

## **Die Produktklinik – eine Methode zur nachfrageorientierten Planung von Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung**

*Wissenschaftliche Weiterbildung steht vor der Herausforderung, auf heterogene Zielgruppen reagieren und sich im konkurrierenden Weiterbildungsmarkt positionieren zu müssen. Um nachfrageorientiert Weiterbildungsprogramme planen zu können, benötigt sie Wissen über den Bildungsbedarf ihrer Adressaten. Produktkliniken als eine innovative Methode der Marktabklärung bieten die Möglichkeit, Adressaten in die Programmgestaltung mit einzubeziehen, ihren Bildungsbedarf zu erheben und Positionierungschancen von Neuentwicklungen im Kontext des eigenen Images zu analysieren. Produktkliniken können damit zur Profilbildung der wissenschaftlichen Weiterbildung beitragen.*

### **1. Ausgangslage und Fragestellung**

Obwohl Weiterbildung formalrechtlich seit 1998 neben Forschung, Lehre und Studium eine Kernaufgabe der Hochschulen darstellt, führt sie bislang eher ein Nischendasein und zwar sowohl innerhalb der Hochschulen als auch im Gesamtangebot der Weiterbildung (vgl. Herm u. a. 2003, S. 8; BMBF 2006, S. 284). Fragen der Positionierung wissenschaftlicher Weiterbildung<sup>1</sup> innerhalb der Hochschulen wie auch auf dem Weiterbildungsmarkt sind damit zentral (vgl. Graßner 2006, S. 133). Dabei könnte der gesellschaftliche Trend zu Höherqualifizierung und lebenslangem Lernen den Hochschulen als Anbieter wissenschaftlicher Weiterbildung neue Möglichkeiten der Ausweitung und Platzierung ihrer Angebote eröffnen (vgl. HIS 2004, S. 1). Hochschulabsolventen als nicht alleinige, aber prädestinierte Zielgruppe wissenschaftlicher Weiterbildung sind darüber hinaus eine besonders weiterbildungsaktive Gruppe (vgl. BMBF 2006, S. 110) und ihre Zahl wird zunehmen (vgl. Schaeper u. a. 2006). Wissenschaftliche Weiterbildung wird daher in Zukunft eine potenziell größere und auch heterogenere Adressatengruppe als Nachfrager haben.

Dabei wird der wissenschaftlichen Weiterbildung eine mangelnde Nachfrageorientierung und zu wenige Kooperationen mit Unternehmen vorgeworfen, die teilweise aus dem Autonomieverständnis der Universitäten resultieren (vgl. HIS 2004, S. 4 f.; vgl. auch Graßner 2006, S. 143). Professoren wehren sich oftmals „den Markt an die Universität zu bringen, mit dem Verweis auf ihre öffentliche Aufgabe und ihren Auftrag, Themen und Angebote eher in langfristiger Vorausschau denn als in unmittel-

---

<sup>1</sup> „Wissenschaftliche Weiterbildung“ meint in diesem Artikel Weiterbildung mit Hochschulen als Anbietern (zu anderen Definitionen wissenschaftlicher Weiterbildung siehe HIS 2004, S. 3).

barer Reaktion auf den gegebenen Marktbedarf zu entwickeln“ (Reichert 2007, S. 17). Hochschulen werden sich jedoch Konkurrenz und Wettbewerb auf dem pluralisierten Weiterbildungsmarkt stellen müssen, wenn sie sich auf dem Weiterbildungsmarkt durchsetzen wollen. Die bisherige starke Angebotsorientierung – die sich auch in der Forschung niederschlägt – sollte daher in Richtung einer verstärkten Nachfrageorientierung und eines zielgruppenorientierten Marketings verändert werden: „Die Hochschulen haben hier die keineswegs einfache Aufgabe, ihre traditionelle Stärke mit einer stärkeren Nachfrageorientierung in der Präsentation und Durchführung zu verbinden“ (HIS 2004, S. 51).

Produktkliniken, d. h. die Bewertung und Weiterentwicklung von Angeboten durch die Adressaten (s. u.), können dabei ein innovatives Mittel sein, um eine am Adressaten ausgerichtete Programmplanung in der wissenschaftlichen Weiterbildung zu etablieren. Der Begriff der „Produktklinik“ stammt aus der Marktforschung und soll im vorliegenden Beitrag auf den Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung übertragen werden. Produktkliniken erheben den Bildungsbedarf und die Erwartungen der jeweiligen Zielgruppe und beziehen die Zielgruppe systematisch in den Planungsprozess mit ein. Sie ermöglichen darüber hinaus die Analyse der Positionierungschancen von Neuentwicklungen im Kontext des eigenen Images, aber auch im Konkurrenzumfeld und können damit zur Profilbildung eines Weiterbildungsanbieters beitragen. Im Folgenden werden Produktkliniken als eine Methode der nachfrageorientierten Programmplanung analysiert und ihre Einsatzmöglichkeiten in der wissenschaftlichen Weiterbildung diskutiert. Zur Verdeutlichung der mit dieser Methode erzielbaren Ergebnisse werden ausgewählte Ergebnisse einer Produktklinik erläutert, die für die Fachstelle für Weiterbildung der Universität Zürich durchgeführt wurde.

## **2. Methode der Produktklinik**

Das Instrument der Produktklinik ist in der Markt- und Marketingforschung für Zwecke der Optimierung von Produktentwürfen im Konsumgüterbereich seit langem etabliert. Dabei ist die Übertragung auf den Bildungsbereich – in dem es nicht um klassische Konsumgüter geht – eine Herausforderung (siehe ausführlich Punkt 6.1). Prinzipiell können alle Bereiche des Marketing-Mixes – also Angebots-, Kommunikations-, Distributions- und Preispolitik (vgl. Bernecker 2001) – in Produktkliniken bewertet und optimiert werden.

Unter Produktkliniken ist im Weiterbildungsbereich das „Testen“ der Erwachsenenbildungsangebote bei den Adressaten meist vor Aufnahme der Angebote in das reguläre Programm zu verstehen. Im Weiterbildungsbereich geht es also darum, vorgestellte Veranstaltungen bzw. Veranstaltungsformen und -konzepte aus individueller Sicht zu bewerten und im Hinblick auf Verbesserungsmöglichkeiten zu diskutieren. Dabei bezieht sich der Wortbestandteil „Klinik“ auf die Räumlichkeit (die Produktklinik findet in einem Teststudio statt) (vgl. Heß 1997, S. 4) und auf das Produkt, das „verbessert“ und „kuriert“ wird (vgl. Wildemann 1998).

Produktkliniken können mit quantitativen wie mit qualitativen Methoden durchgeführt werden. Qualitativ können Produktkliniken als Einzelinterviews durchgeführt werden, meist bietet sich jedoch eine Durchführung in Gruppendiskussionen an. Ein Vorteil liegt hierbei darin, dass im „gemeinsamen Interaktionsprozeß eher neue Ideen zur Produktverbesserung generiert werden als bei der Einzelbefragung mit einem deutlich geringeren Aktivierungs- und Stimulierungspotenzial der Probanden“ (Heß 1997, S. 21). Gruppendiskussionen dienen der Untersuchung von Motiven, Meinungen und Einstellungen und sind damit insbesondere für die Analyse von Bildungsbedarf und Institutionenimages geeignet (vgl. Lamnek 1998). Gruppendiskussionen als Produktkliniken haben eher explorativen, keinen repräsentativen Charakter. Dennoch lassen sich übertragbare Ergebnisse erzielen. Hierbei ist die Auswahl der Gesprächspartner zentral (s. u.). Je besser sie von ihren Merkmalen her die anvisierte Zielgruppe repräsentieren, desto eher lassen sich Ergebnisse übertragen. Die statistische Repräsentativität spielt hier keine Rolle, sondern die inhaltliche Repräsentation theoretisch relevanter Merkmale (vgl. Merkens 1997, S. 100). Weitere inhaltliche Repräsentativität kann gefördert werden, wenn eine Produktklinik beispielsweise mit der Evaluation des ersten Durchlaufs des untersuchten Weiterbildungsstudiengangs kombiniert, sowie mit einer Befragung bei Alumni, Firmen und Berufsverbänden ergänzt wird.

### **3. Adressaten und ihre Rollen im Prozess der Produktklinik**

Vor Durchführung einer Produktklinik ist es wichtig, die Rolle der Adressaten im Prozess der Produktklinik zu definieren. Welche Rolle sie innehaben, hängt vom Entwicklungsstadium des Produkts und vom Handlungsspielraum ab. Adressaten können als Anspruchsformulierer und Ideenlieferanten bei Konzepttests, aber auch als Evaluierer oder Tester gesehen werden. Noch stärker in den Produktplanungsprozess werden sie dann eingebunden, wenn sie als (Ko-)Entwickler fungieren (vgl. Fichter 2005). Bei frühen Innovationsphasen, also dem Erstellen eines neuen Weiterbildungsangebots, das in dieser Art noch nicht existiert, sind daher vor allem fortschrittliche Adressaten, sogenannte „lead user“ (trendführende Nutzer) geeignet, während bei Prototypentests „normale“ Adressaten mit einbezogen werden sollten, da diese die spätere Zielgruppe am besten wiederspiegeln (vgl. Fichter 2005, S. 31 f.). „Lead user“ sind wichtigen Markttrends voraus, darüber hinaus sind sie auf der Suche nach Produktinnovationen, weil sie diese selbst in ihrem Alltag benötigen und bisher so nicht auf dem Markt finden können (vgl. von Hippel 2002, S. 9). Dabei stellen die Identifikation und Zusammenstellung der jeweiligen Adressaten für eine Produktklinik eine Herausforderung dar. Nach Durchführung einer Produktklinik kann sich auch herausstellen, dass das Angebot für die anvisierte Zielgruppe unpassend ist – dadurch kann die Produktklinik zur weiteren Definition der Zielgruppe eines Angebots beitragen.

Die Einbeziehung von Kunden und ihren Nutzerinnovationen in „lead user projects“ kann als „customer-active paradigm“ im Gegensatz zum traditionellen „manufacturing-active paradigm“ (von Hippel 1978), bei dem der Anbieter allein verantwortlich für

Produktentwicklung und -innovation über den gesamten Wertschöpfungsprozess ist, bezeichnet werden. Im Weiterbildungsbereich sind es eine verstärkte Adressatenorientierung und nachfrageorientierte Angebotsplanung, die diesen Paradigmenwechsel beschreiben.

Darüber hinaus hängt die Einbeziehung der Adressaten auch davon ab, inwieweit sich bestimmte Adressaten zur Konzeptentwicklung eignen. Zu den bestimmenden Faktoren zählen die *Fähigkeiten und Kompetenzen* der Adressaten, ihre *Bereitschaft und Motivation*, sich in den Innovationsprozess einzubringen sowie das *Vertrauensverhältnis* zwischen Weiterbildungsinstitution und Adressat. Alle drei Faktoren werden besonders von Adressaten wissenschaftlicher Weiterbildung erfüllt. Sie können auf hohem Abstraktionsniveau in den Planungsprozess einbezogen werden und sind insgesamt überdurchschnittlich stark an Bildung interessiert. Im Gegensatz zur Kundeninnovation bei Konsumgütern, ist der Adressat in der Weiterbildung vor allem auch auf den Counterpart – den Weiterbildungsanbieter – angewiesen oder muss auf das informelle Lernen zurückgreifen, da er nicht für sich selbst ein Weiterbildungsangebot entwickeln und durchführen kann. Das kann eine Motivation für Adressaten darstellen, sich an Produktkliniken zu beteiligen. Auch das Vertrauensverhältnis zwischen Hochschulabsolventen und Universität kann hoch entwickelt sein und über Alumninetzwerke gefördert werden.

#### **4. Ziele und Nutzen des Einsatzes von Produktkliniken**

Schaeper u. a. (2006) benennen sechs Anforderungen, denen sich wissenschaftliche Weiterbildung auf einem ausdifferenzierten und konkurrierenden Weiterbildungsmarkt stellen muss: (1) Bedarfserkundung, (2) Definition der Zielgruppen, (3) Pluralität von Programmen, (4) innovative Lehr- und Lernarrangements, (5) Qualitätsmanagementsysteme, (6) Organisationsentwicklung/Personal- und Haushaltsplanung. Insbesondere die ersten drei Aspekte können durch Produktkliniken unterstützt werden. Darüber hinaus können Produktkliniken auch ein Teil von Qualitätsmanagementsystemen sein, da in Produktkliniken als einem Lernort für die Organisation die Angebote in ihre Bestandteile zerlegt werden und überprüft wird, inwieweit sie den tatsächlichen Anforderungen der Kunden entsprechen (vgl. Wildemann 1998). Durch Produktkliniken können Kosten bei der Implementierung gespart werden (wenn z. B. nicht erfolgreiche Produkte bereits vor ihrer Markteinführung als solche eingeschätzt werden). Gleichzeitig können jedoch Produktkliniken kostenintensiv ausfallen – hier müssen vorab durch eine Kosten-Nutzen-Analyse Umfang und Art der Produktklinik bestimmt werden.

Im Folgenden soll der Nutzen des Einsatzes von Produktkliniken in der wissenschaftlichen Weiterbildung an den eingangs genannten Herausforderungen einer diversifizierten Nachfrageseite und Positionierung aufgezeigt werden.

## 4.1 Bedarfserhebungen

Um auf eine diversifizierte Nachfrageseite (s. o.) mit ausdifferenzierten Angeboten reagieren zu können, braucht es Informationen über die Adressatenseite – die u. a. durch Produktkliniken erhoben werden können. Produktkliniken ermöglichen es, Themen, die die Zielgruppen beschäftigen, frühzeitig aufzugreifen (vgl. „lead user“). Mit Produktkliniken können zielgruppenspezifische Weiterbildungsinteressen und -barrieren analysiert werden, um alle didaktischen Handlungsfelder zielgruppenorientiert gestalten zu können.

Hochschulweiterbildung wird einer HIS-Befragung zufolge vor allem von denjenigen Hochschulabsolventen in Anspruch genommen, die forschungsnah arbeiten. Hochschulabsolventen in unbefristeten Vollzeitbeschäftigungsverhältnissen – insbesondere im produzierenden Gewerbe und im Dienstleistungssektor – nehmen verhältnismäßig selten an Hochschulweiterbildung teil, obwohl diese Gruppe insgesamt eine überdurchschnittlich hohe Weiterbildungsquote hat (vgl. HIS 2004, S. 29). Diese Zielgruppe könnte eventuell über eine verstärkte Kooperation mit Arbeitgebern besser erreicht werden. Die Kooperation zwischen Hochschulen und Wirtschaft ist immer noch unterentwickelt: „Ausbildungs- und Personalverantwortliche der Unternehmen sollten hier ebenso verstärkt einbezogen werden wie die Absolventen selbst. Nur so können Problemlagen frühzeitig erkannt, das Angebot an den Erwartungen der Zielgruppe orientiert und auf die Bedürfnisse der Unternehmen zugeschnitten werden“ (HIS 2004, S. 51). Eine Kombination von Produktkliniken mit Adressaten, Produktkliniken mit Arbeitgebern sowie Evaluationen mit bisherigen Teilnehmern könnten sich wirkungsvoll ergänzen. Gleichzeitig haben die Hochschulen aber auch einen gesellschaftlichen Auftrag (vgl. HIS 2004, S. 52). Produktkliniken können daher nicht nur dazu dienen, die ohnehin weiterbildungsaktive Gruppe der Hochschulabsolventen besser zu erreichen, sie können auch genutzt werden, um WeiterbildungsbARRIEREN von eher weiterbildungsfernen Adressaten zu analysieren sowie insgesamt zu einer besseren Passung von Angebot und Nachfrage zu führen, was auch die Akzeptanz der erhöhten Nachfrageorientierung bei Professoren fördern könnte (s. o.).

## 4.2 Profilbildung durch Konkurrenzumfeld- und Imageanalysen

Image und Bekanntheitsgrad einer Weiterbildungseinrichtung spielen im Prozess der Marketingstrategie eine wichtige Rolle – insbesondere mit Blick auf die Passung von anvisierter Zielgruppe und Institutionenimage. Dass wissenschaftliche Weiterbildung sowohl dem Wissenschafts- wie dem Weiterbildungssystem verpflichtet ist (vgl. Graeßner 2006, S. 136), bezeichnet ein Spannungsfeld, das Auswirkungen insbesondere auf die Zielgruppe und das jeweilige Image hat. Hieraus kann ein Image mit dem Schwerpunkt Forschungsbezug oder aber Anwendungsbezug resultieren.

Das Image wissenschaftlicher Weiterbildung im Allgemeinen und spezifischer Anbieter im Besonderen ist bislang wenig erforscht. Inwiefern das Image der Universität (mit dem Fokus Forschung und Lehre) auf die Weiterbildung übertragen wird oder die wissenschaftliche Weiterbildung ein eigenständiges Image innehaltet, ist nicht geklärt. Da Forschung und Lehre jedoch bislang dominant sind (vgl. Graeßner 2006, S. 134 f.), ist zu vermuten, dass Weiterbildung bislang noch stark vom Image der Universität als Ganzes abhängt. Aus Sicht der Weiterbildungsforschung wird konkretes (Bildungs-)Verhalten dabei vor allem dann durch das Image geprägt, wenn es an konkretem Wissen über und tatsächlichen Erfahrungen mit der jeweiligen Institution mangelt (vgl. Nuissl/von Rein 1994).

Dabei haben Hochschulen auf dem Weiterbildungsmarkt ein ganz besonderes Profil. Hochschulen wird neben dem Wissenschaftsbezug eine hohe Qualität zugesprochen und es wird ihnen ein „Vertrauensvorschuss“ als anerkannte gesellschaftliche Institution entgegengebracht, auf den private Weiterbildungsanbieter nicht ohne weiteres zurückgreifen können (vgl. HIS 2004, S. 5). Dieses Profil kann jedoch für unterschiedliche Zielgruppen sowohl zum Weiterbildungsmotiv wie auch zur WeiterbildungsbARRIERE werden (vgl. auch 6.2.2).

In der Wettbewerbssituation, in der wissenschaftliche Weiterbildung sowohl gegenüber anderen Universitäten wie nicht-universitären Anbietern steht (vgl. Schaeper 2006, S. V.), können Produktkliniken mit Konkurrenzumfeld- und Imageanalysen die Profilbildung und Positionierung auf dem Weiterbildungsmarkt unterstützen. Sowohl Bedarfserhebungen wie Imageanalysen können dabei helfen, die Zielgruppe besser zu definieren sowie die Angebote nach Definition der Zielgruppe an dieser auszurichten.

## 5. Grenzen von Produktkliniken

Fehlerquellen beim Einsatz von Produktkliniken liegen möglicherweise darin, dass ein zukunftsorientiertes Angebot in einem aktuellen Wettbewerbsumfeld getestet wird (vgl. zur Vermeidung dieser Fehlerquelle die Arbeit mit „lead users“, von Hippel 2002) und dabei das Produkt nicht „lebensecht“ überprüft werden kann. Dieser Punkt trifft insbesondere auf Bildung zu. Eine Herausforderung für die Implementierung von Produktkliniken im Weiterbildungsbereich ist somit neben der Veranschaulichung der Weiterbildungsangebote die Rekrutierung der Gruppendiskussionsteilnehmer. Vermutlich fällt es Institutionen, die eine starke Kundenbindung aufweisen, leichter, ihre Teilnehmer in den Programmplanungsprozess mit einzubeziehen. Bei der wissenschaftlichen Weiterbildung könnten Alumninetzwerke diese Scharnierfunktion erfüllen (s. o.). Produktkliniken sind als Entscheidungshilfe für Produktentwicklung und -vermarktung wichtig, jedoch keine hinreichende Bedingung für den Markterfolg (vgl. Heß 1997, S. 27) – da die Weiterbildungsbeteiligung noch von weiteren Faktoren abhängt (vgl. BMBF 2006).

## 6. Produktkliniken im Weiterbildungsbereich

### 6.1 Einsatz von Produktkliniken in der Weiterbildung

Will man die Methode der Produktklinik auf den Weiterbildungsbereich übertragen, muss man sich vorab verdeutlichen, inwiefern sich Weiterbildung von klassischen Konsumgütern unterscheidet. Das immaterielle Gut Weiterbildung hat beispielsweise einen anderen Entstehungsprozess als ein Konsumgut, ein realer Test vor dem Kauf ist nicht möglich und auch Probestunden liefern letztendlich kein valides Abbild des späteren Kursverlaufes, da Weiterbildungsangebote weder wiederhol- noch standardisierbar sind (vgl. Schöll 2005, S. 63). Eine besondere Herausforderung beim Einsatz von Produktkliniken im Weiterbildungsbereich ist daher die Veranschaulichung der einzelnen Aspekte des Marketing-Mixes – was bei einem immateriellen deutlich komplexer ist als bei einem materiellen Gut. Dabei sind die Programmankündigungen und andere Werbematerialien als Scharnierstelle zwischen Angebot und Nachfrage zentral.

Die Beteiligung von Adressaten beim Planungsprozess ist an sich nicht neu, der systematische und strukturierte Einsatz von Produktkliniken als Instrumente der Marktabklärung im Weiterbildungsbereich erfolgte jedoch erstmals im vom BMBF geförderten ImZiel-Projekt („Systematische Entwicklung und Implementierung von zielgruppenspezifischen Angebotssegmenten in Einrichtungen der Erwachsenenbildung“) (vgl. zu den Ergebnissen Tippelt u. a. 2008). In der wissenschaftlichen Weiterbildung wurden Produktkliniken erstmals bei der Universität Zürich eingesetzt, wie das folgende Fallbeispiel zeigt.

### 6.2 Fallbeispiel: Produktkliniken an der Universität Zürich

#### 6.2.1 Ausgangslage und Methode

Der berufsbegleitende Weiterbildungsstudiengang „IT-Projektmanagement“ (Diploma of Advanced Studies) wurde bereits einmal erfolgreich von der Fachstelle für Weiterbildung der Universität Zürich durchgeführt. Beim geplanten zweiten Durchlauf im Jahr 2007 jedoch gab es nicht genügend Anmeldungen. Um die Gründe für ausbleibende Anmeldungen und das Verbesserungspotenzial zu analysieren wurde eine Produktklinik in Form einer Gruppendiskussion mit Interessenten des Studiengangs, die sich jedoch nicht angemeldet hatten, durchgeführt.<sup>2</sup>

#### 6.2.2 Ausgewählte Ergebnisse

##### *Bedarfserhebungen*

Die Inhalte des Weiterbildungsstudiengangs „IT-Projektmanagement“ trafen den Fortbildungsbedarf der Befragten. Die Kombination aus Inhalt (IT+Projektmanagement) und

<sup>2</sup> Die Gruppendiskussion wurde kodiert – technisch unterstützt vom Programm MAXqda2 – zur Förderung von Transparenz und intersubjektiver Nachvollziehbarkeit und nach der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (vgl. Kuckartz/Grunenberg/Lauterbach 2004; Mayring 2002).

Anbieter wurde bei der Zielgruppe sogar als Alleinstellungsmerkmal wahrgenommen. Die jeweiligen Arbeitgeber spielten jedoch eine wichtige – vielleicht bislang unterschätzte – Rolle: Ihr Commitment war ausschlaggebend, was zeitliche und finanzielle Ressourcen der Weiterbildungsinteressenten anbelangte. Angeregt wurde in diesem Zusammenhang ein stärkeres Networking und die Gründung einer Alumnivereinigung, deren Mitglieder wiederum in ihren Firmen Interessenten auf den Weiterbildungsstudiengang aufmerksam machen könnten. Dies unterstreicht die oben (s. 4.1) genannte Wichtigkeit von Kooperationen zwischen Hochschule und Wirtschaft.

Als wesentliche Teilnahmebarrieren und damit mögliche Gründe für die geringe Anzahl der Anmeldungen konnten nach der Produktklinik das mangelnde Commitment der Arbeitgeber, zu wenig Öffentlichkeitsarbeit bei einschlägigen Stellen, das fehlende Master-Zertifikat sowie eine wenig vorhandene Modularisierung des Angebots identifiziert werden. An den Inhalten, am Preis oder an den Dozenten lag es nicht.

#### *Profilbildung durch Imageanalyse*

Der Anbieter – die Universität Zürich – profitierte von einem sehr guten und hoch positionierten Image. Die Universität wird als Qualitätsmerkmal gesehen, das man nicht in Frage stellt und in das man großes Vertrauen hat (s. a. 4.2): „Ja gut, das ist ein Qualitätsmerkmal. Die Uni Zürich ist in der ganzen Welt bekannt. Sie decken die Erwartungen, die man an eine Universität hat, mit dem Namen eigentlich ab. Wenn sie da den Namen von einem anderen Institut im Markt hören, das sie nicht kennen, sind sie skeptisch“ (Gesprächspartner 3). Andererseits hatten Firmen auch das Vorurteil, dass die Universität zu theoretische Angebote macht, die nicht relevant für die Praxis sind: „Also mein Chef hat es als zu theoretisch gesehen. (...) das brauchen wir nicht. Das ist für die Uni und nicht für den Alltag“ (Gesprächspartner 1).

Allerdings kann dieses Image auch für manche Zielgruppen nicht niedrigschwellig genug sein. Die hohe Qualität und der ausgeprägte Wissenschaftsbezug, die man der Universität zuspricht, können eine Barriere sein, insbesondere für Interessenten, die keinen Universitäts-, wohl aber einen Fachhochschulabschluss haben und befürchten, die Voraussetzungen nicht zu erfüllen: „Vielleicht ein Anbieter, der ein bisschen abschreckt“ (Gesprächspartner 2). „Die Uni assoziiert ja Bilder. Da sieht man den Professor durch die Gänge schleichen, das gibt dann so Assoziationen. Eine Fachhochschule gibt ganz andere Assoziationen. Ich bin nicht in der Uni groß geworden, das kenne ich nicht so (...). Ist unbekannt, fühle ich mich unwohl“ (Gesprächspartner 3). Hier zeigt sich – wie bereits oben vermutet – dass das Image der wissenschaftlichen Weiterbildung sowohl bei den Adressaten wie bei den Arbeitgebern stark vom Image der Universität als Anbieter von grundständiger Lehre abhängt.

#### *Zusammenfassung der Ergebnisse*

Entscheidend ist – nach den Ergebnissen der Produktklinik zu urteilen –, die Zielgruppe genauer zu spezifizieren und danach die einzelnen didaktischen Handlungsfelder zu gestalten, wozu auch die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern gehört. Es zeichneten

sich dabei für die Fachstelle insbesondere zwei Szenarios ab: die exklusive Ansprache eines Zielpublikums, das schon über einen Hochschulzugang verfügt, oder die niedrigschwelligere Ansprache einer Zielgruppe mit Fachhochschulabschluss. Die Produktklinik hat damit über die Konkretisierung von Bildungsbedarf und Image bei unterschiedlichen Zielgruppen (mit/ohne Universitätsabschluss) zu einem Prozess der Klärung und Definition der Zielgruppen und ihrer Ansprüche an den Weiterbildungsstudiengang geführt. Aus Sicht der Fachstelle für Weiterbildung zeigte sich die Methode der Produktklinik geeignet, durch eine größere Nachfrageorientierung auch Kosten einzusparen (siehe untenstehendes Zitat).

Die Weiterbildungsprogramme der Universität waren bis vor kurzem angebotsorientiert: Ein Ordinariat, ein Institut oder Kompetenzzentrum stellte sein Expertenwissen der akademischen Öffentlichkeit zur Verfügung in der Hoffnung, die Nachfrage sei genügend groß, um die Entwicklungs- und Durchführungskosten einzubringen. Dies war in den meisten Fällen erfolgreich, weil die Anbieter auf einen hypothetisch bekannten Markt hin formulierten. In einzelnen Fällen wurden Angebote aber auch auf den Markt gebracht, ohne dass sich eine genügende Nachfrage einstellte; die Angebote mussten neu formuliert, meist verkürzt und neu propagiert werden, oder die Entwicklungskosten (bis zu € 100.000,-) mussten abgeschrieben werden. Die Produktklinik erlaubte es im vorliegenden Fall, ein bereits formuliertes, aber nicht zustande gekommenes Angebot möglichen Teilnehmenden und Vertretern der Berufs- und Standesorganisationen der Zielgruppe zur Bewertung vorzulegen. Das gemäß den Ergebnissen optimierte Programm wird dieser Gruppe vor der Markteinführung nochmals vorgelegt. Die Methode ist validiert und praxistauglich. Sie wird bei mittleren und größeren Projekten (ab 10 ECTS) mit entsprechend hohen Entwicklungskosten als Methode der Wahl eingesetzt werden. (Klaus Burri, Leiter Weiterbildung, Universität Zürich)

## 7. Ausblick

Eine verstärkte Nachfrageorientierung der wissenschaftlichen Weiterbildung setzt den Bezug zu den Adressaten voraus. Produktkliniken können eine Möglichkeit sein, diesen Kontakt zu strukturieren und zu gestalten. Produktkliniken sollten dabei in eine umfassende Strategie der Adressatenorientierung eingebettet sein. Um Produktkliniken durchzuführen, ließe sich eine verstärkte Kooperation der teilweise eher isolierten Weiterbildungsreferate der Hochschulen mit den an der jeweiligen Hochschule vorhanden sozialwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Institute vorstellen, die die Produktkliniken mit den Weiterbildungsreferaten durchführen könnten.

Gerade durch die direkte Kopplung von Anbieter- und Adressatenperspektive können vielfältige Reflektionsprozesse in den Hochschulen angeregt und das Eindenken in die Zielgruppen gefördert werden. Durch die Zusammenarbeit mit Adressaten (Weiterbildungsnachfrager als Individuen und Weiterbildungsreferenten von Unternehmen) in Produktkliniken könnte auch dem Vorwurf der Praxisferne und mangelndem Problembezug der Hochschulen entgegengewirkt und eine weitere Vernetzung gefördert werden.

Produktkliniken könnten dazu beitragen, wissenschaftliche Weiterbildung aus einem „Nischendasein“ zu holen, wenn sie zu einer zielgruppenorientierten Programmplanung und einem zielgruppenorientierten Marketing führen. Wissenschaftliche Wei-

terbildung wird auch in Zukunft im Spannungsfeld von gesellschaftlichem Bedarf, Auftrag der Universitäten und Adressateninteressen entstehen – mit dem Einsatz von Produktkliniken kann jedoch der Bedarf der Adressaten stärker als bisher in den Planungsprozess miteinbezogen werden.

## Literatur

- Bernecker, M. (2001): Bildungsmarketing: Ein dienstleistungsorientierter Ansatz für kommerzielle Bildungsanbieter unter besonderer Berücksichtigung strategischer Aspekte. Sternenfels
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.) (2006): Berichtssystem Weiterbildung IX. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Verfasser des Berichts: Kuwan, H. u. a. Bonn/Berlin
- Fichter, K. (2005): Modelle der Nutzerintegration in den Innovationsprozess – Möglichkeiten und Grenzen der Integration von Verbrauchern in Innovationsprozesse für nachhaltige Produkte und Produktnutzungen in der Internetökonomie. In: Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung. Werkstatt Bericht Nr. 75. Berlin
- Graeßner, G. (2006): Wissenschaftliche Weiterbildung. Aspekte, Megatrends, Szenarien. In: Ludwig, J./Zeuner, Ch. (Hrsg.): Erwachsenenbildung 1990 – 2022. Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Festschrift für Peter Faulstich zum 60. Geburtstag. Weinheim/München S. 133–148
- Herm, B. u. a. (2003): Hochschulen im Weiterbildungsmarkt. Essen
- Heß, A. (1997): Produktkliniken als Instrument der Marktforschung in der Automobilindustrie. URL: [www.competence-site.de/automobil.nsf/3768AE388E322C5DC1256947004CC229/\\$File/produktkliniken.pdf](http://www.competence-site.de/automobil.nsf/3768AE388E322C5DC1256947004CC229/$File/produktkliniken.pdf) (Stand: 04.02.2008)
- Hippel, A. von (1978): A Customer-Active Paradigm for Industrial Product Idea Generation. In: Research Policy 7, H. 3, S. 240–266
- Hippel, A. von (2002): Horizontal innovation networks – by and for users. MIT Sloan School of Management Working Paper No. 4366-02
- Hochschul-Informations-System (HIS) (2004): Die Rolle der Hochschulen bei der beruflichen Weiterbildung von Hochschulabsolventen. Sonderauswertung der HIS-Absolventenbefragungen der Abschlussjahrgänge 1993 und 1997 fünf Jahre nach dem Studienabschluss. Hannover
- Kuckartz, U./Grunenberg, H./Lauterbach, A. (2004): Qualitative Datenanalyse: computergestützt – Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis. Wiesbaden
- Lamnek, S. (1998): Gruppendiskussionen. Theorie und Praxis. Weinheim
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim
- Merkens, H. (1997): Stichproben bei qualitativen Studien. In: Frieberthshäuser, B./Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim. S. 97–106
- Nuissl, E./von Rein, A. (1994): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. In: Meisel, K.: Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn, S. 165–180
- Reichert, S. (2007): Universitäre Weiterbildung in der Schweiz: Bestandsaufnahme und Perspektiven im europäischen Vergleich. Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF. Bern
- Schaeper, H. u. a. (2006): International vergleichende Studie zur Teilnahme an Hochschulweiterbildung. Abschlussbericht. Bonn
- Schöll, I. (2005): Marketing in der öffentlichen Weiterbildung. Bielefeld
- Tippelt, R. u. a. (2008). Weiterbildung und soziale Milieus. Band 3: Milieumarketing implementieren. Bielefeld
- Wildemann, H. (1998): Produktklinik – Wertgestaltung von Produkten und Prozessen. München