

Glaß, Elise [Hrsg.]; Bauhofer, Christine [Hrsg.]; Mörth, Anita [Hrsg.]; Sieben, Heiko [Hrsg.]; Knauf, Barbara [Hrsg.]
**Prozesse der Angebotsentwicklung in der wissenschaftlichen Weiterbildung.
Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des
Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen"**

2020, 117 S. - (Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen)



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Glaß, Elise [Hrsg.]; Bauhofer, Christine [Hrsg.]; Mörth, Anita [Hrsg.]; Sieben, Heiko [Hrsg.]; Knauf, Barbara [Hrsg.]: Prozesse der Angebotsentwicklung in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen". 2020, 117 S. - (Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen) - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-201514

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-201514>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Methoden und Instrumente der Angebotsentwicklung für die wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen

Anno Stockem

Einleitung

Was macht die Angebotsentwicklung in der wissenschaftlichen Weiterbildung erfolgreich? Vor über 30 Jahren kam ein kleiner Handcomputer auf den Markt. Das neue Produkt war äußerst vielseitig: mit Kalender, Notizfunktion, rudimentärer Tabellenbearbeitung und E-Mail. Apple war damals – wir schreiben das Jahr 1987 – mit dem *Newton* seiner Zeit weit voraus. Nach einigen Anläufen verschwand das Gerät jedoch wieder vom Markt – es hatte nicht den erwarteten Erfolg. Ein äußerst innovatives neues Angebot war vom Markt nicht angenommen worden.

Erfolg ist nicht garantiert, aber – siehe Apple – mit einer guten Angebotsentwicklung deutlich wahrscheinlicher. Was genau bedeutet das für eine Hochschule? Oder genauer, was bedeutet sie im Feld wissenschaftlicher Weiterbildung? Im Folgenden wird ein Modell skizziert, das theoretisch basiert ist und praktisch im C3L – Center für lebenslanges Lernen in der Universität Oldenburg gelebt wird. Und auch hier sehr oft, aber natürlich nicht immer erfolgreich ist.

Das C3L wurde 2007 gegründet, um die Weiterbildung in einem wissenschaftlichen Zentrum der Hochschule organisatorisch mit dem Ziel der stärkeren Profilierung im Bereich des lebenslangen Lernens zu konzentrieren. Unter anderem sollte neben den damals bereits vorhandenen Programmformaten (Kontaktstudien, Zertifikatsprogramme, Fortbildungsreihen) das Angebot von Studiengängen für Berufstätige ausgebaut und in modularisierten und mediengestützten Studienformaten realisiert werden. Dabei wurden die Forschungsschwerpunkte der Universität fakultätsübergreifend aufgenommen.

Im Folgenden werden wesentliche Eckpunkte der Angebotsentwicklung im C3L vorgestellt.

Rahmung

Selbstverständnis von Hochschulen

Hochschulen sind Forschung und Lehre verpflichtet. Das Primat der Forschung spiegelt sich heute in den Universitäten besonders in den Anstrengungen wider, *Exzellenz* zu erreichen. Gleichzeitig sind Forschung und Lehre strukturell eng verbunden, es wird nur dort gelehrt, wo es auch entsprechende Forschung gibt. Die wichtigsten *Angebote* der Hochschule sind Studienangebote, die heute nach Bologna als Bachelor- oder Masterstudiengänge definiert, klassifiziert und geregelt sind. Ihre Verankerung in der Forschung ist ein wesentliches und unabdingbares Kennzeichen von Studiengängen.

Die Rolle der wissenschaftlichen Weiterbildung

Wissenschaftliche Weiterbildung (wWB) – oder breiter gefasst: Weiterbildung an Hochschulen – wird bis heute in den meisten Hochschulen eher stiefmütterlich behandelt. Gleichwohl ist sie in den Hochschulgesetzen verankert und knüpft eine wichtige gesellschaftliche Verbindung in die nicht-universitäre Öffentlichkeit. Sie soll auf hochschulischer Ebene lebenslanges Lernen ermöglichen, eine der zentralen bildungspolitischen Forderungen, die jedoch nur selten eingelöst wird.

Zielgruppe der wWB sind in der Regel sogenannte nicht-traditionelle Studierende, z. B. Berufstätige, Menschen ohne klassische Hochschulzugangsberechtigung oder Menschen nach abgeschlossener Berufstätigkeit. Damit ergibt sich die Anforderung an zielgruppenadäquate Flexibilität, die dazu geführt hat, dass heute Blended-Learning-Formate mit unterschiedlichen Anteilen von Präsenz- und Online-Veranstaltungen, Einzelarbeit usw. und der Verwendung spezifischer Lernmanagementsysteme die Regel sind. Die Flexibilität findet ihren Ausdruck

ebenfalls in den sehr unterschiedlichen Formaten, die von Studiengängen bis hin zu speziellen Zertifikatsangeboten (Certificate of Advanced Studies (CAS), Diploma of Advanced Studies (DAS)), Kontaktstudienprogrammen, Einzel-, Block- oder Wochenendveranstaltungen usw. reichen.

Eine große Herausforderung für alle Angebote der wWB besteht in der Forderung nach Vollkostendeckung bzw. dem Verständnis, dass es sich um eine wirtschaftliche Betätigung der Hochschule handelt. Damit ergibt sich ein Dilemma, dessen Folgen sich deutlich in der Angebotsentwicklung widerspiegeln: Wissenschaftliche Weiterbildung ist Aufgabe der Hochschule. Die durch die hochschulischen Kostenstrukturen (u. a. Forschung, Strukturkosten usw.) bedingten (hohen) Overheadkosten führen dazu, dass die Angebote ggf. teurer sind als vergleichbare Marktangebote. Infolge dieser höheren Preise müssen dann die Angebote mangels Marktgängigkeit ggf. wieder eingestellt werden; die Hochschule kann ihren Auftrag, wissenschaftliche Weiterbildung anzubieten, nicht erfüllen.

Für die Angebotsentwicklung ist dieser Kontext externer Faktoren äußerst wichtig. Es geht um die Einordnung in Steuerrecht, in europäisches Recht (Beihilfeverordnung), in nationale Regelungen. Die Hochschule bewegt sich unstrittig in einem Wettbewerbskontext (nach Hanft, Pellert, Cendon & Wolter, 2015).

Wissenschaftliche Weiterbildung in der Universität Oldenburg

Wie einleitend bereits erwähnt, wurden die Forschungsschwerpunkte der Universität bei dem weiteren Ausbau des Studienangebots für Berufstätige fakultätsübergreifend aufgenommen. Dabei ist zu beachten, dass die Planung neuer Studiengänge und Weiterbildungsangebote in entscheidendem Maße von der vorhandenen Forschungsexpertise einerseits und den Markterfordernissen andererseits abhängig ist. Jedes Angebot muss die Kosten für das Management selbst erwirtschaften. Personalkosten sind daher ein sehr wesentlicher Kostenfaktor bei der Kalkulation aller Angebote (s. u.)

Grundlagen der Angebotsentwicklung

Gemäß der Zentrumsordnung verfolgt das C3L das Ziel, „innovative Lehr-Lern-Formate in der wissenschaftlichen Weiterbildung zu entwickeln, evaluieren und etablieren“¹. Damit sind die wesentlichen Phasen einer evidenzbasierten Angebotsentwicklung angesprochen. Zugrunde liegt das Modell von Hanft (2014), siehe nachstehende Abbildung 1.

¹ Amtliche Mitteilungen der Universität Oldenburg vom 22.11.2018. Ordnung des wissenschaftlichen Zentrums „Center für lebenslanges Lernen“ (C3L), § 1 Abs. 2. Abgerufen von https://uol.de/fileadmin/user_upload/c3l/Gremien/Ordnung_C3L_Veroeffentlicht.pdf

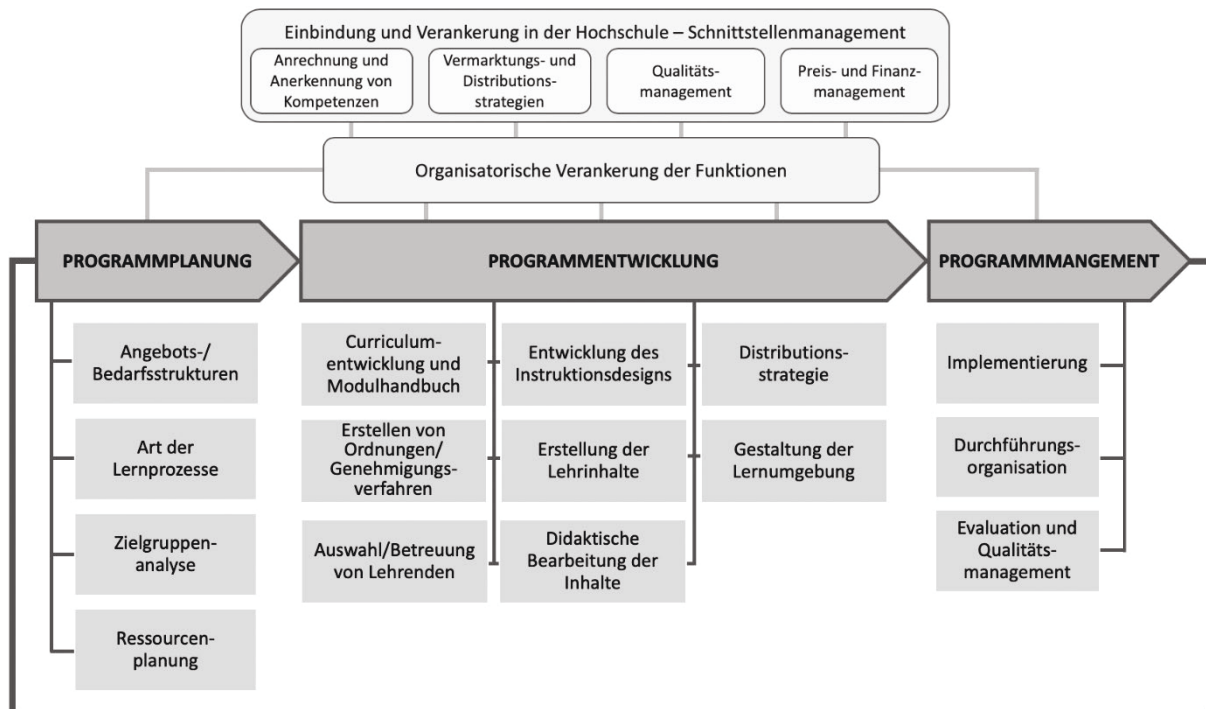


Abbildung 1: Programmplanung, Programmentwicklung und Programmmanagement (Quelle: eigene Darstellung nach Hanft, 2014, S. 56)

Das Modell von Hanft (2014) zeigt vier Ansatzpunkte zur Einbindung und Verankerung eines Programms in der Hochschule (Stichwort *Schnittstellenmanagement*) und unterscheidet die drei Phasen der Planung, der Entwicklung und des Managements des Programms nach erfolgter Entwicklung. Dabei führt im Modell ein Pfeil vom Programmmanagement wieder zurück zum Anfang der Programmplanung. Dies verdeutlicht, dass nach erfolgter Implementierung, Durchführung und Evaluation der Zyklus mit veränderter Ausgangslage zur Verbesserung des Angebots erneut begonnen wird.

Das Modell kann auch als Qualitätszirkel im Sinne des theoretischen Modells des Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Zirkels nach Deming (1982) verstanden werden. Der für die wissenschaftliche Weiterbildung spezifizierte PDCA-Zirkel ist nachfolgend in Abbildung 2 dargestellt:

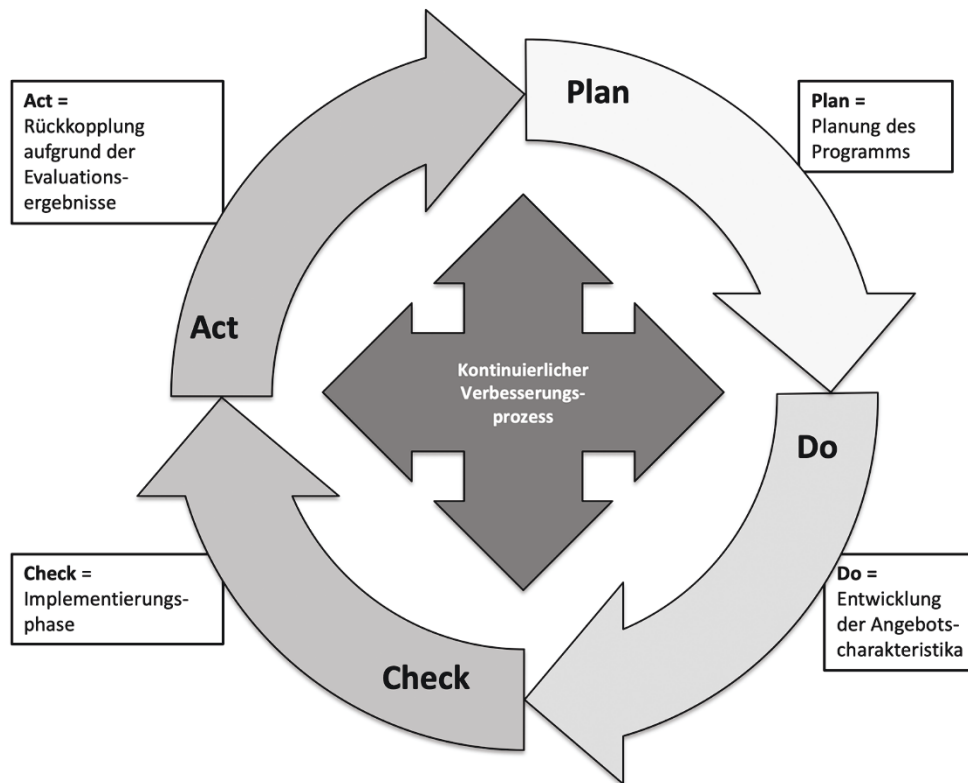


Abbildung 2: PDCA-Zirkel (Quelle: eigene Darstellung nach Deming, 1982)

Die Programmplanungsphase ist hier sehr klar auf die Erhebung empirischer Daten zu den Bedarfen der potenziellen Zielgruppe gestützt. Das bedeutet nicht, dass die Hochschule notwendigerweise nur auf Marktbedarfe reagiert, jedoch sollte die Marktrelevanz die Grundlage jedes nach außen gerichteten Programms sein (Rohs, Vogel & Van de Water, 2018). Angesichts der Aufgabe, die den Hochschulen mit der wissenschaftlichen Weiterbildung zuwächst, ist dementsprechend eine teilweise Abkehr von einer rein inhaltsbezogenen Angebotsentwicklung hin zu einer bedarfsorientierten Perspektive notwendig.

Instrumente zur Angebotsentwicklung

Wesentlich für die Etablierung der Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung ist die wirtschaftliche Komponente. Ein Angebot, das sich absehbar nicht selbst tragen kann, kann zwar inhaltlich sinnvoll und dem Anliegen verpflichtet sein, wissenschaftliche Forschung in Lehre verfügbar zu machen. Dies ist aber nach geltender Lage primär im grundständigen Bereich möglich.

Abbildung 3 zeigt eine Übersicht über die drei wesentlichen Planungsinstrumente zur Angebotsentwicklung und stellt die wechselseitigen Bezüge von Risikoplan, Businessplan und Finanzplan dar.

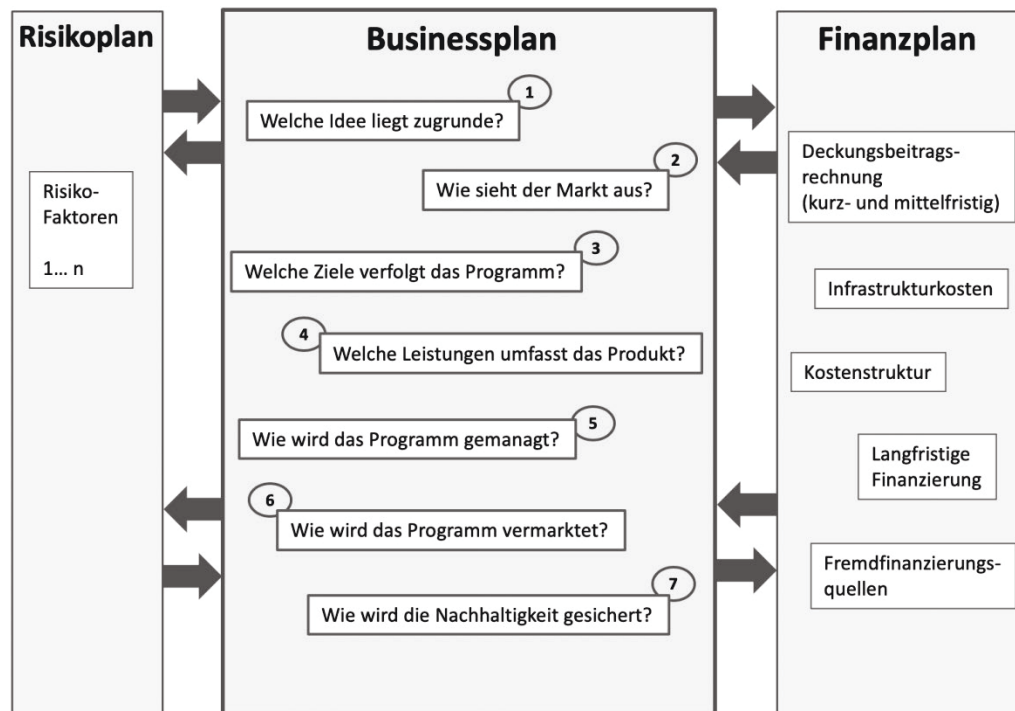


Abbildung 3: Instrumente zur Angebotsentwicklung und ihre wechselseitigen Bezüge (Quelle: eigene Darstellung)

Der Businessplan

Die Entwicklung eines Businessplans ist in allen Bereichen der freien Wirtschaft selbstverständlich, im hochschulischen Kontext aber eher unüblich. Daraus ergeben sich nicht selten besondere Herausforderungen für die Kommunikation innerhalb der Hochschule. Da die Hochschule aber gewissermaßen als Kapitalgeberin fungiert, ist die Vorlage eines detaillierten Businessplans, den ja jedes Unternehmen seiner Bank bei fremdfinanzierter Entwicklung vorlegen muss, auch hier sinnvoll.

Ein Geschäfts- bzw. Businessplan greift die wesentlichen Teilaufgaben (in Abbildung 3 als Fragen formuliert) des Programmplanungsmodells auf und stellt sie in einen anderen Zusammenhang, der den Blick auf nicht-hochschulische Erfordernisse konzentriert. Diese Teilaufgaben und die wesentlichen zu stellenden Fragen werden im Folgenden erläutert.

(1) Welche Idee liegt zugrunde?

Warum dieses Programm? Wie passt es zum Umfeld? Gibt es Synergien zu existierenden Angeboten? Besteht eine besondere Fachexpertise?

Innovation in der Angebotsentwicklung bedeutet, dass eine Idee den ganzen weiteren Prozess stützen, ja *beseelen* muss. Hier liegt ein Kraftfeld, ohne das kaum das Ziel erreicht werden kann. Dies bedeutet nicht, dass die Idee nicht auch im Laufe der Entwicklung modifiziert werden kann; sie muss aber immer im Hintergrund sichtbar – und für die hochschulische und außerhochschulische Öffentlichkeit kommunizierbar sein.

(2) Wie sieht der Markt aus?

Welche Zielgruppe steht im Fokus? Gibt es weitere Zielgruppen? Welcher Bedarf ist sichtbar bzw. wird angenommen? Gibt es Mitbewerber? Wie ist deren Struktur, Marktmacht, Finanzkraft, Größe? Gibt es weitere wichtige Stakeholder – Verbände, Regulierungsbehörden usw.?

Die Frage nach dem Markt scheint zunächst ein Widerspruch zur Freiheit von Forschung und Lehre. Angesichts der geforderten Nachhaltigkeit von innovativen Angeboten und der Forderung einer wirtschaftlich darstellbaren

Angebotssituation ist diese Frage aber entscheidend. Hier gründet auch der Begriff der *evidenzbasierten Angebotsentwicklung*, der im Kern nichts weniger meint als den Bezug zu einer faktisch belastbar festgestellten Nachfrage.

(3) Welche Ziele verfolgt das Programm?

Was soll mit dem Programm erreicht werden – für die Fakultät, den Anbieter, die Beteiligten? Abschlüsse, Transfernachweis, Implementierung einer Hochschulstrategie?

Hier geht es bereits um ganz konkrete Festlegungen, die auf sehr unterschiedlichen Ebenen getroffen werden. Eine Hochschule kann mit einem neuen weiterbildenden Studiengang ein strategisches Ziel verbinden, ein Programm auf Zertifikatsebene ein Forschungsfeld manifestieren usw. Die formulierte Zielsetzung ist im Verlauf der Entwicklung immer wieder zu überprüfen; nicht selten verändern sich im Lauf der Entwicklung die Stakeholder und damit auch das Zielbündel.

(4) Welche Leistungen umfasst das Produkt?

Welches Format wird gewählt? Wer entwickelt die Inhalte? Ist das Angebot forschungsgebunden? Gibt es Alleinstellungsmerkmale? Wie relevant ist das Programm – und für welche Zielgruppe?

Das Leistungspaket ist das ursprüngliche Versprechen, das mit dem Angebot formuliert wird. Hier konkretisiert sich das Angebot als Produkt so, dass es in seiner Komplexität wahrnehmbar und – im Marktumfeld – vergleichbar wird. Eine wichtige Rolle spielt das *Design*, also die Frage der Stimmigkeit und Abstimmung der einzelnen Teile. Wann finden beispielsweise virtuelle Präsenzzeiten in einem weiterbildenden Online-Studiengang statt? Hier muss die zeitliche Komponente zur – i. d. R. berufstätigen – Zielgruppe passen. Welches Instruktionsdesign ist angemessen?

(5) Wie und wo wird das Programm gemanagt?

Gibt es eine eindeutige Zuständigkeit? Wie ist die Organisationsform der Einrichtung, wo ist sie eingebunden? Welche Erfahrungen und Expertise im Programmmanagement liegen vor?

Eine klare Festlegung von Zuständigkeiten, von Prozessen und Verantwortlichkeiten spielt nicht nur für die internen Kosten eine große Rolle, sondern ist auch wichtig, um im Kontakt mit den Marktteilnehmer*innen – Kund*innen, Dozent*innen, Lieferant*innen – Reibungsverluste zu vermeiden und damit gute Leistungsqualität zu ermöglichen. Die Frage, welche Aufgaben das Programmmanagement übernimmt, ist organisationspezifisch zu lösen; Studienberatung kann z. B. Teil des Aufgabenspektrums sein, muss aber nicht. Dito verhält es sich mit dem Finanzcontrolling oder anderen Aufgaben, die zentral abgebildet werden könnten.

(6) Wie wird das Programm kommuniziert (vermarktet)?

Welche Vermarktungsstrategie ist beabsichtigt? Wie gut sind die Zielgruppen erreichbar? Wie interessant ist das Programm für die Öffentlichkeit? Wie teuer sind die Kommunikationsmittel bzw. -kanäle?

Die Planung der Kommunikation hat in enger Abstimmung mit der Marktanalyse zu erfolgen. Damit verbunden sind dann Annahmen über das prognostizierte Informationsverhalten potenzieller Kund*innen, sei es, dass sie direkt, sei es, dass sie indirekt z. B. über Arbeitgeber*innen erreicht werden. Gerade bei innovativen neuen Produkten liegen oft wenige Erfahrungswerte vor, was insbesondere im Bereich von Online-Marketing eine echte Herausforderung darstellt. Welche Kanäle werden genutzt? Wie wirksam sind Online-Plattformen oder -verzeichnisse? Wie wichtig sind klassische Printmedien, Flyer, Broschüren? Hier müssen Hypothesen entwickelt werden, die dann in der Finanzplanung entsprechend zu berücksichtigen sind.

(7) Wie wird die Nachhaltigkeit gesichert?

Gibt es eine langfristige wirtschaftliche Absicherung? Verpflichtung der Hochschule oder anderer Player? Wertorientierung?

Über die im Finanzplan zu erfolgende mittelfristige Deckungsbeitragsrechnung hinaus stellt sich die Frage, wie Fragen von Ressourcenverbrauch, von der Selbstverpflichtung im Sinne gesellschaftlicher Werte adressiert werden. Diese Fragen öffnen die Aussagen zu den harten Fakten, die im Finanzplan abgebildet werden, hin zu einer anderen Wertedimension.

Finanzplan

In der Finanzplanung laufen die Ergebnisse der o. g. Fragestellungen zusammen und werden in quantifizierbarer Form berechnet. Dabei ist es sehr wesentlich festzuhalten, dass z. B. die Berechnung der Zielgruppe potenzieller Teilnehmender stichhaltig und nachvollziehbar sein muss. Bei internen Daten und Kosten – Personal, Dozierende, Infrastruktur – liegen in der Regel verlässliche Informationen vor.

Im C3L wird ein Finanzplan genutzt, der die Struktur der Angebote differenziert widerspiegelt und auf einem speziellen Kalkulationsmodell gründet. Damit wird eine Deckungsbeitragsrechnung für die nächsten drei bis fünf Jahre durchgeführt, wobei der Daten-Input variabel bzw. veränderbar ist. Die unterschiedlichen Kostenblöcke werden entsprechend den universitären Vorgaben einberechnet.

Angesichts der aktuellen Kalkulationsregeln, die u. a. durch das europäische Beihilferecht bestimmt werden, sind hier auch die Overheads einzubeziehen, die sich aufgrund der Einordnung der Angebote in den Bereich wirtschaftlicher Tätigkeit ergeben. Last not least ist auch die Besteuerung etwaiger Überschüsse zu berücksichtigen.

Im Finanzplan sind darüber hinaus auch die zu erwartenden Einnahmen aus Gebühren, Entgelten oder anderer Fremdfinanzierung wie z. B. Sponsoring einzuarbeiten.

Im Prozess innovativer Angebotsentwicklung spiegelt der Finanzplan letztlich genau das wider, was im engeren Sinne im Businessplan erarbeitet bzw. bewertet wurde.

Risikoplan

Die gesonderte Darstellung der Risiken scheint vor dem Hintergrund der Vielzahl unsicherer Zukunftsdaten eine gute Möglichkeit, spezielle Krisenszenarien zu beschreiben. Welche Leistungsmerkmale sind besonders risikobehaftet? Die Einschätzung z. B. der Marktentwicklung ist immer eine Prognose in die Zukunft – mit mehr oder weniger wahrscheinlichen Eintritt. Hier Wirkfaktoren zu identifizieren, ist hilfreich und führt zu einer größeren Transparenz u. a. gegenüber den Kapitalgeber*innen.

Gerade bei der Neuentwicklung von Angeboten spielt z. B. sehr oft die/der Ideengeber*in eine entscheidende Rolle. Hochschullehrende mit hoher Reputation sind sehr wirkmächtig, wenn es um Kommunikation der Angebote, um die Akquise neuer Lehrender usw. geht. Aus organisatorischer Sicht ist damit ein Risiko benannt, das in der Person einer solchen zentralen Figur liegt; das Phänomen findet sich außerhalb von Hochschulen sehr oft bei Familienunternehmen, deren Gründer*innenpersönlichkeiten oft schwer ersetzbar sind. Andere Risikofaktoren sind z. B. externe Finanzierungsquellen qua Kooperation.

Für ein Forschungsprojekt sind einige dieser Fragen im Wesentlichen bereits im Zuge der Antragstellung zu beantworten, wenn auch nicht in der Tiefe, die für die Erstellung einer Finanzplanung notwendig ist. Und obwohl im Hochschulkontext die große Ausführlichkeit der Antragstellung oft beklagt wird, bleibt festzuhalten, dass darin auch viele sehr berechtigte Fragen angesprochen werden.

Zusammenfassung

Innovative Angebotsentwicklung ist dann erfolgreich, wenn frühzeitig die fundamentalen Fragen geklärt werden. Ein Businessplan ist hier ein sehr hilfreiches Instrument, um ressourcensparend eine Angebotsidee weiterzuentwickeln. Risikoplan und Finanzplan können in den Businessplan integriert werden, sie sind aber als eigenständige Instrumente klarer. Im C3L werden diese – idealtypischen – Planungsinstrumente bereits in ähnlicher Form eingesetzt. Ein Garant für die Entwicklung eines *iPhone der Weiterbildung* sind sie leider nicht, aber ein gutes und verlässliches Handwerkszeug, ohne das auch ein innovatives Tech-Unternehmen nicht erfolgreich sein kann.

Literatur

- Deming, W. Edwards (1982): *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge (MA): Massachusetts Institute of Technology.
- Hanft, Anke (2014). *Management von Studium, Lehre und Weiterbildung an Hochschulen*. Münster: Waxmann.
- Hanft, Anke; Pellert, Ada; Cendon, Eva & Wolter, Andrä (Hrsg.). (2015). *Weiterbildung und lebenslanges Lernen an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung zur ersten Förderphase der ersten Wettbewerbsrunde des Bund-Länder-Wettbewerbs: „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*. Abgerufen von https://de.offene-hochschulen.de/fyls/2536/download_file_inline
- Rohs, Matthias; Vogel, Christian & Van de Water, David (2018). Evidenzbasierte Angebotsentwicklung als Grundlage nachfrageorientierter Studienangebote in der wissenschaftlichen Weiterbildung. In Nico Sturm und Katharina Spenner (Hrsg.), *Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung* (S. 61-79). Wiesbaden: Springer VS.