



**LEUPHANA**  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

# Qualitätsstandards und Transparenz in der Quartären Bildung

Orientierung in der berufsbegleitenden Weiterbildung und  
Handlungsempfehlungen für Bildungsakteure

Eine Studie in Kooperation mit:

**Stifterverband**  
für die Deutsche Wissenschaft

**Deloitte.**



# INHALT

## **Zur Sache**

Qualitätsstandards und Transparenz für die Weiterbildung schaffen – eine zentrale Aufgabe für alle Akteure im Weiterbildungsmarkt.....Seite 4

## **Executive Summary**

Neue Ansätze für mehr Qualität und Transparenz im Weiterbildungsmarkt. Die wichtigsten Ergebnisse der Studie im Überblick.....Seite 5

## **Datenerhebungen und Methodik**

Von der Gruppendiskussion bis zur Usability-Analyse – so sind die Wissenschaftler bei dieser wissenschaftlichen Studie vorgegangen .....Seite 7

## **Ergebnisse und Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Studie im Detail**

### **1. Rahmenbedingungen**

Warum Weiterbildung im Berufsleben einen hohen Stellenwert hat – aber in der Praxis oftmals nur unzureichend umgesetzt wird.....Seite 9

### **2. Markttransparenz**

Wie Weiterbildungsanbieter ihre Leistungen präsentieren – und warum Unternehmen und deren Mitarbeitende vielfach nicht fündig werden.....Seite 15

### **3. Qualitätskriterien**

Woran Nachfrager die Güte eines Weiterbildungsangebots bewerten .....Seite 20

### **4. Lösungsansatz**

Wie das Angebot zur Weiterbildung gestaltet sein müsste, um den Anforderungen von Weiterbildungssuchenden nach mehr Transparenz und Qualität zu entsprechen .....Seite 24

### **Empfehlungen für die Akteure der Quartären Bildung**

Wie Weiterbildungsanbieter, Unternehmen, Weiterbildungssuchende und Bildungspolitik zu mehr Transparenz und klaren Qualitätsstandards beitragen können .....Seite 26

### **Praxis und Wissenschaft: Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Studie**

Dr. Udo Bodahl-Spiegelhoff und Prof. Dr. Sabine Remdisch im Interview.....Seite 28

### **Forschungsprogramm „Quartäre Bildung“**

Wie diese Untersuchung im Kontext des Forschungsprogramms „Quartäre Bildung“ des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft einzuordnen ist.....Seite 30

### **Beirat**

Ein Expertenteam aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft begleitet die Studie.....Seite 32

**Impressum** .....Seite 34



**Prof. Dr. Sabine Remdich** Leiterin des Instituts für Performance Management (IPM) an der Leuphana Universität Lüneburg und Leiterin des Forschungsprogramms „Qualität und Transparenz in der Quartären Bildung“



**Dr. Volker Meyer-Guckel** Stellvertretender Generalsekretär und Mitglied der Geschäftsleitung des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft e. V. sowie Initiator des Förderprogramms „Quartäre Bildung“

## Qualitätsstandards und Transparenz für die Weiterbildung schaffen – eine zentrale Aufgabe für alle Akteure im Weiterbildungsmarkt

Quartäre Bildung ist der Schlüssel zum lebenslangen Lernen: Menschen, die eine abgeschlossene akademische oder berufliche Ausbildung haben, qualifizieren sich berufsbegleitend weiter, um fürs Erwerbsleben „fit“ zu bleiben. Hierbei reichen die Angebote vom Wochenendseminar bis zum berufsbegleitenden Hochschulstudium.

Quartäre Bildung ermöglicht es damit Unternehmen wie auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, den wachsenden technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen mit neuen Fähigkeiten zu begegnen.

Weiterbildungsnachfrager stehen jedoch oftmals vor einer unübersichtlichen Fülle von Weiterbildungsangeboten, ohne valide Orientierungshilfen zu erhalten. Denn es fehlt sowohl an Qualitätskriterien in Unternehmen und bei deren Mitarbeitenden auch an Transparenz der Angebote. In Unternehmen und bei deren Mitarbeitenden besteht deshalb ein großer Bedarf an Wegweisung und an Instrumenten, mit denen sie schnell und zielgerichtet passgenaue Weiterbildungsangebote für ihren konkreten Bedarf ermitteln können.

Genau hier setzt die Studie „Qualitätsstandards und Transparenz in der Quartären Bildung“ an. Gemeinsam mit der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte hat

das Institut für Performance Management (IPM) der Leuphana Universität Lüneburg erforscht, wie Weiterbildungsnachfragende (Unternehmen und Mitarbeitende) und Weiterbildungsanbieter (Hochschulen und andere Bildungsanbieter) den Suchprozess nach Bildungsangeboten gestalten – und die Hindernisse in diesem Prozess aufgedeckt.

Die Wissenschaftler befragten dazu in Gruppendiskussionen und Einzelinterviews Anbieter und Nachfrager im Weiterbildungsmarkt. Sie untersuchten anhand von Best-Practice-Beispielen und Usability-Analysen die Defizite bestehender Informationsportale im Internet. Aus den dabei gewonnenen Erkenntnissen leiteten sie Maßnahmen zur Optimierung der Suche und entscheidende Qualitätskriterien einer Weiterbildung ab.

Diese Untersuchung ist Teil des vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft initiierten und geförderten Forschungsprogramms „Quartäre Bildung“. Der Stifterverband will mit derartigen, innovativen Forschungsprogrammen und konkreten Hilfestellungen für Unternehmen, Hochschulen und Weiterbildungspolitik die Entwicklung des Quartären Bildungssektors voranbringen.

Das Institut für Performance Management ist dabei ein strategischer Partner des Stifterverbandes. Es entwickelt zusammen mit ausgewählten Praxispartnern im Rahmen dieses Forschungsprojekts zentrale Fragestellungen – und liefert zukunftsweisende Antworten.

# EXECUTIVE SUMMARY

## Neue Ansätze für mehr Qualität und Transparenz im Weiterbildungsmarkt

Das Institut für Performance Management (IPM) der Leuphana Universität Lüneburg hat mit der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte als Pro-Bono-Partner und dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft den Weiterbildungsmarkt umfangreich untersucht.

Im Rahmen einer Gruppendiskussion und einer Interviewstudie wurden die Suchstrategien von mehr als 170 Unternehmen und ihren Mitarbeitenden untersucht sowie deren Präferenzen und Wünsche zu Markttransparenz und Qualitätskriterien aufgenommen.

Im Fokus der wissenschaftlichen Studie standen folgende Fragestellungen: Was sind die Auslöser für eine Weiterbildungssuche? Wie gehen Weiterbildungssuchende vor? Welche Instrumente verwenden sie dabei? Eine anschließende Usability-Analyse untersuchte die Stärken und Schwächen von Weiterbildungsportalen und leitete daraus Empfehlungen für ein neues Portal ab.

## Die wichtigsten Ergebnisse der Studie im Überblick

### Der eigene Bedarf ist oft unklar.

Bei der Suche nach einem passenden Weiterbildungsangebot starten Firmen und Arbeitnehmer oftmals unstrukturiert. Sie kennen weder den genauen Bedarf noch wissen sie, wo und wonach sie suchen sollen.

### Der Markt für Weiterbildung ist intransparent und überfordert viele Suchende.

Die Suche nach einer passenden Weiterbildung kann zum Glücksspiel werden: Unternehmen und Mitarbeitende benutzen allgemeine Internet-Suchmaschinen, um sich eine Bildungsmaßnahme auszusuchen. Auf diese Weise die passende Weiterbildung zu finden, ist schwierig, da so weder Verbindlichkeit noch Seriosität oder Vertrauenswürdigkeit

bestehen. Eigene Vernetzung und Erfahrungen außerhalb des Internets schaffen hier, zumindest teilweise, Abhilfe.

### Verlässliche Qualitätskriterien zu Weiterbildungsinstitutionen und Weiterbildungsinhalten sind kaum verfügbar.

Oft lässt sich die Qualität der Weiterbildung kaum einschätzen, denn grundlegende Informationen, z. B. Inhalte oder Trainerqualifikationen, fehlen. Eine konkrete Erwartungshaltung an die Lerninhalte kann so nicht entwickelt werden.

Meist werden deshalb Entscheidungen allein nach der Außendarstellung eines Angebots getroffen (Qualitätsimage). Selbst die in der Usability-Analyse am besten bewerteten Portale stehen vor großen Herausforderungen: Sie müssen mehr passende Angebote liefern, konsistent sämtliche wichtige Informationen anbieten und ihre Nutzerfreundlichkeit erhöhen.

### Der Bedarf der Nachfragenden: präzise und verlässliche Informationen zu Weiterbildungen, etwa über ein zentrales Portal.

Viele Bildungssuchende wünschen sich eine transparente und vollständige Darstellung der Angebote, um hochwertige Weiterbildungen schnell identifizieren zu können.

Zum Abklären von Details oder für eine individuelle Beratung ist ihnen anschließend die Möglichkeit zu einem persönlichen Kontakt mit dem Weiterbildungsanbieter wichtig („social match“). Oftmals ist es erst diese Beratung, die den Bildungssuchenden die nötige Sicherheit gibt, sich für das richtige Bildungsangebot entscheiden zu können und entschieden zu haben (vgl. Abb. 1).

Die Lösung für diesen weitreichenden Informationsbedarf liegt im Aufbau einer unabhängigen Weiterbildungsplattform im Internet in Kombination mit einer persönlichen Weiterbildungsberatung. Betrieben werden sollte ein solches Portal durch eine nicht kommerzielle Einrichtung.

**Fazit: Sowohl die Markttransparenz als auch die Darstellung der Qualitätskriterien von Weiterbildungsangeboten müssen erhöht werden.**

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Markttransparenz in der Quartären Bildung und die Qualitätskriterien zur Einordnung der Angebote nicht ausreichend sind. Um Abhilfe zu schaffen, ist das Engagement aller Beteiligten notwendig.

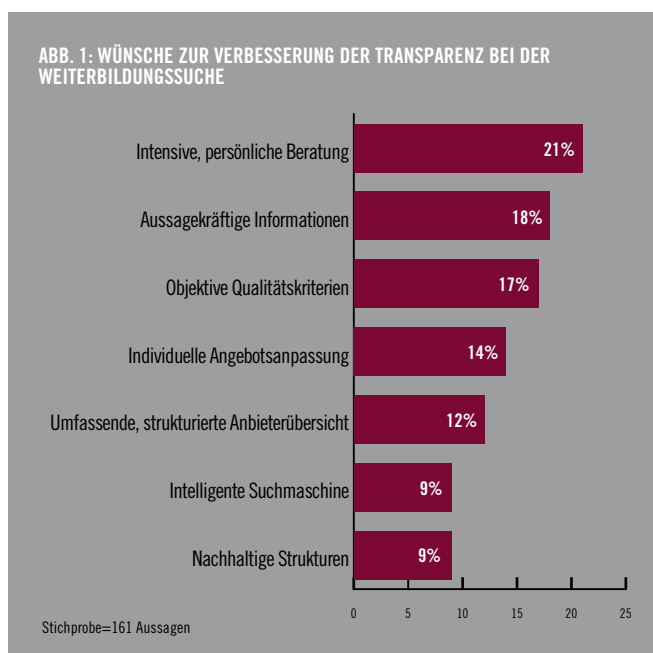
Hochschulen und andere Weiterbildungsanbietende sollten die für den Nutzer relevanten Informationen so transparent wie möglich zur Verfügung stellen. Auch der offene Dialog mit den potenziellen Kundinnen und Kunden ist wichtig, um gegenseitige Erwartungshaltungen zu prüfen sowie um Klarheit zu schaffen.

Unternehmen sind aufgerufen, im betrieblichen Umfeld Voraussetzungen für einen erfolgreichen Lerntransfer zu schaffen. Lernzeiten, Lerntrias (Lernvertrag zwischen dem Weiterbildungsteilnehmendem, seinem Unternehmen und dem Weiterbildungsanbietenden) und eine

Work-Learn-Life-Integration (Gleichgewicht zwischen Beruf, Studium und Privatleben) sind hierfür maßgebliche Instrumente. Zudem gewährleisten strukturierte Bedarfsanalysen eine qualitativ hochwertige Weiterbildung.

Für Weiterbildungssuchende gilt die Maxime, das optimale Angebot für den persönlichen Bedarf zu erkunden. Dabei sollten sie die Suche systematisch angehen und selbstbewusst alle für eine fundierte Entscheidung bedeutsamen Informationen von den Weiterbildungsanbietern einfordern.

Die Bildungspolitik sollte einen verlässlichen Rahmen für die Weiterbildungssuche und die Qualitätskriterien von Weiterbildungen schaffen. Besonders wichtig ist dabei, weitere Qualitätsstandards für Bildungsangebote (z. B. auf ISO-Basis) zu setzen. Sie geben Suchenden die nötige Orientierung und ermöglichen es Bildungsanbietern, sich diesen Standards anzupassen.



# DATENERHEBUNG UND METHODIK

## Von der Gruppendiskussion bis zur Usability-Analyse – so sind die Wissenschaftler bei dieser Untersuchung vorgegangen.

Die Wissenschaftler des Instituts für Performance Management (IPM) analysierten die Suchstrategien nach Weiterbildungsangeboten bei Unternehmen und Weiterbildungssuchenden. Sie untersuchten systematisch die Kommunikation zwischen Nachfragern und Anbietern und sammelten Informationen dazu, wie künftige Angebote möglichst passgenau formuliert werden können.

Die Inhalte und Ergebnisse der Studie basieren auf drei aufeinanderfolgenden Datenerhebungen:

### Erhebung 1: Leitfragengestützte Gruppendiskussion

Am Anfang standen drei Diskussionsrunden mit Teilnehmern aus verschiedenen Bereichen des Weiterbildungsmarkts. Hierbei ging es um eine allgemeine Einschätzung von Qualität und Transparenz von Weiterbildungsangeboten.

**Die Stichprobe:** Im Rahmen der qualitativen Gruppendiskussion wurden insgesamt 17 Personen befragt. Diese Stichprobe war zusammengesetzt aus Anbietern und Nachfragern von Weiterbildung in einer großen Perspektivenvielfalt. Weiterbildungssuchende waren Mitarbeiter aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie aus DAX-Unternehmen, außerdem eine berufsbegleitend studierende MBA-Absolventin, Arbeitssuchende, eine Erzieherin, eine Rentnerin sowie Personalentwickler, die für Mitarbeiter Angebote suchten.

Auf der Anbieterseite befanden sich Teilnehmer aus der Bundesagentur für Arbeit, aus einer Corporate University und aus Hochschulen, ein Vertreter der AWO-Bundesakademie, mehrere Freelancer und Erwachsenenbildner. Perspektiven aller Akteure wurden systematisch abgebildet.

**Die Befragungsinstrumente:** Die leitfragengestützte Gruppendiskussion wurde in drei Abschnitte aufgeteilt und parallel in drei Gruppen, die jeweils mit Anbietern und Nachfragern besetzt waren, durchgeführt. Die einzelnen Diskussionsabschnitte dauerten jeweils 45, 60

und 75 Minuten und wurden allesamt in Tonaufnahmen aufgezeichnet und transkribiert. Ergänzend wurden demografische Daten erhoben.

Insgesamt umfasste der Katalog 15 Diskussionsfragen, die jeweils gebündelt folgende Themenschwerpunkte abfragten:

**Thema I: „Suchprozess nach passenden Weiterbildungsangeboten“.** Hier wurden bisherige Erfahrungen der Suche nach Weiterbildungen erfasst und auf diese Weise der Status quo abgefragt. Im ersten Block wurde zum Einstieg in die Diskussion zudem eine Fallstudie besprochen.

**Thema II: „Analyse der medialen Suche“.** Hier stand die Frage im Mittelpunkt, welche Suchwerkzeuge wann hilfreich sind. Dabei wurde die ganz Bandbreite der Medien berücksichtigt, von Internetportalen über Broschüren bis hin zu persönlichen Empfehlungen.

Erfasst wurde z. B., welche Medien jeweils genutzt werden, welche präferiert werden und zu welchem Zweck die Teilnehmenden die Medien nutzten. Im Verlauf der Diskussion wurden Materialien mit Weiterbildungsangeboten online und in Broschürenform vorgelegt.

**Thema III: „Impulse zu einer optimierten Kommunikation zwischen Anbietern und Nachfragenden von Weiterbildungsmaßnahmen“.** Dieser Komplex fragte nach den Wünschen der Teilnehmenden in der Kommunikation zwischen Anbietern und Nachfragenden. Die Teilnehmenden konnten ihre Wünsche auf Karten formulieren und erläuternd an einer Wunschbaum-Metaplanwand gruppieren.

### Erhebung 2: Interviewstudie

Im Rahmen einer sich an die Gruppendiskussion anschließenden Interviewstudie wurden bundesweit personalverantwortliche Entscheider, Personen, die sich aktuell in der Weiterbildung befinden, sowie Arbeitssuchende befragt.

**Die Stichprobe:** Die aufbauende Interviewstudie validierte, vertiefte und erweiterte die Ergebnisse der Gruppendiskussion. Arbeitgeber und Arbeitnehmer äußerten dabei, welche Motive für Weiterbildung sie kennen und durch welche Informationen die Passgenauigkeit eines Weiterbildungsangebots am besten vermittelt wird. Dies wurde durch

die Erhebung von relevanten Qualitätskriterien für die Weiterbildungsauswahl ergänzt. Hierfür befragten die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler insgesamt 141 Personen, darunter Personalverantwortliche für die Unternehmensperspektive sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

**Die Befragungsinstrumente:** Der Interviewleitfaden beinhaltete folgende Fragengebiete:

- Suchprozess nach passenden Weiterbildungsangeboten: Wie sind Sie bei der Informationssuche vorgegangen? Welche Informationsquellen haben Sie genutzt? Haben Sie sich z. B. über Informationsportale im Internet informiert? Haben Sie schon einmal Rankings verwendet? Wie lange hat die Suche gedauert? Haben Sie Angebote verglichen?
- Analyse der medialen Suche: Bekanntheit, Verfügbarkeit, Güte der vorhandenen Informationsquellen, Best Practice identifizieren.
- Impulse für eine optimierte Kommunikation zwischen Anbietern und Nachfragenden von Weiterbildungsmaßnahmen
- Qualitätskriterien in der Weiterbildung

### **Erhebung 3: Usability-Analyse von Online-Bildungsportalen**

Auf dem Weiterbildungsmarkt existiert bereits eine Vielzahl von Internetportalen, die bei der Suche nach passenden Weiterbildungsmaßnahmen Hilfestellung anbieten. In einem praktischen Test untersuchten die Wissenschaftler, wie nützlich bestehende Seiten wirklich sind.

**Die Stichprobe:** In einer umfangreichen Recherche konnten die Forscher 43 entsprechende Portale allein auf dem deutschsprachigen Markt ausmachen. Um eine praktikable Basis für einen Vergleich zu erhalten, wurde die Liste auf zehn Portale reduziert.

Grundlage dieser Auswahl war zum einen das von der Firma Google ermittelte Page-Rank, zum anderen das Besucher-Ranking der Firma Alexa im deutschsprachigen Raum. Hinter Page-Rank steht eine über

Algorithmen ermittelte Einstufung aller Webseiten in ihrer Bedeutsamkeit.

Aus den ermittelten Top 10 wurden zwei reine Kursdatenbanken gestrichen und durch zwei weitere Portale tieferer Ränge ersetzt. Dabei handelte es zum einen um [www.mba.de](http://www.mba.de). Diese Website hatte sich aufgrund der prägnanten URL und der dadurch erzielten Publikumswirksamkeit hausintern bereits als erfolgreiche Vermittlungsplattform erwiesen. Außerdem wurde der von der Hochschulrektorenkonferenz herausgegebene Hochschulkompass ([www.hochschulkompass.de](http://www.hochschulkompass.de)) berücksichtigt. Er nimmt durch seine besondere Multiplikator-Funktion eine zentrale Position ein.

Um auch einen internationalen Vergleich einfließen zu lassen, wurde [www.accreditedqualifications.org.uk](http://www.accreditedqualifications.org.uk) hinzugenommen. Dadurch ergab sich eine Gesamtzahl von elf analysierten Portalen:

- Kursnet der Bundesagentur für Arbeit: [www.kursnet.arbeitsagentur.de](http://www.kursnet.arbeitsagentur.de) (Platz 1 der Vorauswahl)
- Emagister.de: [www.emagister.de](http://www.emagister.de) (Platz 2 der Vorauswahl)
- Deutscher Akademischer Austausch Dienst: [www.daad.de](http://www.daad.de) (Platz 3 der Vorauswahl)
- ManagerSeminare: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de) (Platz 4 der Vorauswahl)
- E-Fellows: [www.e-fellows.de](http://www.e-fellows.de) (Platz 5 der Vorauswahl)
- Studieren.de: [www.studieren.de](http://www.studieren.de) (Platz 6 der Vorauswahl)
- Eldoc.info: [www.eldoc.info](http://www.eldoc.info) (Platz 7 der Vorauswahl)
- Seminus: [www.seminus.de](http://www.seminus.de) (Platz 8 der Vorauswahl)
- Hochschulkompass: [www.hochschulkompass.de](http://www.hochschulkompass.de) (Sonderauswahl)
- MBA.de: [www.mba.de](http://www.mba.de) (Sonderauswahl)
- Accredited Qualifications: [www.accreditedqualifications.org.uk](http://www.accreditedqualifications.org.uk) (Sonderauswahl)

**Die Befragungsinstrumente:** Die Portale wurden sowohl in Hinsicht auf quantifizierbare Analyse Kriterien wie Nutzungsgebühren, Geschwindigkeit des Seitenaufbaus und die Anzahl der präsentierten Angebote als auch in qualitativer Hinsicht auf Verweise, Suchfunktionen und Angebotsarten hin untersucht und bewertet.



# ERGEBNISSE 1: RAHMENBEDINGUNGEN

## Weiterbildung hat im Berufsleben einen hohen Stellenwert – wird aber in der Praxis oftmals nicht umgesetzt.

Von weitem betrachtet scheinen die Weiterbildungsstrukturen innerhalb der Unternehmen zu funktionieren: Für 58 Prozent der interviewten Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sind regelmäßige Mitarbeitergespräche der Anlass, das Thema Weiterbildung anzusprechen. Sie formulieren dafür Erwartungen, fragen Bedarfe ab und entwerfen langfristige Entwicklungspläne.

Bei nahezu drei Viertel der Mitarbeitenden (74 Prozent der Interviewteilnehmer) stehen das persönliche Bedürfnis nach Weiterentwicklung sowie das Schließen individueller Wissenslücken als Motivatoren für die Aufnahme einer Weiterbildungsmaßnahme im Mittelpunkt. Außerdem macht die Erhöhung der Karrierechancen eine Weiterbildung für 46 Prozent der Interviewten attraktiv.

Die Analysen im Detail zeigen jedoch auf, dass Unternehmen und Mitarbeitende ihren Weiterbildungsbedarf insgesamt noch unzureichend ermitteln und in den Unternehmen vielfach die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen fehlen. Weiterbildungssuchende gehen mangels objektiver Kriterien bei der Suche nach den passenden Angeboten weitgehend unstrukturiert vor.

### 1. Die Suche nach einem passenden Weiterbildungsangebot beginnt mit erheblichen Startschwierigkeiten.

Für eine zielführende Weiterbildungssuche fehlen in Unternehmen wie auch bei deren Mitarbeitenden die nötigen Voraussetzungen. Firmen und Arbeitnehmer wissen in aller Regel weder was sie benötigen, noch wonach sie suchen sollten. Damit beginnt die Suche nach einem passenden Weiterbildungsangebot sehr unstrukturiert.

Das sind die Gründe:

- Der allgemeine Bedarf an Weiterbildungen ist nicht nur bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern auch bei deren Vorgesetzten nicht klar umrissen.
- Weiterbildungsinhalte sind in Unternehmen sowohl aufseiten ihrer Mitarbeiter als auch bei deren Vorgesetzten nur vage bekannt.

- Implizit wissen Nachfragende zwar, was sie lernen möchten, können diese Vorstellungen jedoch nur schwer im Sinne von konkreten Weiterbildungsinhalten oder Titeln/Schlagwörtern benennen.

**Schwachstelle Bedarfsanalyse:** Aus den Erkenntnissen der Studie leitet sich ein für die Auswahl der optimalen Weiterbildungsmaßnahme notwendiges Vorgehen ab: Bevor mit der Suche begonnen wird, ist eine strukturierte Bedarfsanalyse notwendig. Kernfragen sollten hier u. a. sein: Wie soll die Karriere des Mitarbeitenden weitergehen? Was muss er noch dazulernen, in welchen Bereichen sein Wissen aktualisieren? Und welche Kompetenzfelder will das Unternehmen in Zukunft ausbauen? Die Bedarfsanalyse kann durch den Weiterbildungsanbietenden unterstützt werden. Dazu tragen Diagnose-, Verkaufs- oder Motivationsgespräche bei.

Eine strukturierte Vorgehensweise ist oftmals allerdings keineswegs Bestandteil der betrieblichen Praxis. Nach Aussagen eines Drittels der Befragten in den Gruppendiskussionen finden in ihren Unternehmen keine detaillierten Bedarfsanalysen statt.

**Schwachstelle Passgenauigkeit:** Einem detailliert ermittelten Bedarf muss ein darauf abgestimmtes Weiterbildungsangebot gegenüberstehen. Dabei zählen nicht nur inhaltliche Aspekte, sondern auch die individuelle Passgenauigkeit des Angebots („social match“): Passt der Trainer oder Coach zu mir? Welche Lernmethode liegt mir am ehesten und passt zu meinem Lerntyp? Mit welchen anderen Teilnehmenden arbeite ich zusammen?

### 2. Fehlende Rahmenbedingungen erschweren die Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Die Rahmenbedingungen für Quartäre Bildung sind in Unternehmen längst noch nicht optimal. Mitarbeiter nehmen sich oftmals zu wenig Zeit fürs Lernen. Betriebe stellen zudem kaum Lernzeiten und auch nur selten Lernräume bereit, außerdem fehlen im Arbeitsumfeld Bibliotheken und Online-Lernmöglichkeiten. Insgesamt ist die Weiterbildungsaktivität noch zu gering. Hinzu kommen fehlende Zeitkontingente und unzureichende finanzielle Budgets für die gewünschte Weiterbildung.

Lernen ist in vielen Betrieben somit noch längst kein integraler Bestandteil der Arbeit. Sich updaten, aktuelle Fälle lesen, sein Wissen auf

dem neusten Stand halten werden noch nicht als offizielle Arbeitszeit anerkannt. Unternehmen müssen sich deshalb stärker in den Prozess der Weiterbildung einbringen und bessere Voraussetzungen schaffen.

**In Deutschland muss sich eine neue Lernkultur etablieren.** Trotz der heutigen Wissensgesellschaft ist kontinuierliches Lernen nicht selbstverständlich. Laut der Befragung zur Verteilung der Lebenszeit wurden nur fünf Prozent für die Aufnahme neuen Wissens genutzt – hierunter fallen formale, aber auch alle informellen Arten einer Weiterbildung, wie z. B. das Lesen von Fachliteratur oder die Diskussion mit Kollegen. Lernzeiten werden bis heute nicht ausreichend von Mitarbeitenden genutzt.

**Strukturen für die Weiterbildung sind noch nicht etabliert.** Die Teilnahme an Weiterbildungen ist unternehmensintern häufig weder durch strukturierte Arbeitsprozesse noch durch Ressourcen (Freizeit, Geld, Lernräume bzw. Lerninseln, etc.) gestützt. In Fällen hat das zur Folge, dass Weiterbildungsteilnehmende ein schlechtes Gewissen gegenüber ihren Kollegen entwickeln, weil für diese gegebenenfalls Mehrarbeit entsteht. So berichtet mehr als ein Drittel der Teilnehmenden der Gruppendiskussion (35 Prozent) insbesondere über mangelnde finanzielle Ressourcen. Dies hat weiterhin zur Folge, dass oft in der Qualität und Anzahl der Weiterbildungen Einschränkungen gemacht werden.

Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber müssen hier mehr Ressourcen freisetzen und für ihre Mitarbeitenden Spielräume im Berufsalltag schaffen, um deren Entwicklung effektiv zu unterstützen. Dies geht einher mit der Auswahl passgenauer Lernformate, um das Lernen am Arbeitsplatz zu integrieren und zu fördern.

**Die Work-Learn-Life-Balance wird nicht ausreichend berücksichtigt.** Bisher plädierten Psychologen für ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Freizeit. Inzwischen kommt als dritter Faktor das Lernen hinzu. Wir müssen deshalb in der heutigen Arbeitswelt eigentlich von einer Work-Learn-Life-Integration sprechen.

Das Einbinden von festen Lernphasen in den Arbeitsprozess stellt neue Anforderungen an Arbeitgeber und deren Mitarbeitenden. Sie müssen in der innerbetrieblichen Organisation und im persönlichen Lebensrhythmus Räume für den durch die Weiterbildung entstehenden zu-

sätzlichen Zeit- und Arbeitsaufwand schaffen. Eine Anmerkung aus der Gruppendiskussion fasst dies treffend zusammen: „Die Weiterbildung ist berufs begleitend. Man hat eigentlich schon einen Vollzeitjob, der einen komplett ausfüllt.“ (Vgl. Kasten „Work-Learn-Life-Balance bei einem berufsbegleitendem Studium“.)

### Work-Learn-Life-Balance bei einem berufsbegleitenden Studium (Quelle: Modellprojekt „Offene Hochschule Lüneburg“)

Die größte Herausforderung bei der Aufnahme eines berufsbegleitenden Studiums ist das Zusammenbringen von Beruf, Studium und Privatleben möglichst im Sinne einer optimalen Integration der Anforderungen. Im Fokus der berufsbegleitend Studierenden steht insbesondere der zeitliche Mehraufwand. Hier ist Organisationstalent gefragt.

ABB. 2: HERAUSFORDERUNGEN EINES BERUFSBEGLEITENDEN STUDIUMS



Es mangelt an einer verbindlichen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Weiterbildungsanbietern und Weiterbildungssuchenden. Sinnvoll wäre die Einrichtung einer sogenannten Lerntrias. Dabei schließen ein lernender Mitarbeiter, ein Unternehmen sowie ein Bildungsanbieter oder eine Hochschule einen Lernvertrag. In diesem steht konkret, wie sich jeder Partner einbringen will, um eine Weiterbildungsmaßnahme effektiv und effizient durchzuführen.

Konkret geht es darum, die für den Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme bedeutsamen Faktoren vertraglich zu fixieren. Beispiele: Wie viel Zeit opfert der Mitarbeiter von seinem Urlaub für die Teilnahme an der Weiterbildungsmaßnahme? Wie viel Geld stellt das Unternehmen für die Weiterbildung bereit? In welcher Zeit muss der Abschluss erreicht werden? Wie sollte die Hochschule ihr Angebot inhaltlich und zeitlich ausrichten, damit es den Bedürfnissen des Unternehmens und

Bereits vor Antritt des Studiums geben die Studierenden eine relativ hohe Arbeitsbelastung an, denn es sind in aller Regel High Performer, die sich noch zusätzlich weiterbilden wollen. Ergänzt um die geplante Studienzeit pro Woche (inkl. Vor- und Nachbereitung) sind viele Studierende einem Zeitaufwand von mehr als 55 Stunden pro Woche ausgesetzt.

Um die zusätzliche Herausforderung eines Studiums neben dem Beruf zu meistern, benötigen Weiterbildungsteilnehmende Unterstützung von ihren Arbeitgebern. Zwei Drittel aller Befragten gaben an, diese auch in unterschiedlicher Form zu erhalten. Am häufigsten wird dabei die Freistellung von der Arbeit vereinbart. Finanzielle Unterstützung erhält fast jeder Dritte (30 Prozent) Studierende. Für ihre Unterstützung verlangen die Arbeitgeber in fast zwei Dritteln der Fälle als Gegenleistung eine Betriebsbindung nach dem Studium (im Schnitt 2,8 Jahre).

Aus Sicht der Studierenden nehmen die Arbeitgeber das Studium zwar eher positiv auf, erbringen aber keine optimale Unterstützungsleistung.

**Fazit: Work-Learn-Life-Integration funktioniert, wenn ...**

- ... ein effektives, individuelles Zeitmanagement vorhanden ist.
- ... Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ihre Mitarbeitenden bei Weiterbildungsunternehmungen unterstützen.
- ... eine möglichst große Schnittmenge von beruflichen Aufgabenstellungen und Studieninhalten vorhanden ist.
- ... Weiterbildungsanbieter flexibel in Inhalten, Methodik und Kommunikation auf die Teilnehmenden eingehen.
- ... das eigene Netzwerk trägt.
- ... persönliche Stressbewältigungsstrategien beherrscht werden.

**Lösungsmöglichkeiten sind:**

- Kombination von Beruf und Studium durch Teilzeitstudium, Wochenendkurse und Blockveranstaltungen.
- Modular aufgebautes Curriculum mit hoher Flexibilität.
- Kontinuierliche Lernbegleitung und Coaching der Studierenden durch die Hochschule, Prüfungsvorbereitungs-Angebote.
- E-Learning und Blended Learning-Angebote (Angebote, die sowohl Präsenz- als auch Online-Anteile umfassen) mit zeitlich flexiblen Lernmöglichkeiten.

ABB. 3: TATSÄCHLICHE UNTERSTÜTZUNG IM BERUFSBEGLEITENDEN STUDIUM

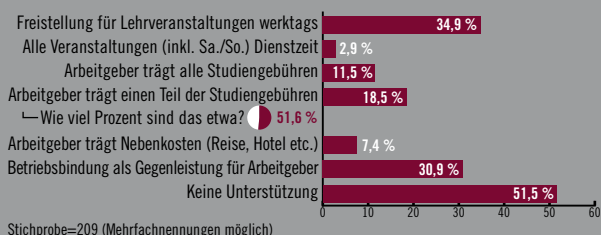
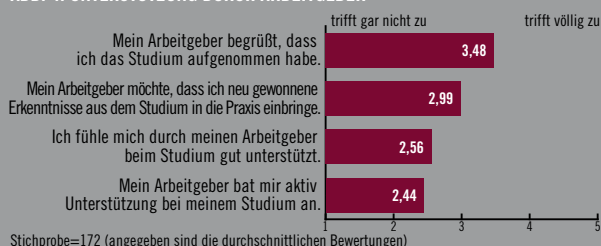


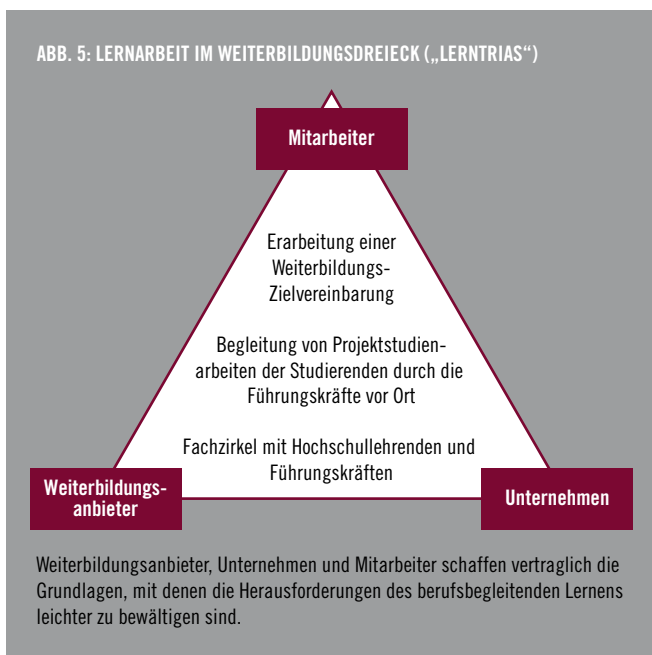
ABB. 4: UNTERSTÜTZUNG DURCH ARBEITGEBER



des Lernenden entspricht, z. B. durch die Einbindung aktueller Firmenthemen in Projektarbeiten sowie durch Blockseminare und -vorlesungen am Wochenende (vgl. Abb. 5).

**Lernformate und Weiterbildungsinhalte sind nicht am Praxisbedarf angepasst.** Weiterbildungsangebote müssen sich berufsbegleitend in den Arbeitsrhythmus einpassen lassen, Theorie mit Praxis verbinden, die Voraussetzungen für den Wissenstransfer in die Praxis schaffen und somit möglichst direkte Erfolge am Arbeitsplatz erzielen. Solche Angebote sind in Deutschland allerdings bisher noch kaum verfügbar.

Am Markt erfolgreiche meist private Hochschulen oder Hochschulen im europäischen Ausland verbinden beispielsweise die Inhalte ihres Masterstudiengangs eng mit der Durchführung eines konkreten Projekts im Unternehmen des Studierenden. Das kann eine Marketingkampagne zur Einführung eines neuen Produkts oder die Vorbereitung eines Auslandsengagements des Unternehmens sein. In den Seminaren präsentieren die Studierenden dann regelmäßig den Stand ihrer Projektarbeit.

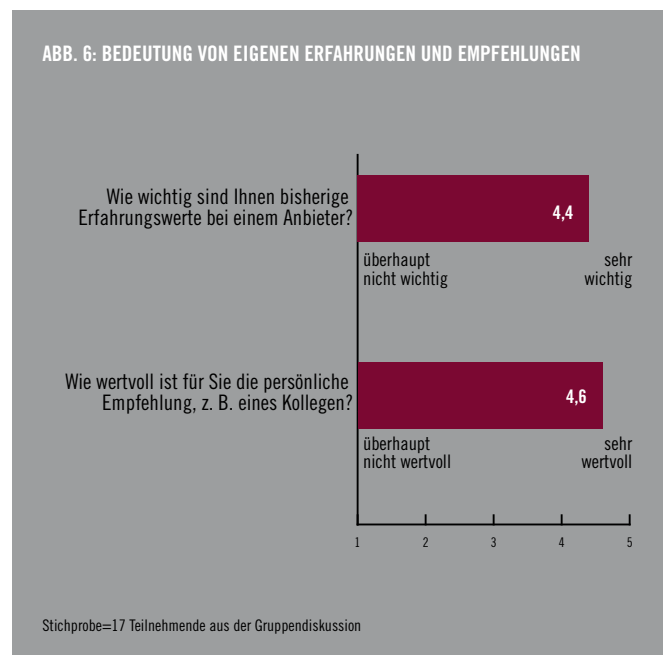


### 3. Wie der Suchprozess in der Praxis abläuft.

Selbst erfahrene Personaler wissen oft nicht, wie sie bei der Recherche von Weiterbildungsangeboten optimal vorgehen. Informelle Wege wie persönliche Verbindungen und Internetsuchmaschinen sind in der Praxis deshalb die wichtigsten Instrumente bei der Weiterbildungssuche. Sofern ein Angebot in die engere Wahl kommt, ist dann ein individueller Beratungskontakt mit dem Weiterbildungsanbieter gefragt.

**Bei der Wahl einer Weiterbildung sind oftmals Empfehlungen aus dem Kollegenkreis ausschlaggebend.** Die teilweise mangelhaft durchgeführte Bedarfsanalyse (siehe „Rahmenbedingungen“, Seite 9) erschwert die Suche nach einer passenden Weiterbildung. Deshalb greifen drei Viertel der Unternehmen auf bereits bekannte Anbietende oder eigene Verbindungen sowie auf Empfehlungen zurück. „Der Markt funktioniert so, dass man sich Empfehlungen von Kollegen einholt“, bestätigt ein Teilnehmer der Gruppendiskussion.

Unvollständige und unstrukturierte Informationen zu den einzelnen Weiterbildungsangeboten und das Fehlen einer vollständigen Über-



sicht halten davon Weiterbildungssuchende in vielen Fällen ab, Neues auszuprobieren. Vielmehr wird auf scheinbar Bewährtes zurückgegriffen, wie ein Zitat aus der Gruppendiskussion belegt: „Man folgt sehr stark den Erfahrungen aus dem persönlichen Netzwerk, hat immer seinen Lieblingsanbieter und Kooperationspartner.“ Dass diese Taktik aufgeht, zeigt die als „hoch“ wahrgenommene Bedeutung persönlicher Verbindungen für die Nachfragenden im Rahmen dieser Untersuchung (vgl. Abb. 6).

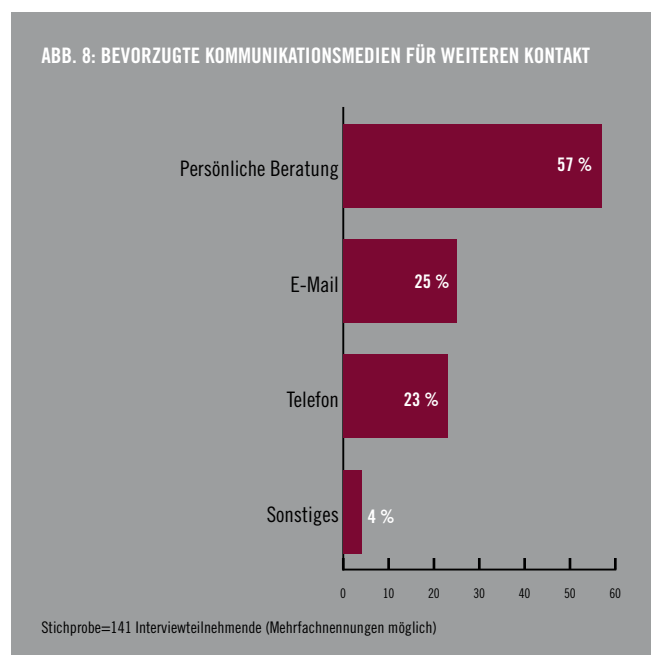
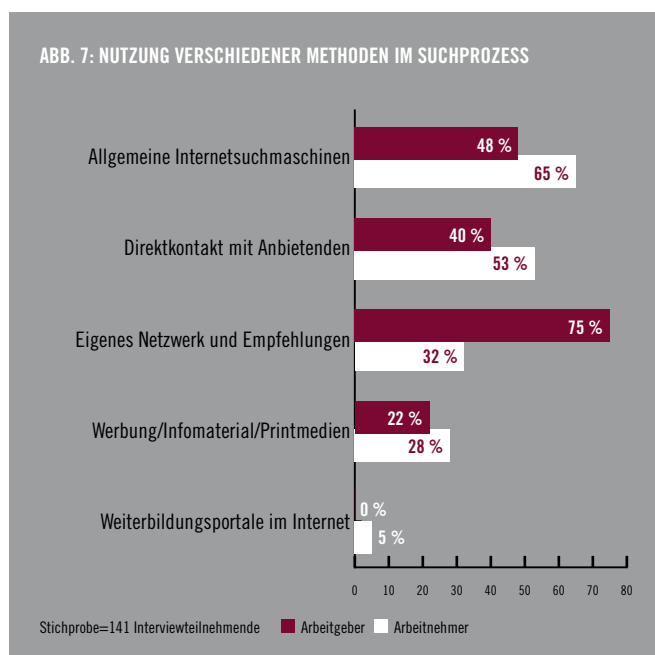
**Allgemeine Suchmaschinen kommen zum Einsatz.** Ein üblicher Weg vieler Suchende ist der Einsatz von Internetsuchmaschinen. Fast die Hälfte der Bildungssuchenden nutzt dafür allgemeine Suchmaschinen wie „Google“. „Wenn ich ein Schlagwort habe, fange ich damit an“, bestätigt ein Teilnehmer der Gruppendiskussion.

Keine große Relevanz messen die Suchenden hingegen spezifischen Weiterbildungsdatenbanken wie z. B. Kursnet bei. Der Grund: Nach Ansicht der Suchenden bieten diese gegenüber gewöhnlichen Suchmaschinen kaum Vorteile, da die darin aufgelisteten Angebote keinerlei

Qualitätskriterien aufführen. Hinsichtlich Bedienbarkeit, Informationen über Bildungsanbieter und Angebote vergibt die Stiftung Warentest dem Weiterbildungsportal der Bundesanstalt für Arbeit jedoch beste Noten (Gesamturteil 1,6). Die Tester bemängeln aber auch das Fehlen von Zusatzinformationen.

**Informationsmaterial der Anbieter wird gelesen.** In Fällen, in denen weder das Internet noch die persönlichen Verbindungen gute Angebote liefern, wird vor allem der Direktkontakt mit dem Anbietenden gesucht oder auf Werbebroschüren und Infomaterial zurückgegriffen (vgl. Abb. 7). Werbung kann dabei positive Aspekte herausstellen und Nachteile verbergen.

**„Social match“: Bei der Beratung spielt der persönliche Kontakt eine entscheidende Rolle.** Die Möglichkeit, mit dem Anbieter im persönlichen Gespräch Kontakt aufzunehmen, ist für mehr als die Hälfte (57 Prozent) der im Einzelinterview befragten Personen wichtig. Dieses könnte in den fehlenden Detailinformationen beim Erstkontakt oder in unzureichenden Portalinformationen begründet liegen. Nachfragen



beziehen sich z. B. auf die Methoden, die Trainerpersönlichkeit, die Art der Teilnehmenden bzw. Zielgruppe und den Schulungsort.

Ein persönliches Beratungsgespräch ist für Suchende besonders wichtig. Es dient ihnen als Rückversicherung, sich für das richtige Bildungsangebot und für den optimalen Anbieter zu entscheiden, wie auch zur Motivation, sich tatsächlich zum Seminar, Kurs oder Studiengang anzumelden. *Beleg dafür aus der Gruppendiskussion:*

**„Ich muss wenigstens einmal mit einer Person persönlich oder am Telefon gesprochen haben, die mich darin bestärkt, dass das, was ich herausgesucht habe, genau das Richtige ist und ich mich beruhigt anmelden kann.“** (Vgl. Abb. 8).

Bei der Kommunikation zwischen Anbietern und Nachfragenden ist für die Nachfragenden vor allem eine reichhaltige fachliche Erfahrung entscheidend. In der Gruppendiskussion betonte ein Teilnehmer die Wichtigkeit der Referenzen, die die Trainer vorweisen: „Dass man sieht, derjenige oder das Institut hat sich länger schon mit dem Thema befasst.“ Außerdem relevant sind Offenheit und Ehrlichkeit, Sensibilität und Einfühlungsvermögen sowie eine gute Erreichbarkeit mit zeitnahen Rückmeldungen. In dieser Phase spielt jedoch nicht nur die inhaltliche, sondern auch eine persönliche bzw. soziale Passung des Angebots zur nachfragenden Person eine Rolle.

**Hypothese:** Dieses Untersuchungsergebnis passt zu der zuvor erläuterten Feststellung, dass in den meisten Unternehmen keine gründlichen Bedarfsanalysen durchgeführt werden. Der Suchende ist deshalb verunsichert. Mit dem im Beratungsprozess gewünschten persönlichen Kontakt lässt sich ein Stück weit reparieren, was bei der Bedarfsanalyse versäumt wurde. Außerdem kann so im persönlichen Gespräch eruiert werden, was tatsächlich gebraucht wird. Die Kombination von Internet und persönlicher Beratung kann deshalb als Chance für mehr Transparenz und Qualität auf dem Weiterbildungsmarkt gesehen werden. Ein Teilnehmer der Gruppendiskussion schätzt die Lage folgen-

dermaßen ein: „Persönliche Beratungsgespräche gewinnen in Zukunft immer mehr an Bedeutung, da sie auf die persönlichen Bedürfnisse eines Suchenden/Nachfragenden eingehen können.“

#### 4. Resümee und Reaktion

Bedarfe und Angebote im Weiterbildungsbereich stimmen in der Praxis nur selten überein. Ursachen dafür sind sowohl eine mangelnde Analyse der Weiterbildungsbedürfnisse von Unternehmen und ihren Mitarbeitenden sowie noch unzureichende Rahmenbedingungen. Für die Akteure im Weiterbildungsmarkt ergeben sich daraus diese Herausforderungen.

**Weiterbildungsanbieter:** Strukturierte und persönliche, individuelle Bedarfsanalysetools sind notwendig. Sie müssen flächendeckend angeboten werden. Zudem müssen Weiterbildungsanbieter noch flexiblere Formate (z. B. mit E-Learning-Anteil) entwickeln. Nur wenn sich Bildungsangebote problemlos in den beruflichen Alltag integrieren lassen, können Mitarbeitende effektiv lernen.

**Unternehmen:** Lernen muss integraler Bestandteil der Arbeit werden. Ziel ist eine Work-Learn-Life-Integration.

**Weiterbildungssuchende:** Über eine stärkere Selbstreflexion der persönlichen Lernfelder sollten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihren individuellen Bedarf ausloten und in persönlichen Beratungsgesprächen mit Anbietern einfordern. Bei der Suche sollte der Fokus außerdem stärker auf dem „social match“ liegen (z. B. individuelle Anforderungen an Lehrinhalte und Trainerqualifikation).

**Bildungspolitik:** Die gesellschaftliche Akzeptanz von Lernzeiten muss deutlich gesteigert werden. Falls erforderlich, muss die Bildungspolitik hier einen rechtlichen Rahmen schaffen. Zudem sollte sie Hochschulen die Möglichkeit eröffnen, sich in Form einer Lerntrias rechtlich verbindlich einzubringen (siehe Abb. 5).

# ERGEBNISSE 2: MARKTTRANSPARENZ

## Wie Weiterbildungsanbieter ihre Leistungen präsentieren – und warum Unternehmen und ihre Mitarbeiter vielfach nicht fündig werden.

In diesem Ergebnisteil beleuchten die Wissenschaftler, wie die Darstellung von Weiterbildungsangeboten von den Suchenden wahrgenommen wird. Die Resultate zeigen, dass die von den Bildungsanbietern gelieferten Informationen nicht vergleichbar sind. Es fehlen zur Bewertung verschiedener Angebote einheitliche Qualitätskriterien. Außerdem unterschlagen die Anbieter eine Reihe von Angaben, die für Weiterbildungssuchende besonders wichtig sind. Kurzum: Es mangelt im Weiterbildungsmarkt noch weitgehend an Transparenz.

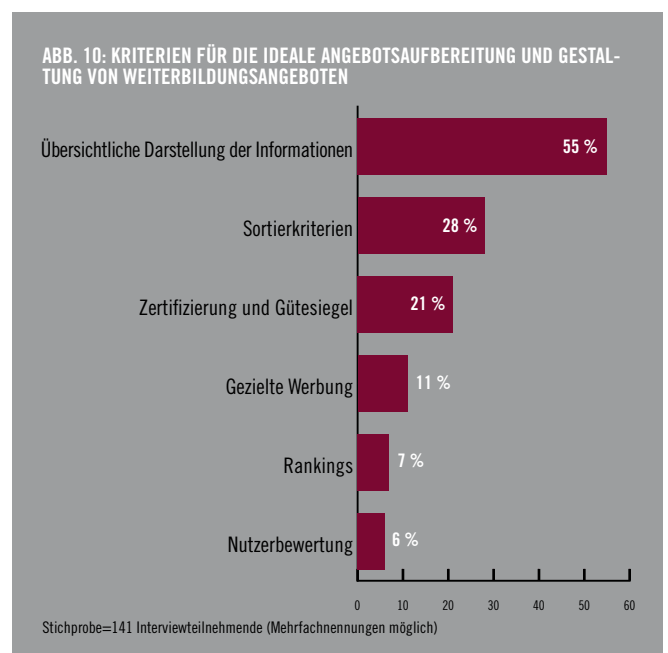
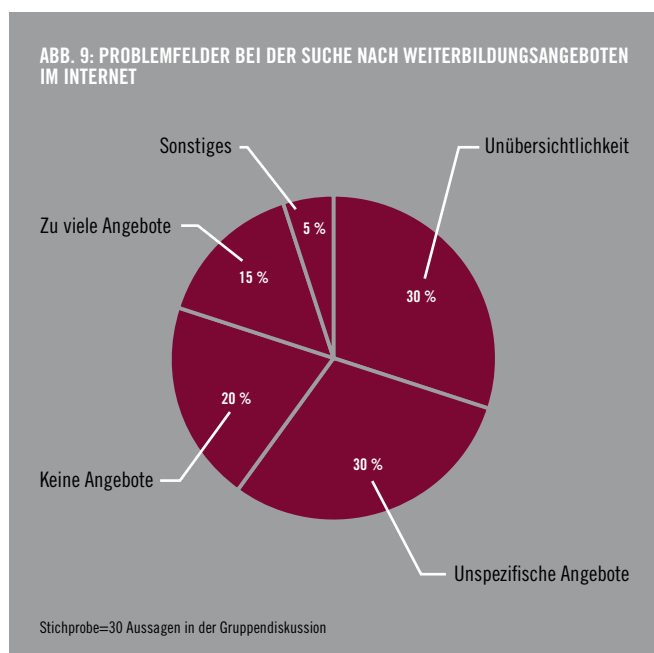
### 1. Intransparenz im Informationsangebot.

Es ist im Grunde unmöglich, eine Auswahl allein anhand von Internetauftritten oder Broschüren zu treffen. Der gängige Ablauf der Bildungssuche verdeutlicht, dass die fehlende Transparenz der Qualitätsmerkmale dabei eine große Rolle spielt, wie ein Teilnehmer der Gruppendiskussion bestätigt: „Eine Suche im Internet bringt gar

nichts. Es fehlt an Inhalten und Details, die Qualität ist nicht einschätzbar, die Spannweite an Trainings ist extrem groß.“

Häufig fehlen Angaben, etwa über den Ablauf des Kurses oder die Qualifikation der Trainer oder Coaches. Vorhandene Informationen hingegen entsprechen vielfach nicht dem Kundenbedarf. Sie widersprechen sich teilweise oder sind unverständlich dargestellt. So etwa stoßen Weiterbildungssuchende beispielsweise unter dem Seminartitel „Zeitmanagement“ auf sehr unterschiedliche Inhalte bei verschiedenen Anbietern. Diese Ergebnisse bestätigten sich in der Interviewstudie: Mehr als ein Viertel (27 Prozent) der Interviewten gab an, häufig mit einer mangelhaften Inhaltsdarstellung konfrontiert zu sein.

Weiterbildungsinteressierten begegnet bei der Suche nach Angeboten im Netz häufig eine weitere Schwierigkeit: Sie finden nicht die richtigen, dafür aber jede Menge irrelevanter Angebote. Die Übersichtlichkeit der Angebote steht hier deutlich in der Kritik (vgl. Abb. 9).



Die Teilnehmer wiesen zudem auf die Problematik der Seriosität von Inhaltsangaben hin. Bildliche Überfrachtung, inhaltliche Unvollständigkeit und geschönte Angebote wecken bei Weiterbildungssuchenden zunächst Misstrauen.

## 2. Weiterbildungsanbieter informieren teilweise nur unzureichend über organisatorische und inhaltliche Details ihrer

### Live-Beispiel: Mit wenigen Klicks zum Misserfolg

Protokoll einer Weiterbildungssuche im Internet, analog zur Methode des lauten Denkens.

*Ja, das war ein Reifall vorhin. Aber ich habe halt bisher nie gelernt, wirklich gut Ergebnisse zu präsentieren. Wo auch? Im Studium waren andere Schwerpunkte gesetzt. Meine Kollegin meinte jetzt, ich sollte einfach mal ein Seminar dazu belegen. Aber wo genau – dazu hatte sie auch keinen Tipp. Aber wozu hat man denn das Internet.* 😊

*1. Google gestartet und dann in die Suche „Präsentieren Seminar“ eingegeben. Gleich drei Werbetreffer oben, der erste sogar bereits mit Termin und Ort. Gleich einmal angeklickt. Drei Tage soll das dauern, eines ist sogar hier in Hamburg.*

*Den Termin Anfang September würde ich ja hinbekommen, aber da steht neben Hamburg doch glatt „Ausgebucht“. Muss ich also in eine andere Stadt dazu? Immerhin: Ziele, Inhalte und Methoden sind gut und verständlich aufgelistet.* 😊

*Steht hier eigentlich irgendwo, was das für ein Anbieter ist? Ah, hier. „Über uns“. Da erfahre ich: „Wir sind seriös aber auch spritzig und kreativ“. Ah ja. Steht da auch irgendetwas über Qualifikationen dieser 15 Leute, deren Schwarz-Weiß-Fotos mich anlächeln? Ah. Doch. Ich kann sie einzeln anklicken und bekomme jeweils ein Profil gezeigt. Wobei ich jetzt immer noch nicht weiß, welcher dieser 15 Leute dieses Seminar eigentlich halten würde. Nützt mir also nix.* 😞

### Angebote. Zudem fällt es vielen Anbietern schwer, ihren Qualitätsanspruch gegenüber den Weiterbildungssuchenden zu vermitteln.

Wie die Untersuchungen im Rahmen dieser Studie ergeben haben, ist für Weiterbildungssuchende in erster Linie entscheidend, wie übersichtlich und vollständig die Daten rund um die gewählte Weiterbildung präsentiert werden. Hier haben viele Anbieter großen Nachholbedarf,

*2. Aber der Termin war ja eh voll. Zurück zu Google. Vielleicht lass ich mal die Finger von den Anzeigen und gehe die ersten Treffer durch. Ein „Institut für Rhetorik und Kommunikation“ steht da ganz oben. Hmm. Rhetorik war eigentlich nicht mein Problem, eher die kreativen Ideen für die Präsentationen. Ach, und die sind nur in Bonn und Berlin aktiv? Ist das nur was für Politiker?* 😊

*3. Wieder zu Google. Der nächste Treffer führt mich auf eine Seite, deren blinkendes Design mich an die Steinzeit des Internets erinnert. Und weitere Informationen kann man nur als PDF herunterladen. Also, wenn die sich schon so präsentieren ...*

*4. Das nächste Seminar bietet „Powerpoint Karaoke“ an. Was ist denn das? Ah, man stellt sich hin und redet zu einer Slideshow, die man vorher noch nie gesehen hat. Das klingt ... innovativ. Und gleichzeitig beängstigend. Ah, die bieten kein Seminar in Hamburg an. Da habe ich ja noch einmal Glück gehabt.* 😞

*5. Gibt es denn keine unabhängige Übersicht, die bei Google verlinkt ist? Hmm, vielleicht der achte Eintrag auf der Seite: Emagister.de. Wobei ich erst mal nicht sehe, wie unabhängig dieses Portal ist. Auf der rechten Seite erscheint wieder die gleiche Google-Anzeige, die ich auch schon bei den Suchergebnissen hatte.*

*Mit einem Klick auf „Über Emagister“ finde ich heraus, dass es offenbar ein gewerblicher Vermittler aus Spanien ist. Wie er sich finanziert, sehe ich nicht, könnte also durchaus über die beinhalteten Anbieter sein.* 😊



denn oft werden Informationen, die für Suchende relevant sind, nicht oder nur wenig übersichtlich bereitgestellt. Weiterbildungsinteressierte achten außerdem auf ausgewiesene Suchkriterien sowie Gütesiegel, um das richtige Angebot für sich zu finden. Weiterbildungsanbieter würden also deutlich davon profitieren, wenn es eine einheitliche Zer-

6. Aber gut, immerhin gibt es ein Portal mit mehreren Anbietern. Hier kann ich filtern und so hoffentlich endlich ein Angebot finden, das zu mir passt. 510 Seminare habe ich schnell auf 32 mit dem Ort Hamburg eingegrenzt. Die kann ich dann noch sortieren nach „Relevanz“ oder nach „Bewertung Emagister“.



7. Ich wähle mal die zweite Option „Bewertung“ aus, da ich nicht verstehe, was „Relevanz“ hier bedeuten soll. In der Mitte finde ich dann die sortierten Ergebnisse. Welches ist denn jetzt davon das Beste? Wohl das oberste, oder? Hmm. Nachdem ich das angeklickt habe, steht da: „Meinungen (0)“, „Twittern 0“, „Google+ 0“ und ein Button zu Facebooks „gefällt mir“.

Offenbar gibt es hier keine einzige Kundenmeinung, wie bei Amazons Büchern. Und auch eine unabhängige Bewertung finde ich nicht. Wonach hat der denn dann eben sortiert? Immerhin gibt es fein säuberlich aufgeführte Informationen über das Seminar und Anbieter. Die klingen aber nach Kopien der Werbetexte der Firmen.



8. Auch beim zweiten Seminar in der „sortierten“ Liste das gleiche Schema. Oh, da steht sogar etwas zu der Trainerin. Und viel über Last-Minute- und Frühbucher-Rabatte. Immerhin habe ich nur noch die Qual der Wahl aus 32 solcher Veranstaltungen das herauszufinden, dass auf meine Bedürfnisse passt. Ich Optimist.



9. Frustriert gebe ich erst einmal auf. Noch ein Reinfall heute.



tifizierung gäbe, mit dem sie ihre Angebote auszeichnen könnten, um Suchenden eine Orientierung zu bieten (vgl. Abb. 10)

Ein Teilnehmer der Untersuchungsgruppe erkundete in einem Selbstversuch, wie erfolgreich die Suche nach einem konkreten Weiterbildungsangebot per Internet ist. Sein Ziel: Ein Lehrangebot zu finden, das es ihm ermöglicht, wissenschaftliche Ergebnisse ansprechender und verständlicher zu präsentieren. Seine Erfahrung: 20 Minuten Recherche brachten kein Resultat (vgl. Kasten „Mit wenigen Klicks zum Misserfolg“).

### 3. Weiterbildungsportale leisten nicht, was sie versprechen.

Auf dem Weiterbildungsmarkt existiert bereits eine Vielzahl von Internetportalen, die bei der Suche nach Weiterbildungsmaßnahmen Hilfestellung leisten. Diese versprechen, gegenüber allgemeinen Suchmaschinen wie Google, eine präzisere und transparentere Suche nach Weiterbildungsangeboten und sollen damit das Finden von passenden Bildungsarrangements vereinfachen. Doch wie ist der Status quo der Weiterbildungsportale?

Die Antwort darauf brachte eine im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführte Usability-Analyse. 30 interneterfahrene Probanden mit akademischem Hintergrund testeten anhand vorgegebener Auswahlkriterien Struktur, Inhalt und Ergebnis von elf Weiterbildungsdatenbanken im Internet (siehe Kasten: „Usability-Analyse: Weiterbildungsportale im Vergleich“, S. 18).

Zentrale Erkenntnisse:

- Datenbanken, in denen auch Rankings abgebildet werden, stellen eine partielle Übersicht dar, die nicht das vollständige Angebot des Marktes abbildet.
- Nur 31 Prozent der Teilnehmenden waren mit ihrer getesteten Plattform zufrieden, 69 Prozent fanden sie mittelmäßig oder gar schlecht.
- Als Gründe für eine negative Einschätzung nannten die Teilnehmenden vor allem das Fehlen relevanter Inhalte.

Rückschluss aus diesen Ergebnissen: Die bestehende Portallandschaft ist als ausbaufähig zu bezeichnen. Es fehlt ein optimal strukturiertes,

## Usability-Analyse: Weiterbildungsportale im Vergleich

In einer umfangreichen Recherche wurden im Rahmen dieser Untersuchung auf dem deutschsprachigen Markt 43 Weiterbildungsportale identifiziert. Nach einer Analyse der bestehenden Portale testeten 30 interneterfahrene Probanden mit akademischem Hintergrund drei „Key Player“ hinsichtlich ihrer Bedienerfreundlichkeit (Usability).

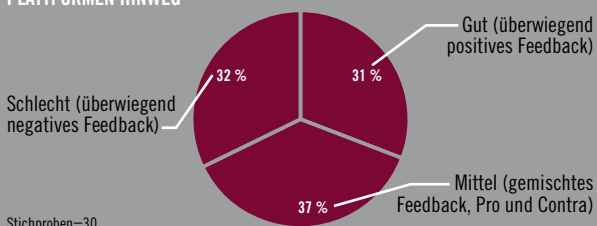
Aufgabe war, innerhalb von maximal 15 Minuten eine qualitativ hochwertige Weiterbildung zu einem vorgegebenen Thema in einem Portal auszuwählen. Darüberhinaus mussten realistische festgelegte Rahmenbedingungen für Dauer, Kosten und Ort erfüllt werden. Dieser Suchprozess wurde anschließend von den Versuchsleitern analysiert.

Bei einer generellen Bewertung durch die Probanden erhielten die in der Usability-Phase getesteten Plattformen fast eine Gleichverteilung in den drei möglichen Kategorien gut, mittel und schlecht. Nur 31 Prozent der Teilnehmenden waren mit ihrer getesteten Plattform zufrieden, 69 Prozent fanden sie mittelmäßig oder gar schlecht (vgl. Abb. 11).

### Kritikpunkte

**Unpassende Beschreibung:** Nach den spezifischen Gründen für eine negative Einschätzung befragt, verwiesen die Teilnehmenden vor allem auf eine unzulängliche Darstellung des Weiterbildungsangebots (43 Prozent). Hierbei fehlte es an relevanten Inhalten; diese waren entweder gar nicht vorhanden oder nur auf Anfrage beim Anbieter zu erhalten.

ABB. 11: GENERELLE EINSCHÄTZUNG DER TEILNEHMENDEN ÜBER ALLE DREI PLATTFORMEN HINWEG



**Unvollständige Ergebnislisten:** Eine Sortier- oder Filterfunktion der Ergebnislisten war in den getesteten drei Portalen meist mangelhaft umgesetzt oder gar nicht vorhanden. Dies fiel 37 bzw. 30 Prozent der Teilnehmenden negativ auf.

**Unverständliche Struktur:** Fehlende Systematik und Anordnung der Suchergebnisse (20 Prozent) wurden als weitere Schwachpunkte genannt. Auf den Plattformen standen verschiedene Angebote ohne erkennbare Struktur nebeneinander, was die Suche nach einem passenden Angebot erschwerte.

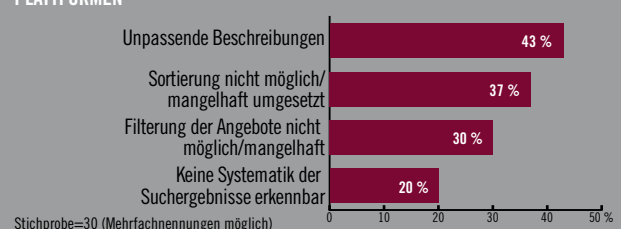
**Fehlende Informationen:** Des Weiteren fehlten oft Angaben zur Trainerqualifikation oder es musste extra auf die Homepage des Anbieters gewechselt werden, um diese dort manuell zu recherchieren. 40 Prozent der Teilnehmenden vermissten diese Informationen.

### Ansatzpunkte für mehr Transparenz

Die Forderung nach mehr Informationen, insbesondere zu Preisen, der Dauer oder auch des Ortes einer Weiterbildung, erscheint simpel. Viele dieser Fakten stellen allerdings aus Sicht der Bildungsanbieter sensible Daten dar und wurden zumeist entweder nicht genannt oder nur auf Anfrage herausgegeben.

Hier sollte jedoch für die Nutzer eine Übersichtlichkeit und Transparenz geschaffen werden. Dies kann zum Beispiel über ein Internetportal gewährleistet und forciert werden, welches alle Detaildaten erfasst und die optimal dargestellten Weiterbildungsangebote nach oben rankt.

ABB. 12: GRÜNDE DER TEILNEHMENDEN FÜR NEGATIVE BEWERTUNGEN DER PLATTFORMEN



inhaltlich umfassendes und von Anbieterinteressen unabhängiges Weiterbildungsportal im Internet.

#### 4. Geringe Effizienz des Suchprozesses.

Neben den bisher aufgeführten Punkten, die sich auf die unzureichende Transparenz des Weiterbildungsmarktes beziehen, förderte die Untersuchung noch einen anderen interessanten Aspekt zu Tage: Die Effizienz der Suchprozesse lässt zu wünschen übrig. Die Teilnehmenden der Gruppendiskussion schätzten sie durchweg nur als „mäßig hoch“ ein (vgl. Abb. 13). Diese Aussage hat umso mehr Gewicht, da die meisten Befragten erfahren und hoch qualifiziert in der Weiterbildungssuche sind. Daraus lässt sich ableiten, dass die Suchstrategie über allgemeine Suchmaschinen nicht optimal ist und nicht die nötigen Informationen bietet.

#### 5. Resümee und Reaktion

In der Darstellung von Weiterbildungsangeboten besteht noch ein großer Optimierungsbedarf. Es müssen einheitliche Qualitätsstandards definiert und Qualitätskriterien kommuniziert werden. Nachfrager wünschen sich zudem ein anbieterunabhängiges Weiterbildungsportal.

Auf die Akteure im Weiterbildungsmarkt kommen folgende Aufgaben zu:

**Weiterbildungsanbieter:** Anbieter berufsbegleitender Weiterbildungsmaßnahmen müssen ihr Leistungsangebot transparenter machen. So sollten sie beispielsweise darlegen, wo genau ihre Hauptkompetenzen liegen und folglich mit welchen Lernergebnissen die Teilnehmenden rechnen können. Auch detaillierte Angaben zum Ablauf des Trainings sowie die jeweils angewandte Methodik müssen publiziert werden.

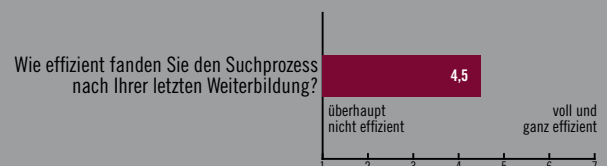
**Unternehmen:** Firmen sollten bei der Suche nach Weiterbildungsangeboten künftig nicht mehr nur über Netzwerke und bekannte Kontakte gehen, sondern zusätzlich stärker systematisch suchen. Dabei gilt es, für eine fundierte Entscheidung notwendige Informationen beim Anbieter auch einzufordern. Entscheidend können hier Gütesiegel und Zertifizierungen sein, beispielsweise von der Internationalen Organisation für Normung (ISO) oder der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA). Letztere sind Gegenstand einer weiteren Teilstudie dieses Forschungsprogramm und werden in

der Broschüre, die sich mit den Qualitätskriterien in der Quartären Bildung auseinandersetzt, ausführlich erläutert.

**Weiterbildungssuchende:** Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sollten sich bei Bildungsangeboten nicht von Hochglanzbroschüren und gut klingenden Firmennamen beeindrucken lassen, sondern jede Offerte kritisch unter die Lupe nehmen: Warum wird hier kein Preis benannt? Warum fehlt die Darstellung der Methode? Bei der Bewertung möglichst objektive Kriterien ansetzen (z. B. „Kursbeschreibung vorhanden? Ja/nein“). Bei der Suche sind prägnante Suchbegriffe ebenso notwendig wie die richtige inhaltliche Präzisierung der gewünschten Weiterbildungsmaßnahme.

**Bildungspolitik:** Die Bildungspolitik muss Impulse geben und bei Bedarf den rechtlichen Rahmen schaffen, um eine transparente und vergleichbare Übersicht über die verschiedenen Weiterbildungsanbieter möglichst zu machen. Dazu sind übergreifende Qualitätskriterien und Standards zu erarbeiten und vorzugeben.

ABB. 13: EINSCHÄTZUNG DER EFFIZIENZ VON SUCHPROZESSEN



Stichprobe=17 Teilnehmende in der Gruppendiskussion

# ERGEBNISSE 3: QUALITÄTSKRITERIEN

## Woran Nachfrager die Güte eines Weiterbildungsangebots bewerten.

Der dritte Teil der Studie untersucht, an welchen Kriterien Bildungssuchende die Qualität von Weiterbildungsangeboten festmachen und welche Quellen sie für die Qualitätsbeurteilung nutzen. Ein zentrales Ergebnis dieser Untersuchung ist: Suchende schauen unsystematisch auf diverse Kriterien, nicht notwendigerweise auf diejenigen, die wirklich mit Qualität korrelieren.

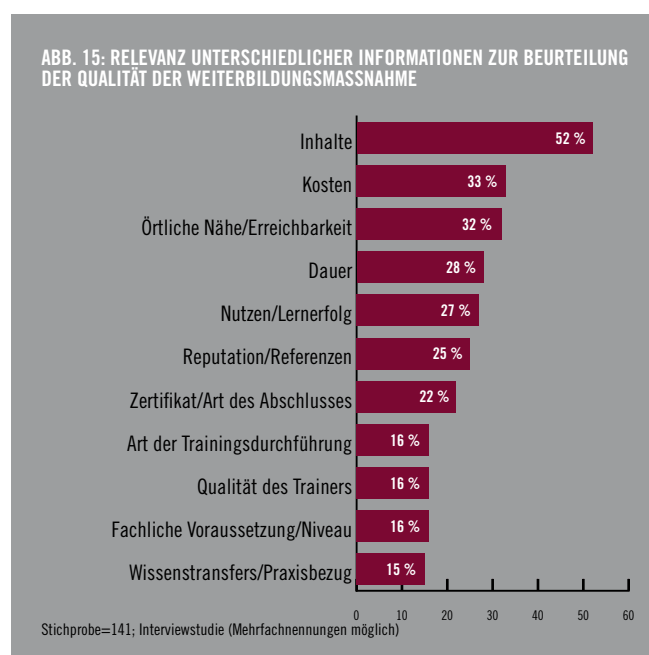
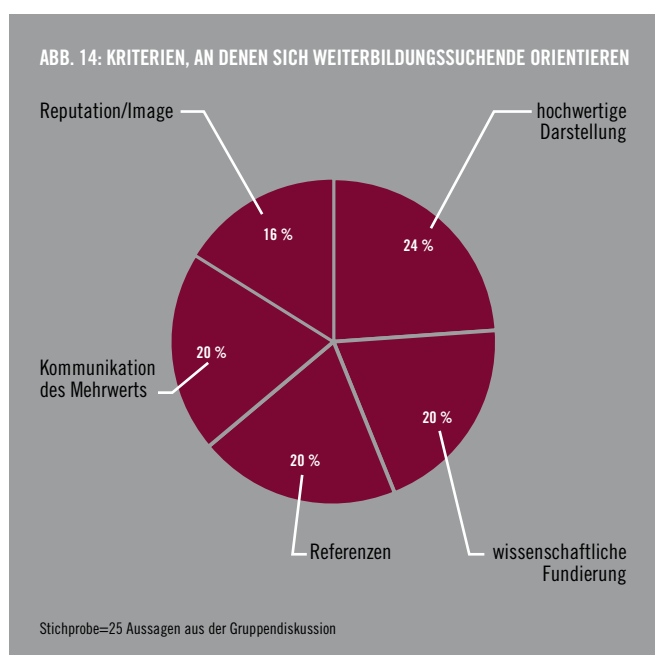
### 1. Was bedeutet bei Weiterbildungsangeboten überhaupt Qualität?

Der Anspruch ist eindeutig: „Bei der Suche nach dem inhaltlich und individuell passenden Angebot im Weiterbildungsschub spielt die Qualität des Angebots eine wesentliche Rolle.“ Diese Aussage treffen 58 Prozent der Gruppendiskussionsteilnehmer. Das Problem ist nur: „Es ist völlig unklar, was bei Weiterbildungsangeboten Qualität überhaupt bedeutet.“

Das äußere Image der Anzeige beeinflusst Weiterbildungssuchende. Mangels klarer Kriterien für die Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen orientieren sich Suchende anfangs an Äußerlichkeiten. Sie lassen sich dabei von einer vermuteten Qualität – dem Qualitätsimage – leiten. Dazu tragen ein bekannter Marken- oder Anbietername, aussagekräftige Referenzen und Hochglanzbroschüren bei (vgl. Abb. 14). „Wenn der Anbieter eine renommierte Hochschule ist, glauben viele Leute, dann wäre auch das dort durchgeführte Seminar automatisch gut“, betont ein Teilnehmer der Gruppendiskussion.

Auch objektive Kriterien, die über das Image hinausgehen, sind für Suchende relevant. Neben dem Image des Anbietenden und den Inhalten achten Interessierte deshalb vor allem auf die Rahmenbedingungen der Weiterbildung. Die Angaben von Kosten, Erreichbarkeit des Veranstaltungsortes und Dauer der Maßnahme sind für eine Entscheidung für oder gegen ein Weiterbildungsangebot bedeutsam (vgl. Abb. 15).

Unternehmer und Weiterbildungssuchende legen bei der Auswahl der Kriterien verschiedene Maßstäbe an. Für Arbeitgeber ist bei der Aus-



wahl einer Weiterbildungsmaßnahme deren optimale Einbindung in den Arbeitsprozess wichtig. Sie legen deshalb vor allem auf die örtliche Nähe und Erreichbarkeit, den Inhalt und die Passgenauigkeit und das Zertifikat bzw. die Art des Abschlusses Wert.

Bei Arbeitnehmern steht bei der Entscheidung für eine Weiterbildungsmaßnahme der Inhalt und die Passgenauigkeit des Angebots an vorderster Stelle sowie seine Dauer, der Startzeitpunkt, die flexible Termingestaltung, außerdem die gute Erreichbarkeit und der Nutzen für die eigene Karriere (vgl. Abb. 16).

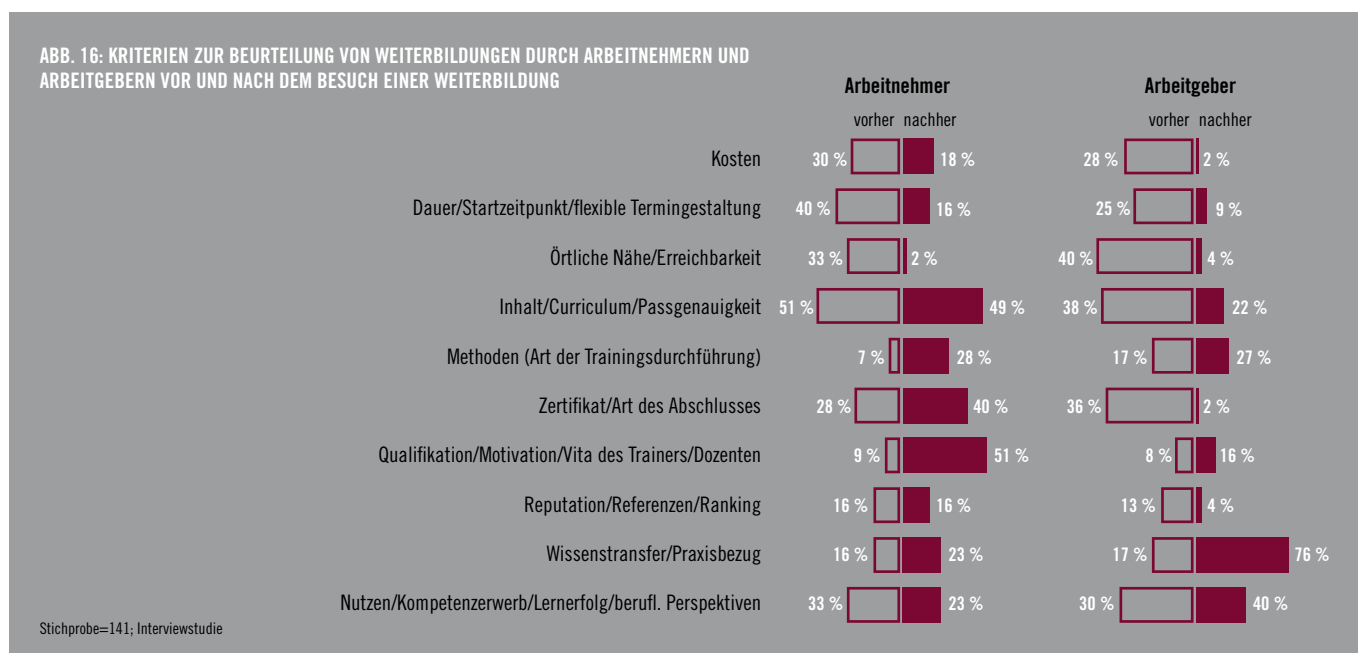
Arbeitnehmer achten stärker als Arbeitgeber auf den Zeitrahmen, weil sie ein schlechtes Gewissen gegenüber ihren Kollegen haben. Diese müssen nämlich während ihrer Abwesenheit einen Teil der Arbeit übernehmen.

**Die Bedeutung einzelner Qualitätskriterien verändert sich nach der Teilnahme an einer Weiterbildungsveranstaltung.** Rückblickend beurteilen Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Qualität einer Weiterbildung anhand anderer Kriterien als bei der Suche. Rahmenbedingungen, auf

die sie häufig vor der Auswahl eines Weiterbildungsangebots achten (wie z. B. Dauer, Kosten, Erreichbarkeit), verlieren nach der Teilnahme an der Weiterbildungsmaßnahme oftmals stark an Bedeutung.

Im Vordergrund stehen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer dann eher ein gelungener Wissenstransfer und der Praxisbezug der Maßnahme sowie passgenaue und aktuelle Inhalte, die erfahrene Qualität der Dozierenden bzw. Trainer oder Coaches und der Grad des Kompetenzerwerbs. Weiterbildungssuchende sollten deshalb diese Kriterien bereits bei der Suche nach den für sie richtigen Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigen (vgl. Abb. 16).

Im Detail gibt es unterschiedliche Gewichtungen: Arbeitgeber sehen den Wissenstransfer, also die Anwendbarkeit des Wissens im Unternehmen, als absolut wichtigstes Beurteilungskriterium. Arbeitnehmer dagegen lassen sich in erster Linie durch die Qualifikation des Trainierenden bzw. Dozierenden sowie durch die inhaltliche Passgenauigkeit des Angebots leiten. Die Weiterbildung soll sich dem individuellen Lernstand des Teilnehmenden also möglichst genau anpassen lassen,



um beispielsweise die Wiederholung und Überschneidung von Lerninhalten zu vermeiden.

Diese Ausgangslage führt zwangsläufig zu Enttäuschungen bei vielen Personen nach Abschluss einer Weiterbildungsmaßnahme. Auf die Frage „Wurden Ihre Qualitätserwartungen nach der Weiterbildung erfüllt“, antworteten die Teilnehmer der Gruppendiskussion ausweichend: Sie platzierten auf der Skala zwischen „überhaupt nicht erfüllt“ und „voll und ganz erfüllt“ ihre Bewertung genau im Mittelfeld (vgl. Abb. 17).

## 2. Woran sich Unternehmen und Weiterbildungssuchende bei der Qualitätseinschätzung heute tatsächlich orientieren – oftmals mangels objektiver Kriterien.

Wie kann der Suchende wissen, ob die oben angeführten Qualitätskriterien erfüllt sind? In der Gruppendiskussion griffen die Teilnehmer eine Vielzahl von Anregungen und Erfahrungen auf und bewerteten sie hinsichtlich Praxisrelevanz und konkretem Nutzen.

**Persönliche Referenzen und Empfehlungen:** Wie bereits mehrfach ausgeführt, orientieren sich Arbeitgeber bzw. Personaler in den Unternehmen bei der Suche nach einem guten Weiterbildungsanbieter oder bei der Bewertung einzelner Weiterbildungsmaßnahmen vor allem an Empfehlungen von Kollegen. Aussage eines Teilnehmers in der Gruppendiskussion: „Ich verlasse mich auf Referenzen von Leuten, die ich kenne, denen ich vertraue und wo ich das Gefühl habe, die haben die gleichen Qualitätskriterien wie ich selbst.“

**Teilnehmer-Evaluationen:** Weiterbildungssuchende sehen es als Beleg für ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem an, wenn Weiterbildungsanbieter ihre Trainings von den Teilnehmern umfassend bewerten lassen. Die veröffentlichten Angaben der bisherigen Nutzer bieten einen vermeintlich objektiven Anhaltspunkt zur Bewertung der Weiterbildungsqualität. Hier ist allerdings Vorsicht geboten (vgl. Punkt 3).

Unternehmen setzen zudem auf die gemachten Erfahrungen ihrer Mitarbeitenden. „Wir evaluieren alles intern. Teilnehmende müssen zurückmelden, ob ihnen die Weiterbildungsmaßnahme etwas gebracht hat. Wenn die Ergebnisse schlecht sind, wechseln wir den Anbieter.“

**Bekanntheitsgrad:** Bereits über einen langen Zeitraum im Markt bestehende Weiterbildungsangebote können für eine gute Qualität der Programme sprechen. Andererseits kann eine kontinuierliche Inanspruchnahme eines Angebots bzw. Anbieters auch auf ein gepflegtes persönliches Netzwerk des Weiterbildungsanbieters zurückzuführen sein.

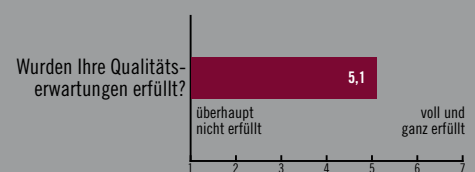
**Zertifizierungen:** Eine von neutraler Stelle auf Basis von Normen durchgeführte Bewertung von Weiterbildungsmaßnahmen kann Aufschluss über die Qualität von Weiterbildungsangeboten liefern. Hier bieten beispielsweise die in einer weiteren Teilstudie analysierten Zertifizierungen der FIBAA Orientierung. Ebenso anwendbar sind die ISO-Zertifizierungen wie die ISO 9001 (Qualitätsmanagementnorm) oder die ISO 29990 (Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung – Grundlegende Anforderungen an Dienstleister), die den Outcome von Bildung und Lernen fokussiert.

Die Aussagekraft solcher Prüfsiegel wird jedoch häufig kontrovers diskutiert. Schwachpunkte: nicht durchgängig bei den Weiterbildungsanbietern vorhanden und bei Nutzern größtenteils unbekannt. Ein möglicher Qualitätshinweis sind überdies Auszeichnungen und Quality Awards.

## 3. Warum Nutzerbewertungen bei Weiterbildungsmaßnahmen nicht funktionieren.

Im Zeitalter der Digitalisierung und Ausbreitung des Internets ist die sogenannte Schwarmintelligenz, die Cleverness der Massen, zu einem wichtigen Instrument der Qualitätsbeurteilung geworden. Online-

ABB. 17: EINSCHÄTZUNG DER QUALITÄT VON WEITERBILDUNGEN NACH ABSCHLUSS DER MASSNAHME



Stichprobe=17 Teilnehmende in der Gruppendiskussion

Händler und Online-Auktionshäuser wie eBay nutzen diese, um Waren und Dienstleistungen, aber auch Anbieter und Konsumenten zu bewerten.

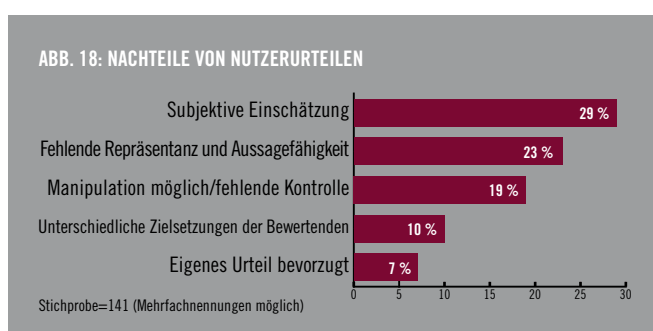
Für Weiterbildungen sind Nutzerbewertungen hingegen nur bedingt relevant. Hintergrund könnte das Bewusstsein sein, dass zum Weiterbildungserfolg – anders als bei einem Produktkauf – die Teilnehmenden zu einem großen Teil selbst beitragen müssen und das Lernklima in der jeweiligen Lerngruppe eine entscheidende Rolle spielt. Es handelt sich um einen dynamischen Prozess; der Lernende beeinflusst aktiv das Ergebnis. Des Weiteren spielen hier Bedenken eine Rolle, die auch in anderen Domänen der Benutzerbewertung immer wieder vorgetragen werden.

Bemängelt wird vor allem die Subjektivität der Einzelurteile. Diese fügen sich nur selten aufgrund der geringen Anzahl abgegebener Bewertungen zu einem verlässlichen Gesamturteil (vgl. Abb. 18).

Auch entziehen sich Einzelurteile der Kontrolle durch unabhängige Stellen, was der Manipulation Tür und Tor öffnet. Urteil eines Teilnehmers der Gruppendiskussion: „Solche Beurteilungen werden zu Marketingzwecken eingesetzt. Ich bezweifle den Informationswert“.

#### 4. Resümee und Reaktion

Weiterbildungsanbieter versuchen, über bekannte Markennamen und Hochglanzbroschüren ein Qualitätsimage aufzubauen. An objektiven Qualitätskriterien mangelt es indes noch. Die Akteure im Weiterbildungsbereich müssen aktiv werden.



**Weiterbildungsanbieter:** Sie sollten in ihre Weiterbildungsmaßnahmen vermehrt Elemente integrieren, die den Wissenstransfer in die betriebliche Anwendung erleichtern sowie auf einen stärkeren Praxisbezug der Inhalte achten. Kompetenz und das Können der Trainer sind ein weiteres Qualitätskriterium. Weiterbildungsanbieter sollten sie deshalb ausführlich darstellen.

**Unternehmen:** Arbeitgeber sollten vor allem passgenaue Inhalte durch ausgedehnte Bedarfsanalysen identifizieren und zudem für Transfermöglichkeiten des Gelernten in die Praxis sorgen (z. B. durch die Einrichtung von Übungsnischen) sowie Lernzeiten am Arbeitsplatz schaffen. So können sie zu einer guten Work-Learn-Life-Balance beitragen: Kein Mitarbeitender soll künftig ein schlechtes Gewissen gegenüber seinen Kollegen haben, wenn er an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnimmt.

**Weiterbildungssuchende:** Für Weiterbildungssuchende liegt die Herausforderung darin, in Kooperation mit dem eigenen Unternehmen einen individuellen Kriterienkatalog zur Qualitätsbewertung von Weiterbildungsmaßnahmen zu erarbeiten. Dabei hilft es, sich an ein sehr gutes Training zu erinnern, das man besucht hat. Anhand dieses Beispiels lassen sich Punkte identifizieren, die für ein „gutes Training“ stehen. Diese Kriterien sollte man künftig bei der Auswahl von Weiterbildungsangeboten berücksichtigen.

**Bildungspolitik:** Das Konzept der Offenen Hochschule, das Berufstätigen den Zugang zum Hochschulstudium auch ohne traditionelle Hochschulzugangsberechtigung ermöglicht, kann im Rahmen der Qualitätsdiskussion im Weiterbildungsmarkt eine Führungsrolle übernehmen. Eine erfolgreiche Umsetzung dieses Weiterbildungskonzepts bedingt sowohl eindeutig definierte Voraussetzungen bei den Weiterbildungssuchenden als auch klar profilierte und am Bedarf ausgerichtete Angebote der Hochschulen. Bildungspolitikern sind gefordert, dafür den gesetzlichen Rahmen zu schaffen – so etwa durch landesweite Vorgaben für die Kompetenzanrechnung. Darüber hinaus muss der Weiterbildungsmarkt wieder an Transparenz gewinnen, beispielsweise durch die mehrfach angeführten Zertifizierungen unabhängiger Einrichtungen (FIBAA).

# 4. LÖSUNGSANSATZ

## Wie das Angebot zur Weiterbildung gestaltet sein müsste, um den Anforderungen von Weiterbildungssuchenden nach mehr Transparenz und Qualität zu entsprechen.

Dieser Teil der wissenschaftlichen Studie zeigt als Konklusion aus den durchgeführten Analysen auf, wie ein Instrumentarium aussehen könnte, das in Deutschland als Hebel in der Quartären Bildung funktionieren könnte. Zentrale Drehscheibe dafür könnte eine neu zu schaffende Weiterbildungsplattform im Internet sein.

### 1. Welche Bedarfe der Weiterbildungssuchenden ein anbieterunabhängiges Portal befriedigen kann.

**Bedarf nach validen Informationen:** Ein anbieterunabhängiges Weiterbildungsportal im Internet hätte das Potenzial, die Bedürfnisse der Nachfrager nach fundierten Informationen zu erfüllen sowie das Vertrauen skeptischer Nutzer zu gewinnen.

Mehr als die Hälfte der Weiterbildungssuchenden (55 Prozent) führt diese Möglichkeit explizit als bevorzugte Kommunikationsmethode

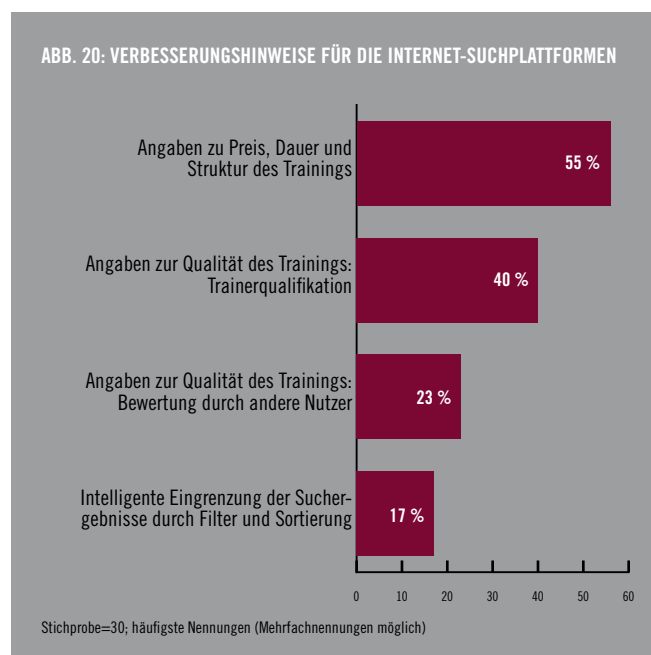
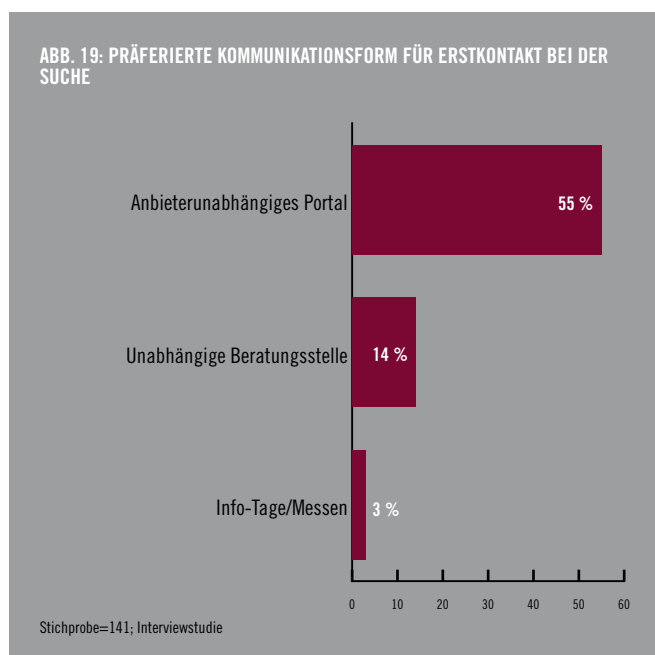
zum Erstkontakt zu Weiterbildungsanbietern an. „Ein übergreifendes Portal, das alle Angebote bündelt und transparent macht, könnte funktionieren“, urteilte einer der Diskussionsteilnehmer.

**Bedarf nach konsolidiertem Überblick:** Weiterbildungssuchende wünschen sich, nicht an verschiedenen Orten nach Informationen suchen zu müssen, sondern eine Seite zu haben, auf der sie sich sicher sein können, alle wesentlichen Angebote zu finden.

**Wunsch nach einheitlichen standardisierten Qualitätsbewertungen:** Ein übergreifendes Portal bietet die Möglichkeit, alle Angebote anhand identischer Qualitätskriterien zu beurteilen. Damit ist Vergleichbarkeit gegeben.

### 2. Wie ein anbieterunabhängiges Weiterbildungsportal gestaltet sein sollte.

Die Teilnehmer der Interviewstudie zeigten die Anforderungen an eine verbesserte Weiterbildungsplattform im Internet auf (vgl. Abb. 20).





**Fundierte Sachinformationen:** Mehr als die Hälfte der befragten Interviewteilnehmer wünschen sich aussagekräftige Angaben zu Preis, Dauer und Struktur des Trainings. Optimal wäre es, diese Angaben individualisiert und auf den persönlichen Bedarf zugeschnitten zu ermitteln.

**Detaillierte Qualitätsangaben:** Für 40 Prozent der Weiterbildungssuchenden sind Angaben zur Qualität des Trainings und zur Qualifikation des Trainers von Bedeutung. Ein optimiertes Weiterbildungsportal müsste einen persönlichen Eindruck von den Trainern bieten und das Angebot besser erfassbar und bewertbar machen. Dies könnten beispielsweise Videos leisten, die sowohl Trainer als auch Veranstaltungsorte vorstellen. Darüber hinaus sollten Kontaktdaten für eine persönliche Ansprache der Trainer vorhanden sein.

**Qualifizierte Nutzerbewertungen:** Wie vorangehend erläutert, funktionieren Nutzerbewertungen bisher nicht oder nur eingeschränkt als Instrument für die Qualitätsbewertung einer Weiterbildungsmaßnahme. Dies liegt in der derzeitigen, splinterhaften Struktur des Weiterbildungsmarktes und seiner Plattformen begründet. Bei einem anbieterunabhängigen Portal, das umfassend alle Weiterbildungsangebote zusammenträgt, könnte es hingegen durchaus Sinn machen ein Bewertungstool anzubieten. Denn hier gelten andere Voraussetzungen: Manipulationen von Nutzerbewertungen können hier durch Kontrollen einfacher vermieden werden und auch die hohe Zahl von Nutzerbewertungen, die zu erwarten ist, bringt Vorteile. Denn während es bisher meist nur einzelne, subjektive Erfahrungen zu lesen gibt, ließe sich auf einer großen Plattform durch viele Feedbacks eine recht objektive Einschätzung der jeweiligen Maßnahme abbilden. Über ein solches

Bewertungstool könnten Teilnehmer von ihren Erfahrungen der einzelnen Veranstaltungen berichten, z.B. in Bezug auf Ablauf, Qualität und Praxisnutzen. Auch valide Bewertungen unabhängiger Gremien könnten einfließen.

**Optimierte Ergebnisse:** Der Wunsch nach einer intelligenten Eingrenzung der Suchergebnisse besteht bei 17 Prozent der Nachfragenden. Die Möglichkeiten zu einem bedarfsgerechten Ergebnis ergeben sich durch Filter und Sortierung der Weiterbildungsangebote.

**Individualisierte Bedarfsermittlung:** Voraussetzung ist eine individualisierte Bedarfserfassung. Ein dafür optimierter Selbsttest sollte online verfügbar sein und gegenüber bestehenden Tools den Vorteil haben, interaktiv zu sein. So können Weiterbildungssuchende ihren Bedarf direkt ermitteln und erhalten nur die dafür relevanten Angebote. Für eine weitere Recherche im Internet könnte ihnen das System auch die für sie relevanten Suchbegriffe nennen.

### **3. Wer eine solche Weiterbildungsplattform im Internet betreiben könnte.**

Eine übergreifende Weiterbildungsplattform, die gleichermaßen den Anforderungen von Weiterbildungssuchenden und Weiterbildungsanbietern genügt, muss in erster Linie die Unabhängigkeit der Angebotserstellung gewährleisten. Das Betreiben einer solchen Plattform sollte deshalb durch eine nicht kommerzielle Einrichtung erfolgen. Alternativ wäre es auch denkbar, die Plattform durch Gebührenzahlungen der Nutzer zu finanzieren, so dass nur angemeldete und damit zahlende Teilnehmer Zugriff auf die Inhalte der Datenbank haben.

# EMPFEHLUNGEN FÜR DIE AKTEURE DER QUARTÄREN BILDUNG

## Wie Weiterbildungsanbieter, Unternehmen, Weiterbildungssuchende und Bildungspolitik zu mehr Transparenz und klaren Qualitätsstandards beitragen können.

Auf dem Weg zu mehr Transparenz und Qualitätsstandards im Weiterbildungsmarkt ist die Einbeziehung unterschiedlicher Interessensgruppen von zentraler Bedeutung. Nur durch ein gemeinsames und aufeinander abgestimmtes Handeln von Weiterbildungsanbietern, Unternehmen, Weiterbildungssuchenden und der Bildungspolitik lassen sich die Rahmenbedingungen für Zielsetzung, Durchführung sowie Erfolgs- und Transfersicherung schaffen.

Im Folgenden werden systematisch in allen relevanten Aktionsbereichen des Weiterbildungskreislaufs Handlungsempfehlungen aufgezeigt.

### Weiterbildungsanbieter: Vom Vermarkter zum Bildungsberater werden.

Am Beginn einer erfolgreichen Suche steht eine strukturierte und individuelle Bedarfsanalyse. Weiterbildungsanbieter sollten sich gezielt

an der Erstellung, Verbreitung und regelmäßigen Aktualisierung von Bedarfsanalysen beteiligen.

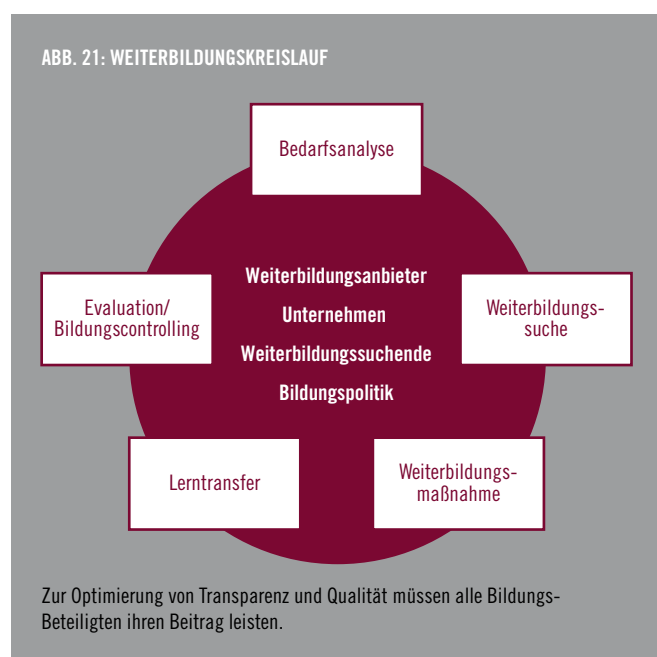
Darüber hinaus ist es wichtig, Weiterbildungsangebote detailliert zu beschreiben und den Nachfragenden umfangreiche Informationen zur Verfügung zu stellen. Nur so können die Schnittmengen zwischen den Bedürfnissen der Weiterbildungssuchenden und den Angeboten der Weiterbildungsanbieter überprüft werden und dementsprechend das Angebot mit der größten Übereinstimmung ausgewählt werden. Dazu könnten beispielsweise Videos und Fotos des Studienortes sowie der Trainerinnen und Trainer oder Angaben zu Telefonsprechzeiten beitragen. Für mehr Transparenz sorgt, wenn Weiterbildungsanbieter Hilfestellungen zu Variationen des Suchbegriffs sowie zur Ermittlung von Ausschlusskriterien geben.

Der persönliche Kontakt mit den Weiterbildungssuchenden lässt sich zu Diagnose- und Motivationszwecken nutzen. Hierbei sollte der Fokus auf dem Bedarf der Nachfragenden und der individuellen Kompetenzentwicklung liegen und nicht allein die Vermarktung des Weiterbildungsangebots im Mittelpunkt stehen. Bei der Konzeption des Angebots sollten sich die Anbieter an der Praxiswirklichkeit orientieren und Elemente, die den Lerntransfer fördern, konsequent einbinden.

### Unternehmen: Voraussetzungen für einen erfolgreichen Lerntransfer schaffen.

Bei der Suche nach Weiterbildungen sollten Unternehmen weniger auf bekannte Referenzen und Kontakte zurückgreifen, sondern Zeit investieren, um ihre Suche zu objektivieren. Bei der Auswahl der Weiterbildungsinstitute ist es deshalb hilfreich, auf vorhandene Zertifizierungen und Gütesiegel zu achten.

Um eine qualitativ hochwertige Weiterbildung zu gewährleisten, muss die Bedarfsanalyse funktionieren – dies erhöht den Wissenstransfer. Die Passgenauigkeit der Weiterbildung auf den Bedarf muss sichergestellt sein. Hierzu ist eine enge Abstimmung mit den Weiterbildungsanbietenden wichtig. Führungskräfte könnten in Mitarbeitergesprächen die beiderseitigen Erwartungen an die gewünschte Weiterbildung abgleichen und den Bedarf konkretisieren. Darauf basierend lassen sich Entwicklungspläne mit strategischem Horizont bilden.



Lernprozesse im weiteren Sinne und Weiterbildungen im engeren Sinne sollten als zukunftsorientierte Investitionen und damit als Bestandteile der Arbeit angesehen werden. Es empfiehlt sich, eine Lernkultur zu etablieren, in der beispielsweise Perspektivengespräche zur Motivation und Rückmeldung von Lernzielen einfließen. Dazu müssen Ressourcen (finanzielles Budget, Zeitbudget, Lerninseln, etc.) zur Verfügung gestellt werden. Unternehmen sollten die Work-Learn-Life-Integration fördern, damit Lernen nicht zu einem Drahtseilakt für die Mitarbeitenden wird.

#### **Weiterbildungssuchende: Das optimale Angebot für den persönlichen Bedarf erkunden.**

Nur die Weiterbildungssuchenden und -nutzenden selbst können ihren individuellen Bedarf und ihre angestrebten Ziele konkretisieren und benennen. Dazu gilt es, die eigenen Kompetenzen und Wissenslücken zu reflektieren.

Zur Optimierung der Suche ist es wichtig, sich klar zu machen, welche Kriterien von Bedeutung sind. Weiterbildungssuchende sollten dabei ruhig kritischer sein, wenn bestimmte Punkte nicht erfüllt sind, z. B. Angaben zum Preis fehlen, und lückenhafte Informationen einfordern oder zum Ausschlusskriterium machen. Langfristig wird so eine Selektion von nutzerfreundlichen Darstellungen angestoßen.

Beim Aufstellen der persönlichen Kriterienliste hilft es, sich eigener Erfahrungen zu erinnern, z. B. in Bezug auf ein gerade zurückliegendes Training: Was war wirklich wichtig? Was war zu vernachlässigen? Auf diese Kriterien will ich bei zukünftigen Buchungen achten.

Bei der Suche ist auch die Auswahl der Schlüsselbegriffe relevant. Das Schlagwort „Weiterbildung zum Zeitmanagement“ allein reicht für eine erfolgreiche Suche nicht aus. Der gewünschte Inhalt muss konkretisiert werden.

Außerdem ist es wichtig, dass Teilnehmende neben der inhaltlichen auch auf die soziale Kompatibilität achten. Dazu tragen beispielsweise Gespräche mit Mitarbeitern der Bildungseinrichtung, Video-Porträts der Trainer oder Beispiele für Lernmaterialien und Lernmethoden bei. Der Weiterbildungssuchende sollte ebenso auf eine Evaluation der Weiterbildung bestehen, die auch online für alle anderen Interessierten einsehbar ist.

#### **Bildungspolitik: Einen einheitlichen Qualitätsrahmen für den Weiterbildungsmarkt schaffen.**

Die Bildungspolitik kann mit übergreifenden Qualitätskriterien helfen, sowohl Angebote als auch Anbieter miteinander zu vergleichen. Eine einheitliche Zertifizierung könnte als Basis dienen, um Qualität und Transparenz in den Weiterbildungsmarkt zu bringen. Hier setzen beispielsweise die Zertifizierungen und Akkreditierungen der FIBAA an. Weiterführende Informationen zu diesem Thema finden Sie in einem weiteren Booklet dieser Reihe, das sich mit Qualitätskriterien und der damit einhergehenden Professionalisierung der wissenschaftlichen Weiterbildung beschäftigt.

Außerdem sollte die Bildungspolitik Vorschläge für ein anbieterunabhängiges Portal einbringen. Ein solches Portal kann alle relevanten Informationen gebündelt und übersichtlich bereitstellen. Obendrein könnte es durch seine Unabhängigkeit eine vertrauenswürdige Basis bieten. Ein Bedarfsanalyse-Tool kann darüber hinaus die Suche für Nachfragende weiter optimieren.

Eine Vereinheitlichung der Kriterien von Weiterbildungsangeboten könnte die Suchenden bei der Auswahl und Einschätzung der Qualität der Angebote unterstützen.

# PRAXIS UND WISSENSCHAFT: ERKENNTNISSE AUS DER WISSENSCHAFTLICHEN STUDIE



**Dr. Udo Bohdal-Spiegelhoff** ist Partner und Practice Leader des Bereichs Human Capital Advisory Services bei der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte.

## „Vom Suchen zum Finden – Transparenz ist das Ziel“

Wie sich Unternehmen, Beschäftigte und Arbeitssuchende über Weiterbildungsangebote informieren, wurde gemeinsam mit Deloitte als Pro-Bono-Partner im Rahmen dieser Studie untersucht.

**Herr Dr. Bohdal-Spiegelhoff, Sie haben gerade gemeinsam mit dem Institut für Performance Management der Leuphana-Universität eine Umfrage zur Transparenz im Weiterbildungsmarkt durchgeführt. Wie geht Deloitte derzeit selbst bei der Auswahl einer Weiterbildungsmaßnahme für die Mitarbeiter vor?**

Das ist ein mehrstufiger Prozess. In einem ersten Screening prüft unsere zentrale

Learning-Abteilung die angebotenen Schulungen oder Seminare nach Ausschlusskriterien – sogenannten „Show-Stoppern“. Ein Weiterbildungsangebot ist beispielsweise für uns nicht von Interesse, wenn unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das dort angebotene Wissen nicht auch international anwenden können. Angebote, die in die engere Auswahl kommen, unterziehen wir einer immer sorgfältigeren Prüfung. Dies ist besonders wichtig bei den Master- und MBA-Programmen, die Deloitte seinen Mitarbeitenden anbietet.

## Welches sind für Sie dabei die wichtigsten Auswahlkriterien?

In erster Linie schauen wir auf die Qualität des Anbieters und dessen Reputation im jeweiligen Bereich. Dann sehen wir uns zum Beispiel bei Hochschulen den Lehrplan an und beurteilen, wie praxisorientiert er ist. Außerdem ist uns wichtig, wie viel Industrie- und Beratungserfahrung die Professoren neben der rein akademischen Ausbildung haben.

Zusätzliche Kriterien sind die Preisgestaltung sowie die Möglichkeit zum E-Learning oder zum webbasierten Training, um die Weiterbildung vom Arbeitsplatz aus zu ermöglichen. 80 Prozent des Lernens findet nämlich am Arbeitsplatz statt. Allerdings ist der Großteil der Lernangebote noch immer sehr fern vom Arbeitsplatz und erfolgt in Präsenzschnulungen oder Seminaren an anderen Tagungsorten.

**Firmen haben einen anderen Informationsbedarf als Arbeitnehmer oder Arbeitssuchende. Können verbesserte Webportale**

## oder sogar ein einziges neues Portal diese verschiedenen Anforderungen überhaupt erfüllen?

Die unterschiedlichen Bedürfnisse müssten Informationsportale in der Tat befriedigen können. Arbeitssuchende, die wenig oder kein Geld investieren können, sollten erfahren, welche Kurse kostenlos zur Verfügung stehen oder welche vom Arbeitsamt gefördert werden. Personalentwickler müssen die Angebote nach bestimmten Themen oder Kompetenzen durchsuchen können, beispielsweise nach Lehrgängen zur Teambildung oder für die Entwicklung von Führungskräften oder nach Kompetenzen wie „interkulturelles Führen“. Für Unternehmensberater ist es wichtig, Anbieter zu finden, deren Trainingsangebote man bei einem Kundenprojekt einsetzen kann. Ein unabhängiges Portal, das einerseits über entsprechende Filter, andererseits über eine Freitextsuche verfügt, könnte dies alles relativ einfach leisten.

## Worauf wäre beim Aufbau eines „Informationsportal Weiterbildung“ besonders zu achten?

Um Transparenz und Objektivität auf dem Weiterbildungsmarkt zu schaffen, sollte das Portal unabhängig und anbieterübergreifend informieren. Es müsste von einer vertrauenswürdigen, neutralen Stelle aufgebaut werden. Das verhindert eine Bevorteilung einzelner Anbieter. Ein objektives Qualitätssiegel, das auf validen Gütekriterien und kontrollierten Nutzerbewertungen beruht, könnte den Nutzern bei der Bewertung der auf dem Portal enthaltenen Weiterbildungsangebote helfen.

## „Bildungsangebote müssen klar strukturiert sein“

**Frau Professor Remdich, die Studie ergibt, dass trotz wachsender Bedeutung der Quartären Bildung das Angebot zwar vielfältig, aber schwer durchschaubar ist. Woher kommt das?**

Betrachtet man die Bildungslandschaft in Deutschland, stellt man fest, dass bis zum tertiären Sektor alles weitgehend strukturiert und von formalen Abschlüssen geprägt ist. Es ist klar, was sich hinter dem Bachelor, dem Master oder dem Abitur verbirgt. Aber bei den anschließenden Phasen des lebenslangen Lernens ist die Situation undurchsichtig.

Da drängen Hochschulen auf den für sie neuen Markt oder auch Anbietende aus der Erwachsenenbildung, wie etwa die Bildungswerke der Wirtschaft oder die Industrie- und Handelskammern, die bereits länger dort tätig sind. Es gibt eine Vielzahl von Angeboten, aber keine einheitlichen Standards, keine verbindliche Qualitätssicherung. Es ist für Suchende schwer, das beste Angebot zu identifizieren, es fehlen Ansätze für die Vergleichbarkeit.

**In diesem Projekt wurden Empfehlungen für Bildungsbeteiligte im Weiterbildungsbereich entwickelt. Was raten Sie, um mehr Transparenz und Qualität in der Quartären Bildung zu erzielen?**

Man muss klar vermitteln, was die Ziele der einzelnen Anbieter sind, z. B. der Fokus auf die abschlussbezogene Weiterbildung an

den Hochschulen. Es muss erklärt werden, was der Teilnehmer in der allgemeinen Erwachsenenbildung erreichen kann, und was an den Hochschulen. Die Zielsetzungen sollten hier mehr berücksichtigt werden. Denn wenn ich in der Erwachsenenbildung eine Weiterbildung besuche, habe ich meist eine andere Intention als an der Universität.

Um den Markt transparenter zu machen, sollten die Anbietenden ihre Kurse beschreiben und deren Ziele klarer machen – am besten in einem einheitlichen System. Auch Bildungspartnerschaften und die Vernetzung der Anbieter wären zu erwägen. So könnte es z. B. sinnvoll sein, erst zwei, drei Kurse in der Erwachsenenbildung zu belegen, um in das Lernen wieder reinzukommen – (zum Beispiel Vorbereitungskurse zum wissenschaftlichen Arbeiten, Brückenkurse, etc.) – und erst danach in ein Studium einzusteigen.

**Wie sieht das Angebot zur Quartären Bildung im Internet aus?**

Wir haben die vorhandenen Weiterbildungsportale untersucht. Dabei zeigte sich, dass Interessierte zum Teil nicht wissen, welche Portale es überhaupt gibt, mit deren Hilfe man in die Suche einsteigen könnte. Es gibt im Moment viele einzelne Portale, themenspezifisch, wie z. B. das MBA-Portal, oder anbieterspezifisch – aber es gibt nichts, wo alle Angebote abgebildet sind.

Es wäre gut, wenn alle Anbietenden ihre Angebote in ein Portal einspeisten, sodass eine Übersicht zustande kommt. Natürlich wäre es dabei notwendig, dass jede Weiterbildung nach den gleichen Kriterien dargestellt wird.



**Prof. Dr. Sabine Remdich** ist Leiterin des Instituts für Performance Management (IPM) an der Leuphana Universität Lüneburg.

Das ist bei den bisherigen Angeboten nicht der Fall, es gibt keine Einheitlichkeit.

**Was wären die Vorteile für Unternehmen und Mitarbeitende? Und für Anbietende?**

Was wir brauchen, ist ein Matching zwischen Weiterbildungsanbietenden und Suchenden. Vielleicht kann man sich das ein wenig vorstellen wie z. B. bei Hotel-Booking-Websites. Solch eine Systematik ist genau das, was einzelne Suchende oder auch Unternehmen gerne möchten. Hier können sie Suchkriterien auswählen, einspeisen, was für sie besonders wichtig ist, und gezielt suchen.

Die Anbietenden hätten den Vorteil, dass sie besser gefunden werden. Allerdings sind einzelne Anbietende sehr zurückhaltend, weil natürlich schnell deutlich wird, wo keine Qualität zu finden ist. Man kann sich in einem intransparenten Markt sehr gut verstecken.

# DIE STUDIE IM KONTEXT DER GESAMTFORSCHUNG

## Das Forschungsprogramm „Quartäre Bildung“

Neben einer Vielzahl privater Weiterbildungsanbieter entdecken zunehmend die Hochschulen den Markt der berufsbegleitenden Qualifizierung. Sie nehmen die Herausforderung an, ihr Know-how stärker verwertungsorientiert aufzubereiten und neue Formate für den Wissenstransfer in den betrieblichen Alltag zu entwickeln.

Bereits 2008 brachte der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft eine umfassende Studie (Stifterverband für die deutsche Wissenschaft: Quartäre Bildung – Chancen der Hochschulen für die Weiterbildungsnachfrage von Unternehmen, 2008) zu dieser Thematik heraus. Darin äußerten Unternehmen den Wunsch, mehr an (wissenschaftlicher) Weiterbildung teilzunehmen – wenn die Anbietenden den Mehrwert und die Qualität transparent vermitteln würden. Wie genau Hochschulen zu attraktiven Partnern für Unternehmen wer-

**Der Begriff „Quartäre Bildung“ umfasst die berufsbegleitende Weiterqualifizierung nach Abschluss einer Berufsausbildung oder eines Studiums.**

den können, sollte in einem darauf folgendem Forschungsprogramm untersucht werden.

Dazu hat der Stifterverband in Kooperation mit dem Institut für Performance Management der Leuphana Universität Lüneburg im Jahr 2009 das Forschungsprogramm „Quartäre Bildung“ initiiert. Verschiedene Partner aus der Wirtschaft engagieren sich mit Konzeptideen und praktischer Unterstützung bei der Durchführung verschiedener thematischer Studien (vgl. Übersicht unten).

Hintergrund: Bis zum tertiären Bildungssektor ist die Bildungslandschaft in Deutschland, wie bereits angedeutet, weitgehend strukturiert und von formalen Abschlüssen geprägt. Dies ist im Bereich der Quartären Bildung bislang noch nicht der Fall. Maßnahmen und Methoden zur Qualitätssicherung sind vielfach unzureichend – auch eine Vergleichbarkeit ist für Interessierte kaum gegeben.

PERSPEKTIVE	FORSCHUNGSFELD	TEILSTUDIE	
Unternehmen	Qualitätsstandards und Markttransparenz in der Quartären Bildung	Strategien der Weiterbildungssuche und Qualitätskriterien für Weiterbildung: Erfassung der Kommunikation zwischen Anbietern und Nachfragern, Erfassung der Suchstrategien, Usability-Analyse zur Bewertung der Güte der Informationsportale	Quartäre Bildung als Bindungselement in KMU: Strategien für Retention Management
Weiterbildungsteilnehmende	Lerntransferorientierung in der Quartären Bildung	Weiterbildungscontrolling: Lerntransfer-Analysen, Erfassung der Lernkultur und Evaluation des Lernerfolges	
Weiterbildungsinstitutionen	Professionalisierung der Quartären Bildung	Qualitätskriterien wissenschaftlicher Weiterbildung: Erhebung des Bedarfs von wissenschaftlicher Weiterbildung und Validierung ihrer Qualitätskriterien	
Weiterbildungspolitik	Durchlässigkeit in der Quartären Bildung	Offene Hochschule: Öffnung der wissenschaftlichen Weiterbildung für neue Zielgruppen und Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung	

Die Vernetzung von Anbietenden in der Quartären Bildung ist bisher eher eine Ausnahme, sodass die Angebote allgemeiner, beruflicher oder wissenschaftlicher Weiterbildung meist unverbunden nebeneinanderstehen. Die Potenziale von Bildungspartnerschaften, um auf das wachsende Interesse nach passgenauer Weiterbildung zu reagieren, sind bislang nicht ausgeschöpft.

Außerdem bemängeln Unternehmen eine unzureichende Transparenz der Qualifizierungsangebote und eine aus ihrer Sicht nicht optimale Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Wirtschaft. Arbeitnehmer beklagen die aus der Kombination von Arbeit und Lernen entstehende Doppelbelastung sowie eine zuweilen fehlende Ausrichtung des Lehrstoffs an ihrem beruflichen Bedarf.

#### **Das Forschungsprogramm „Quartäre Bildung“ untersucht die Thematik deshalb aus vier unterschiedlichen Perspektiven:**

- Aus Unternehmensperspektive wurde erforscht, wie die Suche und die Kommunikation mit den Weiterbildungsanbietern optimiert werden können. Hierbei stand im Mittelpunkt, nach welchen Qualitätskriterien und Richtlinien Unternehmen die passenden Weiterbildungsangebote für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswählen können. Außerdem wurde beleuchtet, inwiefern Unternehmen selbst geeignete Rahmenbedingungen schaffen, um ihren Mitarbeitern quartäre Weiterbildung zu ermöglichen.
- Weiterbildungsteilnehmende wurden nach ihren Bedürfnissen gefragt, wie sie bei der Suche nach Weiterbildungen vorgehen und worauf sie während der Suche achten. Dies wurde dann in Vergleich zu dem gesetzt, was sie tatsächlich am Markt vorfinden. Es wurde ebenfalls untersucht, welche Methoden den Lerntransfer von Weiterbildungen fördern können und welche Möglichkeiten einer Evaluation der Ergebnisse von Bildungsmaßnahmen bestehen.
- Mit Weiterbildungsanbietern, das heißt vor allem mit Hochschulen, wurden Qualitätskriterien von Weiterbildungsangeboten erarbeitet. Kernfrage hier war, was für die Weiterbildungsanbieter die relevanten Kriterien sind, um die professionelle Organisation und Qualität ihres Angebots sicherzustellen.
- Für die Perspektive der Bildungspolitik wurde untersucht, wie Hochschulen für neue Zielgruppen geöffnet und individuelle Bildungs-

wege flexibler gestaltet werden können. Hierzu sollten Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie die Anrechnung von beruflichen Erfahrungen für die akademische Weiterbildung funktionieren kann.

Ein Resultat der Forschungsaktivitäten war das im Jahr 2011 veröffentlichte Booklet „Retention Management im Mittelstand“. Es zeigt auf, wie kleine und mittlere Unternehmen Weiterbildung als Instrument für die Mitarbeiterbindung nutzen.

Die gemeinsam von der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte und dem Institut für Performance Management durchgeführte und in diesem Booklet veröffentlichte Studie „Qualitätsstandards und Transparenz in der Quartären Bildung“ ist ein weiterer wichtiger Teil im gesamten Forschungsprojekt. Sie zeigt Wege auf, wie Quartäre Bildung zum Erfolgskonzept in der bundesdeutschen Erwachsenenbildung werden kann.

Verschiedene Ansätze zur Beschreibung von Qualität – vor allem in der wissenschaftlichen Weiterbildung – sind bekannt. So spielen zum Beispiel für Akkreditierungsagenturen Kriterien wie Qualifikation der Lehrenden, Aktualität und wissenschaftliche Fundierung des vermittelten Wissens und eine angemessene Didaktik in der Vermittlung der Inhalte eine große Rolle bei der Gestaltung qualitativ hochwertiger Weiterbildungen. Doch diese Kriterien werden oft nicht nach außen kommuniziert, was die präzise Bewertung eines Weiterbildungsangebots für die Nachfragenden erschwert.

Transparenz definiert sich durch die Zugänglichkeit, Übersichtlichkeit und Vollständigkeit aller relevanten Informationen für Anbieter von (wissenschaftlichen) Weiterbildungen. Damit wird der Vergleich zwischen verschiedenen Angeboten ermöglicht und die Passgenauigkeit erhöht.

Ziel der vorliegenden Studie „Qualitätsstandards und Transparenz in der Quartären Bildung“ ist es somit, den Überblick auf dem Weiterbildungsmarkt für alle Teilnehmenden zu erfassen und die verschiedenen Qualitätskriterien einer gelungenen Weiterbildung vor allem aus Nutzersicht aufzuzeigen.

## Mitglieder des Beirates im Forschungsprogramm „Qualität und Transparenz in der Quartären Bildung“

### **Dr. Udo Bohdal-Spiegelhoff**

Partner und Practice Leader des Bereichs Human Capital Advisory Services  
Deloitte-Stiftung der Deloitte & Touche GmbH

### **Hans-Jürgen Brackmann**

Geschäftsführer  
Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA)

### **Dr. Dorothee Buchhaas-Birkholz**

Referat 415 – Wissenschaftlicher Nachwuchs  
Bundesministerium für Bildung und Forschung

### **Andreas Buß**

Vorstand der Laurens Spethmann Holding AG & Co  
Laurens Spethmann Holding AG & Co

### **Dr. Annette Freitag**

Spezialistin für Bildungsprodukte  
Führungsakademie der Bundesagentur für Arbeit

### **Stefanie Hirte**

Bereichsleiterin Personalentwicklung und Personalmarketing  
Otto GmbH & Co KG

### **Bernhard Küppers**

Langjähriger Bereichsvorstand der MLP Finanzdienstleistungen AG, Berater und Buchautor

### **Dr. Josef Lange**

Staatssekretär  
Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur

### **Sirka Laudon**

Leiterin Personalentwicklung  
Axel Springer AG

### **Dr. Volker Meyer-Guckel**

Stellvertretender Generalsekretär und Mitglied der Geschäftsleitung des Stifterverbandes  
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

### **Thomas Schnädter**

Geschäftsführer Montblanc Deutschland  
MONTBLANC International Holding GmbH

### **Ann-Katrin Schröder-Kralemann**

Programmleiterin Hochschule Wirtschaft  
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

### **Dr. h. c. Jürgen Walter**

Vorsitzender des nbeb e. V.  
Niedersächsischer Bund für freie Erwachsenenbildung e. V.





**Herausgeberin:**

Leuphana Universität Lüneburg  
Institut für Performance Management  
Wilschenbrucher Weg 84, 21335 Lüneburg

**Durchführung der Studie:**

Leuphana Universität Lüneburg  
Institut für Performance Management  
Prof. Dr. Sabine Remdisch, Wissenschaftliche Leitung  
Ernst Roidl, Dipl.-Wirtschaftspsychologe (FH), Projektdurchführung  
Ina Cramer, Dipl.-Psychologin, Projektdurchführung

**In Kooperation mit:**

Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte, Axel-Springer-Platz 3, Hanse Forum, 20355 Hamburg  
Dr. Udo Bohdal-Spiegelhoff, Partner und Practice Leader des Bereichs Human Capital Advisory Services  
Nina Feuersinger, Human Capital

**Gefördert durch:**

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V., Barkhovenallee 1, 45239 Essen  
Ann-Katrin Schröder-Kralemann, Programmleiterin Quartäre Bildung

**Redaktionelle Bearbeitung und Interviews:**

Alfred Preuß, Redaktionsbüro

**Satz:**

Ron Müller

**Veröffentlichung:**

August 2012

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere des Nachdrucks, der Entnahme der Abbildungen, der Funk-  
sendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.  
Herausgeber und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.



