezug auf deren zeitlichen Umfang und Dauer sehr von dem Themenbereich und dem mit der Weiterbildung verbundenen Ziel abhängig ist. So würden für manche Bereiche und sich zeigende Qualifizierungsbedarfe kurzformatige Maßnahmen ausreichen,

während für andere angestrebte Qualifizierungen und personelle Weiterentwicklungen, wie beispielsweise in den Bereichen Soft-Skills, Führungskompetenz oder auch Fremdsprachen, ein Seminar von wenigen Tagen realistisch gesehen nicht ausreicht um die benötigten Kompetenzen zu erlernen. Dies wäre durch eine längerfristige Qualifizierungsmaßnahme eher gegeben. Demgegenüber stehen die Äußerungen mehrerer Unternehmensvertretern von vorrangig kleinen und mittleren Unternehmen, welche aufgrund des höheren Zeit- und Kostenaufwandes von Weiterbildungsmaßnahmen und -programmen mit größerem Umfang und einem längeren Zeitraum sowie der generellen und bereits erwähnten Problematik der Vereinbarkeit von Weiterbildungen mit dem Arbeitsalltag, die kürzeren, punktuellen Formate nichtsdestotrotz als klar präferiertes Weiterbildungsformat in Abgrenzung von längeren Qualifizierungsmaßnahmen benennen.

Weiterbildungen sind nach Aussage der meisten Unternehmen auf keine spezielle Mitarbeitergruppe beschränkt, sondern werden von Mitarbeitern verschiedener Bereiche und Hierarchieebenen wahrgenommen (U1, U3, U4, U5, U11, U13). Andere Unternehmen, die an den Interviews teilgenommen haben, konzentrierten ihre Weiterbildungsbestrebungen dagegen auf bestimmte Mitarbeitergruppen in ihrem Unternehmen. Aufgrund der unterschiedlichen Betriebs- und Personalstrukturen lassen sich diesbezüglich kaum Verallgemeinerungen vornehmen. Exemplarisch sei jedoch im Folgenden auf einige spezielle Mitarbeitergruppen verwiesen, die sich nach der Erfahrung einiger Unternehmen als „typische Nachfrager und Nutzer“ von Weiterbildung sowie als spezielle Mitarbeiter-Zielgruppen von Weiterbildungen gezeigt haben. So wurden in zwei Unternehmensinterviews Führungskräfte (U8) sowie höher qualifizierte Mitarbeiter im administrativen und betriebswirtschaftlichen Bereich (U12) als bevorzugte bzw. typische Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen benannt. Ein Unternehmensvertreter teilte die Erfahrung, dass tendenziell eher jüngere Mitarbeiter Weiterbildungsangebote nutzen, während die älteren Angestellten (ab 50 Jahre) schwierig zur Teilnahme an Weiterbildungen zu motivieren seien (U11). Von einem oberfränkischen Unternehmen aus der Glaswarenbranche wurden die in der Produktion tätigen Hilfsarbeiter als spezielle Zielgruppe für Weiterbildungen benannt (U4). Diese hätten häufig im Bereich des Basiswissens zur Produktion sowie im Bereich der Sprachkenntnisse Qualifizierungsbedarfe (ebd.). Angesichts des jüngsten Anstiegs der Migration von Flüchtlingen nach unter anderem Deutschland, wurde von zwei Unternehmen auch die Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen für Personen mit Migrations- und/oder Fluchthintergrund innerhalb der Belegschaft thematisiert (U2, U10).

### **2.2.3. Erfahrung mit Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen**

Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen besitzt derzeit noch einen geringen Stellenwert bei den oberfränkischen Unternehmen, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen.

Im Bereich der Weiterbildung haben die interviewten Unternehmen bisher nur vereinzelt mit Hochschulen und Universitäten in Oberfranken zusammengearbeitet, wobei die Unternehmen tendenziell eher mit Fachhochschulen als mit Universitäten zusammenarbeiteten. Die Zusammenarbeit mit Universitäten und Hochschulen in der Region Oberfranken hat bei einigen Unter-

nehmen bisher vor allem im Rahmen von Bachelor- und Master- bzw. Diplomarbeiten, Studentenpraktika, dem Besuch von Tagungen und Fachvorträgen sowie im Bereich der Forschung und Entwicklung stattgefunden (U4, U5, U8, U11). In diesen Bereichen wurden Kooperationen mit der Hochschule Hof, der Hochschule Coburg sowie der Hochschule Bayreuth in Kombination mit dem Fraunhofer Institut genannt (U2, U5, U8, U11). Im Bereich Weiterbildung berichten zwei Unternehmen von einer aktiven Zusammenarbeit mit der Hochschule Hof, u. a. in Form von dualen Studiengängen, über welche sie sich sehr positiv und zufrieden äußerten (U5, U8). Darüber hinaus wurde von einem Unternehmen von der regelmäßigen Teilnahme von Mitarbeitern an Weiterbildungen zum Techniker und Industriemeister der Hochschule Münchberg berichtet (U8). Keines der interviewten Unternehmen nahm bisher an einer an der Universität Bayreuth angebotenen Weiterbildung teil, jedoch wurde von zwei Unternehmen darauf hingewiesen, dass für das Seminar zum Einkaufsmanager der Campus-Akademie der Universität Bayreuth Interesse besteht (U2, U16).

In den Interviews geäußerte Gründe für die bisher geringe Wahrnehmung von Weiterbildungsangeboten an Universitäten und Hochschulen sind die fehlende Bekanntheit der Angebote bzw. zu wenig Informationen zu bestehenden Angeboten, der Rückgriff auf andere bekannte Weiterbildungsanbieter, ein wahrgenommener fehlende Praxisbezug bzw. zu starke Theorieausrichtung der Angebote, eine geringe Übereinstimmung der Weiterbildungsinhalte mit den Bedarfen der Unternehmen, ein unregelmäßiges Angebot sowie „gefühlte“ und tatsächlich bestehende Zugangshürden (z.B. zu hohes fachliches Niveau, keine Hochschulzugangsberechtigung). Auch nach Einschätzung des interviewten DGB-Vertreters sind das Wissen über die Möglichkeiten der berufsbezogenen Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen unter den Unternehmen noch nicht sehr verbreitet und die Angebote von IHK und HWK nach wie vor deutlich populärer (DGB).

Es besteht bei vielen interviewten Unternehmensvertretern generelles Interesse und Offenheit gegenüber Weiterbildungsangeboten von Universitäten und Hochschulen. Als Faktoren, die aus Sicht der interviewten Unternehmensvertreter für Weiterbildungen an Universitäten und Hochschulen sprechen, wurden die bessere Anerkennung akademischer Abschlüsse auf dem Arbeitsmarkt, die Dozentenqualität, das Niveau akademischer Bildung, das an Universitäten und Hochschulen bestehende modulare System der Lehrveranstaltungen sowie bessere Möglichkeiten der Vernetzung zwischen Unternehmen und Weiterbildungsträger auch nach Ende des Weiterbildungsangebot genannt (U2, U4, U5, U11).

Aus Sicht der Unternehmen sollten die Angebote der Hochschulen und Universitäten stärker an den bestehenden Bedarfen der Unternehmen ausgerichtet und besser kommuniziert werden. Neben dem Bereich der Weiterbildung wird auch im Bereich der Forschung ein großes Potenzial in einer stärkeren Kooperation von Universitäten und Unternehmen gesehen.

#### **2.2.4. Weiterbildungsbedarfe von Unternehmen**

In Anlehnung an die Ergebnisse der Unternehmensbefragung wurden auch in den Interviews mit ausgewählten Unternehmen thematische Weiterbildungsbedarfe sowie Präferenzen bezüglich der konkreten Ausgestaltung von Weiterbildungsangeboten erfragt.

Aus den Gesprächen ging hervor, dass Bedarfe für Weiterbildungsmaßnahmen thematisch in den folgenden Bereichen bestehen:

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

Bestehende Bedarfe werden Großteils bereits von etablierten Weiterbildungsanbietern bedient. Als fehlende Angebote werden von den Unternehmen regionale Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Technik und Materialanalyse (v.a. Kunststoff, Glas, Lebensmittel) benannt. Diesbezüglich ist sowohl detailliertes Wissen für Fachkräfte als auch als Grundlagenwissen für Mitarbeiter im nicht-technischen Aufgabenfeld (Verwaltung, Vertrieb) gefragt. Weitere nicht bediente Bedarfe sind regionale Angebote in den Bereichen Wirtschaftsenglisch, der Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften, der interkulturellen Kompetenz, den Bereichen Betriebswirtschaft, Verwaltung und Recht (u.a. betriebswirtschaftliche Grundlagen für Techniker).

Weiterbildungsangebote sollen idealerweise am Unternehmensstandort, in „vernünftiger Reichweite zum Unternehmensstandort“ (U13) oder gänzlich ortsunabhängig - beispielsweise in Form onlinebasierter Weiterbildungen - stattfinden. Die Relevanz der räumlichen Nähe wird von mehreren Unternehmensvertretern angesprochen.

Von den interviewten Unternehmen wurden unterschiedliche Formate der Weiterbildung favorisiert. Aus den Interviews ging hervor, dass die Präferenz vieler Unternehmen deutlich auf kompakten Maßnahmen mit kurzer Dauer (ein bis drei Tage) und starkem Praxisbezug liegt, was sich auch mit den Ergebnissen der standardisierten Unternehmensbefragung deckt. Dies wurde in den meisten Fällen mit dem mit Weiterbildungen verbundenen zeitlichen und finanziellen Aufwand begründet. Daneben wurde von einigen Unternehmen der Bedarf nachberufsbegleitenden, dualen Bachelor- und Masterstudiengängen oder anderen Formen von Weiterbildungen, die regelmäßig stattfinden und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, geäußert. Diesbezüglich wurde das Potenzial, dass in einem flexiblen, modularen System nach dem „Baukastenprinzip“ gesehen wird betont. Weiterbildungsangebote bzw. -programme, die aus verschiedenen miteinander kombinierbaren Modulen bestehen, die über einen längeren Zeitraum flexibel absolviert werden können und in der Summe einen Zertifikatsabschluss oder einen formellen akademischen Abschluss ermöglichen, würden große Vorteile für die Vereinbarkeit der Anforderungen von Weiterbildung mit dem Berufs- und Privatleben beinhalten (U5, U12). Wie zwei interviewte Unternehmen in ihren Ausführungen verdeutlichen, wird eine Kombination aus kür-

zieren Kursen und längerfristigen Weiterbildungen wie beispielsweise vollwertigen Studiengängen, als sinnvoll angesehen, da beide Weiterbildungsarten ihre Relevanz besäßen und bestehenden Bedarfen gerecht werden würden (U1, U5). Es wurde in den Interviews zudem der Wunsch nach Weiterbildungsveranstaltungen mit einer begrenzten Teilnehmeranzahl (Gruppe von 10 bis 15 Teilnehmern)

Zu den idealen Zeiten für Weiterbildungsveranstaltungen bestehen unterschiedliche Auffassungen. Während einige Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen während der Arbeitszeit (am Nachmittag, an einem vollen Arbeitstag) benennen, präferieren andere Unternehmen Weiterbildungsveranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit (am Abend, am Wochenende). Auch wird eine Kombination beider Varianten als sinnvoller Kompromiss zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern angesehen. Ausschlaggebend sei aus Sicht der Unternehmensvertreter bei der zeitlichen Ausgestaltung die Möglichkeit der zeitlichen Einbindung in den Arbeitsalltag.

Es wird Potenzial in einer stärkeren Kooperation und Vernetzung von Universitäten und Unternehmen bezüglich Weiterbildung aber auch der Forschung gesehen. Es besteht Interesse an der konkreten inhaltlichen und organisatorischen Angebotskonzeption mitzuwirken. Aus Unternehmensperspektive sollten die Angebote der Hochschulen und Universitäten stärker an den bestehenden Bedarfen der Unternehmen ausgerichtet und besser kommuniziert werden (bspw. in Form von einer eigenen Website für Weiterbildungen, Flyer, Rundschreiben, Unternehmensansprache usw.).

Eine mögliche Zusammenarbeit von Universitäten und Hochschulen mit Akteuren der beruflichen Weiterbildung, wie beispielsweise IHK und HWK, zur gemeinsamen Konzipierung von gemeinsamen, miteinander verknüpften bzw. aufeinander aufbauenden Weiterbildungsangeboten – so genannten hybriden Angeboten - werden von den Unternehmen als interessant und vielversprechend bewertet.

Das mögliche Konzept eines zentralen Ansprechpartners bzw. einer zentralen Anlaufstelle, der die vorhandenen WB-Angebote in Oberfranken koordiniert und diese gegebenenfalls vermitteln und/oder über diese informieren kann, wurde von den interviewten Unternehmen überwiegend als positiv und wünschenswert bewertet. Ein Unternehmen führt diesbezüglich aus, dass eine bessere Vernetzung der Weiterbildungslandschaft in Oberfranken und die Schaffung einer zentralen Anlaufstelle sinnvoll erscheint, um das große und teilweise recht unübersichtliche Angebot zu strukturieren und somit auch eine Zeitersparnis und Effizienzsteigerung bei den Unternehmen zu bewirken (U7). Ein anderes Unternehmen sprach sich ebenso für die Idee eines zentralen Ansprechpartners vor dem Hintergrund aus, dass die „Jagd nach Angeboten“ oftmals schwierig und zeitraubend sei, weswegen Erleichterungen in diesem Bereich begrüßenswert wären (U12).

### **2.3. Zusammenfassung zentraler Ergebnisse**

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse der Unternehmensbefragung, der qualitativen Interviews mit Vertretern oberfränkischer Unternehmen, der regionalen Kammern und des DGB sowie Erkenntnisse des Austausches mit regionalen Experten zu Weiterbildungsbedarfen von Unternehmen zusammenfassend dargestellt. Für die ausführliche Darstellung sei auf die Kapitel 2.1, 2.2 sowie 2.3 verwiesen.

### 2.3.1. Rolle von Weiterbildung im Unternehmen

Die erfahrene hohe Bereitschaft der Unternehmen sowohl zur Teilnahme an der Befragung als auch zur Teilnahme an einem qualitativen Interview verdeutlicht das grundsätzliche Interesse der oberfränkischen Unternehmen am Themenfeld Weiterbildung. Weiterbildung wird von den befragten und interviewten Unternehmensvertretern überwiegend als positiv und wichtig angesehen, wobei das Maß der tatsächlich genutzten Weiterbildungsangebote bzw. der durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen teils sehr stark variiert. Es zeigt sich tendenziell eine stärkere Weiterbildungsbeteiligung bei größeren Unternehmen als bei Unternehmen mit geringerer Mitarbeiterzahl. Insgesamt ist die Quote der Beteiligung an Weiterbildungen mit rund 88% der befragten Unternehmen vergleichsweise hoch.

Ziele, die von Unternehmen mit der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen verfolgt werden sind im Allgemeinen die fachliche (Weiter-)Qualifizierung sowie die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Viele Unternehmen sahen dieses Ziel im Zusammenhang mit den sich regelmäßig verändernden Anforderungen an ihr Unternehmen (bspw. hinsichtlich neuer technischer Entwicklungen oder Internationalisierungstendenzen), welchen auf diese Weise begegnet werden soll. Mit der Qualifizierung der Mitarbeiter durch Weiterbildungsmaßnahmen wurde von einigen Unternehmen das Ziel verfolgt, die eigenen Mitarbeiter im Zuge von Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten und einer dadurch gesteigerten Mitarbeiterzufriedenheit stärker an das Unternehmen zu binden und auf diese Weise zur langfristigen Fachkräftesicherung beizutragen.

Es zeigt sich bei den Unternehmen, die an Befragung und Interviews teilgenommen haben, eine recht große Heterogenität hinsichtlich der Unternehmenskultur und -strategie in Bezug auf Weiterbildungsmaßnahmen sowie der zeitlichen Dimension der mit der Weiterbildung verbundenen Zielstellungen. So verfügen einige Unternehmen über ein eigens entwickeltes Konzept zur Weiterbildung und -entwicklung der Mitarbeiter, bspw. in Form von definierten Leitlinien, ausgewiesenen Ansprechpartnern sowie festgelegten Budgets für den Bereich Weiterbildung, und streben an, dieses mit sowohl kurz- als auch langfristigem Nutzen umzusetzen. Bei anderen Unternehmen besteht hingegen keine nachhaltig ausgerichtete Unternehmensstrategie zur Weiterbildung der Mitarbeiter. Bei Letzteren werden Weiterbildungsangebote tendenziell eher als Reaktion auf kurzfristig erkannte Bedarfe oder aufgrund bestehender Wünsche von Seiten der Mitarbeiter nachgefragt.

In der Befragung, den Interviews sowie bei der QuoRO-Konferenz wurden von Unternehmensvertretern verschiedene Faktoren genannt, die von der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen abhalten bzw. bei der Nachfrage von Weiterbildungsangeboten hemmend wirken. Dies sind aus Unternehmensperspektive u.a. begrenzte zeitlichen Ressourcen der Mitarbeiter bzw. die zeitliche Vereinbarkeit der Weiterbildungen mit den beruflichen Anforderungen, begrenzte finanzielle Ressourcen des Unternehmens bzw. die Kosten der Weiterbildungsangebote sowie die Motivation und Bereitschaft der Mitarbeiter zur Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme (siehe zu Hemmnissen der Weiterbildung auch AP 4).

Nach Aussage des DGB als Arbeitnehmervertretungen sowie der Kammern als Akteure der beruflichen Weiterbildung bestehen hinsichtlich der Weiterbildung teils sehr unterschiedliche Perspektiven zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. So besteht nach Erfahrung der Vertreter von DGB und den Kammern seitens der Arbeitnehmer in der Regel Interesse an Weiterbildungen, die tatsächliche Umsetzung ist jedoch von verschiedenen Faktoren, wie der Finanzierung bzw. der Frage der Kostenübernahme durch das Unternehmen, der zeitlichen Freistellung bzw. der zeitlichen Vereinbarkeit der Weiterbildungsmaßnahme mit Berufs- und Privatleben, abhängig. Viele Arbeitnehmer nehmen in Eigeninitiative an Weiterbildungen teil ohne ihren Arbeitgeber zu informieren.

Externe Weiterbildungsanbieter, mit denen die Unternehmen in der Vergangenheit vorrangig zusammengearbeitet haben, sind Industrie- und Handelskammern, private Anbieter (insb. Maschinen- und Softwarehersteller), Berufsverbände, Handwerkwerkskammern. Universitäten und Hochschulen nehmen als Weiterbildungsakteur den hinteren Platz ein. Die inhaltliche und fachliche Qualität der Angebote, der Praxisbezug der Angebote sowie die räumliche Nähe sind die wichtigsten Kriterien für die Auswahl eines externen Weiterbildungsanbieters. Niedrige Kosten sind vor allem für kleine und mittlere Unternehmen ein wichtiger Aspekt. Persönliche Kontakte und bereits gesammelte Erfahrungen spielen ebenso eine wichtige Rolle.

Die von den oberfränkischen Unternehmen am häufigsten genannte Informationsquellen zur Akquise und Auswahl von Weiterbildungsangeboten und -anbietern ist das Internet (Suchmaschinen und Internetseiten der Anbieter) sowie andere Informationsmedien von Weiterbildungsanbietern, wie bspw. Newsletter oder Broschüren. Interviewte Unternehmen betonten diesbezüglich die Wichtigkeit einer übersichtlichen Ausweisung von Weiterbildungsangeboten und Ansprechpartnern. Eine nicht zu unterschätzende Rolle als Informationsquellen der Unternehmen spielen persönliche Kontakte sowie die Empfehlungen anderer Unternehmen („Mundpropaganda“). Die Idee eines zentralen Ansprechpartners für die Vermittlung von Angeboten in Oberfranken wird überwiegend als positiv und wünschenswert bewertet.

Rund ein Drittel der befragten Unternehmen führen in betriebsinternen Weiterbildungszentren oder den jeweiligen Fachabteilungen Weiterbildungsmaßnahmen bzw. Maßnahmen zur Qualifizierung innerhalb ihres Unternehmens durch. Dies ist tendenziell eher bei größeren Unternehmen der Fall. Genannten Gründe für die Durchführung und teilweise auch Bevorzugung von internen Weiterbildungen gegenüber Angeboten externer Anbieter sind die Möglichkeit der gezielten Ausrichtung der Maßnahmen auf die Bedarfe der Unternehmen sowie die Aspekte der räumlichen Nähe und Kostenersparnis.

### **2.3.2. Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen**

Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen besitzt derzeit noch einen geringen Stellenwert bei den oberfränkischen Unternehmen, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen. Im Bereich der Weiterbildung haben die interviewten Unternehmen bisher nur vereinzelt mit Hochschulen und Universitäten in Oberfranken zusammengearbeitet, wobei die Unternehmen tendenziell eher mit Fachhochschulen als mit Universitäten zusammenarbeiten.



Als Gründe für die Zusammenarbeit mit Universitäten und Hochschulen wurden die Anerkennung akademischer Abschlüsse auf dem Arbeitsmarkt, die Dozentenqualität sowie das Niveau akademischer Bildung genannt. Geäußerte Gründe für die bisher geringe Wahrnehmung von Weiterbildungsangeboten an Universitäten und Hochschulen sind die fehlende Bekanntheit der Angebote bzw. zu wenig Informationen zu bestehenden Angeboten, der Rückgriff auf andere bekannte Weiterbildungsanbieter, ein wahrgenommener fehlende Praxisbezug bzw. zu starke Theorieausrichtung der Angebote, eine geringe Übereinstimmung der Weiterbildungsinhalte mit den Bedarfen der Unternehmen, ein unregelmäßiges Angebot sowie „gefühlte“ und tatsächlich bestehende Zugangshürden (z.B. zu hohes fachliches Niveau, keine Hochschulzugangsberechtigung).

Es besteht bei vielen interviewten Unternehmensvertretern generelles Interesse und Offenheit gegenüber Weiterbildungsangeboten von Universitäten und Hochschulen.

### **2.3.3. Weiterbildungsbedarfe von Unternehmen**

Als spezielle Zielgruppen, für die ein potenzieller Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen an Universitäten und Hochschulen gesehen wird, wurden von den befragten Unternehmen Mitarbeiter ohne formale Hochschulzugangsberechtigung sowie Mitarbeiter, deren Hochschulstudium bereits länger zurück liegt und die ihr akademisches Wissen erweitern wollen benannt.

Bedarfe für Weiterbildungsmaßnahmen bestehen thematisch in den Bereichen,

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

Bestehende Bedarfe werden Großteils bereits von etablierten Weiterbildungsanbietern bedient. Als fehlende Angebote werden von den Unternehmen regionale Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Technik und Materialanalyse (v.a. Kunststoff, Glas, Lebensmittel) benannt. Diesbezüglich ist sowohl detailliertes Wissen für Fachkräfte als auch als Grundlagenwissen für Mitarbeiter im nicht-technischen Aufgabenfeld (Verwaltung, Vertrieb) gefragt. Weitere nicht bediente Bedarfe sind regionale Angebote in den Bereichen Wirtschaftsenglisch, der Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften, der interkulturellen Kompetenz, den Bereichen Betriebswirtschaft, Verwaltung und Recht (u.a. betriebswirtschaftliche Grundlagen für Techniker).

Weiterbildungsangebote sollen idealerweise am Unternehmensstandort oder in „vernünftiger Reichweite zum Unternehmensstandort“ stattfinden. Die Relevanz der räumlichen Nähe wird von mehreren Unternehmensvertretern angesprochen.

Bezüglich der Weiterbildungsformate und -abschlüsse sowie hinsichtlich der Studier- und Lernzeiten unterscheiden sich die Präferenzen der Unternehmen. Zum einen besteht der Wunsch nach kompakten, spezialisierten und praxisorientierten Zertifikatskursen mit einer Dauer von maximal 40 Stunden bzw. wenigen Tagen. Zum anderen wird der Bedarf nach berufsbegleitenden Studiengängen geäußert, wobei einem flexiblen modularen System nach dem „Baukastenprinzip“ große Vorteile für die Vereinbarkeit mit Berufs- und Privatleben zugesprochen wird.

Zu den idealen Zeiten für Weiterbildungsveranstaltungen bestehen unterschiedliche Auffassungen. Als präferierte Zeiten wurden am häufigsten Veranstaltungen am Abend genannt, gefolgt von Blockveranstaltungen am Wochenende, Teilzeit während der Arbeitszeit sowie Blockveranstaltungen unter der Woche.

Es wird Potenzial in einer stärkeren Kooperation und Vernetzung von Universitäten und Unternehmen bezüglich Weiterbildung aber auch der Forschung gesehen. Es besteht Interesse an der konkreten inhaltlichen und organisatorischen Angebotskonzeption mitzuwirken. Aus Unternehmensperspektive sollten die Angebote der Hochschulen und Universitäten stärker an den bestehenden Bedarfen der Unternehmen ausgerichtet und besser kommuniziert werden (bspw. in Form von einer eigenen Website für Weiterbildungen, Flyer, Rundschreiben, Unternehmensansprache usw.).

Eine mögliche Zusammenarbeit von Universitäten und Hochschulen mit Akteuren der beruflichen Weiterbildung, wie beispielsweise IHK und HWK, zur gemeinsamen Konzipierung von gemeinsamen, miteinander verknüpften bzw. aufeinander aufbauenden Weiterbildungsangeboten – so genannten hybriden Angeboten - werden von den Unternehmen als interessant und vielversprechend bewertet.

Das mögliche Konzept eines zentralen Ansprechpartners bzw. einer zentralen Anlaufstelle, der die vorhandenen WB-Angebote in Oberfranken koordiniert und diese gegebenenfalls vermitteln und/oder über diese informieren kann, wurde von den interviewten Unternehmen überwiegend als positiv und wünschenswert bewertet.

## **2.4. Empfehlungen für die Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen an Universitäten und Hochschulen**

Dem Wunsch vieler oberfränkischer Unternehmen nach einer räumlichen Nähe von Weiterbildungsangeboten sowie ihrer generelle Offenheit gegenüber Weiterbildungsangeboten von Universitäten und Hochschulen sollte durch die Konzeption bedarfsgerechter Weiterbildungen an Universitäten und Hochschulen in Oberfranken begegnet und auf diese Weise bestehende Nischen im Bereich der Weiterbildung bedient werden. Hierbei sollten jedoch nicht nur die in thematischer Hinsicht bestehenden Bedarfe beachtet werden (siehe vorherige Seite), sondern es empfiehlt sich auch dringend die Wünsche hinsichtlich der Ausgestaltung von Weiterbildungs-

angeboten einzubeziehen. Zusammengefasst bedeutet dies die Konzipierung von sowohl kürzeren Zertifikatskursen als auch berufsbegleitenden Studiengängen mit einem idealerweise flexiblen modularen System nach dem „Baukastenprinzip“, welche in regelmäßigen Abständen angeboten werden bzw. bei denen in regelmäßigen Abständen Einstiegsmöglichkeiten bestehen. Da die zeitliche Vereinbarkeit von Weiterbildung, Berufs- und Privatleben der Mitarbeiter für die Unternehmen bzw. ihre Mitarbeiter ein sehr zentrales Kriterium für die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme darstellt, sollten die Veranstaltungszeiten wenn möglich variabel gestaltet oder mit Personen und Unternehmen, die grundsätzliches Interesse bekunden, individuell abgestimmt werden. Bei Programmen, bei denen die Möglichkeit einer flexiblen Zeitfestlegung nicht besteht, empfiehlt sich die Orientierung an den analysierten bevorzugten Zeiten (am Abend, am Wochenende, Teilzeit bzw. Blockveranstaltung unter der Woche). Da ein großer Teil der befragten Unternehmen Interesse und Bereitschaft bekundet haben, sich bei der Entwicklung von Weiterbildungsangeboten an Universitäten und Hochschulen einzubringen, sollte dies in der Konzipierungsphase genutzt werden um eine bedarfsgerechte Ausrichtung der Angebote sowie deren tatsächliche Nachfrage zu gewährleisten. Der dadurch entstehende intensivere Austausch zwischen Hochschulen/Universitäten und Unternehmen könnte auch Lösungen für den vielfach geäußerten Wunsch der stärkeren Praxisorientierung von Weiterbildungsmaßnahmen bei gleichzeitig hohem Niveau der akademischen Bildung. Ein möglicher Ansatzpunkt liefert diesbezüglich die Kooperation akademischer Weiterbildungsakteure mit Anbietern beruflicher Weiterbildungen (IHK, HWK) und die gemeinsame Gestaltung von sogenannten aus mehreren Stufen bestehenden „hybriden Angeboten“.

Wie anhand des vergleichsweise noch sehr geringen Stellenwertes akademischer Weiterbildung sowie des vielfach bemängelten Informationsdefizits zu Angeboten und Zugangsvoraussetzungen deutlich wurde, sollte ein weiteres Augenmerk auf der gezielten und umfassenden Vermarktung der Weiterbildungsangebote sowie die Aufklärung über Bedingungen der Teilnahme an akademischen Weiterbildungsmaßnahmen liegen. Dies empfiehlt sich in Anlehnung an die von den Unternehmen genutzten Informationsquellen zum einen über die Einrichtung einer weiterbildungsspezifischen Internetseite sowie die regelmäßige Herausgabe von Informationsmaterialien und -medien wie Broschüren, Flyer oder Rundschreiben. Zum anderen wird der gezielten persönlichen Ansprache von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern in den Unternehmen oder in entsprechenden Verbänden sowie der Benennung und Kommunikation eines festen Ansprechpartners hohe Bedeutung beigemessen.

### 3 Literaturverzeichnis

Banscherus, Ulf (2013): Erfahrungen mit der Konzeption und Durchführung von Nachfrage- und Bedarfsanalysen für Angebote der Hochschulweiterbildung - Ein Überblick. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen".

Bilger, Frauke; Gnahs, Dieter; Hartmann, Josef; Kuper, Harm (Hg.) (2013): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Resultate des Adult Education Survey 2012. Bielefeld: Bertelsmann (Forschung).

Bundesinstitut für Berufsbildung (2014): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.

Expertenkommission "Finanzierung Lebenslangen Lernens" (2002): Auf dem Weg zur Finanzierung lebenslangen Lernens. Bielefeld: Bertelsmann.

Meyer-Guckel, Volker, Schönfeld, Derk; Schröder, Ann-Katrin; Ziegele, Frank (2008): Quartäre Bildung. Chancen der Hochschulen für die Weiterbildungsnachfrage von Unternehmen. Essen: Edition Stifterverband (Positionen).

Remdisch, Sabine; Dudeck, Anne; Gomille, Gunter, Jansen-Schulz, Bettina; Japsen, Andrea; Klockziem, Annett; Merkel, Wilma et al. (2007): Bedarfsanalyse und Machbarkeitsstudie: Feststellung des Bedarfs für Weiterbildung Bedarfsanalyse und Machbarkeitsstudie: Feststellung des Bedarfs für Weiterbildung und Wissenstransfer sowie Beurteilung der Machbarkeit eines spezifischen Angebots für die Region Lüneburg. Abschlussbericht. Universität Lüneburg. Online verfügbar unter [http://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/PERSONALPAGES/Fakultaet\\_2/Remdisch\\_Sabine/files/Abschlussbericht\\_ESF\\_3-VEC-99-10039-s.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/PERSONALPAGES/Fakultaet_2/Remdisch_Sabine/files/Abschlussbericht_ESF_3-VEC-99-10039-s.pdf), zuletzt geprüft am 16.03.2015.

Wuppertaler Kreis e.V. (Hg.) (2015): Trends in der Weiterbildung. Verbandsumfrage 2015. Bundesverband betriebliche Weiterbildung. Online verfügbar unter <http://www.wkr-ev.de/trends15/wktrends2015.pdf>.

## 4 Anhang

### 4.1. Fragebogen



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



0% ausgefüllt

**Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,**

herzlichen Dank, dass Sie sich an unserer Befragung zum **"Weiterbildungsbedarf von in Oberfranken ansässigen Unternehmen"** beteiligen.

Mit Ihrer Teilnahme leisten Sie einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung und Optimierung von Weiterbildungsangeboten oberfränkischer Universitäten und Hochschulen entsprechend den Bedarfen der regionalen Unternehmen. Die Ergebnisse fließen direkt in die Konzeptionierung von Weiterbildungsangeboten ein, die dem Bedarf der Unternehmen entsprechen.

Hierzu haben wir die folgende Umfrage vorbereitet, deren Beantwortung etwa **15 Minuten** Ihrer Zeit in Anspruch nehmen wird.

**Ihre Daten werden selbstverständlich anonym behandelt, nur im Rahmen des Forschungsprojektes verwendet und nicht an Dritte weitergegeben.**

Falls Sie Anmerkungen haben, an den Ergebnissen der Befragung interessiert sind oder selbst aktiv an der Mitgestaltung der Angebote mitwirken möchten, haben Sie am Ende der Befragung die Gelegenheit, dies zu vermerken oder uns direkt zu kontaktieren.

**Nochmals vielen Dank für Ihre Teilnahme.**

Weiter

[QuoRO@uni-bayreuth.de](mailto:QuoRO@uni-bayreuth.de), Universität Bayreuth – 2015



**1. Zum Einstieg bitten wir Sie, drei zentrale Herausforderungen für Ihr Unternehmen in den kommenden zehn Jahren stichpunktartig zu nennen.**

<hr/> <hr/> <hr/>
-------------------

**Zu Ihrer Information:** im Rahmen des Projektes verstehen wir Weiterbildung als die Fortsetzung oder Wiederaufnahme von Lernen allgemeiner oder beruflicher Inhalte nach dem Abschluss einer ersten berufsqualifizierenden Ausbildung.

**2. Bitte bewerten Sie folgende Aussagen aus der Perspektive Ihres Unternehmens.**

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	Kann ich nicht beurteilen
Fachkräftesicherung stellt bereits heute eine große Herausforderung für das Unternehmen dar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachkräftesicherung wird in den kommenden Jahren eine große Herausforderung für das Unternehmen darstellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Rahmen der Fachkräftesicherung hat Weiterbildung einen hohen Stellenwert im Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterbildung hat generell einen hohen Stellenwert im Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen hat einen hohen Stellenwert im Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Bedarf des Unternehmens an Weiterbildungsangeboten wird derzeit bereits vollständig gedeckt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Bedarf des Unternehmens an Weiterbildungsangeboten an Universitäten und Hochschulen wird derzeit bereits vollständig gedeckt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zukünftig wird die Nachfrage des Unternehmens nach Weiterbildungsangeboten steigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zukünftig wird die Nachfrage des Unternehmens nach Weiterbildungsangeboten an Universitäten und Hochschulen steigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



14% ausgefüllt

**3. Haben Mitarbeiter/innen Ihres Unternehmens in den vergangenen zwei Jahren an betrieblichen oder berufsbezogenen Weiterbildungen teilgenommen?**

- Ja
- Nein

Weiter

[QuoRO@uni-bayreuth.de](mailto:QuoRO@uni-bayreuth.de), Universität Bayreuth – 2015



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



21% ausgefüllt

**4. Aus welchen Gründen haben Mitarbeiter/innen Ihres Unternehmens in den vergangenen zwei Jahren nicht an Weiterbildungen teilgenommen?**

Mehrere Angaben möglich.

- Kein Weiterbildungsbedarf
- Keine Zeit für Freistellung der Mitarbeiter/innen
- Keine internen Kapazitäten für Organisation und Planung von Weiterbildung
- Zu geringes Interesse der Mitarbeiter/innen
- Weiterbildung ist zu teuer/ kein entsprechendes Budget verfügbar
- Keine passenden Angebote am Weiterbildungsmarkt
- Weiterbildungsbedarf unseres Unternehmens/ unserer Mitarbeiter/innen war nicht einzuschätzen
- Neueinstellung war kostengünstiger als Weiterbildung bereits beschäftigter Mitarbeiter/innen
- Sonstiges:

Weiter

[QuoRO@uni-bayreuth.de](mailto:QuoRO@uni-bayreuth.de), Universität Bayreuth – 2015

#### 4. Mit welchen Weiterbildungsanbietern arbeitete Ihr Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren bereits zusammen?

Mehrere Angaben möglich.

- Industrie- und Handelskammern
- Handwerkskammern
- Berufsverbände
- Private Anbieter
- Universitäten und Hochschulen
- Unternehmensinterne Einrichtungen
- Sonstiges

#### 5. Welche Informationsquellen über Weiterbildungsangebote werden von Ihrem Unternehmen derzeit genutzt?

Mehrere Angaben möglich.

- Internet/Suchmaschinen
- Personal-/Karrieremessen
- Empfehlungen anderer Unternehmen
- Tagespresse
- Fachzeitschriften
- Eigenvorstellung von Weiterbildungseinrichtungen/Coaches
- Vermittlungsagentur
- Weiterbildungseinrichtungen an Universitäten oder Hochschulen
- Informationsmedien der Kammern (z.B. Mitgliederzeitschrift, Newsletter)
- Informationsmedien anderer Weiterbildungseinrichtungen (z.B. Newsletter)
- Persönliche Kontakte
- Sonstiges:
- Wir nutzen keine Informationsquellen über Weiterbildungsangebote.

#### 6. Geben Sie bitte bis zu fünf Kriterien an, welche für Sie bei der Auswahl eines Weiterbildungsanbieters von besonderer Relevanz sind.

Maximal 5 Angaben möglich.

- Reputation
- Bekanntheit
- Räumliche Nähe
- Aktualität der Angebote



- Inhaltliche und fachliche Qualität der Angebote
- Praxisbezug der Angebote
- Dienstleistungsorientierung und Flexibilität
- Gute Didaktik/Lehr- und Lernmethoden
- Qualifikation der Lehrenden
- Internationale Ausrichtung (z.B. englischsprachige Angebote, Dozent/inn/en aus dem Ausland)
- Bisherige Erfahrungen
- Langfristige Zusammenarbeit möglich
- Niedrige Kosten
- Sonstiges:

Weiter


**7. Bitte markieren Sie die Weiterbildungsbedarfe Ihres Unternehmens in den folgenden Bereichen.**

Mehrere Angaben möglich.

- Kein Weiterbildungsbedarf vorhanden

**Betriebswirtschaft**

- Marketing
- Vertrieb
- Controlling
- Kostenrechnung/Kalkulation
- Einkauf
- Rechnungswesen
- Wirtschaftsrecht/Steuern
- E-Business
- Finanzierung
- Logistik
- Materialwirtschaft
- Investition
- Patent- und Schutzrecht

**Management**

- Personalführung
- Qualitätsentwicklung/-sicherung
- Projektmanagement
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Strategisches Management
- Risikomanagement
- Produktionsmanagement
- Internationales Management
- Change Management
- Diversity Management
- Corporate Social Responsibility (CSR)

**Informationstechnik**

- Software
- Internet/Intranet
- Betriebssysteme
- IT-Sicherung/Datenspeicherung
- IT-Datenbanken
- IT-Sicherheitsmanagement

- IT-Programmierung

**Technik**

- Geschäftsprozessoptimierung
- Instandhaltung
- Fertigungsplanung
- Fertigungsverfahren
- Fertigungssteuerung
- Konstruktionsmethoden
- Entsorgung
- Werkstofftechnik
- Schlüsseltechnologie
- Simulation

**Weitere fachliche Bedarfe**

Weiter


**8. Bitte bewerten Sie die folgenden Statements in Bezug auf den Weiterbildungsbedarf Ihres Unternehmens.**

	Stimme zu	Stimme nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Wir sehen einen hohen Weiterbildungsbedarf für Bachelorabsolvent/inn/en.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir sehen einen Bedarf an akademischen Spezialisierungsangeboten für Bachelorabsolvent/inn/en.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir sehen einen Weiterbildungsbedarf für Mitarbeiter/innen zur Erlangung des Bachelorabschlusses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir sehen einen Bedarf an berufsbegleitenden Bachelorprogrammen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir sehen einen Bedarf an berufsbegleitenden Masterprogrammen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir sehen einen Weiterbildungsbedarf für Berufserfahrene, die ihr akademisches Wissen erweitern möchten, deren Hochschulstudium jedoch zeitlich bereits länger zurückliegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir sehen einen Weiterbildungsbedarf für Mitarbeiter/innen ohne formale Hochschulzugangsberechtigung, sich punktuell durch spezielle Kurse weiterzubilden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben Interesse an Weiterbildungsangeboten an Universitäten und Hochschulen, welche für unser Unternehmen spezifisch erarbeitet werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben Interesse an kombinierten Weiterbildungsangeboten an Universitäten und Hochschulen, welche zugleich traditionelle Studienangebote als auch maßgeschneiderte Lösungen beinhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Was sind die zentralen Motive Ihres Unternehmens im Bereich der Weiterbildung?**

Mehrere Angaben möglich.

- Ausbau der Kompetenzen unserer Mitarbeiter/innen
- Erhöhung der Motivation und Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeiter/innen
- Erhöhung der Bindung von Mitarbeiter/innen
- Erhöhung der Attraktivität für neue Mitarbeiter/innen und dadurch erleichterte Rekrutierung
- Weiterbildung als ausdrücklicher Wunsch unserer Mitarbeiter/innen
- Weiterbildung durch Mitarbeiter/innen vertraglich ausgehandelt
- Erfüllung gesetzlicher Vorgaben
- Resultate der Weiterbildung tragen zur betrieblichen Wertschöpfung und zum Geschäftserfolg bei

- Steigerung der Leistungsfähigkeit und Produktivität unserer Mitarbeiter/innen durch Weiterbildung
- Weiterbildung fördert die Innovationsfähigkeit unseres Unternehmens
- Durch die Einführung neuer Technologien und/oder Reorganisation von Arbeitsprozessen entsteht Anpassungsbedarf bei der Qualifikation unserer Mitarbeiter/innen
- Keine Motive vorhanden
- Kann ich nicht beurteilen
- Sonstiges:

Weiter

[QuoRO@uni-bayreuth.de](mailto:QuoRO@uni-bayreuth.de), Universität Bayreuth – 2015



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



43% ausgefüllt

**Bei den folgenden Fragen stehen Ihre bisherigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Universitäten und Hochschulen im Bereich der Weiterbildung im Mittelpunkt.**

**10. Hat Ihr Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren bereits mit Universitäten oder Hochschulen im Bereich Weiterbildung zusammengearbeitet?**

- Ja
- Nein

Weiter

[QuoRO@uni-bayreuth.de](mailto:QuoRO@uni-bayreuth.de), Universität Bayreuth – 2015



50% ausgefüllt

9. Erläutern Sie bitte kurz, weshalb bislang noch keine Zusammenarbeit mit Universitäten oder Hochschulen im Bereich Weiterbildung stattgefunden hat.

Weiter



50% ausgefüllt

**11. Bitte listen Sie die Universitäten und/oder Hochschulen auf, mit welchen Ihr Unternehmen bereits im Bereich der Weiterbildung zusammengearbeitet hat.**

**12. Falls Sie im Bereich der Weiterbildung bereits mit Universitäten und Hochschulen außerhalb Oberfrankens zusammengearbeitet haben, nennen Sie bitte die fünf wichtigsten Kriterien, warum diese den oberfränkischen Universitäten und Hochschulen vorgezogen wurden.**

Maximal 5 Angaben möglich.

- Höhere Reputation der Universitäten und Hochschulen außerhalb Oberfrankens
- Unzureichende Kenntnis über das Weiterbildungsangebot an oberfränkischen Universitäten und Hochschulen
- Fehlendes Weiterbildungsangebot der gewünschten inhaltlichen Ausrichtung an oberfränkischen Universitäten und Hochschulen
- Bessere didaktische Aufbereitung durch die Lehrenden an den Universitäten und Hochschulen außerhalb Oberfrankens
- Höhere Flexibilität in Bezug auf spezifische Unternehmensbedarfe an den Universitäten und Hochschulen außerhalb Oberfrankens
- Niederlassungen des Unternehmens in der betreffenden Region/dem betreffenden Land
- Verkaufsaktivitäten des Unternehmens in der betreffenden Region/dem betreffenden Land
- Erweiterung der Sprachkenntnisse der Mitarbeiter/innen
- Erweiterung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter/innen
- Sonstiges:

**13. Wie wichtig sind Ihrem Unternehmen die folgenden Aspekte bei der Zusammenarbeit mit Universitäten und/oder Hochschulen im Bereich der Weiterbildung?**

	unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	wichtig	Kann ich nicht beurteilen
Transparenz des Weiterbildungsangebotes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existenz geeigneter Angebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internationale Ausrichtung der Universität/Hochschule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Regionale Verankerung der Universität/Hochschule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputation der Universität/Hochschule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilität und Dienstleistungsorientierung der Universität/Hochschule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anlaufstelle für Fragen der Weiterbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praxisbezug der Weiterbildungsangebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forschungsbezug der Weiterbildungsangebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausrichtung der Didaktik und Qualifikation der Lehrenden an den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen meines Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfahrung der Lehrenden im Umgang mit Führungskräften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitsprachemöglichkeiten bei der Gestaltung der Weiterbildungsangebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geringe Kosten der Weiterbildungsangebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Gibt es noch weitere Punkte, die für Ihr Unternehmen bezüglich der Zusammenarbeit mit Universitäten und Hochschulen im Bereich der Weiterbildung wichtig sind?**

Falls ja, bitten wir um eine kurze Erläuterung.

Ja, und zwar

Nein

**15. Wo sehen Sie besondere Vorteile der Weiterbildung an Universitäten und Hochschulen im Vergleich zu anderen existierenden Weiterbildungsangeboten?**

Weiter





UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



57% ausgefüllt

**16. Welche Weiterbildungseinrichtungen oberfränkischer Universitäten und Hochschulen sind Ihrem Unternehmen bekannt?**

Mehrere Angaben möglich.

- Campus-Akademie der Universität Bayreuth
- Wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bamberg
- Institut für lebenslanges Lernen (L<sup>9</sup>) an der Hochschule Coburg
- Institut für Weiterbildung (ifw) an der Hochschule Hof
- Keine der Einrichtungen ist mir bekannt

Weiter



Bei den folgenden Fragen geht es uns darum herauszufinden, wie ein Angebot an Universitäten und Hochschulen für Ihr Unternehmen optimal konzipiert sein sollte.

**17. Welcher Ort ist für Weiterbildungsangebote an Universitäten und Hochschulen für Ihr Unternehmen optimal?**

Mehrere Angaben möglich.

- An der Universität/Hochschule
- Virtuell
- Fernstudium
- Am Ort des Unternehmens bzw. der Unternehmensstandorte
- Sowohl an der Universität/Hochschule als auch am Ort des Unternehmens
- Sonstiges:

**18. Welche Veranstaltungsdauer (Gesamtzeit) von Weiterbildungsangeboten an Universitäten und Hochschulen ist für Ihr Unternehmen optimal?**

Mehrere Angaben möglich.

- Bis zu 10 Stunden
- 10 bis 40 Stunden
- 40 bis 160 Stunden
- Mehr als 160 Stunden

**19. Welche Studier- und Lernzeiten würden Sie aus der Sicht Ihres Unternehmens für ein Weiterbildungsangebot an Universitäten und Hochschulen präferieren?**

Mehrere Angaben möglich.

- Vollzeit
- Teilzeit während der Arbeitszeit
- Am Abend
- Blockveranstaltungen unter der Woche
- Blockveranstaltungen am Wochenende
- Sonstiges:

Weiter



71% ausgefüllt

**20. Welche Lernformen sollten in ein Weiterbildungsangebot an Universitäten und Hochschulen integriert sein?**

Mehrere Angaben möglich.

- Projektarbeit
- Präsenzseminare/Schulungen
- Workshops
- Vorträge
- E-Learning-Kurse
- Blended-Learning/integriertes Lernen (Kombination aus E-Learning und Präsenzveranstaltungen)
- Selbstlernmedien
- Coachings
- Sonstiges:

**21. Welcher Abschluss soll durch Weiterbildungsangebote an Universitäten und Hochschulen erzielt werden?**

Mehrere Angaben möglich.

- Teilnahmebestätigung
- Zertifikat
- Bachelorabschluss
- Masterabschluss
- Sonstiges:

**22. Worauf möchten Sie uns noch besonders hinweisen, weil Ihnen diese Gesichtspunkte bislang gefehlt haben?**

Weiter



79% ausgefüllt

Zum Abschluss benötigen wir noch einige Angaben zu Ihrem Unternehmen.

**23. Wo befindet sich Ihr Unternehmensstandort in Oberfranken?**

Bei mehreren Unternehmensstandorten in Oberfranken bitte den mit den meisten Mitarbeiter/inne/n angeben.

**24. Wie viele Mitarbeiter/innen sind in Ihrem Unternehmen in Oberfranken beschäftigt?**

**25. Welchem Wirtschaftszweig ist Ihr Unternehmen zugeordnet?**

Die genannten Wirtschaftszweige entsprechen der Wirtschaftsklassifikation des Statistischen Bundesamtes.



86% ausgefüllt

26. Wie hoch war der durchschnittliche Jahresumsatz Ihres Unternehmens in den letzten drei Jahren?

[Bitte auswählen]

27. Welches Budget investiert Ihr Unternehmen pro Jahr in Weiterbildung?

Angabe bitte in € oder in % der Personalkosten.

- Angabe in €
- Angabe in % der Personalkosten
- Es gibt kein gesondertes Budget für Weiterbildung.
- Keine Angabe.

28. Schöpft Ihr Unternehmen damit das verfügbare Weiterbildungsbudget aus?

- Das Budget wird vollständig abgerufen.
- Das Budget wird nicht vollständig abgerufen.
- Es gibt kein gesondertes Budget für Weiterbildung.
- Keine Angabe.

29. Welchen Aufgabenbereich haben Sie in Ihrem Unternehmen inne?

[Bitte auswählen]

Weiter



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



93% ausgefüllt

**30. Falls vonseiten Ihres Unternehmens Interesse besteht, das Forschungsprojekt QuoRO und die daraus hervorgehenden Weiterbildungsangebote weiterzuverfolgen oder sogar aktiv mitzugestalten, würden wir uns freuen, wenn Sie die entsprechenden Felder anklicken und Ihre Kontaktdaten vermerken.**

Ihre Kontaktdaten werden selbstverständlich ohne jeden Bezug zu Ihren bislang gemachten Antworten gespeichert und nur im Rahmen des Forschungsprojektes verwendet.

- Mein Unternehmen steht für ein **weiterführendes Interview zum Thema Weiterbildung** (Dauer: etwa 20 bis 30 Minuten) zur Verfügung.
- Mein Unternehmen hat Interesse, die **Ergebnisse dieser Befragung** zu erhalten.
- Mein Unternehmen hat Interesse, im **Bereich der Weiterbildung mit der Universität Bayreuth zusammenzuarbeiten**.
- Mein Unternehmen hat Interesse, bei der **Entwicklung konkreter Weiterbildungsangebote** an der Universität Bayreuth **mitzuwirken**.
- Mein Unternehmen hat Interesse, einen **Weiterbildungsgutschein** für die Angebote der Campus-Akademie der Universität Bayreuth zu erhalten.

Weiter

[QuoRO@uni-bayreuth.de](mailto:QuoRO@uni-bayreuth.de), Universität Bayreuth – 2015



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



#### Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Unterstützung bedanken.

Für Rückfragen und/oder Anregungen Ihrerseits stehen wir Ihnen sehr gerne zur Verfügung.

Über den weiteren Projektverlauf können Sie sich auch auf unserer [Homepage](#) informieren.

[QuoRO@uni-bayreuth.de](mailto:QuoRO@uni-bayreuth.de), Universität Bayreuth – 2015

## 4.2. Interviewleitfäden

### 4.2.1. Handwerkskammer für Oberfranken (Kürzel: HWK)

#### Projektvorstellung QuoRO

- Regionalanalyse
- Bedarfserhebung
- Erfassung und Evaluierung bestehender Weiterbildungsaktivitäten
- Analyse externer und interner Hemmnisse
- Konzeptentwicklung für Lösungsansätze
- Erprobung und Evaluierung von Pilotangeboten
- Aufbau, Management und Coaching des Kooperationsnetzwerkes

#### Bereich Weiterbildung

- Wie erfolgt die Angebotskonzeption? (nachfrageorientiert, angebotsorientiert)
- Was kennzeichnet den Erfolg von einzelnen Angeboten? (welches Angebot hat die meisten Teilnehmerzahlen, Häufigkeit des Angebots...)
- Wie werden die Angebote durchgeführt? (Zeitaufwand, Dozenten, Ort)
- Welche Angebote werden am meisten nachgefragt? (Fachrichtung, Art des Abschlusses)
- Wie sind erfolgreiche Angebote aufgebaut?
- Wie erfolgt die Evaluation bestehender Angebote?
- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Unternehmen, Verbänden und Vereinen?
- Wie erfolgt die Akquise für die jeweiligen Angebote?
- Wo sehen Sie Potenziale für eine Verzahnung des bestehenden Weiterbildungsangebotes in Oberfranken?
- Wo sehen Sie Hemmnisse insb. in Bezug auf akademische Weiterbildung?
- Sehen Sie Bedarf das derzeitige Weiterbildungsangebot der HWK zu erweitern?
- Wo sehen Sie Lücken im Angebot der oberfränkischen Weiterbildungsanbieter?

## 4.2.2. Industrie- und Handelskammer für Oberfranken Bayreuth (Kürzel: IHK 1)

### Projektvorstellung QuoRO

- Regionalanalyse
- Bedarfserhebung
- Erfassung und Evaluierung bestehender Weiterbildungsaktivitäten
- Analyse externer und interner Hemmnisse
- Konzeptentwicklung für Lösungsansätze
- Erprobung und Evaluierung von Pilotangeboten
- Aufbau, Management und Coaching des Kooperationsnetzwerkes

### Bereich Weiterbildung

- **Organisatorisches:**
  - Pretest der Unternehmensbefragung, weitere Anregungen
  - Versand des Unterstützungsschreibens und der Konференzeinladungen
  - Kontaktdaten von Unternehmen welche im Bereich der Weiterbildung sehr aktiv sind und evtl. für ein Interview im Rahmen der Bedarfserhebung zur Verfügung stehen würde
- **Inhaltliches:**
  - Wie erfolgt die Angebotskonzeption? (nachfrageorientiert, angebotsorientiert)
  - Was kennzeichnet den Erfolg von einzelnen Angeboten? (welches Angebot hat die meisten Teilnehmerzahlen, Häufigkeit des Angebots...)
  - Wie werden die Angebote durchgeführt? (Zeitaufwand, Dozenten, Ort)
  - Welche Angebote werden am meisten nachgefragt? (Fachrichtung, Art des Abschlusses)
  - Wie sind erfolgreiche Angebote aufgebaut?
  - Wie erfolgt die Evaluation bestehender Angebote?
  - Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Unternehmen, Verbänden und Vereinen?
  - Wie erfolgt die Akquise für die jeweiligen Angebote?
  - Wo sehen Sie Potenziale für eine Verzahnung des bestehenden Weiterbildungsangebotes in Oberfranken?
  - Wo sehen Sie Hemmnisse insb. In Bezug auf akademische Weiterbildung?
  - Sehen Sie Bedarf das derzeitige Weiterbildungsangebot der IHK zu erweitern?
  - Wo sehen Sie Lücken im Angebot der oberfränkischen Weiterbildungsanbieter?

### Bereich Standortanalyse

- **Methodisches:**
  - Datengrundlagen zu Fachkräfteanalysen (Ersatzbedarf in einzelnen Wirtschaftszweigen etc.)
  - Datengrundlagen für Regionalanalyse im Rahmen von QuoRO
  - Veröffentlichungen/interne Paper zur Standortanalyse/-bewertung
- **Inhaltliches:**
  - Wie geht die IHK bei Standortanalysen vor?
  - Was sind aus Ihrer Sicht zentrale Trends der künftigen Entwicklung? (inkl. warum?)
  - Was sind aus Ihrer Sicht die Schlüsselbranchen Oberfrankens?
  - Welche wichtigen Branchenzusammenschlüsse/-netzwerke gibt es in Oberfranken?



### 4.2.3. Industrie- und Handelskammer zu Coburg (Kürzel: IHK 2)

- Wie erfolgt die Angebotskonzeption? (nachfrageorientiert, angebotsorientiert)
- Was kennzeichnet den Erfolg von einzelnen Angeboten? (welches Angebot hat die meisten Teilnehmerzahlen, Häufigkeit des Angebots...)
- Wie werden die Angebote durchgeführt? (Zeitaufwand, Dozenten, Ort)
- Welche Angebote werden am meisten nachgefragt? (Fachrichtung, Art des Abschlusses)
- Wie sind erfolgreiche Angebote aufgebaut?
- Wie erfolgt die Evaluation bestehender Angebote?
- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Unternehmen, Verbänden und Vereinen?
- Wie erfolgt die Akquise für die jeweiligen Angebote?
- Wo sehen Sie Potenziale für eine Verzahnung des bestehenden Weiterbildungsangebotes in Oberfranken?
- Sehen Sie Bedarf das derzeitige Weiterbildungsangebot der IHK zu Coburg zu erweitern?
- Wo sehen Sie Lücken im Angebot der oberfränkischen Weiterbildungsanbieter?
- Kontaktdaten von Unternehmen welche im Bereich der Weiterbildung sehr aktiv sind und evtl. für ein Interview im Rahmen der Bedarfserhebung zur Verfügung stehen würde

#### 4.2.4. Unternehmen (Kürzel: U1 - U17)

##### Weiterbildung in Ihrem Unternehmen

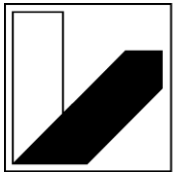
1. Unternehmensbefragung: Thema **Fachkräftesicherung** bereits heute sehr bedeutsam für viele regionale Unternehmen. → Um Einschätzung hierzu bitten.
2. **Weiterbildung** (WB) stellt einen wichtigen Baustein zur Fachkräftesicherung dar. Welche **Assoziationen** kommen Ihnen in Bezug auf WB in Ihrem Unternehmen als erstes in den Sinn?
3. Beschreiben Sie bitte, welchen **Stellenwert** WB in Ihrem Unternehmen hat (Motive, Umfang).
  - Wie äußert sich der hohe Stellenwert der WB in Ihrem Unternehmen? **bzw.**
  - Aus welchen Gründen hat WB in Ihrem Unternehmen eine eher geringe Priorität?
4. Welche **Rolle** spielt dabei **WB an Universitäten** und **Hochschulen** (aktuell und in Zukunft)?
5. Bitte beschreiben Sie möglichst detailliert den **WB-Bedarf** Ihres Unternehmens (insb. Themenfelder). → Nachfragen: Wie sollten **WB-Angebote optimal ausgestaltet** sein?
6. Existieren **WB-Bedarfe**, für die Sie noch **keinen optimalen Anbieter** gefunden haben?
7. Von welcher **Mitarbeitergruppe** in Ihrem Unternehmen wird WB überwiegend genutzt?
8. Bestehen darüber hinaus weitere **Qualifizierungsbedarfe für andere Zielgruppen**?
9. Unternehmensbefragung: Die **Unternehmen** wünschen sich v.a. **punktueller WB-Angebote** für
  - Berufserfahrene deren Hochschulstudium lange zurückliegt sowie
  - Mitarbeiter ohne formale Hochschulzugangsberechtigung
 Als favorisierter **Abschluss** werden **Zertifikate** und **Teilnahmebestätigungen** angegeben, keine klassischen Studienabschlüsse. → Um Einschätzung hierzu bitten.
10. Unternehmensbefragung: **WB an Universitäten** und **Hochschulen** hat bislang einen **relativ geringen Stellenwert** bei den Unternehmen. → Um Einschätzung hierzu bitten.
11. Unternehmensbefragung: Bislang v.a. **Zusammenarbeit** von Unternehmen mit **privaten WB-Anbietern** und **Kammern**. → Zukünftige **Rolle** von **Universitäten** und **Hochschulen**?

##### Erfahrungen Ihres Unternehmens in der Zusammenarbeit mit Universitäten u. Hochschulen

12. Hat Ihr Unternehmen bereits mit **Universitäten** und/oder **Hochschulen** im **Bereich** der **WB zusammengearbeitet**? **Falls ja:**
  - Welche Erfahrungen hat Ihr Unternehmen dabei gemacht? (Vor- und Nachteile von Universitäten und Hochschulen als WB-Anbieter im Vergleich zu anderen Anbietern)
  - Wo sehen Sie Verbesserungsbedarfe in der Zusammenarbeit mit Universitäten und Hochschulen im Bereich WB?**Falls nein:** Warum nicht?
13. Unternehmensbefragung: **Gründe** für **fehlende Zusammenarbeit** mit **Universitäten** und **Hochschulen**: Kein Bedarf, fehlendes Angebot, fehlende Informationen, fehlender Praxisbezug → Um Einschätzung hierzu bitten.
14. Bislang: Unternehmen suchen sich Anbieter und stimmen sich bilateral ab. → Mögliches Modell: **Zentraler Ansprechpartner** in Oberfranken, der die vorhandenen WB-Angebote koordiniert sowie **Hybridangebote** (Kooperationen von WB-Anbietern) entwickelt.

#### 4.2.5. Deutscher Gewerkschaftsbund (Kürzel: DGB)

1. Unternehmungsbefragung: Thema **Fachkräftesicherung** bereits heute sehr bedeutsam für viele regionale Unternehmen. → Um Einschätzung hierzu bitten → Arbeitnehmerperspektive
2. Bitte beschreiben Sie aus Ihrer Sicht den **Stellenwert** der **Weiterbildung** (WB) für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.
3. Welche **Rolle** spielt dabei **WB an Universitäten** und **Hochschulen** (aktuell und in Zukunft)?
4. Welche **Aktivitäten** führt der **DGB** im Hinblick auf **WB** durch und welche **Ziele** werden damit verfolgt?
5. Welche **Zielgruppen** sind aus Perspektive des DGB besonders durch WB-Angebote zu adressieren? Welche Zielgruppen sind dabei aus Sicht des DGB relevant für Angebote an **Universitäten** und **Hochschulen**?
6. Welche **Lücken** im Bereich der WB bestehen darüber hinaus?
7. Lassen sich hierfür **Anknüpfungspunkte** für **WB-Angebote** an **Universitäten** und **Hochschulen** ableiten?
8. Lassen sich aus Sicht des DGB **Hemmnisse** identifizieren, welche es **bestimmten Personengruppen** erschweren WB-Angebote an **Universitäten** und **Hochschulen** zu besuchen?
9. Unternehmungsbefragung: Die **Unternehmen** wünschen sich v.a. **punktuellen WB-Angebote** für
  - Berufserfahrene deren Hochschulstudium lange zurückliegt sowie
  - Mitarbeiter ohne formale HochschulzugangsberechtigungAls favorisierter **Abschluss** werden **Zertifikate** und **Teilnahmebestätigungen** angegeben, keine klassischen Studienabschlüsse. → Um Einschätzung hierzu bitten.
10. Welche darüber hinaus gehenden und bislang **ungedeckten Bedarfe** im Bereich der WB lassen sich aus Sicht des DGB für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer identifizieren?
11. Unternehmungsbefragung: **WB an Universitäten** und **Hochschulen** hat bislang einen **relativ geringen Stellenwert** bei den Unternehmen. → Um Einschätzung hierzu bitten. → Arbeitnehmerperspektive
12. Unternehmungsbefragung: **Gründe für fehlende Zusammenarbeit** mit **Universitäten** und **Hochschulen**: Kein Bedarf, fehlendes Angebot, fehlende Informationen, fehlender Praxisbezug → Um Einschätzung hierzu bitten. → Arbeitnehmerperspektive



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



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