



Erfolgsfaktoren der Weiterbildung

Studiengestaltung für
Learning Professionals



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG



Sabine Remdisch, Christian Otto

Erfolgsfaktoren der Weiterbildung

Studiengestaltung für
Learning Professionals





Niedersächsisches Ministerium
für Wissenschaft und Kultur



© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Bielefeld 2016

Gesamtherstellung:
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
wbv.de

Herausgeber
Leuphana Universität Lüneburg
Institut für Performance Management
Prof. Dr. Sabine Remdisch
Christian Otto

Umschlagabbildung:
Ron Müller

Bestellnummer: 6004387
ISBN 978-3-7639-5283-0 (Print)
ISBN 978-3-7639-5284-7 (E-Book)

Printed in Germany

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Hinweis zur Verwendung weiblicher und männlicher Formulierungen

Um die Lesbarkeit des Buchs zu vereinfachen, wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Wir möchten deshalb darauf hinweisen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

Vorwort	5
Einleitung	7
1 Lebenslanges Lernen als Chance begreifen	9
1.1 Chance für die Lernenden	9
1.2 Chance für die Unternehmen	11
1.3 Chance für die Hochschulen als Anbieter von Lebenslangem Lernen	13
1.4 Chance für das Konzept der Offenen Hochschule	14
1.5 Chance für ein erfolgreiches berufsbegleitendes Studium	26
2 Der Learning Professional – Merkmale eines (neuen) Studierendentyps ..	31
2.1 Abgrenzungen – Wer zu diesem Studierendentyp gehört	33
2.2 Merkmale – Was diesen Studierendentyp auszeichnet	42
2.3 Unterschiede – Learning Professionals im Bachelor und Master	55
2.4 Spezifika – Learning Traditionals und Learning Professionals	57
3 Erfolgsfaktoren für Learning Professionals – Berufsbegleitendes Lernen meistern	61
3.1 Definition – Woran sich der Studienerfolg zeigt	61
3.2 Erfolgsfaktoren – Was Learning Professionals erfolgreich macht	66
3.3 Erfolgsgeschichten – Wie Learning Professionals ihr Studium erfolgreich gemeistert haben	71
4 Lebenslanges Lernen umsetzen	87
4.1 Modell für den Studienerfolg von Learning Professionals	87
4.2 Selbsttest zu den Erfolgsfaktoren	89
5 Literatur	99
Über die Autoren	107

Vorwort

Das Konzept des lebenslangen Lernens hat das Bild der Hochschulen verändert. Längst gibt es nicht mehr nur die traditionell Studierenden, die direkt nach dem Abitur studieren und dann in einen Beruf gehen. Die Offene Hochschule nimmt auch Umsteiger, Quereinsteiger, Neuanfänger, Berufserfahrene und Noch-einmal-Studierende auf. In diesem Buch werden sie Learning Professionals genannt. Sie bringen andere Voraussetzungen mit als junge Abiturienten. Sie kommen aus dem Beruf, aus der Praxis. Sie sind älter, haben vielleicht Kinder, eine Familie. Und sie verknüpfen mit dem Studium andere Ziele. Weiterbildung ist für viele Fach- und Führungskräfte der Schlüssel, um auf dem Arbeitsmarkt mithalten und beruflich voranzukommen. Immer mehr Berufstätige entscheiden sich daher für eine berufsbegleitende Weiterbildung. Auch Unternehmen fragen sich, wie sie das kontinuierliche Lernen und die Weiterqualifikation ihrer Mitarbeiter optimal gestalten und so die Personalbindung erhöhen können. Doch wie passen Hochschulen und die Anforderungen an Weiterbildung und an berufsbegleitendes Studieren zusammen? Die besondere Lebens- und Lernsituation der Learning Professionals erfordert andere Lehrprozesse und eine angepasste Studiengestaltung. Dies gilt für die Organisation der Lernzeiten, die Auswahl von Lehrenden mit Praxishintergrund, die Methodik und praxisnahe Bildungsformate. Die Hochschulen müssen den Transfer des Gelernten in die Praxis unterstützen. Solche Angebote sind in Deutschland noch selten.

Die Autoren beschreiben den neuen Studierendentyp des Learning Professional mit seinen Erwartungen, Lernvoraussetzungen und seinem Lernverhalten. Dabei geht es um Aspekte wie „Gründe für eine Weiterbildung“, „Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie“ und „Unterstützungsangebote“.

Die Publikation richtet sich an Learning Professionals, Weiterbildungsanbieter und -koordinatoren, Unternehmen sowie Bildungspolitikern. Deren unterschiedliche Interessen spiegeln sich in der besonderen Gestaltung, Struktur und Untergliederung des Buches wider. Im Mittelpunkt steht der Hauptteil mit allen wesentlichen Aspekten des Themas. Daneben werden immer wieder zwei Arten von Informationskästen eingeschoben: **„erlebt und erzählt“** vermittelt Erfahrungen aus der Praxis. Hier kommen Studierende zu Wort. Sie schildern ihre Erlebnisse an den Hochschulen, ihre Erwartungen, Voraussetzungen und Herangehensweisen. **„erforscht und erfasst“** vertieft die Forschungsaspekte und die Methodik. Hier finden die Leser Informatio-



nen, die den wissenschaftlichen Anspruch des Buches unterstreichen. Die Struktur aus Hauptteil, „erlebt und erzählt“ sowie „erforscht und erfasst“ schlägt die Brücke von der wissenschaftlichen Grundlage zu den für Praktiker interessanten Erfahrungen und zeitnah umsetzbaren Ergebnissen – ganz im Sinne der Offenen Hochschule. Das Buch untersucht also auf einer wissenschaftlichen Basis die Wirkfaktoren, die zu einem erfolgreichen berufs begleitenden Studium beitragen. Mithilfe der Ergebnisse lassen sich die Weiterbildungsangebote künftig an die Bedürfnisse der Learning Professionals anpassen. So regt das Buch den Dialog zwischen Weiterbildungsanbietern und Nutzern an. Bisher gibt es in Deutschland nur wenige empirisch fundierte Erkenntnisse darüber, was Learning Professionals in berufs begleitenden Studiengängen erfolgreich macht. Daher ist die generelle Ausrichtung dieser Studie empirischer und explorativer Natur. Es soll eine möglichst umfangreiche Datengrundlage geschaffen werden, die das Studium sowohl aus studentischer Perspektive als auch unter objektiven Leistungskriterien erfasst.

Im Jahr 2008 hat das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur das Modellvorhaben „Offene Hochschule Niedersachsen“ (OHN) ins Leben gerufen, um die Hochschulen des Landes für neue Zielgruppen zu öffnen, etwa für berufstätige Studierende. Koordiniert wurde die Arbeit an den vier Standorten des Vorhabens von der Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung (AEWB). Unter dem Projektnamen „Offene Hochschule Lüneburg“ widmete sich der Lüneburger Modellstandort, angesiedelt am Institut für Performance Management der Leuphana Universität Lüneburg, schwerpunktmäßig der Untersuchung der notwendigen Bedingungen für ein erfolgreiches weiterbildendes Hochschulstudium neben dem Beruf. Dank der Förderung durch das Modellvorhaben konnte diese Fragestellung über vier Jahre hinweg intensiv erforscht werden und es konnten Empfehlungen und Handlungsansätze für die potentiellen Studierenden, die Hochschulen und die weiterbildungsinteressierten Arbeitgeber abgeleitet werden. Das vorliegende Buch trägt die Ergebnisse des umfangreichen Forschungsprogramms zusammen.

Einleitung

Der allgemeine gesellschaftliche Wandel hat längst auch die Wirtschaft erfasst. Die Arbeitswelt ist komplexer denn je, sie stellt große Herausforderungen an Unternehmen und deren Mitarbeitende hinsichtlich beruflicher Kompetenz und kontinuierlicher Kompetenzerweiterung. Unternehmen müssen lernen, auf die veränderten Märkte und Technologien, auf die immer weiter voranschreitende Globalisierung und Digitalisierung zu reagieren.

Der individuelle Lernbedarf eines jeden Mitarbeitenden wächst stetig. Nur eine spezielle und umfassende Weiterbildung ermöglicht es, im Arbeitsalltag mit den komplexer werdenden Aufgaben zurechtzukommen. Lernen darf sich folglich nicht auf die Schul- und Ausbildungszeit beschränken. Das Schlüsselwort heißt Lebenslanges Lernen.

Das Konzept des Lebenslangen Lernens sieht vor, dass Menschen, die eine abgeschlossene akademische oder berufliche Ausbildung haben, sich berufsbegleitend weiterqualifizieren, um für das Erwerbsleben fit zu bleiben. Die Grenzen formalisierter Bildungslaufbahnen müssen überwunden werden. Das fordert allen Beteiligten großes Engagement ab: den Mitarbeitenden, den Unternehmen, den Weiterbildungsanbietern und nicht zuletzt der Bildungspolitik. Die Konzepte des Lebenslangen Lernens und der Offenen Hochschule verschränken Hochschulen enger mit der Arbeitswelt und eröffnen der berufsbegleitenden Weiterbildung neue Chancen.

Lernprozesse in der Weiterbildung und berufsbegleitende Studienprogramme müssen zielführend und effizient ausgerichtet werden. Vorqualifikationen sind zu berücksichtigen. Berufstätige Studierende haben andere Bedürfnisse und benötigen auf ihre individuellen Lern- und Lebenssituationen zugeschnittene Studienbedingungen. Dies gilt für die Gestaltung der Lernzeiten, die Auswahl von Lehrenden mit Praxishintergrund, die Methodik, praxisnahe und maßgeschneiderte Bildungsformate mit Blended-Learning-Anteilen und die Integration von Fallstudien aus der Praxis. Gute Weiterbildungsangebote der Hochschulen lassen sich berufsbegleitend in den Arbeitsrhythmus einpassen, verbinden Theorie mit Praxis, ermöglichen den Transfer des Gelernten in die Praxis und führen unmittelbar zu Erfolgen am Arbeitsplatz. Noch schaffen es nur wenige Hochschulen in Deutschland, personalisierte, transferorientierte, erfolgreiche berufsbegleitende Studienprogramme anzubieten.

Lebenslanges Lernen bringt einen neuen Studierendentyp hervor, den Learning Professional. Warum entscheiden sich Berufstätige für eine Weiterbildung? Welche Hürden müssen sie überwinden, zum Beispiel was die Balance zwischen Studium, Familie und Beruf betrifft? Welche Unterstützungsangebote sind im Studium wirklich hilfreich? Wie können die Learning Professionals von der Digitalisierung der Lehre profitieren? Welche Lehr-Lern-Formen fördern den Wissenstransfer an den Arbeitsplatz? Welche Wirkfaktoren tragen zu einem erfolgreichen berufsbegleitenden Studium bei? Wie lassen sich Weiterbildungsangebote an die Bedürfnisse der Berufstätigen anpassen? Auf alle diese Fragen suchen die Anbieter von berufsbegleitender Weiterbildung, die Unternehmen, die Lernenden selbst sowie die bildungspolitischen Gestalter Antworten.

1 Lebenslanges Lernen als Chance begreifen

In der heutigen Arbeitswelt ist einmal Erlerntes lediglich die Grundlage für Neues, für neues Wissen, neue Abläufe, neue Zusammenhänge. Gerade darin liegen Chancen für alle Beteiligten: sowohl für die Berufstätigen, die stetig dazulernen und neue Qualifikationen erwerben (müssen), als auch für die Unternehmen, die durch die neu erworbenen Qualifikationen der Mitarbeitenden wettbewerbsfähiger werden. Zudem eröffnen sich Hochschulen, die Lebenslanges Lernen als Teil ihrer Aufgabe begreifen, neue Chancen. Darauf baut das bildungspolitische Konzept der Offenen Hochschule auf. Es versteht Lebenslanges Lernen als Motor für Innovationen und als Chance für die ganze Gesellschaft.

1.1 Chance für die Lernenden

In der digitalen Wissensgesellschaft veraltet erworbenes Wissen immer schneller. Arbeitsstrukturen werden flexibler, lineare Erwerbsbiografien seltener. Lebenslanges Lernen ist für Fach- und Führungskräfte der Schlüssel, um sich auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten und die Karriere voranzutreiben. Qualifizierung und Wissenserwerb sind lebenslange Prozesse. Es geht nicht mehr darum, auf Vorrat zu lernen, Qualifikationen im frühen Lebensalter zu sammeln, um sie vielleicht später zu nutzen. Heute geht es um bedarfsorientiertes Lernen. In dem Moment, in dem man Wissen benötigt, holt man es sich. Weiterbildungen sollen praxisnah und lösungsorientiert sein. Und die Methoden zur Beschaffung von Wissen werden wichtiger: Recherchefertigkeiten und Netzwerkkompetenz.

Mitarbeitende haben unterschiedliche Bildungsbedarfe. Die einen sind bereits an ein Unternehmen gebunden und wollen im Rahmen eines dualen Studiums einen akademischen Abschluss erwerben; die anderen verfügen bereits über Berufserfahrung oder eine akademische Vorbildung und streben ein weiterführendes, ergänzendes Studium an. Hinzu kommen Berufserfahrene, die ihr Wissen in ihrem Fach auffrischen oder auf eine akademische Basis stellen wollen.

Lebenslanges Lernen birgt Chancen und Risiken. Es ist eine Strategie, die das Ziel verfolgt, mit wachsenden Qualifikationsanforderungen und aktuellen Herausforderungen

rungen Schritt zu halten. Vor allem die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen fördert die Karriere. Weiterbildung schafft neue Optionen, aber auch Entscheidungszwänge: Welchen Anbieter wähle ich? Wie finanziere ich meine Weiterbildung? Investiere ich in das richtige Angebot? Kann ich das Erlernte tatsächlich verwerten und in die Praxis transferieren? Wie gewöhne ich mich nach einer langen Zeit außerhalb der Universität wieder an das Lernen? Lebenslanges Lernen setzt Lernbereitschaft und Lernfähigkeit voraus.



Erlebt und erzählt

Beteiligte kommen zu Wort

Studium hilft bei Jobsuche

„Die Praxisnähe des MBA-Studiums an der Leuphana Universität Lüneburg hat mir zu einer tollen neuen Position verholfen. Teile aus dem strategischen Management konnte ich direkt 1:1 in einem Assessment-Prozess anwenden und mich durchsetzen. Ich leite nun den Bereich Human Resource für Midway Deutschland und Österreich und bin verantwortlich für Mitarbeiterführung, Mitarbeiterzufriedenheit und interne Kommunikation. Meinen Traumjob habe ich schon gefunden, bevor ich mein Studium beendet hatte.“¹

Student, 35 Jahre, MBA Performance Management an der Leuphana Universität Lüneburg

Wichtig war die Praxisnähe

„Dieses MBA-Studium war ganz klar der Türöffner für meine Karriere in der Wirtschaft. Und das nach 15 Jahren Bundeswehr. Zu meinen Aufgaben gehört die Beratung in geopolitischen sowie strategischen Fragestellungen. Außerdem entwickle und implementiere ich regionale Geschäftsstrategien. Der MBA-Studiengang war für mich bezahlbar, berufsbegleitend machbar und aus meiner Sicht vor allem praxisnah.“²

Student, 37 Jahre, MBA Performance Management an der Leuphana Universität Lüneburg

So, jetzt nochmal richtig!

„Mein Ziel war immer mit 45 ein Studium anzufangen. Für mich war immer klar, wenn meine Kinder aus der Schule sind, dann will ich nochmal studieren. Ich will mich selber fordern und auch etwas machen, das mich weiterbringt. Diese Herausforderung mit dem Studium, das macht mir richtig Spaß. Für den Stu-

1 <http://www.leuphana.de/studium/berufsbegleitende-master/mba-performance-management/beruf-karriere/erfahrungsbericht-hosang.html>.

2 <http://www.leuphana.de/studium/berufsbegleitende-master/mba-performance-management/beruf-karriere/erfahrungsbericht-mannherz.html>.