

Wolf, Sandra; Dellit, Andrea; Danz, Eleonore

## **Betriebliche Unterstützung von beruflich qualifizierten Beschäftigten bei berufsbegleitenden Bachelorprogrammen. Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung**

*Hochschule und Weiterbildung (2017) 1, S. 83-91*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Wolf, Sandra; Dellit, Andrea; Danz, Eleonore: Betriebliche Unterstützung von beruflich qualifizierten Beschäftigten bei berufsbegleitenden Bachelorprogrammen. Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung - In: Hochschule und Weiterbildung (2017) 1, S. 83-91 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-157024

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-157024>

in Kooperation mit / in cooperation with:

# DGWF

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR  
WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG  
UND FERNSTUDIUM E.V.

GERMAN ASSOCIATION FOR  
UNIVERSITY CONTINUING AND  
DISTANCE EDUCATION

<http://www.dgwf.net>

### **Nutzungsbedingungen**

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

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

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

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

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

**DGWF**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG UND FERNSTUDIUM E.V.  
GERMAN ASSOCIATION FOR UNIVERSITY CONTINUING AND DISTANCE EDUCATION

# ZHWB - ZEITSCHRIFT HOCHSCHULE UND WEITERBILDUNG

**SCHWERPUNKTTHEMA:**

**ZIELGRUPPEN**

**WISSENSCHAFTLICHER**

**WEITERBILDUNG**

1|17

# Inhaltsverzeichnis

## 7 Editorial

---

7 WOLFGANG JÜTTE, CLAUDIA LOBE

**Stichwort: Zielgruppenforschung in der wissenschaftlichen Weiterbildung**

## 13 Thema

**Zielgruppen wissenschaftlicher Weiterbildung**

---

13 FANNY ISENSEE, ANDRÄ WOLTER

**Nicht-traditionelle Studierende in internationaler Perspektive**  
Eine vergleichende Untersuchung

24 SARAH PRÄßLER

**Zeitliche Vereinbarkeitspraktiken von Weiterbildungsteilnehmenden**

32 SUSANNE KNÖRL, SUSANNE HERDEGEN

**Beruflich Qualifizierte in Hochschulstudium und wissenschaftlicher Weiterbildung**  
Eine Charakterisierung von Motiven und Hindernissen zur Aufnahme akademischer Lernprozesse

39 BIRGIT CZANDERLE

**Studierbarkeit**  
Wesen und Bedeutung für die Akteure im berufsbegleitenden Fernstudium

45 ANITA SCHWIKAL, BASTIAN STEINMÜLLER

**Zielgruppen wissenschaftlicher Weiterbildung**  
Eine empirische Analyse auf Basis von Studierendendaten

53 JOHANNES KOPPER

**Alumni von Hochschulen als heterogene Zielgruppe akademischer Weiterbildung**

63 OLE ENGEL, ANDRÄ WOLTER

**Flüchtlinge als Zielgruppe wissenschaftlicher Weiterbildung?**

75 SIMONE SIX

---

**Arbeitslose Ingenieur\_innen**

Weiterbildung als Chance zur Integration in den Arbeitsmarkt

83 SANDRA WOLF, ANDREA DELLIT, ELEONORE DANZ

---

**Betriebliche Unterstützung von beruflich qualifizierten Beschäftigten bei berufsbegleitenden Bachelorprogrammen**

Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung

92 CHRISTOPH DAMM, OLAF DÖRNER

---

**Soziale Anerkennung auf fremdem Terrain**

Strukturelle Herausforderungen des Zugangs für nicht-traditionell Studierende zu wissenschaftlicher Weiterbildung

99 KATHARINA KRIKLER

---

**Zielgruppenspezifische didaktische Gestaltung von Weiterbildungsmodulen**

Eine Befragung von Fachkräften und Alumni

106 EVA-MARIA GLADE, JESSICA NEUREUTHER

---

**Zielgruppenorientierung in der wissenschaftlichen Weiterbildung**

Das Beispiel des Fernstudiengangs „Schulmanagement“ des Distance and Independent Studies Center (DISC) der Technischen Universität Kaiserslautern

114 **Publikationen**

---

115 **Buchbesprechungen**

---

119 **Tagungsberichte**

---

119 **„Biografie - Lebenslauf - Generation“**

Jahrestagung der Sektion Erwachsenenbildung der DGfE  
28. bis 30. September 2016 in Tübingen

121 **Prinzip Hochschulentwicklung - Hochschuldidaktik zwischen Profilbildung und Wertefragen**

46. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik  
07. bis 10. März 2017 an der Technischen Hochschule Köln

123 **„Raumaneignung und Raumnutzung“**

5. Tagung der informellen Arbeitsgruppe Erwachsenenbildung und Raum  
10. bis 11. März 2017 an der Universität Potsdam

124 **Dokumente**

---

**DGWF 5-point strategy document to the EU-Initiative Report on “Academic further and distance education as part of the European lifelong learning strategy”**

---

**126 Aus der Fachgesellschaft**

---

**126 Buch zur DGWF erschienen**

**128 Zielgruppen der DGWF Jahrestagungen**

Eine Zeitreihenanalyse unter Berücksichtigung der aktuellen Evaluationsdaten der DGWF-Jahrestagung 2016 an der Universität Wien

**136 Lateinamerikanische Zukunftskonferenz zur wissenschaftlichen Weiterbildung**

Bericht zur Tagung „Proyectando la Educación Continua Universitaria“  
04. - 07. Oktober 2016 in Santiago de Chile

**137 Landesgruppe Rheinland-Pfalz und Saarland stößt EU-Initiativbericht zur wissenschaftlichen Weiterbildung in Brüssel an**

**139 Forschungsergebnisse auf den Punkt gebracht**

Bericht zum 5. Forschungsforum wissenschaftliche Weiterbildung der DGWF AG Forschung  
05. - 06. Mai 2017 an der Universität Bielefeld

---

**141 Service**

---

**141 TERMINE**

**142 NEUE MITGLIEDER**

**143 AUTORENVERZEICHNIS**

---

# Betriebliche Unterstützung von beruflich qualifizierten Beschäftigten bei berufsbegleitenden Bachelorprogrammen

Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung

SANDRA WOLF  
ANDREA DELLIT  
ELEONORE DANZ

*Kurz zusammengefasst ...*

*Hochschulen bieten vermehrt berufsbegleitende Bachelorangebote für beruflich Qualifizierte an. Da diese Zielgruppe in der Regel berufstätig ist, kann von einem Einfluss der wahrgenommenen Unterstützung durch die Arbeitgeberin bzw. den Arbeitgeber auf die Teilnahmeentscheidung ausgegangen werden. Die Unterstützungsbereitschaft setzt wiederum einen unternehmensseitig vorhandenen Bedarf an entsprechenden Qualifikationen voraus. In einer qualitativen Untersuchung, die im Rahmen des BMBF-Projektes zur Einrichtung von berufsbegleitenden Bachelorstudiengängen für beruflich Qualifizierte und Berufstätige an der Hochschule Schmalkalden durchgeführt worden ist, wurde dieser Bedarf analysiert. Ferner wurden von kleinen und mittelständischen Unternehmen nachgefragte Themen, Anforderungen an berufsbegleitende Studiengänge sowie Formen der Unterstützung ermittelt.*

## 1 Berufsbegleitende Bachelorprogramme für beruflich Qualifizierte und Bedeutung der Unterstützung durch Vorgesetzte

Seit einigen Jahren bieten Hochschulen vermehrt Weiterbildungsprogramme für Berufstätige an, die mit einem Hochschulzertifikat oder mit einem akademischen Abschluss beendet werden können. Diese richten sich aktuell nicht mehr nur an Akademikerinnen und Akademiker, die nach einem ersten Hochschulabschluss und erster berufspraktischer Tätigkeit ihr Wissen erweitern bzw. vertiefen und einen weiteren Abschluss erwerben möchten, sondern auch an beruflich Qualifizierte. Für diese große und heterogene Zielgruppe bauen immer mehr Hochschulen die Kategorie der berufsbegleitenden Bachelorstudiengänge auf bzw. aus.

Vor dem Hintergrund eines befürchteten Fachkräftemangels im Bereich der Hochqualifizierten wird diese Öffnung

weiterbildender Studienangebote für neue Zielgruppen von Seiten der Hochschulpolitik aktiv unterstützt (Banscherus, Neumerkel & Feichtenbeiner, 2016). So wurden sowohl auf Bundes- als auch auf Länderebene Programme veranlasst, um die Hochschulen stärker für Berufstätige und beruflich Qualifizierte zu öffnen. Das bedeutendste Förderprogramm ist dabei der 2011 gestartete Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, mit welchem das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) insbesondere Projekte fördert, in denen zielgruppenspezifische Studienangebote entwickelt und erprobt werden (Hanft, Pellet, Cendon & Wolter, 2016).

### 1.1 Projekt zur Einrichtung von berufsbegleitenden Bachelorstudiengängen für Berufstätige und beruflich Qualifizierte an der Hochschule Schmalkalden

Das Projekt zur Einrichtung berufsbegleitender Bachelorstudiengänge für beruflich Qualifizierte und Berufstätige an der Hochschule Schmalkalden wird im Rahmen des BMBF-Programms „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ gefördert. Mit diesem Vorhaben möchte die südthüringische Hochschule neben dem Masterstudiengangs- und dem Zertifikatsstudienbereich ein weiteres Standbein im Bereich der Weiterbildung aufbauen.

Ein Masterstudium können an der Hochschule Schmalkalden nur Personen mit einem abgeschlossenen Erststudium aufnehmen, während ein Zertifikatsstudium auch Personen ohne ersten akademischen Abschluss und auch ohne klassische Hochschulzugangsberechtigung offensteht – was etwa 50 Prozent der Zertifikatsstudierenden nutzen. Etwa 85 Prozent der aktuell an einem Zertifikatsstudium teilnehmenden Personen verfügen nicht über einen ersten akademischen Abschluss. Sie haben nach dem Schulabschluss eine Ausbildung absolviert, sind direkt in einem Unternehmen eingestiegen und dort (je nach Unternehmen) zum Team- oder Abteilungs-

leiter aufgestiegen - der Aufstieg in die oberste Führungsebene bleibt ihnen jedoch aufgrund des nicht vorhandenen Studienabschlusses oftmals verwehrt. Daher wünschen sie sich über den Zertifikatsabschluss hinaus einen akademischen Abschluss. Diesen Bedarf möchte die Hochschule aufgreifen und künftig auch berufsbegleitende Studiengänge mit Bachelorabschluss für beruflich Qualifizierte und Berufstätige anbieten.

Im Projektverlauf werden unter anderem Zielgruppen- und Arbeitsmarktanalysen durchgeführt und inhaltliche sowie organisatorische Aspekte für eine geeignete Studiengestaltung ermittelt. Dabei zielen organisatorische Aspekte auf die Studierbarkeit neben der Berufstätigkeit und inhaltliche Aspekte auf das bereits erworbene Wissen in einer vorangegangenen Ausbildung bzw. auf bereits vorhandene Berufserfahrung ab. Ziel ist letztendlich die Entwicklung eines geeigneten Rahmenkonzeptes für berufsbegleitende Studienangebote mit Bachelorabschluss an der Hochschule Schmalkalden, welches im Rahmen eines konkreten Pilotstudiengangs erprobt werden soll.

Dieser Pilotstudiengang soll nach Projektlaufzeit fortgeführt und nachhaltig installiert werden. Zur Realisierung einer kostenneutralen Durchführung soll der laufende Studienbetrieb aus Studiengebühren finanziert werden. Das erfordert, dass die potenziellen Studierenden bereit sind, für ein akademisches Weiterbildungsstudium zu bezahlen - was deren Teilnahmeentscheidung entsprechend beeinflussen wird. Die Hochschule muss demzufolge professionelles Marketing betreiben, um regelmäßig eine kritische Masse an Studierenden zu akquirieren. Auch deshalb ist es wichtig, die Zielgruppen und ihre Entscheidungskriterien für ein akademisches Weiterbildungsstudium zu kennen.

Hauptzielgruppen des Weiterbildungsvorhabens der Hochschule Schmalkalden sind Berufstätige und beruflich Qualifizierte, was voraussetzt, dass die Weiterbildungsdefinition nicht über Art bzw. Abschluss des Studiengangs, sondern über die einzelnen Bildungsbiographien der potenziellen Studierenden erfolgt. Da der Begriff „beruflich Qualifizierte“ eine sehr heterogene Zielgruppe umfasst, erscheint eine Kategorisierung zielführend. Wolter (2016) nennt hier zunächst die Gruppe der Abiturientinnen und Abiturienten, die zunächst eine Berufsausbildung absolviert und erste Berufserfahrungen gesammelt haben. Darüber hinaus kategorisiert er Absolventinnen und Absolventen eines Schulabschlusses ohne Hochschulzugangsberechtigung, die erst nach einer absolvierten Berufsausbildung und erster Berufstätigkeit eine Hochschulzugangsberechtigung erworben haben - sei es über einen schulischen Weg (Abendgymnasium, Kolleg), über berufliche Fortbildungsprüfungen (Meister\_innen, Techniker\_innen, Fachwirt\_innen oder über ein Eignungsfeststellungsverfahren an einer Hochschule. Anerkannte Möglichkeiten für Letztgenanntes stellen je nach Voraussetzungen das erfolgreiche Ablegen einer Eignungsprüfung oder ein erfolgreich absolviertes Studium auf Probe dar.

Unabhängig vom konkreten bisherigen Werdegang kann beim Großteil der beruflich Qualifizierten eine aktuelle Berufstätigkeit unterstellt werden. Damit kann der Anstoß zur Teilnahme an einem berufsbegleitenden Bachelorstudium sowohl von der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter als auch von der bzw. von dem Vorgesetzten kommen. Letztendlich ist die Teilnahmeentscheidung jedoch eine individuelle Entscheidung, die von verschiedenen Faktoren und Rahmenbedingungen abhängig ist (Banscherus, 2013) und die Motivation bzw. Intention einer Person voraussetzt. Schließlich muss diese im Teilnahmefall über einen längeren Zeitraum höhere Lernanstrengungen auf sich nehmen (Wolf, 2011).

Die meisten Untersuchungen zu den Zielgruppen der wissenschaftlichen Weiterbildung fokussieren die potenziellen Studierenden. Im Hinblick auf die notwendige Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie erscheint jedoch auch eine ausführliche Betrachtung des betrieblichen und des privaten Umfeldes als zielführend. Bei den von der Hochschule Schmalkalden adressierten Zielgruppen der Berufstätigen und der beruflich Qualifizierten kann davon ausgegangen werden, dass die betriebliche Unterstützung eine besondere Rolle bei der Teilnahmeentscheidung spielt. Aus diesem Grund soll die soziale Unterstützung durch die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber detailliert analysiert werden. Dabei gilt es herauszufinden, ob insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen die Teilnahme ihrer Beschäftigten an berufsbegleitenden Studiengängen unterstützen - und wenn ja, in welcher Form.

## 1.2 Einfluss der wahrgenommenen sozialen Unterstützung auf die Teilnahmeintention

Die einzelnen motivationalen Einflussvariablen werden im Erklärungsmodell der Teilnahmeintention an wissenschaftlicher Weiterbildung (Wolf, 2011) detailliert betrachtet. Darin wird - aufbauend auf der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985, 1991, 2008) - die Teilnahmeintention von der Teilnahmeeinstellung, den Selbstwirksamkeitserwartungen, den wahrgenommenen Teilnehmerrestriktionen, der subjektiven Karrierenorm sowie von der wahrgenommenen sozialen Unterstützung beeinflusst.

Im Folgenden soll insbesondere das in der wissenschaftlichen Weiterbildungsliteratur diskutierte Konstrukt der wahrgenommenen sozialen Unterstützung (Switzer, Nagy & Mullins, 2005; Kupritz, 2002; Facticeau, Dobbins, Russell, Ladd & Kudisch, 1995) näher betrachtet werden. Mit der wahrgenommenen sozialen Unterstützung wird im Erklärungsmodell der Teilnahmeintention die Annahme einer Person darüber angegeben, wie verschiedene Bezugspersonen bzw. -gruppen ihres Umfeldes reagierten, wenn sie an einem akademischen Weiterbildungsstudium teilnahm. Es wird davon ausgegangen, dass die Wahrnehmung einer hohen sozialen Unterstützung die Herausbildung einer positiven Teilnahmeintention fördert und umgekehrt.

Nach einer Untersuchung von Jütte und Kastler (2005) finden sich Bezugspersonen bzw. -gruppen in Betracht auf die Teilnahme an akademischer Weiterbildung sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld. Bezugspersonen des privaten Umfelds stellen insbesondere die Lebenspartnerinnen bzw. -partner und die Familie sowie Freunde und Bekannte dar. Insbesondere die erstgenannte Gruppe kann durch die Abnahme von Alltagsarbeiten, die Übernahme der Kinderbetreuung, Verständnis und emotionale Unterstützung, intellektuelle Hilfestellung bei der Vor- und/oder Nachbereitung von Lehrveranstaltungen sowie durch die Abnahme gesellschaftlicher Verpflichtungen während einer Weiterbildungsteilnahme zur Seite stehen (Jütte & Kastler, 2005).

Den Bezugspersonen des beruflichen Umfelds sind hauptsächlich Arbeitskolleginnen bzw. -kollegen und Vorgesetzte zuzuordnen. Während Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit haben, durch die Abnahme von Alltagsarbeiten, entsprechende Terminkoordination und emotionale Unterstützung bei einer Weiterbildungsteilnahme behilflich zu sein, können Vorgesetzte die Teilnahme an einem akademischen Weiterbildungsstudium durch (Mit-)Finanzierung bzw. Übernahme der Studiengebühren, Reduzierung der Arbeitsmenge, zeitliche Entlastung, bezahlte oder unbezahlte Freistellungen bzw. die Bewilligung von Bildungsurlaub, die Einrichtung von Gleitzeit- bzw. Arbeitszeitkonten oder die Gewährung von Bildungskrediten bzw. von Stipendien unterstützen (Jütte & Kastler, 2005; Bartsch, Hardinghaus, Holz & Kundolf, 2014).

In einer empirischen Untersuchung wurde die wahrgenommene soziale Unterstützung durch die einzelnen Bezugspersonen bzw. -gruppen näher analysiert (Wolf, 2012). Diese zeigt, dass die Meinung der Vorgesetzten in Bezug auf die Teilnahme an einem weiterbildenden Studium keinesfalls unerheblich ist: 44 Prozent der insgesamt 468 Befragungspersonen geben bei der Frage nach der Wichtigkeit ihrer Vorgesetzten in Bezug auf eine Weiterbildungsteilnahme einen der beiden höchsten Bewertungswerte an. Weitere 36 Prozent wählen einen mittleren Wichtigkeitswert. Mit 20 Prozent vertritt nur ein Fünftel der befragten Personen die Meinung, dass ihnen der Beistand bzw. die Behinderung durch den Vorgesetzten (nahezu) egal wäre.

Die Untersuchung zeigt weiterhin, dass die erwartete soziale Unterstützung durch Vorgesetzte bei den Probandinnen und Probanden leicht negativ ausfällt. So gehen 39 Prozent der Befragungspersonen davon aus, dass sich ihre Vorgesetzten mehr oder weniger für die positive Absolvierung eines Weiterbildungsstudiums einsetzen würden. Dagegen glauben 41 Prozent, dass sie durch ihre Vorgesetzten keine Unterstützung erfahren würden, sondern dass diese eine Weiterbildungsteilnahme eher mehr oder weniger behindern würden. Weitere 20 Prozent der Befragten nehmen an, dass sie durch ihre Vorgesetzten weder unterstützt noch gehindert werden würden. Demnach empfinden insgesamt zwei Drittel der Probandinnen und Probanden die soziale Unterstützung

durch Vorgesetzte als negativ oder als weder positiv noch negativ.

Aktuelle Untersuchungen der Unternehmensseite widerlegen jedoch diese Vermutung: Nach einer Studie des Stifterverbandes und des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln hat im Jahr 2015 jedes dritte Unternehmen studierende Beschäftigte unterstützt und je studierendem Mitarbeitenden durchschnittlich 2.900 Euro an Studiengebühren sowie 3.200 Euro für Freistellungen übernommen (Konegen-Grenier, Winde & Placke, 2017). Laut Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB) fördert sogar über die Hälfte der Betriebe Weiterbildungsmaßnahmen, indem sie die Kosten hierfür zumindest teilweise übernehmen und/oder Beschäftigte zur Teilnahme freistellen (Janssen & Leber, 2015).

Grundsätzlich ist die Unterstützung jedoch von verschiedenen spezifischen Faktoren abhängig, wie beispielsweise von der Betriebsgröße und der Existenz eines Betriebsrates oder von dem Umstand, ob ein betrieblicher Qualifizierungsbedarf besteht oder es sich um das persönliche Weiterbildungsinteresse eines Mitarbeitenden handelt (Bartsch et al., 2014). Überdies investieren Unternehmen überwiegend in Hochschulen, die sich in ihrer regionalen Nachbarschaft befinden (Konegen-Grenier et al., 2017).

## 2 Gegenstand der Untersuchung und methodisches Vorgehen

Vor dem Hintergrund der als wichtig eingeordneten Unterstützungsbewertung erscheint eine Untersuchung der tatsächlichen betrieblichen Unterstützungsbereitschaft in der Region Südthüringen für die Ausgestaltung berufsbegleitender Bachelorstudiengänge für beruflich qualifizierte und Berufstätige an der Hochschule Schmalkalden interessant.

Da kleine und mittelständische Unternehmen anzahlmäßig die größte Gruppe deutscher Unternehmen darstellen, in denen mehr als 60 Prozent aller erwerbstätigen Personen beschäftigt sind (Söllner, 2014), und die südthüringische Wirtschaft hauptsächlich durch solche Betriebe geprägt ist, widmet sich die folgende Betrachtung dieser Unternehmenskategorie.

### 2.1 Akademische Weiterbildung in der Personalentwicklung kleiner und mittelständischer Unternehmen

Ständig wechselnde Rahmenbedingungen durch Wettbewerb und Globalisierung führen zu einer steigenden Komplexität von beruflichen Aufgabenstellungen, was fortwährend neue Herausforderungen an Führungskräfte sowie Mitarbeitende von Unternehmen stellt. Diese Situation tritt verschärft in kleinen und mittelständischen Unternehmen auf, da hier erfahrungsgemäß mehrere Aufgaben- bzw. Verantwortungsbereiche in einer Personalstelle vereint sind. In Zeiten eines ansteigenden Fachkräftemangels werden per-



sonelle Engpässe speziell im Bereich des höherqualifizierten Personals zunehmend zur Herausforderung. Durch den demographischen Wandel und die angespannte konjunkturelle Situation sind Akademikerinnen und Akademiker vieler Fachrichtungen auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu finden. Ein Blick auf die Qualifikationsstruktur junger Menschen und die Entwicklung der Absolventenzahlen von Hochschulen verdeutlicht, dass sich der enorme Fachkräftemangel weiter verschärfen wird (Bruche, 2010; Koppel & Plünnecke 2009; BMBF, 2007). Es wird daher häufig empfohlen, dass sich die Unternehmen stärker auf die vorhandenen Beschäftigten fokussieren und mehr als bisher in Personalentwicklungsmaßnahmen investieren sollen.

Die Personalentwicklung umfasst alle „Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln“ (Mentzel, 1989, S. 15). Die in einer Erstausbildung erworbenen Qualifikationen reichen nicht mehr aus, um im gesamten Berufsleben bestehen zu können. Vielmehr fordert die globale Wissensgesellschaft lebenslanges Lernen, durch welches Kompetenzen kontinuierlich den beruflichen Anforderungen angepasst werden. Jedoch führen Freistellungsprobleme, mangelnde Professionalität und Motivationsdefizite im Weiterbildungsbereich kleiner und mittelständischer Unternehmen häufig dazu, dass das bestehende Personal nicht optimal gefördert wird (Achermann, 1997). Dabei resultieren Freistellungsprobleme hauptsächlich aus den begrenzten personellen Ressourcen, so dass insbesondere bei guter Auftragslage fehlendes Personal nur schwer zu verkraften ist. Die mangelnde Professionalität lässt sich ebenfalls mit Kapazitätsengpässen begründen, welche häufig zu einer „ehrenamtlichen“ Zuständigkeit ohne strategische Planung der Weiterbildungsaktivitäten führen. Gemäß Achermann (1997) existieren Motivationsdefizite sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite. Angst vor höheren Lohn- und Gehaltsforderungen oder vor Fluktuation treten bei Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern insbesondere dann auf, wenn die Beschäftigten die erworbenen Qualifikationen auch außerhalb des Unternehmens verwenden können – was bei den in einem Bachelorstudium vermittelten Kompetenzen der Fall sein sollte.

## 2.2 Untersuchungsdesign, Datenerhebung und Stichprobe

Ein wesentlicher Teil der im Rahmen des Projektes zur Einrichtung berufsbegleitender Bachelorstudiengänge für beruflich Qualifizierte und Berufstätige an der Hochschule Schmalkalden durchgeführten Zielgruppenanalyse widmet sich der Frage, ob und in welcher Form kleine und mittelständische Unternehmen Südthüringens ihre beruflich qualifizierten Beschäftigten bei der Teilnahme an einem berufsbegleitenden Bachelorstudium unterstützen.

Als Voraussetzung für die Unterstützungsbereitschaft von einzelnen Beschäftigten bei der Teilnahme an berufsbegleitenden Studiengängen kann ein vorhandener Bedarf für das Unternehmen an entsprechenden Qualifikationen unterstellt werden. Aus diesem Grund wurden in der im Rahmen des BMBF-Projektes an der Hochschule Schmalkalden durchgeführten Untersuchung neben verschiedenen Formen der Unterstützung auch der grundsätzliche Bedarf, nachgefragte Themen und Anforderungen an berufsbegleitende Studiengänge ermittelt. Zentrale Themen und wesentliche Anforderungen der Unternehmen sollen gezielt in die zu erarbeitenden Studienkonzepte einfließen.

Die Untersuchung erfolgte durch qualitative Interviews mit Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern bzw. mit Personalleiterinnen und Personalleitern kleiner und mittelständischer Unternehmen der Region Südthüringen auf Basis eines Interviewleitfadens. Über die Mittelstandsvereinigung Pro Südthüringen e. V. sowie über die Karrieremesse der Hochschule Schmalkalden konnte auf eine Datenbasis von 266 Unternehmen zurückgegriffen werden, aus welcher eine Stichprobe von 59 Betrieben gezogen worden ist. Im Zeitraum von Juli 2015 bis Oktober 2016 wurden insgesamt 24 Personen befragt.

Die generierte Stichprobe beinhaltet Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau/Werkzeugbau, Elektrotechnik/Elektronik, IT-Dienstleister/Softwareunternehmen, Handel, Ingenieurdienstleistungen, Konsumgüterindustrie und Versicherungen. Eine Übersicht über die Verteilung auf die einzelnen Branchen liefert Abbildung 1.

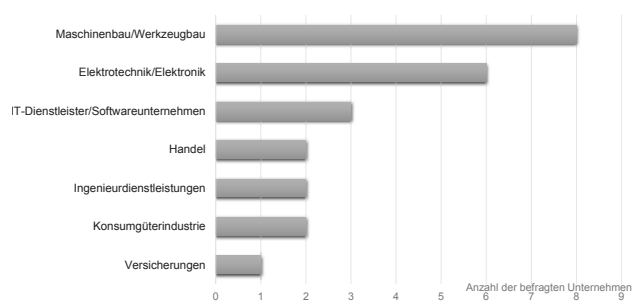
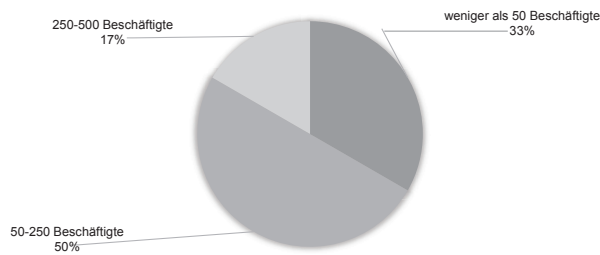


Abb. 1: Befragte Unternehmen nach Branchen

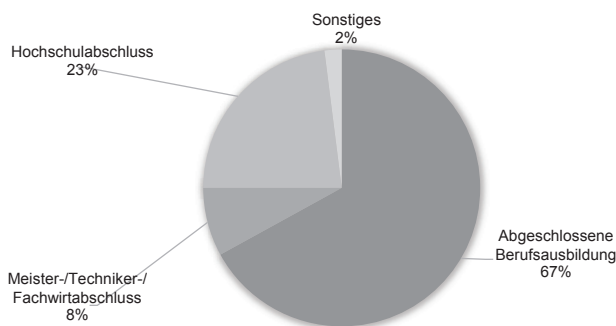
Der hohe Anteil an befragten Unternehmen aus den Bereichen Maschinen- und Werkzeugbau bzw. Elektrotechnik und Elektronik spiegelt die Unternehmensstruktur der Region Südthüringen wider.

Abbildung 2 zeigt, dass es sich im Hinblick auf die anhand der Beschäftigtenzahl gemessene Unternehmensgröße bei einem Drittel der befragten Firmen um kleine Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden handelt. Die Hälfte der Unternehmen verfügt über eine Belegschaft von 50 bis 250 Mitarbeitenden, und weitere 17 Prozent haben einen Personalstamm von bis zu 500 Beschäftigten.



**Abb. 2:** Größe der befragten Unternehmen nach Beschäftigtenzahlen

Darüber hinaus wurden die befragten Personen gebeten, die Anteile ihrer Beschäftigten mit abgeschlossener Berufsausbildung, mit abgeschlossener Fortbildung in den Bereichen Meisterin bzw. Meister, Technikerin bzw. Techniker oder Fachwirtin bzw. Fachwirt sowie mit akademischem Hochschulabschluss als höchstem Ausbildungsabschluss anzugeben. Die Ergebnisse hierzu sind in Abbildung 3 dargestellt.



**Abb. 3:** Durchschnittliche Beschäftigtenanteile nach höchstem Bildungsabschluss

Die Übersicht zeigt, dass im Durchschnitt zwei Drittel der Beschäftigten als bisher höchstem Ausbildungsabschluss über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen – und dass das Potenzial an möglichen Studierenden für ein berufsbegleitendes Bachelorstudium groß ist. Die tatsächliche Teilnahme an einem berufsbegleitenden Bachelorstudium ist jedoch letztendlich von verschiedenen Faktoren abhängig – unter anderem vom Weiterbildungsbedarf der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers und von deren bzw. dessen Unterstützung.

### 3 Untersuchungsergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der durchgeführten Interviews dargelegt. Dabei wird zunächst der Bedarf der kleinen und mittelständischen Unternehmen an berufsbegleitenden Bachelorstudiengängen aufgezeigt, bevor die Formen der Unterstützung dargestellt werden.

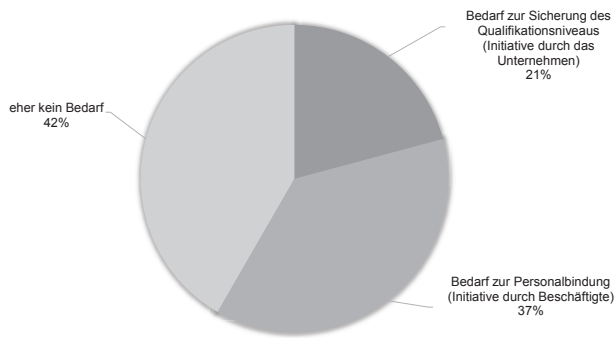
#### 3.1 Bedarf an berufsbegleitenden Bachelorprogrammen für beruflich qualifiziertes Personal

Der generelle Qualifizierungsbedarf ist in den befragten kleinen und mittelständischen Unternehmen sehr hoch. Jedoch besteht der Bedarf eher an arbeitsplatzbezogenen kürzeren Weiterbildungen in ganz speziellen Fachgebieten. Außerdem werden kurzfristige Qualifizierungen in den übergreifenden Themenbereichen Projektmanagement, Wirtschaftsentwicklungs- und soziale Kompetenzen nachgefragt. Darüber hinaus besteht ein Interesse an der Höherqualifizierung ausgewählter Mitarbeitender mit Berufsabschluss zur Technikerin bzw. zum Techniker oder zur Meisterin bzw. zum Meister. Einen Bedarf an berufsbegleitenden Bachelorprogrammen sehen die befragten Führungskräfte bisher nicht – weder für ihre Beschäftigten mit abgeschlossener Berufsausbildung noch für ihre Beschäftigten mit absolviertem Fortbildungsabschluss.

Im Gesprächsverlauf werden die beteiligten Führungskräfte über die aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf eine gesteigerte Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung sowie über das Angebot berufsbegleitender Bachelorprogramme für beruflich qualifizierte informiert. Einige der Befragten merken daraufhin an, dass es gegenwärtig zwar einen hohen Anteil an Akademikerinnen und Akademikern in ihrem Unternehmen gibt, sie aber mittelfristig einen Mangel an jungen Absolventinnen und Absolventen erwarten und dann durchaus einen steigenden Bedarf an akademischer Weiterbildung für ihr beruflich qualifiziertes Personal sehen.

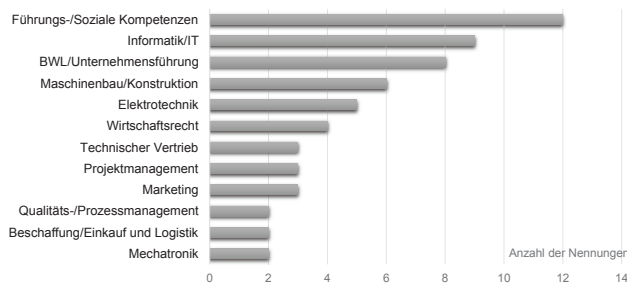
Während 42 Prozent der Befragten auch künftig keinen Bedarf an solchen Weiterbildungsprogrammen für ihr Unternehmen erwarten, gehen schließlich 21 Prozent der befragten Personen davon aus, dass in Zukunft ein Bedarf an Bachelorangeboten zur Sicherung des Qualifikationsniveaus im Unternehmen bestehen könnte. Weitere 37 Prozent der befragten Führungspersonen stünden einer Studienteilnahme offen gegenüber, wenn der Wunsch nach einer Höherqualifizierung im akademischen Bereich von einer befähigten Mitarbeiterin bzw. von einem befähigten Mitarbeiter ausgehen würde. Eine zusammenfassende Bedarfsübersicht liefert Abbildung 4.

Die Befragung zeigt, dass berufsbegleitende Bachelorstudiengänge – anders als berufliche Fort- und Weiterbildungsprogramme – bisher kein fester Bestandteil im Bereich der Personalentwicklung kleiner und mittelständischer Unternehmen sind. Ein Grund hierfür scheint allerdings auch die bisherige Unkenntnis in Bezug auf solche Hochschulangebote zu sein. So würden die meisten der befragten Führungskräfte eine akademische Weiterbildung unterstützen, wenn das betreffende Studienprogramm für den Arbeitsplatz bzw. für das Unternehmen von Nutzen wäre oder wenn es dazu beitragen würde, besonders geeignete Beschäftigte zu binden.



**Abb. 4:** Künftig erwarteter Bedarf an berufsbegleitenden Bachelorstudiengängen

Auf die Frage nach den künftig benötigten Kompetenzen wurden am häufigsten Führungs- und soziale Kompetenzen, aber auch Informatik- und IT-Kenntnisse, betriebswirtschaftliche Fähigkeiten sowie technisches Grundlagenwissen angeführt. Einen Überblick über sämtliche der genannten Themenbereiche liefert Abbildung 5.



**Abb. 5:** Inhaltliche Anforderungen an berufsbegleitende Bachelorstudiengänge

Unter dem Themenbereich der sozialen Kompetenzen sind sämtliche Angaben aus den Gebieten Kommunikation und Konfliktmanagement zusammengefasst und unter dem Themenbereich Wirtschaftsrecht die gewünschten Teilgebiete Unternehmens-, Vertrags-, Patent- und Arbeitsrecht.

Die befragten Unternehmen, die nicht der IT-Branche zuzuordnen sind, wünschen im informationstechnischen Bereich insbesondere Kenntnisse in den Bereichen Digitalisierung, Datenspeicherung und -sicherung, Datenschutz, Online-Marketing und Social Media sowie Wirtschaft 4.0. Die Unternehmen der IT-Branche haben darüber hinaus Bedarf an Themen wie Mobile Programmierung, IT-Sicherheit, Big Data, Cloud Computing sowie E-Commerce.

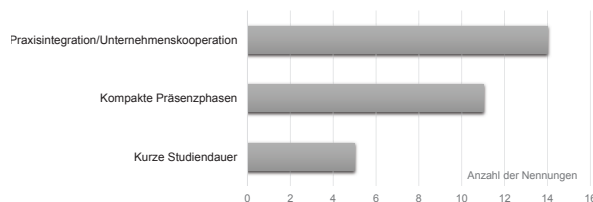
Die befragten Mittelständler aus der Maschinenbaubranche sehen einen großen Bedarf an der Schnittstelle zwischen technischen und kaufmännischen Inhalten, an Kompetenzen zur Bewältigung individueller Kundenwünsche sowie an den Themen Konstruktion, Qualitätssicherung, Vernetzung und hybride Verarbeitungsverfahren.

Sie wünschen sich darüber hinaus von Absolventinnen und Absolventen eines Bachelorstudiums ein breites technisches Grundlagenwissen.

Relevante Studieninhalte für die befragten Unternehmen der Elektrotechnik- und Elektronik-Branche sind vor allem die dezentrale Steuerung von Maschinen, Sensorik und Digitalisierung, Regenerative Energien sowie Regulierungs- und Energieeffizienzmanagement.

Die Befragten sind sich einig darüber, dass es sich bei einem Bachelorstudium um eine generalistische Ausbildung handeln sollte, die breites Grundlagenwissen vermittelt - und idealerweise Wahlangebote zur Spezialisierung anbietet.

Auf die Frage, wie ein berufsbegleitendes Bachelorprogramm organisatorisch ausgestaltet sein sollte, wurden die in Abbildung 6 dargestellten Anforderungen ermittelt.



**Abb. 6:** Organisatorische Anforderungen an berufsbegleitende Bachelorstudiengänge

Als wesentliche Anforderung wurde eine Praxisintegration durch eine enge Kooperation mit den Unternehmen, in denen die Studierenden tätig sind, identifiziert. Die enge Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Unternehmen wird nicht zuletzt gewünscht, um Unternehmerinteressen abzudecken.

Darüber hinaus wünschen die befragten Führungskräfte geringe Zeitkonflikte mit der Unternehmenstätigkeit durch das Studium. Wenige und kompakte Präsenzphasen würden eine gute Planbarkeit für die Arbeitgeberin bzw. den Arbeitgeber ermöglichen. Insgesamt ist eine Studiendauer von maximal drei Jahren von Unternehmensseite vorstellbar. Für ein berufsbegleitendes Bachelorprogramm mit einem Workload für 180 ECTS-Punkte ist diese Zeitvorgabe nur mit einer Anrechnung außerhochschulisch erworbener Kompetenzen möglich - was von den Unternehmen wiederum kritisch gesehen wird. Während die Anrechenbarkeit in der Regel das Interesse der potenziellen Studierenden erhöht, plädieren die befragten Führungskräfte für das Durchlaufen des kompletten Studienprogramms.

Einige der befragten Personen merken zusätzlich an, wie wichtig es ist, dass nur Lehrende eingesetzt werden, die auf dem aktuellen Wissensstand im betreffenden Fachgebiet sind, um den Nutzen für das Unternehmen sicherzustellen.

### 3.2 Formen der Unterstützung im Rahmen der Personalentwicklung

Da von einem positiven Einfluss der Unterstützung durch Vorgesetzte bei der Entscheidung für oder gegen ein berufsbegleitendes Studium ausgegangen werden kann (Jütte & Kastler, 2005; Switzer et al., 2005; Kupritz, 2002; Facticeau et al., 1995), wurden die Führungspersonen auch zu ihrer Bereitschaft befragt, ihre beruflich qualifizierten Beschäftigten im Falle einer Teilnahme an einem berufsbegleitenden Bachelorstudium finanziell und/oder zeitlich zu unterstützen.

Wie in Abbildung 7 dargestellt, ist für drei Viertel der Befragungspersonen eine finanzielle Unterstützung grundsätzlich vorstellbar, sofern das Studium im Interesse des Unternehmens ist.

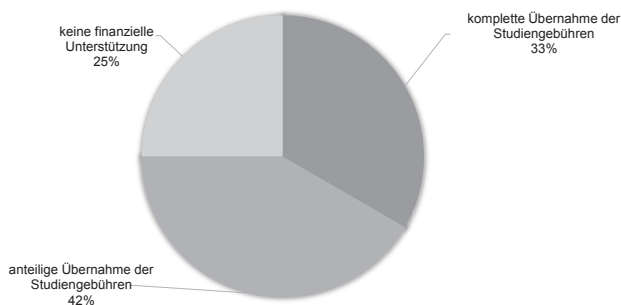


Abb. 7: Mögliche finanzielle Unterstützung

Ein Drittel der befragten Führungskräfte würde die anfallenden Studiengebühren sogar komplett übernehmen. Weitere 42 Prozent wären zu einer anteiligen Übernahme oder zumindest zu einem finanziellen Zuschuss bereit. Ein Großteil davon würde mit einer (anteiligen) Übernahme der Studiengebühren eine entsprechende vertragliche Bindung an das Unternehmen verknüpfen.

Ein Viertel der kleinen und mittelständischen Unternehmen würde ihre beruflich qualifizierten Beschäftigten für ein berufsbegleitendes Bachelorstudium nicht finanziell unterstützen (können). Dies deckt sich mit dem Ergebnis anderer Untersuchungen, nach denen Unternehmen bei einer Finanzierung weiterbildender Studiengänge für ihre Belegschaft generell eher zurückhaltend sind (Banscherus, 2013). Die Erfahrung vieler weiterbildende Studiengänge anbietenden Hochschulen zeigt jedoch, dass Berufstätige mittlerweile vermehrt bereit sind, für ihre persönliche Weiterentwicklung zumindest einen Teil der Kosten selbst zu tragen und ihre Freizeit zu investieren.

Bei voller Erwerbstätigkeit wird es für Studierende allerdings schwierig sein, die für ein akademisches Studium benötigte Zeit ausschließlich aus der persönlichen Freizeit zu generieren. Den Untersuchungen von Jütte und Kastler (2005) folgend muss ein gewisses Maß an Freizeit – und insbesondere an Partner- bzw. Familienzeit – stets gewahrt werden. Eine

zeitliche Unterstützung durch die Arbeitgeberin bzw. durch den Arbeitgeber ist daher von besonderer Bedeutung für die Teilnahmeentscheidung – sowie auch für eine zielgerichtete Organisation und den erfolgreichen Abschluss eines berufsbegleitenden Studiums (Bärtele, Gröger & Deimann, 2016).

Die im Rahmen der vorliegenden qualitativen Untersuchung ermittelten, für die befragten Führungspersonen denkbaren Formen zeitlicher Unterstützung sind in Abbildung 8 aufgeführt.

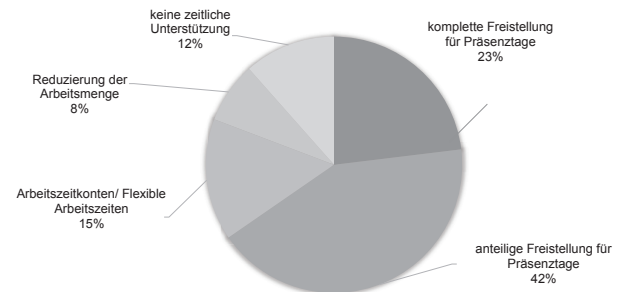


Abb. 8: Mögliche zeitliche Unterstützung

Fast zwei Drittel der befragten Unternehmen können sich vorstellen, die betreffenden Mitarbeitenden für Präsenztage freizustellen – 23 Prozent würden das sogar für alle im Rahmen des Studiums anfallenden Präsenzzeiten tun. Einige der Führungspersonen merken in diesem Zusammenhang an, hierfür den gesetzlichen Bildungsurlaub mit Nutzen zu wollen.

Für 15 Prozent der Befragten ist eine Einrichtung von Arbeitszeitkonten oder von flexiblen Arbeitszeiten denkbar. Eine zeitliche Entlastung durch eine Reduzierung der Arbeitsmenge ist für kleine und mittelständische Unternehmen eher schwierig umsetzbar. 12 Prozent der Befragungspersonen würden keine zeitliche Unterstützung anbieten (können). Letztendlich ist aber auch hier die Unterstützungsbereitschaft vom erwarteten Nutzen für das Unternehmen abhängig.

## 4 Resümee

Mit den geführten Interviews konnten wesentliche inhaltliche und organisatorische Aspekte für das Rahmenkonzept berufsbegleitender Bachelorangebote der Hochschule Schmalkalden identifiziert werden, welche bei entsprechender Ausgestaltung die Chancen auf eine betriebliche Unterstützung von beruflich qualifizierten Beschäftigten erhöhen können.

Grundsätzlich ist der Bedarf an berufsbegleitenden Bachelorstudiengängen für beruflich qualifiziertes Personal in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Region Südhüringen (noch) recht gering. Das scheint unter anderem auch an einer Unkenntnis der betreffenden Angebote zu liegen. So werden in den meisten Unternehmen der berufliche Aus- bzw. Fortbildungsweg und der akademische

Bildungsweg bislang als zwei unabhängig voneinander existierende Bereiche gesehen. Es erscheint daher sinnvoll, die Unternehmen zunächst über die bestehende Durchlässigkeit dieser Wege zu informieren und gleichzeitig zielgruppenspezifische Bachelorprogramme vorzustellen. Die Hochschule Schmalkalden muss also im Rahmen der Vermarktung ihrer berufsbegleitenden Bachelorangebote nicht nur die Zielgruppe der beruflich Qualifizierten erreichen, sondern auch die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber von diesen Angeboten überzeugen. Das kann beispielsweise auf Kontakt- oder Karrieremessen, über den vorhandenen Transferbereich der Hochschule oder über gezielte Werbemaßnahmen, die sich an die Führungskräfte in Unternehmen richten, erfolgen.

Neben dem Wissen über eine Durchlässigkeit des beruflichen und des akademischen Systems und der Kenntnis konkreter Bachelorprogramme muss für ein Unternehmen ein Nutzen erkennbar sein – sei es zur Bindung einer besonders befähigten Mitarbeiterin bzw. eines besonders befähigten Mitarbeiters oder durch die vermittelten Kompetenzen, die diese bzw. dieser erlangt und im Unternehmen anwenden kann. Branchenübergreifend werden Führungs- und soziale Kompetenzen, IT-Kenntnisse und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten gewünscht, so dass die Hochschule eine Integration dieser Themen in ihre berufsbegleitenden Bachelorprogramme bedenken sollte.

Neben den Inhalten muss jedoch auch die organisatorische Ausgestaltung eines berufsbegleitenden Bachelorstudiengangs überzeugen und eine unproblematische Weiterarbeit der betreffenden Beschäftigten ermöglichen. Den untersuchten Anforderungen folgend sollte das Rahmenkonzept der Hochschule die Praxisintegration durch Kooperation mit relevanten Unternehmen vorsehen. Das kann beispielsweise durch berufsintegrierende Studienelemente und zu bearbeitende Praxisaufgaben, durch den Einsatz von Lehrenden aus der Berufspraxis oder durch den Besuch ausgewählter Unternehmen nach Vorlesungs- bzw. Seminarschluss im Rahmen der Präsenzphasen erfolgen. Darüber hinaus fordern die befragten kleinen und mittelständischen Unternehmen (wenige) kompakte Präsenzblöcke. Auch eine kurze Studiendauer wird als wichtig genannt. Das Rahmenkonzept für berufsbegleitende Bachelorstudiengänge muss daher auch Anrechnungsmöglichkeiten beinhalten, die den Studierenden das zeitlich umfangreiche Studium verkürzen können.

Die unter Südthüringer Unternehmen durchgeführte qualitative Untersuchung liefert Erkenntnisse zu Weiterbildungsbedarfen und Unterstützungsformen kleiner und mittelständischer Betriebe in einem regional begrenzten Raum. Interessant wären weiterführende Analysen in angrenzenden Regionen, da berufsbegleitende Studienangebote relativ ortsunabhängig absolviert werden können und deshalb ein erweitertes Einzugsgebiet unterstellt werden kann.

Mit dem betrachteten Einfluss der betrieblichen Unterstützung auf die Studienteilnahmeintention beruflich qualifizierter Beschäftigter legt der vorliegende Beitrag einen innovativen Ansatz der Zielgruppenanalyse zugrunde. Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass Führungskräfte kleiner und mittelständischer Unternehmen eine Studienteilnahme finanziell und/oder zeitlich unterstützen, wenn sie die akademischen Weiterbildungsangebote der Hochschule kennen, diese Angebote einen Nutzen für ihr Unternehmen versprechen und organisatorisch bestmöglich ausgestaltet sind. Diese Unterstützungsbereitschaft wird bei potenziellen Studierenden mit beruflicher Qualifikation dazu führen, dass mögliche Teilnehmerrestriktionen als niedriger wahrgenommen werden, und dass die Herausbildung einer positiven Teilnahmeintention gefördert wird.

## Literatur

- Achermann, S. (1997). *KMU-Weiterbildungsförderung, Abschlussbericht*. Kommission für Technologie und Innovation, Muttenz.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: a theory of planned behaviour. In J. Kuhl & J. Beckmann (Hrsg.), *Action Control: From Cognition to Behavior* (S. 11-39). Berlin: Springer.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. (2008). Consumer attitudes and behaviour. In C. P. Haugtvedt, P. M. Herr & F. R. Cardes (Hrsg.), *Handbook of Consumer Psychology* (S. 525-548). New York: Lawrence Erlbaum.
- Banscherus, U. (2013). *Erfahrungen mit der Konzeption und Durchführung von Nachfrage- und Bedarfsanalysen für Angebote der Hochschulweiterbildung*. Ein Überblick. Publikation der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.
- Banscherus, U., Neumerkel, J. & Feichtenbeiner, R. (2016). Die Förderung des lebenslangen Lernens an Hochschulen als strategisches Ziel der Hochschulpolitik. Eine Analyse der Maßnahmen und Initiativen von Bund und Ländern. In A. Wolter, U. Banscherus & C. Kamm (Hrsg.), *Zielgruppen Lebenslangen Lernens an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen* (Band 1; S. 81-102). Münster: Waxmann.
- Bärtele, S., Gröger, G. & Deimann, M. (2016). Anforderungen an die Stakeholder in Hochschulweiterbildung und Beruf. *Hochschule und Weiterbildung*, 2016(1), 34-39.

- Bartsch, A., Hardinghaus, B., Holz, S. & Kundolf, S. (2014). *Weiterbildungsbedarf und Anforderungen an wissenschaftliche Weiterbildung in der Mobilitätswirtschaft*. Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Weiterbildungsbedarf von Unternehmen“ des Verbundprojekts Mobilitätswirtschaft, Forschungsbericht. Garbsen: PZH Verlag.
- Bruche, G. (2010). Akademischer Fachkräftemangel in Deutschland und der Bildungsaufstieg Chinas und Indiens - Implikationen und Zusammenhänge. In S. Meyer & B. Pfeiffer (Hrsg.), *Die gute Hochschule: Ideen, Konzepte und Perspektiven*. Festschrift für Franz Herbert Rieger (S. 297-307). Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung - BMBF (2007). *Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands*. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin.
- Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., Ladd, R. T. & Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, 21(1), 1-25.
- Hanft, A., Pellert, A., Cendon, E. & Wolter, A. (2016). Executive Summary der wissenschaftlichen Begleitung. In A. Hanft, K. Brinkmann, S. Kretschmer, A. Maschwitz & J. Stöter (Hrsg.), *Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen*. Band 2 (S. 9-20). Münster: Waxmann.
- Janssen, S. & Leber, U. (2015). *Weiterbildung in Deutschland. Engagement der Betriebe steigt weiter*. IAB-Kurzbericht Nr. 13, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit
- Jütte, W. & Kastler, U. (2005). *Den Studierenden ein Gesicht geben... Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie zur Teilnehmerstruktur an der Donau-Universität Krems*. Studies in Lifelong Learning 6, Krems.
- Kastler, U. (2004). *Weiterbildung im sozialen Kontext. Lebenslanges Lernen und Familie*. Donau-Universität Krems.
- Konegen-Grenier, C., Winde, M. & Placke, B. (2017). *Bildungsinvestitionen der Wirtschaft 2015. Ausgaben der Unternehmen für Studierende und Hochschulen*. Essen: Edition Stifterverband
- Koppel, O. & Plünnecke, A. (2009). *Fachkräftemangel in Deutschland. Bildungsökonomische Analyse, politische Handlungsempfehlungen, Wachstums- und Fiskaleffekte*. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.
- Kupritz, V. W. (2002). The relative impact of workplace design on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 427-447.
- Mentzel, W. (1989). *Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung: Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden*. Freiburg.
- Söllner, R. (2014). Die wirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland. In Statistisches Bundesamt WISTA (Hrsg.), *Wirtschaft und Statistik* (S. 40-51). Wiesbaden.
- Switzer, K. C., Nagy, M. S. & Mullins, M. E. (2005). The influence of training reputation, managerial support, and self-efficacy on pre-training motivation and perceived training transfer. *Applied HRM Research*, 10(1), 21-34.
- Wolf, S. (2011). *Teilnahme an wissenschaftlicher Weiterbildung. Entwicklung eines Erklärungsmodells unter Berücksichtigung des Hochschulimages*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Wolf, S. (2012). Die Rolle der sozialen Unterstützung bei der Weiterbildung des akademischen Personals in KMU. In J. A. Meyer (Hrsg.), *Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2012* (S. 295-315). Lohmar: EUL-Verlag.
- Wolter, A. (2016). Die Heterogenität beruflich Qualifizierter im Hochschulstudium. Aktuelle Forschungsergebnisse zur Teilnahme an Hochschulweiterbildung. *Hochschule und Weiterbildung*, 2016(1), 9-19.

### Autorinnen

Dr. Sandra Wolf  
s.wolf@hs-sm.de

Andrea Dellit, Dipl. Volkswirtin (FH)/Dipl. Betriebswirtin (FH)  
a.dellit@hs-sm.de

Eleonore Danz, Dipl. Betriebswirtin (FH)  
e.danz@hs-sm.de