

Hochschul-Angebote zur wissenschaftlichen Weiterbildung – Identifikation von Angebotsideen und die Abschätzung ihrer Marktfähigkeit

Eine praxisorientierte Arbeitshilfe

Peter Hahn, Johannes Geffers

Impressum

Institut für Innovation und Technik (iit)
in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

Steinplatz 1
10623 Berlin
Tel.: +49 30 310078-111
Fax: +49 30 310078-216
E-Mail: info@iit-berlin.de

www.iit-berlin.de

Autoren

Peter Hahn
Dr. Johannes Geffers

Kontakt

Peter Hahn
+49 (0) 30 310078-276
hahn@iit-berlin.de

Layout

VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

Dieser Bericht wurde im Rahmen des BMBF-Auftrags „Innovationsunterstützende Maßnahmen zum Bund-Länder-Wettbewerb ‚Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen‘“ (INNOVUM-OH) erstellt. Die Verantwortung für den Inhalt dieses Berichts liegt bei den Autoren.

Berlin, März 2019

ISBN: 978-3-89750-203-1

Inhalt

1. Vorbemerkung	4
2. Einleitung	5
2.1 Verständnis von wissenschaftlicher Weiterbildung	5
2.2 Kostenpflichtige Angebote für neue Zielgruppen	5
3. Die drei zentralen Prozessschritte	6
3.1 Schritt 1: Ansatzpunkte für Angebotsideen	7
3.2 Schritt 2: Zielgruppen- und Angebotsbestimmung	9
3.2.1 Beispieleraster zur Beschreibung von Zielgruppen/potenziellen Teilnehmenden in Anlehnung an die Vorgehensweise „Customer Journey“	10
3.3 Schritt 3: Abschätzung der Marktfähigkeit von Angeboten	11
3.3.1 Erläuterungen zu Systematik und Datenherkunft der Abschätzung.....	11
4. Beispiele.....	14
4.1 Beispiel 1: Management für stationäre Pflegeeinrichtung im Rahmen eines einjährigen Abend-Präsenz-Zertifikatskurses	14
4.2 Beispiel 2: Arbeitsplatzintegriertes, projektbasiertes Lernen für Risiko- und Katastrophenmanagement	16
5. Ressourcen und weiterführende Literatur.....	19
5.1 Datenquellen	19
5.2 Praxisbeispiele.....	19
5.3 Verwendete und weiterführende Literatur	20

1 Vorbemerkung

Lebenslanges Lernen an Hochschulen ist einer der Schlüsselbegriffe im hochschulpolitischen Diskurs. Um Hochschulen für neue Zielgruppen des lebenslangen Lernens zu öffnen und deren Qualifizierungsbedarfen Rechnung zu tragen, müssen an den Hochschulen bedarfs- und nachfrageorientierte Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung entwickelt und nachhaltig etabliert werden.

Erfahrungen der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass viele Hochschulen mit der Entwicklung von adäquaten Angeboten für neue Zielgruppen stark gefordert sind – und insbesondere damit, die Finanzierung der Angebote dauerhaft zu sichern. Vor allem staatliche Hochschulen sind es traditionell gewohnt, ihre Studiengänge „angebotsorientiert“ zu entwickeln: Die Inhalte werden primär aus den Wissensdesiderata und Strukturen der wissenschaftlichen Disziplinen entwickelt und das Studienformat primär auf „Normalstudierende“ ausgerichtet, die normalerweise im Anschluss an den schulischen Erwerb einer Hochschulzugangsberechtigung ein Vollzeitstudium aufnehmen. Die Finanzierung des Angebots wird durch öffentliche Mittel gewährleistet.

Die Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen sind hingegen überwiegend vollkostendeckend anzubieten, was teilweise Resultat der rechtlichen Einordnung in den Landeshochschulgesetzen ist (vgl. Maschwitz et al. 2017). Anstatt also einen häufig zu beobachtenden Mangel von Studienplätzen für grundständig traditionell Studierende zu verwalten, sehen sich die Hochschulen nun der Herausforderung gegenüber, potenzielle Kundinnen und Kunden aktiv davon zu überzeugen, sich für ihr Angebot zu erheblichen Preisen zu entscheiden. Entsprechend sind sie bei der Entwicklung ihrer Angebote im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung darauf angewiesen, sich in vielfältiger Hinsicht – mit Blick auf den Studieninhalt, das Studienformat, die Beratungs- sowie Serviceleistungen – an den Bedürfnissen ihrer (neuen) Zielgruppen zu orientieren.

Erfahrungen beispielsweise aus dem Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung haben gezeigt, dass bei der Entwicklung von weiterbildenden Studienangeboten vor allem die Bestimmung der qualitativen Komponente des Angebots im Vordergrund steht, also Inhalte und Themen. Diese Komponente wird von den Hochschulen auch weitgehend erfolgreich bewältigt. In den Hintergrund treten jedoch die Abschätzung eines allgemeinen Marktpotenzials und die realistische Abschätzung von Nachfrage- bzw. Absatzpotenzial. Deshalb laufen bereits entwickelte Angebote Gefahr, wegen

mangelnder Nachfrage und damit unzureichender finanzieller Basis eingestellt zu werden.

An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeitshilfe an. Sie soll mit betriebswirtschaftlichem Blickwinkel eine handlungsnahere Orientierung dabei bieten, erfolgreiche Angebotsideen zu identifizieren und ihre Marktfähigkeit realistisch einzuschätzen (vgl. Wissenschaftsrat 2019, S. 14). Sie richtet sich an alle Interessierten in und um die Konzeption und Realisierung wissenschaftlicher Weiterbildung – z. B. an Personen in hochschulischen Weiterbildungseinrichtungen und Hochschulleitungen, aber auch an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den Fakultäten, die sich für die sowohl spannende als auch herausfordernde Entwicklung von Angeboten der wissenschaftlichen Weiterbildung engagieren.

Die Arbeitshilfe ergänzt die weiteren Unterstützungsangebote, die im Rahmen des „Netzwerkes Offene Hochschulen“ und der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ erfolgen.

2 Einleitung

2.1 Verständnis von wissenschaftlicher Weiterbildung

Unter wissenschaftlicher Weiterbildung werden in dieser Arbeitshilfe alle Studienangebote verstanden, die von Hochschulen kostenpflichtig angeboten werden. Sie knüpfen in der Regel sowohl an die Berufserfahrung der Studierenden oder Weiterbildungsteilnehmenden an, sind berufsbezogen und inhaltlich sowie methodisch-didaktisch auf Hochschulniveau konzipiert. Ebenso werden sie vermittelt. Der Erwerb eines ersten Hochschulabschlusses wird für die Teilnahme an den betreffenden Weiterbildungen nicht zwingend vorausgesetzt. Außerdem kann das Angebot in einen Hochschulabschluss (Bachelor, Master) oder in ein Zertifikat münden, muss dies aber nicht.

2.2 Kostenpflichtige Angebote für neue Zielgruppen

Die Entwicklung und Planung von Angeboten im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung unterscheidet sich in wesentlichen Aspekten von den Merkmalen und Prozessen, die den meisten Lehrenden und Entwickelnden von Studiengängen aus der grundständigen Lehre bekannt sind. Beachtenswert sind unter anderem die folgenden Aspekte:

- ▶ **Potenzielle Kundinnen und Kunden gewinnen.** Teilnehmende an Angeboten der wissenschaftlichen Weiterbildung sollen an denselben Hochschulen, die das nahezu kostenfreie Gut „grundständiges Studium“ zur Verfügung stellen, für ähnliche Güter derselben Anbietenden zum Teil hohe Preise zahlen. Sie haben daher in der Regel höhere Erwartungen an Qualität, Service und Effizienz als „erfolgreich Bewerbende“ um einen Studienplatz im grundständig traditionellen Studium.
- ▶ **Teilnehmende aus unterschiedlichen Zielgruppen einbinden.** Für die Teilnehmenden von weiterbildenden Studienangeboten ist das Studium nicht der Lebensmittelpunkt. Studierende nehmen aus vielfältigen Lebens- und Arbeitssituationen heraus und vor dem Hintergrund unterschiedlicher Lernbiografien an wissenschaftlicher Weiterbildung teil. Die damit verbundenen Motive für die Teilnahme und die Bedürfnisse hinsichtlich der Gestaltung des Angebotsformats sind zu beachten, wenn Interessierte als Kundinnen und Kunden gewonnen werden sollen.

- ▶ **Primat der berufspraktischen Nützlichkeit des Angebots beachten.** Für die überwiegende Mehrheit stehen bei den Teilnehmenden berufliche Gründe als Motivation für die Teilnahme an wissenschaftlicher Weiterbildung im Vordergrund. Die Nützlichkeit für die berufliche Praxis ist daher bei der Entwicklung stärker zu berücksichtigen als dies bei der Entwicklung von grundständigen Angeboten geschieht, deren Gestaltung sich zumeist an den Inhalten und Strukturen wissenschaftlicher Disziplinen orientiert.
- ▶ **Flexible Studienformate, Unterstützungsangebote und Service anbieten.** Weiterbildungsstudierende stellen aufgrund ihres Lebensalltags und ihrer Lernbiografien besondere Anforderungen an die didaktische, fachliche und organisatorische Gestaltung des Angebots. Kleinformatige, zeitlich und räumlich flexible Angebote erleichtern die Integration der Weiterbildung in den Alltag. Persönlicher Kontakt zu den Lehrenden wirkt der Isolation und Frustration seitens der Teilnehmenden entgegen. Erwartet wird auch ein unterstützender Service wie beispielsweise Tutorien zur Einführung in wissenschaftliches Arbeiten, der die Konzentration auf das Lernen erleichtert.
- ▶ **Sich im Feld alternativer Anbieter bewegen.** Hochschulen kommen als neue Akteure auf einen etablierten Weiterbildungsmarkt.
- ▶ **Sich dem Wettbewerb stellen.** Die wissenschaftliche Weiterbildung steht für die Teilnehmenden im Wettbewerb zu zahlreichen anderen Möglichkeiten, knappe zeitliche und finanzielle Ressourcen einzusetzen.

Erfolgreiche Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung richten sich an diesen Herausforderungen aus: Für in ihren Bedürfnissen klar umrissene Zielgruppen werden fachliche Inhalte, Lehrpersonal, organisatorische Gestaltung und Abschlüsse so gestaltet, dass Barrieren der Teilnahme abgebaut werden, eine „Bildungsrendite“ plausibel begründet wird und sich das Angebot im Wettbewerb behaupten kann.

3 Die drei zentralen Prozessschritte

Das vorgestellte Vorgehen soll helfen, Größenordnungen für die Anzahl von Teilnehmenden im Vorfeld der Realisierung von einzelnen Angeboten abzuschätzen. Diese Schätzungen zeigen in einer frühen Phase der Angebotsentwicklung, ob und teilweise auch wie Angebotsideen unter den genannten Prämissen erfolversprechend realisiert werden können. Frühzeitig angewandt, können die Überlegungen helfen, den Aufwand für die Entwicklung voraussichtlich erfolgloser Angebote zu reduzieren und den Fokus auf erfolversprechende Angebotsentwicklungen zu richten. Nachfolgend ein Überblick, der die in den folgenden Kapiteln dargestellten Schritte skizziert:

Schritt 1: Ansatzpunkte

In einem ersten Schritt werden erfolversprechende Ausgangssituationen identifiziert. Dies geschieht idealerweise in Zusammenarbeit mit den Akteuren der Sektionen der Hochschule selbst, wobei deren Verantwortungsbereiche als Ausgangspunkt für die gemeinsame Suche nach vielversprechenden Themen und Zielgruppen dienen. Frühere und aktuelle Kontakte zwischen Hochschulen und ihren Kooperationspartnern sind hervorragende Ansatzpunkte, um gemeinsam Ideen für Weiterbildungsangebote zu generieren (Kapitel 3.1).

Schritt 2: Zielgruppendefinition

In einem zweiten Schritt werden Zielgruppen definiert und präzisiert, für die aus Sicht der Hochschule ein Bedarf bzw. eine Nachfrage nach wissenschaftlicher Weiterbildung existiert (Kapitel 3.2). Auch hier stellen der Kontext der Hochschule sowie ihre kulturelle und strukturelle Einbindung in das gesellschaftliche, wissenschaftliche und wirtschaftliche Umfeld die wesentliche Quelle für Informationen über die Art von Bedarfen bzw. Nachfrage dar, die für die Präzisierung von potenziellen Angeboten notwendig sind.

Schritt 3: Abschätzung der Marktfähigkeit

Die Abschätzungen beziehen sich auf die in Schritt 2 Zielgruppendefinition präzisierten Ideen für Angebote für definierte Zielgruppen. In Kapitel 3.3 werden Herangehensweisen beschrieben, die zu einer realistischen Abschätzung der Teilnehmendenzahlen beitragen können.

Die vorgestellte Systematik sollte in einer frühen Phase der Angebotsgestaltung angewendet werden. Während die zu berücksichtigenden Aspekte unter Schritt 3 überwiegend konstant bleiben dürften, sollten Daten und Schätzungen in iterativen Schritten der Präzisierung und/oder Variation der Angebotsgestaltung überprüft und verbessert werden.

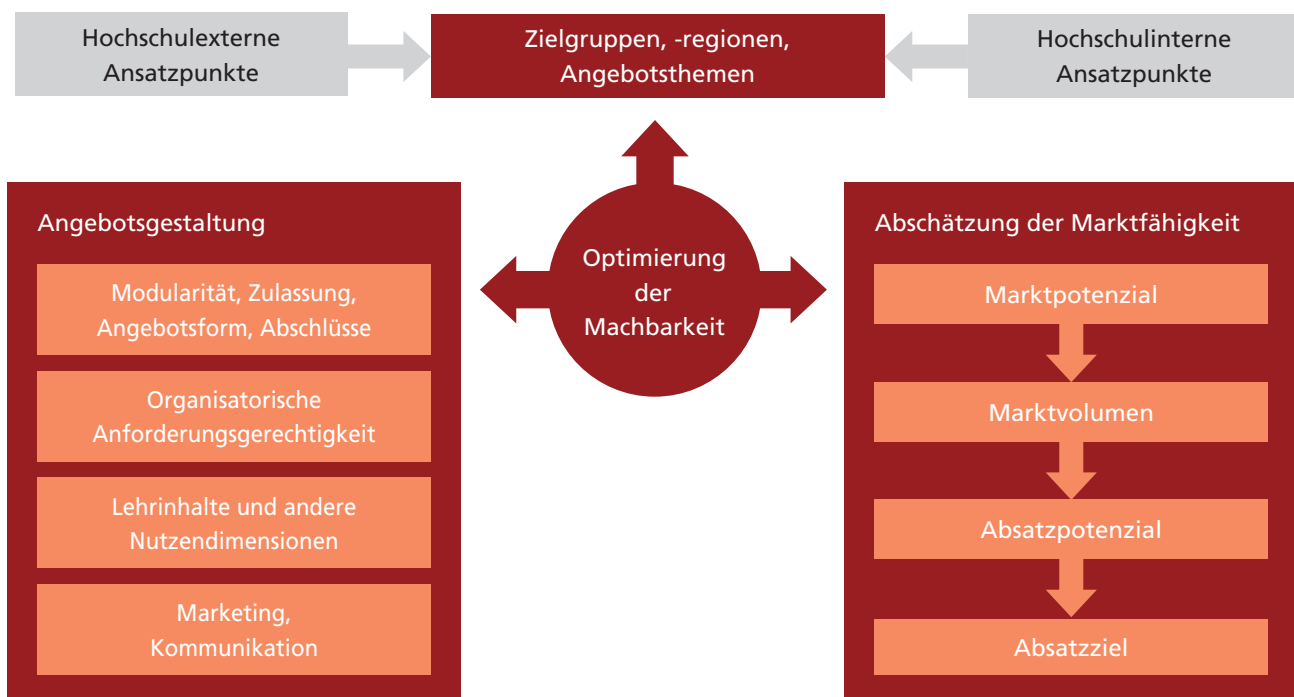


Abb. 1: Abschätzung und Optimierung der Marktfähigkeit

Die Entwicklung eines ganzen Portfolios von Angeboten kann aus der Summe der Abschätzungen einzelner Angebotsideen erfolgen, wenn Rankings zur Priorisierung oder Mindestanforderungen für die weitere Verfolgung von Ideen angewendet werden.

Die geschilderte Vorgehensweise eignet sich für frühe Phasen der Angebotsentwicklung. Sie ersetzt detailliertere Ansätze der Marktforschung nur dann, wenn bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Entwicklungsprozess klar wird, dass ein Angebot wahrscheinlich nicht marktfähig sein wird.

3.1 Schritt 1: Ansatzpunkte für Angebotsideen

Die hier skizzierten Ansatzpunkte orientieren sich primär an den Ressourcen und Potenzialen der Hochschule. Vor allem beste-

hende und frühere Kontakte zu Arbeitgebenden in der Region, zu Verbänden und Kammern, anderen Hochschulen, Alumni oder auch zur Regionalpolitik bilden erfolgversprechende Ausgangspunkte für die Entwicklung von Angeboten.

Auch der Kontakt mit Promotoren und Verantwortlichen für zentral formulierte Strategien der Hochschule sollte gesucht werden, um angebotsübergreifend einen wirklichkeitsnahen Eindruck für relevante Möglichkeiten der Unterstützung zu erhalten. Alle Einheiten einer Hochschule, die sich in irgendeiner Form mit dem Transfer von Wissen befassen, sind für die Recherche und Begründung einzelner Angebotsideen relevant.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit enthält die unten abgebildete Übersicht eine Vielzahl solcher Ansatzpunkte für die Entwicklung erfolgversprechender Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung.

Ansatzpunkt	Fragestellung(en)
Verbindungen der Hochschule mit Vertreterinnen und Vertretern von Branchen und mit regionalen Arbeitgebenden	Welche Weiterbildungswünsche/-bedarfe und Herausforderungen von Branchen oder kritischen Massen von Unternehmen/Beschäftigtengruppen existieren? Welche (zusätzlichen) Bedarfe bestehen aktuell oder können in Zukunft relevant werden?
Einbindung der Hochschule oder deren Vertretungen in Gremien, die Regionalentwicklung zum Gegenstand haben	Welche Strategien der Regionalentwicklung existieren, z. B. über Branchenfoki der Industrieansiedlung, Stadtentwicklung mit spezifischer Kompetenzerfordernis etc.. Welche Rolle kann die Hochschule, und können ihre Weiterbildungsangebote, darin spielen?
Aktivitäten in/mit fachlichen und/oder regionalen Netzwerken/Verbänden/Kammern, Fördervereinen der Hochschule(n)	Welche Weiterbildungswünsche/-bedarfe und Herausforderungen haben Gesellschaft/Unternehmen/Branchen?
Rechtliche oder organisatorische Veränderungen, die bei einschlägig Beschäftigten bekannt sein sollten	Welche rechtlichen Veränderungen erfordern zusätzliches/neues Wissen bzw. Kompetenz?
Erwerbsbiografien von Alumni, veränderte Curricula (von Fachbereichen/Studiengängen) (analytisch)	Wie sehen die Erwerbsbiografien von grundständig Studierenden aus? In welchen Arbeits- und Lebenssituationen mit welchen Anforderungen an aktuelles Wissen sind ehemals grundständig Studierende konfrontiert? Welche Lücken könnten nach Analyse der Entwicklung der Lehrinhalte der grundständigen Studiengänge existieren? Für welche Jahrganggruppen in welchen Situationen ergeben sich daraus Weiterbildungsbedarfe?
Alumni-Netzwerke (praktisch-explorativ)	Welche Weiterbildungswünsche/-bedarfe und Herausforderungen von Branchen werden von Alumni adressiert?
Forschungsprojekte oder deren Ergebnisse, die in „State of the Art“-Wissen für eine kritische Masse von einschlägig Beschäftigten eingehen (sollten)	Welches Wissen ist für eine ansprechbare Zielgruppe von einschlägig Tätigen wertvoll?

Tab. 1: Ansatzpunkte für Angebotsideen

Ansatzpunkt	Fragestellung(en)
Aktivitäten in Beratungsprojekten	Welche Weiterbildungswünsche/-bedarfe und Herausforderungen haben Kundinnen und Kunden der Beratungsprojekte und Organisationen vergleichbarer Kompetenzanforderungen in der Folge von Beratungsprojekten?
Hochschul-Normen und/oder Absichten zur Innovationsförderung in Arbeitsleben und Gesellschaft jenseits der grundständigen Lehre	Welches Wissen ist für Transfer (auch) mittels Weiterbildung geeignet? Welche Ansatzpunkte ergeben sich aus aktuellen Transferprojekten bzw. Gründungen?
Neue fachliche Kenntnisse oder neu kombinierte Fachthemen und Begriffe	Welches neue oder umbenannte Wissen bewirkt in klar eingrenzba- ren Gruppen Bedürfnisse und Nachfrage?
Existierende Weiterbildungsangebote	Welche weiteren Bedarfe der Teilnehmenden bzw. ihrer Arbeitgebenden könnte es geben?
Werthaltungen in den Berührungsgruppen, die auf Kompetenz treffen, die der Hochschule bzw. deren Sektionen zuge- schrieben wird	Welche Wissensbedürfnisse entstehen aus veränderten Werthaltungen? Welche Nachfrage/welcher Bedarf folgt daraus?
Hochschulinterne Politiken/Normen und Strategien zur Weiterbildung	Welche Politiken/Normen und Strategien zur Weiterbildung gibt es? Welche unterstützenden Ausführungsverordnungen oder Incentives existieren dazu? Gibt es Hintergründe, die für die Formulierung von Angeboten der wissenschaftlichen Weiterbildung hilfreich sein könnten? Wer sind die Treiber der wissenschaftlichen Weiterbildung an der Hochschule? Welche Angebote befinden sich durch welche Akteure der Hochschule in Vorbereitung/Umsetzung?
Kooperationsvereinbarungen mit anderen Hochschulen und Wissen generierenden/ transferierenden Einrichtungen im Inland	Welche aktuellen Weiterbildungen gibt es mit oder bei den Partnereinrichtungen wie Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Kammern? Wie kann sich die eigene Hochschule dort einbringen? Welche Möglichkeiten der gemeinsamen Realisierung von Angeboten gibt es? Wie lassen sich spezifische (fachliche) Kompetenzen und (Netzwerk-)Ressourcen der Partnerhochschulen für die Gestaltung attraktiver Angebote nutzen? Welche Ansatzpunkte zur Zusammenarbeit gibt es für Weiterbildungen, zum Beispiel Erfahrungsaustausch, gemeinsames Marketing/gemeinsamer Imagetransfer, verteilte oder gemeinsame technische Plattformen, pädagogische E-Learning-Services, komplementäre oder modulare Angebote, Angebotselemente und Angebotsportfolios, gegenseitige Anerkennung, Doppelabschlüsse usw.?
Kooperationsvereinbarungen mit anderen Hochschulen und Wissen generierenden/ transferierenden Einrichtungen im Ausland	Welche aktuellen Weiterbildungen gibt es mit oder bei den Partnereinrichtungen wie Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Außenhandelskammern, Multinationale Unternehmen? Wie kann sich die eigene Hochschule dort einbringen? Welche Möglichkeiten der gemeinsamen Realisierung von Angeboten gibt es? Wie lassen sich spezifische (fachliche) Kompetenzen und (Netzwerk-)Ressourcen der Partneruniversitäten für die Gestaltung attraktiver Angebote nutzen? Welche Rolle spielen dabei Zahlungsbereitschaften für Weiterbildung in anderen Kulturen, der Ruf deutscher Bildung im Ausland, gegenseitige Anerkennung von Abschlüssen/Doppelabschlüsse, E- und Blended Learning etc.?

Tab. 1 (Fortsetzung): Ansatzpunkte für Angebotsideen

3.2 Schritt 2: Zielgruppen- und Angebotsbestimmung

Ausgehend von den ersten Gesprächen und Recherchen zur Generierung von Angebotsideen sind weitere Präzisierungen sowohl der Zielgruppen als auch des Angebots vorzunehmen. Möglichst spezifisch sollten unter anderem folgende Merkmale der Zielgruppen und des Angebots definiert werden:

Charakteristika und Präferenzen von Zielgruppen:

- ▶ Lebens- und Arbeitssituation
- ▶ Geografischer Einzugsbereich und/oder Anfahrtsmöglichkeiten sowie -dauer zum Veranstaltungsort
- ▶ Motive für die Teilnahme/erwarteter Nutzen
- ▶ Bildungsbiografie (unter anderem Hochschulzugangsberechtigung, abgeschlossenes Studium/Ausbildung, gegebenenfalls non-formale zertifizierbare Lernerfahrungen)
- ▶ Weiterbildungs- und Lernverhalten (Medien, Organisation, Intensität)

Weitere Informationen und Anregungen zu neuen Zielgruppen lebenslangen Lernens, die als Heuristiken für die eigene Bestandsaufnahme genutzt werden können, finden sich in der Fachliteratur (Volter und Geffers 2013; Zawacki-Richter et al. 2016; Käßlinger 2010 oder Schwabe et al. 2019).

Je spezifischer die Zielgruppen und deren Bedürfnisse beschrieben werden, desto besser werden sie für die Planung des Angebotes und des Marketing – und letztlich auch für die Analyse der Marktfähigkeit – handhabbar. Rein demografische Merkmale hingegen sind für die Zielgruppendefinition normalerweise weniger gut geeignet, da sie weniger Ansatzpunkte für die Gestaltung von Angebot und Marketing bieten.

Aus der Definition von Zielgruppen lassen sich Aspekte der Gestaltung des Angebotes ableiten:

- ▶ Anspruchsniveau
- ▶ Zulassungsvoraussetzungen
- ▶ Nutzen (direkt – beispielsweise Zugang zu beruflichen Positionen, Verbesserung von Einkommen; indirekt – beispielsweise Netzwerke)
- ▶ Regionalität/Virtualität des Angebots (Präsenz/Blended Learning/Online Learning)
- ▶ Sprache
- ▶ Unterstützungs- und Service-Angebot
- ▶ Credits
- ▶ Zertifizierung/Abschlüsse
- ▶ Preisgestaltung

Bei der Analyse der Ausgangssituationen und der Gestaltung von weiterbildenden Studienangeboten können die eingangs getroffenen Festlegungen in iterativen Schleifen verändert und so zu einer simulationsartigen Machbarkeitsprüfung von Varianten der Angebotsgestaltung ausgebaut werden.

Eine praxisnahe Vorgehensweise ist, Zielgruppen zu typisieren. Die Arbeits- und Lebenssituation und die relevante Vorbildung werden für typische Teilnehmende skizziert – und zwar entlang der wesentlichen Prozessschritte/Stationen bis zur Teilnahme am Weiterbildungsangebot. Leitend kann hier das Konzept der „Customer Journey“ aus dem Marketing sein, mit dem bildlich gesprochen die „Reise“ der Kundin bzw. des Kunden vom ersten Kontakt mit dem Produkt oder der Dienstleistung bis hin zur Kaufentscheidung nachvollzogen werden soll. Mit dem ersten Kontakt und dem Entstehen des Bewusstseins, dass Weiterbildung einen Nutzen oder Wert stiften kann, führt die Reise weiter über die Informationssuche und den Auswahlprozess bis hin zur Kaufentscheidung, also Einschreibung oder Anmeldung. Eine oder mehrere dieser Typisierungen können im Anschluss für die Abschätzung der Marktfähigkeit des Weiterbildungsangebotes genutzt werden. Ein Raster dafür kann zum Beispiel wie nachfolgend in Kapitel 3.2.1 dargestellt aussehen.

3.2.1 Beispielraster zur Beschreibung von Zielgruppen/potenziellen Teilnehmenden in Anlehnung an die Vorgehensweise „Customer Journey“

Beispielzielgruppe (korreliert mit Beispiel 1 im Kapitel 5.2)

Typische Pflegedienstleitungen (PDL) und kaufmännische Leitungen (Einrichtungsleitung, EL) von stationären Pflegeeinrichtungen und deren Stellvertretende, hier: karriereorientierte stellvertretende Pflegedienstleitende, nachdem die eigenen zwei Kinder Kita-Plätze bekommen haben.

„Journey“ „Customer“	Anstoß zur Erwägung von Weiterbildung	Suche nach Informationen zu Angeboten	Auswahl/ Entscheidung für ein Angebot	Kaufvertrag (Anmeldung)
Lebens- und Kommunikations-Situation der Zielgruppenangehörigen	Wunsch nach beruflicher Entwicklung; Erkenntnis, dass Karriere nur mit Weiterbildung möglich ist, z. B. nach Ablehnung in Bewerbungsgespräch.	Pausengespräche, Bewerbungsgespräche, Auskunftsersuchen/ Gespräch mit Personalabteilung, Internet-Recherche	Machbarkeitsprüfungen, Abstimmung im privaten Umfeld und bei Geschäftskontakten (beispielsweise Kita)	Im Bewusstsein des Eingehens einer mittelgroßen Selbstverpflichtung und Investition
Von den Zielgruppenangehörigen konsultierte Informationsträger (Technik/Personen/ Institutionen)	Potenzielle Arbeitgebende, (ehemalige) Kolleginnen und Kollegen/ Alumni, fördernde Vorgesetzte	Internet, (ehemalige) Kolleginnen und Kollegen, Personalabteilung	Anbieter der wissenschaftlichen Weiterbildung, Online-Auftritte, Steuerberatende, Partner und Partnerinnen, Ehegatten, Schwiegereltern, Alumni des Trägers von wissenschaftlicher Weiterbildung	Direkter und Online-Kontakt zum Anbietenden
wichtige Präferenzen und Hürden für den Anstoß und seine weitere Verfolgung (Triebkräfte/ Barrieren)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bei Arbeitgebenden anerkannter Abschluss ▶ Gefühl, dass eine Weiterbildung für die Karriere einen Unterschied machen könnte ▶ Lust auf neues Wissen und spannende Zeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Finanzierbarkeit bzw. Möglichkeit zur Ratenzahlung ohne Kreditaufnahme ▶ Vereinbarkeit mit Betreuungszeiten in der Kita ▶ Erreichbarkeit der Präsenz-Veranstaltungen mit öffentlichen Verkehrsmitteln ▶ Förderung des aktiven Netzwerkers und einer Alumni-Community ▶ Offline-Lernmöglichkeit in selbstbestimmten Leerlaufzeiten (z. B. bei Schichtarbeit, Schlafenszeiten der Kinder etc.) ▶ Flexible Kündigungsmöglichkeit während der Laufzeit ▶ Streckbarkeit des Kurses auf mehrere Jahre ▶ Zugang zu potenziellen Arbeitgebenden 		

Tab. 2: Beispielzielgruppen für Typisierung auf Grundlage des Customer-Journey-Prinzips

	Phase Anstoß (Kommunikation)	Phase Informationssuche bis Einschreibung
Gestaltung der Kommunikation und des Angebots: Was getan werden (könnte), um Bedarf zu wecken, Präferenzen zu erfüllen und Hürden abzubauen	<p>Kommunikationsarbeit mit Arbeitgebenden: Marktpositionierung und Kommunikation als „beste Anbietende oder bester Anbieter“, Studienergebnisse über Karriereerfolge von Absolventinnen und Absolventen streuen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kommunikation über Alumni/Arbeitgebende, Success Stories über erfolgreiches Netzwerken streuen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zertifikat, gegebenenfalls eingruppierungsrelevant für Tarifsysteme ▶ Modularer Aufbau, der individuelle Geschwindigkeit erlaubt ▶ Hohe Online-Anteile in einem Blended-Learning-Angebot ▶ Möglichkeiten zum Netzwerken (medial, gegenseitige Praxisbesuche, Wochenend-Präsenzveranstaltungen) ▶ Flexible Vertragsgestaltung ▶ Faire AGB ▶ Ratenzahlungsmöglichkeiten ▶ Organisation von „Hiring Partnerships“ mit Arbeitgebenden

Tab. 3: Beispielraster für eine zielgruppengerechte Marketing- und Angebotsgestaltung

3.3 Schritt 3: Abschätzung der Marktfähigkeit von Angeboten

Die Marktfähigkeit des Weiterbildungsangebots misst sich an der Einhaltung der für das Angebot entstehenden Kosten, in der Regel auf der Basis von Vollkosten. Den für das Angebot entstehenden Ausgaben auf der einen Seite müssen entsprechend Einnahmen gegenüber stehen, die sich üblicherweise aus der Anzahl der Teilnahmen multipliziert mit dem für das Angebot angesetzten Preis ergeben.

Die nachfolgende Darstellung geht von einem als gegeben angenommenen Preis aus und soll erste Orientierungspunkte für eine realistische, schrittweise Abschätzung der Teilnehmenden Zahl bieten. Ausgangspunkt ist zunächst eine unrealistisch hohe Zahl potenzieller Teilnehmender, die entlang zentraler Kategorien und Annahmen schrittweise auf eine realistisch erwartbare Anzahl von Teilnehmenden reduziert wird. Da auch der Preis des Angebots ein Element der Kalkulation ist, erlaubt das Rechenmodell einfache Neukalkulationen auf der Grundlage veränderter Zahlungsbereitschaften nach Anpassungen des Preises.

Zunächst wird in die Systematik des Vorgehens und mögliche Datenquellen eingeführt. Anschließend wird das Vorgehen entlang von zwei Beispielen illustriert.

3.3.1 Erläuterungen zu Systematik und Datenherkunft der Abschätzung

Die vorgestellte Systematik der Begleitung und Entwicklung von Angeboten ist für frühe Entwicklungsphasen konzipiert. Sie soll eine erste Orientierung bieten und greift eingangs auf

öffentlich verfügbare Daten sowie auf das Wissen von Expertinnen und Experten zur Abschätzung des Einflusses verschiedener Faktoren auf die Teilnehmendenzahlen zurück. Diese Zahlen bedürfen ggf. später der Verfeinerung oder der Validierung durch weitere Datenerhebungen. Die Vorgehensweise ersetzt die bildungswissenschaftlichen Konzepte von Bedarf und Bedarfsdeckung nicht, ebenso wenig die elaborierteren Methoden der Marktanalyse und Produktentwicklung.

Die Bestimmung des (maximalen) Marktpotenzials und die schrittweise Bestimmung eines realistischen Absatzziels sind zunehmend durch die Gestaltung des Angebots selbst beeinflussbar. Bei dem Vorgehen ist zwingend darauf zu achten, dass alle denkbaren Wert- und Nutzenaspekte aus Zielgruppenperspektive berücksichtigt werden – ebenso wie alle Hürden, die potenzielle Teilnehmende von der Wahrnehmung des Angebots abhalten könnten. Die Vollständigkeit der zu berücksichtigenden Aspekte ist dabei (meistens) wichtiger als die Präzision des einzelnen Datums, das heißt des genauen Einflusses auf die Teilnehmendenzahl. Die Vorgehensweise eignet sich also zum einen als „quick check“ hinsichtlich der Marktfähigkeit der Ideen für Angebote. Aus der Bewertung der einzelnen Aspekte ergeben sich zum anderen auch Hinweise auf Potenziale für Verbesserungen der Gestaltung des Angebotes selbst.

Kategorien zur Abschätzung der Marktfähigkeit

„Top down“ werden folgende Kategorien der Marktfähigkeit abgeschätzt:

- a) **Marktpotenzial:** (maximal) mögliche Absatzmenge eines Marktes für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung
- b) **Marktvolumen:** Werte (Umsatz) einer Produktgruppe auf einem definierten Markt in einer festgelegten Planperiode,

hier die Anzahl der mit Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit versehenen Personen mit Bedarf für das Weiterbildungsangebot

- c) **Absatzpotenzial:** der mengenmäßige Absatz, der unter günstigen Bedingungen erreicht werden kann
- d) **Absatzziel:** die bei günstigen Bedingungen und guter Arbeit annähernd erreichbaren Ziele, abhängig von den Annahmen, die für das Absatzpotenzial vorgenommen wurden

a) Marktpotenzial

Unter dem **Marktpotenzial** wird die Gesamtheit möglicher Absatzmengen eines Marktes für ein bestimmtes Produkt oder eine Produktkategorie verstanden (vgl. Wübbenhorst 2018). Sie stellt zugleich das Maximum des Marktvolumens (s. u.) dar.

Liegen die qualitativen Zielgruppenbeschreibungen einmal vor, ist der nächste Schritt eine möglichst genaue Bestimmung der Quantität der maximal möglichen Absatzmenge. Öffentlich verfügbare Datenquellen und Statistiken, aber auch an der Hochschule verfügbare Informationen, können hier bereits wertvolle Hinweise für die Abschätzung des quantitativen Marktpotenzials leisten. Beispiele für Datenquellen sind:

- ▶ **Statistisches Bundesamt (destatis):** In verschiedenen Fachserien werden regelmäßig Daten zu Bildungsbe- teiligung und -abschlüssen (Schule, Berufsausbildung, Hochschule etc.) veröffentlicht, die ggf. als Zugangsvoraussetzung für eine wissenschaftliche Weiterbildung oder hinsichtlich ihrer fachlichen Affinität interessant sein könnten. Die frei zugänglichen Fachserien erlauben oft hilfreiche Analysen. Gegen ein Entgelt sind aber auch Sonderauswertungen vom Statistischen Bundesamt erhältlich, die eine erhebliche Präzisierung der Analyse erlauben (siehe Kapitel 5.1).
- ▶ **Absolvierendenstudien:** Es gibt bundesweit Erhebungen. In Erhebungen in einzelnen Bundesländern (Bayern, Sachsen und Rheinland-Pfalz) und auch an einzelnen Hochschulen werden im Rahmen der Qualitätssicherung Daten über Absolventinnen und Absolventen erhoben, die Auskunft über Karrierewege und oft auch Weiterbildungsbeteiligung enthalten (siehe Kapitel 5.1).

Hinzu kommt eine Vielzahl branchen- oder berufsbezogener Datenquellen. So sind die Gesundheitsberufe zum Beispiel in der Gesundheitsberichterstattung des Bundes (siehe Kapitel 5.1) gut dokumentiert, und aus Angaben über Häufigkeiten

von Organisationen und ihre Struktur, über Beschäftigtenzahlen, Innungsstatistiken etc. können weitergehende Abschätzungen hergeleitet werden.

Ein weiterer Ansatz ist, im relevanten Umfeld starke Firmen oder Branchen sowie deren Beschäftigte und Entwicklungsbedarfe quantitativ und qualitativ zu erfassen. Die Marktpotenziale werden hier idealerweise in Zusammenarbeit mit Zielgruppen oder Multiplikatoren in der Community erarbeitet (beispielsweise mit lokalen Wirtschafts- und Unternehmerinnenvereinigungen).

b) Marktvolumen

Mit dem **Marktvolumen** werden die tatsächlich realisierte Menge (der Absatz) bzw. die Werte (Umsatz) in einem bestimmten Zeitraum auf einem definierten Markt bezeichnet, in der eine Produktgruppe abgesetzt werden kann (Wübbenhorst 2018, Kirchgeorg 2018). Für die wissenschaftliche Weiterbildung kann dies als die Anzahl der mit Zahlungsfähigkeit und Zahlungsbereitschaft versehenem Bedarf von Personen interpretiert werden. Dieser Bedarf bezieht sich nicht auf einen bestimmten Anbieter von Weiterbildung oder wissenschaftlicher Weiterbildung, sondern kann auch andere Arten der Kompetenzerlangung betreffen und/oder bei anderen Anbietenden als einer Hochschule gedeckt werden.

Nicht jede Person oder Organisation, für die wissenschaftliche Weiterbildung prinzipiell wertstiftend sein könnte, wird daran auch teilnehmen – nicht in kurzer Frist, und vielleicht auch nicht bei der Hochschule, die ein Weiterbildungsangebot erwägt. Grundsätzlich sind potenzielle Marktvolumina für die wissenschaftlichen Weiterbildung aufgrund der bisher noch relativ geringen realisierten Volumina und mangelnder Erfahrungswerte eher schwer abzuschätzen. Einige Informationsquellen und leitende Fragestellungen können eine erste Orientierung bieten:

Informationsquellen für eine erste Abschätzung sind folgende:

- ▶ **Adult Education Survey (AES)/Weiterbildung in Deutschland:** Der AES ist eine ebenfalls regelmäßig durchgeführte, bundesweit repräsentative Erhebung zum Weiterbildungsverhalten. In den letzten Erhebungen wurde die Dimension der wissenschaftlichen Weiterbildung neu aufgenommen (s. Kap. 5.1).
- ▶ Einige **Absolvierendenstudien** und der **Adult Education Survey** enthalten Informationen zur Weiterbildungsbeteiligung verschiedener potenzieller Zielgruppen (vgl. die Zusammenstellung bei Wolter und Geffers 2013:37-42, siehe auch Kapitel 5.1.). Dies kann als erste, grobe Orientierung für eine Abschätzung dienen und erste Anhaltspunkte für die nachfolgenden Fragen liefern.

Statistiken über Weiterbildungsaktivitäten sind derzeit nur für heute schon sehr weiterbildungsintensive Berufsgruppen hilfreich. Marktvolumina für Weiterbildung im Rahmen des lebenslangen Lernens befinden sich in den meisten Berufen aber noch im Auf- und Ausbau – solche Marktvolumina sind eher Gegenstand einer zukunftsgerichteten Gestaltung als der rückwärtsgerichteten Analyse.

Mindestens die folgenden Punkte sollten für die erste Abschätzung von Marktvolumina berücksichtigt werden:

► **Zahlungsfähigkeit:** Welche Teile der Zielgruppen sind in der Lage, für das Weiterbildungsangebot den geforderten Preis zu zahlen? Die Zahlungsfähigkeit hängt von der quasi objektiven *Fähigkeit* ab, eine Zahlung in der geforderten Höhe zum geforderten Zeitpunkt leisten zu können. Sie ist abhängig vom Einkommen der Berufs- und Zielgruppen und von eventuellen Refinanzierungen für Teilnahmeinteressierte.

- Wer finanziert die Weiterbildung? Sind es Arbeitgebende, gesellschaftliche Institutionen wie die Agentur für Arbeit oder die Teilnehmenden selber?
- Gibt es Möglichkeiten für Stipendien, Grant oder Kofinanzierung etwa durch Steuerentlastung wie bei Unternehmen? Sind diese Möglichkeiten bei der Zielgruppe bekannt?

► **Zahlungsbereitschaft:** Wie hoch ist die Bereitschaft, für das Angebot den geforderten Preis zu bezahlen bzw. die Kosten zu finanzieren? Die Zahlungsbereitschaft als zweite Hürde ist im deutschsprachigen Kulturkreis meistens deutlich geringer als die Zahlungsfähigkeit.¹ Die wissenschaftliche Weiterbildung steht zudem im Wettbewerb zu vielen anderen Angeboten, die sowohl aus der Sicht der potenziell Teilnehmenden als auch der/des Arbeitgebenden als wertstiftend oder nützlich angesehen werden.

Die Zahlungsbereitschaft hängt von vielen, teilweise auch zielgruppenspezifischen Fragestellungen ab, beispielsweise:

- Welcher erhebliche Nutzen für ein Individuum, ein Unternehmen oder andere finanzierende Institution entsteht durch die Investition in das Weiterbildungsangebot (Bildungsrendite)?
- Wie wird das spezifische Angebot der wissenschaftlichen Weiterbildung im Verhältnis zu anderen Möglichkeiten der Verwendung von Ressourcen (Geld, Zeit) gesehen?
- Helfen Zahlungspläne, modulare Kontrahierung bzw.

Zahlung, „Schnupperangebote“, einkommensabhängige Preisgestaltung etc., die Zahlungsbereitschaft zu erhöhen?

- Wie ausgeprägt ist die Weiterbildungskultur in der Zielgruppe, wie üblich ist die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen?
- Bestehen berufsständische/gesetzliche Verpflichtungen zur regelmäßigen Weiterbildung? Ist es möglich, in die entsprechenden Kataloge akzeptierter/zertifizierter Weiterbildungen aufgenommen zu werden, falls ja – wie?

An dieser Stelle sollte auch die Berücksichtigung der zielgruppenspezifischen Frequenz der Teilnahme an Angeboten der wissenschaftlichen Weiterbildung erfolgen: Wenn das Marktpotenzial für eine Grundgesamtheit Berufstätiger berechnet ist, sollte eine Annahme den Zeitraum betreffen, innerhalb dessen das Angebot wahrgenommen wird – und in Korrelation zur geplanten Angebotshäufigkeit/Frequenz gesetzt werden.

Absatzpotenzial

Mit dem **Absatzpotenzial** ist jener mengenmäßige Absatz gemeint, der unter günstigen Bedingungen erreicht werden kann (vgl. Wübbenhorst 2018). Es ist Aufgabe der Weiterbildungseinrichtung bzw. der Hochschule, diese Bedingungen zu gestalten.

Für diesen Schritt der Konkretisierung sind die Aspekte der Zahlungsfähigkeit und Zahlungsbereitschaft bereits vorausgesetzt. Der Fokus richtet sich nun auf die Abschätzung des mengenmäßigen Absatzes, der unter Berücksichtigung der Gestaltung des Angebots aus Sicht der typisierten Zielgruppen realistisch erscheint.

Folgende Aspekte sollten berücksichtigt werden:

► **Kenntnis des Angebots:** Das Angebot muss den potenziellen Teilnehmenden bekannt sein. Dies ist eine Aufgabe des Marketings. Voraussetzung für ein wirkungsvolles Marketing ist die genaue Kenntnis der Zielgruppen – insbesondere ihres beruflichen Kontextes und der Orte, an denen diese nach Informationen suchen. Es gilt, das Angebot zur richtigen Zeit, am richtigen Ort mit den richtigen Argumenten in das Bewusstsein der potenziell Teilnehmenden zu bringen.²

¹ Dies ist allerdings keine eindeutig bemessbare, sondern eine kulturell beeinflusste Größe: In anderen Kulturkreisen gehen Personen bis an das Äußerste ihrer Kreditfähigkeit, um Bildung über persönliche Verschuldung zu finanzieren. Hierzulande ist dies ein kaum als realistisch annehmbarer Sachverhalt.

² In Fällen, die auf hier wie zuvor beschriebenen konkreten Ansatzpunkten beruhen, ist die Kommunikation des Angebots in der Regel vergleichsweise zielgenau und einfach über Multiplikatoren bei Anspruchsgruppen bzw. Organisationen des Umfeldes adressierbar.

- ▶ **Präferenz bzw. relative Wertschätzung im Vergleich zu alternativen Angeboten der (wissenschaftlichen) Weiterbildung:** Standort/Erreichbarkeit des Angebots, fachlicher Zuschnitt, Attraktivität der Lerninhalte, erzielbare Abschlüsse/Zertifikate/Credits sowie das Image oder der Ruf von (alternativen) Anbietenden sind nur einige Aspekte der Analyse und Bewertung. Der Wettbewerb sollte hier nicht zu eng gesehen werden. Die Betrachtung sollte vielmehr ein breites Spektrum an Alternativen aus der Perspektive der Zielgruppe(n) berücksichtigen, wie etwa unterschiedliche Formate (Präsenz/Blended Learning/Online Learning, Summer Schools an attraktiven Standorten, Fachkonferenzen), alternative Anbietende von nicht-wissenschaftlicher Weiterbildung.
- ▶ **Überbrückbarkeit von organisationsbedingten Hürden:** Dies betrifft Rahmenaspekte wie die Vereinbarkeit mit Arbeits- und Betreuungszeiten oder die Erreichbarkeit des Standortes der Präsenzelemente.

Weitere Aspekte auch jenseits der Lerninhalte und Abschlüsse sollten darüber hinaus berücksichtigt werden, beispielsweise:

- ▶ *aus Sicht des Individuums:* Potenzial für das Kennenlernen, Netzwerken und gemeinsames Arbeiten/Lernen, „Spaßaspekte“ wie Studienwochen/Exkursionen, Vermittlung an potenzielle Arbeitgebende, graduelle „Härte“ eventueller Prüfungssituationen
- ▶ *aus Sicht der privaten oder öffentlichen Arbeitgebenden, die ggf. als zahlende Kunden auftreten:*
 - Handhabbarkeit hinsichtlich Regelungen der Organisation
 - Tarifgerechtigkeit (z. B. Beachtung formale Abschlüsse, die höhere tarifliche Eingruppierungen bedingen/nicht bedingen)
 - Exklusivität (Abwesenheit von Beschäftigten aus Unternehmen des Wettbewerbs)
 - Zugang zu Teilnehmenden /Absolventendatenbanken oder andere Möglichkeiten des Personalmarketings (Recruiting)
- ▶ „Alles andere, das von der Unterschrift abhält“: Die „Sonstiges“-Kategorie, in der Praxis auf Erfahrungswissen basierend, ist eine oft unterschätzte Kategorie. Berücksichtigt werden sollten beispielsweise:
 - *bei Individuen:* krankheitsbedingte Ausfälle, Wegzüge aufgrund beruflicher Veränderungen der Partnerin/des Partners, Pflegebedürftigkeit von Angehörigen, Arbeitslosigkeit etc.
 - *bei öffentlichen/privatwirtschaftlichen Arbeitgebenden:* Umstrukturierung, Mittelknappheit/Haushaltskürzungen, Veränderungen in der Assoziation bzw. im Partner-

schaftsgefüge, Veränderung von Verantwortlichkeiten oder Verantwortlichen etc.

Absatzziele

Die gesteckten Ziele sollten bei günstigen Bedingungen und guter Arbeit fast erreicht werden können. Ihre Bemessung ergibt sich aus den zuvor vorgenommenen Abschätzungen über Absatzpotenziale.

Abzüglich eines Risikoabschlags kann die Absatzmenge dann zur Bemessung der zu erwartenden Einnahmen aus dem Weiterbildungsangebot herangezogen werden, aus der sich in Verbindung mit der Aufwandskalkulation die finanzielle Machbarkeit des Vorhabens ergibt. Nicht vergessen werden sollte, dass bei längeren Weiterbildungen Kohorten auch abschmelzen.

4 Beispiele

4.1 Beispiel 1: Management für stationäre Pflegeeinrichtung im Rahmen eines einjährigen Abend-Präsenz-Zertifikatskurses

Ausgangssituation, Zielgruppendefinition

Die Weiterbildungsmanagerin (WBM) Ivonne Berger hat mit Professorin Karin Zimmermann, die im lokalen Netzwerk „Professionell gesund bleiben im Ballungsraum B“ aktiv ist, ein Gespräch geführt. Von ihr hat sie erfahren, dass an der Albert-Schweitzer-Hochschule erwogen wird, wissenschaftliche Weiterbildung über Management für stationäre Pflegeeinrichtungen in Form eines einjährigen Abend-Präsenz-Zertifikatskurses anzubieten. Eingangs haben die beiden im Gespräch diese Zielgruppe festgelegt:

„Pflegedienstleitungen (PDL) und kaufmännische Leitungen (Einrichtungsleitung, EL) von stationären Pflegeeinrichtungen und deren Stellvertretenden“.

Das regionale Einzugsgebiet der Albert-Schweitzer-Hochschule umfasst den Ballungsraum B mit der Stadt A als Zentrum, mit einer Anreisedauer in öffentlichen Verkehrsmitteln von weniger als einer Stunde, also einem Umkreis von ca. 60 Kilometern. Insgesamt leben in diesem Raum zwei Millionen Menschen.

Marktpotenzial

Weiterbildungsmanagerin Ivonne Berger sucht zunächst Statistiken zur Anzahl von Pflegeeinrichtungen im Einzugsgebiet und wird beim Statistischen Bundesamt fündig, das alle zwei Jahre die Anzahlen von Pflegeheimen und ambulanten Pflege-

diensten veröffentlicht.³ Aus dieser Quelle ergibt sich, dass es in Deutschland rund 11.000 vollstationäre Pflegeheime mit insgesamt mehr als 930.000 Plätzen gibt. Der Einfachheit wegen wird davon ausgegangen, dass Anzahl und Größe der Einrichtungen in Deutschland normalverteilt sind.⁴

In das Einzugsgebiet der Albert-Schweitzer-Hochschule fallen also $11.000:80 \cdot 2 = 275$ Pflegeheime.⁵ Von Professorin Zimmermann weiß sie, dass fast alle Pflegeheime mindestens eine Person in der kaufmännischen Leitung haben und eine Person in der Pflegedienstleitung sowie jeweils mindestens eine Stellvertretung haben, insgesamt im Durchschnitt fünf Personen.

Für die Zielgruppe wird davon ausgegangen, dass die Weiterbildung dann Nutzen bzw. Wert stiftend ist, wenn die letzte ähnlich geartete Aus- oder Weiterbildung länger als zehn Jahre her ist und die Arbeitszeit bis zur Pensionierung/Verrentung mehr als fünf Jahre beträgt. Aus der durchschnittlichen Verweildauer von 15 Jahren auf der Position und einer Inanspruchnahme⁶ von ähnlich gearteten Weiterbildungen in der Position ca. alle zehn Jahre ergibt sich daraus ein Marktpotenzial von ca. 459 Personen.

Marktvolumen

80 Prozent derjenigen, für die das Angebot wertstiftend ist, nehmen in Führungspositionen Angebote zur Weiterbildung in Führungsfragen auch an. Dies weiß Weiterbildungsmanagerin Berger von Professorin Zimmermann, die in ihrem lokalen Netzwerk eine Untersuchung zum Weiterbildungsverhalten in Gesundheitsberufen geleitet hat. Allerdings geben 60 Prozent der Befragten an, dass sie Kurse mit einem Preis von mehr als 1.000 Euro pro Jahr nicht finanzieren können.

Weiterbildungsmanagerin Berger nimmt für die Abschätzung des Marktvolumens deshalb eine Zahlungsfähigkeit von 40 Prozent an, und eine Zahlungsbereitschaft von 80 Prozent innerhalb dieser Gruppe.

Somit verbleiben 147 grundsätzlich zahlungsbereite Führungskräfte in Pflege- und Altenheimen. Allerdings nehmen diese nicht alle gleichzeitig beim erstmaligen Angebot teil, sondern lediglich Teilgruppen in abnehmender Größe – startend mit 30 Prozent der Zielgruppe beim erstmaligen Angebot. Diese Abschätzung erlauben sich Ivonne Berger und Professorin Zimmermann auf der Basis des Inanspruchnahmeverhaltens

in ähnlichen Kursen für das Management ambulanter Pflege. Daraus ergibt sich für das erstmalige Angebot ein Marktvolumen von 59 Teilnehmenden.

Absatzpotenzial

In einem ersten Schritt zur Abschätzung des Absatzpotenzials beraten sich Professorin Zimmermann und Weiterbildungsmanagerin Berger, wie das Angebot beworben und welcher Anteil der Zielgruppe damit erreicht werden kann. Beide sind zuversichtlich, bei 85 Prozent der Zielgruppe Kenntnis über Angebot und Anbietende erreichen zu können, etwa durch niederschwellige Kommunikation über Repräsentantinnen und Repräsentanten aus den Heimen im Netzwerk „Professionell gesund bleiben im Ballungsraum B“, über den Landespflegeverband, über das örtliche ver.di-Büro, über den Kanal der grundständig Pflegemanagement-Studierenden und über die Alumni-Vereinigung der Albert-Schweitzer-Hochschule.

Aus einer Übersicht über das relevante Umfeld der Hochschule, die Ivonne Berger selbst erstellt hat, weiß sie, dass das nächste inhaltlich vergleichbare Angebot von einer Privatschule im 35 km entfernten nächsten Mittelzentrum C angeboten wird. Professorin Zimmermann berichtet von ihrer Klientin Frau Seger, die die Leiterin Human Resources der Pflegeheimgruppe bolero ist, dass sie über die Privatschule und deren Weiterbildungsangebot gesprochen haben. Bei bolero beträgt der Anteil der beschäftigten Pflegekräfte, die bei gleichwertigen Schulungsinhalten Angebote der Privatpflegeschule in Anspruch nehmen, ca. 40 Prozent. Diesen Wert übernimmt Ivonne Berger und schätzt die Präferenz der Zielgruppe für wissenschaftliche Weiterbildungsangebote entsprechend auf 60 Prozent.

Aus Gesprächen mit Frau Seger weiß Professorin Zimmermann auch, dass bei bolero interne Analysen des Weiterbildungsverhaltens ergeben haben, dass bei vielen der Leitungskräfte organisatorische Hürden eine große Rolle bei der Aufnahme einer Weiterbildungsmaßnahme spielen: sei es durch Alleinerziehungstätigkeit und der daraus resultierenden Doppelbelastung, wegen der Unzulänglichkeit der öffentlichen Verkehrsmittelverbindungen zum Weiterbildungsort oder wegen Wochenenddiensten, die mit Präsenzwochenenden des Angebotes kollidieren.

Den Personenkreis derjenigen, die gerne teilnehmen würden, aber durch organisatorische Hürden daran gehindert werden,

3 Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Gesundheit/Pflege/Tabellen/PflegeeinrichtungenDeutschland.html;jsessionid=36AB79C710F74CEA27F7DFE282FAEBB4.InternetLive2, zuletzt geprüft am 7.12.2018.>

4 Die WBM findet diese Annahme schlüssig, da die Altersstruktur und Angebotsstruktur nicht auffallend sind.

5 Die WBM möchte die Zahlen überprüfen und schaut in den Pflegelotsen der Krankenkasse. Die PLZ-Suche offenbart 254 Einrichtungen der Zielgruppe.

6 Der Einfachheit wegen wird hier davon ausgegangen, dass diese Position den Endschrift in der Karriere darstellt und danach der Ruhestand folgt.

Abschätzungssachverhalt	Herleitung der Berechnung	Anzahl Teilnehmende	
Marktpotenzial			
Bestand Führungskräfte in stationären Einrichtungen	Statistik Anzahl Heime, Führungskräfte		1.375
abzüglich <5 Jahre vor dem Ruhestand	Annahmen über Alter, Führungskräfte		-458
abzüglich letzte ähnliche Weiterbildung <10 Jahre			-458
Summe Marktpotenzial Teilnehmende			459
Marktvolumen			
zahlungsfähig	in % von Marktpotenzial	40%	
grundsätzlich zahlungsbereit	in % von Zahlungsfähigen	80%	
Zwischensumme			147
davon für Jahr 1		40%	
Summe Marktvolumen Teilnehmende (Jahr 1)			59
Absatzpotenzial			
Kenntnis um das Angebot des Anbieters	in % von Marktvolumen	85%	
Anteil, der das Angebot im Wettbewerb bevorzugt	in % von Kennenden	60%	
ohne organisationsbedingte Hürden	in % von Bevorzugenden	75%	
„Alles andere, das von der Unterschrift abhält“	in % von Personen ohne Hürden	50%	
Summe Absatzpotenzial	Jahr 1		11

Tab. 4: Herleitung des Absatzpotenzials

schätzen Ivonne Berger und Professorin Zimmermann auf 25 Prozent.

Aus Erfahrung mit anderen pflegkraftbezogenen Angeboten wissen Berger und Zimmermann, dass ein Anteil von 50 Prozent der dann eine Teilnahmeabsicht Bekundenden sich doch nicht einschreibt. Aus den entsprechenden Telefonaten mit Interessierten weiß Professorin Zimmermann außerdem, dass dafür Elternzeiten und Schwangerschaften, Karrierepläne mit Umzugsfolgen, neu aufgetretene Pflegebedürftigkeit im privaten Umfeld und Schwierigkeiten mit dem Nachweis der formalen Zulassungsvoraussetzungen als Gründe genannt werden. Den Wert von 50 Prozent legt Professorin Zimmermann hier auch für die Absatzpotenzialreduktion zugrunde. Somit ergibt sich ein Absatzpotenzial von 11 Personen für diese Zielgruppe im ersten Jahr des Angebotes.

4.2 Beispiel 2: Arbeitsplatzintegriertes, projektbasiertes Lernen für Risiko- und Katastrophenmanagement

Ausgangssituation, Zielgruppendefinition

Die Stadt C wurde von einem Sturm mit Hochwasser schwer getroffen, es kamen Menschen zu Tode und die Infrastruktur wurde schwer beschädigt. Über Wochen herrschten Desorganisation und Chaos, eine Cholera-Epidemie brach aus. Der Bürgermeister rief einen Krisenrat zusammen, dem die Leiterinnen

und Leiter der Eigenbetriebe für die kommunale technische Infrastruktur, des Katastrophenschutzes, der Gesundheitsversorgung sowie der Hochschulen der Stadt und des Umlandes angehören. Im Ergebnis wurde die Initiative „C 2025 – Resilient im Klimawandel“ beschlossen. Die Einrichtungen der Stadt sollen Risiken identifizieren, priorisieren und langfristig deren Wirkung begrenzen. Kurzfristige Katastrophenhilfe und Katastrophenwiederherstellungsmaßnahmen sollen entwickelt, priorisiert und vorbereitet werden.

Der im deutschsprachigen Raum renommierte Lehrstuhl für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe an der Technischen Georg-Ohm-Hochschule der Nachbarstadt D, durch die Leiterin Professorin Ayshe Nasserı ebenfalls im Krisenrat vertreten, hat ein Weiterbildungskonzept dazu entwickelt. Es soll nun, im Namen und auf Rechnung der Hochschule, umgesetzt werden. Nach Bekanntwerden hat der Leiter Finanzen der Technischen Georg-Ohm-Hochschule noch einmal auf die strikte Notwendigkeit hingewiesen, kostendeckend zu arbeiten. Der an der Georg-Ohm-Hochschule tätige Weiterbildungsmanager Sven Mülder und Professorin Nasserı haben die Gesamtkosten des Vorhabens berechnet, und sind nun damit befasst, Teilnehmendenzahlen abzuschätzen und die kostendeckende Finanzierung zu planen.

Der Lehrgang soll praxisnah und arbeitsintegriert erfolgen – reale Analysen, Planungen und Umsetzungsvorbereitungen sollen Bestandteil der Weiterbildung sein (projektbasiertes Lernen).

Nach dem Willen des Bürgermeisters sollen die Einrichtungen der Stadt auf Führungsebene je mindestens zweifach und auf Expertenebene ebenfalls redundant teilnehmen. Ein Koordinierungsrat der teilnehmenden Einrichtungen wird durch den Bürgermeister geleitet. Der „Blended-Learning“-Lehrgang soll Abendveranstaltungen, Vor-Ort-Begehungen, Präsenz-Abende und -Wochenenden, die Nutzung von Onlinetools und web-basierte Koordinations-Konferenzen der Teilnehmenden umfassen. Der Lehrgang ist völlig neu und soll inhaltlich auf die Bedarfe der Stadt zugeschnitten realisiert werden.

Marktpotenzial

Beim Marktpotenzial unterscheiden Nasserri und Mülder nach kurzfristigem, der aktuellen Situation geschuldeten Marktpotenzial, und nach langfristigen Perspektiven. In der langfristigen Perspektive sehen sie in Folge des Klimawandels hohe Potenziale in einem schwieriger werdenden Markt.

Für die erste Kohorte in diesem dreijährigen Zyklus sehen Mülder und Nasserri ein Potenzial für die Teilnahme von 100 Personen aus 25 relevanten Einrichtungen in Stadt und Umfeld. Diese Anzahl prospektiv Teilnehmender haben sie aus einer nicht bindenden Absichtserklärung nach Umfrage bei den Leitenden der öffentlichen Betriebe, die im Krisenrat vertreten sind, ermittelt.

Marktvolumen

15 der 25 vertretenen Einrichtungen sind in städtischer Hand und unterliegen zumindest indirekt den Weisungen des Bürgermeisters, da dieser auch die Budgets und Geschäftspläne genehmigt. Der Bürgermeister hat eine 50-prozentige Finanzierung des Fehlbedarfs für die Kosten der Weiterbildung in Aussicht gestellt.

Fünf der 15 Einrichtungen haben die entsprechenden Bereiche aber zu Festpreisen ausgelagert. Ob bei den entsprechenden Unterauftragnehmenden Teilnehmende gewonnen werden können, ist völlig offen, zumal diese auch Verdienstausschlag machen.

Weitere fünf Einrichtungen wollen so lange keine Mitarbeitenden entsenden, bis auch sie nicht nur die Kosten des Lehrgangs, sondern auch den Ausfall der Arbeitszeit erstattet bekommen.

Das städtische Gesundheitsamt gibt zu Protokoll, als Behörde gut vorbereitet zu sein – es gebe keinen Bedarf.

Von den zehn Einrichtungen, die vollständig außerhalb städtischer Hand sind, tragen sieben das Konzept mit (Krankenhaus, MVZ, Berufsfeuerwehr, Krankentransport, THW usw.) und betrachten den Kompetenzgewinn als einmalige Investition in die Zukunft mit hohem Nutzen für ihre Organisation. Sie wollen

aber je nur maximal zwei Teilnehmende teilweise freistellen und zu 50 Prozent finanzieren. Drei weitere Organisationen, die im Krisenrat zunächst zugesagt hatten, sagen die Teilnahme nach organisationsinterner Rücksprache vollständig ab.

Somit bleibt von den ursprünglich 100 potenziellen Teilnehmenden ein grundsätzlich mit Zahlungsfähigkeit und Zahlungsbereitschaft ausgestattetes Potenzial von ca. 30 Teilnehmenden übrig.

Absatzpotenzial

Alarmiert von dem Schwinden der möglichen Teilnehmendenzahl haben Mülder und Professorin Nasserri den Entwurf des hochklassigen und abwechslungsreichen Lehrgangs in die nächste Sitzung des Krisenrates gegeben und die Organisationen des Krisenrates gebeten, die Teilnehmenden nun namentlich für den Vorgang zu nominieren. In der einige Wochen später folgenden Runde hat sich folgende Sachlage ergeben:

- ▶ Sieben der 30 potenziell Teilnehmenden scheiden innerhalb der kommenden fünf Jahre absehbar aus dem Berufsleben aus – und die betreffenden Organisationen werden bis zum Beginn der Weiterbildung auch keine Nachfolgerinnen oder Nachfolger bestellen. Für diese sieben Stelleninhaberinnen werden deshalb keine Teilnehmenden in den Lehrgang entsandt.
- ▶ Zwei der potenziell Teilnehmenden sind bereits in anderen langfristigen Weiterbildungen verpflichtet und können bzw. wollen diese nicht beenden.
- ▶ Ein potenziell Teilnehmender hatte einen Unfall und ist für absehbare Zeit nicht im Dienst.
- ▶ Der Leiter der Berufsfeuerwehr hält einen konkurrierenden Lehrgang des Bundesverbandes der Feuerwehren für zielführender und will seine zwei vorgesehenen Teilnehmenden lieber dorthin schicken. Gleiches gilt für den städtischen Energieerzeuger, der ebenfalls einen bundesweiten Lehrgang des Bundesamtes für Zivilschutz für besser geeignet hält als das vorliegende Angebot (abzüglich 2).
- ▶ Der Leiter der städtischen EDV-Einheit kritisiert, dass die im E-Learning eingesetzten Tools nicht datenschutzsicher genug sind und er daher keine Teilnehmenden nominieren wolle (abzüglich 4).
- ▶ Vier Personen sind im Haushalt wegen familiärer Verpflichtungen unabhkömmlich (Pflege von Angehörige und Kindern) und können deshalb am geplanten Lehrgang nicht teilnehmen.
- ▶ Eine Person ist in Fahrgemeinschaften engagiert. Sie wohnt in einem entlegenen Ort, hat weder Führerschein noch Auto und kann deshalb nicht teilnehmen.
- ▶ Zwei Personen haben sich dagegen verwahrt, in ihrer Freizeit „auf Lehrgang“ geschickt zu werden.

Abschätzungssachverhalt	Berechnung (Teilnehmende)	Anzahl Teilnehmende
Marktpotenzial		
Anzahl nach Thematisierung im Krisenrat		100
Summe Marktpotenzial Teilnehmende		100
Marktvolumen		
Abzüge wegen aktuell nicht gegebener Zahlungsfähigkeit bzw. Finanzierung		
▶ „Ausgelagerte“, denen 50 % Zuschuss zu Teilnahmegebühren nicht ausreicht	5 mal 4	-20
▶ Potenziell Teilnehmende aus städtischen Einrichtungen, denen Verdienstausfall nicht erstattet wird	5 mal 4	-20
▶ Gesundheitsamt, das sich auch ohne Lehrgangsteilnahme für optimal gerüstet hält	4	-4
▶ private Einrichtungen ohne Begründung (2 statt 4 Teilnehmende)	7 mal 2	-14
▶ private Einrichtungen ohne Begründung (keine Teilnahme)	3 mal 4	-12
Summe Marktvolumen Teilnehmende		30
Absatzpotenzial		
Abzüge vom Marktvolumen:		
▶ kurz-/mittelfristig in Pension Gehende, ohne dass Nachfolge oder Zeitpunkt der Neubesetzung klar ist		-7
▶ in anderen Weiterbildungen bereits Eingeschriebene		-2
▶ durch Unfall Verhinderte		-1
▶ anderes Angebot im Wettbewerb Bevorzugende		-4
▶ organisationsbedingte Hürden nicht Überwindende (Tools nicht datengeschützt)		-4
▶ familiär Verpflichtete		-4
▶ entlegen Wohnhafte ohne Führerschein		-1
▶ Lehrgangsverweigernde		-2
Summe Absatzpotenzial		5

Tab. 5: Herleitung des Absatzpotenzials (2)

Absatzziel

Professorin Nasserri und Weiterbildungsmanager Mülder wissen aus Erfahrung, dass Voranmeldungen zu ca. 60 Prozent auch zu späteren Einschreibungen und Zahlungen für das Weiterbildungsangebot führen. In dem vorliegenden Fall wollen sie jedoch etwas vorsichtiger kalkulieren: Die Finanzierungszusage ist nicht im Haushalt vermerkt, sondern von einem Bürgermeister gegeben, der im kommenden Jahr zur Neuwahl antreten muss. Es drohen bereits jetzt Haushaltssperren. Professorin Nasserri und Mülder sehen daher bei den gegebenen Bedingungen ein Absatzziel von eher zwei bis drei Teilnehmenden als realistisch an.

Einstieg in die iterative Verbesserung des Angebots

Mülder und Professorin Nasserri sehen sich also gezwungen, das Angebot auf den Prüfstand zu stellen, da ein kostendeckendes Angebot mit zwei oder drei Teilnehmenden nicht machbar ist. Außerdem würde bei einer derart geringen Teilnahmeanzahl

das projektbasierte Lernen für integriertes Risiko- und Katastrophenmanagement mangels kritischer Masse scheitern.

Nach Analyse der Situation wollen sie folgende mögliche Angebotsveränderungen durchdenken und in Zusammenarbeit mit ihren Kontakten durchführen:

- ▶ Aufgabe der Exklusivität für den Erstkunden Stadt D – zugunsten einer Offenheit für neun weitere Städte im Umkreis von einer Stunde Fahrzeit
- ▶ Streichung des vom Bürgermeister geleiteten Koordinierungsrates zugunsten eines gemischten Gremiums mit Stakeholderinnen und Stakeholdern sowie Expertinnen und Experten
- ▶ Beibehaltung der Praxisrelevanz durch semi-standardisierte Risikoplanungen für Gruppen von Organisationen mit ähnlichen Aufgabenbereichen (Krankentransporte, Hilfswerke etc.)

- ▶ Datenschutz für das Online-Krisen-Tool
- ▶ Prüfung, unter welchen Voraussetzungen für das Weiterbildungsangebot die Zertifizierung für einen Bachelor oder Master Abschluss erlangt werden kann, um die Motivation der Teilnehmenden zu erhöhen
- ▶ Zusammenarbeit mit dem Bundesverband der Berufsfeuerwehren, um die jeweiligen Angebote miteinander zu verzahnen
- ▶ Ansprache von Rückversicherungen mit dem Ziel, einen Lehrstuhl zu finanzieren
- ▶ Vereinbarungen mit Versicherungen über Präminennachlässe, wenn Mitarbeitende in kommunalen Einrichtungen nachweislich Risikoversorge und Katastrophenmanagement auf akademischem Niveau erlernen sowie entsprechende Infrastrukturen einrichten und realisieren

Danach soll die Marktabschätzung erneut erfolgen.

5 Ressourcen und weiterführende Literatur

5.1 Datenquellen

In Deutschland gibt es eine lange Tradition und ein breites Spektrum an Befragungen von Absolventen und Absolventinnen auf Bundes-, Landes- und Hochschulebene. Die Befragungszeiträume nach dem Abschluss des Studiums und das Themenspektrum der Erhebungen variieren, das Verhältnis von Studium und Beruf ist jedoch das zentrale, übergreifende Thema dieser Befragungen. Entsprechend lohnt der Blick in die Ergebnisse der Erhebungen, um beispielsweise eine Orientierung über das Weiterbildungsverhalten einzelner Gruppen zu erhalten oder als mangelhaft berichtete Kompetenzdimensionen bzw. Schwierigkeiten bei der Suche nach einer Beschäftigung zum Anlass zu nehmen, Potenziale für ein Angebot der wissenschaftlichen Weiterbildung zu erkunden.

Neben den Erhebungen an einzelnen Hochschulen gibt es u. a. folgende bundesweite bzw. länderspezifische Absolvierendestudien:

Übergreifende Studien – Ebene Bund

- ▶ Absolventenpanel des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW)⁷
- ▶ Kooperationsprojekt Absolventenstudien (KOAB).⁸

Übergreifende Studien – Ebene Bundesländer

- ▶ Bayerisches Absolventenpanel (BAP).⁹
- ▶ Absolventenstudie Rheinland-Pfalz vom Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung an der Johannes Gutenberg Universität Mainz¹⁰
- ▶ Sächsische Absolventenstudie¹¹

Adult Education Survey (AES)/Weiterbildungsverhalten in Deutschland

Der Adult Education Survey erhebt Daten zur Teilnahme Erwachsener im Alter zwischen 25 und 64 Jahren am lebenslangen Lernen. Die repräsentative Erhebung erfasst getrennt formales, non-formales und informelles Lernen. Der Bericht gibt zudem Auskunft über die Dauer der besuchten Weiterbildungsaktivitäten, deren Kosten, Gründe für die Teilnahme und Teilnahmevoraussetzungen. Die Fallzahlen sind jedoch insgesamt sehr niedrig, die Darstellung bleibt daher auf einem recht hohen Aggregationsniveau.¹²

Fachserien zur Bildungsbeteiligung

Fachserien des Statistischen Bundesamtes informieren über Bildungsbeteiligung und -abschlüsse (Schule, Berufsausbildung, Hochschule etc.), zum Beispiel Fachserie 11 Reihe 4.3.1 zu Nichtmonetären Hochschulstatistischen Kennzahlen.¹³

Statistiken zu Branchen und Berufsgruppen

Für viele Branchen und Berufsgruppen gibt es Daten bei Bund, Verbänden und Kammern, zum Beispiel:

- ▶ Gesundheitsberichterstattung/Pflegeberufe
- ▶ Studierende der Sportwissenschaften

5.2 Praxisbeispiele

Alle im Rahmen des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ geförderten Projekte waren bzw. sind verpflichtet, ihre Ergebnisse zu veröffentlichen. Dazu zählen auch Interviewleitfäden oder Fragebögen, die im

7 Online verfügbar unter www.dzhw.eu/forschung/projekt?pr_id=467, zuletzt geprüft am 15.02.2019.

8 Online verfügbar unter www.istat.de/de/koab_absolventen.html und www.uni-kassel.de/einrichtungen/incher/forschung/abgeschlossene-projekte/kooperationsprojekt-absolventenstudien-koab-abgeschlossen-2017.html, zuletzt geprüft am 15.02.2019.

9 Online verfügbar unter www.bap.ihf.bayern.de/, zuletzt geprüft am 15.02.2019.

10 Online verfügbar unter <https://www.blogs.uni-mainz.de/hochschulevaluierungsverbund/files/2018/04/abs.pdf>, , zuletzt geprüft am 15.02.2019.

11 Online verfügbar unter www.kfbh.de/projekte/saechsische-absolventenstudie.html, zuletzt geprüft am 15.02.2019.

12 Online verfügbar unter www.bibb.de/de/1656.php, zuletzt geprüft am 15.02.2019.

Rahmen der Nachfrage- und Bedarfsanalysen eingesetzt wurden. Eine Übersicht der geförderten Projekte findet sich auf der Internetseite des Wettbewerbs.

5.3 Verwendete und weiterführende Literatur

Banscherus, U. (2013). Erfahrungen mit der Konzeption und Durchführung von Nachfrage- und Bedarfsanalysen – Ein Überblick. Online verfügbar unter https://de.offene-hochschulen.de/fyls/20/download_file, zuletzt geprüft am 15.02.2019.

Banscherus, U.; Pickert, A.; Neumerkel, J. (2016). Bildungsmarketing in der Hochschulweiterbildung; Bedarfsermittlung und Zielgruppenanalysen im Spannungsfeld zwischen Adressaten- und Marktorientierung. In Wolter, A.; Banscherus, U.; Kamm, C (2016). Zielgruppen Lebenslangen Lernens an Hochschulen. Münster: Waxmann.

Boß, D.; Eller, T.; Norck, S.; Renz, M.; Welzl, M.; Miosga, M.; Brüggemann, D. (2018). Bedarfsorientierte Konzeptentwicklung von akademischen Weiterbildungsprogrammen am Beispiel des Forschungsprojekts QuoRO. Online verfügbar unter www.quoro.uni-bayreuth.de/pool/PDF/QuoRO-Konzeptentwicklung-web.pdf, zuletzt geprüft am 11.12.2018.

Brüggemann, P. D.-I.; Miosga, P. D.; Boß, D.; Ellermann, T.; Norck, S.; Renz, M. et al. (2018). Bedarfsorientierte Konzeptentwicklung von akademischen Weiterbildungsprogrammen am Beispiel des Forschungsprojekts QuoRO. Bayreuth: Universität Bayreuth.

Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. (2016). The Digital Turn – Hochschulbildung im Digitalen Zeitalter. Arbeitspapier 27: Neue Geschäftsmodelle, Technologien und Lebenslanges Lernen. Berlin: Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung bei Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

Hanft, A. (2014). Management von Studium, Lehre und Weiterbildung an Hochschulen. Münster, New York: Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Band 13.

Kirchgeorg, P. D. (2018). Gablers Wirtschaftslexikon Online. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marktvolumen-41800/version-265159>, zuletzt geprüft am 19. Juni 2018.

Maschwitz, A.; Schmitt, M.; Hebisch, R.; Bauhofer, C. (2017). Finanzierung wissenschaftlicher Weiterbildung – Herausforderungen und Möglichkeiten bei der Implementierung und

Umsetzung von weiterbildenden Angeboten an Hochschulen. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. Online verfügbar unter https://www.pedocs.de/volltexte/2017/14891/pdf/Maschwitz_et_al_2017_Finanzierung_wissenschaftlicher_Weiterbildung.pdf, zuletzt geprüft am 15.02.2019.

Schulte, A.; Wadewitz, M.; Gercke, M.; Gomille, M.; Schramm, H. (2018). Vom Projekt zum Produkt - Wissenschaftliche Weiterbildung für beruflich qualifizierte an Hochschulen. Detmold: Eusl.

Schulze, M. (2018). Erfolgreiche Studiengangentwicklung in der Hochschulweiterbildung. Baden-Baden: Nomos.

Schwabe, G.; Haubenreich, J.; Kovács, S.; Schulz, I. (2019). Webinar Recap. Reflexion und Dokumentation der Webinar-Reihe Bildungsmarketing. Online verfügbar unter <https://de.offene-hochschulen.de/themen/webinar-recap-bildungsmarketing>, zuletzt geprüft am 15.02.2019.

Stockem, A. (2018). Wissenschaftliche Weiterbildung erfolgreich am Markt verorten – Erfolgsfaktoren aus der Praxis. In Schulte, A.; Wadewitz, M.; Gercke, M.; Gomille, M.; Schramm, H (2018). Vom Projekt zum Produkt – Wissenschaftliche Weiterbildung für beruflich qualifizierte an Hochschulen. Detmold: Eusl.

Weiterbildung, A. f. (2017). Weiterbildung an Hochschulen nachhaltig implementieren – Herausforderungen und Umsetzungsmöglichkeiten mit Blick auf die Finanzierung.

Wissenschaftsrat (2019): Empfehlungen zu hochschulischer Weiterbildung als Teil des lebenslangen Lernens. Vierter Teil der Empfehlung zur Qualifizierung von Fachkräften vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. Online verfügbar unter <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2019/7515-19.pdf>, zuletzt geprüft am 04.03.2019.

Wolter, A.; Geffers, J. (2013): Zielgruppen lebenslangen Lernens an Hochschulen. Ausgewählte empirische Befunde. Thematische Berichte der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. Online verfügbar unter https://www.pedocs.de/volltexte/2017/12978/pdf/Wolter_Geffers_2013_Zielgruppen_lebenslangen_Lernens.pdf, zuletzt geprüft am 15.02.2019.

Wübbenhorst, P. D. (15. Februar 2018). Gablers Wirtschaftslexikon Online. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/absatzpotenzial-28170/version-251806>, zuletzt geprüft am 15.02.2019.

Wübbenhorst, K.; Kirchgeorg, M. (2018). Marktvolumen. In: Gabler Wirtschaftslexikon Online. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marktvolumen-41800/version-265159>, zuletzt geprüft am 18.12.2018.

Zawacki-Richter, O.; Kramer, C.; Müskens, W. (2016). Studiumsbezogene Mediennutzung im Wandel. Querschnittsdaten 2012 und 2015 im Vergleich. In: Schriftenreihe zum Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, 1/2016. Online verfügbar unter openjournal.uni-oldenburg.de/index.php/bildungsmanagement/article/view/101/PDF, zuletzt geprüft am 18.12.2018.

