

Sandra Habeck, Anika Denninger

unter Mitarbeit von

Bianca Fehl, Heike Rundnagel und Ramin Siegmund

Forschungsbericht zur Potentialanalyse



Justus-Liebig-Universität Gießen

Philipps-Universität Marburg



WM³ Weiterbildung Mittelhessen
www.wmhoch3.de

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union mit den Förderkennzeichen: 16OH11008, 16OH11009 und 16OH11010 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin/dem Autor.

Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

Sandra Habeck

Sandra Habeck, Dr. (des.) phil. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Philipps-Universität Marburg am Institut für Erziehungswissenschaft. Im Verbundprojekt „WM³ Weiterbildung Mittelhessen“ ist sie mitverantwortlich für die Durchführung des Forschungsprojekts zur Potentialanalyse.

Weitere Informationen zum Projekt sowie Kontaktinformationen finden Sie unter www.wmhoch3.de.



Anika Denninger

Anika Denninger, M.A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Justus-Liebig-Universität Gießen am Institut für Erziehungswissenschaft. Im Verbundprojekt „WM³ Weiterbildung Mittelhessen“ ist sie mitverantwortlich für die Durchführung des Forschungsprojekts zur Potentialanalyse.

Weitere Informationen zum Projekt sowie Kontaktinformationen finden Sie unter www.wmhoch3.de.



Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	1
1.1 Thematische Hinführung – Kooperation in der wissenschaftlichen Weiterbildung	1
1.2 Konzeption und Aufbau des Forschungsberichts zum Teilprojekt Potentialanalyse	3
2. Methodisches Vorgehen	3
2.1 Qualitative Interviewstudie	3
2.2 Sampling und Feldzugang	4
2.2.1 Felderschließung/Feldsystematisierung	4
2.2.2 Relevanzkriterien der Hochschulen	5
2.2.3 Matching	6
2.2.4 Samplezusammensetzung	7
2.2.5 Aktiver Feldzugang	8
2.3 Leitfadengestützte Experteninterviews	8
2.4 Transkription und Anonymisierung	9
2.5 Computergestützte inhaltsanalytische Auswertung	10
2.6 Ergebnispräsentation	12
2.7 Kooperative Forschungsarbeit	12
3. Empirische Befunde I: Ergebnisse aus der Gesamtschau	13
3.1 Multiperspektiven der institutionellen Stakeholder	13
3.1.1 Hochschule	14
3.1.2 Institutionelle Stakeholder	19
3.2 Kooperation	22
3.2.1 Institutionelle Stakeholder als Kooperationspartner	22
3.2.2 Hochschule als Kooperationspartner	26
3.2.3 Die Kooperationsbeziehung	33
3.3 Wissenschaftliche Weiterbildung	44
3.3.1 Grundsätzliches Interesse an wissenschaftlicher Weiterbildung	44
3.3.2 Funktion von wissenschaftlicher Weiterbildung	46
3.3.3 Gesellschaftliche Entwicklungen als Weiterbildungsanlässe	48
3.3.4 Themen	52
3.4 Angebot	54
3.4.1 Angebotsformen	54
3.4.2 Rahmenbedingungen und Didaktik (Anspruch an Lehrende)	57
3.4.3 Lehr- und Lernarrangements	61
3.4.4 Vermarktung und Wirkungskontrolle	64
4. Empirische Befunde II: Differenzierungen und Spezifika	65
4.1 Herausragende Themen	65
4.2 Bereichsspezifische Befunde	68
4.3 Auftretende Spezifika im Interviewverlauf	72

5. Fazit und Schlussfolgerungen aus Perspektive der Potentialanalyse.....	76
5.1 Methodische Reflexionsanlässe.....	76
5.1.1 Hybridität der Forscherrolle	76
5.1.2 Kooperative Forschungsarbeit	76
5.1.3 Parallelität von Forschungserfahrungen und inhaltlichen Befunden.....	77
5.1.4 Weitere Forschungsbedarfe	77
5.2 Handlungsempfehlungen für das Kooperationsmanagement mit institutionellen Stakeholdern	78
5.2.1 Handlungsempfehlungen in Bezug auf das Feld	78
5.2.2 Handlungsempfehlungen in Bezug auf inneruniversitäre Anforderungen.....	79
5.3 Die Hochschule als Kooperationsakteur und Anbieter wissenschaftlicher Weiterbildung? – Eine offene Frage	80
Literaturverzeichnis	81
Anhang	82
Anhang 1 Potentialanalyse_Leitfaden.....	82
Anhang 2 Datenschutzinformation	83
Anhang 3 Einverständniserklärung	84
Anhang 4 Kooperationsmanagementbogen	85

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Matching bei der Sample-Auswahl	6
Abbildung 2: Sampling innerhalb einer Universität	7
Abbildung 3: Kategoriensystem	11
Abbildung 4: Ergebnispräsentation aus der Gesamtschau des Datenmaterials	13
Abbildung 5: Multiperspektiven der institutionellen Stakeholder	13
Abbildung 6: Verwendung des Begriffs Hochschule	14
Abbildung 7: Übersicht Zuschreibungen Hochschule	17
Abbildung 8: Ebene der Kooperation	22
Abbildung 9: Übersicht Kooperationsmodus	42
Abbildung 10: Flankierende Kooperationstätigkeiten	43
Abbildung 11: Ebene der wissenschaftlichen Weiterbildung	44
Abbildung 12: Angebotsebene	54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Feldsystematisierung	5
Tabelle 2: Sample-Zusammensetzung: Bereiche	7
Tabelle 3: Sample-Zusammensetzung: Organisationstypus	7
Tabelle 4: Leitfadengerüst	9
Tabelle 5: Transkriptionsregeln	9
Tabelle 6: Bereichsspezifische Befunde der Potentialanalyse	72

1. Einführung

Anhand einer Potentialanalyse werden in der folgenden Studie institutionelle Adressaten bzw. Stakeholder¹ als Zielgruppe in den Blick genommen. Hierbei werden der Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung und Möglichkeiten kooperativer Angebotsentwicklung bei ausgewählten Institutionen im Profit- und Non-Profit-Bereich sowie bei Stiftungen erhoben. Während Hochschulen der angewandten Wissenschaften aufgrund ihrer Vernetzung im Feld und größeren Praxishnähe bereits seit längerem auf Erfahrungen mit Unternehmen zurückgreifen können, geraten Unternehmen, Organisationen und Stiftungen im Kontext von wissenschaftlicher Weiterbildung insbesondere für Universitäten als Zielgruppe stärker ins Bewusstsein. Vor diesem Hintergrund wird die Durchführung der Potentialanalyse von einem Team an Forscher_innen² aus den beiden WM³-Verbundprojekt-Universitäten – Justus-Liebig Universität Gießen und Philipps-Universität Marburg – vorgenommen.

1.1 Thematische Hinführung – Kooperation in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Seit dem Bologna-Prozess gerät im Kontext der Leitidee des lebenslangen Lernens wissenschaftliche Weiterbildung als Angebot nach dem grundständigen Studium immer stärker in den Fokus. Ein Ziel der Einführung von gestuften Studienabschlüssen ist es, „dass BA-Absolventen nach einer gewissen Zeit der Berufstätigkeit zum Masterstudium an die Hochschule zurückkehren. Der Weiterbildungsmaster sei u.a. genau deshalb erfunden worden“ (Vogt 2013, S. 9). Diese berufsbegleitenden und abschlussbezogenen Weiterbildungs-Masterstudiengänge sollen nachfrage- bzw. bedarfsorientiert und kostendeckend konzipiert sein. Hochschulen sind demnach herausgefordert, sich erstens für neue Studierenden- und Zielgruppen zu öffnen, zweitens mit den Studienangeboten maßgeblich auf Nachfrage und Bedarfe zu reagieren und drittens durch ein entsprechendes Finanzmanagement das Studienangebot kostendeckend zu realisieren. Unter diesen Voraussetzungen zeigt sich die Kooperation mit außeruniversitären Partnern sowohl als Chance als auch als Notwendigkeit. Annika Maschwitz formuliert in Anlehnung an Fischer und Senn (2007) eine Chance von derartigen Kooperationen in der Möglichkeit, stärker „zielgruppengerecht zu agieren und auf dem (Weiter-) Bildungsmarkt bestehen zu können (Maschwitz 2013, S. 141 f.). Miriam Schäfer und Michael Kriegel gehen noch einen Schritt weiter, indem sie im Kontext von einer Öffnung der Hochschule Kooperationen mit Unternehmen als Notwendigkeit bzw. als „Fundament“ definieren, welche eine „sinnvolle und notwendige Verzahnung von Theorie und Praxis“ ermöglichen und somit eine wesentliche Voraussetzung darstellen, um „allen Systemen gerecht werden zu können“ (vgl. Schäfer/Kriegel 2013, S. 83). Durch Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung werden nicht zuletzt „Effektivitäts-, Effizienz-, Qualitäts- und Reputationsgewinne“ (Arnold/Wetzel/Dobmann u.a. 2012, S. 139) erhofft.

In der Auseinandersetzung mit Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung stellt sich dabei vorab die Frage, was unter dem Begriff „Kooperation“ zu verstehen ist. In der vorliegenden Studie wird unter Kooperation (lat. cooperare = mitarbeiten, mitwirken) eine Zusammenarbeit gefasst, die mindestens zwei unabhängige Akteure umfasst und sich in ihrer Intensität, ihrer Dauer, ihrer Zielrichtung und ihrem Formalisierungsgrad unterscheiden kann (vgl. Ma-

¹ In dieser Studie wird neben dem Adressaten-Begriff der Begriff „Stakeholder“ verwendet. Dieser Begriff impliziert eine spezifische Anspruchs- und Erwartungshaltung, welche bei institutionellen Partnern im Fokus steht.

² In diesem Bericht bezieht sich die geschlechtergerechte Sprache auf Personen. Im Falle von Institutionen wird von einem Gendering abgesehen.

schwitz 2013, S. 138). Beachtenswert ist dabei, dass es um ein Zusammenwirken im Sinne eines gemeinsamen, übergeordneten Ziels geht, nämlich „die Ausführung bzw. Unterstützung einer gemeinsamen Aufgabe/eines gemeinsamen Interesses. Hierbei findet ein wechselseitiger Austausch von Ressourcen (materiell und immateriell) statt, um eine höhere Zielerreichung als ohne Kooperation zu erreichen“ (Balling 1997, Marr 1992, Scherm 2005 nach Maschwitz 2013, S. 138). Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung können dementsprechend sehr unterschiedlich aussehen. Sie verfolgen jedoch immer eine als gemeinsam definierte Aufgabe und beruhen auf einem wechselseitigen Ressourcenaustausch der Hochschulen und der institutionellen Kooperationspartnern. Bei Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung gilt es demnach insbesondere zu eruieren, inwiefern institutionelle Adressaten wissenschaftliche Weiterbildung als Bedarf und gemeinsame Aufgabe von Hochschulen und Unternehmen wahrnehmen. Des Weiteren stellt sich die Frage, wie sich mögliche Kooperationspartner einen wechselseitigen Austausch von Ressourcen vorstellen, d.h. was sie selbst einbringen können und wollen und was sie wiederum von Hochschulen erwarten.

Mit Blick auf die Realisierung von Kooperationen fällt auf, dass sich die Zusammenarbeit von Universitäten und externen institutionellen Kooperationspartnern im Bereich von Forschung in den vergangenen Jahren etabliert hat. Dagegen stellt ein Zusammenwirken im Bereich der Weiterbildung bisher eher neues Terrain dar. „Obwohl die Weiterbildung im Zuge des lebenslangen Lernens in Hochschulen an Bedeutung gewinnt, kooperieren Unternehmen auf diesem Gebiet nur selten mit Anbietern in öffentlichen Hochschulen“ (Maschwitz 2013, S. 137). Mit ihren Weiterbildungsbedarfen richten sich Unternehmen dagegen bislang stärker an Business Schools und private Weiterbildungsanbieter (vgl. Arnold/Wetzel/Dobmann u.a. 2013, S. 136). Knust und Hanft begründen dies mit einem mangelndem Vertrauen der Unternehmen in die Qualität und Bedarfsorientierung von hochschulischer Weiterbildung (vgl. Knust/Hanft 2007 nach Arnold/Wetzel/Dobmann u.a. 2013, S. 136). Allerdings zeichnet sich derzeit insofern ein Wandel ab, als dass öffentliche Hochschulen und Universitäten stärker als Weiterbildungsanbieter in den Blick geraten. Vor dem Hintergrund eines drohenden Fachkräftemangels und steigender Qualifikationsanforderungen in einer wissensbasierten Wirtschaft rücken die Qualifizierung von Mitarbeiter_innen und eine strategische Personalentwicklung für Unternehmen stärker ins Zentrum. In diesem Zusammenhang wird daher auch eine Kooperation mit öffentlichen Hochschulen bedeutsam(er) (vgl. ebd.).

Die kooperative Angebotsentwicklung in der wissenschaftlichen Weiterbildung erweist sich demnach als stark voraussetzungsreich (zu den konkreten Akteurskonstellationen und Aushandlungsprozessen vgl. Zink 2013a und 2013b). In diesem Kontext gewinnt die Nachfrage- und Bedarfsermittlung sowie die Erhebung von Möglichkeiten der Kooperation eine zentrale Bedeutung für eine nachhaltige und erfolgreiche Etablierung von Studienangeboten (vgl. Seitter 2013). Bislang erfolgten solche Ermittlungen eher spontan und unsystematisch (vgl. Banscheraus 2013, S. 4) oder gar aufgrund eigener Zuschreibungen, sozusagen „aus dem Bauch heraus“ wie dies Wolter u.a. 2003 in einer Befragung von Hochschulverantwortlichen aufzeigen konnten (Wolter u.a. 2003 nach Banscheraus 2013, S. 4). Für eine systematische Angebotskonzipierung und erfolgreiche Kooperation mit institutionellen Partnern in der wissenschaftlichen Weiterbildung haben empirische Studien zur Nachfrage- und Bedarfserfassung jedoch eine wichtige Bedeutung. „Nachfrage- und Bedarfsanalysen sind im Bereich der Hochschulweiterbildung ein wichtiges Instrument zur Herstellung und dauerhaften Sicherung eines Gleichgewichtszustands zwischen den Dimensionen Angebot, Nachfrage und Bedarf“ (Banscheraus 2013, S. 29). Bei solchen Analysen sollten neben relevanten Themen und Inhalten (Bedarf) sowie dem zu erwartenden Interesse (Nachfrage) (vgl. ebd.) auch die Möglichkeiten und Formen von Kooperationen bei der Angebotsentwicklung in den Blick geraten. Bisher sind allerdings die Nachfrage, die

Bedarfe und insbesondere auch die Möglichkeiten kooperativer Angebotsentwicklung nur marginal erforscht³. Die vorliegende, im Rahmen des BMBF-Programms „Aufstieg durch Bildung – Offene Hochschulen“ durchgeführte Studie greift dieses Forschungsdefizit auf und erhebt anhand einer Potentialanalyse systematisch die Perspektiven von institutionellen Adressaten bzw. Stakeholdern auf mögliche Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung.

1.2 Konzeption und Aufbau des Forschungsberichts zum Teilprojekt Potentialanalyse

Für die Potentialanalyse wird ein explorativ-qualitatives Design gewählt, da Nachfrage, Bedarfe und Möglichkeiten an Kooperation im Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung aus der Perspektive von institutionellen Stakeholdern bislang kaum erforscht sind. Mithilfe leitfadengestützter Experteninterviews mit Geschäftsführern bzw. Personalverantwortlichen von institutionellen Stakeholdern sollen Weiterbildungsbedarfe sowie Möglichkeiten der Kooperation im Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung eruiert werden.

Der vorliegende Forschungsbericht ist folgendermaßen aufgebaut: Zunächst wird das Design und methodische Vorgehen der Studie dargelegt, um den Weg zu den Befunden aufzuzeigen und nachvollziehbar zu machen (Kap. 2). Die Ergebnisse werden in zwei Blöcken präsentiert. Aus einer Gesamtschau des Materials werden die Perspektiven der Interviewpartner_innen auf Hochschulen, Aussagen zur Kooperationsbeziehung, sowie Gründe für wissenschaftliche Weiterbildung und Angaben zum Studienangebot vorgestellt (Kap. 3). Anschließend folgen bereichsspezifische Differenzierungen (Profit-, Non-Profit-Bereich und Stiftungen) und auftretende Spezifika bei der Interviewstudie (schwierige Themen/Interviewfragen, Fragen an die Interviewer, Interview als Projektionsfläche). Abschließend wird aus der Perspektive des Teilprojektes Potentialanalyse ein Fazit gezogen und werden zentrale Schlussfolgerungen präsentiert, welche sich aus den Befunden ableiten lassen.

2. Methodisches Vorgehen

Im Folgenden wird das Design und methodische Vorgehen der Potentialanalyse vorgestellt. Damit soll dem Leser ermöglicht werden, den Weg zu den Ergebnissen und die Einordnung der Befunde nachzuvollziehen. Da es sich bei der vorliegenden Studie um ein kooperativ durchgeführtes Teilprojekt des Verbund-Projektes WM³ handelt, wird neben der Präsentation der einzelnen Methodenschritte in einem Abschnitt auch auf das kooperative Arbeiten in diesem Forschungszusammenhang eingegangen (vgl. Kap. 2.7).

2.1 Qualitative Interviewstudie

Für die Potentialanalyse wird ein qualitatives Vorgehen gewählt, um „von innen heraus“ (Flick u.a. 2010, S. 14) aus der Perspektive potentieller institutioneller Kooperationspartner der Frage nach möglichen Kooperationen im Zusammenhang mit wissenschaftlicher Weiterbildung nachzugehen und sie zu beschreiben. Die Untersuchung ist als Interviewstudie angelegt und besteht

³ An der Philipps-Universität Marburg soll im Rahmen des Projektes „Kooperation und Kooperationsgestaltung in der wissenschaftlichen Weiterbildung“, welches durch das Hessische Ministerium für Wissenschaft und Kunst gefördert wird, erstmalig eine systematische Bestandserhebung durchgeführt sowie Prozesse, Formen und Herausforderungen der Kooperationsgestaltung im Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung identifiziert werden (vgl. Philipps- Universität Marburg: <http://www.uni-marburg.de/fb21/eбай/forschung/forscheb/Projekte/projkoopundkoopgestaltung>; zuletzt abgerufen am 06.03.2014). Die Durchführung erfolgt von Oktober 2013 bis Juni 2015.

aus Expertenbefragungen mit Geschäftsführenden und/oder Personalverantwortlichen von Profit-Unternehmen, Non-Profit Einrichtungen und Stiftungen. Da sich das Verbundprojekt WM³ auf Mittelhessen bezieht, werden dementsprechend vorwiegend (mittel-)hessische Organisationen untersucht. Die Durchführung der Potentialanalyse erfolgte im Zeitraum von Dezember 2011 bis März 2014.

2.2 Sampling und Feldzugang

Bei der Samplezusammenstellung stellt sich zunächst die Frage, wie, d.h. nach welcher Systematik und anhand welcher Selektionskriterien, geeignete Institutionen bzw. Personen für insgesamt 50 angestrebte Experteninterviews gefunden werden können. Relativ zu Beginn des Forschungsprozesses zeigt sich, dass ein mehrschrittiges Auswahlverfahren notwendig ist. Ausgangspunkt ist eine institutionelle Dreiteilung des Feldes der potentiellen institutionellen Abnehmer in Profit-Unternehmen, Non-Profit-Einrichtungen und Stiftungen. Auch wenn es im Einzelfall nicht immer ganz eindeutig ist, ob eine bestimmte Organisation dem Profit- oder Non-Profit-Bereich zuzuordnen ist, erweist sich diese Dreiteilung als zweckmäßig, da sich ihre Reproduktionskontexte in rechtlicher, finanzieller und aufgabenbezogener Hinsicht z.T. deutlich voneinander unterscheiden.⁴

2.2.1 Felderschließung/Feldsystematisierung

Der Prozess der Felderschließung/Feldsystematisierung verlief sehr unterschiedlich, da die Möglichkeiten eines kriterienbasierten, systematisierbaren Feldzugangs (Außenperspektive) und die Eigenstrukturierungen des Feldes (Innenperspektive) in den drei Bereichen sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Während es beispielsweise im Bereich des Stiftungswesens kaum vorstrukturierte öffentlich einsehbare Feldzugänge gibt, ist der Profit-Bereich mit seinen Cluster- und Verbandsstrukturen im Gegensatz dazu klar strukturiert. Mehrere Zugänge werden deshalb gewählt. Durch eine Sekundäranalyse einschlägiger wissenschaftlicher Berichte und (Wirtschafts-)Analysen werden beispielsweise Handlungsfelder, Reichweite bestimmter Bereiche oder Organisationen und deren Größe erschlossen. Hierbei können erste Feldsystematiken eruiert werden. Homepageanalysen geben des Weiteren Aufschluss über übergeordnete Verbände- und Clusterstrukturen, thematische Untergliederungen der Bereiche und zugehörige Unternehmen und Einrichtungen. Anhand von Gesprächen mit intermediären Gesprächspartnern wird das Feld weiter auf eine Systematisierung hin erschlossen. Nach diesen verschiedenen Schritten der Feldanalyse können folgende Systematisierungen festgehalten werden (vgl. Tabelle 1):

⁴ Differenzen von Profit- und Nonprofit-Einrichtungen sind v.a. in Bezug auf eine gewinn- oder bedarfswirtschaftliche Orientierung bzw. mit Blick auf private oder öffentliche Interessen und Beauftragungen zu erkennen. Bei Stiftungen hingegen ist vor allem der thematisch fokussierte Aufgabenbezug über den Stiftungszweck entscheidend. Stiftungen können ähnlich wie Profit- oder Nonprofit-Einrichtungen für die (Entwicklung von) wissenschaftliche(r) Weiterbildung entscheidender Bedeutung sein – allerdings weniger im Sinne von konkreten institutionellen Abnahmen entsprechender Studienplätze als vielmehr durch Stipendien, Entwicklungsunterstützung oder öffentliche Multiplikatorenwirkung.

Strukturierung des Feldes in Hessen		
Profit-Bereich	Non-Profit-Bereich	Stiftungen
(Starke) Branchen in Hessen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Steuer-, Mess- und Regelungstechnik ▪ Optik ▪ Phonetik ▪ Medizintechnik ▪ Biotechnologie ▪ Pharma- und Gesundheit 	Bereiche <ul style="list-style-type: none"> ▪ Soziales ▪ Kultur ▪ Gesundheit ▪ Bildung 	Förderungsbereiche <ul style="list-style-type: none"> ▪ Altenhilfe ▪ Bürgerschaftliches Engagement ▪ Finanzielle Unterstützung von Unternehmensangehörigen ▪ Geistes- und Gesellschaftswissenschaften
(30) Cluster bzw. Netzwerke	Netzwerke und Zusammenschlüsse	Rechtsnatur
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiative Gesundheitswirtschaft ▪ IT-Netzwerk ▪ Kompetenz-Netz Consulting ▪ Technologie und Innovation Medizinregion Mittelhessen (timm) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Landesehrenamtsagentur ▪ Liga der hessischen Wohlfahrtspflege in Hessen e.V. ▪ Kirchen ▪ Hessischer Jugendring ▪ Klinikverband Hessen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familienstiftung ▪ Kirchliche Stiftung ▪ Örtliche Stiftung

Tabelle 1: Feldsystematisierung

2.2.2 Relevanzkriterien der Hochschulen

Die weitere Arbeit an der Konkretisierung der Sampleauswahl führt in der Folge immer wieder zu Betrachtungen über die eigene Hochschule – über offen artikuliert und/oder unterstellte Auswahlgesichtspunkte/-interessen – zurück. In dieser Hinsicht lassen sich vier Perspektiven der Konkretisierung unterscheiden:

- In *inhaltlicher* Perspektive wird eruiert, welche Themen und Inhalte die drei Verbundpartner-Hochschulen bedienen können bzw. welche Themen in Form eines wissenschaftlichen Weiterbildungsangebots bereits angeboten werden.
- In *feldbezogener* Perspektive werden bereits bestehende Kontakte der drei Hochschulen zum Feld aufgegriffen und – soweit diese ermittelt werden können – entsprechende individualisierte Feldzugänge (Vermeiden von ‚Wildern im fremden Revier‘) geklärt.
- In *nachfragebezogener* Perspektive spielt der Umfang der potentiellen Nachfrage für die kooperativer Angebotsentwicklung eine wichtige Rolle für die Hochschule(n). Hierbei erscheinen u.a. die Größe des Unternehmens und dessen Mitarbeiter_innenzahl als wichtige Kriterien.
- In *akzeptanzbezogener* Perspektive ist die Bereitschaft innerhalb der Universität, Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung einzugehen, ausschlaggebend. So finden bei der Samplezusammenstellung nicht zuletzt Akzeptanzbereiche innerhalb der Universitäten Berücksichtigung.

2.2.3 Matching

Die weitere Zusammenstellung des Samples erfolgt weniger unter theoretisch abgeleiteten Kriterien, sondern vollzieht sich vielmehr als komplexes Zusammenspiel einer dreifachen Relationierung zwischen Feld, Hochschule und Verbund. Das Sampling kann dementsprechend als ein Matching gefasst werden, als ein iterativer Abgleich, der auch und immer wieder mit hypothetischen Zuschreibungen und Plausibilisierungen arbeitet. Die Auswahl der zu untersuchenden Institutionen wird unter drei Gesichtspunkten im Sinne einer möglichen dreifachen Passung vorgenommen (vgl. Abbildung 1).

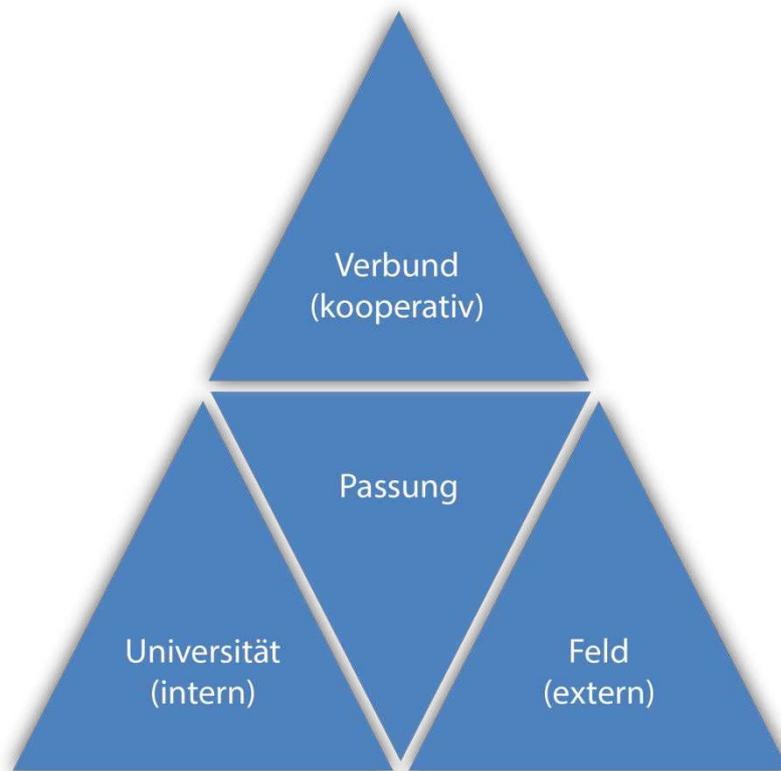


Abbildung 1: Matching bei der Sample-Auswahl (eigene Darstellung)

Die konkreten feldbezogenen Selektionskriterien differieren in den verschiedenen Bereichen. Im Profit-Bereich werden bei der Auswahl der zu untersuchenden Institutionen der Cluster-/Branchenbereich, die regionale Bedeutung, ggf. bestehende Kooperationen (u.a. zu weiteren Forschungseinrichtungen/Universitäten) und deren Weiterbildungsaktivitäten berücksichtigt. Im Non-Profit-Bereich ziehen die Forscher_innen die Kriterien Arbeitsbereiche, regionale Bedeutung, bestehende Kooperationen (u.a. zu weiteren Forschungseinrichtungen/Universitäten) und Weiterbildungsaktivitäten zur Zusammenstellung des Samples heran. Im Bereich Stiftungen ist für die Auswahl dagegen der Stiftungszweck, das Finanzvolumen, Aktivitäten im Bereich (Weiter-) Bildung, die Förderungsart, die regionale Verortung sowie bestehende Kooperationen (u.a. zu weiteren Forschungseinrichtungen/Universitäten) maßgeblich.

Neben diesen Kriterien der Auswahl und den damit verbundenen Passungsprozessen wird bewusst noch die Möglichkeit für eine eher zufallsgeleitete Hinzunahme einzelner Organisationen offengehalten (Serendipity). Im Zusammenhang lässt sich das Sampling wie folgt darstellen:

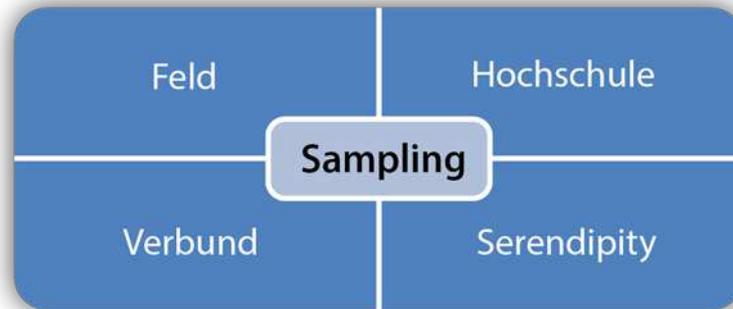


Abbildung 2: Sampling innerhalb einer Universität (eigene Darstellung)

2.2.4 Samplezusammensetzung

Bei der Samplezusammensetzung wird das Ziel verfolgt, ca. 50 institutionelle Interviewpartner_innen zu generieren. Davon sollen jeweils die Hälfte von den Forscherteams der beiden Universitäten durchgeführt werden. Insgesamt werden 48 Interviews mit Geschäftsführenden oder Personalverantwortlichen von Organisationen geführt, die sich den Bereichen Profit, Non-Profit und Stiftungen folgendermaßen zuordnen lassen:

Bereich	Interviews
Profit-Bereich	22
Non-Profit-Bereich	20
Stiftungen	6
Gesamt	48

Tabelle 2: Sample-Zusammensetzung: Bereiche (eigene Darstellung)

Des Weiteren ist eine Zuordnung der Interviewpartner_innen in Intermediäre- und Einzelorganisationen möglich⁵. In einer solchen Systematisierung arbeiten etwa 1/5 der Interviewpartner_innen in Intermediären- und 4/5 in Einzelorganisationen.

Organisationstypus	Interviews gesamt	Profit	Non-Profit	Stiftungen
Intermediäre Organisation	10	5	4	1
Einzelorganisation	38	17	16	5
Gesamt	48	22	20	6

Tabelle 3: Sample-Zusammensetzung: Organisationstypus (eigene Darstellung)

⁵ Als Intermediäre-Organisationen werden in dieser Studie solche Organisationen gefasst, welche sich als Zusammenschluss und Interessensvertreter bestimmter Einzelorganisationen/Einrichtungen/Stiftungen verstehen.

2.2.5 Aktiver Feldzugang

Der Feldzugang erfolgt vonseiten beider Universitäten auf gleiche Weise. Zunächst erhalten die Geschäftsführenden der ausgewählten Organisationen eine postalische Anfrage mit der Bitte um ein Interview. Hierin wird um Rückruf gebeten bzw. auf einen Anruf der entsprechenden Forschungsmitarbeiter_in vorbereitet. Nach zirka zwei Wochen nehmen die Forschungsmitarbeiter_innen telefonisch Kontakt zu den angeschriebenen Personen auf. Bereits an dieser Stelle wird deutlich, dass das Projektteam der Universitäten zumeist auf die Organisationen zugehen muss und sich nur selten Organisationen auf die Interviewanfrage von sich aus melden. Die Erreichbarkeit der Geschäftsführenden gestaltet sich häufig schwierig und in den meisten Fällen sind mehrere Anrufe und das erneute Zusenden des Anschreibens per E-Mail erforderlich, bis ein Termin vereinbart werden kann. Bei den Treffen zum Interview vor Ort werden die Forscher_innen oft mit einer positiven Reaktion auf den Zugang der Universitäten auf das Unternehmen/die Einrichtung bzw. Stiftung konfrontiert. Auffallend ist außerdem, dass bei den Interviewterminen in einigen Fällen von den angefragten Interviewpartner_innen eine weitere Person zum Interview hinzugezogen wird – Personalverantwortliche, Referenten für Weiterbildung, Leiter_innen betriebsinterner Akademien u. Ä. So werden einige Interviews mit einem Interviewer und zwei Befragten durchgeführt.

2.3 Leitfadengestützte Experteninterviews

Das Datenmaterial wird anhand von Expertenbefragungen erhoben. Als „Experten“ werden dabei Befragte in ihrer Funktion als spezifische Wissensträger gefasst (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 12). Insbesondere aufgrund der kooperativen Forschungsarbeit ist es erforderlich, in den Befragungen thematisch sortiert und vergleichbar vorzugehen. Ein Interview-Leitfaden wird mit diesem Ziel erstellt. Die Themen des Leitfadens sind aus dem theoretischen Vorwissen auf Grundlage einer Sekundäranalyse sowie anhand zentraler Bezüge zum Themenfeld zusammengestellt. Der Leitfaden bildet das Erkenntnisinteresse, die entsprechenden Leitfragen (Leitfadengerüst (vgl. Tab. 5) sowie Konkretionsfragen und Anmerkungen ab (vgl. Anhang 1 Leitfaden).

Die Durchführung der Interviews findet in den zu untersuchenden Organisationen vor Ort statt⁶. Die Dauer der Interviews variiert zwischen zirka 20 min. und zirka 70 min. Die Mehrzahl nimmt durchschnittlich 45 min. in Anspruch. Die Gespräche sind in Vor- und Nachgespräche eingebettet. Im Vorgespräch wird den Befragten die Verwendung der Interviews nochmals erläutert sowie der vertrauliche Umgang und die Anonymisierung des im Gespräch generierten Datenmaterials zugesichert (vgl. Anhang 2). Außerdem werden die Befragten um ihre Einverständniserklärung zur Verwendung des Materials in anonymisierter Form gebeten (vgl. Anhang 3). Im Nachgespräch kommen die Interviewpartner_innen mehrmals mit Fragen nach konkreten Kooperationsmöglichkeiten, Wünschen nach weiteren Informationen u. Ä. auf die Forscher_innen zu. Der Anlass des Interviews wird von den Organisationen nicht selten als Anlass für eine weitere Zusammenarbeit wahrgenommen, wenn auch vorwiegend in offener und diffuser Form. Dieser Sachverhalt erfordert zunächst die Klärung des Umgangs mit solchen Anfragen und macht die Implementierung eines Kooperationsmanagements notwendig. So wird nach den ersten Interviews ein Kooperationsmanagementbogen entwickelt, der von den Interviewer_innen nach den Gesprächen jeweils ausgefüllt und zeitnah an die Projektkoordinator_innen weitergeleitet wird (vgl. Anhang 4). An dieser Stelle wird eine Rollenhybridität der Interviewer_innen zwischen Forscher_in und (Erst-) Matchingperson zwischen Universität und Organisation ersichtlich.

⁶ In vier Fällen ist allerdings explizit ein Telefoninterview von den Befragten erwünscht, da dies für sie weniger zeitaufwändig erscheint.

Erkenntnisinteresse	Leitfrage
I. Bedeutungszuschreibung der wissenschaftlichen Weiterbildung	Inwiefern spielt Weiterbildung, insbesondere auch Weiterbildung an Hochschulen, in Ihrem Feld/Cluster eine Rolle? Wie schätzen Sie die künftigen Entwicklungen hier ein?
II. Interessen und Bedarfe an wissenschaftlicher Weiterbildung	Wo sehen Sie in Ihrem Bereich/Cluster besondere Weiterbildungsbedarfe? Welche Kooperationsmöglichkeiten halten Sie für besonders förderlich? (finanziell, in der Lehre mitwirkend,...)
III. Hemmende und förderliche Faktoren hinsichtlich einer Kooperation	Welche konkreten Erfahrungen haben Sie mit Hochschulen gemacht, die für eine Kooperation im Bereich WB besonders förderlich oder erschwerend waren? Welche Voraussetzungen und Bedingungen sind für eine Zusammenarbeit im Bereich Weiterbildung mit Hochschulen hilfreich? Was erschwert es, mit Hochschulen im Bereich Weiterbildung zusammen zu arbeiten?
IV. Relevanzsetzungen	Was wünschen Sie sich von einer Hochschule, mit der Sie kooperieren? Gab es im Interview eine Frage, die Sie besonders beschäftigt hat oder die Sie als schwierig empfanden?
V. Abschlussfragen	Möchten Sie noch etwas ergänzen oder anmerken? Oder möchten Sie noch auf etwas eingehen, das bislang nicht oder zu wenig thematisiert wurde?

Tabelle 4: Leitfadengerüst (eigene Darstellung)

2.4 Transkription und Anonymisierung

Das digital aufgezeichnete Material wird wörtlich und in normales Schriftdeutsch transkribiert. Mit einer solchen Verschriftlichung wird eine Grundlage für eine Auswertung auf thematisch-inhaltlicher Ebene geschaffen. Folgende Transkriptionsregeln werden dafür gewählt:

Zeichen	Bedeutung
..	1 Sek. Pause
...	2 Sek. Pause
(Pause)	(mehrere Sek. Pause)
[]	Anmerkung/Ergänzung/Anonymisierung durch die Autoren
()	Auffallende, nicht-sprachliche Besonderheiten/Vorgänge/Verhalten, z.B. (Kichern), (Klopfen an der Tür)

Tabelle 5: Transkriptionsregeln (eigene Darstellung)

Damit bei der Ergebnispräsentation keine Rückschlüsse auf befragte Personen und Organisationen möglich sind, wird das transkribierte Datenmaterial im Sinne des Prinzips der Nicht-

Schädigung konsequent anonymisiert. Anstelle von Orts- und Namensangaben stehen die jeweiligen Überbegriffe. Wird beispielsweise im Interview „Friedberg“ genannt, so findet sich an der Stelle im präsentierten Interviewausschnitt [Stadt].

Die Darstellung der Zitate wird folgendermaßen vorgenommen: Die Interviews werden mit dem Kürzel „P“ versehen und fortlaufend nummeriert (Potentialanalyse Interview 1: P1, Potentialanalyse Interview 2: P2, ...). Die Nummerierung der Befragten schließt sich hierbei den Interviews an (Befragter des Potentialanalyse Interviews 1: BP1, Befragter des Potentialanalyse Interviews 2: BP2,...). Sind mehrere Befragte im Gespräch gewesen, so werden diese des Weiteren mit den Buchstaben a, b, ... gekennzeichnet (BP1a, BP1b, ...). Da bei der vorliegenden Studie mehrere Interviewer_innen mitarbeiten, werden auch diese gekennzeichnet und in allen Interviews dann dementsprechend benannt (Potentialanalyse Interviewerin 1: IP1, Potentialanalyse Interviewer 2: IP2, Potentialanalyse Interviewerin 3: IP3). Im Anschluss an jedes Zitat wird neben dem Interview, aus welchem der Textausschnitt entnommen ist, und dem entsprechenden Absatz, der Bereich benannt, aus welchem das Material entstammt (Profit-Organisation: PO, Non-Profit-Organisation: NPO, Stiftung: Stiftung). Um den Lesefluss zu erleichtern, werden die Interviewausschnitte insgesamt geglättet sowie „äh“ und „mhm“ als auch Pausenfüller nicht dokumentiert.

2.5 Computergestützte inhaltsanalytische Auswertung

Die Analyse des Datenmaterials erfolgt in drei Schritten. In einer Forschungswerkstatt werden zunächst drei Interviews – jeweils eines aus den drei Bereichen – analysiert. Allen beteiligten Forscher_innen werden diese Interviews im Vorfeld ausgehändigt, von ihnen gelesen sowie erste Eindrücke und Interpretationsmöglichkeiten gesammelt. Innerhalb der Forschungswerkstatt stellt jede Person ihre Ergebnisse vor, anschließend findet ein Austausch darüber statt. Dabei können zentrale Themenbereiche herausgearbeitet und festgehalten werden. Diese Themenbereiche werden schließlich strukturiert und als Hauptkategorien für die weitere Auswertung bestimmt. Anhand dieses induktiven inhaltsanalytischen Vorgehens ist somit die Basis für den zweiten Schritt, die deduktive Inhaltsanalyse (nach Mayring 2002) gelegt. Das anhand der induktiven Analyse herausgearbeitete Kategoriensystem stellt die Grundlage der nun folgenden deduktiven Codierung des gesamten Datenmaterials dar:

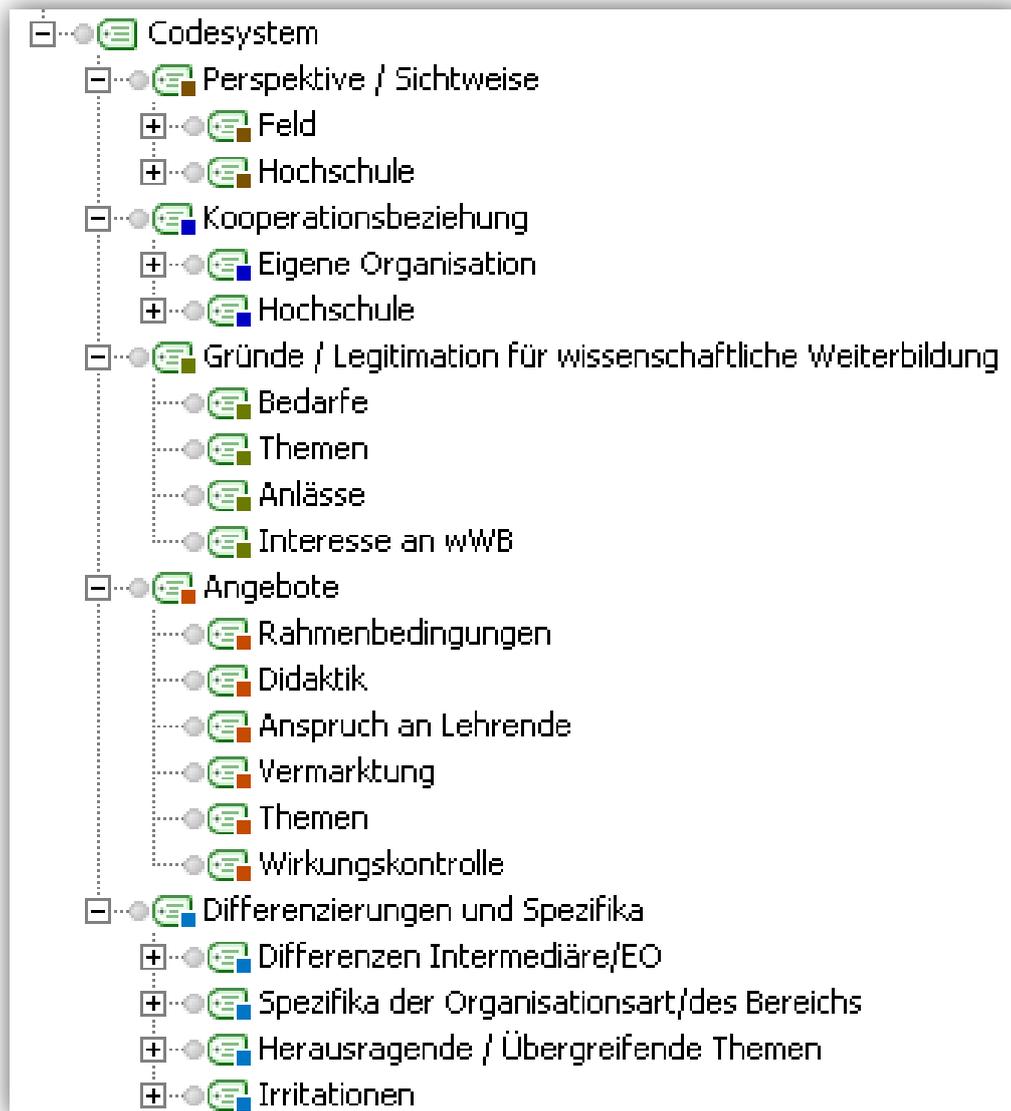


Abbildung 3: Kategoriensystem (eigene Darstellung)

Die Interviews werden mithilfe dieser Kategorien thematisch codiert. Anschließend werden die Kategorien anhand der zugeordneten Codings strukturiert und systematisch in Unterkategorien ausdifferenziert. Durch dieses strukturierende inhaltsanalytische Vorgehen (vgl. Mayring 2002, S. 115) wird eine Gesamtschau auf das Material vorgenommen. In einem dritten Schritt findet schließlich eine erste bereichsspezifische Auswertung (Profit-, Non-Profit- und Stiftungsbereich) statt. Für die Ausarbeitung der Differenzierungen und Spezifika werden die zuvor generierten empirischen Befunde als Basis verwendet. Zum einen werden häufige, bereichsübergreifend auftretende Aspekte herausgearbeitet. Zum anderen werden fallübergreifende und bereichsspezifische Aussagen erzielt, welche Besonderheiten des jeweiligen ausgewählten Bereichs – Profit, Non-Profit und Stiftungen – verdeutlichen und erste Hinweise für ein differenziertes Kooperationsmanagement ermöglichen sollen.

2.6 Ergebnispräsentation

Die Befunde werden in zwei Teilen präsentiert. In Kapitel 3 werden die Ergebnisse aus der Gesamtschau des Materials vorgestellt. Hierbei sollen dem Leser durch exemplarische Interviewpassagen Einblicke in die Sichtweisen und Bedeutungszuschreibungen der befragten Einrichtungen geboten werden. Bereichsspezifische Erkenntnisse, Differenzierungen und auffallende Themen werden anschließend in Kapitel 4 dargelegt. Dieses Kapitel stellt die Befunde auf einem höheren Abstraktionsniveau dar. Dabei werden v.a. größere Zusammenhänge in und zwischen den jeweiligen Untergruppen/Themenbereichen vorgestellt und Übergreifendes herausgearbeitet. Einzelne Interviewausschnitte dienen hier vorwiegend zur Illustration.

2.7 Kooperative Forschungsarbeit

Die Durchführung der Potentialanalyse erfolgt in einem Team aus Forscher_innen der beiden WM³ Verbundpartner-Universitäten Justus-Liebig-Universität Gießen (JLU) und Philipps-Universität Marburg (UMR). An dieser Stelle sollen Aspekte bei einer kooperativen Realisierung dieser forschungsnahen Arbeit im Verbund nochmals explizit dargelegt und reflektiert werden.

Sowohl beim Feldzugang als auch bei der Durchführung und Auswertung der Studie bis hin zur Ergebnispräsentation zeigen sich Chancen und Herausforderungen, die sich aus der Forschungsk Kooperation ergeben. So sind beim Sampling neben Abstimmungsprozessen im Potentialanalyseteam auch Feldkontakt-Klärungen im gesamten Forschungsteam (JLU, UMR, THM) erforderlich. Eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung ist hierbei notwendig, u.a. um zu verhindern, dass Organisationen mehrmals um ein Interview gebeten werden. Dazu kommt, dass angefragte Unternehmen oder Institutionen z. T. bereits zu einer (anderen) Hochschule des Verbunds Kontakte haben und daher die Kontaktaufnahme nicht nach dem Regelschema ablaufen kann.

Des Weiteren muss im Verbund die Handhabung der im Anschluss an die Interviews erfolgten Anfragen der Organisationen und Einrichtungen abgestimmt und geklärt werden. Dabei stellt sich u.a. die Frage, welche Hochschule und welche Person (Projektkoordinator_in, Hochschul-lehrer_in o.ä.) in welcher Form auf die Anfragen eingehen. Transparenz des Informationsflusses und kooperative Abstimmungsprozesse sind demnach bei den jeweiligen Anfragen erforderlich.

Im weiteren Verlauf der Forschungsarbeit stellt sich die kooperative Auswertung des Datenmaterials als Herausforderung und zugleich als Synergie-Gewinn dar. Ein gemeinsamer Workshoptag wird veranstaltet, um Auswertungsstrategien zu vereinbaren und im Analyseteam einen gemeinsamen methodischen Kompetenzstand (Auswertung mit MAXQDA) sicherzustellen. Das Forschungsteam entscheidet sich dafür, die inhaltsanalytische Auswertung so durchzuführen, dass zum einen die jeweiligen Forscher_innen das gesamte Datenmaterial auf bestimmten Kategorien hin detailliert untersuchen. Zum anderen findet in regelmäßigen Abständen ein Austausch zur gemeinsamen Analyse und Validierung der Befunde statt. Hierbei können u.a. auch größere Zusammenhänge und komplexe Befunde der Studie diskursiv herausgearbeitet und systematisch zusammengestellt werden.

Um die kooperativ zu erstellende Ergebnispräsentation weitestgehend konsistent und einheitlich zu gestalten, kommt das Forschungsteam eine Woche lang zu einer Schreib- und Klausurwoche in einem Tagungshaus zusammen. Hier findet eine gemeinsame Verständigung über den Aufbau der einzelnen Textabschnitte und das gegenseitige (Korrektur-) Lesen der von den anderen Forscher_innen erarbeiteten Textteile sowie ein enger Austausch während des Schreib-

prozesses statt. Diese konzentrierte, intensive und räumlich nahe kooperative Schreibarbeit zeigt sich für den weiteren Verschriftlichungsprozess als ausgesprochen gewinnbringend.

3. Empirische Befunde I: Ergebnisse aus der Gesamtschau

Im folgenden Kapitel werden die Befunde aus der Gesamtschau des Datenmaterials präsentiert. Die Ergebnisse sind nach folgendem Schema strukturiert und inhaltlich aufbereitet (vgl. Abb. 4):



Abbildung 4: Ergebnispräsentation aus der Gesamtschau des Datenmaterials (eigene Darstellung)

Die vier abgebildeten Ebenen veranschaulichen dabei das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie. Auf der ersten Ebene verorten sich die *Multiperspektiven der institutionellen Stakeholder* auf die Hochschule sowie der eigenen Organisation. Die zweite Ebene untersucht die Möglichkeiten einer *Kooperation* zwischen Hochschulen und institutionellen Stakeholdern. Ebene drei führt die Funktion von und das Interesse an *wissenschaftlicher Weiterbildung* sowie institutionelle Weiterbildungsanlässe aus. Der Fokus der letzten Ebene liegt auf denkbaren *Angeboten* wissenschaftlicher Weiterbildung sowie deren Form und Ausgestaltung.

Die Ergebnisdarstellung ist so gestaltet, dass herausgearbeitete Erkenntnisse und Zusammenhänge vorgestellt und anhand von Interviewpassagen illustrativ veranschaulicht werden.

3.1 Multiperspektiven der institutionellen Stakeholder

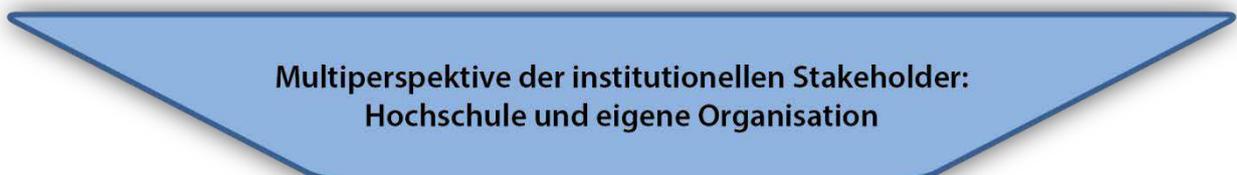


Abbildung 5: Multiperspektiven der institutionellen Stakeholder (eigene Darstellung)

Die erste Ebene der Multiperspektiven der institutionellen Stakeholder stellt die Sichtweisen der Befragten aus den drei organisationalen Bereichen dar. Hierbei wird zum einen die Perspektive auf die Hochschule (Kap. 3.1.1) und zum anderen auf die eigene Organisation und Zielgruppe (Kap. 3.1.2) betrachtet.

3.1.1 Hochschule

Organisationen, die als Kooperationspartner im Rahmen wissenschaftlicher Weiterbildung fungieren können, nehmen Hochschulen zunächst unabhängig vom Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung wahr. Im Folgenden soll nun eruiert werden, wie Organisationen die Hochschule betrachten und welcher Bezug zur Hochschule gegeben ist.

Bevor dies möglich ist, soll die Verwendung der Begriffe Hochschule, Universität, Hochschule für angewandte Wissenschaften bzw. Fachhochschule in den Interviews näher ausgeführt werden.

Begriffsverständnis von Hochschule, Universität und Hochschule für angewandte Wissenschaft

Bei der Auswertung des Materials kann insgesamt festgestellt werden, dass die Begriffe „Hochschule“, „Universität“ sowie „Hochschule für angewandte Wissenschaften“ und „Fachhochschule“ in den Interviews vorwiegend undifferenziert und inkohärent verwendet werden.

Insbesondere bei der Verwendung des Begriffs „Hochschule“ wird nicht deutlich, ob von Hochschulen für angewandte Wissenschaften die Rede ist, Universitäten gemeint sind oder der Terminus als Hyperonym für Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften verwendet wird. Alle drei der in Abbildung 6 veranschaulichten Verwendungen sind in den Interviews zu finden und werden im Folgenden weiter ausgeführt.



Abbildung 6: Verwendung des Begriffs „Hochschule“ (eigene Darstellung)

Eine Inkohärenz findet sich nicht nur zwischen den verschiedenen Interviews sondern zum Teil auch innerhalb einzelner Interviews wieder. Das soll an dieser Stelle an einem Interview exemplarisch dargestellt werden. In dem Beispiel-Interview kann zu Beginn der Befragung angenommen werden, dass der Befragte „Hochschule“ als Hyperonym für Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften verwendet. Hier wird der Begriff „Hochschule“ eher umfassend verwendet und die Aussagen treffen sowohl auf Universitäten als auch auf Hochschulen für angewandte Wissenschaften zu. Zudem findet in der anfänglichen Darstellung keine Abgrenzung zu einem der anderen Begriffe statt (vgl. P2, Stiftung, Abs. 2).

Im weiteren Verlauf des Interviews verwendet der Befragte dann die beiden Termini „Hochschule“ und „Universität“ synonym. In zwei aufeinander folgenden Abschnitten beschreibt er einerseits, dass „Hochschule auch ein Ort der Weiterbildung ist“ (P2, Stiftung, Abs. 6) und führt im Folgenden aus, dass „Universität auch ein Ort der Weiterbildung sein kann“ (P2, Stiftung, Abs. 8).

Eine weitere Unklarheit in der Begriffsverwendung zeigt sich schließlich, wenn der Befragte im weiteren Verlauf des Interviews den Begriff „Hochschulen“ als Antonym zu „Universitäten“ nutzt. Demzufolge fasst er an dieser Stelle nun „Hochschule“ synonym zur „Fachhochschule“:

BP2: „Also wenn man eben nur an das naturwissenschaftlich-technische denkt, da sind ja Universitäten und Hochschulen ganz unterschiedlich aufgestellt, [...] dass wir auch auf Professoren aus der Fachhochschule im Bereich Wirtschaft und Soziales zurückgreifen“ (P2, Stiftung, Abs. 14).

Die unterschiedliche Verwendung der Begrifflichkeiten stellt für die Auswertung der Interviews eine Herausforderung dar. Häufig kann nicht eindeutig geklärt werden, welche Bedeutung der Befragte insbesondere dem Begriff Hochschule, aber auch Universität sowie Hochschule für angewandte Wissenschaften bzw. Fachhochschule beimisst.

Merkmalsbeschreibungen der Hochschulen

Die Kennzeichnungen der Hochschulen durch die Befragten der Organisationen zeigen deutlich, dass sowohl positive als auch negative Zuschreibungen in Bezug auf Hochschulen bestehen. Es wird des Weiteren erkennbar, dass Hochschulen bislang keinen ausgewiesenen Stellenwert als Weiterbildungsanbieter im Bewusstsein der Befragten einnehmen.

Positive Zuschreibungen

Aus der Perspektive der Organisationen werden Hochschulen in mehrfacher Hinsicht positiv dargestellt: als renommierter Bildungsträger, als Ort der Wissenschaft und als Impulsgeber für zukünftige Entwicklung.

Zunächst kann festgestellt werden, dass Hochschulen als Anbieter von Bildung positiv betrachtet werden. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass sie aufgrund ihrer staatlichen Finanzierung neutral und ohne Anbindung an einen Markt agieren (vgl. P4, PO, Abs. 31). Eine Befragte stellt des Weiteren eine traditionsreiche Erfahrungsgrundlage und ein hohes Ansehen der Hochschulen als Bildungsanbieter als wichtige positive Merkmale heraus:

BP1: „[I]ch glaube auch, dass [eine; Anm. d. Verf.] alteingesessene Hochschule mit nem gewissen Renommee durchaus interessant sein kann“ (P1, PO, Abs. 32).

Es wird ausgeführt, dass Hochschulen mit ihrer wissenschaftlichen Kompetenz einen besonderen Vorteil gegenüber der Praxis haben. Der Fokus auf die Wissenschaft stellt einen Mehrwert für oder eine Anbindung an die Praxis der Organisationen dar. Hochschule eröffnet hier die Möglichkeit einer „wissenschaftlichen Untermauerung“ (P10, NPO, Abs. 19) sowie die Erweiterung des Blickwinkels der Organisationen:

BP5: „Ich wünsche mir natürlich, dass das, was wir in der Praxis häufig auch vermissen, dass wir so theoretische[n] Input kriegen, nicht. Und das kann die Hochschule“ (P5, NPO, Abs. 38).

Darüber hinaus wird den Hochschulen „höchste Kreativität“ (P4, PO, Abs. 61) zugeschrieben, sie werden als „Stätte der modernsten Forschung und Wissenschaft“ (P47, NPO, Abs. 12) und als Impulsgeber bewertet, deren Wissensstand und neueste Forschungsergebnisse neue Entwicklungen in den Organisationen anstoßen können. Ein Befragter eines Non-Profit-Unternehmens stellt heraus, dass Hochschulen die Chance bieten, die „aktuelle wissenschaftliche Diskussion“ (P3, NPO, Abs. 34) sowie zukünftige Entwicklungen darzustellen und diese auch Organisationen zugänglich zu machen (vgl. P3, NPO, Abs. 34).

Negative Zuschreibungen

Als negative Merkmale von Hochschulen werden eine geringe Zugänglichkeit von außen, ein eingeschränkter Informationsfluss, bürokratische Komplexität und fehlende Praxisnähe angeführt.

In Bezug auf den Zugang von außen werden Hochschulen als „anonyme Gebilde“ (P5, NPO, Abs. 30) wahrgenommen, welche sich als unüberschaubar und schwer erreichbar zeigen. Hierbei wird in Bezug auf Hochschulen von einem Befragten sowohl eine „räumliche“ als auch eine „kommunikative Entfernung“ dargestellt (vgl. P8, NPO, Abs. 36). Schwierigkeiten bei der Kontaktaufnahme werden immer wieder hervorgehoben. Darüber hinaus wird auch eine erschwerte Zugänglichkeit zur Hochschulkultur aufgrund eines fehlenden persönlichen Bezugs als negativer Aspekt herausgestellt:

BP37: „Also ganz simple, da steht dann [Raum] und irgendwie sowas, ja, und viele Leute haben, wenn sie aus der Hochschule erst mal weg sind, auch gewisse Berührungsängste, also man geht da nicht einfach nicht so rein, wie an einen anderen öffentlichen Veranstaltungsort. Das ist das Hochschulmodell, das hat ne andere Aura“ (P37, PO, Abs. 23).

Fehlende Transparenz nach außen wird ebenfalls negativ gesehen. Dies zeigt sich u.a. darin, dass zwei der Befragten angeben, nicht zu wissen, was in ihrem Feld an den Hochschulen angeboten wird. So führt zum Beispiel ein Befragter aus, dass er nicht genau weiß, wo der Fokus der Universitäten momentan liegt. Wenn er Informationen dazu erhält, so geschieht diese über private Kontakte und nicht im Arbeitszusammenhang (vgl. P8, NPO, Abs. 22).

Insbesondere bürokratische und hierarchische Strukturen werden in Bezug auf Hochschulen als negativ bewertet, da diese als starr und „nicht stringent“ (P20, PO, Abs. 25) angesehen werden. Sowohl die hierarchischen Strukturen als auch bürokratischen Vorgehensweisen werden von den Befragten als wenig attraktiv bewertet:

BP6: „Die Art, wie man miteinander kommuniziert, wie man sich anspricht und die bürokratischen Strukturen, die mit den hierarchischen [Strukturen; Anm. d. Verf.] zu tun haben, dass immer noch viele Leute miteinander reden wollen, bis hinein in schaffen sie Strukturen, die auch buchhalterisch sinnvoll verwaltet werden. Also die buchhalterischen Strukturen, nach denen Universitäten arbeiten, die Kostenstellen, die da angelegt werden. Die SAP-Strukturen eignen sich nicht für bewegliche Struktur. Es ist, klingt komisch, es ist wichtig“ (P6, PO, Abs. 47).

Ebenfalls negativ wird ein fehlender Bezug zur Praxis gesehen. Wie bereits ausgeführt, wird zwar die generelle wissenschaftliche Ausrichtung der Hochschule positiv gesehen, jedoch ein ausschließlich wissenschaftlich ausgerichteter Fokus negativ bewertet. Ein Befragter aus einem Profit-Unternehmen beschreibt die Hochschule als „*anwendungsfern*“ und sieht diese Einschätzung als ein grundsätzliches Vorurteil, das „*Industrielleute*“ gegenüber Hochschulen haben (vgl. P4, PO, Abs. 59).

Darüber hinaus werden die Universitäten häufig auch im Vergleich zu Fachhochschulen als wenig anwendungsbezogen dargestellt. Ein Befragter beschreibt Hochschulen der angewandten Wissenschaften als praxisorientiert und fordert entsprechend von Universitäten einen stärkeren Praxisbezug, in dem wissenschaftliche Zusammenhänge auch praktisch umgesetzt werden sollen (vgl. P5, NPO, Abs. 14).

In Abbildung 7 werden die verschiedenen Zuschreibungen nochmals zusammenfassend dargestellt. Es zeigen sich dabei drei Hauptaspekte, die jeweils eine negative und eine positive Ausprägung haben.

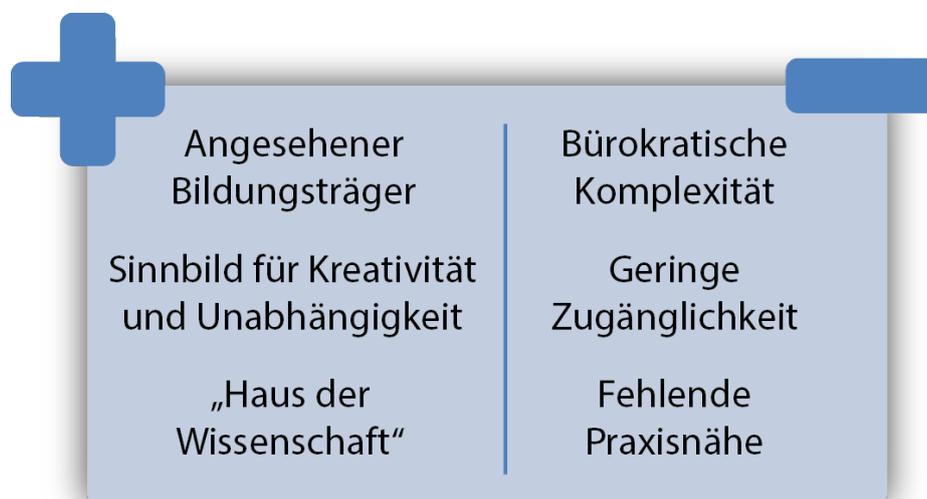


Abbildung 7: Übersicht Zuschreibungen Hochschule (eigene Darstellung)

Universitäten als Weiterbildungsanbieter

Im Hinblick auf wissenschaftliche Weiterbildung wird deutlich, dass v.a. Universitäten bislang keinen oder lediglich einen geringen Stellenwert als „*Ort der Weiterbildung*“ (P2, Stiftung, Abs. 6) in der Wahrnehmung der organisationalen Stakeholder einnehmen. Als Gründe werden dabei die Neuartigkeit des Konzepts, bereits bestehende Kooperationen mit Fachhochschulen und anderen Weiterbildungsanbietern sowie eine fehlende Initiative von Seiten der Universität angegeben.

BP36: „Für uns war es in der ganzen Zeit jetzt oder in der letzten Zeit nie so, dass eine Hochschule sich als Ansprechpartner angeboten hat, um Weiterbildungskonzepte zu initiieren“ (P36, PO, Abs. 35).

Bezug zur Hochschule

In den Interviews zeigt sich, dass unterschiedliche Bezüge zu Hochschulen bereits vorhanden sind. Hierbei lässt sich zwischen Bezügen, die im organisationalen Kontext bestehen, und persönlichen Bezügen zu Hochschule differenzieren.

Organisationale Ebene

Organisationale Bezüge werden in einem breiten Spektrum von bereits bestehenden Kooperationen, in einem Fall sogar bereits in der wissenschaftlichen Weiterbildung, bis hin zu fehlendem Bezug angegeben.

In dem oben angedeuteten Fall gibt eine Befragte einer Non-Profit-Organisation an, dass sie bereits in Kooperation ein Angebot der wissenschaftlichen Weiterbildung, einen berufsbegleitenden Masterstudiengang, realisieren (vgl. P9, NPO, Abs. 3). Bestehende Kooperationen mit Hochschulen werden ansonsten zumeist in der grundständigen Lehre bzw. im Ausbildungsbereich angegeben. Vorwiegend von Profit-Unternehmen wird die Kooperation in dualen Studiengängen, aber auch das Einsetzen von „*Stiftungsprofessuren für bestimmte Themen*“ (P21, PO, Abs. 6) hervorgehoben. Zwei Befragte geben bezüglich eines dualen Studiums an, dass sie direkt an der Entwicklung dieser Studiengänge beteiligt seien. Einer dieser Befragten führt aus, dass das Unternehmen in dem Zusammenhang besonders bei der Gestaltung der Ausbildungs- und Studieninhalte sowie bei der Ausgestaltung der Praxisphasen mitbestimmt und Erfahrungen gesammelt hat (vgl. P14, PO, Abs. 19).

Ein Befragter einer Non-Profit-Organisation geht ebenfalls auf die Kooperation seiner Organisation mit einer Hochschule im grundständigen Bereich ein. Er hebt dabei besonders die inhaltliche Fokussierung hervor:

BP5: „Ja, natürlich. Also eine ganze Menge [...] Wir haben in [Stadt] ein Kooperationsprojekt mit der [Universität], anhängig mit dem Fachbereich Architektur. Und zwar dahingehend, dass der Fachbereich mit uns gemeinsam im Bereich der Inklusion, dieses Schlagwort ist ja bekannt, barrierefreies Wohnen oder barrierefreie Wohnungen versucht, zu gestalten“ (P5, NPO, Abs.12).

In diesem Zusammenhang wird ersichtlich, dass Kooperationen zumeist in praktischen Feldern und vorwiegend mit Hochschulen der angewandten Wissenschaften bestehen. Drei Befragte benennen diese als Kooperationspartner. Dabei zeigt sich, dass konkrete Kooperationen bisher aus bestehenden engen Kontakten und überwiegend in praktisch ausgerichteten Feldern der Hochschulen vorhanden sind. Kontakte zu Hochschulen bestehen meist aus inhaltlichen „*Fachveranstaltungen, sowie Diskussionskreisen*“ (P12, NPO, Abs. 14) oder einem inhaltlichen, thematischen Austausch. Darüber hinaus besteht der Kontakt zu einzelnen Personen an Hochschulen, die als Experten befragt werden oder auch als Dozenten in der Weiterbildung der Organisation tätig sind und für Angebote „eingekauft“ werden (vgl. P8, NPO, Abs. 24). So führt eine Befragte einer intermediären Einrichtung aus:

BP10a: „Aber die [Hochschule für angewandte Wissenschaften] ist unser Mitglied und die Verbindungen sind recht gut [...] auch mit einzelnen Professoren in verschiedenen Fachbereichen. [...] Es kam eine Klavierprofessorin hier nach [Stadt] in die [Akademie des Verbandes]. Und es ging darum, Musikstudenten aufmerksam zu machen auf das Angebot in [Stadt]“ (P10, NPO, Abs. 43).

Des Weiteren kann ein indirekter Bezug zur Hochschule im Zusammenhang mit einer eigenen Akademie einhergehen. Auch wenn in der Organisation selbst kein direkter Bezug zu einer Hochschule vorhanden ist, besteht nach Angaben einiger Befragten im Rahmen der organisationsinternen Akademie eine Zusammenarbeit mit einer oder mehreren Hochschulen (vgl. P18, PO, Abs. 2; P5, NPO, Abs. 42).

Außerdem geben auch einige Interviewpartner_innen an, keinen Bezug zur Hochschule zu haben, ohne dies jedoch näher zu erläutern. Es fällt gleichwohl auf, dass hier kaum Wissen hinsichtlich regionaler Hochschulen (P16, PO, Abs. 33) oder anderer Weiterbildungsanbieter (P17, PO, Abs. 34) vorhanden ist.

Persönliche Ebene

Auf persönlicher Ebene geben die Befragten an, einen Bezug zur Hochschule aufgrund ihrer Erfahrungen im eigenen Studium oder in einer Beschäftigung im Hochschulbereich, zu haben. Hier führt eine Befragte ihre eher negativen Erfahrungen als externe Lehrbeauftragte aus:

BP37: „Und mir ist schon bei Lehraufträgen aufgefallen, dass dieses bürokratische Desinteresse, was mir dann manchmal entgegengeschlagen ist, dass mich das wirklich ziemlich erschüttert hat. [...] Jedes Mal gab es kein Flipchart. Jedes Mal bin ich durch das Haus gelaufen und hab den Hausmeister gesucht, wo ich so manchmal dachte, welches Interesse haben die eigentlich“ (P37, PO, Abs. 54).

Als weitere persönliche Zugänge werden zum einen Familienmitglieder genannt, die studieren und somit einen Bezug zur Hochschulkultur herstellen (vgl. P10, NPO, Abs. 43), aber auch bestehende Kontakte zu Hochschulangehörigen, die, wie ein Befragter einer Non-Profit-Organisation ausführt, zu einem Austausch über das System führen:

BP5: „Und das erstreckt sich ganz viel über persönliche Kontakte. Wenn ich Professoren kenne, die an der Uni oder an der Fachhochschule arbeiten, dann kommt man automatisch in einen Dialog und unterhält sich auch über die Erfahrung, die ich damals als Student gemacht habe und die heute Studenten machen, ich sehe das an meinen Kindern dann, wie dann möglicherweise Schule und Hochschule sich weiterentwickelt hat“ (P5, NPO, 20).

3.1.2 Institutionelle Stakeholder

Neben der erörterten Sicht auf die Hochschulen äußern die institutionellen Stakeholder Zuschreibungen hinsichtlich ihrer jeweils eigenen Organisation. Wie die folgenden Abschnitte zeigen, kommt es dabei zu spezifischen Merkmalsbeschreibungen sowie zu differenzierten Darstellungen der organisationseigenen Zielgruppen.

Merkmalsbeschreibungen

Non-Profit-Organisationen

Bei den Non-Profit-Organisationen zeigt sich, dass etwas weniger als die Hälfte der Befragten das Interview nutzt, um die eigenen Organisation zu beschreiben, wobei darunter fast alle intermediären Organisationen vertreten sind.

Die intermediären Organisationen stellen in den Kennzeichnungen insbesondere die Tatsache heraus, dass sie das gesamte Spektrum ihres Arbeitsfeldes abdecken und somit eine besonde-

re Herausforderung in der Vielfältigkeit ihrer Arbeitsbereiche liegt (vgl. P3, NPO, Abs. 8; P5, NPO, Abs. 8). Des Weiteren sehen sich intermediäre Organisationen auch als Interessenvertreter des Feldes. Ein Befragter einer Non-Profit-Organisation erklärt:

BP3: „[...] weil wir sind ja hier als, sage ich mal, Vertreter im politischen Lobbying tätig [...]“ (P3, NPO, Abs. 12).

Die Einzelorganisationen stellen in ihren Kennzeichnungen der eigenen Organisation insbesondere Besonderheiten der Organisationen des Non-Profit-Sektors heraus, wie zum Beispiel Gemeinnützigkeit, Beschäftigung mit Ehrenamtlichen oder auch geringe finanzielle Mittel (vgl. P10, NPO, Abs. 1, 20; P11, NPO, Abs. 2). Aber auch eine Affinität zu Weiterbildung wird herausgestellt, so beschreibt eine Befragte als Hauptaufgabe der Organisation die Qualifikation der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter_innen (vgl. P12, NPO, Abs. 2). Eine andere Befragte stellt die große Unterstützung der Beschäftigten durch die Organisation zum Beispiel in Form eines Zuschusses heraus und unterstreicht nochmal die Bedeutung der Weiterqualifizierung der Mitarbeiter_innen (vgl. P29, NPO, Abs. 2).

Profit-Unternehmen

Im Vergleich zu den befragten intermediären Organisationen im Non-Profit Bereich haben sich wesentlich weniger intermediäre Profit-Organisationen zur Kennzeichnung der eigenen Organisation geäußert. Der Schwerpunkt ihrer Darstellung liegt vor allem darin, dass sie meist sehr junge Organisationen sind, die erst seit wenigen Jahren bestehen (vgl. P1, PO, Abs. 8; P31, PO, Abs. 2) und dass ihr Arbeit insbesondere darin besteht, einen Mehrwert für die Mitglieder zu schaffen, wie zum Beispiel Netzwerke zu initiieren (vgl. P1, PO, Abs. 42), aber auch die Wettbewerbsfähigkeit oder „Standortstärken zu erhöhen“ (P31, PO, Abs. 2). Zudem zeigt sich, dass intermediäre Organisationen im Profit-Bereich eher Dienstleister für die Unternehmen darstellen.

Einige Einzelorganisationen im Profit-Bereich beschreiben sich häufig als „sehr technische Unternehmen“ (P21, PO, Abs. 2), die besonderen Wert auf die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter_innen legen, vor allem auch um „wettbewerbsfähig bleiben zu können“ (P20, PO, Abs. 3). Ein Befragter beschreibt das Unternehmen mit dreißig Jahren als ein „recht junges Unternehmen“ (P15, PO, Abs. 5), welches aufgrund des geringen Alters Weiterbildung als wichtiges Thema sieht. Darüber hinaus beschreiben Befragte vereinzelt ihre Unternehmen anhand ihres Tätigkeitsprofils (vgl. P17, PO, Abs. 4) oder ihrer Mitarbeiter_innenkonstellation (P24, PO, Abs. 8).

Stiftungen

Unter den befragten Personen aus den Stiftungen haben sich generell sehr wenige zur eigenen Organisation geäußert. Die Stiftungsmitarbeiter_innen, die ihre eigenen Organisationen beschrieben haben, haben den Schwerpunkt vor allem auf die Darstellung von „einem kleinen Stab von Personal“ (P13, Stiftung, Abs. 9) und einer besonderen thematischen Ausrichtung gelegt. Ein Befragter legt dar, dass unterschiedliche Stiftungen auch verschiedene Schwerpunkte in ihrer Arbeit haben und diese auch einen Einfluss auf beispielsweise die Förderung von Studierenden haben (vgl. P32, Stiftung, Abs. 24). Dies legt eine enge Fokussierung auf bestimmte Themen bezüglich der Arbeit von Stiftungen in ihrem Feld nahe. Aber auch die Wahrnehmung von Stiftungen sowie deren Personalstruktur scheint sich grundsätzlich von den ande-

ren beiden Bereichen zu unterscheiden. So äußert sich ein Befragter allgemein zu Stiftungen in Deutschland:

BP2: „Stiftungen sind eben nicht in dem Maße präsent in Deutschland, obwohl es schon viele Stiftungen gibt. Aber die meisten sind doch sehr klein, dass sie eher ehrenamtliche Personen beschäftigen. Und es gibt wenig große, die dann auf hauptamtliches Personal zurückgreifen“ (P2, Stiftung, Abs. 36).

Fokussierte Zielgruppen der institutionellen Stakeholder

Non-Profit-Organisationen und Stiftungen

Sowohl intermediäre Organisationen als auch Einzelorganisationen nennen ausdrücklich Quereinsteiger als Zielgruppe für Weiterbildung. Grund hierfür sind zum einen in diesem Bereich wirkende Einschränkungen, durch z.B. Landesgesetze (vgl. P12, NPO, Abs. 20). Zum anderen gibt es in einzelnen Bereichen Fachkraftquoten, die aktuell kaum gedeckt werden können. So berichtet ein Befragter aus einer Non-Profit-Organisation:

BP28: „Fachkräfte sind dann zum Beispiel Erzieher oder Altenpfleger oder Heilerziehungspfleger [...] Und da haben wir schwer zu knapsen diese Quote überhaupt einhalten zu können, weil wir kein Personal mehr finden. Und da wär es natürlich hochspannend, man könnte Leute, die jetzt zum Beispiel in unseren Wohnstätten arbeiten, aber nicht die fachliche Ausbildung dafür haben, berufsbegleitend weiterqualifizieren“ (P28, NPO, Abs. 8).

Eine weitere Zielgruppe, die sowohl von Befragten der Non-Profit-Organisationen als auch Stiftungen genannt werden, sind zum einen Ehrenamtliche diverser Bereiche, die in den Organisationen mitarbeiten und auch Leitungspositionen innehaben (vgl. P10, NPO, Abs. 20, 27). Die Weiterbildung Ehrenamtlicher wird als ein zukunftssträchtiger und ausbaufähiger Bereich bezeichnet, in dem auch wissenschaftliche Themen eine Rolle spielen können (vgl. P33, NPO, Abs. 28). Hierbei ist es für Non-Profit-Organisationen wichtig, auch unter ihren ehrenamtlichen Mitarbeiter_innen eine gewisse Professionalisierung herbeizuführen und sich damit von zu lockeren Strukturen abzukoppeln bei denen „wenig Sachwissen oder Fachwissen dann einfach vorhanden ist“ (P10, NPO, Abs. 24). Allerdings bestehen bei dem Befragten durchaus große Zweifel, ob dieser Weiterbildungsbereich für die Hochschulen überhaupt relevant wäre, weshalb eine thematische Vertiefung dessen in den Interviews kaum vorkommt. Zum anderen werden Lehrer_innen als besondere Personengruppe genannt, da deren Weiterbildung in den verschiedenen Bundesländern sehr unterschiedlich gehandhabt wird (vgl. P2, Stiftung, Abs. 58). Hier zeigt sich, dass sich nicht nur intermediäre Non-Profit-Organisationen, sondern auch Stiftungen als Interessenvertreter des Feldes, insbesondere auch der Beschäftigten im Feld, sehen.

Profit-Unternehmen

Bei den Befragten der Profit-Unternehmen zeigt sich eine klare Unterscheidung zwischen den intermediären und den Einzelorganisationen. Hier wird deutlich, dass die intermediären Organisationen sich als Dienstleister für Einzelunternehmen verstehen und somit ihre Zielgruppe bei den Unternehmen sehen. Die befragten Personen stellen insbesondere die Diversität der im Netzwerk vertretenen Unternehmen heraus (vgl. P1, PO, Abs. 14, 34). Vor allem ist die Größe der Firmen wichtig, die als Zielgruppen für wissenschaftliche Weiterbildung eine Rolle spielen könnten. So stellt ein Befragter eines Clusters fest:

BP4: „Die mittleren Firmen [...] so ab 500 Mitarbeitern, die haben Geld genug, aber selbst solche Dienstleister noch nicht, also solche Angebote noch nicht getestet. Da hätten Hochschulen ein gutes Kundenpotenzial“ (P4, PO, Abs. 47).

Die Befragten der Einzelorganisationen im Profit-Bereich gaben als Zielgruppe verschiedene Personengruppen aus den Unternehmen an. Zum einen sprechen sie ältere Arbeitnehmer an, da bei diesen die Möglichkeit bestünde „...berufsbegleitend umzuqualifizieren, damit sie dann vielleicht mit fünfzig im kaufmännischen Bereich arbeiten können...“ (P17, PO, Abs. 43). Zum anderen werden insbesondere junge Mitarbeiter_innen nach Beendigung ihrer Ausbildung als Zielgruppe identifiziert, da diese dadurch bessere Aufstiegschance haben oder eine weitere Qualifikation anstreben (vgl. P 13, PO, Abs. 11).

3.2 Kooperation

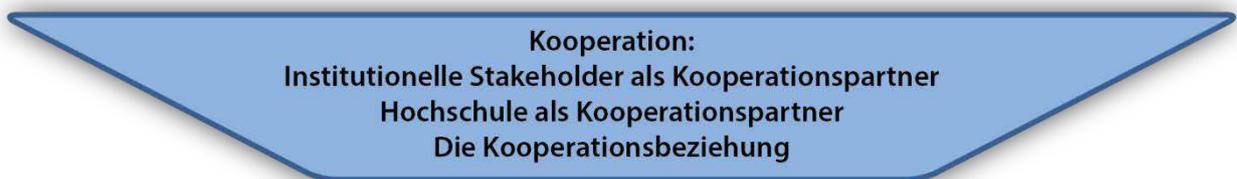


Abbildung 8: Ebene der Kooperation (eigene Darstellung)

Die zweite Ebene untersucht die Kooperationsmöglichkeiten zwischen Hochschulen und institutionellen Stakeholdern. Im Fokus stehen dabei sowohl die Ansichten der Befragten hinsichtlich der eigenen Rolle als Kooperationspartner als auch hinsichtlich der Rolle der Hochschulen. So dann werden die Erwartungen an eine mögliche Kooperationsbeziehung betrachtet.

3.2.1 Institutionelle Stakeholder als Kooperationspartner

In den Befragungen wird deutlich, dass das Kooperationsverhalten maßgeblich von der eigenen Organisationskultur beeinflusst wird. Die unterschiedlichen Kontexte der drei befragten Organisationstypen führen dabei zu einer unterschiedlichen Rollendarstellung der Befragten als Kooperationspartner von Hochschulen. Befragte aus Profit-Organisationen nehmen bei der Darstellung der eigenen Organisation als Kooperationspartner eine Kunde-zu-Dienstleister-Rolle ein, während Non-Profit-Organisationen eher die Rolle eines Partners einnehmen. Stiftungen wiederum sehen sich in einer Kooperation mit Hochschulen in der Rolle eines Distributors.

Profit-Organisation: Rolle des Kunden

Profit-Organisationen handeln nach ihren spezifischen Logiken innerhalb der Wirtschaft, welche sich auch in den Interviews immer wieder bemerkbar machen. In Bezug auf eine Kooperation mit Hochschulen in der Weiterbildung werden Merkmale wie Schnelligkeit, Effizienz, Passgenauigkeit der Angebote, aber auch „Flexibilität, Kundenorientierung, Zielorientierung, pragmatische Vorschläge, die transparent darstellbar sind [...]“ (P36, PO, Abs. 39) von Befragten aus Profit-Organisationen deutlich häufiger erwähnt als von denen der anderen Organisationstypen. Die Befragten sehen sich oftmals einem sich immer schneller ändernden Markt gegenüber, dementsprechend müssen sich auch Weiterbildungsanbieter dieser Entwicklung stellen und den Unternehmen unter Umständen schnelle und kurzfristig modifizierbare Angebote vorstellen können. Für langwierige Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse habe „die Wirtschaft mit

Recht kein Verständnis [...]“ (P6, PO, Abs. 45). Aus den Interviews wird ersichtlich, dass Befragte aus Profit-Organisationen ihre Rolle in einer Kooperation eher als die des Kunden gegenüber einem Dienstleister sehen. Inhalte von Weiterbildungsangeboten sollen zwar durchaus mit den Unternehmen besprochen und gegebenenfalls angeglichen werden können, aber grundsätzlich wird an Hochschulen die Erwartung gerichtet, dass diese mit zumindest in den Grundzügen „fertigen“ Produkten an die Unternehmen herantreten. Eine von Anfang an gemeinsame Angebotsentwicklung wird dagegen selten formuliert. In der Rolle des Kunden haben die Unternehmen dabei die Auswahl aus einem breiten, pluralen Markt mit verschiedenen und meist bereits etablierten Bildungsanbietern, unter denen Hochschulen ein möglicher Partner unter vielen ist:

BP17: „Und da muss man aber auch einfach schauen, ob das in Hochschulen abzubilden ist, ob das Sinn macht oder ob eher die klassischen Bildungsträger hier der bessere Partner sind“ (P17, PO, Abs. 12).

Non-Profit-Organisation: Rolle des Partners

Befragte aus Non-Profit-Organisationen äußern besonders häufig den Wunsch bzw. die Vorstellungen einer Kooperation, in der sich beide Seiten in der Rolle eines gleichberechtigten Partners sehen, statt in einer reinen Dienstleister-Kunden-Beziehung. Dabei sehen sich die Befragten zwar durchaus auch den Auswirkungen von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends ausgesetzt, allerdings werden bei dieser Gruppe von Befragten auch Merkmale genannt, die im Profit-Bereich nicht vorkommen. So sehen sich die befragten Non-Profit-Organisationen durchaus in gewisser Hinsicht als „langsamer“ an als andere Organisationen. Dies ist aber keinesfalls als negativ zu sehen, denn ein Befragter sieht dies als einen Vorteil:

BP11: „Wir sind Non-Profit. Und im Non-Profit-Bereich, da gehen die Uhren anders. Wir sind langsamer. Und [...] wir müssen einer bestimmten Philosophie folgen. Aber nicht mehr. Und dann kann ich mir aussuchen, ob ich bei der Zusammenarbeit mit einer Uni eher, also ich kann mir aussuchen, welches der Projekte hört sich denn interessant an“ (P11, NPO, Abs. 18).

Die „Langsamkeit“ oder Bedächtigkeit ermöglicht es laut dem Befragten, dass die eigene Organisation sich bei Wahl der Angebote und der Kooperationspartner und -modi nicht vorschnell aufgrund von äußerem Druck entscheiden muss, sondern die Entscheidung einer Kooperation nach einer Passung zur eigenen Organisationsphilosophie hin überprüft und begründet werden kann. Dies veranschaulicht den Wunsch nach einer Partnerschafts-Rolle, in der beide Seiten sich nicht nur über einen Zweck in eine Kooperation begeben, sondern darüber hinaus auch über eine organisationskulturelle Verflechtung.

Der Wunsch, die Rolle eines Partners der Hochschule im Bereich der Weiterbildung einnehmen zu können, führt dabei zu spezifischen Fragestellungen und Impulsen bezüglich der Konsequenzen einer solchen Partnerschaft. So führt ein Befragter aus, dass eine solche Partnerschaft einer Offenheit und Vertrauensbekundung auch der eigenen Organisation bedarf, was gut überlegt sein will:

BP11: „Also wir fragen auch da uns nach, ob wir das, wo wir bereit sind uns auch in die Karten gucken zu lassen“ (P11, NPO, Abs. 6).

Die Erwartung einer partnerschaftlichen Kooperationsbeziehung dokumentiert sich auch in einer von den Befragten der Non-Profit-Organisationen oft gezeigten Haltung einer Offenheit bezüglich der (Weiterbildungs-)Angebote von Hochschulen (vgl. P19, NPO, Abs. 8). Sie begrüßen im Vergleich zu Befragten des Profit-Sektors deutlich häufiger, „wenn Hochschulen da nochmal ein offenes Angebot machen, auf das man immer wieder auch zurückgreifen kann“ (P29, NPO, Abs. 8).

Stiftung: Rolle des Distributors

Befragte von Stiftungen sehen sich in den Interviews oftmals begrenzt in ihren Leistungen bzw. ihrer Rolle als Kooperationspartner von Hochschulen in der Weiterbildung. Neben einer oftmals genannten starken thematischen Eingrenzung stehen dabei auch Interessen von Stiftungen im Vordergrund, sich von einem staatlich verantworteten Leistungsspektrum abzuheben:

BP7: „[...] was die Stiftung sofort in den Rückzug treibt, wenn sie das Gefühl haben, sie müssen irgendwelche Regelangebote finanzieren, die eigentlich der Staat machen sollte“ (P7, Stiftung, Abs. 62).

Das Weiterbildungsangebot einer Universität muss diesem Anspruch folglich genügen, um für Stiftungen relevant zu sein. Zudem geben Stiftungen oftmals an, nur eine finanzielle Förderung als Kooperationsmöglichkeit in Betracht zu ziehen.

Der Fokus liegt bei Stiftungen vor allem auf dem „Produkt“ des Angebotes bzw. seiner Wirkung auf die relevanten Felder der jeweiligen Stiftung. So ist eine „plausible Wirkungskette“ für Stiftungen „entscheidend“ (P7, Stiftung, Abs. 45) und dem Aspekt der Förderung einer kompletten Studiengangsentwicklung wird eher verhalten begegnet, „weil wir natürlich gerne, sozusagen direkt am Ende dieses Prozesses fördern möchten“ (P13, Stiftung, Abs. 21).

Die Stiftung sieht sich in einer Kooperation mit Hochschule folglich eher in der Rolle eines Distributors von universitären Weiterbildungsangeboten, deren Ziel die Sicherstellung einer signifikanten Wirkung auf das relevante Feld ist.

Feldvoraussetzungen

Bei der Betrachtung der Voraussetzungen, die innerhalb der jeweiligen Wirtschafts- und Organisationsfelder vorherrschen und Einfluss auf mögliche Kooperationsanbahnung mit Hochschulen haben können, zeigt sich der erhebliche Mehrwert, der durch die Einbeziehung von insgesamt zehn Befragten aus intermediären Organisationen geschaffen werden konnte. Da die Organisationen, die intermediär verankert sind, als eine basale Grundvoraussetzung die Übersicht und Koordination des Gesamtfeld ihrer relevanten Akteure besitzen, formulieren diese auch quantitativ und qualitativ die größte Menge an Aussagen zu den Feldvoraussetzungen und –bedingungen. Dies gilt es bei der Ansprache in Bezug auf Kooperationsanbahnungen im Weiterbildungssektor zu beachten.

Regionale Abdeckung spezifischer Weiterbildungsbedarfe

Bei der Betrachtung der Aussagen bezüglich der Zufriedenheit der regionalen Abdeckung von Weiterbildungsbedarfen der befragten Organisationen ist zunächst festzustellen, dass es bereits ein großes Spektrum von Weiterbildungsangeboten gibt. Allerdings sehen sich viele Befragte mit dem Problem konfrontiert, dass sich organisations- bzw. branchenspezifische Weiter-

bildungsbedarfe oftmals nicht ausreichend abdecken lassen. Diese Bedarfe sind offenbar zu speziell auf einzelne Organisationen oder Branchen zugespielt, als dass sie von bereits bestehenden Angeboten in der Region in einem zufriedenstellenden Maße erfüllt werden könnten:

BP1: „Das Problem, was ich hier sehe für die Region, und ich denke, da spreche ich auch für die Firmen, ist, dass es zentral in der Region keinen Studiengang und auch keine Weiterbildung gibt speziell für die [Branchenbezeichnung]“ (P1, PO, Abs. 16).

BP12: „Und da merken wir schon, dass die Weiterbildungen, die angeboten werden, recht weit weg sind von den Themenfeldern des [Themenfeldes]. [...] Von daher sehe ich die Schwierigkeit am ehesten in der Besonderheit des Arbeitsfeldes“ (P12, NPO, Abs. 20).

Grund für die scheinbare fehlende Attraktivität solcher spezifischen Weiterbildungsangebote auf dem Weiterbildungsmarkt ist nach Aussagen der Befragten vor allem eine eher geringe Teilnehmerzahl, die zu erwarten bzw. zu befürchten ist. Der Bedarf wird von den Befragten der intermediären Organisationen vor allem bei mittleren bis kleinen Unternehmen gesehen, die an Angeboten zwar deutlich interessiert sind, jedoch nur wenige Teilnehmer_innen pro Angebotszyklus stellen können (vgl. u.a. P1, PO, Abs. 82, P15, PO, Abs. 30). Dies macht es zum Teil schwierig, das Angebot regional zu zentrieren:

BP12: „Aber wenn man das wirklich zu nennenswerten Stückzahlen kriegen möchte, also an Personen, die dann auch diese Weiterbildung machen, müsste man wahrscheinlich auch über Hessen hinausblicken“ (P12, NPO, Abs. 36).

Um Organisationen für das hochschuleigene Weiterbildungsangebot zu gewinnen, ist es demnach notwendig, diese gezielt und themenspezifisch anzusprechen. Hochschulen können dabei, das zeigen die Interviews, vor allem intermediäre Organisationen nutzen, um das jeweilig relevante Feld breitgefächert ansprechen zu können und die aktuellen Bedarfe bereits im Vorfeld zu ermitteln. Der klare Nutzen und die Erfüllung der spezifischen Bedarfe des jeweiligen Feldes müssen dabei berücksichtigt werden, um eine Interesse seitens der einzelnen Organisationen zu wecken:

BP31: „[...] also die möchten keine Spams an ihre Mitglieder verschicken usw. Aber wenn man denen sagen kann, um Folgendes geht es, das bringt es für eure Industrie, haben die dann da sicher Leute, wo man das auch mal vorstellen könnte“ (P31, PO, Abs. 20).

Organisationseigene Bildungseinrichtungen

Ein Großteil der Befragten aus mittleren bis großen Unternehmen bzw. aus intermediären Organisationen gibt an, bereits eigene Akademien bzw. Institute für eigene Weiterbildungsbedarfe zu besitzen und zu nutzen:

BP3: „Also alle unsere Mitgliedsverbände haben eigentlich eigene Akademien oder Institute. Und ich sage das auch, auf der Bundesebene gibt es ja dann genauso auch nochmal Institute. Und dann kooperiert man auch schon mit etablierten Institute“ (P3, NPO, 32).

Das Vorhandensein von eigenen Akademien stellt für Unternehmen tatsächlich aber nur dann einen wirklichen Vorteil dar, wenn diese auch in regionaler Nähe existieren. Ist dies nicht der Fall, sehen sich die Unternehmen trotz allem mit einem hohen Ressourcenaufwand konfrontiert:

BP1: „Schwierig ist es für unsere Mitglieder an der Stelle, weil es häufig in [Stadt] oder in [Stadt] und nicht wirklich zentral hier irgendwo in [Region] stattfindet“ (P1, PO, Abs. 10).

BP5: „Unsere [Name der Akademie], die sitzt in [Stadt]. [...] Das ist aber ein relativ hoher Aufwand, der da zu betreiben ist, für unsere Leute und für die einzelnen Mitarbeiter, die da hingehen und dann [...] ihren Master machen müssen“ (P5, NPO, Abs. 42).

Hochschulen können hier eine attraktive Alternative in regionaler Nähe darstellen, wenn sie die Bedarfe der Unternehmen in gleicher Weise wie die Akademien - idealerweise vielleicht sogar in Zusammenarbeit mit diesen - abdecken können. Sind dagegen regional Akademien vorhanden, so muss sich das Angebot der Hochschulen signifikant von dem der Akademien unterscheiden um eine Zusammenarbeit mit den relevanten Unternehmen sinnvoll begründen zu können. Die Spezifika von Hochschulen spielen dabei neben der Relevanz der angebotenen Themen den entscheidenden Begründungsaspekt für interessierte Unternehmen:

BP22: „[...] die Aktualität des Wissens, manchmal auch die Exklusivität wünschen wir uns natürlich, die Professionalität in der Ausführung. Für uns, wie gesagt, wir haben eine Akademie, wir müssen da so eine Differenz ausmachen, die sicherlich in bestimmten Themen liegt“ (P22, PO, Abs. 24).

Unternehmensgröße als Kriterium zur Kooperationsvoraussetzung

Entscheidend bei der Ansprache innerhalb eines spezifischen Feldes wird von den Befragten aus dem intermediären Bereich die Größe der potentiellen Unternehmen gesehen. Während sehr große Unternehmen als „sehr steif“ bezeichnet werden, da sie bereits eigene Einrichtungen oder aber langjährige Dienstleister besitzen, und kleinere Unternehmen unter 100 Mitarbeiter_innen oftmals die notwendigen Ressourcen nicht aufwenden können, werden vor allem die mittleren Unternehmen als die geeignetsten Ansprechpartner für Kooperationsangebote angesehen (vgl. P4, PO, Abs. 47).

Auch bezüglich der bisherigen Kooperationserfahrungen variieren die Organisationen innerhalb der jeweiligen Felder teils stark voneinander, was es wiederum schwierig macht, alle relevanten Organisationen eines Feldes auf gleiche Art effektiv anzusprechen:

BP1: „Es gibt Firmen, die kooperieren schon seit Jahren und die haben da überhaupt keine Hemmungen, keine Probleme. Es gibt aber auch die, für die das Neuland ist“ (P1, PO, Abs. 42).

3.2.2 Hochschule als Kooperationspartner

Das Datenmaterial verdeutlicht wie die institutionellen Stakeholder die Hochschulen in der Rolle eines Kooperationspartners einschätzen. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Frage nach der Zugänglichkeit der Hochschulen.

Zuschreibung an Hochschulen als Kooperationspartner

Hochschule als „Einzelplayer“

Die Universität als Akteur wird von den Befragten immer wieder als „*Einzelplayer*“ (P6, PO, Abs. 26) auf dem Bildungsmarkt beschrieben. Als „*landesgeförderte Institute*“ werden Hochschulen zudem als Institutionen beschrieben, die „*gewissermaßen in sich ruhen*“ (P10, NPO, Abs. 33). Daraus ergibt sich eine hochschulspezifische Arbeitsweise, die von den Befragten vor allem anhand der relativen Autonomie der einzelnen Fachbereiche illustriert wird:

BP2: „Hochschule ist doch ein Ort, wo sehr stark auch auf die Eigenverantwortung jedes Einzelnen gesetzt wird. Im positiven Sinne, aber das ist natürlich auch im negativen Sinne zu sehen. Also, ganz ausgesprochen: Jeder kann mehr oder weniger machen, was er will. [...] Es [gibt; Anm. d. Verf.] ein hohes [Betonung] Maß an Individualität in der Hochschule, während in einem Industrieunternehmen darauf geachtet wird, dass das System funktioniert“ (P2, Stiftung, Abs. 12).

Die angesprochene Individualität und Eigenständigkeit der einzelnen Fachbereiche innerhalb der Universität wird einerseits als positiv zu bewertendes Merkmal beschrieben, andererseits wird dementsprechend aber auch ein Defizit im Bereich der Zusammenarbeit und Teamfähigkeit gesehen. Diese wahrgenommene mangelnde Bereitschaft oder Fähigkeit zur Zusammenarbeit wird dabei sowohl intern zwischen einzelnen Bereichen der Universität wahrgenommen, indem resümiert wird, dass dort „*jeder für sich*“ und „*sehr vereinzelt*“ arbeitet (P37, PO, Abs. 56), als auch in inter-organisationalen Kooperationsbeziehungen. Hier sieht eine Befragte einer Profit-Organisation große Versäumnisse in der Anpassung an aktuelle organisationale Trends wie dem Auf- und Ausbau von Netzwerkarbeit:

BP6: „Ich glaube immer noch, dass die Hochschule sich zu sehr als Einzelplayer definieren und nicht verstehen, dass wir längst im Zeitalter der Netzwerkbildung und der regionalen Entwicklungen sind, dass es keinen Sinn macht, dass sich Hochschulen als einzelner Standort definieren“ (P6, PO, Abs. 26).

Andere Befragte erkennen hingegen bereits Veränderungen innerhalb der Hochschulkultur im Sinne einer Anpassung an aktuelle Trends. Besonders die naturwissenschaftlich-technischen Fachbereiche werden hier als Beispiele für solche Verbesserungen der fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit herangezogen. Hochschulen können dabei von Wirtschaftsunternehmen lernen und darauf aufbauend ihre Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit anderen Organisationen stärken:

BP2: „Und dann glaube ich auch wiederum, dass an vielen Stellen Universität auch maßgeblich von der Wirtschaft lernen kann, äh, was für manche Dinge, wie zum Beispiel Teamfähigkeit und so etwas bedeutet, ja. Das, was sehr ausgeprägt ist an der Universität, das Individuelle da auch ein Stückweit aufzubrechen und gemeinsam [betont] an etwas zu arbeiten“ (P2, Stiftung, Abs. 12).

Andock-Schwierigkeiten an Hochschulkultur

Hochschulen werden von den Befragten als Einrichtungen beschrieben, deren Kultur nicht immer kompatibel mit der des eigenen Unternehmens ist. Oftmals werden Probleme bzw. Hemmungen beschrieben, wenn es darum geht, die eigene Unternehmenskultur mit einer Hoch-

schulkultur durch beispielsweise Kooperationsanbahnungen zu vereinbaren. Die von einem Befragten zunächst als positive Merkmale beschriebene Kreativität und die Fähigkeit, Neues zu schaffen, werden im Verlauf des Gesprächs relativiert:

BP4: „Ich meine, der Nachteil von immer wieder neu und kreativ und irgendwann ist natürlich, das ist ein Dickicht aus Sicht der Hochschulen. [lacht] Äh, aus Sicht der Unternehmen, meine ich. Ja, und wer ist da wirklich ansprechbar und die wechseln andauernd und was weiß ich, [...]“ (P4, PO, Abs. 77).

Ein anderer Punkt, der es schwierig macht, mit Hochschulen zu kooperieren, wird in den unterschiedlichen Geschwindigkeiten, in denen Einrichtungen handeln und funktionieren (müssen), gesehen. Während Unternehmen in der Regel schnell und effizient auf aktuelle Veränderungen und Anlässe reagieren müssen, um die eigene Organisation funktionstüchtig zu halten, wird für Hochschulen oftmals der Verdacht bzw. die Befürchtung geäußert, dass diese aufgrund ihrer spezifischen Arbeitsgeschwindigkeit zu langsam sind, um für das eigene Unternehmen interessant zu sein. Diese Befürchtung bzw. Statements finden sich vor allem bei Befragten aus Profit-Organisationen:

BP22: „In dem Moment, wo [unverständlich] kommt und sagt: Ich brauche jetzt aber diejenigen Maßnahmen, dann brauchen wir. Also da gibt es sicherlich so eine unterschiedliche Druckgeschwindigkeit auf der unternehmerischen Seite und bei den Hochschulen. Das macht es nicht immer leicht“ (P22, PO, Abs. 22).

BP6: „Ich glaube, das größte Hemmnis ist die Art, wie der öffentliche Dienst kommuniziert und arbeitet, der Speed, in dem der arbeitet. Und Speed ist nicht das angemessene Wort, sondern eher das Gegenteil. Ich meine das jetzt gar nicht so abwertend, wie es klingt, ne. Aber das ist das größte Kommunikationshindernis zwischen der Wirtschaft und auch kulturell mal“ (P6, PO, Abs. 45).

Für eine mögliche Kooperationsanbahnung wird gefordert, dass Hochschulen sich in ihrer Kultur „nach unten bewegen müssten“ (P5, NPO, Abs. 14), sowohl kulturell als auch strukturell. Die Hochschulkultur soll dabei offener werden für kulturfremde Einflüsse und sich flexibler den Bedürfnissen potentieller Kooperationspartner anpassen können. In den Interviews wird dabei deutlich, dass sich die Hochschule den Unternehmen anzupassen hat und nicht – wie es ebenfalls denkbar sein könnte – die Unternehmen an die Hochschule. Universitäten werden in dieser Hinsicht immer noch als weitgehend angebotsorientiert beschrieben, dementsprechend wird eine größere Orientierung an den konkreten Bedarfen der eigenen Organisation gefordert:

BP21: „Also Universitäten sind oftmals, ähm, angebotsorientiert, das heißt, entwickeln ihre Angebote auf Grundlage ihres Wissens und ihrer Erfahrungen und wissen, was aktuell Stand der Forschung und Diskussion ist. Und da muss man halt gucken: Passt das auch immer für die Unternehmen?“ (P21, PO, Abs. 12).

Universität als Dienstleister

Die Wahrnehmung der Universität als ein Dienstleister für Unternehmen ist bei den Befragten kaum vorhanden. Vielen der Befragten war bisher unbekannt bzw. nicht bewusst, dass Universitäten neben ihren Aufgaben in Forschung und Lehre auch als Anbieter in der Weiterbildung tätig sind bzw. sein können. Das klassische Bild der Universität als reine Ausbildungs- und Forschungsstätte wird in den Interviews immer wieder deutlich. Begründet wird dieses Verständnis

bei den Befragten vor allem durch mangelnde Transparenz und fehlende Interaktion zwischen den Einrichtungen:

BP38: „(...) aber da ist auch momentan die Transparenz nicht da, man verbindet die Uni nicht mit Weiterbildung und Fortbildung, sondern eher mit einem universitärem Abschluss, mit einem Studium, aber nicht als begleitend zum Beruf“ (P38, NPO, Abs. 45).

BP24: „Ich habe selbst in [Stadt] studiert und wenn ich so an meine Zeit denke, die [Universität] als Dienstleister, hui! Das ist- So kenne ich die Uni nicht! Nein, nicht wirklich. Ihre Forschung und Lehre ja, auf jeden Fall, aber Dienstleister- Aber das ist spannend und es ist ja auch so viel Kompetenz da, warum nicht auch verkaufen“ (P24, PO, Abs. 63).

Universitäten steigen mit ihrer Aktivität innerhalb der wissenschaftlichen Weiterbildung in einen Sektor des Bildungsmarktes neu ein, der bereits ein breites Spektrum an teilweise langjährig etablierten und spezialisierten (privaten) Bildungsanbietern beinhaltet. Die Universitäten sehen sich folglich bei der Etablierung des eigenen Angebotes innerhalb des Bildungsmarktes zum einen mit konkurrierenden Einrichtungen konfrontiert. Zum anderen wird besonders von den Befragten der Profit-Unternehmen die Erwartung eines Dienstleister-Kunde-Verhältnisses deutlich, dem sich die Universität anpassen muss. Besonders bereits bestehende private Bildungsanbieter werden hierbei oftmals als besser bzw. passgenauer an den spezifischen Bedarfen der eigenen Organisation ausgerichtet erlebt und es werden unter anderem Zweifel bzw. Bedenken geäußert, ob Universitäten durch ihre kulturellen und strukturellen Merkmale diesem Dienstleister-Anspruch bei der vorhandenen Konkurrenz auch wirklich entsprechen können:

BP25: „Ich mein, es hat sich natürlich in dieser privaten Bildungslandschaft es schon herauskristallisiert, dass diese Häuser [...] jede Entwicklung sofort abgreifen. Ich weiß nicht, ob eine Uni in der Lage ist, [...]. Das weiß ich nicht, wie schnell so eine Reaktion auf so spezifische Themen überhaupt möglich ist“ (P25, PO, Abs. 46).

Aber nicht nur die bisher fremde Auseinandersetzung mit einer Vielzahl an konkurrierenden Bildungsanbietern wird als möglicher Reibungspunkt beschrieben, auch die als zwingende Voraussetzung für eine erfolgreiche Etablierung angesehene Vernetzung von Hochschulen innerhalb des Feldes kann durch ein ausgeprägtes Konkurrenzbewusstsein erschwert werden, gerade bei der Vernetzung mit anderen Hochschulen, die ebenfalls im Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung tätig sind oder werden:

BP10: „Sie [die Hochschulen; Anm. d. Verf.] haben eine Aufgabe, zu erfüllen und so weiter. Daneben gibt es viele andere Ausbildungsinstitute, die sicherlich auch ihren Auftrag haben und eine gewisse Zielrichtung und so weiter. Wie kann jetzt hier Vernetzung eintreten? Das ist ja auch ein gewisser Wettstreit, der da entsteht. Sicherlich auch zwischen Universitäten“ (P10, NPO, Abs. 33).

Zugänglichkeit / soziale Offenheit

Die Analyse des Materials zeigt, dass sich mögliche Anbahnungen von Kooperationen zwischen Hochschulen und Organisationen häufig schwierig erweisen. Als ein wesentlicher Grund dafür wird von den Befragten unter anderem ein erschwerter Zugang zum Feld der Hochschule genannt. Die Befragten nennen hier vor allem drei Aspekte, die bei der Kontaktaufnahme zu Hochschulen wesentlich sind. Der am häufigsten genannte Faktor sind konkrete Ansprechper-

sonen und persönliche Kontakte innerhalb einer Hochschule, gefolgt von organisationsstrukturellen Hürden und schließlich dem Aspekt der Kommunikationsweise von Hochschulen.

Ansprechpersonen

Eine konkrete Ansprechperson wird von fast allen Befragten als zentrale Voraussetzung für mögliche Kooperationsanbahnungen gesehen. So wird der Wunsch geäußert, eine entsprechend zuständige Person nicht bloß mit Namen und Kontaktadressen zu kennen, sondern auch im persönlichen Kontakt mit dieser Person zu stehen (vgl. P20, PO, Abs. 44). Eng verknüpft mit der Erwartung an eine konkrete Ansprechperson ist der Wunsch nach Verbindlichkeit. Der Wunsch nach persönlichem Kontakt mit den zuständigen Mitarbeiter_innen einer Hochschule wird unter anderem damit begründet, dass nur so „gute Absprachen“ (P20, PO, Abs. 37) stattfinden könnten. Hierbei wird oftmals eine Verbindlichkeit von Aussagen gewünscht, was es notwendig macht, mit Mitarbeiter_innen der Hochschule in Kontakt zu treten, die auch tatsächlich in der Position sind, diese Aussagen verbindlich treffen zu können:

BP7: „(...) also dass der erstens mal wirklich mit einem reden darf und da also auch gewisse Aussagen machen kann, ohne dass er erst hundert andere Leute fragen muss“ (P7, Stiftung, Abs. 35).

Neben der Vermittlung von Verbindlichkeit stellt der persönliche Kontakt zu Ansprechpersonen ein Zeichen der Wertschätzung und Respektes dar. Der Kontakt mit konkreten Ansprechpersonen, die sich aktiv und interessiert auf die Bedürfnisse und Bedarfe von interessierten Organisationen einlassen, „aufeinander zugehen, anhören“ (P5, NPO, Abs. 38) wird als Voraussetzung für eine Vertrauensbildung gegenüber der Hochschule angesehen und ist damit für eine mögliche Kooperationsanbahnung unumgänglich. Gerade das aktive Zugehen von zuständigen Personen der Universität auf Organisationen scheint dabei noch selten aufgetreten zu sein, wie ein Befragter deutlich macht:

BP15a: „Für uns ist das auch total wertvoll, dass Sie hier waren, ja. Aber ich glaube Sie sind auch die erste Vertreterin der [Universität], die [Satzabbruch]“

IP1: die tatsächlich auf Sie zukommt auch in dem Bereich“ (P15, PO, Abs. 68).

Darüber hinaus findet im Kontakt mit einer Ansprechperson einer Hochschule auch immer eine Einschätzung der zu erwartenden Qualität und Professionalität der Gesamteinrichtung statt (vgl. P35, Stiftung, Abs. 23). Die Ansprechperson wird in ihrer Funktion als Repräsentant_in einer Hochschule dazu genutzt, um einzuschätzen, ob ein den Ansprüchen der eigenen Organisation entsprechender Mehrwert aus einer Kooperation gezogen werden kann.

Der oft formulierte Wunsch nach konkreten Ansprechpersonen und direktem Kontakt lässt die These zu, dass hier noch erhebliche Mängel festzustellen sind. Diese Vermutung bestätigt sich in der weiteren Analyse des Materials. So wird immer wieder entweder ein völliges Fehlen von direkten Kontakten zu Mitarbeiter_innen von Hochschulen bemängelt (vgl. P8, NPO, Abs. 32) oder aber eine schlechte Erreichbarkeit von zuständigen Personen kritisiert:

BP1: „(...) also häufig isses an Hochschulen dann schon so, dass man Schwierigkeiten hat, die zuständige Person zu erwischen. Ist einfach so meine Erfahrung, egal zu welchem Thema, obs

jetzt um Ausbildung oder was auch immer geht. Dann hat man Namen, ist aber einfach schwierig, da jemanden ans Telefon zu kriegen“ (P1, PO, Abs. 68).

Strukturelle Hürden

Der Bedarf an direkten Ansprechpersonen und klaren Regeln der Zuständigkeit und Erreichbarkeit ist eng verknüpft mit den strukturellen Voraussetzungen von Hochschulen. Diese werden von vielen Befragten für eine potentielle Kooperationsanbahnung als erschwerend bewertet. Die Struktur von Hochschulen macht es für viele Befragte mühsam, Zuständigkeiten und passende Stellen der Kontaktaufnahme zu identifizieren. So bezeichnet eine Befragte die Struktur einer Universität im Vergleich zu der eigenen als „zwei unterschiedliche Welten“, die eine Kooperationsanbahnung erschweren oder sogar verhindern:

BP37: „Also die Bereitschaft ist durchaus da, wenn wir uns dorthin wenden, um was zusammen zu machen, das ist schon so. Aber es ist einfach, das sind so zwei unterschiedliche Welten, also hab ich manchmal den Eindruck. Da kommt, wenn man da drin ist, nicht so leicht raus und wenn man draußen ist, nicht so leicht rein. [...] Das fängt schon mit den räumlichen Verhältnissen an, dass man keinen Durchblick hat, wo ist denn da eigentlich was. Weil kein Mensch diese Angaben verstehen kann“ (P37, PO, Abs. 22).

Hinzu kommt, dass viele der Befragten diese negativen Erfahrungen mit Hochschuleinrichtungen bereits in der Vergangenheit erlebt haben, sodass sie von einem Befragten sogar explizit als prägend bezeichnet werden:

BP15a: „Also da bin ich aber auch aus einer Historie heraus geprägt. In einer Hochschule so den passenden Ansprechpartner zu finden, puuhh, das ist manchmal ein ganz schönes Abenteuer. [BP15b: Den Zutritt allgemein, überhaupt]“ (P15, PO, Abs. 51).

Die Struktur von Hochschulen wird – so lässt sich anhand des Materials feststellen – von anderen Organisationen oftmals als fremd, untypisch und unübersichtlich beschrieben, sogar als „Abschottung“ (P15, PO, Abs. 53) empfunden. Um Kontaktaufnahmen und Verhandlungen bezüglich möglicher Kooperationen zu erleichtern, muss dementsprechend erörtert werden, ob und inwiefern die Struktur von Hochschulen (bzw. die zuständigen Arbeitsbereiche für wissenschaftliche Weiterbildung) dahingegen angepasst werden können, dass ein Zugang für Organisationen erleichtert wird. Die bereits ausgeführten konkreten Ansprechpersonen können hierbei als Gatekeeper fungieren, allerdings muss dazu ebenfalls die Struktur nach außen dahingehend angepasst werden, dass eine klare Zuständigkeit und Erreichbarkeit für Organisationen ermöglicht wird.

Kommunikation

BP6: „Wenn ich eine Anfrage habe, will ich morgen eine Antwort haben als Berufstätiger. Das ist im Universitätsbereich ja bisher noch, ja [Satzabbruch]. So verlieren sie ihre Leute aus dem Weiterbildungsbereich“ (P6, PO, Abs. 28).

Neben direkten Ansprechpersonen und den strukturellen Gegebenheiten innerhalb von Hochschulen wird die Art der Kommunikation von den Befragten am dritthäufigsten als erschwerend

bzw. verhindernd für mögliche Kooperationsanbahnungen mit Hochschulen genannt. Wie das obige Zitat veranschaulicht, wird die Kommunikationsweise von Hochschulen als langsam und formalisiert beschrieben (vgl. auch P2, Stiftung, Abs. 20). Die Kommunikation ist nicht immer klar geregelt, dadurch „irgendwie schwierig“, „mühsam“ und „wenig eingespielt“ (P8, NPO, Abs. 36, 54, 56). Auch mit Blick auf die Kommunikationsprozesse zwischen der eigenen Organisation und den Hochschulen haben viele Befragte bereits für sich prägende Erfahrungen in der Vergangenheit gemacht, unter anderem mit teils für die Kooperationsbereitschaft gravierenden Folgen bzw. Reaktionen:

BP15a: „Und dann gibt man es dann auch irgendwann auf“ (P15, PO, Abs. 53).

Es lässt sich feststellen, dass viele der Befragten an Hochschulen die Erwartung richten, aktiv an die eigene Organisation heranzutreten und produktiv Kommunikation zu betreiben. Eine Erklärung für diese Erwartungshaltung sind die von fast allen Befragten bereits erlebten negativen Erfahrungen mit bisheriger Kommunikation zwischen Hochschulen und der eigenen Organisation. Es hat den Anschein, dass viele Befragte der Meinung sind, dass nun die Hochschulen „am Zuge sind“, ihre Angebote an die Organisationen zu tragen, anstatt wie bisher traditionell angebotsorientiert in einer passiven Haltung zu verweilen. Dafür sprechen auch die Ergebnisse, dass vielen Befragten nicht bekannt war, dass Hochschulen auch Weiterbildungsstätten sind bzw. sein können. Hier scheint es eine Lücke in der Kommunikation zu geben, bei der nicht zu erwarten ist, dass diese von den Organisationen aktiv gefüllt wird. Vielmehr müssen Hochschulen aktiv Werbung und Information betreiben:

P2: „Und ich glaube, die Wirtschaft nimmt eigentlich, ja nicht so wahr, dass die Universität auch ein Ort der Weiterbildung sein kann. Und das heißt, es muss von Seiten der Hochschule erstmal nach außen hin getragen werden“ (P2, Stiftung, Abs. 8).

Aus dem Material wird zudem ersichtlich, dass die Hochschulen für angewandte Wissenschaften sowie die Technischen Hochschulen hier bereits eine bessere Kommunikation und Kontaktpflege etabliert haben als Universitäten:

BP23b: „Aber ich kenne zum Beispiel nicht einen Professor der Uni. Also ich betreue halt die Studierenden mit und bei der [Technischen Hochschule] ist es schon so, dass man den ein oder anderen kennt, auch von den Hochschulmessen, und bei der Uni- gar keinen“ (P23, PO, Abs. 48).

Dass eine aktive Kommunikationskultur seitens der Universität einen positiven Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft von Organisationen hat, zeigen viele der Reaktionen der Befragten. So sind viele positiv angetan – bis hin zu überrascht – von dem aktiven Bestreben der Universitäten nach Kontaktaufbau. Allein die Durchführung der Interviews wird von einigen Befragten nicht nur als Interessenbekundung seitens der Universität, sondern auch als Impuls- und Denkanstoß für die eigene Organisation gesehen, um über potentielle Kooperationsformate mit der Universität nachzudenken:

BP10: „Und das ist erfreulich, wenn die Universitäten auf uns zukommen und das vielleicht anbieten oder wir solche Wege suchen, um die zu beschreiten“ (P10, NPO, Abs. 43).

BP15a: „Also ich fand es klasse, dass Sie sich durchgesetzt haben, zu kommen, ja. [...] Ich sehe, Sie fahren eine Stunde hierher, Sie fahren eine Stunde [...] zurück und waren eigentlich, in Anführungsstrichen, nur 30 Minuten produktiv. [...] Für uns ist das auch total wertvoll, dass Sie hier waren. Aber ich glaube, Sie sind auch die erste Vertreterin der [Universität], die tatsächlich auf [uns; Anm. d. Verf.] zukommen auch in dem Bereich“ (P15, PO, Abs. 66, 68).

Wahrnehmung der universitären Interessensbekundung

Untersucht man das Datenmaterial hinsichtlich der Frage, inwieweit die befragten Organisationen ein Interesse seitens der Hochschulen an einer Zusammenarbeit wahrnehmen und bewerten, so werden hierzu vergleichsweise wenige Aussagen gemacht, was vermuten lässt, dass die Wahrnehmung diesbezüglich allgemein noch sehr gering ist bzw. als wenig relevant empfunden wird. Diese Beobachtung lässt sich unter anderem mit den Aussagen der bisher eher als passiv wahrgenommenen Kommunikation von Hochschulen – oder dem „bürokratischen Desinteresse“ (P37, PO, Abs. 54) – erklären. Außerdem führt es dazu, dass oftmals ein Interesse von Seiten einer Hochschule nicht aktiv genug an den potentiellen Kooperationspartner herangetragen wird und diesem somit die Möglichkeit unbekannt bzw. verschleiert bleibt, mit Hochschulen im Bereich der Weiterbildung kooperieren zu können. Zudem wird auch hier ein Unterschied zwischen Universitäten und Hochschulen der angewandten Wissenschaft deutlich. So wird mehrmals von Befragten besonders hervorgehoben, dass Universitäten im Gegensatz zu den Hochschulen kaum oder kein Interesse an Kooperationen mit der eigenen Organisation zeigen würden:

BP5: „(...) wir haben mit Fachhochschule, ich sage bewusst Hochschule, also Fachhochschulen einen viel intensiveren Kontakt als mit Universitäten. Die Universitäten haben bislang für mich keinerlei Initiative gezeigt, hier tätig zu werden. Und das ist bedauerlich“ (P5, NPO, Abs. 4).

Begründet wird dieses wahrgenommene Desinteresse neben der schlechten Kommunikation unter anderem damit, dass oftmals für das Feld nötiges spezifisches Wissen an Hochschulen fehlen würde (vgl. P13, Abs. 13). Ein anderer Befragter vermutet zudem, dass Spezialisierungen der eigenen Organisation für eine Hochschule in Bezug auf eine Kooperation eher uninteressant seien:

BP29: „Das eine Feld ist nicht so furchtbar interessant für eine Hochschule, weil das eine Spezialisierung ist einfach für unser Themenfeld, aber in den anderen Bereiche kann das durchaus eine Rolle spielen für eine Hochschule“ (P29, NPO, Abs. 2).

Aus dieser Aussage lässt sich schließen, dass Hochschulen kaum als mögliche Kooperationspartner in Frage kommen, wenn es um spezielle Weiterbildungsbedarfe für die Organisationen geht. Ihnen stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob solche organisationsspezifischen Bedarfe tatsächlich für sie uninteressant sind oder ob diese gerade von Hochschulen in besonderem Maße gedeckt werden können.

3.2.3 Die Kooperationsbeziehung

Die genannten Zuschreibungen der institutionellen Stakeholder an die Hochschulen sowie an die eigene Organisation führen im Folgenden zur Frage, ob beide Seiten zu einer Kooperationsbeziehung fähig wären und welchen Nutzen sie daraus ziehen könnten. Ein wichtiger Fokus

liegt dabei auf den hierfür notwendigen Voraussetzungen sowie den Dimensionen der möglichen Kooperationsbeziehungen.

Fähigkeit zur Kooperation

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Befragten eine Kooperation mit Hochschulen als generell möglich und auch als sinnvoll erachten. Tatsächlich wird in vielen Fällen die Möglichkeit der Kooperation mit Hochschulen sogar - wie in diesem Fall eine große Non-Profit-Organisation ausführt - als „ausbaufähig“ und noch „viel zu wenig entwickelt“ (P8, NPO, Abs. 8) deklariert. Die Organisationen sind dabei zunächst offen, was die Ausformungen einer möglichen Kooperation betrifft:

BP17: „Ach, da geht superviel. Ich glaube, da machen wir noch viel zu wenig“ (P17, PO, Abs. 34).

Die Fähigkeit bzw. Bereitschaft für eine Kooperation speziell mit universitären Einrichtungen in der Weiterbildung wird zum einen mit den speziellen Leistungen und Vorteilen, die man sich von Universitäten verspricht, begründet:

IP11: „Und da sehen Sie Universitäten als die richtigen Kooperationen?“

BP11: „Aber Hallo. Weil dort letztlich, für uns werden dort die Studenten ausgebildet. Da werden die neuen Trends zusammengeführt“ (P11, NPO, Abs. 18).

Auf der anderen Seite wird häufig der stärker werdende Druck von außen, beispielsweise in Gestalt des demografischen Wandels bzw. des Fachkräftemangels oder der steigenden Marktkonkurrenz, als Anlass benannt, sich für eine Kooperation mit Hochschulen öffnen zu müssen. Die Fähigkeit bzw. Bereitschaft für eine Kooperation mit Hochschulen resultiert also nicht immer nur auf freiwilliger Basis, sondern kann - vor allem bei Profit-Unternehmen - auch Resultat eines empfundenen Drucks bzw. Zwangs sein:

BP17: „Also wir sehen jetzt schon, dass wir mit Hochschulen kooperieren müssen, aufgrund dessen, weil die Qualifizierungsbedarfe immer komplexer werden [...]“ (P17, PO, Abs. 8).

Intermediäre Perspektive auf die Kooperationsfähigkeit

Einen besonderen Blick auf die Fähigkeit und Sinnhaftigkeit von Kooperationen mit Hochschulen in der Weiterbildung zeigen Befragte aus intermediären Organisationen. So wird von diesen vermehrt der Weiterbildungsmarkt als Vergleichswert angeführt, der zumeist bereits geeignete Anbieter zur Verfügung stellt.

Aufgrund ihrer Rolle als Vermittler, Koordinatoren und Entwickler ihres Feldes sehen die Befragten von intermediären Organisationen einen klaren „Bildungsauftrag“ (P10, NPO, Abs. 39) als eine ihrer Hauptaufgaben für ihr Feld an. Hochschulen als klassische Bildungseinrichtung können hier gut anknüpfen und werden deshalb auch von intermediären Organisationen generell als sinnvoll für Kooperation in der Weiterbildung angesehen, allerdings mit der erwähnten Einstiegshürde, sich mit anderen Weiterbildungseinrichtungen messen zu müssen.

Organisationspezifische Barrieren, Kooperationen mit Hochschulen eingehen zu können

In den Interviews zeigt sich die Tendenz, dass Befragte aus größeren Organisationen die Fähigkeit der eigenen Organisation, Kooperationen mit einer Hochschule eingehen zu können, in der Regel deutlicher hervorheben als kleinere Unternehmen. Ein Interview mit einer intermediären Organisation zeigt dabei, dass dies vor allem darauf zurückzuführen ist, dass kleinere Unternehmen zum einen oftmals noch „Berührungsängste“ zu Hochschulen zeigen. Zum anderen würden kleinere Unternehmen die Auswirkungen der Gesellschafts- und Marktentwicklungen momentan weniger stark spüren als Groß-Unternehmen:

IP1: „Dann würden Sie sagen, dass eine Kooperation momentan noch eher mit mehr großen Firmen möglich ist oder dass dann Kooperation leichter ist?“

BP1: „Ist mich Sicherheit leichter, aber grade die kleinen brauchen sie. Die trauen sich vielleicht nicht oder sehen sie vielleicht manchmal selber noch nicht, weil sie ihr Personal einfach noch aus dem unmittelbaren Umfeld beziehen können“ (P1, PO, Abs. 51-52).

Zudem beinhalten Kooperationen einen Ressourceneinsatz, der für kleinere bis mittlere Unternehmen oftmals mit einem hohen Aufwand und zeitweiligen Einschränkungen einhergeht, wenn beispielsweise Personal oder Mitarbeiter_innen für Weiterbildungsangebote freigestellt werden müssen. So können es sich manche Organisation nach eigener Einschätzung schlichtweg nicht leisten, Kooperationen einzugehen:

IP1: „Würden Sie auch was sehen, [...] warum es schwierig wäre mit Hochschulen zusammenzuarbeiten oder zu kooperieren?“

BP26: „Weiß nicht, ob es schwierig wäre, weil im Moment gibt es keine - ich sehe keine Möglichkeit. Hier in [Stadt] gibt es eigentlich keine Möglichkeit da im Prinzip was draufzusetzen so neben der Arbeit noch, weil aufhören zu arbeiten, das können sie sich dann einfach auch nicht leisten“ (P26, PO, Abs. 30).

Voraussetzungen zur Kooperation

Für eine Bereitschaft der Organisationen zur Kooperation mit Hochschulen im Rahmen von Weiterbildung bedarf es bestimmter Voraussetzungen, die von den Befragten formuliert und im Folgenden dargestellt werden:

Vertrauensbildende Maßnahmen

BP10: „[...] das [die Kooperation; Anm. d. Verf.] ist ja der nächste Schritt vor dem ersten Schritt eigentlich. Zunächst meine ich, es müsste da erst einmal Kontakte überhaupt da sein“ (P10, NPO, Abs. 49).

Aus den Befragungen lässt sich ableiten, dass viele der befragten Personen entweder die Universität bisher kaum oder nicht als Akteur in der (wissenschaftlichen) Weiterbildung gesehen haben und/oder der Kontakt zu ihr oftmals durch Hemmschwellen bzw. Barrieren erschwert wird. Wohl aus diesem Grund wird in dem Datenmaterial oftmals der Wunsch nach einem generellen, intensiveren Kontakt geäußert und zwar noch vor der eigentlichen Kooperation:

BP37: „Naja, man müsste ne Form finden, wie man die Kontakte vielleicht bereits im Vorfeld intensiviert“ (P37, PO, Abs. 37).

Genannt wird dabei sowohl der Kontaktaufbau als auch die Kontaktpflege als wichtige Voraussetzung für eine mögliche Kooperation. Das für viele der befragten Personen fremde oder zumindest ungewohnte Feld der universitären Weiterbildung lässt den Wunsch nach „*vertrauensbildenden Maßnahmen*“ (P1, PO, Abs. 40) aufkommen. So wird unter anderem der Vorschlag von Auftakt- oder Informationsveranstaltungen getätigt (vgl. P23, PO, Abs. 72). Vor allem Befragte aus den intermediären Organisationen zeigen hier oftmals die Bereitschaft zur gemeinsamen Organisation solcher Veranstaltungen zum gegenseitigen Kennenlernen (vgl. auch P27, PO, Abs. 34) und können auch allein durch ihre Gatekeeper-Funktionen zu einer wichtigen Ressource bei einer breitgefächerten Kundenakquise werden:

BP1: Also das könnt ich mir schon vorstellen, dass so ne Auftaktveranstaltung, wir lernen uns kennen, wir laden ein, gerne auch in Kooperation jetzt mit uns zum Beispiel, [...] dass man da einfach mal guckt und sagt, wir stellen uns als Hochschule vor [...]“ (P1, PO, Abs. 42).

Neben dem Wunsch nach Informationsveranstaltungen und Kontaktaufnahmen vor der eigentlichen Kooperation werden als weitere Voraussetzungen für eine tatsächliche Kooperation auch die Möglichkeit von gemeinsamen Gesprächen und der Festlegung von Verbindlichkeiten genannt. Gemeinsame Gespräche sollen dem Gegenüber „*ein Gesicht*“ (P1, PO, Abs. 42) geben, Vertrauen schaffen und die Kooperation lebendig halten:

BP20: „Also ich finde, man kann mit jemanden besser kooperieren und sich auch austauschen oder auf etwas einigen, wenn man demjenigen gegenüber sitzt“ (P20, PO, Abs. 45).

Der Wunsch nach Verbindlichkeit zeigt, wie unvertraut die Hochschulen als Kooperationspartner - zumindest in der Weiterbildung - für viele der Befragten ist oder welche Erfahrungen bereits mit anderen Formen der Kooperation gemacht wurden. So sollen „*vereinbarte Spielregeln für die Zusammenarbeit*“ (P14, PO, Abs. 24) erstellt und möglichst vertraglich fixiert werden. Auf der anderen Seite gehen die Organisationen ebenfalls Verbindlichkeiten ein, was für einen Befragten strategische Fragen aufwirft:

BP24: „[...] und dann ist halt die Frage: Verheiratet man sich mit einer Kooperation? [...] Hab ich als Unternehmen, wenn ich eine Kooperation eingehe, eine Vorgabe? Muss ich im Jahr 5 Masterstudenten stellen oder wenn ich halt grad keine hab, ist das dann auch ok?“ (P24, PO, Abs. 38).

Anpassungsbereitschaft der Hochschule

BP2: „Und ja, das ist eigentlich die Voraussetzung für ein Gelingen, dass diese Bereitschaft da ist, etwas anzupassen“ (P2, Stiftung, Abs. 18).

Die Anpassung der Hochschule an die organisationsspezifischen Bedürfnisse, Inhalte und Leitlinien wird von einem Großteil der Befragten in verschiedenen Facetten benannt. Die drei am häufigsten benannten Aspekte sind dabei die enge Abstimmung der Angebote und Inhalte an die Organisationspraxis, der Anspruch an die Hochschule als eine Service-Einrichtung sowie die Gewährleistung von Flexibilität.

BP9: „Also ich glaube ein wichtiges Kriterium ist auch das der Offenheit und Toleranz. Ne, also wir könnten auch nicht mit allen Hochschulen kooperieren“ (P9, NPO, Abs. 41).

Wie das Zitat verdeutlicht, sollte die Hochschule als Kooperationspartner ihre Angebote und Inhalte an den Bedürfnissen und Umwelt-Realitäten der Organisationen ausrichten. Neben einer gewissen Offenheit und Toleranz, die Organisationskultur des Kooperationspartners zu adaptieren, wird deshalb auch immer wieder als Voraussetzung für eine Kooperationsanbahnung mit einer Hochschule der Wunsch nach einer engen Zusammenarbeit bei der Angebots- bzw. vielmehr Inhaltsplanung geäußert. So wird das Studiengangangebot oftmals als nicht spezifisch genug für die eigenen Organisationsbedarfe angesehen:

BP23: „Für uns ist nur so ein bisschen das Problem, die Studiengänge, die dort angeboten werden, sind gar nicht so hundertprozentig das, was wir hier im Unternehmen brauchen“ (P23, PO, Abs. 13).

Ein anderer Aspekt sind die ständigen Veränderungen der Arbeitswelt, die es für viele Organisationen nötig macht, die Aktualität und Relevanz der Inhalte für die eigenen Bedarfe möglichst optimal zu gewährleisten sowie die intendierten Erträge (Abschlüsse, Zertifikate etc.) darauf zu überprüfen, ob die Angebote „für Kunden und für Arbeitgeber wirklich auch interessant und letztlich auch effektiv“ sind (P17, PO, Abs. 14).

Aus diesem Grund wird vielfach der Wunsch geäußert „Themenfelder gemeinsam zu definieren“, um eine „sehr gute Abstimmung auf die tatsächliche Praxis hinzubekommen (P12, NPO, Abs. 18). Auffallend ist dabei, dass sehr häufig eine enge Zusammenarbeit gewünscht ist.

BP17: „Curriculum sollten [wir; Anm. d. Verf.] halt möglichst eng zusammen stricken. [...] Weil wir können aufgrund der sich ständig ändernden Welt der Arbeit müssen wir auch ständig die Curriculum halt anpassen. [...] Das sollten wir dann zusammen machen“ (P17, PO, Abs. 26).

BP19: „Ja, ich würde mir wünschen, dass man, wenn so etwas wirklich konkret würde, dass man dann tatsächlich nochmal im Vorfeld bei der Entwicklung eines Programmangebots sehr eng zusammenarbeiten“ (P19, NPO, Abs. 20).

Als zweiter Aspekt der geforderten Anpassungsbereitschaft von Hochschule als Voraussetzung für eine mögliche Kooperation wird die Veränderungsbereitschaft der Hochschule hin zu einer Serviceeinrichtung genannt, vor allem Befragte aus dem Profit-Bereich nennen diesen Aspekt sehr häufig. Die Hochschulen müssen sich demnach auf einem pluralen Weiterbildungsmarkt beweisen, indem sie kundenorientiert und bedarfsgerecht für die Unternehmen arbeiten und auf Marktveränderungen schnell reagieren. Die Bereitschaft zu einer solchen Veränderung seitens der Hochschulen werden offensichtlich oftmals angezweifelt bzw. als konfliktbehaftet betrachtet (vgl. P14, PO, Abs. 27), was dazu führt, dass einige Befragte den Anspruch eines Service-Charakters stark betonen. Der Service-Charakter wird dabei vor allem bei Profit-Unternehmen darin gesehen, dass die Curricula dem Bedarf von Unternehmen und Markt unterliegen, und zum anderen, dass die Hochschule als Dienstleister gegenüber der anfragenden Organisation das entsprechende Verhalten zeigt:

BP6: „Sie müssen also wirklich Serviceunternehmen für die Firmen werden. Und Serviceunternehmen ist für mich kein negatives Wort“ (P6, PO, Abs. 26).

Eine befragte Person einer Non-Profit-Organisation fügt dem noch die Erwartung hinzu, dass Hochschulen als Anbieter von Weiterbildung auch entsprechend bereit sein müssen, ortsnahe Angebote zu offerieren (vgl. P19, NPO, Abs. 22).

Der dritte genannte Aspekt ist eine allgemein erforderliche Gewährleistung von Flexibilität der Hochschulen, wenn es um mögliche Kooperationen mit außeruniversitären Organisationen geht. Über die bereits erwähnte Notwendigkeit der schnellen Marktanpassung (vgl. P36, PO, Abs. 31) sowie der bedarfsgerechten Aufbereitung von Themen und Inhalten (vgl. u.a. P20, PO, Abs. 38) wird hierbei auch die Sorge über einen möglicherweise zu starren Kooperationsrahmen formuliert. Flexibilität wird hierbei als Merkmal bewertet, welches dieser Sorge entgegenwirkt:

BP35: „[...] wenn ich sag, okay, wir kooperieren, also das ist nicht irgendwie okay, das muss man jetzt für die nächsten fünf Jahre eins zu eins so machen, Dass man dann ne gewisse Flexibilität hat, weil es kann ja auch vielleicht mal neue Entwicklungen geben [...]“ (P35, Stiftung, Abs. 26).

Nutzen der Kooperation

Mit einer Kooperationsbereitschaft gehen auch Erwartungen an den möglichen bzw. wünschenswerten Nutzen einer Kooperation mit Hochschulen in der Weiterbildung einher. Dabei werden vor allem der gegenseitige Wissenstransfer, der Erhalt von innovativen Impulsen, die Reflexionsmöglichkeiten, die Netzwerkbildung und Renommee-Trächtigkeit von den Befragten als erwarteter Nutzen am häufigsten genannt.

Wissensaustausch

Aus dem Material wird ersichtlich, dass der gegenseitige Wissensaustausch zwischen Hochschule und Unternehmen in einer Kooperation die am meisten genannte Erwartung der Befragten ist. Die Einblicke in bzw. Vermittlung von Theorie, die man sich von einer Hochschule verspricht, werden oftmals als höchst relevant für die Praxis gesehen und als ein Spezifikum der universitären Weiterbildung erachtet:

BP21: „Also den Vorteil von universitärer Weiterbildung sehe ich einerseits darin, dass man natürlich [eine] sehr hohe Verbindung zwischen Theorie und Praxis hat. Weil oftmals finden bei uns eben Praxistrainings statt. Also der theoretische Background fehlt halt teilweise. Und hier, denke ich, ist die Verknüpfung sehr gut“ (P21, PO, Abs. 10).

Neben dem Nutzen, sich theoretisches Wissen durch eine Kooperation mit Hochschulen anzueignen, sehen viele der Befragten aber vor allem auch eine „*wechselseitige Win-Win-Situation*“ (P15, PO, Abs. 15). So haben Universitäten auf der einen Seite das Wissen über aktuelle Forschungsergebnisse, Theorien und Methoden sowie das didaktische Know-How, um dieses Wissen zu vermitteln (vgl. P6, PO, Abs. 41.; P21, PO, Abs. 10). Auf der anderen Seite können kooperierende Unternehmen die Hochschulen mit den aktuell relevanten Problemlagen des Feldes - „*was die Industrie wirklich umtreibt*“ (P4, PO, Abs. 45) - versorgen.

Impulsgeber für Innovation

BP22: „Ich würde die Universität immer eher so im impulsgebenden, inhaltlich fördernden Bereich sehen, im Sinne von: Hier ist der Impuls. Das ist ein neues Thema. Das könnten wir qualifizieren“ (P22, PO, Abs. 8).

Eine weitere, häufig genannte Erwartung an den Nutzen, den die Befragten nennen, ist der Erwerb und Input von innovativen Impulsen außerhalb des eigenen Organisationen-Umfelds. Die Universität wird dabei oftmals als trendbewusste Innovations- und Kreativitätsstätte angesehen. (vgl. P11, NPO, Abs. 18). Dementsprechend erhoffen sich viele der Befragten von einer Kooperation mit Hochschulen eine „*Stimulation*“ (P4, PO, Abs. 45), „*Befruchtung von außen*“ (P11, NPO, Abs. 42) sowie „*Neue Ideen*“ (P20, PO, Abs. 79) mit dem Ziel, „*dass wir auch wissen, was ist so der Nerv der Zeit, auch aus der Wissenschaft*“ (P18, PO, Abs. 18).

Reflexionsmöglichkeit

Viele der Befragten schätzen die Diskurs- und Reflexionsmöglichkeiten durch eine Kooperation mit Hochschulen als wichtig für die eigene Organisationsentwicklung ein. Die Auseinandersetzung mit den Inhalten, aber auch den Lehrenden aus der Wissenschaft ermöglicht es den Unternehmen, „*mal die Perspektive zu verändern*“ (P3, NPO, Abs. 30) und „*Themen nochmal auf einer anderen Ebene zu besprechen*“ (P25, PO, Abs. 24). Diese Reflexion der eigenen Organisationsprozeduren soll so einen „*Tunnelblick*“ verhindern und die Optimierung und Profilschärfung der eigenen Organisation ermöglichen (vgl. P11, NPO, Abs. 28, P4, PO, Abs. 45). Die Wissenschaft wird in diesem Bezug oftmals als der richtige Partner für eben solche Reflexionsanstöße gesehen:

BP46: „Also ich glaube, dass viele hier so einen Tunnelblick schon ein bisschen entwickelt haben, und dass dann, wenn jemand aus der Wissenschaft kommt oder von der Universität, da auch einfach nochmal einen ganz anderen Blickwinkel reinbringt“ (P46, PO, 26).

Netzwerkbildung

BP3: „[...] weil dadurch entstehen wieder neue Netzwerke auch. Die sind immer hilfreich. Die werden immer wichtiger“ (P3, NPO, Abs. 30).

Das Thema der Netzwerkbildung wird im Material immer wieder erwähnt. Die Unternehmen sehen den Vorteil und die Notwendigkeit von Netzwerken immer deutlicher. So wird eine Vernetzung mit Hochschulen grundsätzlich als sinnvoll, hilfreich und als ein Gewinn für beide Seiten erachtet (vgl. P20, PO, Abs. 79). Neben dem Nutzen des Informations- und Wissensaustausches durch eine Vernetzung hebt ein Befragter auch den Vorteil des materiellen Ressourcenaustausches hervor, in diesem Fall etwa die Nutzung von hochschulischen Laboren, ohne die gewisse „*Entwicklungen nicht möglich gewesen wären ohne diese Partnerschaft*“ (P23, PO, Abs. 51).

Renommee

Als einen weniger genannten, dafür dann aber breit ausgeführten Nutzen einer Kooperation mit Hochschulen in der Weiterbildung wird das Renommee der Hochschulen genannt, mit dem sich einige Befragten erhoffen, der eigenen Arbeit und Weiterbildung eine Gewichtung nach außen zu geben. Die zeigt sich zum einen an dem Wunsch, einen anerkannten Abschluss als Ergebnis der Weiterbildungskooperation zu etablieren (vgl. P15, PO, Abs. 13). Zum anderen führt ein Befragter einer Non-Profit-Organisation aus, dass die Inhalte, Leistungen und Ergebnisse der eigenen Organisation oftmals nur dann Achtung von der Öffentlichkeit und vor allem der Politik erhielten, wenn diese durch die Wissenschaft untermauert sind:

BP 10: „Es muss ja irgendwo ein Kanal sein. [...] Und da sind dann natürlich dann Ansprechpartner für mich die Politik, Einfluss in Politik, mit Argumenten natürlich, unter Umständen auch in den unternehmerischen Bereich hinein. Und dann, meine ich, könnte man da schon bestimmte Dinge bewegen“ (P 10, NPO, Abs. 41).

Ein Befragter einer Profit-Organisation verspricht sich dagegen von einer Kooperation mit Hochschulen eine „zusätzliche Aufwertung des Themas Weiterbildung“ (P20, PO, Abs. 20). Die dadurch entstehende Außenwirkung würde einen Vorteil in der Akquirierung interessierter Absolvent_innen auf dem hart umkämpften Fachkräftemarkt bringen, mit dem man „punkten könnte“:

BP21: „Wenn ich jetzt an so einen weiterbildenden Masterstudiengang denke, könnte das auch natürlich ein Renommee vielleicht bringen. [...] Ja, das ist natürlich auch ein zusätzlicher Punkt, den wir uns dann auf die Fahne schreiben könnten“ (P21, PO, Abs. 20).

Modus der Kooperation

Betrachtet man die in den Interviews angesprochenen Modi der Kooperation, lässt sich feststellen, dass die dargestellten (möglichen) Kooperationen in unterschiedliche Dimensionen unterteilt werden können: finanziell, inhaltlich und zeitlich. Diese Dimensionen lassen sich auch miteinander kombinieren. So schließt eine langfristige, finanzielle Förderung des Angebots nicht aus, dass Praktiker_innen aus dem Unternehmen kurzfristig als Berater_innen ein Studienangebot unterstützen. Die genannten Dimensionen werden im Folgenden anhand der in den Interviews angeführten Kooperationsarten präsentiert.

Finanzielle Unterstützung

Die finanzielle Unterstützung kann sich zunächst auf eine (Mit-) Finanzierung des Studienangebots an sich beziehen (vgl. P1, PO, Abs. 58; P13, Stiftung Abs. 7). Des Weiteren kann sich die finanzielle Unterstützung durch eine Kostenübernahme an Teilnehmergebühren äußern, beispielsweise in Form von Stipendien durch Stiftungen (vgl. P2, Stiftung, Abs. 38) oder auch eine Kostenübernahme der Studiengebühren durch den Arbeitgeber (vgl. P28, NPO, Abs. 54).

Bei der Kostenübernahme für teilnehmende Mitarbeiter_innen benennen Befragte zum einen eine Teilfinanzierung und zum anderen eine zeitliche Freistellung der Mitarbeiter_innen. In diesem Zusammenhang wird die wissenschaftliche Weiterbildung des Personals vor allem an betriebliche Interessen knüpft. Das Ausmaß und die Form der finanziellen Unterstützung der Mitarbeiter_innen ist zumeist individuelle Verhandlungssache. Exemplarisch führt ein Mitarbeiter einer Non-Profit-Organisation das Vorgehen aus:

BP28: „[D]ann stellen wir den auch frei erst mal dafür [und] übernehmen in der Regel auch einen Teil der Kosten. Aber oft ist es auch so, wenn das dann zum Beispiel mehrere Wochen im Jahr sind, dann sagen wir auch, machen wir so einen Deal. Was weiß ich, sind das 4 Wochen im Jahr, dann nimmst du 2 Wochen Urlaub und 2 Wochen stellen wir dich frei, oder so was. Aber das machen wir immer im Einzelfall“ (P28, NPO, Abs. 54).

Inhaltliche Unterstützung

Die inhaltliche Zusammenarbeit kann aus einer gemeinsamen Entwicklung eines Angebots (vgl. P2, Stiftung, Abs. 60), einer Beratung des Angebots durch Praktiker (vgl. P9, NPO, Abs. 40), einem Vermitteln von Mitarbeiter_innen ins Angebot (vgl. P26, PO, Abs. 38) oder in Form von Netzwerkarbeit und Austausch (vgl. P6, PO, Abs. 6) bestehen. Am häufigsten wird allerdings der Einbezug von Praktikern in der Lehre genannt.

Beim Einsatz von Praktiker_innen in der Lehre wird hervorgehoben, dass man sich gut vorstellen kann, dass „Menschen, [sich; .Anm. d. V.] die aus [der Organisation; .Anm. d. V.] heraus in der Lehre beteiligen“ (P2, Stiftung, Abs. 38). Es wird auch ein Mentoringssystem als Möglichkeit der Unterstützung von Studierenden aber auch Hochschuldozenten erörtert (vgl. P6, PO, Abs. 37). Bei dem Einsatz in der Lehre steht vor allem die Verknüpfung von Theorie und Praxis im Vordergrund, da Praktiker in der Lehre eine Ergänzung zum bisherigen Angebot darstellen (vgl. P 29, NPO, Abs. 16). In diesem Zusammenhang wird auch immer wieder ein Tandem-Dozenten-Modell als sinnvoll erachtet. Ein Befragter führt dazu aus:

BP6: „Also ich halte sehr viel von Tandem-Ideen, dass man einem Dozenten aus der Hochschule einen Praxispartner aus der Wirtschaft beifügt. Das macht in Ausbildungssituationen, finde ich, sehr viel Sinn. [...] Dann können ja zwei diametral entgegengesetzte im schlechtesten Fall, Standpunkte vertreten. Weil das Entscheidende, was wir ja auch lernen müssen, um gesellschaftlich weiter funktionieren zu können, ist, wir müssen von diesem Polarisierenden wegkommen“ (P6, PO, Abs. 22).

Dauer

In einem Interview spricht der Befragte über die zeitliche Dimension einer Kooperation. Diese kann sowohl zeitlich befristet als auch langfristig sein. Darüber hinaus ist aber auch eine Kombination aus beiden Ausprägungen, ebenso wie verschiedene Ausprägungen auf der zeitlichen Achse möglich sind. Ein Befragter unterscheidet zwischen einer zeitlichen Befristung und einer längerfristig angelegten Kooperation. Bei letzterem spricht er über „Wissens- und Technologietransfer, strategische Allianzen“ (P4, PO, Abs. 39), die sich zum Beispiel in der gemeinsamen Errichtung und Nutzung von Gebäuden äußert (vgl. ebd.).

Abbildung 9 zeigt, dass die bisher dargestellten Dimensionen eine 4-Felder-Matrix ergeben, in welche sich die Kooperationsmodi einordnen lassen.

	finanziell	inhaltlich
kurzfristig	Kostenübernahme für teilnehmende Mitarbeiter_innen	Beratung durch Praktiker_innen Einsatz von Praktiker_inne_n in der Lehre
langfristig	Finanzierung des Angebots Stipendien für Studierende	Einsatz von Praktiker_inne_n in der Lehre Entwicklung und Durchführung eines gemeinsamen Angebots

Abbildung 9: Übersicht Kooperationsmodus (eigene Darstellung)

Intensität der Kooperation

Eine weitere Beobachtung zeigt, dass die Intensität der Kooperation variiert, die von einem gemeinsamen Austausch oder von gemeinsamen Informationsveranstaltungen bis hin zur gemeinsamen Entwicklung und Durchführung eines Masterstudiengangs in der wissenschaftlichen Weiterbildung aufgespannt sein kann.

Neben einer Verschränkung von Theorie und Praxis in der Lehre und in der gemeinsamen Angebotsentwicklung fokussieren die Befragten in ihren Interviews die Entstehung von Synergien für beide Parteien durch Kooperationen. Die Befragten erhoffen sich, dass hier ein vertiefter Austausch und Netzwerke entstehen, in welchen über Studienangebote kommuniziert und wo diese multipliziert werden (vgl. P10, NPO, Abs. 30).

Flankierende Kooperationstätigkeiten

Über die wissenschaftliche Weiterbildung hinaus gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten der Kooperation von institutionellen Stakeholdern und Hochschulen. In den Interviews wird von Seiten der Befragten eine Palette dieser flankierenden Kooperationstätigkeiten genannt. Hierbei wird von einer Öffnung in beiden traditionellen Bereichen – grundständiger Lehre und Forschung – der Hochschulen gesprochen, aber auch eine Zusammenarbeit auf anderen Ebenen diskutiert. Dazu gehören eine gemeinsame Raumnutzung (vgl. P23, PO, Abs. 72; P10, NPO, Abs. 53), eine übergreifende Netzwerkbildung (vgl. P20, PO, Abs. 79) sowie eine Zusammenarbeit beim Übergang von Hochschule in den Beruf (vgl. P4, PO, Abs. 34). In Abbildung 10 zeigt sich diese Vielfalt nach den Bereichen:

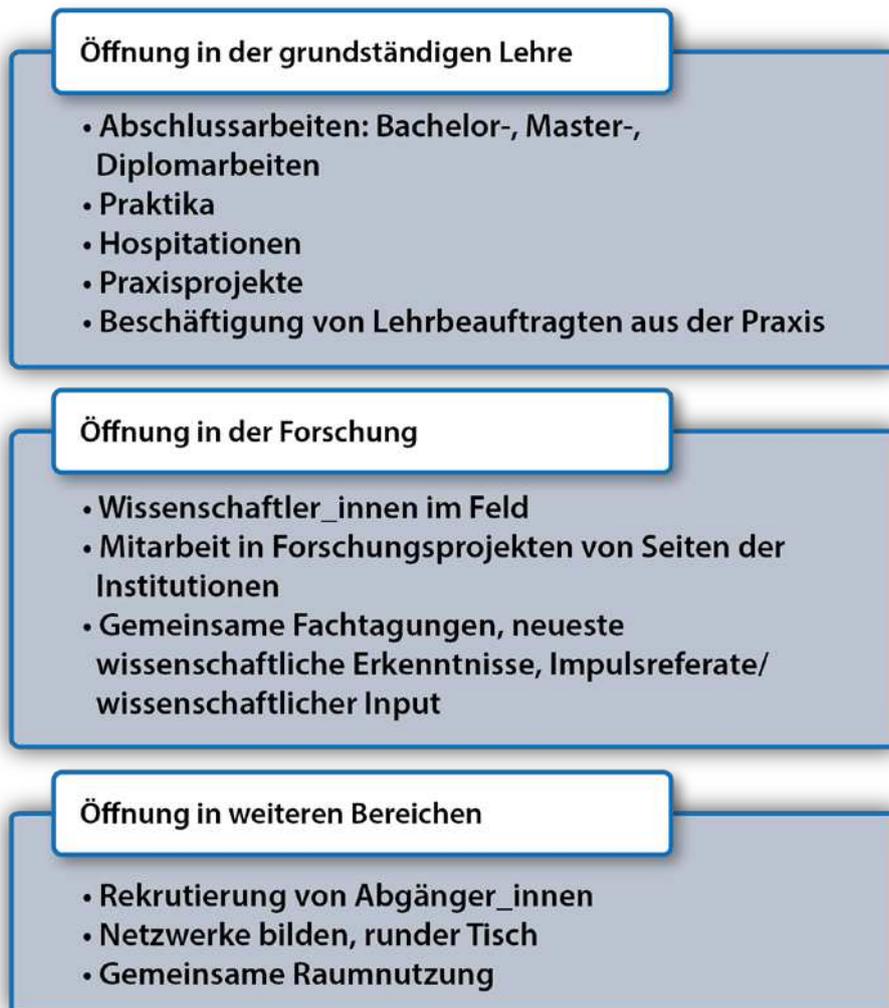


Abbildung 10: Flankierende Kooperationstätigkeiten (eigene Darstellung)

Die Öffnung der grundständigen Lehre basiert auf bereits gemachten Erfahrungen der Befragten, aber auch auf möglichen Ideen für eine Kooperation mit Hochschulen in diesem Bereich. Besonders häufig werden Praktika, Hospitationen und Abschlussarbeiten genannt. Hervorgehoben werden von zwei Befragten ferner spezielle Praxisprojekte, die als besondere Möglichkeit gelten, um eine stärkere Verzahnung von Wissenschaft und Praxis in der Lehre zu schaffen (vgl. P23, PO, Abs. 45). Eine weitere Möglichkeit bietet die Beschäftigung von Praktiker_innen als Lehrbeauftragte oder Impulsgeber. Hierzu regt ein Befragter an:

BP7: „[D]ass man Leute, auch Praktiker holt in die Universitäten, die dann auch mal in den Seminaren und Vorlesungen sich präsentieren. Das, das ist ja, was auf die Studenten wirkt“ (P7, Stiftung, Abs. 12).

Einen weiteren Impuls erhoffen sich die Befragten durch die Öffnung der Forschung. Hier steht insbesondere der Austausch über „neueste wissenschaftliche Erkenntnisse“ (P81, PO, Abs. 8) z.B. auf gemeinsamen Veranstaltungen wie Fachtagungen im Vordergrund. Grundsätzlich kann dies in verschiedenen Rahmungen passieren. Auch auf generelle Kontakte wird großen Wert gelegt. Ein Befragter signalisiert zudem ein Interesse an der Mitarbeit in einem Forschungsprojekt als Weiterbildungsmöglichkeit (vgl. P8, NPO, Abs. 22). Des Weiteren zeigt sich die Idee

eines Weiterbildungsangebotes für Doktoranden, durch das diese die Chance bekommen, das Feld und die Praxis kennenzulernen (vgl. P2, NPO, Abs. 56).

3.3 Wissenschaftliche Weiterbildung

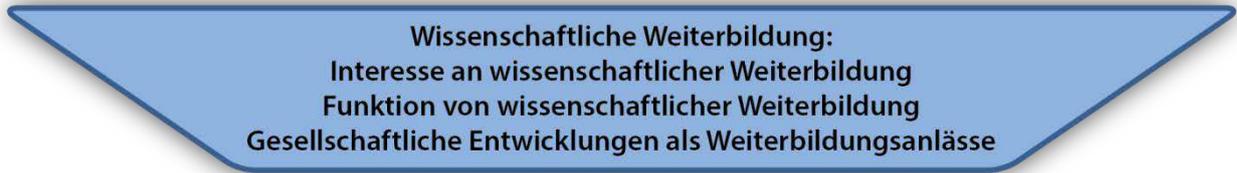


Abbildung 11: Ebene der wissenschaftlichen Weiterbildung (eigene Darstellung)

Die dritte Ebene der Gesamtschau führt die Funktion von und das Interesse an *wissenschaftlicher Weiterbildung* anhand institutioneller Perspektiven aus. Daneben rücken die gesellschaftlichen Entwicklungen und die organisationspezifischen thematischen Bedarfe als Weiterbildungsanlass in das Zentrum der Betrachtung.

3.3.1 Grundsätzliches Interesse an wissenschaftlicher Weiterbildung

Fast alle Interviewpartner_innen äußern ein grundsätzliches Interesse an wissenschaftlicher Weiterbildung. Begründet wird dieses generelle Interesse durch das Potential, das die Befragten allgemein in der wissenschaftlichen Weiterbildung sehen. So werden der Hochschule als Veranstalter dieser Weiterbildung ein hohes Maß an fachlichen Kompetenzen zugeschrieben. Darüber hinaus wird der unmittelbare Zugang zu aktuellen Themen bzw. forschungsrelevanten Fragestellungen besonders hervorgehoben. Zudem wird auf der Seite der Befragten mit einem hohen inhaltlichen Niveau und einer anspruchsvollen Weiterbildung gerechnet. Des Weiteren betonen zahlreiche Befragte den hohen Stellenwert, den Weiterbildung und/oder das lebenslange Lernen grundsätzlich in ihren Organisationen haben. Sei es bedingt durch das organisationale Eigenverständnis oder durch spezielle Auflagen, die einzuhalten sind, um z.B. eine Zertifizierung zu erhalten:

BP34: „Also Weiterbildung ist - wir sind QM zertifiziert. Das heißt Weiterbildung ist immer ein Thema in allen Bereichen und mir auch ein wichtiges Anliegen grade so für meine Mitarbeiter“ (P34, NPO, Abs. 6).

Keine_r der Befragten äußert im Interviewverlauf ein grundsätzliches Desinteresse an wissenschaftlicher Weiterbildung. Lediglich eine der befragten Personen merkt an, dass die Förderung von wissenschaftlicher Weiterbildung in Form von Teilzeitangeboten keine Option darstellt, denn die stiftungseigenen Rahmenbedingungen würden eine Förderung von Teilzeitmaßnahmen nicht erlauben. Zudem würde die ideelle Förderung der Teilnehmer_innen in Weiterbildungsstudiengängen zu kurz kommen (vgl. P32, Stiftung, Abs. 12). Eine weitere Person schließt die Option der wissenschaftlichen Weiterbildung für die Angestellten ebenfalls weitestgehend aus, da das Unternehmen die grundständige Lehre und das duale Studium, aufgrund der Kombination von Ausbildung und Studium, als die erfolgsversprechendste und förderwürdigste Variante ansieht. Die positiven Erfahrungen, die damit gemacht wurden, bestärken diese Meinung deutlich. Eine reine Weiterbildung an der Hochschule wird als zu einseitig und unflexibel angesehen. Es wird sogar vermutet, dass Personen, die sich allein an der Hochschule wei-

terbilden, ein zeitlicher Nachteil gegenüber Personen entstehen könnte, die ein duales Studium absolvieren:

IP1: Und könnten Sie sich das auch vorstellen, dass man das als Weiterbildung oder Weiterbildungsstudiengang anbietet? [BP18: Hmmm, naja.] Oder nur grundständig?

BP18: Also Weiterbildung sehe ich eigentlich gar nicht so, muss ich sagen. Weil dann, hat sich ja irgendwann wieder herauskristallisiert, in welche Richtung würde ich gehen. Ne, dann machen die halt entweder eine Ausbildung oder entweder ein Studium. Und also sie die Möglichkeit haben sie ja. Aber wir stellen uns das wirklich als ein, ein Einstieg vor. Ja, und da eben in Kombination. Und es darf kein Nachteil für die Leute sein. Also es darf jetzt nicht so sein, dass das dann irgendwie sechs Jahre dauert, ja, sondern es muss halt die gleiche Zeit sein [...]“ (P18, PO, Abs. 30-31).

Schwierigkeiten bei der konkreten Bedarfsäußerung

Neben dem geäußerten grundsätzlichen Interesse an wissenschaftlicher Weiterbildung haben die Befragten allerdings nur selten konkrete Vorstellungen, wie diese aussehen und welchen Weiterbildungsbedarf sie decken könnte. Wie folgende Interviewausschnitte zeigen, können die Befragten keine konkreten Bedarfe benennen und fühlen sich damit größtenteils überfordert:

BP20c: „Ich denke, Interesse ist, ist da. Bedarf, ich denke, das müssen wir selber erst noch [...] eruieren, wie es aussieht“ (P20, PO, Abs. 108).

BP27: „Kann ich mir durchaus vorstellen. Kann ich aber jetzt wenig zu sagen, das wäre im Nebel gestochert. Aber das könnte ich mir durchaus vorstellen“ (P27, PO, Abs. 28).

Der Versuch, konkrete Bedarfe zu äußern oder angemessene Angebote zu nennen, fällt den Befragten oftmals schwer. Einige der Interviewpartner_innen machten bereits im Vorgespräch deutlich, bisher nur wenig über wissenschaftliche Weiterbildung oder Weiterbildung an Hochschulen und deren Ausgestaltung sowie Zielsetzung gehört zu haben. Die wissenschaftliche Weiterbildung ist für das Feld eine große Unbekannte, wodurch die Konkretisierung und das Fassen des Bedarfs für die Interviewpartner_innen oftmals nicht zu leisten sind. In einem Großteil der Interviews erfolgt eine Durchmischung des Begriffs der „wissenschaftlichen Weiterbildung“ mit dem allgemeinen Begriff der „Weiterbildung“. Diese Begriffsproblematik wird durch die Nachfragen der Interviewpartner_innen besonders deutlich:

IP1: „Spielt da auch Weiterbildung an Hochschulen schon eine Rolle? Oder wie schätzen Sie da die Bedeutung in Zukunft ein?“

BP13: „Was meinen Sie jetzt, Weiterbildung an Hochschulen? Denn [...] jede Fortbildung ist eine Weiterbildung. Und an Hochschulen, meinen Sie für Hochschulangehörige?“ (P13, Stiftung, Abs. 4-5).

Da ein Großteil der interviewten Personen Schwierigkeiten damit hat, sich etwas Greifbares unter dem Begriff wissenschaftlicher Weiterbildung sowie entsprechenden Kooperationsmöglichkeiten mit den Hochschulen vorzustellen, kommt in einigen Interviews der Wunsch nach Beratungsmöglichkeiten durch die Hochschulen zur Sprache. Im Rahmen dieses Beratungsangebots wünschen die Befragten Informationen zum Thema „wissenschaftliche Weiterbildung“ und zu Möglichkeiten der Kooperation mit den Hochschulen. Auch die Gefahr der Generierung überflüssiger oder nicht bedarfsgerechter Angebote könne so gesenkt werden:

BP11: „Wir bräuchten eine im Sinne von einer Beratung erst mal. Das wäre so der erste Ansatz, der für uns sehr, sehr wichtig ist. Weil wenn wir jetzt sagen, wir wollen beispielsweise fallorientierte Begleitung und Beratungen haben, wie sieht dann so etwas aus? Und [...] welche Fehler müssen wir da nicht machen, weil sie schon bekannt sind. Oder aber wo könnte man da ansetzen? Das sind alles Dinge, wo wir uns viele Informationen besorgen müssen und, gerne dahingehen würden, dass wir es nicht dem Zufall überlassen, ob wir diesen [unverständlich] kriegen [...]“ (P11, NPO, Abs. 6).

3.3.2 Funktion von wissenschaftlicher Weiterbildung

Die befragten Personen äußern im Interviewverlauf differenzierte Funktionen von wissenschaftlicher Weiterbildung, die die Notwendigkeit und die Schaffung von spezifischen, an den Bedarfen der Organisation ausgerichteten Weiterbildungsangeboten an Hochschulen begründen.

Mitarbeiter_innenqualifizierung und Nachwuchsakquise

Der am häufigsten genannte Bedarf ist die Wahrung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Organisationen, welche im Zuge der fortschreitenden Globalisierung immer brisanter wird. Hierzu braucht es zahlreiche qualifizierte und spezifisch ausgebildete Mitarbeiter_innen. Diese zu gewinnen ist eine mögliche Funktion wissenschaftlicher Weiterbildung und kann beispielsweise durch entsprechende Aufstiegsqualifizierungen oder durch die Qualifizierung von Quereinsteigern geleistet werden.

Die Aufstiegs- und Anpassungsqualifizierung interner Mitarbeiter_innen wird von einem Interviewten als „Dauerthema“ (P14, PO, Abs. 3) bezeichnet. Als relevant für die Hochschulen sieht er jedoch nur den Bereich der Aufstiegsqualifizierung, damit beispielsweise Absolventen des dualen Studiums noch berufsbegleitend einen Masterabschluss erwerben können.

Die Qualifizierung von Quereinsteigern wird insgesamt von vier Interviewpartner_innen explizit angesprochen:

B12: „Das kann ich mir sehr gut vorstellen und da wäre auch ein großer Bedarf von unserer Seite da. Weil, wie gesagt, gerade diese Quereinsteiger in unserem Bereich es sehr, sehr schwer haben momentan, Weiterbildung zu finden, die sie dann für diese Arbeit in den Jugendverbänden auch qualifiziert“ (P12, NPO, Abs. 26).

Neben der Weiterqualifizierung interner Mitarbeiter_innen wächst die Nachfrage nach jungen Nachwuchskräften. Diese gilt es zu rekrutieren und entsprechend der organisationseigenen Wünsche weiterzuqualifizieren und/oder auszubilden:

BP8: „Ja oder im Bereich von Nachwuchsförderung, also, dass Mitarbeiter, die potenziell für Leitungsaufgaben in Frage kommen Fortbildungen machen können“ (P8, NPO, Abs. 16).

Die benötigten Nachwuchskräfte sollen jedoch nicht nur kurzzeitig, z.B. während ihrer Ausbildung, angestellt bleiben. Ziel ist es vielmehr, die Nachwuchskräfte längerfristig an das Unternehmen zu binden, damit diese die Organisation erfolgreich in die Zukunft führen. Ein auf diese Zielgruppe ausgerichtetes Weiterbildungsangebot könnte daher die Organisation in ihrer Arbeitgeberfunktion attraktiver machen. Demzufolge liegt es ganz im Sinne eines Interviewpartners, entsprechend hochwertige, unternehmensnahe Weiterbildungsangebote zu generieren:

BP25: „Das ist ein Stück [Unternehmens-; Anm. d. Verf.] strategie. Gute junge Leute müssen Sie also klar, sie können Geld bezahlen, das ist immer das eine, aber die wollen ja noch mehr. Wollen sich weiter qualifizieren um dann letztendlich Angebote machen zu können, was Weiterbildung betrifft, das ist immer attraktiv. Wenn ich jemand ein drei, vier-, fünfjähriges Studium erst mal finanziere oder das mit begleite, dann hab ich natürlich auch schon mal eine Bindung über diese Jahre hergestellt und ist auch, je länger ein Mitarbeiter im Haus verbleibt und auch ein Weg gehen kann und aufgezeigt bekommt, umso größer ist die Chance, dass ich ihn auch weiter hab“ (P25, PO, Abs. 18).

Neben den Nachwuchskräften werden insbesondere auf der Führungskräfteebene der befragten Organisationen ambitionierte und qualifizierte Mitarbeiter_innen gesucht, die das Unternehmen in der Zukunft führen können. Dieser Bedarf ist für die Befragten essentiell. Viele Unternehmen müssen ihre (potentiellen) Führungskräfte weitestgehend außerhalb der Region in den großen Metropolen weiterbilden, da es im Umkreis, oftmals auf Grund der Spezifität des Bedarfs, keine Möglichkeit zur Weiterbildung gibt. Eine Befragte sieht an dieser Stelle die Möglichkeit zur Implementierung von erfolgreichen Weiterbildungsangeboten seitens der Hochschulen, auch wenn sie vermutet, dass in den einzelnen Unternehmen keine hohe Quantität gegeben sein wird:

BP1: „Oder aber auch so für Weiterqualifikation für neue Führungskräfte, für Nachwuchsführungskräfte. Also ich denk, auch da gibts immer Potenzial in den Unternehmen, aber wie gesagt, das werden nie die großen Stückzahlen wie in den einzelnen Unternehmen sein. Das, das, das wird immer ein, zwei in der, in der Größenordnung sich bewegen. Aber da gibts durchaus Unternehmen, die das schon seit Jahren kontinuierlich machen und wo ich mir auch vorstellen kann, wenn es was entsprechend, Interessantes hier gibt, die das zu schätzen wissen, wenn sie eben nicht ihre Leute nach [Stadt] oder sonst wo hinschicken müssen [...]“ (P1, PO, Abs. 96).

In der Summe der Organisationen lässt sich daraus aber dennoch ein deutlicher Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte ableiten, die für die Hochschulen und ihr Angebot an wissenschaftlicher Weiterbildung durchaus relevant sind.

Netzwerken und informeller (Erfahrungs-) Austausch

Eine in 15 Interviews explizit genannte Funktion wissenschaftlicher Weiterbildung ist das Bilden von neuen Netzwerken zwischen Universität und Unternehmen, welche durch die Hochschulen künftig vorangetrieben werden könnte. So stellen sich die Befragten vor, dass in den Weiterbildungsmaßnahmen wie z.B. Zertifikatslehrgängen auch ein Austausch „über das Unternehmen hinweg“ (P20, PO, Abs. 79) stattfinden kann und soll. Dieser Austausch sei vor allem dann gegeben und innovativ, wenn die Veranstaltungen „offen für jedermann (P13, Stiftung, Abs. 3) seien und sowohl brancheninterne als auch branchenexterne Perspektiven in die Kommunikation mit einfließen und Gegenstände anders reflektiert werden. Einer etwaigen Betriebsblindheit wird so ein Stück weit vorgebeugt und es entstehen „interessante Rückkoppelungsprozesse“ (P36, PO, Abs., 18). Gerade wenn sich Forschung und Industrie in einer Weiterbildungsveranstaltung treffen, könnten sowohl für die Hochschulen als auch für die befragten Organisationen besondere Netzwerke entstehen. Denkbar sind für die Befragten auch zweckgebundene Netzwerke zwischen den Hochschulen und Unternehmen, die darauf abzielen, Weiterbildungsangebote gemeinsam zu entwickeln oder aber auch bestehende Studieninhalte auf ihre praktische Relevanz hin prüfen.

Netzwerke haben für die Befragten häufig ein größeres Potential als reine fachliche Fortbildungen oder Vortragsreihen, die ohne intensiven (Erfahrungs-)Austausch einhergehen. Eine Befragte bemängelt diesbezüglich, dass die Wichtigkeit von Netzwerkarbeit und die Möglichkeiten, die in der Kombination von Netzwerken mit Weiterbildung stecken, noch zu sehr verkannt sind:

BP6: „Das wird bisher überhaupt nicht erkannt, weil auch nicht erkannt wird, wer, was Netzwerkarbeit eigentlich wirklich ist. Und das Netzwerkarbeit die ich sage mal, die Form des Einundzwanzigsten Jahrhunderts der Zusammenarbeit ist. Und wenn man das bewusst fördert, dann greifen Netzwerkarbeit und Weiterbildung ineinander zusammen und machen ein, ein gutes Kombi-Paket, was nicht mal so viel mehr kostet.[...] Dies lässt sich auch auf Weiterbildung extremgut anwenden. Weil was Sie rausfinden könne, ist, für welche Themen kann ich welche schon vorhandenen Ressourcen nutzen und kann welche vorhandenen in den Unternehmen schlummernden Ideen zusammenführen und daraus im Netzwerk ein neues Modell aufzusetzen, ein neues Projekt aufzusetzen, einen neuen Studiengang, eine neue Struktur aufzusetzen. Aber das Experiment muss möglich sein. Und das ist nirgendwo so gut möglich wie in einem Netzwerk, in dem Sie außerhalb der hierarchischen, traditionellen Aufgabenstrukturen von Unternehmen arbeiten. Und deswegen glaube ich, geht das gut zusammen, Netzwerken und, ähm, Weiterbildung[...]“ (P6, PO, Abs. 6, 8).

Eine Besonderheit sieht die Befragte zudem in der „*amorphe[n] Struktur*“ (P6, PO, Abs. 8) der Netzwerke, die das gewohnte hierarchisch strukturierte Umfeld der Unternehmen aufricht und zu einer „*neuen Form der Zusammenarbeit*“ (ebd.) führt. Wesentlich ist dabei, dass die Hochschulen aus ihrer gewohnten Rolle als „*Einzelplayer*“ (ebd., Abs. 26) heraustreten und sich neu definieren.

Funktionen der wissenschaftlichen Weiterbildung als Kooperationsbasis

Die von den institutionellen Stakeholdern geäußerten möglichen Funktionen wissenschaftlicher Weiterbildung liefern Ansatzpunkte für weitere Entwicklungsprozesse und stellen eine grundsätzliche Basis für Kooperationsbestrebungen dar. Vielen Befragten ist es jedoch zunächst wichtig, durch die Hochschulen neue Möglichkeiten im Bereich der Weiterbildung konkret, z.B. in Form einer passgenauen Beratung, aufgezeigt zu bekommen. Dieser Wunsch zeigt, dass die Hochschulen die Entwicklung entsprechender Angebote in ihrer Planung berücksichtigen sollte. Indem den Organisationen Beratungsangebote unterbreitet und konkrete Angebotsvorschläge offeriert werden, besteht ein denkbarer Anreiz auf längerfristige Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Die Hochschulen dürfen jedoch, trotz der vielfältigen zugeschriebenen Funktionen wissenschaftlicher Weiterbildung, nicht darauf warten, dass die Organisationen mit ihren Bedarfen auf sie zugehen. Dazu schlägt ihnen eine zu große Grundskepsis entgegen.

3.3.3 Gesellschaftliche Entwicklungen als Weiterbildungsanlässe

Demographischer Wandel

Ein großes kollektives Problem, das die Organisationen begleitet, ist der seit mehr als 30 Jahren voranschreitende demografische Wandel der Gesellschaft, der speziell bei der älteren Belegschaft einen Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung verursacht. Wie verschiedene Bevölkerungsprognosen zeigen, wird sich die Lage, unter der Annahme bestimmter Vorraussetzungen, in den kommenden Jahren weiterhin deutlich verschärfen. Daraus folgt, dass verstärkt auch die Mitarbeiter_innen der befragten Unternehmen immer älter werden. Gerade dieser Teil der Beschäftigten besitzt einen besonderen Bedarf an Weiterbildung, da sie sich beispielsweise

vermehrt neuen, ungewohnten organisationalen Gegebenheiten anpassen müssen, um anchlussfähig zu bleiben, wie folgender Interviewausschnitt zeigt:

BP6: „Also den Bedarf schätze ich als sehr hoch ein, einfach schon weil sich die Gesellschaft ja so verändert, dass die Menschen immer älter werden. Das ist die eine Sache, weil, jetzt schon absehbar ist, dass die fachlichen Kompetenzen, die sie in den Hochschulen oder auch in der Ausbildung mitbekommen, eine immer kürzere Halbwertszeit haben. Das heißt, sie müssen sich, was die Fachkompetenz angeht, immer stärker selbst weiterbilden, sonst können sie in ihrem Beruf nicht mehr überleben“ (P6, PO, Abs. 4).

An eben diesem Punkt, so die Idee der Befragten, könnte auch die Weiterbildung an Hochschulen ansetzen und neben der eigentlichen fachlichen Weiterbildung auch zu einem gewissen neuen „Enthusiasmus“ (P6, PO, Abs. 6) in der älteren Belegschaft führen, wenn diese merken, dass auch sie stetig ihre Kompetenzen erweitern können und vom Unternehmen gebraucht werden. Eine weitere Befragte sieht das zunehmende Alter einiger ihrer Beschäftigten ebenfalls als Anlass, sich mit zielgruppenorientierter wissenschaftlicher Weiterbildung näher zu beschäftigen:

BP33: „Grade vielleicht auch bei älteren Erzieherinnen und Erziehern, die jetzt nicht grade frisch von der Ausbildung oder von der Uni kommen oder so. Also da vielleicht nochmal zu gucken, wenn es um Zielgruppen geht, jetzt nicht nur nach den Berufsbildern, sondern auch, wenn es berufsbegleitend ist, vielleicht sich die Zielgruppen sich nochmal anzugucken nach Alter oder nach Bedarfen, also- irgendwo habe ich gelesen auf der WM³-Seite auch Berufsrückkehrerinnen oder so“ (P33, NPO, Abs. 66).

Fach- und Nachwuchskräftemangel

Mit einer immer älter werdenden und schrumpfenden Bevölkerung geht zumeist auch ein akuter Fach- und Nachwuchskräftemangel einher, welcher von einem Großteil der Interviewten veranschlagt wird. Die Gesellschaft kann diesen zahlenmäßig nicht mehr abdecken und der Arbeitsmarkt ist diesbezüglich bereits ausgeschöpft. Neue geschaffene oder frei werdende Stellen können in den Organisationen nicht mehr ausreichend oder qualifiziert genug besetzt werden. Die nicht vorhandene Möglichkeit, qualifiziertes Personal auf dem freien Markt zu finden, lässt zeitweise personelle Lücken zurück und ist für die Organisationen ein ausschlaggebender Anlass, über eine Kooperation nachzudenken.

BP5: „Wir haben zur Zeit einen Fachkräftemangel, einen immensen Fachkräftemangel, den wir überhaupt nicht decken können. Ich weiß nicht, ob Hochschule sich darum kümmert. [...] Und das ist ein virulentes Thema in der Szene, die qualifiziertes Personal einstellen mögen und von daher ist das so ein Thema, wo ich glaube, da müsste zusammengearbeitet werden. Wie kriegt man möglichst gut, möglichst schnell Menschen auf so und so weiterqualifiziert oder qualifiziert überhaupt [...] Und natürlich wie mache ich Felder attraktiv?“ (P5, NPO, Abs. 22).

Auf diesem Weg könnten die Unternehmen potentiell geeignete Personen entsprechend nach eigenem Bedarf und Wunsch an Hochschulen weiterbilden und es gäbe „eine gute Alternative zum Techniker und zum Meister“ (P23, PO, Abs. 38). Das Problem des Fachkräftemangels wird insgesamt in 13 Interviews explizit erwähnt. Aber auch in einigen weiteren Interviews gibt es zahlreiche versteckte Hinweise darauf. Dieses Problem betrifft sowohl Organisationen aus dem

Non-Profit als auch dem Profit-Bereich und ist damit ausdrücklich als ein branchenübergreifender Anlass für den Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung zu sehen.

Parallel zum gravierenden Fachkräftemangel beklagt die Mehrheit der Befragten auch einen branchenübergreifenden Nachwuchskräftemangel, welcher gerade in strukturschwachen Regionen bzw. im „Niemandland“ (P27, PO, Abs. 4) besonders deutlich zu spüren ist:

BP27: „Also Herr [Name] hat ganz konkret gesagt, er hat ein Problem, Nachwuchs in sein Unternehmen zu holen und das möchte er gerne abstellen. Und auch andere Unternehmen hier in der Region, die sehr gute Zuwachsraten haben, wie zum Beispiel [Firma], die ja jetzt auch dort oben im [Ort] neu bauen, sind ganz konkret an mich herangetreten und haben gesagt, hier muss unbedingt relativ schnell was passieren“ (P27, PO, Abs. 4).

Dieses Manko veranlasst zahlreiche der befragten Organisationen zum Umdenken im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Aktiv sollen künftig Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden. Im Zuge dessen können sich die Befragten zunehmend vorstellen, auch mit den Hochschulen zu kooperieren und dem Nachwuchskräftemangel entgegen zu wirken.

Des Weiteren gilt es, in Organisationen des Non-Profit-Sektors teilweise bereichsspezifische Fachkraftquoten zu erfüllen. Den Status einer „Fachkraft“ können z.B. Quereinsteiger oder fachfremde Mitarbeiter_innen nur durch entsprechende Aus- und Weiterbildungen erlangen. Aufgrund dessen veranlasst gerade die Notwendigkeit, die Fachkraftquoten zu erfüllen, die Organisationen zur Weiterbildung:

BP28: „Und da haben wir schwer zu knappten diese Quote überhaupt einhalten zu können, weil wir kein Personal mehr finden. Und da wär es natürlich hochspannend, man könnte Leute, die jetzt zum Beispiel in unseren Wohnstätten arbeiten, aber nicht die fachliche Ausbildung dafür haben, berufsbegleitend weiterqualifizieren“ (P28, NPO, Abs. 7).

Technologischer Fortschritt und Veränderungen der Unternehmensumwelt

Ein weiterer Anlass für den Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung ist der rasante technologische Fortschritt, der die Unternehmen mehr denn je dazu zwingt, verstärkt in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter_innen zu investieren. Das von ihnen in der Ausbildungszeit erworbene Wissen ist schon nach einer kurzen Phase überholt. Insbesondere in den technikbasierten Branchen jagt eine Innovation die nächste und die Anforderungen werden immer spezifischer. Die Halbwertszeit des Wissens eines Jeden sinkt dadurch immer stärker und macht eine Auffrischung unvermeidbar, insofern das Unternehmen konkurrenzfähig bleiben und zukunftsorientiert arbeiten will. Wichtig ist den Organisationen, dabei neue Trends aufzuspüren und Einblicke in die aktuelle Forschung zu gewinnen. Dieser Bedarf nach einer neuen Perspektive wird vom technologischen Fortschritt veranlasst und ist für viele der befragten Organisationen ein möglicher Grund zur Teilnahme sowie zu einer eventuellen kooperativen Beteiligung an wissenschaftlicher Weiterbildung. Insbesondere an Hochschulen sehen die Befragten dieses Wissen verortet. Daher wird von einigen Befragten die Vermutung aufgestellt, dass die Weiterbildung an Hochschulen eine größere Akzeptanz haben wird als die gewöhnliche Weiterbildung. Vor allem das inhaltliche Niveau und die Kompetenzen von Hochschulen rücken dabei in den Fokus der Betrachtung und werden von den Befragten oftmals höher gewichtet.

Zusätzlich zu den bereits geschilderten Entwicklungen bewirken Veränderungen kommunaler Strukturen und des organisationalen Umfelds einen Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung,

indem beispielsweise bei einer zunehmenden internationaleren Ausrichtung der Organisation gewisse sprachliche Kommunikationsprobleme beseitigt werden müssen. Dadurch sollen „*Menschen, die hier sind und steuernde Tätigkeit haben, ja weltweit arbeiten können*“ (P22, PO, Abs. 2). Sodann könnten die Mitarbeiter_innen an das neue Umfeld bzw. die neuen Strukturen mit Hilfe der Weiterbildung an Hochschulen gezielt herangeführt werden.

Ebenfalls können auch die Mitarbeiter_innen selbst das Unternehmen dazu veranlassen, in wissenschaftliche Weiterbildung zu investieren, indem sie den expliziten Wunsch danach z.B. in Mitarbeiter_innengesprächen oder betriebsinternen Umfragen äußern. Ein Befragter sieht für seine Mitarbeiter_innen durch die wissenschaftliche Weiterbildung eine Option gegeben, um sich „*selbst zu verwirklichen*“ und/oder sich im Unternehmen „*gut positionieren*“ (P27, PO, Abs. 40) zu können. Andererseits besteht für die Unternehmen durch die Implementierung eines ausgereiften Weiterbildungsangebots eine zusätzliche Möglichkeit, Mitarbeiter_innen längerfristig zu binden und das Unternehmen selbst in seiner Funktion als Arbeitgeber attraktiver zu machen:

BP40: „Ich meine Weiterbildung wirkt sich natürlich auch aus in Richtung, so was wie Identifikation mit dem Unternehmen, also ich denke es ist wichtig auch den Mitarbeitern solche Möglichkeiten zu bieten, eben um Identifikation, Loyalität vielleicht auch zu erhöhen, weiter zu erhöhen. Also das muss man wirklich sagen, weil bei uns sehr sehr hoch, das ist spürbar, ne. Und das Andere wäre so etwas wie employer branding würde ich einmal sagen, also der Mitarbeiter, oder das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber auch zu positionieren im Markt“ (P40, PO, Abs. 4).

Einzelne der Befragten gaben an, den Aspekt des lebenslangen Lernens bereits in ihre Unternehmensphilosophie und ihre organisationale Zielsetzung eingebunden zu haben, sodass auch Weiterbildung an Hochschulen grundsätzlich ein Thema ist, das künftig relevant sei. Diese Verankerung des lebenslangen Lernens kann Unternehmen somit als Anlass dienen, in die wissenschaftliche Weiterbildung zu investieren. So könnten diese beispielsweise dazu beitragen, unternehmenseigene Zielsetzungen zu erreichen oder Zukunftsvisionen umzusetzen, wie folgende Interviewpassage verdeutlicht:

BP36a: „Das Thema Weiterbildung an Hochschulen ist für uns ein Thema, sehr stark geprägt aus unserer Vision. Wir haben als Unternehmen eine Vision aufgestellt 2020. Und wir haben als Unternehmen klar definiert, wo wollen wir hin. Und wir haben auch strategische Zielfelder definiert, was es dazu braucht, um da hinzukommen. [...] und da finden sich insgesamt dann auch sieben Zielfelder und 28 Handlungsfelder wieder. Und da gehört das Thema Talent- und Kompetenzmanagement genauso dazu wie attraktiver Arbeitgeber und lebenslanges Lernen. Äh, das sind alles Themen von denen, die wir da auch wiederfinden. Insofern ist da das Thema Weiterbildung an Hochschulen ein [betont] Baustein, der da durchaus interessant sein könnte“ (P36, PO, Abs. 2).

Andere Interviewte betonen in diesem Zusammenhang zumindest, dass das lebenslange Lernen als zu förderndes Dauerthema wahrgenommen wird, um die organisationalen Bedarfe zu erfüllen. Ein Befragter sieht es im Rahmen dessen sogar als zwingend an, dass sich auch Hochschulen vermehrt daran beteiligen und dass dadurch „*auf allen Ebenen Menschen weitergebildet werden in ihrem eigenen Beruf*“ (P2, Stiftung, Abs. 2).

Die beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklungen ergeben für die befragten Organisationen insgesamt immer komplexer werdende Qualifizierungsbedarfe, die darauf abzielen, organisationale Wissenslücken zu schließen sowie unternehmenseigene Standards zu halten oder zu steigern. Diese Qualifizierungsbedarfe müssen die Organisationen weitestgehend eigenständig

bewältigen. Die inhaltsanalytische Auswertung der 48 Interviews macht dabei deutlich, dass die befragten Organisationen diese Problemfelder als Anlass sehen, künftig an passgenauen Angeboten der wissenschaftlichen Weiterbildung teilzunehmen. Anlässe zur und Bedarfe nach wissenschaftlicher Weiterbildung sind damit organisations- und sektorübergreifend gegeben.

3.3.4 Themen

Abgesehen von den Bedarfen, Anlässen und Interessen der befragten Organisationen begründen auch spezifische Themen und Inhalte die Implementierung von Weiterbildungsangeboten an Hochschulen. Den Organisationen, insbesondere in schnelllebigen technischen und industriellen Bereichen, ist es in erster Linie wichtig, thematisch auf dem neusten wissenschaftlichen und theoretischen Stand zu sein. Hierzu benötigen sie einen aktuellen und zeitnahen Einblick in forschungs- und zukunftsrelevante Themen.

BP29: „Also Weiterbildung an der Hochschule wäre für mich deshalb attraktiv, weil ich eine Anbindung an die Wissenschaft habe. [...] Also, wo kann ich jetzt nochmal auch rückkoppeln zum Stand der wissenschaftlichen Diskurse und der Forschung und daran sozusagen das anbinden. Und das wäre für mich die Attraktion, wenn es eine Hochschule macht“ (P29, NPO, Abs. 10).

Die Hochschulen werden, wie das vorige Zitat zeigt, für die unternehmenseigene Vertiefung des theoretischen Fachwissens sowie Forschungsinhalte als kompetenter Ansprechpartner und als wichtige Anlaufstelle angesehen. Auch ein „zukunftsgerichteter Blick“ (P21, PO, Abs. 18) der Hochschulen auf das jeweilige Unternehmen vor dem Hintergrund „aktuelle[r] wissenschaftliche[r] Ergebnisse aus der Forschung“ (ebd.) wird von einem Befragten als hilfreich betrachtet.

Nicht nur der Vorrat an aktuellem theoretischem Wissen, sondern auch die mögliche Verknüpfung dessen mit der organisationalen Praxis ist ein entscheidender Grund, der seitens der Befragten für die wissenschaftliche Weiterbildung spricht:

BP21: „Also der Vorteil von universitärer Weiterbildung sehe ich einerseits darin, dass man natürlich sehr hohen Verbindung zwischen Theorie und Praxis hat. Weil oftmals finden bei uns eben Praxistrainings statt. Aber also der theoretische Background fehlt halt teilweise. Und hier, denke ich, ist die Verknüpfung sehr gut. Es würde, denke ich, oft nochmal so einen aktuellen Blick in den Stand der Forschung, Entwicklung geben“ (P21, PO, Abs. 10).

Sektorübergreifende und branchenspezifische Themen

Neben forschungsrelevanten Themen dienen den befragten Organisationen auch branchenspezifische und/oder Sektor übergreifende Themen als Gründe für die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten an Hochschulen. Wie in den Interviews deutlich wird, ist für einige der Befragten beispielsweise vorstellbar, dass die Hochschulen ihre Weiterbildungsangebote im Bereich der Soft-Skills und der Rhetorik ausbauen. Angebote im Bereich der Forschungsmethoden und dem wissenschaftlichen Arbeiten sind ebenfalls begehrt. Aber auch gesellschaftliche und unternehmensrelevante Themen wie der Klimawandel und aktuelle Fragen der Energiepolitik würden mehrere Befragte gerne im Rahmen wissenschaftlicher Weiterbildung vertiefen. Mit einer Vielzahl an Nennungen steht „Management“ an erster Stelle der von den Befragten gewünschten Themen und dominiert daher die Querschnittsthemen. Der Ausbau der unternehmenseigenen Kenntnisse im Bereich Qualitäts- und Projektmanagement ist für die Befragten ein stetiger Grund zur Teilnahme an Weiterbildung (an Hochschulen).

Ferner äußern die Befragten branchenspezifische Themen, die sie unter konkreten wissenschaftlichen Gesichtspunkten betrachten würden. Die Nennungen beziehen sich dabei auf von den Befragten konkret formulierte fachliche Bedarfe:

BP12: „Also das pädagogische Feld ist im Prinzip die Erwachsenenbildung und außerschulische Jugendbildung. [D]a ist es so, dass es ganz stark um Bildungsmanagement geht, dass es aber auch gleichzeitig darum geht, Ehrenamtsstrukturen zu organisieren, Ehrenamtliche zu motivieren, zu qualifizieren. Und es hat einen ganz großen Anteil eben von politischer Bildung, kultureller Bildung. Und eine solche Ausbildung, die das alles zusammenfasst, oder eine Weiterbildung, die das alles zusammenfasst, existiert momentan einfach nicht, [...]“ (P12, NPO, Abs. 24).

Eine weitere Befragte vermisst bei ihren Angestellten spezifisches Wissen für die Kunststoffbranche, welches in den Ausbildungen nicht vermittelt wurde, und sieht dies daher als potentielles Thema für die wissenschaftliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter_innen an:

BP1: „Also was mir grad nochmal thematisch einfällt, weil ich das mit den Meister- und Technikerberufen gesagt hab. Für die Verpackungsbranche scheint es ein Defizit im Moment zu geben in diesem Bereich mit dem Schwerpunkt auf Folien. [...] Also das fällt mir grade noch so ein als Thema [...] Also auch das Problem haben die wohl auch in der Berufsschule, das das traditionell einfach alles Papierleute sind, immer mehr Kunststoff aber auch ne Rolle spielt, und da einfach an speziellen Weiterbildungsmöglichkeiten das offensichtlich noch nicht so da ist, das Angebot“ (P1, PO, Abs. 107).

Ebenfalls häufig genannt werden branchenspezifische betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Während sich die Äußerungen zur BWL gleichmäßig auf die Befragtengruppen aufteilen, werden Soft Skills, Lehrerfortbildung und der Methodenkompetenz am meisten von Stiftungsvertreter_innen genannt. Gesellschaftsnahe Themen wie Öffentlichkeitsarbeit und Sozialpolitik, Qualifizierung von Ehrenamtlichen und Burnout-Prophylaxe werden wiederum ausschließlich von Non-Profit-Organisationen genannt. Onlinekompetenzen, Frauenförderung sowie Business English werden allein von Befragten der Profit-Organisationen angegeben. Es liegt nahe, dass diese Aufteilung ebenfalls den branchenspezifischen Unterschieden der Organisationen geschuldet ist. Lediglich das Thema Marketing und Vertrieb findet sich sowohl bei Profit- als auch bei Non-Profit-Organisationen.

Allgemeinwissen und Kompetenzvielfalt

Neben der Weiterqualifizierung in den klassischen organisationsnahen und fachspezifischen Themenbereichen wird in drei Interviews auch der Bedarf am Erwerb von Allgemeinwissen bzw. gesellschaftlichen und politischen Kenntnissen betont. So werden demnach in den Organisationen immer häufiger Mitarbeiter_innen benötigt, die über ein breites Allgemeinwissen sowie Wissen in zusätzlichen Disziplinen verfügen, um immer komplexere Fragestellungen bewältigen zu können. Ein Interviewpartner verweist auf die wichtige Rolle, die der Wissenschaft dabei zukommt, damit Personen nicht nur fachlichen bzw. beruflichen, sondern auch gesellschaftlichen Fragestellungen entsprechend begegnen können:

BP2: „[...] dass es den Menschen auch klar sein muss, was Wissenschaft für eine bedeutende Rolle spielt, sowohl wenn es darum geht, dass wir, wenn wir unseren Lebensstandard halten wollen, ein Hochtechnologieland sind und das bleiben müssen aber auch wenn man an verschiedene gesellschaftliche Fragestellungen denkt, dass so ein gewisses Mindestmaß, oder

dass ein größeres Mindestmaß, wenn man jetzt an akademisch gebildete Personen denkt, was sie mitbringen müssen, um gesellschaftliche Fragestellungen auch einschätzend beurteilen zu können, das sind, geht von der eigenen Ernährung über Energieversorgung, Klimawandel, also alle diese Schlagworte. Das sind viele Bereiche, in denen oftmals naturwissenschaftliches, aber nicht nur naturwissenschaftliches Wissen notwendig ist“ (P2, Stiftung, Abs. 4).

Abgesehen von der thematischen Spezifität fällt auf, dass es den Befragten im Hinblick auf eine mögliche Teilnahme an wissenschaftlicher Weiterbildung darum geht, dass ein Ausbau von Kompetenzen stattfindet, der später in der beruflichen Praxis umgesetzt oder angewandt werden kann:

BP26: „[A]nsonsten ist ja immer die Frage, wenn man nur auf ein Seminar geht, wie will ich wissen, ob er es verstanden hat. Das kann ich ja nur in der Arbeit dann sehen, ob er es umsetzen kann in der Arbeit“ (P26, PO, Abs. 34).

Dabei ist es dem Großteil der Interviewten primär erst einmal egal, ob es sich Basis-, Personal-, Handlungs-, Fach- oder Methodenkompetenz handelt. Wichtig ist dabei allein die Tatsache, dass ein sichtbares Ergebnis am Ende der Weiterbildungsmaßnahme steht, das das Unternehmen in seiner konkreten Situation weiterbringt.

3.4 Angebot



Abbildung 12: Angebotsebene (eigene Darstellung)

Der Fokus der vierten Ebene der Gesamtschau liegt auf möglichen *Angeboten* wissenschaftlicher Weiterbildung sowie deren Form und Ausgestaltung. Hierzu wird zunächst eine Unterscheidung in die verschiedenen Angebotsformen vorgenommen. Danach werden die Rahmenbedingungen vorgestellt, die für ein kooperatives Angebot von institutionellen Stakeholdern gewünscht werden. Anschließend wird auf die Didaktik und den Anspruch an die Lehrenden eingegangen. Zuletzt wird ein Überblick zur Vermarktung und den Wirkungskontrollen gegeben.

3.4.1 Angebotsformen

Im Folgenden werden die vom Projekt angestrebten Angebotsformen (Master- und Zertifikatsstudiengänge) beschrieben. Danach werden ergänzend weitere von den Befragten genannte mögliche Formen der Angebotsgestaltung vorgestellt.

Weiterbildungsbereiche und Formen der Weiterbildung

Alle Befragten äußern einen Bedarf im Bereich der betrieblichen und beruflichen Weiterbildung, sei es zur Weiter-, Um-, Nachwuchskräfte- oder Aufstiegsqualifizierung. Andere Bereiche wie die nicht-berufsbezogene, allgemeine Weiterbildung werden von den Befragten nicht explizit hervorgehoben. Daraus lässt sich ableiten, dass dieser Weiterbildungsbereich von den Organisationen als Privatsache angesehen wird. Es ist zwar durchaus im Interesse der Unternehmen, dass sich die Angestellten auch privat weiterbilden, doch falle es nicht in ihren Aufgaben- und Interessenbereich, darauf Einfluss zu nehmen oder entsprechende Forderungen zu stellen.

An Weiterbildungsformen wird von den Befragten interviewübergreifend die berufsbegleitende Weiterbildung favorisiert, denn die Organisationen können es sich (finanziell) nicht leisten, ihre Mitarbeiter_innen längerfristig freizustellen:

BP4: „Das hängt vom Angebot ab. Vom Angebot und von den Modellen sozusagen. Weil es muss schon berufsbegleitend sein, sonst geht es gar nicht. Also die Personaldecke ist dermaßen dünn, die Personalknappheit, dass ich mir nicht vorstellen kann, dass wir, weiß ich, ein Jahr auf jemanden verzichten können, ein ganzes am Stück. Berufsbegleitend kann das vielleicht noch sein, aber sonst nicht“ (P4, PO, Abs. 23).

Durchaus vorstellbar ist für die Organisationen jedoch die Freistellung der Mitarbeiter_innen für max. zwei Arbeitstage am Stück, was dennoch nicht zur Regel werden dürfe. Generell sollen diese in Kombination mit den Wochenenden und Abenden zur Weiterbildung genutzt werden. Um dennoch dabei auch die individuelle Arbeits- und Lebenssituation der einzelnen Mitarbeiter_innen berücksichtigen zu können, sollten die Angebote der berufsbegleitenden wissenschaftlichen Weiterbildung weitestgehend flexibel gestaltbar sein. Darüber herrscht in den Interviews eine sektorübergreifende Einigkeit.

Masterstudiengänge

Die Möglichkeit zur Etablierung eines Masterstudiengangs in Zusammenarbeit von Universitäten mit einem Unternehmen oder einer Stiftung wird nur von wenigen Interviewpartner_innen genannt (4 Personen). Wichtig für die Befragten ist in diesem Zusammenhang, dass der neu entwickelte Studiengang explizit für das Unternehmen entwickelt wird und/oder einen schon konkret formulierten Bedarf abdeckt:

BP21: „Aber eben, wie gesagt, auch dass man sagt, zum Beispiel einen Weiterbildungsstudiengang zu einem bestimmten Teil, für die [Unternehmen] meinetwegen also exklusiv entwickelt wird oder durchgeführt wird. [...] [U]nd baut so entsprechende Weiterbildungsangebote dann mit einem Hochschulzertifikat oder einem Masterabschluss aus, was es eben bisher so noch nicht gibt“ (P21, PO, Abs. 8).

Die Mehrheit der befragten Unternehmen äußert dagegen kaum ein konkretes Interesse an einem Weiterbildungsmaster. Aus dem Material lässt sich schließen, dass in diesen Unternehmen kein konkreter Bedarf formuliert werden kann oder aber bereits durch andere Anbieter abgedeckt wird. Einige Befragte, die sich gegen einen Masterstudiengang aussprechen, nennen Zertifikatskurse als eine mögliche Alternative.

Zertifikatsstudiengänge

Insgesamt sechs Befragte geben an, sich eine Beteiligung an einem Zertifikatsstudiengang vorstellen zu können. Vor allem der als kürzer angenommene Zeitrahmen (im Vergleich zum Masterstudiengang) macht Zertifikatsstudiengänge für die Interviewpartner_innen interessant. Zudem wird die Teilnahmebereitschaft der Mitarbeiter_innen durch einen geringeren zeitlichen Aufwand und die damit verbundenen Einschränkungen höher eingeschätzt als bei Masterstudiengängen.

BP25: „Also ist es jetzt letztendlich wirklich immer darauf gezielt, einen Bachelor oder einen Master anzubieten oder gibt es letztendlich auch einzelne Module, die mal über ein Semester laufen. Also je nachdem, was da angeboten würde, und jetzt bin ich wieder bei den Klassikern, sei es im Controlling-Bereich, sei es im IT-Bereich, wo es sicherlich Themenfelder gibt, wo wir schon froh wären, wenn wir ein Angebot hätten, was letztendlich dann von unseren Leuten auch mal über ein Semester genutzt werden könnte“ (P25, PO, Abs. 40).

Studiengänge an Universitäten werden im Vergleich zu Studiengängen an Fachhochschulen oft als allgemeiner und weniger praxisbezogen beschrieben (P5, NPO, Abs. 14). Doch genau diese Praxisnähe und Passgenauigkeit wünschen sich die Unternehmen für ihre Weiterbildungen. Zertifikatsstudiengänge müssten demnach ebenfalls genau auf das eigene Unternehmen zugeschnitten sein. Ein Interviewpartner beschreibt mögliche Zertifikatskurse als „*Fachgänge*“ (P22, PO, Abs. 6) oder einen „*Kompetenzpass*“ (P22, PO, Abs. 10), der nur vom Unternehmen in Zusammenarbeit mit der Hochschule ausgestellt werden könne.

Als weiteren Vorteil von Zertifikatskursen nennen die Befragten eine bessere Flexibilität der thematischen Ausgestaltung und eine höhere Anerkennung durch die Universität als Kooperationspartner (vgl. P35, Stiftung, Abs. 41).

Zwei der befragten Personen, die sich die Etablierung von Master- oder Zertifikatsstudiengängen vorstellen können, ziehen auch die Möglichkeit der Kombination beider Optionen in Betracht. Dies ist für sie besonders attraktiv. Auf diese Weise bleibt es dem Teilnehmenden selbst überlassen zu entscheiden, wie viel (Frei-)Zeit und Ressourcen aufgewendet werden.

BP14: „Kann man in solchen Modellen dann auch kumulativ einen Master machen? Wenn ich fünf, wenn ich fünf Zertifikatskurse besucht habe, dann mache ich am Ende nochmal eine Abschlussarbeit und eine Prüfung, dann habe ich auch meinen Master?“ (P14, PO, Abs. 31).

Sonstige Angebotsformen

Zwar äußern nur wenige der Interviewpartner_innen den Wunsch nach einer Zusammenarbeit mit Hochschulen im Rahmen eines Master- oder Zertifikatsstudiengangs, doch machen acht Befragte alternative Vorschläge für Angebote im Bereich der Weiterbildung. Ein Befragter sieht beispielsweise den Bedarf an Angeboten für Studienabbrecher, denen ein Teilstudiengang den Wiedereinstieg in die wissenschaftliche (Weiter-) Bildung erleichtern soll.

BP17: „Das heißt, es wäre vielleicht denkbar, dass man vielleicht darüber nachdenkt, Studienabbrecher wieder einzufangen und denen vielleicht einen Teilstudiengang anzubieten, der auch von Kunden oder von potenziellen Arbeitgebern hoch gewertet und anerkannt wird. [G]erade diese Studienabbrecher sind, glaube ich wirklich eine Personengruppe, wo ich noch Potenziale sehe. [D]ie würden wir gerne wirklich ansprechen und das am besten gemeinsam mit Hochschulen, Fachhochschulen, also mit Ihnen“ (P17, PO, Abs. 16).

Obwohl es vom Interviewpartner nicht explizit genannt wird, könnte ein solches Angebot auch in die Kategorie der Zertifikatsstudiengänge eingeordnet werden. Allerdings steht hier nicht die Form, sondern die Zielgruppe im Fokus. Zudem sieht der Befragte Handlungsbedarf im Bereich des demographischen Wandels. Älteren Arbeitnehmer_innen soll durch Umschulungen und Qualifizierungen ermöglicht werden, bis ans Ende ihrer Erwerbszeit leistungsfähig zu bleiben:

BP17: „Denn aufgrund dessen, dass wir inzwischen ja bis 67 arbeiten müssen, unsere Leute auch, gerade die Leute oder Personen, die gewerblich arbeiten, dass wir die umschulen und umqualifizieren müssen [betont], weil sie wahrscheinlich nicht bis 67 körperlich arbeiten können. Also wäre es sinnvoll darüber nachzudenken, Leute, die jetzt vielleicht vierzig, fünfzig sind, nicht mehr lange körperlich arbeiten können, langsam, berufsbegleitend umzuqualifizieren, damit sie dann vielleicht mit fünfzig im kaufmännischen Bereich arbeiten können. Und da könnten auch Hochschulen vielleicht eine interessante Rolle spielen [...]“ (P17, PO, Abs. 34).

Auch hier steht nicht die Form des Angebots im Vordergrund, sondern der Anlass zur wissenschaftlichen Weiterbildung. Bei den weiteren Äußerungen handelt es sich um Einzelnennungen, die im Folgenden aufgezählt werden: Die Möglichkeit, auch mit Hochschulen Bachelorstudiengänge zu gestalten, in Projektarbeiten Probleme aus der Praxis mit Studierenden zu bearbeiten, Forschungsprojekte und verschiedene kleinere Veranstaltungen wie Schulungen, Workshops, runde Tische und Schnuppertage durchzuführen. Diese Formen der Zusammenarbeit könnten beispielweise zur Anbahnung einer Kooperation genutzt werden.

3.4.2 Rahmenbedingungen und Didaktik (Anspruch an Lehrende)

Die Interviewpartner_innen wurden danach befragt, wie ein Angebot im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung in Zusammenarbeit mit einer Hochschule ausgestaltet sein müsste, um für das eigene Unternehmen von Interesse zu sein. Dabei haben sich drei Kategorien als besonders wichtig für die Befragten herausgestellt: Erstens die zeitliche Verteilung und die Gesamtlaufzeit der Angebote, zweitens die Finanzierung und die Entfernung zum eigenen Standort, drittens die Organisationskultur und die Möglichkeit zu alternativen Zugangsberechtigungen bzw. Anrechnungsmodellen.

Zeit

Die meisten Äußerungen, die zum Thema Rahmenbedingungen getroffen werden, lassen sich dem Thema ‚Zeit‘ zuordnen. Mehr als die Hälfte der Befragten Personen betonen im Laufe des Interviews, dass ein Angebot der wissenschaftlichen Weiterbildung, ganz gleich welcher Form, nur berufsbegleitend realisiert werden könne.

BP12: „Also die Bedingung müsste sein, dass man neben dem Beruf begleitend dazu, eine Weiterbildung durchführen könnte in einem Zeitraum, der überschaubar ist“ (P12, NPO, Abs. 36).

Unterschiede zwischen den Befragten aus Profit- und Non-Profit-Organisationen sowie Stiftungen lassen sich nicht feststellen. Die Wünsche zur zeitlichen Ausgestaltung zeigen sich dagegen weniger einheitlich. Zehn Befragte schlagen vor, Veranstaltungen an Wochenenden und/oder in den Abendstunden anzubieten. Zwei weitere geben an, sich nur Blockveranstaltungen über mehrere Tage oder sogar Wochen vorstellen zu können. Die Kombination von Block-

veranstaltungen und Terminen in den Abendstunden von Wochentagen nennen zwei weitere Interviewpartner_innen. Eine der Befragten führt aus:

BP3: „Das heißt von den Zeiten müsste es natürlich irgendwo zum Teil nachmittags oder abends angeboten werden oder zumindest in diese verlagert werden. Ja, oder man macht eben auch solche Kompaktseminare, die dann zum Beispiel donnerstags beginnen und dann ins Wochenende rein gehen, so dass man auch zum Beispiel mit dem Arbeitgeber dann reden kann und sagen kann: ‚Ok. Ich brauche einmal im Monat über den und den Zeitraum oder alle vier Monate über den und den Zeitraum zum Beispiel den Freitag frei.‘ Ja? Und, investiere da aber eben auch dann private Zeit aus dem Wochenende und ich glaube, solche Konstellationen, die sind am besten dann eben auch mit dem Beruf vereinbar“ (P3, NPO, Abs. 26).

Auch die Vorstellungen der Interviewpartner_innen bezüglich der Laufzeit von Angeboten geben kein einheitliches Bild ab. Generell lässt sich dennoch feststellen, dass eher zu kürzeren Laufzeiten tendiert wird. Dies wird einerseits mit der fehlenden Bereitschaft der Teilnehmenden begründet, sich über längere Zeit zu verpflichten, andererseits stellen die Doppelbelastung und der zeitliche Aufwand der Mitarbeiter_innen auch eine Hürde für das Unternehmen dar, sich an solchen Angeboten zu beteiligen.

BP1: „Also ich glaub, dass das Thema Zeit ganz wesentlich ist. Je kürzer, um so bereitwilliger sind die Leute, das zu machen. Also auch die, die Firmen, [...] sobald sie Präsenzzeiten haben jetzt, wirds für die Firmen eng“ (P1, PO, Abs. 36).

Die meisten Befragten nennen mögliche Zeiträume von einem bis drei Semester. Zwei Befragte äußern auch ausdrücklich den Wunsch, die zeitliche Belastung der Arbeitnehmer bei der Angebotsgestaltung zu berücksichtigen.

BP6: „Ich finde es ganz wichtig, dass, und da kommt jetzt dann vielleicht doch noch ein Wunsch an die Unis, dass man sehr sorgfältig guckt, was können Berufstätige leisten an Zeitaufwand, dass sie Studiengänge entwickeln, die leistbar sind“ (P6, PO, Abs. 53).

Finanzierung

Nur wenige Befragte sprechen sich für die alleinige Finanzierung der wissenschaftlichen Weiterbildung durch Arbeitnehmer_innen oder Arbeitgeber_innen aus. Die Mehrheit schlägt eine kombinierte (gleichberechtigte) Finanzierung vor. Zudem wünscht sie sich möglichst preisgünstige Angebote.

BP23: „Günstiger ist immer besser! Mein Gott, was Masterstudiengänge oder Studiengänge an sich betrifft, da wird immer ein hoher Eigenanteil bei den Mitarbeitern auch geblieben. Wir können einfach nicht hingehen und sagen wir finanzieren euch das voll, wie wir das zum Beispiel bei einer arbeitsplatzbezogenen Weiterbildung machen würden, und da muss das irgendwo im Rahmen sein, dass der Mitarbeiter sich das auch leisten kann“ (P23, PO, Abs. 60).

Einige Befragte wünschen sich auch eine (zusätzliche) externe Förderung aus öffentlichen Mitteln oder durch Stiftungen:

BP3: „Wenn man natürlich solche Sachen bezuschussen könnte, da freuen sich Arbeitgeber immer, ne? Wenn also zum Beispiel [lacht auf] dann die Kosten für Schulung, Fortbildung und so weiter, wenn das dann Möglichkeiten gibt, die irgendwie über Fördermittel irgendwelche Töpfe mit zu finanzieren, das ist immer für Arbeitgeber ein großer Punkt, was dann die Zustimmung erhöht“ (P3, NPO, Abs. 28).

Bei der Konzeption von Angeboten der wissenschaftlichen Weiterbildung muss demnach auch darauf geachtet werden, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, um eine Förderung durch Stiftungen oder andere Einrichtungen erhalten zu können. Andererseits könnte auch der Anstoß zur Überarbeitung von Förderrichtlinien gegeben werden, die dem bisher im Weg stehen.

Eine weitere Form der Finanzierungsbeteiligung, die Freistellung von Mitarbeiter_innen zur Teilnahme an Angeboten der wissenschaftlichen Weiterbildung, wird ausschließlich von Befragten aus dem Non-Profit-Bereich benannt.

BP38b: „[...] also auch wir können natürlich da nicht auf die entsprechende Fachkraft für eine gewisse Zeit verzichten, und dann zu sagen, wir führen eine Qualifizierung durch, die Tätigkeiten sind da, die Aufgaben sind da, die müssen erledigt werden. Da kann es um Freistellungen gehen, aber nicht um eine gänzliche Herausnahme aus dem Beruf“ (P38, NPO, Abs. 92).

Hierbei spielt auch der Inhalt des Angebots eine Rolle, der im Interesse des Unternehmens liegen sollte. In diesem Fall sind die Organisationen eher geneigt, den/die betreffende Mitarbeiter_in für eine bestimmte Zeit freizustellen und auch zu einem Teil die Kosten zu tragen. Dabei wird von den Befragten betont, dass sich bei solchen Modellen meist um Einzelfallentscheidungen handelt (vgl. P28, NPO, Abs. 54).

Ort/Räumlichkeiten

Die Befragten machen zumeist Aussagen über die räumliche Entfernung von Unternehmen und Studienort. Diese darf auf keinen Fall zu groß sein. Eine kurze Distanz fördert die Attraktivität eines Angebots wesentlich.

BP5: „[A]lso ich kann nicht erwarten, dass jemand 500 Kilometer fährt“ (P5, NPO, Abs. 40).

BP23a: „Das sind auch so Sachen, klar, gerade im IT-Bereich schicken wir die Leute eben auch zu SAP, zu den entsprechenden Veranstaltungen und ich glaube, wenn wir hier so eine ähnliche Qualität hier vor der Tür finden würden, würden sie lieber hier bleiben“ (P23, PO, Abs. 56).

Um es den Teilnehmenden zusätzlich zu erleichtern, an einem Angebot der wissenschaftlichen Weiterbildung teilzunehmen und Kosten einzusparen, schlagen einige Befragte auch E-Learning und Online-Veranstaltungen vor (vgl. P21, PO, Abs. 4). Auf diese Weise soll die Distanz zum Studienort leichter überbrückt werden. Didaktische Überlegungen sind an dieser Stelle weniger von Bedeutung. Im Zusammenhang mit E-Learning fällt auch häufig der Begriff des Fernstudiums (vgl. u.a. P21, PO, Abs. 14). Nur wenige Interviewpartner_innen erwägen überhaupt, Lehrveranstaltungen nicht an der kooperierenden Hochschule durchzuführen, sondern in eigenen oder sonstigen geeigneten Räumlichkeiten. Ausschlaggebend sind dabei bei kleineren Unternehmen vor allem die Entfernung der Teilnehmenden zur Hochschule sowie eine gute Erreichbarkeit des Veranstaltungsortes.

BP19: „Also was noch wichtig ist, wenn es zu solchen Angeboten kommt, jede Hochschule, Universität, die sich daran beteiligt, müsste auch bereit sein, die eigenen Räume zu verlassen, also mit solchen Angeboten wirklich also auch nahe zum in Anführungszeichen Kunden zu gehen. [...] da muss man schauen, dass man eher so in kleinere Regionen noch definiert, dass man also praktisch im Land auch etwas anbietet. Geeignete Räume gibt es da in der Regel. Und, es müssen Orte sein, die einfach gut erreichbar sind, auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln“ (P19, NPO, Abs. 22).

Ein anderer Befragter nennt zudem die technische Ausstattung als relevantes Kriterium für die Erstellung eines kooperativen Angebots (vgl. P11, NPO, Abs. 22).

Kultur

Über organisationskulturelle Faktoren im Sinne von Rahmenbedingungen zur Ausgestaltung von Angeboten der wissenschaftlichen Weiterbildung äußern sich fast ausschließlich Befragte aus Profit-Unternehmen. Dabei wünschen sich die Befragten ein grundlegendes Bewusstsein der Hochschulen über die Unterschiedlichkeit der Organisationskulturen (vgl. P2, Stiftung, Abs. 10-12; P6, PO, Abs. 28). Des Weiteren wird von Hochschulen erwartet, sich auch bei der Administration rund um ein Angebot stärker an dem jeweiligen Unternehmen oder anderen Weiterbildungsträgern zu orientieren. Vor allem in diesem Bereich wird Flexibilität und Anpassungswillen gefordert.

BP6: „Wenn Sie Ihre Weiterbildungsmodule nicht beweglich halten können, weil die, die Kostenstellen nicht beweglich eingerichtet werden können, dann können Sie doch Ihr ganzes System knicken. [...] Weil wenn Ihr Weiterbildungsmodul, Ihr Weiterbildungsbereich im 21. Jahrhundert nicht beweglich, beweglich ist, glaube ich, kann es nicht erfolgreich sein über längere Zeit auch“ (P6, PO, Abs. 47).

Neben einer hohen Anpassungsfähigkeit wird von Hochschulen auch Zuverlässigkeit und ein enger Austausch sowie eine gute Kommunikationskultur erwartet (vgl. u.a. P17, PO, Abs. 30), um gemeinsame Angebote realisieren zu können.

Alternative Zugangsberechtigungen

Alternative Anrechnungsmodelle und Zugangsmöglichkeiten werden mehrheitlich von Vertreter_innen des Profit-Bereichs (4 Personen) genannt. Der Zugang zur Universität soll den potentiellen Teilnehmenden durch eine einfache und flexible Struktur der Anerkennung bereits gesammelter akademischer Erfahrungen erleichtert werden.

BP20: „[W]enn wir jetzt das Thema Weiterbildungsmaster haben, wir haben ja sehr viele, die einen Bachelor eben nebenher gemacht haben berufsbegleitend [...]. [D]ass es da vielleicht weniger Schwierigkeiten gibt, zwischen den unterschiedlichen Institutionen zu wechseln. Also das ist ja der Punkt, also die Anerkennung gewissen Abschlüsse. [...] dass es da eben saubere Übergänge gibt und dass man sich da nicht in diesem Wust verliert an: Was ist anrechenbar, welche Zugänge, et cetera. Also da eine gewisse Offenheit“ (P20, PO, Abs. 53).

Zudem wünschen sich die Befragten, dass auch nicht-akademisches Vorwissen anerkannt werden kann und beispielsweise als Lehrkräfte eingesetzte Mitarbeiter_innen mit langjähriger Erfahrung direkt in den Masterstudiengang einsteigen können, und sich bereits besuchte Schulungen und Weiterbildungen als Bachelor-Äquivalent anrechnen lassen können (vgl. P39, PO,

Abs. 52). Doch auch der Zugang zur Universität von Mitarbeiter_innen gänzlich ohne akademische Vorerfahrung wird gewünscht:

BP24: „Also für mich wäre noch wichtig das ganze Angebot nicht nur auf Akademiker zu beschränken. Also nicht nur Master für die, die schon einen Bachelor haben, sondern, wie Sie gesagt haben, es gibt dann Anrechnungsverfahren, dass man da das nicht zu stark einschränkt. Weil es gibt doch immer mal wieder Leute, die noch keinen akademischen Titel haben, aber die möchten gern auch noch irgendetwas draufsetzen“ (P24, PO, Abs. 59).

Ein Befragter der Non-Profit-Organisationen gibt an, dass eine verbesserte Zugänglichkeit der Hochschulen für Quereinsteiger seine Organisation enorm entlasten könnte, da viele seiner Mitarbeiter_innen bisher nicht die Möglichkeit hätten, die nötigen Grundqualifikationen berufsbegleitend zu erwerben (vgl. P29, NPO, Abs. 38).

Sonstige Rahmenbedingungen

Zudem treffen einige Interviewpartner_innen Aussagen über Rahmenbedingungen, die sich nicht in die oben genannten Themenfelder fassen lassen. Dabei handelt es sich zum einen um den Wunsch nach einer gemeinsamen Angebotsentwicklung durch Organisation und Hochschule. Je ein_e Vertreter_in aus den drei Bereichen äußert dahingehende Wünsche. Zum anderen handelt es sich um die Forderung nach Kinderbetreuung, die von je einem Befragten der Non-Profit-Organisationen und Stiftungen genannt wird, nicht aber von Vertreter_innen des Profit-Bereichs. Die Möglichkeit der Beteiligung von mehreren Unternehmen oder Organisationen an einem Angebot mit einer Hochschule nennt ausschließlich ein Vertreter des Non-Profit-Bereichs. Hier steht die weitere Verknüpfung des Unternehmens mit anderen Organisationen im Vordergrund (vgl. P41, NPO, Abs. 50ff.).

3.4.3 Lehr- und Lernarrangements

Befragt nach der gewünschten Ausgestaltung der Lehr- und Lernarrangements von wissenschaftlicher Weiterbildung werden vor allem die Didaktik und Ansprüche an die Lehrenden benannt.

Didaktik

Mit Blick auf die Didaktik ist für die Interviewpartnerinnen eine große Praxisnähe ausschlaggebend. Befragte aus allen Organisationen wünschen sich eine unmittelbare Übertragbarkeit auf die im Arbeitsalltag anfallenden Aufgaben.

BP1: „[D]as muss so nah wie möglich an der Praxis sein, sonst wirds auch nicht erfolgreich sein. Die Leute müssen das einfach anwenden können hinterher“ (P1, PO, Abs. 68).

BP33: „Und ich glaube deshalb ist es halt auch wichtig, dass es hohe Praxisanteile für mich auch hat. Also dass die Leute, wenn sie berufsbegleitend so einen Studiengang machen, Praxisprojekte vielleicht machen oder Projekte aus ihrem Alltagsleben, aus ihrer Erfahrung irgendwie mit einbringen könnten auch im Studium. Also, dass es nicht nur wissenschaftlich verknüpft ist, [...]“ (P33, NPO, Abs. 38).

Eine gute Verbindung von Theorie- und Praxiseinheiten wird ebenfalls genannt. Dabei kann eine Trennung von Didaktik und dem Anspruch an die Lehrperson nicht immer eindeutig vollzo-

gen werden. Zwei Befragte wünschen sich beispielsweise zusätzlich die Zusammenarbeit von Lehrenden aus der Theorie und der Praxis:

BP4: „Jetzt ist die Frage, ob man da nicht so eine Mischung macht: Universität und Fachhochschule. [...] Also die richtige Mischung, dass man sagt, ich habe jetzt hier einen Universitätsprofessor oder Professorin, die wirklich tiefe neue Grundlagenerkenntnisse hat mit etwas sehr Anwendungsnahe, Professorin, Professor, die was weiß ich, die im Großunternehmen schon ein paar Jahre gearbeitet hat, bevor sie an der Fachhochschule Professorin oder Professor geworden ist. [...] Das Beste aus zwei Welten oder so“ (P4, PO, Abs. 51).

Zu Lernräumen außerhalb von geplanten Lehrveranstaltungen (Vorlesungen, Seminare, E-Learning, etc.) äußern sich ausschließlich Befragte der Profit- und Non-Profit-Organisationen. Jeweils fünf Personen schätzen die Kommunikation und den Austausch der Teilnehmenden in Settings außerhalb der klassischen Lehr-Lernsituation. Kaffeepausen gehören zu den meistgenannten Vorschlägen.

BP1: „Und das ist auch für die Leute, die im Beruf stehn und Weiterbildung machen, die nutzen diese Pausen einfach auch zum Erfahrungsaustausch. Das ist für die auch wichtig“ (P1, PO, Abs. 117).

Auch sehen die Interviewpartner_innen das Potential von Gruppenarbeiten zur Förderung der Kommunikation untereinander.

BP25: „Aber entscheidend ist ja auch, dass die Mitarbeiter dann letztendlich in den Austausch kommen mit den Dozenten, mit den Mitstudenten, um einfach Themen auch nochmal auf einer anderen Ebene zu besprechen. Letztendlich dann auch ganz andere Sichtweisen nochmal mit ins Haus zu tragen. Und ich glaube, da profitieren die alle davon, die das machen“ (P25, PO, Abs. 24).

Trotz der unter Umständen hohen Entfernung zum Arbeits- und Wohnort gewinnen Präsenzveranstaltungen in diesem Zusammenhang eine hohe Bedeutung. Nur ein Befragter nennt die Möglichkeit von eigens eingerichteten Onlineplattformen zur Verbesserung der Kommunikation der Teilnehmenden untereinander (vgl. P33, NPO, Abs. 42). Dies spiegelt die eher ablehnende Haltung der Interviewpartner_innen zu E-Learning-Angeboten wider. Insgesamt ist auffällig, dass, gleich welche Angebotsform angestrebt wird, keine_r der Befragten ein reines E-Learning-Angebot wünscht. Drei der Interviewpartner_innen schließen Online-Angebote sogar komplett aus:

BP1: „Ne, also das [E-Learning] ist noch nicht so beliebt, glaub ich. Also ich muss da mal, wenn ich mich so selbst anguck, ich mag das auch nicht so in Teilen, hier ist dann jemand, der dasteht in Person, den ich fragen kann, der mir erklärt. Man klinkt sich nicht so leicht aus“ (P1, PO, Abs. 115).

Weitere fünf Personen, die sich zu E-Learning geäußert haben, plädieren für die Kombination von Präsenzveranstaltungen und E-Learning-Einheiten. Sie erhoffen sich dadurch, die Vorteile beider Formate optimal nutzen zu können.

BP20c: „Eine Kombination aus beidem ist natürlich immer sehr interessant. Ich denke, man braucht die Präsenzveranstaltung, um auch so einen kleinen Druck zu haben. Man muss da hingehen. [M]an muss da auch was machen, um auch irgendwann mal fertig zu werden. [...] [I]ch denke so eine Kombination aus beidem ist schon optimal“ (P20, PO, Abs. 74).

Neben einer höheren Motivation zur Teilnahme an Lehrveranstaltungen werden die besseren Kommunikationsmöglichkeiten, die direkte Ansprechbarkeit des Lehrenden und die bereits genannten informellen Lernräume als Vorteile von Präsenzveranstaltungen genannt. Die Befragten schätzen aber auch die Eigenschaften des E-Learnings, von zu Hause oder dem Arbeitsplatz aus an Veranstaltungen teilnehmen zu können und sich die Lernzeiten flexibel einteilen zu können. Da Nennungen zu anderen didaktischen Bereichen von nur ein bis drei Personen gemacht werden, erfolgt an dieser Stelle eine Aufzählung mit Spiegelstrichen:

- Flexible Curricula (3 Personen, 2 x PO, 1 x NPO)
- Kein Frontalunterricht (2 Personen, PO)
- Beachtung der Gruppengrößen (1 Person, PO)
- Zeitplanung der Lehrveranstaltungen (1 Person, PO)
- Einbezug der Vorerfahrung der Teilnehmenden (1 Person, Stiftung)
- Selbstreflexion (1 Person, PO)
- Netzwerkbildung (1 Person, PO)

Aus einigen didaktischen Anforderungen an die Angebote ergeben sich konkrete Ansprüche an die Lehrenden. Dies zeigt sich vor allem in dem Wunsch nach der Verbindung von Theorie und Praxis.

Anspruch an Lehrende

Für Interviewpartner_innen aller Bereiche zeigen sich Kenntnisse der Lehrenden aus der Praxis als ausschlaggebend. Auch wünschen sich viele, wie bereits genannt, in der Lehrtätigkeit eine gute Verbindung von Theorie und Praxis.

BP6: „Ich brauche mehr Leute, die schon Freiberufler waren, die in verschiedenen Bereichen gearbeitet haben idealerweise. Ja, jetzt mal für den Film- und Medienbereich, Sie wollen eine Weiterbildung im Film- und Medienbereich machen. Dann setzen Sie bitte eine Struktur auf in der möglichst viele Freiberufler aus dem Film- und Medienbereich sind. Die wissen, was da draußen gebraucht wird, in welchem Workflow da gearbeitet wird, welche Themen da bewegt werden“ (P6, PO, Abs. 28).

Zudem legen die Befragten Wert darauf, dass die Lehrenden neben formalen auch über persönliche Kompetenzen verfügen. Hier zeigt sich allerdings ein Unterschied zwischen Befragten aus dem Profit und dem Non-Profit-Bereich. Ein „wertschätzendes Miteinander“ (P33, NPO, Abs. 52), Kommunikation mit dem Lehrenden auf Augenhöhe sowie den persönlichen Kontakt zum Lehrenden auch über die Studienzeit hinaus wünschen sich die Interviewpartner_innen des Non-Profit-Bereichs. Die Befragten des Profit-Bereichs dagegen nennen die Aktualität des Wissens und der Sprache, fachliche Kompetenz, Begeisterungsfähigkeit, Disziplin und den persönlichen Anspruch des Lehrenden an seine Tätigkeit als wichtige Merkmale eines Lehrenden.

3.4.4 Vermarktung und Wirkungskontrolle

Die Interviewpartner_innen wünschen sich durchweg eine starke Bewerbung der Angebote auf verschiedenen Ebenen. Nicht nur die Hochschule soll die Angebote stärker in der Öffentlichkeit bewerben. Auch die Organisationen selbst möchten ihre Mitarbeiter_innen beraten können:

BP 23: „Was für uns natürlich auch noch praktisch wäre, wenn es tatsächlich solche Studiengänge geben würde, dass wir als Unternehmen darüber gute Informationen bekommen, so dass wir die Mitarbeiter auch kurz und prägnant beraten können“ (P23, PO, Abs. 69).

Dabei wird die Zusammenarbeit von Hochschule und Organisation mit der Bundesagentur für Arbeit und Personaldienstleistern oder auch mit der IHK als sinnvoll erachtet (vgl. P17, PO, Abs. 16). Zudem wird genannt, dass eine gemeinsame Pressearbeit sowie eine attraktive und aussagekräftige Homepage nötig sind (vgl. P23, PO, Abs. 75; P37, PO, Abs. 62). Zu einer Wirkungskontrolle der Angebote äußerten sich nur sehr wenige der Befragten. Eine Person führt aus, dass eine Qualitätskontrolle sicherstellen solle, dass die Teilnehmenden nach Abschluss des Angebots auch tatsächlich dazu qualifiziert sind, sich erfolgreich in ihr Arbeitsfeld einzuarbeiten und das Angebot gegebenenfalls zu verbessern:

BP5: „[I]ch finde, wenn da so eine Lernkontrolle, nicht jetzt Kontrolle im Sinne von Kontrollieren sondern Überprüfen dessen. War das denn erfolgreich, was wir da vermittelt haben. Sind die denn damit klargekommen. Oder wo hapert es denn anschließend bei der konkreten Umsetzung und Einarbeitung in die konkreten Arbeitsfelder“ (P5, NPO, Abs. 16).

Diese Person nennt ebenfalls das Anliegen, im Zuge dieser Qualitätssicherung auch das Hochschulpersonal über Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung weiter zu qualifizieren. Die beiden anderen Befragten äußern ihre Bedenken gegenüber negativen Wirkungen eines Angebots der wissenschaftlichen Weiterbildung. Zum einen wird eine Konkurrenz solcher Angebote zur grundständigen Lehre vermutet und zum anderen eine Konkurrenz von hauptamtlichen Mitarbeiter_innen und wissenschaftlich qualifizierten Ehrenamtlichen:

BP10: „Ehrenamtlichkeit sollte allerdings nicht Stellen ersetzen, aus finanziellen Gründen heraus, um die Professionalität einfach günstiger, billiger oder was auch immer zu machen, was ja ab und zu mal passiert. Aber ich glaube, das wäre nicht der richtige Weg. Insgesamt die Ehrenamtlichkeit zu stärken, indem man sie professionalisiert, genau“ (P10, NPO, Abs. 26).

4. Empirische Befunde II: Differenzierungen und Spezifika

Die Analyse des Datenmaterials weist auf drei besonders auffällige Aspekte hin, die nachfolgend weiter ausgeführt werden sollen. Erstens werden herausragende Themen sichtbar, die auf interviewübergreifende Parallelen schließen lassen. Zweitens zeigen sich in Abhängigkeit des Organisationstyps spezifische Befunde in drei Kategorien (Rollenzuschreibungen der Hochschulen, Nutzen von Kooperation, Kooperationserwartungen). Drittens sind die Interviews durch Fragen und Themen gekennzeichnet, die bei den Befragten zu Irritationen führen und Problemfelder sowie Fragen aufzeigen.

4.1 Herausragende Themen

Im Zuge der Interviewanalyse können vier Themen aufgetan werden, die sich hinsichtlich der Quantität ihrer Nennungen und der Tiefe der Diskussion gegenüber anderen Themensträngen deutlich hervortun: Die uneinheitliche Begriffsverwendung, der Theorie- und Praxis-Konflikt, die Transparenz von Hochschulen und die Hochschule in der Rolle als Dienstleister.

Uneinheitliche Verwendung der Begriffe

Das erste auffällige, interviewübergreifende Thema ist das der uneinheitlichen Begriffsverwendung. Sowohl die Begriffe *Hochschule/Universität/Fachhochschule* als auch das Begriffspaar *wissenschaftliche Weiterbildung/Weiterbildung* werden von den Befragten in den Interviews auf verschiedenste Arten verwendet. Dabei kommt es zu einer Inkohärenz zwischen den Interviews und innerhalb eines Interviews. Wie in Kapitel 3.1.1 geschildert, treten in den Interviews insgesamt drei verschiedene Verwendungen der Begriffe Hochschule, Universität, Hochschule für angewandte Wissenschaft und Fachhochschule auf. Dabei kommt es zur synonymen Verwendung der Begriffe Hochschule und Universität, aber auch zum Einsatz des Begriffs Hochschule als Hyperonym sowie zur Verwendung des Begriffs Hochschule als Antonym zu Universitäten (siehe Abbildung 6). Eine einheitliche und deutliche begriffliche Abgrenzung ist nicht zu finden. Daher kann nicht immer eindeutig geklärt werden, welche Definition dem jeweiligen Begriff seitens der Befragten beigemessen wird.

Auch bei der Verwendung der Begriffe der wissenschaftlichen Weiterbildung und der Weiterbildung treten in vielen Interviews Definitions- und Verwendungsproblematiken auf. So kommt es vermehrt zu Rückfragen, was genau „wissenschaftliche Weiterbildung“ denn bedeutet: Ein geringer Informationsstand bzw. eine geringe Verbreitung des Begriffs wird deutlich. Daraus resultiert im Interviewverlauf oftmals eine auf dieser Unkenntnis basierende Grundskepsis. Auch die Schwierigkeiten mancher Befragten bei der Bedarfsformulierung basieren zumindest teilweise auf dieser Problematik, denn das Wissen über die Merkmale, Möglichkeiten und Zielsetzungen von wissenschaftlicher Weiterbildung stellt hierfür eine wichtige Grundlage dar. Daneben zeigt sich häufig eine Durchmischung der Begrifflichkeiten. Ein Großteil der befragten Personen verwendet die Begriffe der wissenschaftlichen Weiterbildung und der Weiterbildung synonym. Dies ist auch bei Personen der Fall, die zu Interviewbeginn eine Differenzierung vornehmen und/oder konkret Rückfragen zur Begrifflichkeit stellen. Insbesondere bei der Interviewauswertung war so oftmals nicht zu unterscheiden, welcher der Begriffe nun konkret angesprochen wird.

Insgesamt lässt sich aufgrund der Häufigkeit der uneinheitlichen Verwendung der Begriffe ein bereichsübergreifender Aufklärungs- und Informationsbedarf seitens der befragten Organisationen ableiten. Diesen gilt es zunächst zu bedienen, um beispielsweise der vorhandenen

Grundskepsis entgegenzuwirken und das zum Teil deutlich defensive Verhalten der Befragten eventuell umzukehren.

Zwischen Theorie und Praxis

Primär genießt das theoretische, methodische und forschungsnahes Wissen der Hochschulen bei den Befragten ein hohes Ansehen und wird als das herausragende Spezifikum angesehen. Die Hochschulen werden insgesamt für die organisationseigene Vertiefung des theoretischen Fachwissens sowie der Forschungsinhalte als kompetenter Ansprechpartner betrachtet. Aber nicht nur der Vorrat an aktuellem theoretischem Wissen, sondern auch die mögliche Verknüpfung desselben mit der organisationalen Praxis ist ein entscheidender Grund, der seitens der Befragten für die wissenschaftliche Weiterbildung spricht. So könne beispielsweise der „*theoretische Background*“ (P21, PO, Abs. 10) von Praktikern aufgewertet werden. Die Verknüpfung von Theorie und Praxis ist für die Befragten auf unterschiedlichen Wegen möglich. Beispielsweise können sich mehrere Interviewpartner_innen vorstellen, zunächst kleinere gemeinsame Forschungsprojekte zu bearbeiten, um erste „*Weiterbildungseffekte*“ (P8, NPO, Abs. 22) zu erreichen und eine Vertrauensbasis für weitere Kooperationsbestrebungen im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung aufzubauen. Andere Befragte sehen die Verknüpfung als die zentrale Aufgabe von Zertifikatskursen oder Masterstudiengängen im Rahmen der Weiterbildung an Hochschulen an. Auch der Einsatz von Praktiker_innen in der Lehre wird von Befragten vorgeschlagen und als optimale Ergänzung des Angebots eingebracht. Umgekehrt wird aber auch die Tandem-Idee eines Einsatzes von Hochschullehrenden im Rahmen von Ausbildungsveranstaltungen angeregt, um beispielsweise die Ausbildung von Mitarbeiter_innen anzureichern. In den dadurch möglichen Wissensaustausch setzen die Befragten große Erwartungen, da so eine „*wechselseitige Win-Win-Situation*“ (P15, PO, Abs. 15) entstehen könnte. Im Rahmen dieser Verknüpfung und des Austauschs erhält die Universität wiederum Einblick in die Problemlagen des Feldes und eventuell Hinweise auf potentielle Forschungsfelder.

Allerdings ist in den Interviews auch eine übergreifende und deutliche Grundskepsis gegenüber der Praxisnähe von Hochschulen spürbar. Es wird in allen Bereichen bezweifelt, ob die Hochschulen die Verknüpfung von Theorie und Praxis im Rahmen ihrer Weiterbildungsangebote zufriedenstellend bzw. wunschgemäß leisten können. Zudem wird befürchtet, dass die Inhalte zu praxisfern und abstrakt dargestellt werden könnten. Insbesondere für die Angestellten der Organisationen sei dies abschreckend, weshalb gerade bei einer möglichen Kooperation mit einer Hochschule besonders stark geprüft werden müsse, ob ein angemessenes Verhältnis von Theorie und Praxis existiert. Dies führt letztendlich dazu, dass es einige der befragten Organisationen als zwingend nötig erachten, dass sie verstärkt auf den Praxisteil der Weiterbildungsangebote Einfluss nehmen und ggf. auch ein Konzept mit aufbauen oder eigene Mitarbeiter_innen in das Angebot als Lehrende integrieren. Die Bereitschaft, die Weiterbildungsangebote mitzugestalten, ist jedoch stark bereichsabhängig. Zwar existiert die Befürchtung vor zu theoretischen Weiterbildungsangeboten übergreifend im Non-Profit-Bereich, Profit-Bereich sowie bei den Stiftungen, nicht jeder der Bereiche ist jedoch bereit, bei der Angebotsentwicklung ausführlich mitzuwirken. So erwartet insbesondere der Profit-Bereich ein passgenaues und weitgehend fertiggestelltes Angebot, sobald eine Kontaktaufnahme stattfindet.

In der Ausbalancierung der theoretischen und praktischen Inhalte der Weiterbildungsangebote liegt daher eine weitere Hürde, die glaubhaft überwunden werden muss, damit die befragten Organisationen ihre Angestellten zur Weiterbildung an Hochschulen entsenden. Erst ein glaubhaft signalisiertes Interesse an der organisationalen Praxis und dessen Verknüpfung mit den theoretischen Kenntnissen der Hochschulen wird Kooperationsbestrebungen möglich machen

und weitläufiger auch zu einer regen Weiterbildungsteilnahme organisationaler Mitarbeiter_innen an den Hochschulen führen. Entsteht bei den Organisationen hingegen der Eindruck, dass die reinen Teilnehmerzahlen wichtiger sind als die eigentlichen Angebotsinhalte, ist mit einer Kooperationsanbahnung nicht zu rechnen.

Hochschulen in der Funktion eines Dienstleisters

Ein weiterer interviewübergreifender Aspekt ist der vielfach angeklungene Zweifel, ob Hochschulen in der Lage sind, als Dienstleister zu fungieren. Einerseits ist vielen Befragten zum Interviewzeitpunkt nicht bekannt gewesen, dass Hochschulen Weiterbildung anbieten bzw. anbieten könnten. Vielmehr war das klassische Bild der Hochschule als Ausbildungs- und Forschungsstätte dominant. Andererseits wird bereichsübergreifend befürchtet, dass die Anpassungsbereitschaft der Hochschulen nicht weitreichend genug ausfallen könnte, um die organisationsspezifischen Bedarfe zufriedenstellend erfüllen zu können. Hinzu kommt, dass die unterschiedlichen der drei Organisationstypen in einer unterschiedlichen Rollenvorstellung der Hochschulen als Kooperationspartner münden. Sehen die Profit-Unternehmen ihren Part eher als Kunde und die Hochschulen als Dienstleister, so bevorzugen Non-Profit-Organisationen einen vermehrt partnerschaftlichen Kontakt und die Stiftungen wiederum sehen sich im Rahmen einer Kooperation eher in der Rolle eines Distributors. Entsprechend unterschiedlich stark ist auch die Skepsis gegenüber der Fähigkeit der Hochschulen, zum Dienstleister zu werden, wenngleich sie überall vorzufinden ist. Gerade im Profit-Bereich wird die Vermutung laut, dass sich private Bildungsanbieter den Wünschen der eigenen Organisation besser anpassen können und einen besseren Service liefern, zumal diesbezüglich schon auf zahlreiche Erfahrungen zurückgegriffen werden kann.

Daneben wird auch die Befürchtung geäußert, dass die verschiedenen Hochschulen in ein extremes Konkurrenzverhältnis zueinander im Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung treten könnten, was eventuell sogar Vernetzungsprobleme nach sich ziehen kann. Sowohl zwischen den Hochschulen selbst als auch zwischen den Organisationen und den verschiedenen Hochschulen könnte dies eintreten und zu Behinderungen führen, so die Befürchtung der Befragten.

Als Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationsanbahnungen mit den drei Organisationstypen wird es Aufgabe der Hochschulen sein, die genannten Zweifel zu zerstreuen, indem sie sich mit den unterschiedlichen Rollenzuschreibungen zielgerichtet auseinandersetzen und entsprechend verhalten. Dabei gilt es, eine Balance zwischen den bereichsspezifischen Wünschen zu finden und auf jede Organisation passgenau zuzugehen.

Intransparenz und Undurchsichtigkeit der Hochschulen

In einem engen Zusammenhang mit dem zuvor geschilderten Aspekt steht der Vorwurf der Intransparenz der Hochschulen, der beispielsweise dazu geführt habe, dass Organisationen bereichsübergreifend nichts von einem Weiterbildungsangebot wissen. Für Außenstehende wirken sie wie ein großes „*anonymes Gebilde*“ (P5, NPO, Abs., 30) mit unüberschaubaren und schwer zugänglichen Strukturen. Der Informationsfluss der Hochschulen nach außen sei, gemäß den interviewten Personen, entsprechend dürftig. Im Fall eines Kontaktversuches seitens einer Organisation seien die Zuständigkeiten oftmals so undurchsichtig, dass ein Scheitern der Kontaktaufnahme fast schon erwartet oder der Versuch gar nicht erst gewagt wird. Deshalb ist es für die Befragten die logische Konsequenz, dass enge Kooperationsbeziehungen zwischen Hochschulen und Organisationen im Weiterbildungssektor bisher kaum zu finden sind und einer solchen aus der Perspektive der Organisation auch zunächst mit Vorsicht und Skepsis begegnet

wird. Daher wird es vor der eigentlichen Implementierung eines Weiterbildungsangebotes eine entscheidende Aufgabe der Hochschulen sein, ihr Bild in der Öffentlichkeit als Weiterbildungsanbieter zu schärfen und sich nach außen zu öffnen. Zwar ist fraglich, inwieweit sich Hochschulen vor dem Hintergrund ihrer gesetzlichen Rahmenbedingungen überhaupt strukturell verändern können, jedoch ist eine Öffnung zumindest im Aufgabengebiet der Weiterbildung zwingend von Nöten, um sich als Anbieter zu profilieren und konkurrenzfähig zu sein.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Betrachtung dieser vier interviewübergreifenden Themen deutlich macht, dass aus Sicht der befragten Organisationen die Hochschulen zunächst einige Hindernisse und (Vor-)Urteile abbauen müssen, um als geeigneter Kooperationspartner im Feld der Weiterbildung überhaupt in Frage zu kommen. Diese Hindernisse liegen zunächst weniger auf der thematischen/inhaltlichen als vielmehr auf struktureller, kommunikativer Ebene. Ohne geeignete strukturelle Voraussetzungen und eine positive Kommunikationskultur zwischen den Hochschulen und Organisationen ist eine Kooperationsanbahnung, die sich zu einer dauerhaften intensiven Kooperationsbeziehung entwickelt, nur schwer vorstellbar.

4.2 Bereichsspezifische Befunde

Die Unterscheidung der interviewten Organisationen in Non-Profit-Bereich, Profit-Bereich und Stiftungsbereich ermöglicht eine ausführliche Differenzierung hinsichtlich der jeweiligen bereichsspezifischen Betrachtungsweisen. So zeichneten sich bei der Inhaltsanalyse grundlegende Unterschiede in drei Kategorien ab: den *Rollenzuschreibungen der Hochschulen*, den *Nutzen von Kooperation* und den *Kooperationserwartungen*. Die erste Kategorie, die Rollenzuschreibung der Hochschulen, verdeutlicht die unterschiedlichen Sichtweisen der jeweiligen Organisationen und Bereiche auf die Hochschulen sowie ihren Stellenwert als Weiterbildungsanbieter in der Wahrnehmung der Befragten. Die zweite Kategorie beschreibt den bereichsspezifischen Nutzen, den die Befragten in einer Kooperation mit Hochschulen sehen. Kategorie drei betrachtet die Kooperationserwartungen, die die Bereiche jeweils an die Hochschulen herantragen.

Der Profit-Bereich

Die befragten Organisationen des Profit-Bereichs sehen die Hochschulen, deren Weiterbildungsangebote sie wahrnehmen, mehrheitlich als Dienstleister an, der sich an ihren Wünschen und Bedarfen orientieren muss, insofern eine Kooperation zustande kommen soll. Dabei stellen die Befragten zahlreiche Forderungen, die in den Interviews immer wieder hervorstechen und im Profit-Bereich als Grundvoraussetzung einer funktionierenden Kooperation angesehen werden. So werden die Hochschulen beispielsweise hinsichtlich der Angebotsentwicklung von den befragten Profit-Organisationen in die Verantwortung genommen. Bestenfalls treten die Hochschulen bzw. eine dauerhafte Ansprechperson mit bereits entwickelten und auf die Unternehmen zugeschnittenen Weiterbildungsangeboten an die Unternehmen heran. Eine Möglichkeit, die Angebotsentwicklung aktiv zu unterstützen, sehen die Befragten des Profit-Bereichs mehrheitlich nicht. Eine beratende Tätigkeit wäre diesbezüglich das Maximum des Vorstellbaren. Vielmehr wäre es aber ihre Aufgabe, die Mitarbeiter_innen in die Angebote zu schicken.

Der Nutzen der Kooperation muss in erster Linie für das Unternehmen gegeben sein, wobei es die Aufgabe der Hochschulen ist, die Weiterbildungsangebote entsprechend zu generieren und an das Unternehmen als Kunden anzupassen. Profit-Unternehmen erhoffen sich im Rahmen einer Kooperation einen Wissensaustausch sowie einen aktuellen Einblick in die Forschung und die dazugehörigen Methoden. Zusätzlich soll das abstrakte theoretische Wissen der Hochschu-

len die realen praktischen Tätigkeiten der Profit-Organisationen unterfüttern. Auch der Wunsch, dass die Hochschulen als Impulsgeber für neue Innovationen außerhalb des üblichen organisationalen Umfeldes fungieren, ist unter den Befragten vertreten.

Die Erwartungen, die die Befragten des Profit-Bereichs an eine Kooperation mit einer Hochschule herantragen, sind vielfältig. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf drei Kooperationserwartungen: Flexibilität, Geschwindigkeit und Anpassung. Flexibilität bedeutet für die Unternehmen, dass Hochschulen effizient auf aktuelle Trends reagieren können und ihre Weiterbildungsangebote entsprechend ausrichten und optimieren. Insbesondere mit Blick auf technologiebasierte Unternehmen ist diese Aktualität von großer Wichtigkeit im Profit-Bereich. Hinsichtlich der Geschwindigkeit herrschen im Profit-Bereich große Zweifel, ob sich Hochschulen mit ihrer Arbeitsgeschwindigkeit an die schnelle Arbeitsweise von Unternehmen anpassen können. Dies wird von den Hochschulen aber zwingend erwartet, damit diese als Weiterbildungsanbieter für die Unternehmen überhaupt interessant werden. Die Anpassung an die Profit-Unternehmen soll demnach sowohl auf thematischer Ebene als auch auf der Ebene der Arbeitsweise erfolgen. Umgekehrt können sich die Befragten ein Entgegenkommen weniger vorstellen.

Der Profit-Bereich zeigt sich in den Interviews somit überwiegend als fordernder Sektor, der eine Kooperation nur dann als Option sieht, wenn ein Nutzen für das eigene Unternehmen gegeben ist und sich die Angebote den unternehmenseigenen Erwartungen anpassen. Die Hochschule wird so insgesamt als Dienstleister angesehen, der im Falle einer Kooperation von den Wirtschaftsunternehmen lernen könnte. Dennoch ist das Bild der Hochschule als Dienstleister für den Großteil der Befragten befremdlich, da Hochschulen für sie bisher primär als reine Forschungs- und Ausbildungsstätte galten. Es fehlt in großen Teilen des Profit-Bereichs die Vorstellungskraft, dass die Hochschulen aufgrund ihrer kulturellen und strukturellen Merkmale dem Dienstleister-Anspruch wirklich entsprechen könnten, zumal die Konkurrenz auf dem Weiterbildungsmarkt enorm ist. Die Befragten des Profit-Bereichs hätten kein Problem, die Hochschulen durch konkurrierende private Weiterbildungsanbieter, deren Angebote eventuell besser zugeschnitten sind, zu ersetzen. Sollten die Hochschulen jedoch die Forderungen der Profit-Unternehmen erfüllen, wäre eine Kooperation vorstellbar. Insbesondere aufgrund des großen Renommees der Hochschule würde dies zu einer Aufwertung des Weiterbildungsbereichs führen.

Der Non-Profit-Bereich

Die befragten Organisationen des Non-Profit-Bereichs machen ihr Interesse an wissenschaftlicher Weiterbildung ebenfalls deutlich und formulieren klare Ansprüche an die Hochschulen. Anders als die Profit-Unternehmen sehen die Befragten dieses Bereichs die Hochschulen im Fall einer Kooperation jedoch mehrheitlich als gleichgestellten Partner an und nicht als reinen Dienstleister. In Anbetracht des Renommees, das die Hochschulen landesweit genießen, wird zumindest von einigen Befragten die Hoffnung geäußert, dass auch die Hochschulen dazu bereit sind, eine Kooperation als partnerschaftliches Unterfangen zu betrachten. Dennoch bleibt diesbezüglich eine Grundskepsis bestehen.

Auch die Vorstellung, dass die Weiterbildungsangebote in Teamarbeit entwickelt werden, ist für die Non-Profit-Organisationen durchaus gegeben. Zwar wünschen sie sich ebenso, dass die Hochschulen vermehrt aktiv auf sie zugehen, dabei muss aber nicht zwingend ein komplett ausgearbeitetes passgenaues Weiterbildungsangebot vorliegen. Vielmehr sind sie bereit, einen Praktiker zu Beratungszwecken zu entsenden und die Angebote auf Basis eines regelmäßigen Austausches mit zu entwerfen und einrichtungsspezifisch anzupassen. Dies verdeutlicht noch

einmal, dass die Befragten an einem reinen Dienstleister-Kunden-Verhältnis kein Interesse haben.

Der Nutzen der Kooperation soll vordergründig auf die Mitarbeiter_innen ausgerichtet sein und sie fachlich und je nach persönlichem Interesse weiterbilden. Daraus können und sollen sich schließlich wiederum Vorteile für die Organisation selbst entwickeln. Im Vordergrund stehen dennoch primär die Mitarbeiter_innen der jeweiligen Organisation. An dieser Stelle wird deutlich, dass Non-Profit-Organisationen sich nicht nur als reine Interessenvertreter ihres Feldes sondern auch ihrer Beschäftigten ansehen. So gehen diese auch vermehrt darauf ein, dass Hochschulen bei der Planung von Weiterbildungsangeboten sowohl die beruflichen als auch die privaten Verpflichtungen ihrer Mitarbeiter_innen berücksichtigen müssen.

Während Befragte von Profit-Unternehmen oftmals direkte Probleme mit dem Zusammenspiel der eigenen Organisationskultur und der einer Hochschule formulieren, zeigt sich dies im Non-Profit-Bereich weniger. Hier werden eher allgemeine Berührungspunkte oder Hemmschwellen formuliert. So wird die Hochschule von einer Befragten des Non-Profit-Bereiches als ein besonderer öffentlicher Ort beschrieben, der bei vielen Personen „Berührungspunkte“ (P1, NPO, Abs. 23) auslöst. Die zentrale Kooperationserwartung der Non-Profit-Organisationen ist daher die Offenheit der Hochschulen bzw. die Öffnung gegenüber dem Kooperationspartner, da der Zugang zum Feld der Hochschule häufig als erschwert angesehen wird. Hierbei wird großer Wert auf eine konkrete Ansprechperson und die damit verbundenen persönlichen Kontakte gelegt. Auch die Art und Weise der Kommunikation kann dabei entscheidend zur Offenheit einer Hochschule beitragen. So ist für viele Befragte des Non-Profit-Bereichs eine aktive Kontaktaufnahme und eine klar geregelte Kommunikationsstruktur von entscheidendem Vorteil, um den zentralen Vorwurf des „anonyme[n] Gebildes“ (P5, NPO, Abs. 30) zu entkräften.

Der Non-Profit-Bereich sieht sich in den Interviews somit mehrheitlich als Partner an, der eine Kooperation erst dann als Option sieht, wenn ein Nutzen für die eigenen Mitarbeiter_innen gegeben ist und sich die Hochschulen den Organisationen öffnen bzw. ihnen mit Offenheit begegnen. Wichtig ist hierbei, dass der Kontakt zwischen einer Non-Profit-Organisation und einer Hochschule auf gleicher Augenhöhe passiert und die Hochschulen, sowohl kulturell als auch strukturell, einen Schritt auf den Non-Profit-Bereich und seine Wünsche zugehen. Erst dann kann diese partnerschaftliche Kooperation für den Non-Profit-Bereich funktionieren. Bestehen die Hochschulen gegenüber diesem Bereich jedoch weiterhin auf ihren von den Befragten mehrfach befürchteten besonderen Status, bleiben möglicherweise zu viele Berührungspunkte und Hemmschwellen bestehen, die einer Kooperation zwischen Non-Profit-Organisationen und Hochschulen entscheidend im Weg stehen.

Die Stiftungen

Auch den befragten Stiftungen sind die Hochschulen als „Ort der Weiterbildung“ (P2, Stiftung, Abs. 6) meist nicht bekannt. Sie betrachten eine vorgeschlagene Kooperationsanbahnung mit den Hochschulen im Rahmen wissenschaftlicher Weiterbildung mehrheitlich als Mittel zum (Stiftungs-)Zweck. Von möglichen Kooperationen wird erwartet, dass sie öffentlichkeitswirksam ablaufen und ein positives Bild auf die Stiftung und ihr Anliegen werfen. Die Außendarstellung einer Kooperation ist also ein entscheidendes Kriterium.

Mit Blick auf die Programmplanung können sich die Stiftungen eine gemeinsame Angebotsentwicklung vorstellen. Den Nutzen einer Kooperation mit Hochschulen sehen die Befragten der Stiftungen allein in der Erfüllung oder Förderung des Stiftungszwecks wie z.B. die Förderung der Persönlichkeitsbildung der Stipendiaten. Damit ist die Reichweite möglicher Kooperationen

insbesondere auf der thematischen Ebene sehr begrenzt. Die Inhalte der Weiterbildungsangebote sollten aus Stiftungsperspektive sehr breit gefächert sein und dem Erwerb von Allgemeinwissen bzw. gesellschaftlichen und politischen Kenntnissen stützen. Dies ist ein auffälliges Alleinstellungsmerkmal der Stiftungen denn die anderen Organisationstypen weisen auf diese Notwendigkeit nicht explizit hin. Da Stiftungen generell großen Wert darauf legen, dass die von ihnen geförderten Personen gemäß der Förderrichtlinien „über den Tellerrand“ (P32, Stiftung, Abs. 20) schauen, sollten die Inhalte allein dem Stiftungszweck dienen und von den Stiftungsgremien abgesegnet werden. Ohne Gremienzustimmung ist die Teilnahme an wissenschaftlicher Weiterbildung nicht durchsetzbar, selbst wenn die eigenen Mitarbeiter_innen oder geförderte Personen Interesse bekunden würden. Allgemein ist die Personalstruktur bei Stiftungen anders beschaffen als die der beiden anderen Bereiche. So wird von den Befragten erläutert, dass dort nur wenige hauptamtliche Mitarbeiter_innen tätig und die Stiftungen meist sehr klein sind. Die grundsätzliche Überlegung, Mitarbeiter_innen in die Angebote zu entsenden bzw. sie dafür freizustellen, ist für die Stiftungen nicht vorrangig. Die Teilnahme an Angeboten der wissenschaftlichen Weiterbildung wird zwar in Erwägung gezogen, der Fokus liegt jedoch mehr auf der finanziellen Unterstützung anderer Teilnehmer_innen durch Stipendien. Weitaus interessanter ist für die Befragten vor allem auch die Finanzierung einzelner Programme oder Marketingfelder. Dies lässt die bereits geschilderte Hypothese zu, dass sich Befragte aus Stiftungen weniger als Zielgruppe der Angebote, sondern eher als Kooperationspartner_innen in einer ausführenden Funktion sehen.

Ebenso wie die Non-Profit-Organisationen sehen sich die Stiftungen primär als Vertreter ihres Feldes und ihrer Beschäftigten bzw. Geförderten an. Eine gezielte finanzielle Förderung von einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen können sich die befragten Stiftungen zwar vorstellen, sehen dies aber aktuell als nicht durchführbar an, da die Vergabe von Fördergeldern strengen Regelungen unterworfen und derzeitig beispielsweise nicht mit der Förderung von Weiterbildung kompatibel ist. Eine ideelle Unterstützung durch z.B. die Entsendung von Gastdozenten wird dagegen als potentielle Kooperationsmöglichkeit betrachtet.

Die befragten Stiftungen betrachten eine Kooperation mit Hochschulen nur dann als Option, wenn ein Nutzen für den Stiftungszweck gegeben ist und sich die Hochschulen diesem öffnen. Auch hier wird der Wunsch nach einem/einer zentralen Ansprechpartner_in deutlich. Die Hochschule wird primär als Mittel zum Zweck angesehen, um die Stiftungen im Rahmen einer Kooperation positiv darzustellen. Aufgrund der eingeschränkten Fördermöglichkeiten ist die reine finanzielle Unterstützung von Weiterbildungsangeboten an Hochschulen für die Stiftungen aktuell nicht denkbar.

Die folgende Tabelle zeigt noch einmal zusammenfassend die drei herausgearbeiteten Kategorien und die entsprechenden bereichsspezifischen Ergebnisse:

	Profit-Bereich	Non-Profit-Bereich	Stiftungen
Rollenzuschreibung der Universität	Dienstleister	Partner	Mittel zum Zweck
Nutzen von Kooperation	Für das Unternehmen	Für den/die Mitarbeiter_in	Für den Stiftungszweck
Kooperationserwartungen	Flexibilität, Geschwindigkeit, Anpassung	Offenheit / Öffnung	Öffentlichkeitswirksamkeit

Tabelle 6: Bereichsspezifische Befunde der Potentialanalyse (eigene Darstellung)

4.3 Auftretende Spezifika im Interviewverlauf

In den Interviews können nicht alle Fragen von den Interviewten problemlos beantwortet werden. Es tut sich ein gewisses Feld an schwierigen Themen und Interviewfragen auf, welche zu Nachfragen führen oder deren Betrachtung für die Befragten von besonderer Bedeutung ist. Diese Irritationen sollen nachfolgend näher beleuchtet werden. Auch gab es die Vermutung, dass die Interviews als Projektionsfläche dienen könnten, um die eigene Organisation besonders hervorzuheben. Inwiefern dies auch eingetroffen ist, klärt der zweite Teil dieses Kapitels.

Schwierige Themen und Interviewfragen

Am Ende der Interviews wurden die Befragten gezielt nach schwierig zu beantwortenden Fragen oder für sie im Interviewverlauf als schwierig empfundene Themen gefragt. Hierbei ergibt sich ein sehr uneinheitliches Bild. Einige Befragte geben an, generell keine thematischen Probleme oder Probleme mit Fragen zu haben.

Dagegen können mehrere Personen schwierige Themen bzw. Interviewfragen hervorheben, die sich während des Interviews herauskristallisiert haben. Teilweise stellen diese Personen auch zusätzliche Fragen an die Interviewer_innen, um einzelne Sachverhalte gezielt besser zu verstehen. Folgende thematische Problemfelder und Fragen werden dabei von mindestens einer Person aufgetan:

- Fehlende Vorstellungskraft bezüglich der Inhalte und Kooperationsmöglichkeiten:
 - In welcher Form können Hochschulen und Organisationen kooperieren?
- Flexibilität und Effizienz der Angebote:
 - Können sich die Weiterbildungsangebote dem schnellen Markt flexibel anpassen?
- Zeitproblematik:
 - Wieviel Arbeitszeit der Angestellten würde für die wWB benötigt?
- Finanzierungs- und Kostenproblematik:
 - Was soll wWB kosten und wer finanziert das?
- Hochschulen als Unternehmen:
 - Können Hochschulen wirtschaftlich denken und arbeiten?
- Vereinbarkeit/Verträglichkeit von Theorie und Praxis:

- Sind die Dozent_innen der Hochschulen zu praxisfern, um Praktiker_innen weiterzubilden?
- Potential und Alleinstellungsmerkmale der Hochschulen:
 - Was können die Hochschulen, was andere Anbieter nicht können?

Viele Befragte äußern Probleme mit den Fragen zur inhaltlichen Ausgestaltung von Weiterbildungsangeboten an Hochschulen. Als Grund hierfür wird mehrfach eine fehlende Vorstellungskraft, wie ein Weiterbildungsangebot seitens der Hochschulen oder, wie mögliche kooperative Angebote konkret aussehen könnten, angegeben. Im Rahmen dessen wird zudem mehrfach der Wunsch nach anschaulichen Beispielen an die Interviewer geäußert, um z.B. etwaige Inhalte zu konkretisieren. Auch die grundlegende Frage, welche Angebotsmöglichkeiten überhaupt denkbar bzw. machbar wären, stellt eine Befragte am Ende des Interviews noch einmal in den Raum (vgl. P20, PO, Abs. 81).

Aber nicht nur das konkrete Angebot, sondern auch die Vorstellung, wie eine eventuelle Kooperation und die entsprechenden Abstimmungsprozesse aufgebaut sein könnten, übersteigt für einige der befragten Personen die Möglichkeiten der individuellen Vorstellungskraft. Zwar werden diverse Vorschläge gemacht, diese bleiben aber größtenteils vage. Auch an dieser Stelle hätte sich ein Teil der Befragten konkretere Beispiele oder Vorschläge gewünscht, um individuelle Vorstellungen anhand dessen auszuarbeiten.

Im engen Zusammenhang mit der mangelnden Vorstellungskraft hinsichtlich der Angebotsinhalte stehen auch die von manchem Befragten angebrachten Zweifel, ob die Angebote der Hochschulen inhaltlich effizient genug gestaltet bzw. flexibel genug gehandhabt werden können, um sich an die Bedarfe der Organisationen spezifisch anpassen zu können. Vor allem der Punkt der Flexibilität wird am Ende einiger Interviews noch einmal gesondert als wichtige Bedingung einer funktionierenden Kooperation hervorgehoben, die sich aus der Sicht mehrerer Befragter längerfristig als ernstes Problem herausstellen könnte. Sind die Angebote inhaltlich nicht flexibel genug an das aktuelle Unternehmensgeschehen anpassbar und können die Start- und Endzeiten nicht individuell an die Mitarbeiter_innen angepasst werden, würde eine Kooperation kaum zustande kommen.

Häufig werden seitens der Interviewten die Zeitproblematik sowie die Finanzierungs- und Kostenproblematik bekräftigt, die einer Weiterbildungsteilnahme grundsätzlich im Weg stehen. Mit Blick auf die Zeit wird primär die Schwierigkeit der Mitarbeiter_innen beschrieben, sich für Weiterbildungsmaßnahmen frei zu nehmen. Dieser Mangel an zeitlichen Ressourcen wird oftmals mit einem hohen internen Arbeitsaufkommen und Personalmangel begründet, der es den Organisationen unmöglich macht, Interessierte entsprechend freizustellen.

Die größte Schwierigkeit stellt für einige Befragte generell die Frage nach der Finanzierung und den Kosten der Weiterbildungsangebote von Hochschulen dar, weshalb sie dies sowohl im Interviewverlauf als auch am Ende noch einmal explizit betonten. Einerseits besteht die Vermutung, dass Weiterbildungsangebote an Hochschulen teurer werden könnten als herkömmliche Angebote, wenn sie, wie von den Organisationen z.T. gewünscht, von Professoren durchgeführt werden. Andererseits werden Studiengebühren befürchtet. Daraus resultiert bei den Befragten die Befürchtung, dass die Kosten den Unternehmen und/oder den Mitarbeiter_innen über den Kopf wachsen könnten.

Eine weitere Irritation, die sich durch viele Interviews zieht, ist der Zweifel der Organisationen, vor allem des Profit-Sektors, ob Hochschulen überhaupt dazu fähig sind, wie ein Unternehmen zu denken und ob sie dies überhaupt tun sollten (vgl. u.a. P14, PO, Abs. 27). Als hinderlich

werden mehrfach der riesige Verwaltungsapparat und das andersartige Selbstverständnis der Hochschulen aufgeführt, welches zu „*unterschiedlichen Zielrichtungen*“ (P21, PO, Abs. 12) geführt hat. Ein Befragter befürchtet sogar, dass einzelne Unternehmen im Laufe der Zeit sogar einen zu starken Einfluss auf die Gestaltung der Studiengänge bekommen könnten (vgl. P32, Stiftung, Abs. 32).

Im engen Zusammenhang damit stellen mehrere Interviewpartner_innen auch die Frage in den Raum, ob sich Theorie und Praxis im Rahmen wissenschaftlicher Weiterbildung tatsächlich so vereinen lassen, dass sie optimal auf die Bedürfnisse der Organisationen ausgerichtet sind. Die Hochschulen werden dabei als primär angebotsorientierte Institutionen dargestellt und die Befürchtung theorielastiger und damit realitätsferner Veranstaltungen bleibt in mehreren Interviews dauerpräsent (vgl. u.a. P34, NPO, Abs. 38). Der Wunsch nach „*nicht so wissenschaftlich abgehoben[en]*“ (P5, NPO, Abs. 54) Veranstaltungen wird daher in vielen Interviews deutlich und am Interviewende als besonders wichtiger Punkt gesondert hervorgehoben.

Insofern Hochschulen trotz dieser Zweifel künftig vermehrt auch auf Weiterbildungsmaßnahmen setzen, sollten sich diese gegenüber den anderen Weiterbildungseinrichtungen hervortun und beispielsweise ein Alleinstellungsmerkmal präsentieren können. Auch in Nischensparten sollten Hochschulen aktiver werden und Formate anbieten, die die Unternehmen selbst nicht anbieten. Gerade mit Hinblick auf den existierenden breiten und vielfältigen Weiterbildungsmarkt würden einige Organisationen nur dann mit Hochschulen kooperieren oder auch bewährte Anbieter weniger nutzen, wenn diese etwas Besonderes präsentieren können. Hinsichtlich dieses Potentials der Hochschulen möchten sich einige Befragte erst überzeugen, bevor sie Kooperationen eingehen.

Des Weiteren wird von einigen Interviewpartner_innen am Ende des Interviews die Befürchtung geäußert, sie hätten unzureichende oder zu allgemeine Antworten gegeben, die dem Forschungsprojekt im Nachhinein nichts nützen würden. Aufgrund dessen, dass diese Befragten beispielsweise mit Weiterbildung an Hochschulen noch nie in Berührung gekommen sind oder zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht ausreichend lange im Feld beschäftigt waren, um vertiefend auf die Fragen einzugehen, ergaben sich in wenigen Fällen grundsätzliche Probleme mit der Forschungsthematik. Diese konnten aber z.B. durch gezielte Fragestellungen der Interviewten größtenteils beseitigt werden.

Fragen an die Interviewer_innen

Im Interviewverlauf kam es häufiger zu einem gezielten Nachfragen seitens der Interviewpartner_innen. Dies betrifft unterschiedliche Sachverhalte. Im Vordergrund stehen dabei primär Rückfragen zu den einzelnen gestellten Fragen und deren inhaltliche Schwerpunkte. Auffällig ist auch ein vermehrtes Aufkommen an Nachfragen, was genau unter wissenschaftlicher Weiterbildung zu verstehen sei und wie ein entsprechendes Weiterbildungsprogramm oder eine konkretes Angebot aussehen könnte. Der Wunsch nach einer größeren Plastizität der Thematik und des besseren Nachvollziehens anhand eines konkreten Beispiels wird ebenfalls geäußert. Mit einem Blick auf die geäußerten Fragen wird besonders deutlich, dass das Wissen über die Existenz von Weiterbildungsangeboten an Hochschulen sowie der Möglichkeit von wissenschaftlicher Weiterbildung noch nicht überall angekommen ist und hier betreffs der Informationspolitik der Hochschulen deutlicher Nachholbedarf besteht. Eine wichtige Kernfrage, die die Befragten auffällig häufig stellen, ist des Weiteren die geschilderte Frage der Finanzierung der Weiterbildungsangebote. Mit dieser Frage scheint ein beständiges Kernproblem getroffen, welches bei einer unzureichenden Beachtung die erfolgreiche Implementierung von passgenauen Hochschulangeboten deutlich gefährden könnte. Trotz des großen Anklangs und des

signalisierten Interesses bleibt letztendlich auf Seiten der Befragten eine Grundskepsis hinsichtlich der Machbarkeit von wissenschaftlicher Weiterbildung bestehen, die sich in den Fragen der Interviewpartner_innen widerspiegelt.

Interview als Projektionsfläche

In den Interviews kam es nur in marginalen Fällen zu einer Art Selbstdarstellung der befragten Organisationen. Zwar werden bereichsübergreifend an einigen Stellen die organisationseigenen Weiterbildungsangebote und Tätigkeitsbereiche ausführlich beschrieben, allerdings nicht vor dem Hintergrund einer grundsätzlichen Ablehnung der Implementierung von Weiterbildungsangeboten an Hochschulen. Am verschlossensten sind diesbezüglich die Stiftungen. Trotz bereits funktionierender Weiterbildungsstrukturen in den Organisationen gibt es größtenteils ein Interesse an dem vorgestellten Vorhaben. Keiner der organisationsinternen Weiterbildungsbereiche oder -angebote wird als perfekt angepriesen. Verbesserungsbedarf ist für die meisten der Befragten immer gegeben. Über die Breite der Interviews hinweg lässt sich feststellen, dass es nicht im Vordergrund des Interesses der Befragten steht, die eigene Organisation besonders hervorzuheben oder anzupreisen. Ihr Interesse liegt vielmehr darin, die Fragen der Interviewer_innen zufriedenstellend und ausführlich zu beantworten.

5. Fazit und Schlussfolgerungen aus Perspektive der Potentialanalyse

Mit Blick auf das Teilprojekt *Potentialanalyse* ergeben sich insbesondere methodische Reflexionsanlässe sowie praxisrelevante Handlungsempfehlungen für ein mögliches Kooperationsmanagement von Hochschulen mit institutionellen Stakeholdern im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung. Im folgenden Fazit werden diese beiden Aspekte zunächst im Einzelnen beleuchtet. Das Resümee mündet schließlich in die offene Fragestellung, inwiefern Hochschulen sich den komplexen Kooperationsanforderungen stellen können und inwiefern sie in der Lage sowie bereit dazu sind.

5.1 Methodische Reflexionsanlässe

Aus methodischer Perspektive treten vier zentrale Aspekte hervor, die einer weiteren Betrachtung bedürfen: 1. Hybridität der Forscherrolle, 2. kooperative Forschungsarbeit, 3. Parallelität von Forschungserfahrungen und inhaltlichen Befunden und 4. weitere Forschungsbedarfe.

5.1.1 Hybridität der Forscherrolle

Als erstes sei an dieser Stelle auf die hybride Forscher_innenrolle verwiesen. Diese wird vor allem im Zusammenhang mit der Anbahnung, Durchführung und der Nacharbeit der Interviews deutlich. So werden die Forscher_innen von den angefragten Organisationen, Einrichtungen und Stiftungen bereits bei der Kontaktabahnung zum Interview neben ihrer Funktion als Forscher_in auch als (erste) Kontaktperson und Repräsentant_in der Universitäten wahrgenommen. Das Interviewgespräch wird von den Befragten dann u.a. als Folie zu unterschiedlichen Zwecken genutzt, wie beispielsweise zur Informationsgewinnung über wissenschaftliche Weiterbildung und die derzeitigen universitären Entwicklungen, als Selbstmarketing für den Einbezug in der Lehre oder als Kooperationsanbahnung. In den Nachgesprächen und in der Nacharbeit fungieren die Interviewer_innen als Matchingpersonen zwischen den befragten organisationalen Stakeholdern und dem auf die Projektkoordinatorinnen übertragenen Kooperationsmanagement des WM³-Verbundprojektes. Im diskursiven Austausch innerhalb des Forschungsteams sowie in der professionellen Selbstreflexion finden eine gezielte Bewusstmachung dieser hybriden Rolle und eine Verständigung über einen professionellen Umgang damit statt. Im Design der Potentialanalyse, bei welcher Mitarbeiter_innen der Universitäten und nicht Externe die Interviews führen, lag eine solche Hybridität bereits begründet. An dieser Stelle wird der Forschungsbedarf ersichtlich, den Einfluss hybrider Forscher_innenrollen auf die Durchführung von empirischen Studien methodologisch weiter zu reflektieren.

5.1.2 Kooperative Forschungsarbeit

Als zweites gilt es, die in Kooperation stattfindende Forschungsarbeit näher zu beleuchten. Wie bereits in der Darlegung des methodischen Vorgehens beschrieben, stellt sich der Aspekt der Zusammenarbeit mit mehreren Forscher_innen aus unterschiedlichen Universitäten als ein deutlich prägender Faktor der Durchführung des Forschungsprojektes heraus. So ergibt sich insgesamt ein hoher Abstimmungsbedarf bei der Realisierung der Studie (u.a. beim Sampling, in Bezug auf das Kooperationsmanagement, bei der Auswertung sowie bei der Verschriftlichung) sowohl auf Ebene der durchführenden Forschungsmitarbeiter_innen als auch zum Teil zwischen den Forscher_innen und den Projektkoordinator_innen (v.a. im Zusammenhang mit

dem Kooperationsmanagement). Die Abstimmungsprozesse sind zeitaufwändig und ihre Anlässe nicht immer vorhersehbar. Gleichwohl führen diese kommunikativen Verständigungen zu reflexiv ausführlich durchdachten methodischen Vorgehensweisen und einem hohen Maß an Validität der generierten Erkenntnisse. Als weitere Herausforderung kommen eine gewisse räumliche Entfernung der kooperierenden Mitarbeiter_innen und deren unterschiedliche temporale Arbeitszeitmuster hinzu. Hier ist zum gemeinsamen Voranbringen der Studie ein relativ hohes Maß an Strukturierung des Forschungsprozesses notwendige Voraussetzung. Zur methodischen und inhaltlichen Zusammenführung sowie Bündelung der Auswertung und Ergebnispräsentation erweist sich nicht zuletzt eine räumlich-zeitliche Zusammenkunft in Form einer Schreib- und Klausurwoche als hilfreich. Abschließend gilt festzuhalten, dass aus der kooperativen Durchführung der Forschungsarbeit deutliche Synergie-Effekte erzielt und nutzbar gemacht werden können. Gleichwohl wäre es für ähnliche, kooperativ angelegte Studien sinnvoll, in eigenen Forschungsprojekten die Implikationen räumlicher und zeitlicher Distanz bzw. Nähe auf methodische Prozessabläufe und inhaltliche Fokussierungen zu eruieren.

5.1.3 Parallelität von Forschungserfahrungen und inhaltlichen Befunden

Als drittes fällt im Teilprojekt Potentialanalyse eine deutliche Parallelität auf zwischen dem, was die Forscher_innen beim Zugang zum Feld erleben, und was die generierten Erkenntnisse ergeben. Aufseiten der Forschung wird bereits bei der Anfrage um eine Teilnahme zu einem Interview ersichtlich, dass es eines aktiven Zugehens auf institutionelle Stakeholder vonseiten der Universität bedarf. Nach postalischer Ankündigung nehmen die Projektmitarbeiter_innen telefonisch Kontakt auf, gehen zur Durchführung der Interviews in die zu befragenden Organisationen und greifen deren artikulierten Bedarf nach weiterer Beratung oder Kooperation auf. Dieses aktive Zugehen wird von den institutionellen Interviewpartner_innen positiv wahrgenommen. Das in dieser Form bekundete Interesse der Universität an der Praxis und am Feld honorieren die Interviewpartner_innen sehr. Die Befunde der Studie deuten in dieselbe Richtung: Ein aktives Zugehen der Hochschulen auf das Feld ist erforderlich und gewünscht. Organisationen erwarten, dass Hochschulen, die mit ihnen kooperieren wollen, auf die Einrichtungen zukommen. Bei der Durchführung der Interviews zeigt sich des Weiteren, dass die Gesprächspartner_innen generell Interesse an wissenschaftlicher Weiterbildung haben, aber zumeist das Wissen um das, was Weiterbildung an Hochschulen beinhaltet und welche Möglichkeiten es hier gibt, relativ gering ist. So ist es zumeist notwendig, in einem Vorgespräch oder auch während des Interviews grundsätzliche Informationen zu vermitteln oder Erläuterungen im Zusammenhang mit wissenschaftlicher Weiterbildung zu geben. Die Befunde weisen auf einen solchen Aufklärungs- und Beratungsbedarf ebenso hin: Es kann gezeigt werden, dass ein generelles Interesse der institutionellen Stakeholder an einer Kooperation besteht, gleichzeitig jedoch lediglich ein vager Informationsstand über wissenschaftliche Weiterbildung vorhanden ist.

5.1.4 Weitere Forschungsbedarfe

Als viertes und letztes sei aus der Perspektive der methodischen Reflexion auf weitere Forschungsbedarfe aufmerksam gemacht. Das Sample erschließt zwar das Feld und weist auf zentrale Anschlussstellen hin. Gleichwohl sind quantitative Analysen erforderlich, die die Befunde bestätigen oder differenzieren. Zudem erscheint eine Reanalyse des Materials unter zwei weiteren Gesichtspunkten aufschlussreich: Zum einen sollte das Material unter dem Aspekt der intermediären und der Einzelorganisationen untersucht werden. Zum anderen sollte das Material gezielt auf weitere Einflussfaktoren wie z.B. die Größe der befragten Organisation und geographischen Lage hin betrachtet werden. Die Potentialanalyse hat ferner den Bedarf nach kom-

parativ angelegten Studien aufgezeigt, welche die Kooperationsaktivitäten in der wissenschaftlichen Weiterbildung zwischen Hochschulen der angewandten Wissenschaft und Universitäten miteinander vergleichen.

5.2 Handlungsempfehlungen für das Kooperationsmanagement mit institutionellen Stakeholdern

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich praxisrelevante Handlungsempfehlungen für das Kooperationsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung ableiten – und zwar in der doppelten Perspektive extern-feldbezogener und intern-universitärer Anforderungen.

5.2.1 Handlungsempfehlungen in Bezug auf das Feld

Die Befunde machen darauf aufmerksam, dass zwar ein grundsätzliches Interesse an einer Kooperation im Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung mit den Hochschulen besteht, aber noch ein erkennbarer Wissens- und Informationsausbau in diesem Zusammenhang erforderlich ist. An dieser Stelle sind die Hochschulen zunächst mit einer Reihe an Informations-, Aufklärungs- und Beratungsleistungen konfrontiert. So ist es u.a. erforderlich, Begriffe entsprechend zu definieren und in das Feld zu kommunizieren (Hochschule, wissenschaftliche Weiterbildung etc.), Möglichkeiten an Kooperationsformen aufzuzeigen und das grundsätzliche Angebot an sowie mögliche Formate der wissenschaftlichen Weiterbildung bei Unternehmen, Einrichtungen und Stiftungen bekannt zu machen.

Ferner zeigt sich, dass zur Kooperationsanbahnung ein aktives Zugehen der Hochschulen, insbesondere der Universitäten, auf das Feld notwendig ist. Bislang wurden die Universitäten als „anonyme Gebilde“ (P5, NPO, Abs. 30) wahrgenommen. Das im Zuge der Potentialanalyse stattgefundenе Zugehen auf die Unternehmen wurde positiv aufgenommen. Zugleich rief die damit einhergehende – bislang kaum stattgefundenе – Interessensbekundung zunächst eine gewisse Irritation hervor. Den Interviewpartner_innen in den untersuchten Organisationen stellte sich die Frage, warum sich die Hochschulen bislang eher zurückhaltend verhielten und woher das nun bestehende Interesse an einer Zusammenarbeit rührte. Die Befragten wiesen in den Gesprächen klar darauf hin, dass sie grundsätzlich offen für eine Kooperation seien, vorausgesetzt jedoch, dass die Universitäten aktiv auf sie zukommen.

In dem Zusammenhang kann des Weiteren auf die Bedeutung des Auf- bzw. Ausbaus vertrauensbildender Maßnahmen den institutionellen Stakeholdern gegenüber hingewiesen werden. Darunter kann u.a. ein Kooperationskranz gefasst werden, der sich aus unterschiedlichen Kooperationsaktivitäten auf verschiedenen Ebenen zusammensetzt (bspw. Praktika, öffentliche Vorträge bzw. Vortragsreihen, Einbezug von Praktikern in die Lehre, Forschungsk Kooperationen). Solche Aktivitäten, welche sich nicht direkt auf wissenschaftliche Weiterbildung beziehen, dienen im Vorfeld dazu, dass Hochschulen für Externe transparent(-er) erscheinen und eine gewisse Vertrautheit entsteht. Die Befunde weisen darauf hin, dass insbesondere ein persönliches Kennen(-lernen) der Hochschule (konkrete Personen innerhalb der Hochschule, bestehende Kooperationen mit einem bestimmten Fachbereich, Kennen universitärer Räumlichkeiten) ein zentraler Faktor für eine Kooperation in der wissenschaftlichen Weiterbildung darstellt.

Außerdem bedarf es im Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung – anders als dies bei der grundständigen Lehre der Fall ist – einer nachfrageorientierten Angebotsentwicklung. Hierbei sollten u.a. die generierten Differenzen der unterschiedlichen Bereiche (Profit, Non-Profit und Stiftungen) berücksichtigt werden. So gilt es beispielsweise, den erwünschten Grad des Invol-

viertseins in die Angebotsentwicklung zu beachten und die unterschiedlichen temporalen Zeitmuster zu berücksichtigen (stärker in der Freizeit oder stärker in der Arbeitszeit). Auch die vorrangig verfolgten Zielsetzungen und der erhoffte Mehrwert oszilliert in den unterschiedlichen Segmenten zwischen Profit v.a. für das Unternehmen, für den/die einzelne_n Mitarbeiter_in oder für einen bestimmten gesellschaftlichen Nutzen, d.h. den Stiftungszweck. Eine differenzierte und bereichsspezifische Marketingstrategie erscheint vor diesem Hintergrund zielführend und deren Konzipierung und Implementierung sinnvoll.

Nicht zuletzt müssen die bereichsspezifischen Befunde auf die Gestaltung des Kooperationsmanagement hin beleuchtet werden. Die Kooperation mit Profit-Unternehmen, Non-Profit-Einrichtungen und Stiftungen stellt an die Hochschulen sehr unterschiedliche Anforderungen. Dies beginnt mit den Selbstverständnis-Zuschreibungen, welche institutionelle Stakeholder der Universität als Weiterbildungsanbieter entgegen bringen, nämlich als Dienstleister (Profit-Bereich), als Partner (Non-Profit-Bereich) und als Instrument (Stiftungen). Daran schließen sich ferner spezifische Erwartungen an die Universität an, u.a. Schnelligkeit/Flexibilität/Anpassung (Profit-Bereich), Offenheit/Öffnung (Non-Profit-Bereich) oder Öffentlichkeitswirksamkeit. Um zu einem möglichst hohen Gelingens-Grad an Kooperationsanbahnung und Kooperationsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung zu gelangen, erscheint die Berücksichtigung dieses Aspekts der bereichsspezifischen Differenzierung von hoher Bedeutung.

5.2.2 Handlungsempfehlungen in Bezug auf inneruniversitäre Anforderungen

Mit Blick auf die inneruniversitären Anforderungen eines Kooperationsmanagements in der wissenschaftlichen Weiterbildung zeigen sich strategische, strukturelle und kulturelle Organisationsentwicklungsbedarfe. So fordert das Nachdenken über eine Kooperation im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung zur Selbstvergewisserung und zur Reflexion des Selbstverständnisses der Hochschulen auf. Dies sollte zunächst auf der Ebene der Hochschule allgemein geschehen – als was versteht sich die Hochschule (u.a. als (elitäres) Haus der Wissenschaft (Wissenschaft), als traditioneller Bildungsträger (Lehre), als inhaltlicher Innovationspool (Forschung))? Daran schließt sich die Frage nach dem Selbstverständnis als Kooperationspartner an. Als was definiert sich eine Hochschule in Kooperationen und wie geht sie mit Funktionszuschreibungen der unterschiedlichen Bereiche um, die sie als Dienstleisterin, als Partnerin bzw. als Instrument in der Zusammenarbeit definieren? Eine Klärung dieser Rollendefinition trägt wesentlich dazu bei, mit welchen Segmenten Hochschulen künftig vorwiegend kooperieren wollen und Zusammenarbeit realisieren werden. Schließlich stellt sich die Frage nach dem Selbstverständnis auf der Ebene der konkreten wissenschaftlichen Weiterbildung. Hier gilt es v.a. eine Klärung hinsichtlich des eigenen Verständnisses als Weiterbildungsanbieter voranzutreiben. Inwiefern definieren sich Hochschulen als solche und wie positionieren sie sich in dem Feld.

Ferner stellen die wissenschaftliche Weiterbildung und darin erzielte Kooperationen mit institutionellen Stakeholdern eine Vielzahl an strukturellen Anforderungen an Hochschulen. Als ein wesentlicher Aspekt wird die Implementierung einer institutionalisierten Anlaufstelle für externe Kooperationspartner empfohlen. Dies vermittelt zum einen Transparenz und fördert zum anderen den Zugang der Externen zu Hochschulen. In den Gesprächen wird fast immer der Bedarf nach einem/einer explizit dafür zuständigen Ansprechpartner_in thematisiert. So ist es für Außenstehende der Hochschulen wichtig zu wissen, wen sie ansprechen können, wer die für sie zuständige Person/Funktionsstelle ist und wie eine Erreichbarkeit gewährleistet wird. Des Weiteren stellt sich heraus, dass sich bestehende Beziehungen und Kooperationen auf unterschiedlichen Ebenen positiv auf eine Zusammenarbeit im Bereich wissenschaftlicher Weiterbil-

dung auswirken. In diesem Zusammenhang sollte eine Verständigung darüber stattfinden, inwiefern auf unterschiedlichen Ebenen Beziehungs- und Kooperationspflege realisiert werden kann und soll. So empfiehlt es sich u.a., einen Theorie-Praxis-Austausch auf Ebene einzelner Personen zu stärken (Einbezug von Praktikern in die Lehre/Vortragstätigkeiten von Professor_innen im Feld etc.), den Ausbau von Alumni-Arbeit auf Fachbereichsebene zu fördern sowie ein hochschulweites Kooperationsmanagement mit Unternehmen zu implementieren. Außerdem sollten die Organisationsstrukturen in der Kooperation mit Externen auf ihren Verwaltungsbedarf und auf ihr Flexibilisierungspotential hin beleuchtet werden, da der als hoch erachtete Grad an Bürokratisierung von außen deutlich kritisch und als (kooperations-) hinderlich betrachtet wird.

Im Hinblick auf die Organisationskultur der Hochschulen stehen des Weiteren gewisse Organisationsentwicklungsanforderungen an. Mit der stärkeren Vernetzung mit dem Feld wird zuerst eine Anpassung der Kommunikationskultur erforderlich. So zeigen die Ergebnisse, dass für Externe eine zeitnahe und gleichberechtigte Kommunikation auf Augenhöhe bedeutungsvoll ist. Ferner kann eine Entwicklungsanforderung von einer eher elitären Einzelkämpferkultur zu einer stärkeren Kultur des sozialen Miteinanders ausgemacht werden. Zentrale Schlagworte bilden dabei Transparenz, Öffnung und Offenheit. Nicht zuletzt können die positiven organisationskulturellen Merkmale insbesondere der Universitäten, nämlich deren Renommee und wissenschaftlicher Habitus, noch stärker gezielt genutzt werden. Möglichkeiten bieten sich hier v.a. hinsichtlich der Bewerbung von wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten.

5.3 Die Hochschule als Kooperationsakteur und Anbieter wissenschaftlicher Weiterbildung? – Eine offene Frage

Der Ausbau wissenschaftlicher Weiterbildung und kooperativer Angebotsentwicklung birgt für Hochschulen vielerlei Chancen und Möglichkeiten, aber auch komplexe Organisationsentwicklungsanforderungen auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene. Hierbei stellt sich die Frage, inwiefern Hochschulen sich diesen vielschichtigen Anforderungen stellen wollen und können. Eine entscheidende Rolle spielen dabei schließlich die Selektionskriterien, die bereits beim Sampling dieser Studie reflektiert wurden: Zum einen, welche normativen Setzungen der einzelnen Hochschule handlungsleitend sein sollen. Diese Setzungen sind durch einen Prozess der Selbstvergewisserung und durch die Reflexion des eigenen Selbstverständnisses zu beleuchten und ggf. zu aktualisieren. Zum anderen, welche konkreten Ressourcen für eine Kooperation in der wissenschaftlichen Weiterbildung vorhanden sind – sowohl auf Ebene der Akzeptanz als auch in Bezug auf eine inhaltliche Passung der aus der Praxis generierten Bedarfe. Wie sich Hochschulen, insbesondere Universitäten, künftig im Feld wissenschaftlicher Weiterbildung bewegen und sich positionieren (können), bleibt offen. Die Potentialanalyse gibt Hinweise, dass das Feld eine grundsätzliche Offenheit für eine Kooperation mit Hochschulen und ein Interesse an wissenschaftlicher Weiterbildung hat. Gleichwohl können die multiplen Anforderungen eines Kooperationsmanagements und des Ausbaus der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen aufgezeigt werden. Die Studie bietet den Hochschulen demnach eine empirisch-gesättigte Reflexionsfolie zum Vorantreiben solcher Reflexions- und Entscheidungsprozesse bei der Frage nach einer Implementierung bzw. beim Ausbau von wissenschaftlicher Weiterbildung.

Literaturverzeichnis

Arnold, Marlen / Wetzel, Kathrin / Dobmann, Bernd / Maschwitz, Annika / Zawacki-Richter, Olaf / Röbbken, Heiner / Götter, Roman (2013): Gemeinsame Entwicklung von Studiengängen in nachhaltigen Kooperationsstrukturen der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: DGWF - Deutsche Gesellschaft für Weiterbildung (Hg.): Hochschule und Weiterbildung. Wächst zusammen, was zusammen gehört? DGWF Jahrestagung 2012. Universität Rostock, S. 135–143.

Banscherus, Ulf (2013): Erfahrungen mit der Konzeption und Durchführung von Nachfrage- und Bedarfsanalysen für Angebote der Hochschulweiterbildung. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen".

Flick, Uwe / Kardoff, Ernst von / Steinke, Ines (2010): Was ist qualitative Forschung. Einleitung und Überblick. In: Uwe Flick, Ernst von Kardoff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., S. 13–29.

Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwiss.

Maschwitz, Annika (2013): Kooperationen zwischen öffentlichen Hochschulen und Unternehmen in der Weiterbildung. In: Anke Hanft (Hg.): Offene Hochschulen. Münster [u.a.]: Waxmann, S. 137–150.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl. Weinheim: Beltz.

Schäfer, Miriam / Kriegel, Michael (2013): Hochschulen öffnen durch strategische Kooperationen. In: Hochschule und Weiterbildung (1), S. 79–83.

Seitter, Wolfgang (2014): Nachfrageorientierung als neuer Steuerungsmodus. Wissenschaftliche Weiterbildung als organisationale Herausforderung universitärer Studienangebotsentwicklung. In: Weber, Susanne Maria / Göhlich, Michael / Schwarz, Jörg (Hg.): Organisation und das Neue. Beiträge zur Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer VS, S. 141-150.

Vogt, Helmut (2013): Vorwort. In: DGWF - Deutsche Gesellschaft für Weiterbildung (Hg.): Hochschule und Weiterbildung. Wächst zusammen, was zusammen gehört? DGWF Jahrestagung 2012. Universität Rostock, S. 9-11.

Zink, Franziska (2013a): Kooperative Angebotsentwicklung von weiterbildenden Masterstudiengängen. Empirische Betrachtung interinstitutioneller Aushandlungsprozesse. In: DGWF - Deutsche Gesellschaft für Weiterbildung (Hg.): Hochschule und Weiterbildung. Wächst zusammen, was zusammen gehört? DGWF Jahrestagung 2012. Universität Rostock, S. 144-152.

Zink, Franziska (2013b): Wissenschaftliche Weiterbildung in der Aushandlung. Die Akteure und ihre Themen in interinstitutionellen Aushandlungsprozessen im Kontext kooperativer Angebotsentwicklung. In: Dollhausen, Karin / Feld, Timm C. / Seitter, Wolfgang (Hg.): Erwachsenenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 133-156.

Anhang

Anhang 1 Potentialanalyse_Leitfaden

Erkenntnisinteresse	Leitfrage	Konkrete Fragen	Anmerkungen
I. Bedeutungszu- schreibung der wis- senschaftlichen Wei- terbildung	Inwiefern spielt Weiterbildung, insbesondere auch Weiterbildung an Hochschulen, in Ihrem Feld/Cluster eine Rolle? Wie schätzen Sie die künftigen Entwicklungen hier ein?	Welche Bedeutung hat wissenschaftliche Weiterbildung für die Arbeitnehmer/ Arbeitgeber/ Organisationen/ das Cluster/Ihren Bereich insgesamt? Welche Chance sehen Sie in Weiterbildung an Hochschulen? Das heißt, was sind für Sie konkrete Vorteile von WB, die an HS stattfindet?	nicht thematisierte und hervorgehobene Bereiche ggf. gezielt nachhaken
II. Interessen und Bedarfe an wissenschaftlicher Weiterbildung	Wo sehen Sie in Ihrem Bereich/Cluster besondere Weiterbildungsbedarfe? Welche Kooperationsmöglichkeiten halten Sie für besonders förderlich? (finanziell, in der Lehre mitwirkend,...)	In welchen Themenbereichen und Berufsfeldern ist ein Bedarf nach Weiterbildung an Hochschulen erkennbar? (eher allgemeinere oder spezifische Themen?) Gibt es Ihrer Einschätzung nach wichtige Themen und Bereiche, die Hochschulen in der Weiterbildung aufgreifen sollten?	sollte sowohl von Seiten des Feldes reflektiert werden (Bereiche des Feldes) als auch von Seiten der Universitäten (universitäre Verankerung von Themen)
III. Hemmende und förderliche Faktoren hinsichtlich einer Kooperation	Welche konkreten Erfahrungen haben Sie mit Hochschulen gemacht, die für eine Kooperation im Bereich WB besonders förderlich oder erschwerend waren? Welche Voraussetzungen und Bedingungen sind für eine Zusammenarbeit im Bereich Weiterbildung mit Hochschulen hilfreich? Was erschwert es, mit Hochschulen im Bereich Weiterbildung zusammen zu arbeiten?	Gibt es auf Ebene der Mitarbeiter_innen, der Organisation, der Kooperation oder der Weiterbildung (weitere) hilfreiche oder erschwerende Bedingungen im Zshg. mit Weiterbildung an Hochschulen? Inwiefern können Organisationen von einer Kooperation mit einer Hochschule im Zshg. mit Weiterbildung profitieren? Worin werden in Ihrem Feld Gefahren oder Bedenken hinsichtlich einer Kooperation gesehen? Welche Formen der Weiterbildung erscheinen besonders bedeutungsvoll für Ihr Cluster (Masterstudiengänge, Zertifikatskurse...)	zunächst übergreifende Antwort und eigene Relevanzsetzungen anschließendes Eingehen auf hervorgehobenes bzw. nicht thematisierte Ebenen Zuschreibung von Chancen und Gefahren von Kooperation aus Sicht der Organisationen
IV. Relevanzsetzungen	Was wünschen Sie sich von einer Hochschule, mit der Sie kooperieren? Gab es im Interview eine Frage, die Sie besonders beschäftigt hat oder die Sie als schwierig empfanden?		
V. Abschlussfragen	Möchten Sie noch etwas ergänzen/anmerken? Oder möchten Sie noch auf etwas eingehen, das bislang nicht / zu wenig thematisiert wurde?		

Anhang 2 Datenschutzinformation



WM³ Weiterbildung Mittelhessen
www.wmhoch3.de

-- Information für die Befragten --

Zusicherung der Anonymität der Aufzeichnungen

Die Durchführung der Studie geschieht auf der Grundlage der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes. Die Interviewer/innen und alle Mitarbeiter_innen im Projekt unterliegen der Schweigepflicht und sind auf das Datengeheimnis verpflichtet, d.h. sie dürfen außerhalb der Projektgruppe mit niemandem über die erhobenen Interviews sprechen.

Der Datenschutz verlangt, dass wir Sie über unser Vorgehen informieren und Ihre ausdrückliche Genehmigung einholen, um das Interview auswerten zu können. Die Datenschutzbestimmungen verlangen auch, dass wir Sie noch einmal ausdrücklich darauf hinweisen, dass aus einer Nichtteilnahme keine Nachteile entstehen. Sie können Antworten auch bei einzelnen Fragen verweigern.

Wir sichern Ihnen folgendes Verfahren zu, damit Ihre Angaben nicht mit Ihrer Person in Verbindung gebracht werden können:

- Wir gehen sorgfältig mit dem Erzählten um: Wir nehmen das Gespräch auf Band auf, um die Gesprächssituation angenehmer und offener zu gestalten. Die Aufnahme wird transkribiert und Sie können die Abschrift bekommen, wenn Sie dies möchten. Die Abschrift wird nicht veröffentlicht und ist nur projektintern für die Auswertung zugänglich. Kurze Ausschnitte werden nur zitiert, sofern eine Identifikation der Person vollkommen ausgeschlossen ist.
- Wir anonymisieren die vollständige Transkription vor ihrer weiteren Verwendung, d.h. wir verändern alle Angaben, die auf Personen oder Orte hinweisen könnten.
- Sofern wir Ihren Namen und Ihre Telefonnummer erfahren haben, werden diese Angaben in unseren Unterlagen anonymisiert und nur bei Ihrer ausdrücklichen Zustimmung für den Projektzeitraum sicher verwahrt (für den Fall der Klärung von Rückfragen). Die von Ihnen unterschriebene Erklärung zur Einwilligung in die Auswertung wird gesondert aufbewahrt. Sie dient einzig und allein dazu, bei einer Überprüfung durch den Datenschutzbeauftragten nachweisen zu können, dass Sie mit der Auswertung einverstanden sind. Sie kann mit Ihrem Interview nicht mehr in Verbindung gebracht werden.

Wir bedanken uns für Ihre Bereitschaft, uns ein Interview zu geben! Bei Fragen, nehmen Sie bitte Kontakt mit mir oder dem Projektleiter an der PUM, Herrn Prof. Seitter, auf.

Datum

Unterschrift für das Projekt durch Interviewerin

Anhang 3 Einverständniserklärung

Einverständniserklärung zum Interview für die Studie „Potenzialanalyse“ im Rahmen des Projekts „WM³ - Weiterbildung Mittelhessen“

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass das mit mir am xxx von xxx geführte Gespräch für die Durchführung der wissenschaftlichen Arbeit in dem Projekt „WM³ - Weiterbildung Mittelhessen“ auf Tonband aufgenommen und anonymisiert verschriftet werden darf. Mir wurde erklärt, dass die Tonbandaufnahmen am Ende der Projektlaufzeit gelöscht werden.

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass das verschriftete Interview auch für Qualifikations- und Publikationszwecke verwendet werden darf. Mir wurde zugesichert, dass dabei alle persönlichen Daten, die Rückschlüsse auf meine Person zulassen, gelöscht oder anonymisiert werden.

Ich erkläre mich auch damit einverstanden, dass das verschriftete Interview unter Beschränkung auf kleine Ausschnitte ebenfalls zu Unterrichtszwecken am Institut für Erziehungswissenschaften der Universität Marburg verwendet werden darf. Auch hier wurde mir zugesichert, dass dabei alle persönlichen Daten, die Rückschlüsse auf meine Person zulassen, gelöscht oder anonymisiert werden.

Datum

Unterschrift

Anhang 4 Kooperationsmanagementbogen

Dokumentation Kooperationsmanagement

Interviewer_in

- Interviewer I
- Interviewer II

Eckdaten	Organisation		
	Datum des Interviews		
	Ort		
	Interviewpartner_in		
	Funktion des Interviewpartners		
Kooperationsbedarf	Äußerung des Bedarfs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ während des Interviews 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nach dem Interview ▪ vor dem Interview
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ aufgezeichnet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nicht aufgezeichnet
	Bedarf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ weitere Information über Entwicklung des Projektes ▪ Ergebnisse ▪ Kontakt halten zum Austausch ▪ konkretes Interesse: ▪ konkrete Einladung: ▪ Sonstiges: 	
	konkrete Bedarfs-wünsche	Termin: Kontaktdaten:	Ansprechpartner:
Informationsaustausch im Projektteam	Einverständnis zur Weitergabe der Informationen aus dem Interview	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nein