

Die Ermittlung und Artikulation des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs als Ansatzpunkt einer nachfrageorientierten wissenschaftlichen Weiterbildung

Anika Denninger

Zusammenfassung

Um dem Nischendasein auf dem Weiterbildungsmarkt zu begegnen rückt eine nachfrageorientierte Angebotsentwicklung als Bewältigungsstrategie in den Fokus der wissenschaftlichen Weiterbildung. Dies setzt jedoch voraus, dass individuelle wie institutionelle Adressaten ihre Bedarfe gezielt an die Angebotsentwicklung der Hochschulen artikulieren. Im Fall von Betrieben zeigen sich die Ermittlung und Artikulation des Weiterbildungsbedarfs allerdings als hochgradig spezifische Prozesse. Ziel dieses Beitrags ist es, die im Rahmen dreier Fallstudien erhobenen unternehmensinternen Prozesse der Bedarfsbestimmung und -artikulation samt Einflussfaktoren aufzuzeigen. Daraufhin wird diskutiert, welche Anknüpfungspunkte und Herausforderungen sich daraus für die hochschulische Angebotsplanung ergeben.

1. Nachfragorientierte Angebotsentwicklung in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Die Wurzeln der wissenschaftlichen Weiterbildung reichen zurück bis zum Übergang vom 19. ins 20. Jahrhundert. In den Anfängen noch unter dem Begriff universitäre Erwachsenenbildung geläufig und vor allem auf eine volkstümliche Hochschulbildung bzw. einen „Wissenstransfer an breite Bevölkerungskreise“ (Prokop 2009, S. 1056) bedacht, entwickelte sie sich in vier Entwicklungsphasen zu einer der drei hochschulischen Kernaufgaben. In den letzten ca. 20 Jahren kam es dabei u. a. bedingt durch verstärkte hochschulpolitische Empfehlungen und gezielte Förderprogramme zu einer Expansion, sodass die Angebotszahl inzwischen deutlich gestiegen ist und die meisten Hochschulen in Deutschland entsprechende Stellen implementiert haben. (vgl. Wolter 2011, S. 8-15) Da die wissenschaftliche Weiterbildung sich an der Schnittstelle zwischen Beschäftigungs-, Bildungs- und Wissenschaftssystem befindet (vgl. Schäfer 2012, S. 186) wird ihr u. a. vom Wissenschaftsrat (2019) ein besonderes Potential bei der Bewältigung gegenwärtiger Wandlungsprozesse zugeschrieben, in-

dem sie u. a. für nicht-traditionelle Zielgruppen den Zugang zu wissenschaftlichem Wissen erleichtert und mit einer angemessenen Theorie-Praxis-Verzahnung bspw. Berufstätigen zur Entfaltung individueller Potentiale sowie der wissenschaftlichen Verankerung ihres (Erfahrungs-)Wissen verhilft (vgl. S. 8 ff., S. 31.). Dennoch ist sie „keineswegs im Zentrum der Hochschulen angekommen“ (ebd., S. 9), vielmehr führt sie ein „doppeltes Nischendasein“ (Herm et al. 2003, S. 19), sowohl innerhalb der Hochschule als auch auf dem stark umkämpften Weiterbildungsmarkt. Um auf letzterem bestehen und genannte Potentiale entfalten zu können, wird vielfach eine verstärkt nachfrageorientierte Angebotsplanung gefordert (vgl. Hippel 2008, S. 42 f.; Wolter 2011 S. 30).

Eine dementsprechend ausgerichtete Angebotsentwicklung führt allerdings dazu, dass die Hochschulen bei der Entwicklung passgenauer Angebote auf ein konkretes Nachfrageverhalten, d. h. eine Nachfrage nach einem konkreten Angebot als sichtbare Reaktion auf einen manifesten Bildungsbedarf (vgl. Schlutz 2006, S. 41), seitens der individuellen wie institutionellen Adressaten, wie bspw. der Betriebe, angewiesen sind. Die Artikulation betrieblicher Weiterbildungsbedarfe setzt wiederum das Funktionieren der unternehmensinternen Bedarfsbestimmung voraus. Die Ermittlung eines Bedarfs, allgemein verstanden als Soll-Ist-Abgleich von benötigten und vorhandenen Qualifikationen (vgl. Schlutz 1998, S. 11), ist allerdings vielmehr die Feststellung einer Notwendigkeit als eine hinreichende Bedingung für die Entstehung einer realen Nachfrage mit anschließender tatsächlicher Teilnahme (vgl. Jechle/Kolb/Winter 1994, S. 7). Weiterbildungsangebote sind generell „nicht unmittelbar aus den Bedarfserhebungen ableitbar“ (Gieseke 2008, S. 34) und die ermittelten Bedarfe verweisen auch „nicht bereits auf bestimmte Angebote“ (ebd.). In der Regel sind Bedarfe also keine konkreten Konstrukte, die lediglich aufgesammelt werden müssen. Vielmehr befinden sich Bedarfe in einem diffusen, nicht reliablen Zustand und können durch vielfältige Einflussfaktoren bedingt werden. Intern treten z. B. diverse Akteure mit unterschiedlichen Interessen in Aushandlungsprozesse, die durch die Machtverhältnisse im Unternehmen bereits (vor-)entscheidend strukturiert werden (vgl. Käßlinger 2016, S. 110). Von extern wirken insbesondere „Kräfte des Umsystems“ (ebd., S. 102) in Form von Akteuren, die u. a. rechtlich-politische oder technologische Anforderungen der immer komplexer werdenden Umsysteme an die Betriebe herantragen (vgl. ebd., S. 101 f.). Dies alles führt letztendlich dazu, dass „die ‚wirklichen‘ Interessen und Bedarfe nicht einfach zu erheben und zu erfragen sind“ (ebd., S. 110).

Bevor es letztendlich zu einer konkreten Nachfrage nach extern und infolgedessen zu einer Angebotsplanung kommen kann, muss ein unternehmensinterner diffuser bzw. latenter Bildungsbedarf identifiziert und im Rahmen eines komplexen unternehmensinternen Prozesses in eine konkrete Nachfrage transformiert werden. Während die strukturierten Prozesse der Bedarfsermittlung in Unternehmen bereits häufiger Gegenstand der Forschung waren, sind diese Prozesse bisher kaum untersucht (Röbel 2017, S. 5; Gieseke 2008, S. 34).

Daran anknüpfend wird nachfolgend anhand ausgewählter empirischer Ergebnisse dreier Fallstudien der komplexe unternehmensinterne Weg von einem diffusen

Bedarf hin zu einem konkreten Weiterbildungsangebot aufgezeigt. Ein besonderer Fokus gilt dabei den Prozessen der Bedarfsermittlung und Bedarfsartikulation als mögliche Anknüpfungspunkte einer nachfrageorientierten Angebotsentwicklung. Die abschließende Diskussion beleuchtet die damit verbundenen Herausforderungen für die hochschulische Angebotsplanung.

2. Projektbeschreibung und Forschungsdesign

Das Verbundprojekt „WM³ Weiterbildung Mittelhessen“¹ der drei mittelhessischen Hochschulen (Justus-Liebig-Universität Gießen, Philipps-Universität Marburg, Technische Hochschule Mittelhessen) widmete sich im Teilprojekt „Unternehmensbezogene Prozessanalyse der Bedarfsartikulation“ der explorativen Erforschung der unternehmensinternen Prozesse, die Voraussetzung für eine präzisierte Bedarfsartikulation an externe Weiterbildungsanbieter sind und damit eine wichtige Basis für eine funktionierende kooperativ-nachfrageorientierte Angebotsentwicklung der Hochschulen darstellen. Der Fokus der Analyse lag dabei auf unternehmensinternen kommunikativ rückgebundenen Management- und Klärungsprozessen mit dem Ziel, die Transparenz dieser Prozesse zu erhöhen und aufzuzeigen, welche Faktoren relevant sind, damit es zu einer konkretisierten Artikulation des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs nach extern kommen kann.

Den Kern der Studie bilden drei explorative Fallanalysen in ausgewählten Unternehmen der Branchen Industrie, Soziales und Gesundheit². Die Auswahl stützte sich einerseits auf die wissenschaftlichen Schwerpunkte der Verbundhochschulen sowie dadurch bestehende Kontakte und andererseits auf das aktive Vorhandensein einer zentralen Weiterbildungsstruktur im Unternehmen. Um den spezifischen Feldzugang zu erleichtern und erste Anhaltspunkte hinsichtlich etwaiger prozessbezogener Branchenspezifika zu identifizieren, wurden zunächst je Branche drei Interviews mit fall-externen Branchenexpertinnen und -experten durchgeführt, denen durch ihre Tätigkeit und starke Vernetzung eine Expertise zugeschrieben werden konnte. Die dort gewonnenen Erkenntnisse dienten als Modifizierungsgrundlage des Interviewleitfadens für die anschließend umgesetzten drei unternehmensinternen Fallanalysen. Hierbei wurden je Fall bis zu 12 von der Unternehmensleitung ausgewiesene Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Organisationsebenen in Einzelinterviews zu den Prozessen und möglichen Einflussfaktoren befragt. Ergänzt wurden die Interviews je Fall mit einer Gruppendiskussion mit Vertreterinnen und Vertretern aller wesentlichen Hierarchieebenen des Unternehmens sowie durch eine den gesamten Forschungsprozess begleitende Analyse öffentlich zugänglicher unternehmenseigener Dokumente, die eine thematische Nähe zum Untersuchungsgegenstand aufwiesen. Die Analyse des Materials erfolgte fallspezifisch und fallübergreifend anhand einer inhaltsanalytischen Auswertung mit MAXQDA (vgl. Mayring 2016).

3. Ergebnisse der exemplarischen Fallstudien

Die Analyse zeigt, dass die Bedarfsermittlung und Bedarfsartikulation Teil eines komplexen Ablaufes sind, bestehend aus vier Kernprozessen, der durchlaufen werden muss, damit ein zunächst diffuser unternehmensinterner Bedarf in ein konkretes Weiterbildungsangebot münden kann (vgl. Abb. 1). Diese vier Prozesse bauen aufeinander auf und bedingen sich wechselseitig. Innerhalb der untersuchten Unternehmen muss der Bedarf zunächst im Rahmen einer *Bedarfsermittlung* erhoben oder erkannt werden. Dieser meist noch diffuse Weiterbildungsbedarf wird in der darauffolgenden *Bedarfsartikulation* soweit konkretisiert, dass dieser in eine konkrete Nachfrage überführt und an relevante unternehmensinterne Schnittstellen weitergeleitet werden kann, die auf dieser Grundlage dann eine *Weiterbildungsentscheidung* treffen. Fällt diese positiv aus, erfolgt eine zielgerichtete *Angebotsakquise*, wobei interne oder externe Anbieter beauftragt und Angebote eingekauft werden.

Die Ermittlung und Artikulation von Bedarfen zeigen sich in den beforschten Unternehmen als entscheidende Voraussetzung für eine funktionierende Nachfrage und anschließende Realisierung von Weiterbildungsmaßnahmen und können auf Basis der drei Fallanalysen wie folgt beschrieben werden:

Bedarfsermittlung



Abb. 1: Unternehmensinterner Bedarfstransformationsprozess samt Einflussfaktoren

Der Prozess der *Bedarfsermittlung* erfolgt in den drei Fällen nicht immer systematisch. Im Fall *Industrie* werden Weiterbildungsbedarfe und Entwicklungspotentiale von den Leitungspersonen und Mitarbeitenden primär aus im Arbeitsablauf beobachteten individuellen sowie organisationalen Defiziten abgeleitet. Hinzu kommen abteilungsspezifische Besonderheiten. So werden im Vertrieb beispielsweise monatliche

Verkaufszahlen und Kundenbeurteilungen als Kriterium herangezogen. In der Logistik spielen ebenfalls unternehmensinterne Kennzahlen eine Rolle bei der Bedarfsidentifizierung. Neben der Identifizierung durch die Leitungsebene können individuelle Bedarfe zudem direkt an die jeweiligen Vorgesetzten herangetragen werden. Eine systematische Bedarfsermittlung sowie Weiterbildungsplanung erfolgt aufgrund fehlender personeller Ressourcen im untersuchten mittelständischen Unternehmen jedoch nicht.

Im Fall *Soziales* fällt die Bedarfsermittlung in den Aufgabenbereich des Führungspersonals. Dieses prüft, ob aus gesetzlichen Veränderungen oder dem Arbeitsalltag konkrete Weiterbildungsbedarfe entspringen. Diese werden regelmäßig personenspezifisch in den Mitarbeiter-Jahresgesprächen und bereichsspezifisch in Team- und Leitungssitzungen erhoben. Hierfür stehen zwar spezielle vom QM entwickelte Dokumentationsleitfäden und Checklisten zur Verfügung, welche allerdings in der Realität kaum eingesetzt werden. Sofern es sich nicht um dringende organisationale Weiterbildungsbedarfe handelt, sind die Mitarbeitenden zu Eigeninitiative aufgefordert. Daneben findet seitens des unternehmensnahen Weiterbildungsinstituts eine Art Sondierung künftiger Bildungsbedarfe, z. B. im direkten Kundenkontakt, statt. Auf eine standardisierte Befragung wird verzichtet.

Im Fall *Gesundheit* wird die Bedarfsermittlung von der Unternehmensleitung initiiert. Zahlreiche Gesetze und Richtlinien sowie damit einhergehende Fachkraftquoten führen im Unternehmen dazu, dass die Ermittlung organisationaler Bedarfe Vorrang hat und eine systematische Ermittlung zunächst unter dem Fokus der zu erfüllenden Quoten erfolgt. Im Gegensatz hierzu werden die individuellen Bedarfe nicht regelmäßig oder gar systematisch ermittelt. Lediglich die jährlichen Mitarbeitergespräche geben Raum für eine Bedarfsabfrage auf Basis eines Gesprächskatalogs. Akuter Zeitmangel sowie die hohe Arbeitsbelastung führen allerdings dazu, dass diese komprimiert werden und die Weiterbildungsbedarfe zunehmend spontan in informellen Gesprächen thematisiert werden. Standardisierte Instrumente zur Bedarfsermittlung kommen auch in diesem Großunternehmen nicht zum Einsatz.

Bedarfsartikulation

Die Analyse zeigt, dass sich in den untersuchten Fällen an die Identifikation eines Bedarfs die *Bedarfsartikulation* als eigenständiger Prozess anschließt. Dabei handelt es sich je Fall um einen hochkomplexen Prozess, der sich fallübergreifend in einer modellhaft-idealtypischen Betrachtung in drei Teilschritte ausdifferenzieren lässt: 1. Bedarfskommunikation, 2. Bedarfskonkretisierung und 3. Bedarfsüberführung. Die *Bedarfskommunikation* beschreibt die Kommunikation der ermittelten Bedarfe an die Entscheidungsträger im Unternehmen. Diese beurteilen, ob eine weitere intensivere Auseinandersetzung mit dem Bedarf anzustreben wäre. Im Rahmen der *Bedarfskonkretisierung* wird der noch diffuse Bedarf soweit konkretisiert, dass dieser in eine konkrete Nachfrage überführt werden kann. In diesem Prozess wird bereits eine erste Selektion hinsichtlich in Frage kommender Formate und Anbieter vorgenommen. Zudem findet ein Abgleich mit den internen Erwartungen und den tatsächlich ver-

fugbaren Angeboten statt. Die *Bedarfsüberführung* stellt die unternehmensinterne Überführung des zuvor konkretisierten Bedarfs an relevante Schnittstellen (z. B. Weiterbildungsabteilung) dar, die infolgedessen in der Lage sein werden eine konkrete Anfrage an Weiterbildungsanbieter zu formulieren.

Fallübergreifend können die grundlegenden Strukturen des Bedarfsartikulationsprozesses als einheitlich beschrieben werden. Auch die jeweiligen Ausgangslagen, Ziele und abschließenden Schritte dieser drei Teilschritte lassen keine größeren Fallspezifika erkennen. Die Betrachtung der wesentlichen Vorgänge je Teilschritt und Fall offenbart jedoch in der konkreten Ausgestaltung unternehmensspezifische Charakteristika, die sich z. T. deutlich voneinander unterscheiden. Im Teilschritt der Bedarfskommunikation weicht beispielsweise die Kommunikationsrichtung deutlich voneinander ab. Im Fall *Soziales* wird eine Kommunikation von unten nach oben (Bottom-up) bevorzugt, während sie im Fall *Gesundheit* vorrangig Top-down verläuft. Im Fall *Industrie* hingegen kommt es zu keiner Priorisierung. Der zweite Teilschritt der Bedarfskonkretisierung findet im Fall *Gesundheit* ausschließlich auf der Leitungsebene statt. Bei den beiden anderen Fällen wird neben der Leitungsebene auch die Mitarbeiterebene in diesen Teilschritt mit einbezogen, sofern individuelle Bedarfe im Fokus der Betrachtung stehen³.

Einflussfaktoren

Ein möglicher Erklärungsansatz für die spezifische Ausgestaltung der Teilschritte sind die vielfältigen Einflussfaktoren, die die in die komplexe Unternehmensrealität eingebetteten Prozesse beeinflussen. Im Rahmen der Analyse konnten insgesamt sechs interne wie externe Einflussfaktoren identifiziert werden, die die Prozesse der Bedarfsartikulation und Bedarfsermittlung besonders prägen: (1) Unternehmenskultur, (2) vorhandene Weiterbildungsstrukturen, (3) Unternehmensgröße, (4) Hierarchietiefe, (5) Branche und (6) Systemumwelt.

Jeder dieser Faktoren ist sowohl einzeln als auch im wechselseitigen Bezug zu betrachten. So kann die Implementierung einer konkreten Organisationseinheit für Weiterbildung sämtliche weiterbildungsbezogene Prozesse des Unternehmens beeinflussen. Die Einrichtung einer solchen Struktur hängt aber stark von den vorhandenen Ressourcen ab, was Großunternehmen meist begünstigt. Die Branche wiederum bestimmt nicht selten, in welcher Hinsicht ein Zugriff der Systemumwelt (Politik, Öffentlichkeit etc.) auf die Unternehmen stattfindet. Im Fall *Gesundheit* steht das Unternehmen unter großem Einfluss der „Kräfte des Umsystems“ (Käpplinger 2016, S. 102) in Form von gesetzlichen Vorgaben und Fachkraftquoten. Die Minimierung des Risikos einer Nichterfüllung führt dort folglich zu stark standardisierten Prozessen der Bedarfsermittlung und Bedarfsartikulation. Die Folge ist eine insgesamt starke Hierarchisierung einhergehend mit einer Schwächung individueller Entfaltungsmöglichkeiten, die den konsequenten Prozessablauf verzögern könnten.

4. Anknüpfungspunkte und Herausforderungen für die hochschulische Angebotsplanung

Sowohl die Bestimmung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs als auch seine Artikulation zeigen sich in der betrieblichen Praxis der fallgebenden Unternehmen als hochgradig spezifische Unterfangen, die von zahlreichen internen wie externen Einflussfaktoren geprägt werden. Diese beiden Prozesse sind dabei der entscheidende Teil eines komplexen Gefüges, das durchlaufen werden muss, damit ein zunächst diffuser unternehmensinterner Bedarf in ein Weiterbildungsangebot münden kann. Damit stellen sie eine wichtige Voraussetzung für eine gelingende nachfrageorientierte Angebotsentwicklung dar. So bildet die *Bedarfsermittlung* zunächst die elementare Voraussetzung für eine anschließende Artikulation. Durch die im Rahmen der *Bedarfsartikulation* stattfindende Überführung des diffusen in einen konkreten Bedarf wird das Unternehmen wiederum erst dazu befähigt einerseits über die Relevanz der Bedarfe zu entscheiden und andererseits daran anknüpfend auf die Bedarfe passgenau zu reagieren und eine Bildungsnachfrage an (externe) Weiterbildungsanbieter zu generieren. Für die Hochschulen sind die im Zuge dessen übermittelten betrieblichen Weiterbildungsbedarfe besonders relevant, stellen sie doch den entscheidenden Ansatzpunkt einer nachfrageorientierten Angebotsentwicklung dar.

Anders als angenommen scheint eine systematische und ggf. auf standardisierten Instrumenten basierende Bedarfsermittlung in den drei Fällen keine grundlegende Voraussetzung für das Gelingen des Bedarfsartikulationsprozesses und der darauffolgenden Prozesse zu sein. Es stellt sich allerdings die Frage, wie sich eine deutlich systematischere Bedarfsermittlung auf die Komplexität der Bedarfsartikulationsprozesse auswirken könnte. So zeigte sich in den Unternehmen insbesondere beim Führungspersonal mehrfach der Wunsch nach einer Vereinfachung, stärkeren Strukturierung oder Professionalisierung der Prozesse. Im Fall Soziales wurden die Hochschulen dabei als potentiell beratende Instanz benannt. Für das mittelständische Unternehmen im Bereich Industrie, das über keine Weiterbildungsabteilung verfügt könnte die Hochschule gar eine entlastende Funktion bei der Bedarfserhebung, Organisation sowie Durchführung der Weiterbildung einnehmen. Die Hochschulen als Anbieter wissenschaftlicher Weiterbildung könnten also im Sinne eines Dienstleisters dazu beitragen, in den Betrieben passgenaue, professionellere Prozesse zu etablieren, um individuelle wie organisationale Bedarfe effizienter sowie fundierter erheben, verarbeiten und artikulieren zu können als dies in der gegenwärtigen Praxis der Fall zu sein scheint. Damit könnte auch der vielfach geäußerten Bedarfsbenennungsproblematik der Unternehmen begegnet werden. Die Hochschulen würden dann nicht mehr nur auf Bedarfe reagieren, sondern vielmehr als proaktive Mitgestalter der beschriebenen Prozesse fungieren. Solche Dienstleistungen müssten allerdings maßgeschneidert werden, um auf die komplexen branchen- und unternehmensspezifischen Gelingensfaktoren (vgl. Denninger/Siegmund/Bopf 2018, S. 26) adäquat eingehen zu können. Hierzu gehört es auch die komplexe Unternehmensrealität respektive die unternehmensspezifischen Merkmale und vielfältigen Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Maßgeschneiderte Dienstleistungen haben allerdings ihren Preis und es ist fraglich,

ob die Unternehmen bereit wären diese Kosten zu tragen oder wie diese anderweitig finanziert werden könnten. Zudem bleiben Zweifel bestehen, inwiefern in einem vom Spannungsfeld zwischen „ökonomischen und pädagogischen Prinzipien“ (Hippel/Röbel 2016, S. 64) bzw. von Macht- und Interessenskonflikten geprägten Unternehmen überhaupt die Möglichkeit besteht, die beschriebenen Prozesse mitgestalten oder optimieren zu können. Fraglich ist ferner, in welchen Verantwortungsbereich diese Dienstleistung an den Hochschulen fallen würden und ob bzw. welche zusätzlichen Strukturen dafür geschaffen werden müssten.

Problematisch für die hochschulische Angebotsplanung ist, dass im Rahmen der *Bedarfsartikulation* bereits früh eine erste Selektion hinsichtlich geeigneter Anbieter oder Formate stattfindet. Ziel der Verantwortlichen ist es dabei, für den bestehenden Bildungsbedarf die passende Programmart (vgl. ebd., S. 69) auszuwählen. Nur die im Zuge dessen als relevant eingestuften Programmarten kommen noch im Rahmen der Angebotsakquise in Frage. Reicht z. B. der interne Programmkatalog nicht aus, fällt die Wahl auf externe Angebote. Die Hochschulen sind den Unternehmen als externer Anbieter jedoch oft unbekannt oder bieten nicht die benötigten Formate an. Dadurch haben sie faktisch bereits bei der ersten Selektion eine geringere Bedeutung als vorhandene externe Stammanbieter. Der Prozess der Bedarfsartikulation kann damit die Artikulation eines Weiterbildungsbedarfs an die Hochschulen entscheidend beeinflussen oder gar verhindern. Daher ist es für die hochschulische Angebotsentwicklung wichtig, dass die Hochschulen im Teilschritt der Bedarfskonkretisierung als potentieller Anbieter sichtbar werden und durch passgenaue Formate an Relevanz gewinnen. Die an vielen Hochschulen implementierten zeit- und kostenintensiven Formate wie Zertifikatskurse oder Masterstudiengänge sind für die untersuchten Unternehmen irrelevant, während kleine Formate oder flexible modulare Bausteine auf großes Interesse stoßen. In weiteren Studien gilt es daher herauszufinden, wie wissenschaftliche Weiterbildung sowohl kurzfristigen betrieblichen Weiterbildungsbedarfen gerecht werden und gleichzeitig nachhaltig nützlich sein kann, ohne dass sich die Hochschulen dabei komplett verbiegen und ihre Handlungslogiken mit den betrieblichen Handlungslogiken vollständig in Einklang bringen müssen. Zu diskutieren wäre in diesem Zusammenhang außerdem, ob nur bestimmte ausgewählte kurzfristige Bedarfe von den Hochschulen bedient werden sollten oder ob eine hochschulische Angebotsentwicklung auf jede Nachfrage mit einem passenden Angebot reagieren kann und soll. Zudem bleibt kritisch zu hinterfragen, ob ein solch stark an betrieblich und ökonomisch ausgerichtete nachfragerorientierte Angebotsentwicklung nicht auch dazu führt, dass weitere Bedarfe z. B. nicht-traditioneller Zielgruppen hintenanstehen müssen oder gar überhört werden und eine Öffnung der Hochschulen damit zu sehr partiell stattfindet.

Anmerkungen

- 1 Das Vorhaben wurde in der ersten Förderphase (2011-2015) aus Mitteln des BMBF und aus dem ESF der EU mit den Förderkennzeichen: 16OH11008, 16OH11009, 16OH11010 und in der zweiten Förderphase (2015-2017) mit den Förderkennzeichen 16OH12008,

- 16OH12009, 16OH12010 aus Mitteln des BMBF gefördert. Weitere Informationen: www.wmhoch3.de
- 2 Die Unternehmen aus den Branchen Soziales und Gesundheit waren mit 1.000 bzw. 10.000 Beschäftigten zum Zeitpunkt der Erhebung den Großunternehmen zuzuordnen. Im Fall Industrie (450 Beschäftigte) handelte es sich um ein mittelständisches Unternehmen.
 - 3 Die Prozesslandkarten der drei Fälle und ein ausführlicher Vergleich der Teilschritte siehe Denninger/Siegmund/Bopf 2017

Literatur

- Denninger, A./Siegmund, R./Bopf, N. (2018): Von der Bedarfsartikulation zur kooperativ-nachfrageorientierten Angebotsentwicklung. Gelingensfaktoren wissenschaftlicher Weiterbildung. In: Seitter, W./Frieze, M./Robinson, P. (Hrsg.): Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Implementierung und Optimierung. WM³ Weiterbildung Mittelhessen. Wiesbaden: VS Verlag, S. 7-31.
- Denninger, A./Siegmund, R./Bopf, N. (2017): Unternehmensbezogene Prozessanalyse der Bedarfsartikulation. Online unter: www.wmhoch3.de/images/Unternehmensbezogene_Prozessanalyse_der_Bedarfsartikulation.pdf
- Gieseke, W. (2008): Bedarfsorientierte Angebotsplanung in der Erwachsenenbildung. Bielefeld: wbv.
- Herm, B./Koepernik, C./Leuterer, V./Richter, K./Wolter, A. (2003). Lebenslanges Lernen und Weiterbildung im deutschen Hochschulsystem. Dresden: TU Dresden.
- Hippel, A. v. (2008): Die Produktklinik – eine Methode zur nachfrageorientierten Planung von Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung. In: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 31, H. 1, S. 42-51.
- Hippel, A. v./Röbel, T. (2016): Funktionen als akteursabhängige Zuschreibungen in der Programmplanung betrieblicher Weiterbildung. In: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 39, H. 1, S. 61-81.
- Jechle, T./Kolb, M./Winter, A. (1994): Bedarfsermittlung in der Weiterbildung. In: Unterrichtswissenschaft 22, H. 1, S. 3-22.
- Käpplinger, B. (2016): Betriebliche Weiterbildung aus der Perspektive von Konfigurationstheorien, Bielefeld: wbv.
- Mayring, P. (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 6. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Prokop, E. (2009): Wissenschaftliche Weiterbildung. In Fuhr, T./Gonon, P./Hof, C. (Hrsg.): Handbuch der Erziehungswissenschaft. Paderborn: F. Schöningh, S. 1055-1060.
- Röbel, T. (2017): Bildung im Betrieb? Empirische Betrachtung der Bedarfsbestimmung im Großunternehmen: Prozesse, Akteure und Begründungen. In: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, H. 1, S. 25-39.
- Schäfer, E. (2012): Wissenschaftliche Weiterbildung im Kontext sich wandelnder Hochschulstrukturen und -kulturen. In: Bildung und Erziehung 65, S. 183-194.
- Schlutz, E. (1998): Bedarfserschließung. In: Grundlagen der Weiterbildung. Praxishilfen. Loseblattsammlung. Neuwied/Kriftel: Luchterhand, S. 1-27.
- Schlutz, E. (2006): Bildungsdienstleistungen und Angebotsentwicklung. Münster: Waxmann.
- Wissenschaftsrat (2019): Empfehlungen zu hochschulischer Weiterbildung als Teil des lebenslangen Lernens. Berlin: o. V.
- Wolter, A. (2011): Die Entwicklung wissenschaftlicher Weiterbildung in Deutschland: Von der postgradualen Weiterbildung zum lebenslangen Lernen. In: Beiträge zur Hochschulforschung 33, H. 4, S. 8-35.