
Vorwort

Weiterbildungsverantwortliche in Hochschulen und anderen Institutionen stellen es jeden Tag fest: Die erwachsenen Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind hinsichtlich ihrer zeitlichen und finanziellen Ressourcen nur in eingeschränktem Mass bereit, erhebliche Anstrengungen auf sich zu nehmen, um zusätzliche Kompetenzen in Kursen und Lehrgängen zu erwerben.

Die Durchführung von Weiterbildung verlangt eine sorgfältige, bedarfsgerechte Planung und Organisation. Von daher ist der Wunsch nach effektivem und effizientem Management von Angeboten, wie sie insbesondere die universitären und Fach-Hochschulen in den letzten Jahren entwickelt haben, keine Phrase. Er gilt ebenso für zahlreiche Veranstalter von weniger umfangreichen und mit keinen „Credits“ ausgestatteten Bildungsgelegenheiten.

Hanja Hansen legt mit diesem als Leitfaden verfassten Werk nun ein praxistaugliches Instrument vor, das die wesentlichen Schritte für ein solches Management verdeutlicht. Sie bringt jahrelange Erfahrung mit aus diesem für die Hochschulen an Bedeutung gewinnenden Bereich; dies ist in jedem der 12 jeweils als Kapitel abgerundeten Teilschritte spürbar.

Im Wesentlichen lassen sich in ihrer Anleitung zwei Dimensionen von Weiterbildungsmanagement hervorheben: Die eine besteht darin, bei der Planung und Durchführung jeweils die strategischen Überlegungen mit Blick auf andere Veranstalter und die eigenen Stärken als Grundlage des eigenen Angebotes einzubeziehen; die andere, das didaktische Konzept und den Studienplan in seinen Möglichkeiten und in seiner Vielfältigkeit auszuloten und umzusetzen. Das als Manual konzipierte Werk bringt zusammen, was oft nur unklar thematisiert oder aber auf unterschiedliche Verantwortlichkeiten aufgeteilt ist. Gerade in der Zusammenführung besteht ein Verdienst des von der Autorin entwickelten Leitfadens.

Was diese Publikation nicht nur für potenzielle Veranstalter selbst attraktiv macht, ist der reflexive Gehalt, der alle dargelegten Teilschritte einschliesst. Jedes Kapitel ist darüber hinaus mit weiterführender Fachliteratur ausgestattet, und so beschränkt sich dieser Leitfaden nicht einfach auf eine Rezeptologie, sondern regt zum kritischen und kreativen Weiterdenken an. Insbesondere finden sich neben Checklisten Anregungen und Anleitungen zum Weiterentwickeln oder gar zum Neukonzipieren von bedarfsgerechten Weiterbildungen. Die immer wieder eingefügten Beispiele sind illustrativ und lesenswert. In diesem Leitfaden finden Weiterbildungsverantwortliche die für sie notwendigen Informationen gebündelt vor.

Dass Leitfäden neben ihrer offensichtlichen Nützlichkeit auch Lesevergnügen bereiten können, zeigt das vorliegende Buch auf eine nicht sehr häufig anzutreffende Weise.

Für die Herausgeberschaft

Prof. Dr. Philipp Gonon, Lehrstuhl Berufsbildung Universität Zürich

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Dank	7
Einleitung	13
Zwölf Schritte zu einem Weiterbildungsstudiengang	
1 Ausgangslage und Strategie	18
1.1 Organisationsanalyse der Bildungsorganisation	22
1.2 Umfeldanalyse	31
1.3 Strategieentwicklung	41
1.4 Weiterführende Literatur	46
2 Marktanalyse	47
2.1 Bedarfsanalyse: Bedürfnisse und Anforderungen	52
2.1.1 Bedürfnisse der Teilnehmenden	53
2.1.2 Anforderungen des Arbeitsmarktes	62
2.2 Anspruchsgruppenanalyse	71
2.3 Kundensegment charakterisieren	80
2.4 Weiterführende Literatur	86
3 Konkurrenzanalyse	88
3.1 Analyse der Mitbewerber	91
3.2 Vergleichsstudie von Konkurrenzprodukten	95
3.3 Weiterführende Literatur	101
4 Strategische Positionierung	102
4.1 Wettbewerbs- oder Kooperationsstrategie?	103
4.2 Produkt-Markt-Strategien	109
4.3 Positionierung des Weiterbildungsstudiengangs	113
4.4 Marketing-Mix	117
4.5 Weiterführende Literatur	125
5 Didaktisches Konzept und Studienplan	126
5.1 Warum? – Verwendungssituation	129
5.2 Für wen? – Zielgruppe	129

5.3	Wozu? – Lernziel und Qualifikation	130
5.4	Was? – Inhalte und Aufbau	134
5.5	Wie? – Lernkultur und Methoden	135
5.6	Wann? – Zeitgestaltung	137
5.7	Wo? – Lernort und Lernumgebung	139
5.8	Wer? – Dozierende	141
5.9	Der Studienplan	141
5.10	Weiterführende Literatur	151
6	Ressourcenmanagement	153
6.1	Personal	154
6.2	Räumlichkeiten, Infrastruktur	156
6.3	Finanzen und Kalkulation	158
6.4	Weiterführende Literatur	166
7	Bewilligung und/oder Auftragserteilung	168
8	Organisation	172
8.1	Organisationsform der Weiterbildung	172
8.2	Kernprozesse	174
8.3	Vorlagen, Merkblätter und Weisungen	178
8.4	Stellenbeschreibungen	180
8.5	Das Funktionendiagramm	184
8.6	Weiterführende Literatur	187
9	Das Detailkonzept: Modultafeln	188
9.1	Praxis- und Forschungsbezug	190
9.2	Workload: Kontaktektionen und (begleitetes) Selbststudium	193
9.3	Methoden	196
9.4	Transfer	197
9.5	Leistungsnachweise	200
9.6	Modultafeln	205
9.7	Weiterführende Literatur	207
10	Unterrichtsvorbereitung und -durchführung	209
10.1	Inhalte auswählen	210
10.2	Individuelle Lernprozesse	211

10.3 Soziales, kooperatives Lernen und Methoden	213
10.4 Der rote Faden	215
10.5 Die Rolle der Dozentin oder des Dozenten	217
10.6 Regieplan	219
10.7 Weiterführende Literatur	224
11 Evaluation und Auswertung	225
11.1 Evaluation des Unterrichts	228
11.2 Evaluation des Weiterbildungsstudiengangs	232
11.3 Nachkalkulation und Finanzergebnis des Studiengangs	236
11.4 Weiterführende Literatur	238
12 Strategisches Portfoliomanagement	239
12.1 Portfolioüberprüfung	239
12.2 Qualitätsmanagement	245
12.3 Monitoring, Trends	249
12.4 Weiterführende Literatur	253
Stichwortverzeichnis	254
Literaturliste	256
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	264

Einleitung

Die Fachhochschulen und Universitäten bauen ihr Weiterbildungsangebot aus. Die zunehmende Konkurrenz unter den Hochschulen und die steigenden Qualitätsanforderungen sorgen dafür, dass die Anbieter ihr Weiterbildungsportfolio und die einzelnen Programme sorgfältig zusammenstellen und ausgestalten. Gleichzeitig zwingen knappe Finanzmittel die Hochschulen, ihre Entwicklungskosten für Weiterbildungsprogramme tief zu halten. Geschulte Weiterbildungsverantwortliche sind aufgrund der transdisziplinären Anforderungen schwer zu finden. Die Studiengangsleitenden entstammen meistens dem Fachgebiet des Studienprogramms, beispielsweise der Informatik, der Architektur, der Sozialarbeit oder dem Gesundheitswesen. Das nötige hochschuldidaktische und betriebswirtschaftliche Know-how erarbeiten sie sich in der Regel *on the job*.

Weiterbildungsverantwortliche sind gefordert, Weiterbildungsprogramme zu entwickeln und durchzuführen, die fachlich aktuell, didaktisch durchdacht, transferorientiert und finanziell erfolgreich sind. Zudem sollten zumindest die Hochschulweiterbildungen den Bologna-Vorgaben und den länderspezifischen Richtlinien entsprechen und akkreditierbar sein.

Dieser Leitfaden richtet sich an Weiterbildungsverantwortliche von Programmen und Portfolios. Er beschreibt die Programmentwicklung und Durchführung einer Weiterbildung sowie das Portfoliomanagement mehrerer Programme, wobei mit Programmen Weiterbildungsstudiengänge, Zusatzausbildungen, Ergänzungsstudiengänge, Zertifikats- und Diplomstudien oder Weiterbildungsmaster gemeint sind. Der Leitfaden orientiert sich an den Bolognakompatiblen Formaten wie *Certificate of Advanced Studies* CAS, *Diploma of Advanced Studies* DAS oder *Master of Advanced Studies* MAS. Viele Überlegungen gelten aber ebenso für andere Programmformate und lassen sich auch von Bildungseinrichtungen anwenden, die nicht dem Hochschulsystem angehören.

Dabei integriert der Leitfaden Erkenntnisse aus der Soziologie, der Betriebswirtschaftslehre, der Hochschul- und der Erwachsenenendidaktik. Durch seinen ganzheitlichen Ansatz fördert und fordert er eine integrale, systemische Sicht- und Vorgehensweise. Die Darstellung verbindet fundierte theoretische Grundlagen mit praktischer Erfahrung und Anwendungsbeispielen.

Ich gehe dabei von einem Organisationsmodell aus, bei dem die Weiterbildung als eigenständige Organisationseinheit, zum Beispiel als Abteilung, geführt

wird. Insofern sind die vorgetragenen Überlegungen durchaus auch auf andere Bildungsorganisationen und Weiterbildungseinrichtungen übertragbar. Innerhalb der Weiterbildung gehe ich von einer Personalstruktur mit vier Rollenprofilen aus:

1. Abteilungsleitung der Organisationseinheit Weiterbildung,
2. Studiengangsleitungen,
3. Dozierende,
4. administratives Personal.

Die *Leitung* der Organisationseinheit Weiterbildung verantwortet Strategie und Marketing und überwacht das Portfolio. Je nach Grösse der Bildungsorganisation und Breite der Produktpalette können die Leitungsaufgaben auch auf Produkt- oder Themengruppen aufgeteilt werden. *Studienleiterinnen und Studienleiter* verfassen das didaktische Konzept und entwickeln den Weiterbildungsstudiengang. In Zusammenarbeit mit der Abteilungsleitung bewirtschaften sie die Ressourcen und verantworten die Organisation, Durchführung und Auswertung des Weiterbildungsstudiengangs. Die *Dozierenden* – hier als Oberbegriff für alle Lehrenden verwendet, also für Trainer, Referentinnen und Referenten, wissenschaftliche Mitarbeitende oder Professorinnen und Professoren, die als Experten ihres Fachs in den Programmen unterrichten – verantworten die Unterrichtsvorbereitung und dessen Durchführung. Das *administrative Personal* führt die Teilnehmeradministration, insbesondere den Anmeldeprozess, es sammelt Präsenzlisten, Leistungsnachweise und unterstützt die Studiengangsleitung in organisatorischen Belangen.

Auch wenn andere Organisationsmodelle vorliegen, bleiben die Aufgaben der Studienleitungen bestehen. An einigen Hochschulen fehlt eine zentrale Weiterbildungsstelle gänzlich, anderswo gibt es an ihrer Stelle auch unterstützende oder koordinierende Stabsstellen oder administrative Zentralen. Welches Modell aus welchen Gründen für wen zweckmässiger ist, wird an dieser Stelle nicht analysiert. Die in diesem Buch dargelegten Arbeitsschritte orientieren sich am Prozess der Leistungserstellung. Entlang den Prozessschritten, wie sie im Arbeitsalltag anfallen, werden die hilfreichen und relevanten Bezugsmodelle diskutiert. Dabei wird das Ziel verfolgt, eine für die Lernenden bereichernde, für die Bildungsorganisation rentable und gesellschaftlich relevante Weiterbildung zu entwickeln und durchzuführen.

Dieses Buch will eine Brücke zwischen relevanten Modellen und Forschungsergebnissen und der Praxis des Weiterbildungsmanagements schlagen. Kritik droht

von zwei Seiten: Bildungsforscherinnen und -forscher werden die dargelegten Theorien als unvollständige Auswahl erachten, und Personen aus der Praxis werden die theoretischen Bezüge als überflüssig empfinden. Gleichzeitig könnte der Eindruck entstehen, dass es sich bei diesem Buch um ein praxeologisches Handbuch handelt, das instrumentelle Machbarkeit suggeriert. Ich bin allerdings lediglich bestrebt, eine reflektierte Praxis, die auf empirischen und theoretischen Erkenntnissen beruht, so darzulegen, dass sie amtierenden Weiterbildungsverantwortlichen als Leitfaden dienen können. Es werden konkrete Handlungshinweise und Vorgehen beschrieben, die idealerweise im Alltag einer Studiengangsleitung von Nutzen sind. Ausgewählte Praxisbeispiele illustrieren die Anwendung der vorgestellten Modelle. Die Modelle wurden nach ihrer Aktualität und Anwendbarkeit ausgewählt.

Zwölf Schritte zu einem Weiterbildungsstudiengang

Die im Folgenden dargelegten zwölf Schritte, denen je ein Kapitel gewidmet ist, beschreiben den Prozess von der Strategie und der Programmidee über die Programmentwicklung und -durchführung bis zur Evaluation. Die sequenzielle Präsentation der Schritte kann als Checkliste dienen. Im Arbeitsalltag verlässt man allerdings die sequenzielle Abarbeitung öfter, legt Arbeitsschritte parallel, beauftragt andere mit Teilschritten oder ist auf Vorarbeiten angewiesen.

Im *ersten Kapitel* geht es darum, sich die Ausgangslage zu vergegenwärtigen. Welchen Zweck verfolgt die anbietende Bildungsinstitution mit dem Weiterbildungsangebot? Von welchen formalen Rahmenbedingungen und welcher normativen Bildungsinterpretation lassen sich die Akteure der Bildungsinstitution leiten? Die Strategie ist gewissermassen das Navigationsinstrument im Weiterbildungsmarkt.

Im *zweiten Kapitel* wird die Terminologie des Marktes als Denkmodell verwendet, weil sich so System und Systemumwelt und deren Austauschverhältnisse systematisch in Bezug setzen lassen. Der zweite Schritt beschreibt, wie die Nachfrage ermittelt wird. Er berücksichtigt dabei die Bedürfnisse der potenziellen Teilnehmenden und den Bedarf des Arbeitsmarktes und der Gesellschaft. Die resultierende Spezifizierung des Kundensegmentes ist ein gesellschaftspolitischer Akt des Ein- und Ausschlusses von Bevölkerungsgruppen, denen Bildungsoptionen geboten werden. Die Wahl der Adressaten für das Bildungsprogramm hängt aber nicht nur vom Markt, sondern auch von Fördergeldern und vom Bildungsauftrag ab.

Das *dritte Kapitel* legt den Fokus auf die Mitbewerber. Informationen über die Konkurrenz helfen bei der Positionierung und bei der Identifikation von Marktlücken. Die Mitbewerber im Weiterbildungsmarkt können sowohl Konkurrenten als auch Kooperationspartner sein.

Aus den ersten drei Schritten ergeben sich die notwendigen Informationen für den *vierten Schritt*: die strategische Positionierung der Weiterbildung. Während bislang nur Informationen gesammelt wurden, folgt nun die kognitive Verarbeitung durch Interpretation und Entscheidungsfindung, um die Ausrichtung der Weiterbildungsorganisation oder -abteilung und die Eckwerte des Studiengangs zu bestimmen.

Im *fünften Schritt* gestalten die Programmverantwortlichen das Programm inhaltlich und methodisch. Sie definieren die Lernziele und das didaktische Konzept entlang der formalen Rahmenbedingungen, des ECTS-Schlüssels und der Bologna-Richtlinien. Die Lernkultur ist für die Gestaltung des Lernprozesses der Teilnehmenden bedeutsam, weswegen man sich bereits in dieser Phase über das Lehr-Lern-Verständnis klar werden sollte.

In *Schritt sechs* folgt die Ressourcenplanung. Zu den Ressourcen zählen das Personal, das Wissen, die Sachmittel, die Infrastruktur und die benötigten Finanzen. Mit der Kalkulation werden die benötigten Ressourcen geschätzt.

Der Planungsprozess endet schliesslich in *Schritt sieben* mit der Bewilligung des Programms bzw. dem Auftrag zur Umsetzung.

Die Umsetzung selbst beginnt mit der Organisation der Bildungsveranstaltung, angefangen mit der Ausschreibung, der Teilnehmeradministration und dem Auftrag an die Dozierenden. Hier sind eine klare Aufgabenteilung und reibungslose Arbeitsprozesse entscheidend. Standards, Mustervorlagen, Stellenbeschreibungen, ein Funktionendiagramm und Prozessbeschreibungen können dabei hilfreich sein.

Jetzt sollte in *Schritt neun* das Detailkonzept des Studiengangs durchdacht werden. Dazu gehören Überlegungen zum Forschungs- und Praxisbezug, zur Verteilung des Lernaufwands in Kontaktlektionen, begleiteten Lerngefässen und im Selbststudium sowie zu den Leistungsnachweisen. Diese Überlegungen werden in Modultafeln für den Weiterbildungsstudiengang ausformuliert.

Die Dozierenden übernehmen in *Schritt zehn* die eigentliche Feinplanung des Unterrichts, wobei Aktualität und Relevanz der ausgewählten Inhalte genauso wichtig sind wie die andragogische, hochschuldidaktische Aufbereitung.

Mit dem *elften Schritt* wird der Bildungsgang abgeschlossen. Lernerfolgskontrolle, Evaluation und Nachkalkulation führen zur Bewertung des Studien-

gangs. Sie helfen die Frage zu beantworten, ob er in dieser Form wieder angeboten werden soll.

Beim Portfoliomanagement in *Kapitel zwölf* gehen wir davon aus, dass sich im Sortiment einer Institution mehrere Weiterbildungsstudiengänge befinden. Unterschiedliche Reifephasen können strategisch genutzt werden, und gezieltes Wissensmanagement schafft Synergien im operativen Bereich. Mit dem Qualitätsmanagement wird die Bildungsorganisation laufend überprüft und verbessert, es wird eine lernende Organisation etabliert. Der Blick auf Trends eröffnet die Perspektive für Innovation und Weiterentwicklung.

Damit schliesst sich der Kreis im Weiterbildungsmanagement, und die Strategearbeit beginnt wieder mit Schritt eins.

Die Instrumente, die in den Kapiteln zu den verschiedenen Phasen vorgestellt werden, können direkt verwendet und bei Bedarf angepasst werden. Instrumente, so die Grundannahme, sind in ihrer Natur neutral, sie verfolgen weder eine ökonomische noch eine andere normative Ideologie. Ein Messer bleibt ein Messer, egal, ob es für das Schneiden von Fleisch, das Rüsten von Gemüse oder das Broteschmieren verwendet wird. In dem Handbuch werden Instrumente und Methoden aus verschiedenen Disziplinen vorgestellt. Der Einsatz eines Instrumentes ist dann gerechtfertigt, wenn es Arbeitsschritte systematisiert und vereinfacht. Manchmal muss es auch auf den spezifischen Kontext der Bildungsorganisation angepasst werden. Es obliegt der oder dem Weiterbildungsverantwortlichen, unter Berücksichtigung der Ziele und des Kontextes zu entscheiden, wann und wie ein Instrument zweckmässig eingesetzt wird.

Das Buch kann durchaus auch kapitelweise gelesen werden. Vorbedingungen für einzelne Schritte und Bezüge zu anderen Schritten werden jeweils zu Kapitelbeginn erwähnt. Das Konzept beruht auf einem idealtypischen zyklischen Prozessablauf des Weiterbildungsmanagements. Die konkreten Aufgaben bleiben unabhängig von der organisationsstrukturellen Einbettung der Weiterbildung bestehen. Die für Weiterbildungsverantwortliche relevante Frage ist lediglich, wie die Entscheidungskompetenzen und Handlungsspielräume definiert sind.