



Beiträge zur Weiterbildungsdiskussion – aus Theorie und Praxis

Eine Heftenreihe der Koordinierungsstelle Qualität

Mit der Heftenreihe „weiter gelernt“ greifen wir ausgewählte Themen aus der Weiterbildungspraxis auf und vertiefen sie für Praktikerinnen und Praktiker aus Weiterbildung und Erwachsenenbildung sowie für eine interessierte Fachöffentlichkeit.

Grundlage der Heftenreihe sind thematische Schwerpunkte aus der Berliner Praxis des Projektes Koordinierungsstelle Qualität, die in den unterschiedlichen Veröffentlichungen der Heftenreihe zusammengefasst und vertieft werden. Im Mittelpunkt stehen konzeptionelle und methodisch-didaktische Fragen aus der Weiterbildungspraxis, die sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Perspektive beleuchtet und aufgearbeitet werden. Mit der Heftenreihe sollen Weiterbildungsorganisationen darin unterstützt werden, zentrale Arbeitsprozesse systematisch und konkret, praktisch und möglichst lernorientiert zu gestalten – trotz oder gerade angesichts nicht immer bester Rahmenbedingungen in der beruflichen Weiterbildung.

Viel Erfolg bei der Umsetzung!

Geschäftsführer der k.o.s GmbH

Bedarfsanalyse und Angebotsentwicklung

Bedarf, Bedürfnisse und Bedarfsanalyse?

Diese Begriffe wirken im Kontext von Weiterbildung vertraut und scheinen auf den ersten Blick klar zu sein. Aber was bedeuten sie konkret, worin unterscheiden sie sich und warum sind sie für die Konzeption von Bildungsangeboten so wichtig?

Für die erste Ausgabe der Heftenreihe „weiter gelernt“ hat sich die Koordinierungsstelle Qualität genau diesen Fragen gestellt.

Das Ergebnis ist eine praktische Arbeitshilfe zum Thema Bedarfsanalyse und Angebotsentwicklung, die zum einen auf inhaltliche und organisatorische Herausforderungen eingeht und zum anderen Möglichkeiten ihrer konkreten Umsetzung aufzeigt.

So begleitet Sie diese Arbeitshilfe ganz praktisch von der Konzeption einer Bedarfsanalyse bis hin zu einem Modell für die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten mit handlungsleitenden Fragen und Beispielen für jeden einzelnen Schritt auf dem Weg zu einem bedarfsgerechten und zielgruppenorientierten Bildungsangebot.

Die Koordinierungsstelle Qualität hat im Rahmen der Beauftragung durch die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen Konzepte und Modelle als Unterstützungspraxis für die Berliner Weiterbildungsanbieter entwickelt, die mit der Heftenreihe „weiter gelernt“ verbreitet werden sollen.

Bei einer Nutzung und Verwertung der Heftenreihe „weiter gelernt“ ist die urheberrechtliche Stelle zu nennen:

k.o.s GmbH, Projekt Koordinierungsstelle Qualität, beauftragt durch die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen des Landes Berlin, Referat Berufliche Qualifizierung.

Alle veröffentlichten Informationen beruhen auf sorgfältigen Recherchen der verwendeten Quellen. Für die Inhalte externer Internetseiten übernimmt die Redaktion keine Haftung. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Die Koordinierungsstelle Qualität freut sich über Rückmeldungen, Anregungen und Hinweise zur Heftenreihe.

Inhalt

Die Bedarfsanalyse – der erste Schritt zur Angebotsentwicklung

Konzeption einer Bedarfsanalyse

Entwicklung eines Weiterbildungsangebotes

Literatur

Impressum

Entwicklung und Konzeption:

k.o.s GmbH

Projekt Koordinierungsstelle Qualität

Rungestraße 18, 10179 Berlin

www.kos-qualitaet.de

E-Mail: info@kos-qualitaet.de

Redaktion:

Dr. Elke Scheffelt

Auftraggeber:

Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und

Frauen des Landes Berlin

Referat Berufliche Qualifizierung

Oranienstraße 106, 10969 Berlin

Die Bedarfsanalyse – der erste Schritt zur Angebotsentwicklung

Die Bedarfsanalyse ist eine wichtige Grundlage für die Angebotsplanung und -entwicklung jedes Weiterbildungsanbieters. Vor jeder Angebotsplanung stehen Weiterbildungsanbieter vor der Herausforderung, möglichst viel über die durchaus unterschiedlichen Interessen und Erwartungen der zu erreichenden Zielgruppen des geplanten Bildungsangebots zu erfahren. Neben den direkten Teilnehmerinnen und Teilnehmern sind auch die Interessen der unterschiedlichen Auftraggeber (z.B. Unternehmen, Vereine etc.) für die Angebotsentwicklung wichtig. Dabei stellen die ermittelten Bedarfe keine objektive Größe dar. Sie müssen analysiert, reflektiert, in pädagogische Angebote übersetzt und in der Angebotsdarstellung transparent gemacht werden.

Bedarf oder Bedürfnisse?

Bedarf wird als ein objektives Mangelempfinden beschrieben. So besteht z.B. der Bedarf an Nahrung oder ein Bedarf an bestimmten Fertigkeiten. Unterschieden wird dabei zwischen manifesten und latenten Bedarfen. Ein manifester Bedarf zeigt sich z.B. in konkreten Nachfragen. Ein latenter Bedarf ist hingegen oft nicht bewusst, d.h. es erfolgt keine sichtbare Handlung (z.B. in Form einer konkreten Nachfrage nach einem Angebot).

Bedürfnisse hingegen sind subjektiv, sie bezeichnen Wünsche oder Motivationen. So besteht z.B. ein Bedürfnis nach Nahrung, was aber noch kein objektives Mangelempfinden bezeichnet, sondern wohl eher Appetit. Bedarf und Bedürfnis werden dennoch oft synonym verwandt. Tatsächlich aber konkretisieren sich Bedürfnisse häufig in Bedarfen.

Ein Beispiel: Ein Bedürfnis könnte es sein, in neuen Situationen kompetent und selbstbewusst aufzutreten. Das ist zunächst ein subjektiver Wunsch, der noch an keine spezielle Situation gebunden ist. Entsteht aber etwa die Anforderung, sich in eine neue Abteilung oder ein neues Arbeitsgebiet einzuarbeiten, kann sich das Bedürfnis, kompetent und selbstsicher aufzutreten, in ein konkretes Interesse verwandeln, z.B. in den Wunsch nach einer Auffrischung bestimmter Fähigkeiten oder der Gewinnung neuen Wissens (Präsentations- und Vortragstechniken). Damit hat sich das ursprünglich diffuse Bedürfnis mit einem konkreten Interesse verbunden und wurde als Mangel bewusst. Dieses Bewusstsein motiviert zu einer Suche nach entsprechenden Möglichkeiten, den Mangel zu beseitigen. Entweder durch das Lesen von Fachliteratur oder auch durch die Teilnahme an einem entsprechenden Weiterbildungsangebot.

Bedarf bezeichnet allgemein die Spannung zwischen einem Mangelempfinden und der Aussicht auf Befriedigung desselben. D.h. ein Bedarf entsteht aus einer Soll-Ist-Abweichung. In diesem Sinne ist Bedarf etwas Objektives (vgl. Schlutz 2006).

Bedürfnisse bezeichnen im Gegensatz zum Bedarf die subjektive Sichtweise: die Wünsche, Motivationen und Interessen des Einzelnen am Lernprozess und dem Lerngegenstand. Wird ein Bedürfnis konkretisiert und werden spezifische Möglichkeiten zur Befriedigung gesucht, wird das Bedürfnis objektiviert und somit zu einem Bedarf (vgl. Schlutz 2006).

Weiterbildungsbedarfe stellen im Kern Lernerfordernisse dar, die sich aus einer Diskrepanz zwischen vorhandenen und wünschenswerten Kompetenzen ergeben (vgl. Schlutz 2006).

Bedarfsanalyse ist die Erschließung von Bedarfen und deren Aus- und Bewertung (pädagogische Übersetzungsarbeit). Die Erschließung von Bedarfen umfasst eine Ermittlung des Ist-Zustandes und des Soll-Zustand (Problemlagen, Lebenswelten, Anforderungssituationen, Handlungsfähigkeit, vorhandene Fähigkeiten, Fertigkeiten) (vgl. Gerhard 1992).

Bestimmte Bedarfe führen aber nicht automatisch zu konkreten Nachfragen nach entsprechenden Weiterbildungsangeboten oder sind überhaupt durch Weiterbildungen aufzufangen. Bedarfe werden dann zu Bildungsbedarfen, wenn sie ein Spannungsfeld zwischen

vorhandenen und angestrebten Kompetenzen beschreiben.

Eine Bedarfsanalyse für (Weiter-) Bildungsangebote setzt an diesem Punkt an und versucht, die unterschiedlichen Bedarfe und Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen zu erfassen, zu beschreiben und die gewonnenen Daten für die Angebotsentwicklung auszuwerten. Die Auswertung umfasst zum einen, ob und inwieweit auf die festgestellten Bedarfe reagiert werden kann, und zum anderen, inwieweit erfasste Bedarfe in ein Angebot übertragen werden können – ob also der erkannte Bedarf überhaupt in ein didaktisches Angebot zu übersetzen ist.

Herausforderungen der Bedarfsanalyse

Es gibt einige Herausforderungen, vor denen Weiterbildungsanbieter bei der Durchführung von Bildungsbedarfsanalysen stehen. Eine erste besteht in dem *starken Gegenwartsbezug von Bedarfen*. So sollte ein Bildungsangebot, das dem festgestellten Bedarf nach Nutzung und Anwendung einer spezifischen, neuen Software nachkommen möchte, meist sehr zeitnah entwickelt werden. Andererseits muss eine Bedarfsanalyse aber auch Ableitungen für zukünftige Bedarfe ermöglichen, da sich die Entwicklung von Angeboten nicht nur auf aktuelle Bedarfe ausrichten kann. Für das oben beschriebene Beispiel bedeutet das, dass eine Bedarfsanalyse gleichzeitig die Grundlage für die Entwicklung eines oder unterschiedlicher Weiterbildungsangebote darstellt, in denen Nutzung und Anwendung der Software vermittelt werden. Andererseits bieten die aus der Bedarfsanalyse gewonnen Erkenntnisse aber auch die Grundlage zur Ableitung von möglichen Entwicklungstendenzen. So zeichnet sich mittelfristig eine sehr vernetzte Arbeitsweise für ein bestimmtes Unternehmen ab. Daraus entwickelt sich möglicherweise der Bedarf von

verschiedenen Standorten aus gemeinsam an bestimmten Dokumenten zu arbeiten oder zunehmend interaktive Plattformen zum Datenaustausch zu nutzen. Hieraus könnten Weiterbildungsanbieter mögliche, zukünftige Bedarfe ableiten (z.B. Kompetenzen zur Generierung interaktiver Plattformen oder Netzwerke). Die Herausforderung der Bedarfsanalyse besteht deshalb darin, diese *Entwicklungstendenzen in den aktuellen Bedarfen* zu erkennen.

Eine weitere Herausforderung der Bildungsbedarfsanalyse besteht darin, dass Bedarfe nicht in jedem Fall *bewusst* sind und von der Zielgruppe klar benannt werden können. So kann zwar der Bedarf nach etwas bestehen, wenn dieser aber nicht durch einen Situationsbezug (z.B. eine Präsentation oder ein Geschäftsmeeting) bewusst wird, kann er auch nicht klar benannt werden. Hinzu kommt, dass Bedarfe, auch wenn sie bewusst sind, nicht unbedingt konkret eingrenzbar sind und auch einem Wandel unterliegen. So entsteht etwa durch die Teilnahme an einer Weiterbildung aus unserem oben beschriebenen Beispiel zur Anwendung eines Software-Programms der Bedarf nach einem Vertiefungskurs für Excel, da sich zwischen den beiden Programmen sinnvolle Verknüpfungen erstellen lassen.

Nicht zuletzt formulieren unterschiedliche Zielgruppen *eine Vielzahl an Bedarfen*, die sich zum Teil auch widersprechen können. Die Bedarfsanalyse muss im Ergebnis deshalb entweder priorisieren oder Anforderungen und Interessen der unterschiedlichen Zielgruppen abstimmen. Für unser Beispiel bedeutet das etwa, dass sich das zu entwickelnde Angebot mindestens an zwei Zielgruppen richtet. Zum einen an das Unternehmen, welches erwartet, dass seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst schnell mit dieser neuen Software arbeiten können. Zum anderen an die

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst, die an dem Kurs teilnehmen und die Software in ihren ganz spezifischen Arbeitszusammenhängen einsetzen möchten. Es besteht also einerseits der Bedarf nach einer generellen Einführung in das Programm und andererseits bestehen möglicherweise sehr spezielle Anforderungen an die einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Um die unterschiedlichen Bedarfe zu priorisieren, müssen die einzelnen Facetten der jeweiligen Bedarfe in Form von Anforderungen und Interessenslagen herausgearbeitet und einander gegenübergestellt werden. Für die Bedarfsanalyse bedeutet dies, einen Such- und Erschließungsprozess zu gestalten und zielgerichtet durchzuführen. Dieser Prozess sollte es Weiterbildungsanbietern ermöglichen, über die eigentliche Erfassung der Bedarfe hinaus, mögliche zukünftige Tendenzen zu erkennen und eine Grundlage zur Abwägung unterschiedlicher Interessenslagen zu schaffen.

Vor dem Hintergrund oft knapper personeller Ressourcen müssen Weiterbildungsanbieter ein praktikables Konzept von Bedarfsanalyse und Angebotsentwicklung in die anderen Unternehmensprozesse integrieren. Dieses Konzept muss zum einen sicherstellen, dass die Entwicklungen des relevanten Umfelds kontinuierlich erfasst werden. Zum anderen muss eine vertiefende Bedarfsanalyse anlassbezogen zu spezifischen Fragestellungen durchgeführt werden können. Im Folgenden wird eine mögliche Herangehensweise an eine Bedarfsanalyse und der sich daran anschließenden Angebotsentwicklung vorgestellt.

Bedarfsanalyse und Angebotsentwicklung als strategische Unternehmensprozesse

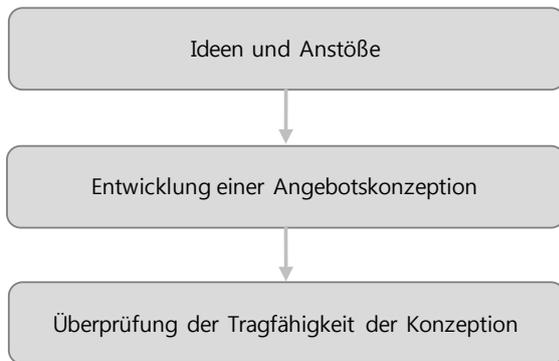
Die Bedarfsanalyse hat Einfluss auf viele strategische Prozesse eines Bildungsanbieters,

u.a. auf die Angebotsplanung und -entwicklung, das Marketing, die konkrete Umsetzung der Bildungsangebote, die Ausgestaltung des Transfermanagements sowie die Evaluation der Bildungsangebote. Viele dieser Prozesse werden parallel und wiederholt umgesetzt bzw. zu verschiedenen Zeitpunkten ausgeführt. So wird z.B. eine Bedarfsanalyse nicht nur vor der Angebotsplanung und -entwicklung durchgeführt, sondern auch unmittelbar vor der Umsetzung konkreter pädagogischer Handlungen. Zu diesem Zeitpunkt dient sie u.a. der Ermittlung individueller Lernbedarfe und der Analyse externer Einflussfaktoren auf eine konkrete Lehr-Lern-Situation.

Die Bedarfsanalyse im Vorfeld der Angebotsentwicklung soll jedoch Entscheidungen für die Angebotspolitik auslösen und unterstützen. Konkret werden bisherige Angebote daraufhin überprüft, ob die Nachfrage weiterhin hoch ist – ob also ein weiterer Bedarf bestätigt werden kann. Diese Angebote verbleiben im Portfolio. Gleichzeitig müssen bestehende Angebote an veränderte Bedarfe und Entwicklungen angepasst oder modifiziert werden. Daneben können im Ergebnis einer Bedarfsanalyse neue Bildungsangebote oder Angebotsbereiche entwickelt werden, z.B. in Bezug auf neue Themenbereiche, neue Zielgruppen oder die Ausdifferenzierung bisheriger Angebotsbereiche.

Ausgangspunkt für die Veränderung von Bildungsangeboten sind Ideen und Anstöße von innen und außen. Diese ersten Ideen werden in der Angebotsplanung überprüft und durch weitere Informationen ergänzt. Ziel ist es, ein pädagogisches Konzept zu entwickeln, dessen Tragfähigkeit und Umsetzbarkeit überprüft werden kann.

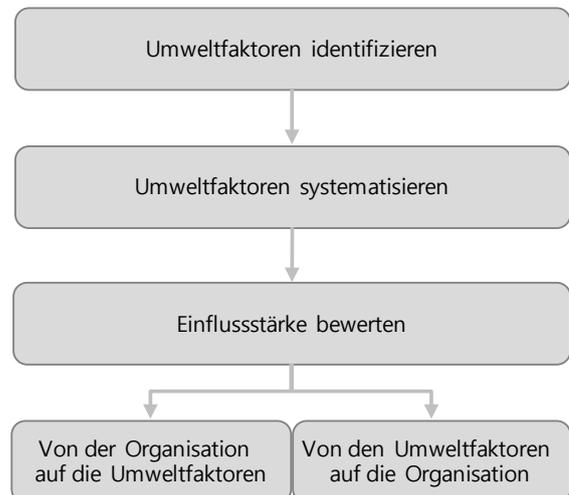
Die Angebotsentwicklung verläuft daher in drei Schritten: Ideen und Anstöße aufgreifen, Angebotskonzeption entwickeln und die Tragfähigkeit dieser überprüfen. Die Bedarfsanalyse hat in den einzelnen Phasen der Angebotsentwicklung unterschiedliche Funktionen. Zur Erschließung von Ideen und Anstößen ist eine kontinuierliche Analyse der eigenen Leistungen sowie der Entwicklungen im Umfeld erforderlich. Zur Konkretisierung von einzelnen Ideen dient die Bedarfsanalyse der Erschließung weiterer und vertiefter Informationen, die für die Entwicklung einer Angebotskonzeption erforderlich sind.



Konzeption einer Bedarfsanalyse

Die Annäherungen an die Begriffe ‚Bedarf‘ und ‚Bedürfnisse‘ haben gezeigt, dass sich hinter einem formulierten Bedarf auch eine Vielzahl von Interessen und Anforderungen unterschiedlichster Akteure verbergen können. Aus diesem Grund ist es als Basis für die Entwicklung eines Konzepts der Bedarfsanalyse empfehlenswert, zunächst eine **Umfeldanalyse der Organisation** durchzuführen, um ein umfassendes Bild der unterschiedlichen Einflussfaktoren zu erhalten. Darauf aufbauend sollte eine Weiterbildungsorganisation für sich festlegen, welche **Erhebungsinstrumente und Erhebungsschwerpunkte** sie für diesen Schritt auswählen möchte.

- Bestimmen der Umfeldfaktoren, deren Einfluss als wesentlich und wichtig für die Bedarfsanalyse eingeschätzt wird (Umfeldanalyse),
- Systematisierung der Informationen zu den Umfeldfaktoren, die kontinuierlich erhoben werden müssen, um einen Überblick der aktuellen Entwicklungen sicherzustellen,
- Festlegen der Instrumente und Methoden, um die Informationen zu erheben sowie Bestimmung der Zuständigkeiten und Rhythmen der Erhebung.



Handlungsleitende Fragen für die Analyse:

- ↳ Welche Umfeldfaktoren (Faktoren und Akteure) haben Einfluss auf die Bildungsarbeit der Organisation und wie hoch ist der jeweilige Einfluss?
- ↳ Welchen Einfluss haben die Bildungsaktivitäten der Organisation auf die Umfeldfaktoren und wie hoch ist dieser Einfluss?

Umfeldfaktoren bestimmen

Zunächst werden alle Umfeldfaktoren ermittelt, die Einfluss auf die Bildungsarbeit der Organisation haben (z.B. in einem Brainstorming). Bei den Einflussfaktoren des Umfelds auf die Organisation kann zwischen Akteuren und Faktoren unterschieden werden.

Akteure: Personen, Gruppen oder Organisationen, die in Bezug auf das Bildungsangebot Beteiligte oder Betroffene sind (direkt und indirekt) – sog. Stakeholder

Faktoren: (sachlich-inhaltlicher) Einfluss, der auf die Organisation ohne das direkte Einwirken von Personen entsteht (wie z.B. durch gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche, demographische Entwicklungen, Rahmenbedingungen oder Regularien)

Im Rahmen dieser Herangehensweise bietet es sich an, das Umfeld in drei Ebenen zu gliedern und diese Ebenen dann systematisch zu analysieren:

- das interne Umfeld bezieht sich auf den Bildungsanbieter und die dort tätigen Mitarbeiter/innen,
- das nahe Umfeld konzentriert sich auf die Kundenbeziehung, wobei der Kundenbegriff auf die jeweilige Branche und potentielle regulative Einflüsse zu erweitern ist,
- das ferne Umfeld umfasst die globalen Rahmenbedingungen hinsichtlich gesellschaftlicher, technologischer, ökonomischer und politischer Faktoren.



Umfeldfaktoren systematisieren

In einem zweiten Schritt werden alle identifizierten Umfeldfaktoren in einem sinnvollen Gruppierungsschema angeordnet, um einen Überblick zu ermöglichen. Hier kann die Einteilung in internes, nahes und fernes Umfeld hilfreich sein. Mögliche andere Gruppierungskriterien können sich aber auch nach folgenden Aspekten ausrichten:

- Ausprägung der Interaktion zwischen Organisation und Umfeldfaktor (z.B. Häufigkeit und Intensivität/Dauer),
- Ähnlichkeit der Akteure (z.B. Zielgruppe, Auftraggeber, Mitanbieter),
- Themenbereichen (z.B. Arbeitsmarkt, Branche, Bildungspolitik),
- Einflussstärke.

Umfeldfaktoren bewerten

Der letzte Schritt in der Umfeldanalyse ist die Bewertung des Einflusses der Umfeldfaktoren auf die Bildungsarbeit der Organisation. Ziel dieses Schrittes ist es, die bedeutenden Faktoren und Akteure von den weniger wichtigen zu unterscheiden und ein Ranking vorzunehmen. Umfeldfaktoren mit einem eher geringen Einfluss können durch die Organisation vernachlässigt werden, um die vorhandenen Ressourcen für die Auseinandersetzung mit den wesentlichen zu bündeln. Die Bewertung der Umfeldfaktoren kann z.B. in Form einer ABC-Analyse erfolgen (A=hoher Einfluss, B=mittlerer Einfluss, C=geringer Einfluss). Ist eine genauere Differenzierung nötig, kann die Bewertung auch entlang einer 5'er Skala vorgenommen werden.

Neben der Bewertung des Einflusses der Umfeldfaktoren auf die Bildungsarbeit der Organisation kann diese auch umgekehrt für den Einfluss der Organisationsaktivitäten auf die Umfeldfaktoren vorgenommen werden.

Erhebungsschwerpunkte und Instrumente auswählen

Nach Bestimmung der Umfeldfaktoren, die in die kontinuierliche Bedarfsanalyse einbezogen werden, sollte eine Präzisierung der zu erhebenden Informationen erfolgen, d.h. welche konkreten Informationen müssen zu den einzelnen Umfeldfaktoren ermittelt werden. Nachfolgend haben wir beispielhaft einige Erhebungsschwerpunkte einer kontinuierlichen Bedarfsanalyse zusammengestellt:

- Leistungs- und Beteiligungsstatistik zu den bisherigen Bildungsangeboten,
- Erfolgsstatistik abgeschlossener Teilnehmer/innen,
- Bildungsbedarfe und -bedürfnisse der Teilnehmenden in laufenden Bildungsangeboten,
- Kompetenzen und Interessen der Dozent/innen,
- Tätigkeits- und Qualifikationserfordernisse,
- aktuelle Entwicklungen in den Fachgebieten,
- Gesetze und Verordnungen.

Der Bildungsanbieter steht, wie schon aufgezeigt, vielen unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen gegenüber. Deshalb empfiehlt es sich bereits an dieser Stelle zu erörtern, ob die Anforderungen und Erwartungen der einzubeziehenden Umfeldfaktoren gegebenenfalls in einem Widerspruch zueinander stehen. Ziel ist es, den Umgang mit Widersprüchen in der Organisation festzulegen und den Handlungsspielraum der Organisation im Umgang mit den verschiedenen Erwartungen und Anforderungen zu ermitteln. Eine Organisation kann an diesem Punkt versuchen, entweder möglichst viele auch unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen miteinander zu vereinbaren. Oder sie kann sich auf die wichtigsten Umfeldfaktoren konzentrieren und deren Erwartungen und Anforderungen erfüllen.

Nach der Bestimmung der zu erhebenden Informationen können nun die geeigneten Erhebungsinstrumente ausgewählt werden. Dabei handelt es sich zum einen um die typischen sozialwissenschaftlichen Erhebungsmethoden wie Beobachtung, Befragung, Inhaltsanalyse von Medien oder Statistiken. Zum anderen eignen sich Instrumente wie Gespräche, prognostische Verfahren, Organisationsaufstellungen sowie möglicherweise ein Probeangebot.

Unabhängig von den einzelnen Instrumenten kann grundsätzlich zwischen qualitativen und quantitativen Methoden zur Erhebung von Informationen unterschieden werden. Mit quantitativen Methoden werden das Verhalten oder die Einstellungen durch zählbare Ausprägungen bestimmter Merkmale möglichst genau beschreibbar gemacht. Sie bieten daher eine fundierte Grundlage für Vergleiche. Die quantitative Erhebung eignet sich insbesondere bei großen Datenmengen und Stichproben.

Qualitative Methoden beschreiben die Wirklichkeit anhand individueller Meinungen und Eindrücke sowie persönlicher Aussagen über Erwartungen, Zielvorstellungen, Handlungen oder Bewertungen. Qualitative Methoden ermöglichen einen tiefen Informationsgehalt von Ergebnissen, die allerdings (meist) keine repräsentativen, zählbaren Aussagen machen können.

Entwicklung eines Weiterbildungsangebotes

Die Bedarfsanalyse liefert Ideen, die überprüft und mit Hilfe weiterer Informationen vervollständigt werden müssen, um daraus ein neues oder verändertes Weiterbildungsangebot zu entwickeln. Dieser Prozess bildet die Grundlage für das Zustandekommen der Maßnahme (z.B. Dozent/innensuche, Ausschreibung des Angebots etc.) sowie die nachfolgende Evaluation und Verbesserung der praktizierten Dienstleistung.

Ein Modell für diesen Entwicklungsprozess beschreibt Erhard Schlutz (vgl. Schlutz 2006). Das Modell besteht aus sechs Strukturelementen, über die in nahezu allen Angebotsplanungen entschieden werden muss – unabhängig von Inhalten, Angebotstypen und Organisationsformen der beruflichen und allgemeinen Weiterbildung.

Handlungsleitende Fragen zur Auswahl geeigneter Erhebungsinstrumente

Information	<p>Was können die Instrumente für den geplanten Erhebungsumfang leisten?</p> <p>In welcher Form können die erhobenen Informationen ausgewertet werden?</p> <p>Liegen Gefahren der Verfälschung (subjektive Interpretation, Unvollständigkeit etc.) vor?</p>
Akteure	<p>Werden die Informationen bei Akteuren (Personen, Personengruppen, Institutionen) erhoben, sollte auch die Beziehung zu diesen bewertet werden:</p> <p>In welchem Verhältnis steht die Organisation zu dem Akteur (Allianz, Abhängigkeit, Konflikt)?</p> <p>Ist der Akteur gegenüber der Organisation positiv, ambivalent oder negativ eingestellt?</p> <p>Ist der Akteur vor diesem Hintergrund auskunftswillig?</p>
Aufwand und Ertrag	<p>Außerdem muss überprüft werden, ob das Aufbringen der Ressourcen in einem angemessenen Verhältnis zum Ertrag steht.</p> <p>Welche Erfahrungen wurden mit dem Einsatz der Instrumente zur Gewinnung von Informationen bisher gemacht? Wer in unserer Organisation hat Erfahrung damit?</p> <p>Welcher Verlust würde durch ein weniger aufwändiges Verfahren oder durch einen Verzicht auf das Vorhaben entstehen?</p>

Die einzelnen Elemente stehen in einer Wechselwirkung zueinander, aber in keiner Rangfolge. In der Praxis hat es sich als sinnvoll erwiesen, mit dem Strukturelement zu be-

ginnen, für das die meisten Informationen vorliegen.

Leitende Fragestellungen im Hinblick auf die einzelnen Elemente sind:

- Wofür soll ein Weiterbildungsangebot entworfen werden?
- Für wen ist das Weiterbildungsangebot von Nutzen?
- Wozu dient das Weiterbildungsangebot? Welche Lernziele gibt es (Soll-Situation)?
- Was ist Inhalt des Weiterbildungsangebots?
- Wie soll das Weiterbildungsangebot methodisch umgesetzt werden?
- Wo findet das Weiterbildungsangebot statt und welche Medien werden eingesetzt?

WOFÜR?

Lebens- und Verwendungssituation

Die Lebens- und Verwendungssituation begründet den Sinn und Zweck des Weiterbildungsangebots und gibt wesentliche Hinweise für die Gestaltung. Spezifisch für Weiterbildungsangebote ist, dass die erworbenen Kompetenzen und Qualifikationen helfen sollen, Anforderungssituationen besser meistern zu können. Die Analyse von Lebens- und Verwendungssituationen ermöglicht, die darin enthaltenden Problemstellungen oder Aufgaben herauszuarbeiten und die benötigten Kompetenzen zu prognostizieren.

Eine Lebens- und Verwendungssituation ist z.B.:

- eine bereits erlebte Handlungssituation, die durch das Individuum nicht oder nicht zufriedenstellend bewältigt wurde,
- eine künftige Situation mit spezifischen voraussehbaren oder schwer bestimmbar Anforderungen,
- eine berufliche Situation, zu deren Bewältigung Kompetenzen erforderlich sind.

Im Ergebnis zeigt sich, ob es sich bei der Idee um einen pädagogisch zu bearbeitenden Bedarf handelt bzw. welche Anteile des Problems durch Bildung bearbeitet werden können.

WOFÜR? – Fragen zur Bearbeitung:

- ↳ Wofür und im Hinblick auf welche konkrete Lebens- und Verwendungssituationen soll gelernt werden?
- ↳ Welche Ergebnisse soll das Angebot in der Lebens- oder Arbeitspraxis ermöglichen?
- ↳ Welche Problemstellungen und Anforderungen werden aus der Analyse der Lebens- und Verwendungssituation deutlich?
- ↳ Welche Kompetenzen sind zu der Bewältigung der Lebens- und Verwendungssituation erforderlich und in welcher Weise sowie unter welchen Bedingungen müssen diese angewendet werden?
- ↳ Welche Eigenleistung wird von den Teilnehmenden erwartet, damit die Verwendung des Gelernten wahrscheinlich wird?

FÜR WEN?

Zielgruppe und ihre Ausgangssituation

Ziel dieses Schrittes ist es, Aufschluss über Erwartungen und Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden zu erhalten, um eine direkte und dauerhafte Ansprache der Zielgruppe zu ermöglichen. Hierbei ist es wichtig und hilfreich, Gruppen von Teilnehmenden mit ähnlichen Voraussetzungen und Lernzielen zu bilden.

Ein besonderes Interesse im Rahmen der Bearbeitung dieses Strukturelements gilt dabei den Vorkenntnissen der Lernenden. Diese zeigen an, wie viel Unterstützung die Lernenden benötigen. Probleme können entstehen, wenn die Teilnehmenden in unterschiedlichen Fachrichtungen ausgebildet wurden. Sind große

Unterschiede vorhanden, muss überlegt werden, auf welchem Weg diese ausgeglichen werden können.

Auch die Motivation und Lernbereitschaft der Teilnehmenden ist grundlegend. Sie kann allerdings nur sehr allgemein beschrieben werden, da sie individuell und situativ variiert und u.a. auch davon abhängt, ob die Teilnahme an dem Bildungsangebot freiwillig oder fremdbestimmt erfolgt. Diese Fragen könnten in einem ersten Beratungsgespräch oder mit einer Erwartungsabfrage zu Beginn der Veranstaltung geklärt werden. Ein Weiterbildungsanbieter kann Teilnehmende parallel zum eigentlichen Bildungsangebot auch darin unterstützen, sich neu zu orientieren und das Lernen zu begleiten. Gleichzeitig können sich noch weitere Anforderungen ergeben, die bei der Entwicklung eines Angebots berücksichtigt werden sollten (z.B. unterschiedliche Nationalitäten, Kultur und Sprachen).

FÜR WEN? – Fragen zur Bearbeitung:

- ↳ Welche Kompetenzen, Lernvoraussetzungen, Lernschwierigkeiten können vorausgesetzt werden?
- ↳ Mit welcher Lernbereitschaft und mit welchen Lernbedürfnissen ist zu rechnen?
- ↳ Welche gemeinsamen Merkmale hat die Zielgruppe?
- ↳ Welche Merkmale werden ggf. stark heterogen sein?
- ↳ Auf welche Weise werden noch interessante Informationen zum Ist-Stand ermittelt?
- ↳ Welche Leistungen sollten durch den Bildungsanbieter erbracht werden?
- ↳ Welche Eigenleistung kann von den Teilnehmenden erwartet werden?

Die Analyse und Spezifizierung der Zielgruppe bietet die Grundlage für die Entwicklung des Bildungsangebots. Aus der Bearbeitung dieser Aspekte wird deutlich, welche Leistungen durch den Bildungsanbieter zu erbringen sind und welche Eigenleistungen den Teilnehmenden abverlangt werden können.

WOZU?

Lernziele und -ergebnisse

In diesem Schritt geht es darum, die Ziele und Ergebnisse zu präzisieren, die durch das Bildungsangebot tatsächlich erreicht werden können und sollen. Erst durch die Zielbeschreibung wird deutlich, welche Lernerfordernisse das Bildungsangebot genau abdecken kann und welche Vorleistungen bei den Teilnehmenden vorausgesetzt werden müssen. Lernziele sind in erster Linie Planungsinstrumente, mit deren Hilfe ein Anbieter überprüft, ob seine Planungen zielgerichtet und realistisch sind. Die Lerninteressen der Teilnehmenden sollten sowohl bei der Entwicklung des Konzepts als auch bei der tatsächlichen Umsetzung mit einbezogen werden. Im Rahmen der Angebotsplanung und Angebotsentwicklung handelt es sich dabei zuerst einmal um eine Beschreibung der angestrebten Lernergebnisse. Im Bereich der beruflichen Weiterbildung gibt es dabei zunehmend die Tendenz, Lernergebnisse in Form von Kompetenzen bzw. beruflichen, fachlichen und überfachlichen Handlungskompetenzen darzustellen. Diese Lernziele und Lernergebnisse müssen aber beobachtbar und/oder messbar sein. Das bedeutet, am Ende eines Angebots oder einer Lernsequenz (bei länger dauernden Bildungsangeboten) muss überprüft werden können, ob die angestrebten Lernziele/ Lernergebnisse auch erreicht wurden.

Eine Schwierigkeit besteht darin, dass Kompetenzen als solche gar nicht beobachtbar sind, sondern sich erst durch Anwendung in

konkreten Situationen, spezifischen Problemen oder Anforderungen erschließen. Neben der Beschreibung der zu erwerbenden Fertigkeiten und Fähigkeiten, muss deshalb umso mehr die konkrete Anwendungssituation berücksichtigt werden. Zu erreichende Lernergebnisse lassen sich daher nicht als Kompetenzen beschreiben, sondern als Performanz. Außerdem sollte möglichst auch die Form und die Ausprägung der Anwendung von Fertigkeiten und Fähigkeiten in der jeweiligen Situation beschrieben werden. Dies kann in der Regel durch folgende übergreifende Kriterien geschehen:

- Komplexität der Aufgabenstellung (einfache, strukturierte Aufgaben versus vielseitige komplexe Problemstellungen),
- Breite des Anwendungsbereichs (klar umschriebene Situationen versus breites Anwendungsfeld),
- Grad der Autonomie (Anwendung unter Anleitung versus autonom, koordinierend, anleitend).

Für die Angebotskonzeption ist es empfehlenswert, die Ziele nicht zu allgemein und zu abstrakt zu formulieren. Die Zieldefinition bildet den Ausgangspunkt für die inhaltliche und methodische Gestaltung.

WOZU? – Fragen zur Bearbeitung:

- ↳ Welche Lernziele sollen mit Hilfe des Bildungsangebots konkret erreicht werden?
- ↳ Sind die Lernziele angemessen im Hinblick auf Bedarfe, Voraussetzungen und Anwendungsziele des Gelernten?
- ↳ Sind die Lernziele realistisch im Hinblick auf Zeit, Stoffumfang, methodischen Aufwand und Eigenleistung der Teilnehmenden?
- ↳ Welche Abschlüsse oder Zertifikate werden angestrebt und welche Implikationen hat das für die Lernziele?

Verben zur Beschreibung der Kompetenzen

Wissen/Verständnis (Kenntnis/Reproduktion von Informationen)	zusammenfassen, darstellen, berichten, skizzieren, formulieren, definieren, bezeichnen, aufzeigen
Verstehen (etwas mit eigenen Wörtern erläutern)	erläutern, folgern, gegenüberstellen, einordnen, veranschaulichen, kategorisieren, unterscheiden, sortieren
Anwenden (Transfer von Wissen in einen (neuen) Situationskontext)	(be)nutzen, umsetzen, durchführen, erstellen, praktizieren, übertragen, unterscheiden
Analyse (komplexes Problem in überschaubare Einheiten zerlegen, eine Struktur erkennen)	unterscheiden, bestimmen, erproben, ermitteln, gegenüberstellen, (über)prüfen, interpretieren, beobachten, erschließen, untersuchen
Synthese (Wissenselemente aus verschiedenen Gebieten zu etwas Neuem zusammenfügen)	ordnen, zusammensetzen, konstruieren, modifizieren, ableiten, entwickeln, entwerfen, konzipieren, erzeugen, organisieren
Beurteilung (Probleme anhand von Kriterien beurteilen und bewerten)	bewerten, entscheiden, gewichten, einstufen, begutachten, hinterfragen, folgern, einschätzen, würdigen, urteilen

WAS?

Inhalte

Auch die Entwicklung der Bildungsinhalte wird vor dem spezifischen Verwendungshintergrund geprüft. Zentral ist, welches Wissen von den

Teilnehmenden tatsächlich benötigt wird. Gerade umfangreiche Stoffmengen sollten didaktisch reduziert werden, um für die Lernenden fassbar zu werden.

Die Reduktion kann beispielsweise nach zwei Prinzipien erfolgen:

- Konzentration auf das Grundlegende (d.h. die Herausarbeitung des Wesentlichen, um den Kerninhalt als Teil des Ganzen zu erschließen) oder
- Konzentration auf das Exemplarische (die Behandlung eines typischen, prägnanten, repräsentativen Falls, um im Einzelnen das Ganze zu vermitteln).

WAS? – Fragen zur Bearbeitung:

- ☞ Welche Inhalte werden vermittelt? Auf welche aktuellen Quellen stützt sich diese Auswahl?
- ☞ Welche Möglichkeiten der didaktischen Reduktion sind gegeben?
- ☞ Ist die Inhaltsauswahl deutlich an den Lernzielen orientiert?
- ☞ Gibt es wichtige Inhalte, die sich in den Lernzielen bisher nicht widerspiegeln?
- ☞ Gibt es erste Hinweise auf eine Strukturierung der Inhalte?

WIE?

Organisationsform und Methoden

Im Rahmen der Angebotsentwicklung müssen schließlich auch Organisationsform und Methoden des Bildungsangebots ausgewählt werden:

- Festlegen der Organisations- und Veranstaltungsform mit Zeitumfang,
- Methodensetting, das sich aus der Definition der anderen Strukturelemente ergeben (z.B. aus den Lernzielen, der Zielgruppe oder der Verwendungssituation).

Bei der Auswahl der Lernmedien sind die Zielgruppe und deren Lerngewohnheiten, -vorlieben und -zugänge zu beachten. Darüber hinaus richtet sich die Auswahl der Medien auch immer nach der Möglichkeit der Einbettung in das didaktische Konzept. Wenn in einer Weiterbildung ein arbeitsprozessorientierter Ansatz gewählt wird, können Lernunterlagen mit arbeitsbezogenen Lernaufgaben oder mit Leittexten die richtige Medienwahl sein.

WIE? – Fragen zur Bearbeitung:

- ☞ Welche Veranstaltungs- und Organisationsform mit welcher zeitlichen Beanspruchung erscheint den Zielen und der Zielgruppe gegenüber als angemessen?
- ☞ Mit welchen Methodensettings wird gearbeitet?
- ☞ Wie kann die Eigenaktivität und das selbstständige Lernen methodisch angeregt werden?

Methoden können ausgewählt werden z.B.:

- nach der Zielstellung (z.B. zur Erschließung von Inhalten, zur Entwicklung von Beteiligung und Gruppenzusammenhang, zur Ergebnissicherung und -vermittlung),
- nach der Lernprozessphase,
- danach, ob Teilnehmende eher mit vertrauten oder neuen Methoden arbeiten sollten oder
- ob es eine vorwiegend informationsorientierte oder handlungsorientierte Konzeption ist.

WO UND WOMIT?

Lernort und Medien

Durch die Art und Weise, wie die Teilnehmenden mit dem Lerngegenstand in Berührung kommen, werden Lernorte und Medien zum

Träger des Lerngeschehens. Bei der Auswahl der Lernorte und Medien im Rahmen einer Angebotsentwicklung sollte deshalb ein wesentlicher Schwerpunkt auf deren Begründung für die didaktische Gestaltung gelegt werden.

Lernorte erfüllen unter didaktischen Aspekten insbesondere die Aufgaben

- handlungs- und praxisbezogen zu sein,
- einen breiten Interessenzugang und
- ganzheitliche Bezüge zu ermöglichen (sozial, inhaltlich, persönlich, emotional),
- eine definierte Qualität ästhetisch aufzuweisen.

Für die Gestaltung „klassischer“ Lernorte sind u.a. folgende Fragen handlungsleitend:

- ☞ Wie viel Bewegungsraum muss vorhanden sein? Was muss an Mobiliar vorhanden sein?
- ☞ Welche Größe muss der Raum insgesamt haben, welche Nebenräume sind ggf. notwendig?
- ☞ Von wie vielen Gruppen kann ein Raum parallel genutzt werden?
- ☞ Welche Gestaltungsfreiheiten werden den Teilnehmenden eingeräumt?
- ☞ Wie können Lernergebnisse aufbewahrt oder dauerhaft dargestellt werden?
- ☞ Welche Präsentations- und Projektionsflächen sind notwendig?

Auch bei der Auswahl der Lernmedien sind Lerngewohnheiten, -vorlieben und -zugänge der Zielgruppe zu beachten (z.B. Übung im Umgang mit dem Computer oder der Zugang zu einer Universitätsbibliothek).

Lernmedien sollen dazu dienen, unterstützende Informationen für das Lernen und für die

verschiedenen Sinneskanäle bereit zu stellen. Sie sollen veranschaulichen, konkretisieren und einen Praxisbezug herstellen. Mit Hilfe der Lernmedien sollen die Teilnehmenden Informationen aufnehmen, verarbeiten und abrufen können. Sie fungieren aber auch als Arbeitshilfe für selbstgesteuerte Lernprozesse der Teilnehmenden. Darüber hinaus kann es auch darum gehen, die Medienkompetenz der Lernenden zu fördern und damit auf das selbstgesteuerte und selbstorganisierte Lernen außerhalb formalisierter Weiterbildungsszenarien vorzubereiten.

Lernmedien sind alle unterstützenden (multi-)medial aufbereiteten Unterlagen, die auf Papier oder in informations- und kommunikationstechnologischen Geräten zur Verfügung stehen.

Auch die Wahl der Medien ist durch die Lernziele oder -inhalte beeinflusst, denn viele Vorgänge (z.B. in der Mechanik oder Biologie) lassen sich durch multimediale und animierte Simulationen verdeutlichen, wohingegen kompakte Formelsammlungen beispielsweise für das Lernen von physikalischen Formeln geeignet sind.

Handlungsleitende Fragen für die Auswahl von Lernmedien:

- ↵ Welche Intentionen werden mit dem Einsatz des Mediums verfolgt?
- ↵ Welche Inhalte können mit dem Medium oder den verschiedenen Medien erarbeitet werden?
- ↵ Wie wirkt das Medium vermutlich in der kognitiven, pragmatischen und affektiven Dimension im Lernprozess?
- ↵ Ist das Medium im Abstraktionsgrad angemessen?
- ↵ Haben die Lernenden entsprechendes Vorwissen?
- ↵ Ist die Lehrperson mit dem Einsatz des Mediums vertraut?
- ↵ Wie ist der Einsatz des Mediums vor- und nachzubereiten?

Literatur

Arnold, R. (2003) (Hrsg.): Berufs- und Erwachsenenpädagogik. Basiswissen Pädagogik. Pädagogische Arbeitsfelder. Band 4, Schneider Verlag Hohengehren: Baltmannsweiler.

Gerhard, R. (1992): Bedarfsermittlung in der Weiterbildung. Beispiele und Erfahrungen. Hrsg. vom Arbeitskreis Universitäre Erwachsenenbildung e.V., Schneider Verlag Hohengehren: Baltmannsweiler.

Gieseke, W. (2008): Bedarfsorientierte Angebotsplanung in der Erwachsenenbildung. In: Studentexte für Erwachsenenbildung, Bertelsmann Verlag: Bielefeld.

Loebe, H./Severing, E. (2007) (Hrsg.): Handlungshilfen für Bildungsberater: Bildungsbedarfsanalyse. Band 21, W. Bertelsmann Verlag: Bielefeld.

Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes NRW (2006) (Hrsg.): Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. URL: <http://www.standardsicherung.schulministerium.nrw.de/methodensammlung/> (23.06.2012).

Schlutz, E. (2006): Bildungsdienstleistungen und Angebotsentwicklung. Waxmann Verlag: Münster.