

## **Studiengangskonzept**

berufsbegleitender weiterbildender Masterstudiengang

## **„Betriebliches Bildungsmanagement“**

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Studienangebotsentwicklung im Überblick .....</b>	<b>2</b>
<b>Die Förderlinie .....</b>	<b>2</b>
<b>Das Projekt HumanTec .....</b>	<b>2</b>
<b>Die neu entwickelten Studienangebote .....</b>	<b>3</b>
<b>Darstellung des Masterstudiengangs .....</b>	<b>3</b>
<b>Die Zielgruppe im Kontext aktueller Entwicklungen .....</b>	<b>4</b>
<b>Inhaltliche Ausrichtung des Studiengangs .....</b>	<b>6</b>
<b>Strukturelle Ausrichtung des Studiengangs.....</b>	<b>8</b>
<b>Charakteristika der Kooperation mit der WWU Weiterbildung gGmbH.....</b>	<b>10</b>
<b>Beratungs- und Betreuungsangebote .....</b>	<b>10</b>
<b>Konzept zur Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit.....</b>	<b>11</b>
<b>Bedarf .....</b>	<b>12</b>
<b>Beschäftigungsfelder .....</b>	<b>12</b>
<b>Nachfragesituation .....</b>	<b>12</b>
<b>Alleinstellungsmerkmale .....</b>	<b>13</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>15</b>
<b>Anlage 1: Modultableau .....</b>	<b>18</b>

## Studienangebotsentwicklung im Überblick

Der weiterbildende Masterstudiengang „Betriebliches Bildungsmanagement“ wurde im Rahmen eines durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojektes der Fachhochschule Bielefeld (Prof. Dr. Marisa Kaufhold) und der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (Prof. Dr. Ulrike Weyland) neu entwickelt. Nachfolgend werden die BMBF-Förderlinie, das Projekt HumanTec sowie das Studienangebot kurz vorgestellt.

### Die Förderlinie

Mit dem Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ fördert das BMBF bundesweit Projekte von Hochschulen und Hochschulverbänden, die Studienangebote für Berufstätige und andere Zielgruppen entwickeln, die auf unterschiedlichen Formaten basieren (u.a. berufsbegleitende und duale Studiengänge sowie Zertifikatsangebote). Mit den über die Projekte geförderten Studienprogrammen, werden insbesondere folgende Zielsetzungen verfolgt:

- „das **Fachkräfteangebot** bundesweit dauerhaft zu sichern,
- die **Durchlässigkeit** zwischen beruflicher und akademischer Bildung zu verbessern,
- einen schnelleren **Wissenstransfer in die Praxis** zu gewährleisten und
- die **Profilbildung der Hochschulen** im Bereich des lebensbegleitenden Lernens zu unterstützen“ (siehe Website der Wissenschaftlichen Begleitung; Herv. durch Verf.)<sup>1</sup>.

Bereits seit längerem wird von verschiedenen Seiten gefordert, Studienangebote zu entwickeln, die eine Vereinbarkeit von Berufstätigkeit, Familie und akademischer Qualifizierung ermöglichen (vgl. u.a. Hochschulrektorenkonferenz, 2012; BMBF, 2014). Die Hochschulen sind angehalten, Angebote zum lebenslangen und berufsbegleitenden Lernen zu entwickeln, um dem veränderten Bildungsverhalten mit stärker individualisierten Bildungs- und Berufsbiographien und den sich wandelnden Qualifikationsbedarfen der Beschäftigten gerecht werden zu können (vgl. Wissenschaftsrat, 2006). Seit Beginn der Förderlinie im Jahr 2011 nahm etwa jede vierte Hochschule in Deutschland über alle Bundesländer verteilt mit eigenen (Verbund-)Projekten am Wettbewerb teil. Bislang sind allein in der ersten Wettbewerbsrunde 254 neue wissenschaftliche Weiterbildungsangebote entstanden und weitere 400 Studienangebote werden im Rahmen der zweiten Wettbewerbsrunde, zu der auch das Projekt HumanTec gehört, derzeit auf den Weg gebracht. Die vielfältigen Weiterbildungsangebote, die sich über nahezu alle Fachdisziplinen erstrecken, werden in unterschiedlichen Formaten angeboten – von einzelnen (i.d.R. anrechenbaren) Modulen oder Modulkombinationen (mit Zertifikatserwerb) bis zu berufsbegleitenden Bachelor- und Masterstudiengängen<sup>2</sup>.

### Das Projekt HumanTec

Das Projekt „HumanTec - Berufsbegleitende Studienangebote zur Professionalisierung beruflichen Bildungspersonals im Humandienstleistungs- und Technikbereich“ wird seit August 2014 im Rahmen des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen" durch das BMBF gefördert. Ziel des Projektes ist die Entwicklung berufsbegleitender Studienangebote zur Qualifizierung und Professionalisierung betrieblichen Bildungspersonals. Diese Zielgruppe umfasst jene Akteure, die im betrieblichen und überbetrieblichen Aus- und Weiterbildungs-bereich Bildungsprozesse initiieren, gestalten und evaluieren. Als

---

<sup>1</sup> Website der Wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“: <https://de.offene-hochschulen.de/start/wettbewerb>

Verantwortungsträger für den Erfolg von betrieblichen Lehr-/Lernprozessen leisten diese Personen einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung und -weiterentwicklung beruflicher Bildung sowie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs.

Infolge aktueller Herausforderungen, wie beispielsweise der Digitalisierung der Arbeitswelt und veränderten Zielstellungen beruflicher Bildung, ergeben sich für betriebliches Bildungspersonal steigende fachliche und pädagogische Anforderungen sowie erweiterte und teilweise neue Aufgaben- und Tätigkeitsfelder. Hiermit geht ein Qualifizierungs- und Professionalisierungsbedarf einher, der durch die entwickelten Studienangebote sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich des Studienformats gezielt aufgegriffen wird.

### **Die neu entwickelten Studienangebote**

Im Mittelpunkt des Projektes steht, wie oben bereits benannt, die Entwicklung des berufsbegleitenden Masterstudiengangs, der in dieser Konzeptskizze vorgestellt wird und von der Fachhochschule Bielefeld (FH Bielefeld) in Kooperation mit der WWU Weiterbildung gGmbH umgesetzt werden soll.

Die Entwicklung dieser Studienangebote erfolgte auf Basis einer umfänglichen Bedarfsanalyse, bei der sowohl die inhaltliche Ausrichtung als auch die besonderen Gestaltungsaspekte berufsbegleitender Studienangebote in den Blick genommen wurden. Anhand von Literaturrecherchen und eigenen Erhebungen wurden beispielsweise die beruflichen Anforderungen und Perspektiven des betrieblichen Bildungspersonals sowie die sinnvolle Umsetzung unterschiedlicher Studienformate unter Einbeziehung digitaler Medien und praxisorientierter Gestaltungselemente untersucht. Die kooperative Anlage sowohl des Projekts als auch des Studienangebots ermöglicht dabei die optimale Nutzung vorhandener Ressourcen und Expertisen. Ein Teil der Angebote wurde im Rahmen der Projektarbeit bereits erprobt und evaluiert.

Im Folgenden wird der Masterstudiengang überblicksartig vorgestellt. Neben der inhaltlichen und strukturellen Ausrichtung des Studienangebots werden auch die Zielgruppe sowie mit dem Angebot in Verbindung stehende gesellschaftliche, wissenschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen und Diskussionen beschrieben (Kap. 2). Kapitel 2 gibt darüber hinaus einen Überblick über die zur Umsetzung des Studienangebots nötigen und vorhandenen Ressourcen sowie die Kooperation mit der WWU Weiterbildung gGmbH Münster. Anschließend wird die Bedarfssituation (zukünftige Beschäftigungsfelder, Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt, Nachfrage potentieller Studierender) dargestellt und in den Kontext der aktuellen Angebotssituation und der Alleinstellungsmerkmale des Studienangebots gestellt (Kap. 3).

### **Darstellung des Masterstudiengangs**

Zur Gestaltung eines passgenauen Studienangebots wurden die aktuelle Situation des betrieblichen Bildungspersonals sowie eine Reihe weiterer, mit dem Projektvorhaben in Verbindung stehende Aspekte analysiert. Eigene Forschungsarbeiten im Projektkontext stützen die Situationsanalyse und sind Basis für die Studiengangsentwicklung. Neben inhaltlichen Fragen wurden dabei auch didaktische Konzepte, die das lebensbegleitende Lernen fördern und den Zugang zur wissenschaftlichen Weiterbildung erleichtern, in den Blick genommen. Die Studienangebotsentwicklung basiert also im Wesentlichen auf einer intensiven Auseinandersetzung mit den Herausforderungen, Prozessen und der Weiterentwicklung des fokussierten Berufsfeldes sowie aktuellen Erkenntnissen im Bereich der Hochschuldidaktik. Nachfolgend werden zunächst elementare Charakteristika der Zielgruppe betrieblichen Bildungspersonals sowie aktuelle gesellschaftliche, wissenschaftliche und wirtschaftliche

Entwicklungen und Diskussionen im Kontext der betrieblichen Bildungsarbeit aufgeführt (2.1), bevor im weiteren Verlauf des Abschnitts inhaltliche (2.2) und strukturelle (2.3) Setzungen des Studienangebots sowie die Charakteristika der Kooperation mit der WWU Weiterbildung gGmbH Münster (2.4) dargestellt werden. Anschließend werden Details zur Umsetzung des Angebots, zu den Beratungs- und Betreuungsangeboten (2.5) sowie zur Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit (2.6) ausgeführt.

### **Die Zielgruppe im Kontext aktueller Entwicklungen**

Die Zielgruppe des betrieblichen Bildungspersonals gewinnt im Kontext aktueller Veränderungsdynamiken, wie der Digitalisierung und dem steigenden Fachkräftebedarf, zunehmend an Bedeutung. Gleichzeitig ist sie mit zunehmend komplexen, dynamischen und disparaten Herausforderungen konfrontiert, was zu einem deutlichen und bereits seit langem konstatierten Qualifizierungs- und Professionalisierungsbedarf führt.

Die Bedeutung betrieblichen Bildungspersonals für die berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung ist bereits seit langem bekannt (vgl. Pätzold u. Drees, 1989). Gegenwärtige Erkenntnisse verweisen zudem auf einen ‚Rollenwandel‘, der mit veränderten Aufgaben und Herausforderungen einhergeht und von diesen verursacht wird. Der Tätigkeitsbereich des betrieblichen Bildungspersonals beschränkt sich demnach nicht mehr auf die lange Zeit vorherrschende bloße Vermittlung beruflichen Fachwissens und die praktische Anleitung Aus- und Weiterzubildender. Zunehmend erstrecken sich die Aufgaben auch auf die Planung und Organisation von Bildungsprozessen, Lernbegleitung und -beratung, das Coaching von Einzelpersonen und Kleingruppen sowie Managementprozesse an den Schnittstellen zwischen betrieblicher Bildung und den sekundär involvierten Abteilungen und Personen. Gleichzeitig wird auf einen Mangel an qualifiziertem betrieblichen Bildungspersonal verwiesen (vgl. u.a. Bahl u. Diettrich, 2008; Blötz u. Hermann, 2010; Faßhauer u. Vogt, 2013).

Der Qualifizierungs- und Professionalisierungsbedarf ergibt sich aus vielfältigen Entwicklungen und Veränderungen, die das betriebliche Bildungspersonal vor neue Herausforderungen stellen. In der Gesamtbetrachtung lassen sich drei Entwicklungsstränge identifizieren, welche die Arbeit des betrieblichen Bildungspersonals in den vergangenen Jahren maßgeblich verändert haben und auch zukünftig weiter verändern werden (vgl. Kaufhold u. Weyland, 2015; Kaufhold et al., 2017):

#### Veränderte Zielstellungen beruflicher Bildung

Der Wandel von einer qualifikations- zu einer kompetenzorientierten Aus-, Fort- und Weiterbildung bedingt einen ‚Rollenwandel‘ des betrieblichen Bildungspersonals. Die Aufgaben erschöpfen sich nicht mehr in der Weitergabe möglichst umfassenden Wissens in all seiner fachlichen Tiefe. Sie bestehen nun vielmehr darin, die Aus-, Fort- und Weiterbildungsklientel „auf die selbstständige Aneignung beruflichen Wissens und beruflicher Kompetenzen vorzubereiten und sie in diesem Prozess zu begleiten“ (Dietzen et al., 2016, S.101).

#### Zunehmende Heterogenität der Aus-, Fort- und Weiterbildungsklientel

Einerseits bedingt der demografische Wandel einen zunehmenden Mangel an Ausbildungsbewerber\_innen, der die Betriebe dazu zwingt, vermehrt auf Bewerber\_innen mit ungünstigeren Ausbildungsvoraussetzungen zurückzugreifen. Andererseits sorgt die steigende Anzahl dualer Studienangebote (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung, 2015) dafür, dass zunehmend Studierende mit akademischen (Aus-) Bildungszielen in die Ausbildungsabteilungen münden. Faßhauer und Severing (2016, S.15) betonen, dass damit „besondere Anforderungen hinsichtlich Selbststeuerungsfähigkeit, Erwerb und Umgang mit spezifischen Wissensformen [...] etc., die noch vor ein, zwei Jahrzehnten möglicherweise als besondere Anteile von Studierfähigkeit

beschrieben worden wären, verbunden sind. Sie gelten nunmehr als Teil der beruflichen Handlungskompetenz in diesen Bereichen, auf die das aus- und weiterbildende Personal in den Unternehmen häufig (noch) nicht zurückgreifen kann“.

### Technologische Entwicklungen und Innovationen

Aktuelle Entwicklungen und Innovationen beeinflussen und verändern betriebliche Arbeitsprozesse und bringen innovative Produkte, Lösungen und Arbeitsverfahren hervor. Dadurch wandeln sich betriebliche Abläufe, Arbeitsfelder und Aufgabenbereiche, was wiederum neue und erweiterte Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten stellt. In diesem Zusammenhang ist das betriebliche Bildungspersonal herausgefordert, die veränderten Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an Beschäftigte zu identifizieren und adäquat darauf zu reagieren.

Die aufgezeigten Entwicklungen betreffen branchenübergreifend den gesamten Bereich der betrieblichen Bildung. Veränderungen durch technologische Entwicklungen und Innovationen werden im Technikbereich derzeit unter dem Schlagwort Industrie 4.0 diskutiert. Aber auch im Humandienstleistungsbereich verändern Technisierung und Digitalisierung die Arbeit der Beschäftigten und konfrontieren sie mit neuen Herausforderungen. Gleichzeitig verändern Entwicklungen wie der demografische Wandel oder die Reformbestrebungen hinsichtlich der Aus-, Fort- und Weiterbildungen (z. B. Generalistik in der Pflegeausbildung, vgl. Weyland & Kaufhold, 2017) die Arbeitsfelder im Humandienstleistungsbereich. Diese Entwicklungen treffen dort jedoch auf defizitäre Strukturen und Regelungsbedarfe hinsichtlich der Qualifizierungs- und Professionalisierungswege und -möglichkeiten des betrieblichen Bildungspersonals (vgl. Kaufhold & Weyland, 2015; Zöller, 2015).

Obwohl gerade Lehr-/Lernziele und Kompetenzen auf akademischem Niveau, wie beispielsweise die Herausbildung einer reflexiven Haltung sowie wissenschaftlicher Denk- und Arbeitsweisen, im Kontext der Professionalisierung des betrieblichen Bildungspersonals als essentiell betrachtet werden, fehlt es insbesondere an akademischen Qualifizierungs- und Professionalisierungsangeboten (vgl. Hemmer-Schanze, Wagner & Schrode 2012; Diettrich & French, 2017). Bezogen auf betriebliche Bildungsarbeit lassen sich konkrete Herausforderungen feststellen, deren Bewältigung durch akademische Angebote in besonderem Maße gefördert werden kann. Hierzu gehören unter anderem die Gestaltung und Begleitung von Lernprozessen, den individualisierten Umgang mit einer heterogenen Klientel, das Bewusstsein um eindeutige pädagogische Leitlinien, selbstreflexives Handeln, Interkulturalität, die Diagnostik von individuellen Lern- und Bildungsvoraussetzungen, Ausbildungsorganisation und Bildungsmarketing sowie berufsfeldbezogene Fachlichkeit. Für betriebliches Bildungspersonal können daher folgende spezifisch akademische Professionalisierungsbedarfe herausgestellt werden:

- Systematisches Ergründen, Vergleichen und Diskutieren pädagogischer Theorien und Konzepte (vgl. Blötz & Hermann, 2010; Hemmer-Schanze, Wagner & Schrode, 2012)
- Theoretisch fundierte Reflexion und Begründung des eigenen pädagogischen Handelns (vgl. Wanken et al., 2011; Faßhauer & Jersak, 2010)
- Erwerb und Anwendung forschungsmethodischen Wissens (vgl. Hemmer-Schanze, Wagner & Schrode, 2012; French et al., 2017)
- Entwicklung eines pädagogischen Bewusstseins (vgl. Faßhauer & Jersak, 2010)

Vor dem Hintergrund des prognostizierten und in Teilen bereits spürbaren Fachkräftemangels in zentralen Branchen, wie beispielsweise den Gesundheitsberufen oder technischen Berufsfeldern, sowie weiteren skizzierten Entwicklungen, wie beispielsweise der Veränderung der Arbeitswelt im Zuge der Digitalisierung, gewinnt die berufliche Kompetenzentwicklung an Bedeutung. In

diesem Zusammenhang ist betriebliche Bildungsarbeit (u.a. Aus-, Fort- und Weiterbildung) als strategische Aufgabe zu sehen, da die Fachkräftegewinnung, -bindung und -entwicklung für die Einrichtungen, Betriebe und Unternehmen zunehmend als Wettbewerbsfaktor an Bedeutung gewinnt. Dem betrieblichen Bildungspersonal als Gestalter der betrieblichen Bildung kommt damit eine Schlüsselrolle zu, die durch entsprechende Qualifizierungs- und Professionalisierungsprozesse zu unterstützen ist.

Als weiterbildendes Masterprogramm richtet sich der Studiengang „Betriebliches Bildungsmanagement“ an Personen, die über einen ersten Studienabschluss (z. B. Bachelor) und mindestens ein Jahr Berufserfahrung verfügen. Es werden insbesondere Personen angesprochen, die sich entweder für eine berufliche Tätigkeit im Bereich der betrieblichen Bildung qualifizieren oder ihr berufliches Handeln im Bereich der betrieblichen Bildung durch die gezielte Verknüpfung von Theorie, Praxis und Reflexion weiterentwickeln und professionalisieren möchten. Sowohl im Hinblick auf Berufsbiografien und Kompetenzen als auch im Hinblick auf die aktuellen Lebensumstände kann die Zielgruppe des Studienangebots als besonders heterogen bezeichnet werden. Beide Aspekte werden durch die inhaltliche, didaktische und strukturelle Anlage des Masterprogramms aufgegriffen.

### **Inhaltliche Ausrichtung des Studiengangs**

Die Zielperspektive des Studienangebots ist zum einen eng mit den konkret zu bewältigenden Aufgaben betrieblicher Bildungsarbeit verknüpft und bezieht gleichzeitig die Perspektive der angestrebten Professionalisierung mit ein. Im Rahmen der Projektarbeit konnten zentrale Aufgabenfelder identifiziert werden, die in der Zusammenstellung der einzelnen Module gezielt aufgegriffen werden. Die Aufgabenfelder reichen von der unmittelbaren (operativen) Arbeit mit Adressat\_innen betrieblicher Bildung über die Gestaltung von Bildungsprozessen bis hin zum Innovieren und Verändern betrieblicher Bildungsarbeit und der Steuerung komplexer Unternehmensprozesse (s. Tab. 1).

Eine ausführliche Darstellung und Erklärung der Aufgabenbereiche kann in dem Bericht „Entwicklung berufsbegleitender Studienangebote für betriebliches Bildungspersonal im Humandienstleistungs- und Technikbereich (HumanTec) – Ergebnisse der Bedarfsanalyse und Darstellung der Studienangebote“ (vgl. Kaufhold et al.) aus dem Jahr 2017 nachvollzogen werden. Das bildungswissenschaftliche Modulangebot befähigt die Teilnehmer\_innen...

... zur zielgruppengerechten und differenzierten **Arbeit mit Adressat\_innen betrieblicher Bildung** (Aus-, Fort- und Weiterzubildende unterweisen, anleiten und befähigen sowie beraten, betreuen und begleiten; Coaching und Mentoring; Auszubildende in die Betriebskultur integrieren sowie deren Lernleistungen und Kompetenzentwicklung messen und beurteilen; Personal gewinnen und auswählen usw.),

... zur didaktisch begründeten und kriteriengeleiteten **Gestaltung betrieblicher Bildungsprozesse** (Betriebliche Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen konzeptionieren, planen, organisieren, durchführen sowie prüfen und bewerten; Qualität betrieblicher Lernprozesse sicherstellen usw.),

... zum **Innovieren und Verändern betrieblicher Bildungsarbeit** (Bedarfe an betrieblichen Bildungsprozessen und -maßnahmen erkennen; neues Fach- und Branchenwissen integrieren; wissenschaftliche Denk- und Arbeitsweisen integrieren; (neue) Bildungsangebote entwickeln und implementieren; eigenes berufliches Handeln reflektieren sowie Adressat\_innen beruflicher Bildung zur Selbstreflexion anleiten usw.),

... zum **Steuern komplexer (Unternehmens-)Prozesse** und zur Gestaltung der Schnittstellen zwischen betrieblicher Bildungsarbeit und angrenzenden Managementprozessen (Grundlegende

Kenntnisse der Organisations- und Personalentwicklung erwerben und diese auf das betriebliche Bildungsmanagement beziehen; Kompetenzen von Beschäftigten analysieren und fördern; Qualität betrieblicher Bildungsprozesse sicher stellen; Veränderungsprozesse gestalten; eigene Bildungsangebote extern platzieren und bewerben usw.).

Das Masterprogramm fokussiert die Bereiche *Innovieren und Verändern betrieblicher Bildungsarbeit* und *Steuern komplexer (Unternehmens-)Prozesse* und bietet damit neben der Möglichkeit zur beruflichen Veränderung und Weiterqualifizierung auch die Chance zum beruflichen Aufstieg. Hinsichtlich der inhaltlichen und thematischen Gestaltung der Studienangebote ist darüber hinaus hervorzuheben, dass für die adressierte Zielgruppe von der Notwendigkeit einer sogenannten Doppelqualifikation ausgegangen wird, die berufspädagogische und berufsfachliche Kompetenzen umfasst (vgl. Wagner, 2012). Für die Entwicklung der Studienangebote hat dies zur Folge, dass beide Bereiche im Rahmen des Qualifizierungsangebots gezielt aufgegriffen und miteinander in Beziehung gesetzt werden. Der Masterstudiengang „Betriebliches Bildungsmanagement“ beinhaltet zum einen bildungswissenschaftliche Module, die die Studierenden dazu befähigen, betriebliche Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote kompetenzorientiert, ganzheitlich und mit Blick auf das Subjekt legitimieren, konzeptionieren, durchführen, steuern und bewerten zu können. Darüber hinaus werden die Studierenden dazu befähigt, das eigene professionelle Handeln vor dem Hintergrund der im Rahmen dieser Module thematisierten theoretischen und evidenzbasierten Erkenntnisse kritisch zu reflektieren.

Im Rahmen von frei wählbaren fachlichen Vertiefungen belegen die Studierenden Module, in denen aktuelle fachspezifische Entwicklungen und Herausforderungen aufgegriffen werden. Diese tragen dazu bei, zentrale Veränderungsprozesse zu erkennen und zu verstehen und auf dieser Grundlage innovative Konzepte zu entwickeln, mit denen die Kompetenzen der Beschäftigten erweitert und den stetigen Veränderungen angepasst werden können. Die Studierenden können zwischen den Vertiefungsrichtungen „Personal- und Organisationsmanagement“ sowie „Digitalisierung im Gesundheitswesen“ wählen<sup>2</sup>.

Zudem ist im Verlauf des Masterstudiums ein Praxisprojekt vorgesehen, welches im Rahmen des zweisemestrigen Moduls „Betriebliche Praxisstudien“ geplant, durchgeführt und mit einem Projektbericht abgeschlossen wird.

---

<sup>2</sup> Inhalte und angestrebte Lernergebnisse der einzelnen Module beider Vertiefungsrichtungen sind den entsprechenden Modulbeschreibungen zu entnehmen.





Abbildung 1: M.A. Betriebliches Bildungsmanagement

Das Modultableau des Masterprogramms (siehe Anlage 1) gibt einen Überblick über die Modulstruktur. Neben acht verpflichtenden bildungswissenschaftlichen Modulen umfasst die frei wählbare Fachliche Vertiefung jeweils drei Module.

### Strukturelle Ausrichtung des Studiengangs

Der konzipierte Master umfasst insgesamt vier Semester. Während der ersten drei Semester durchlaufen die Studierenden neun bildungswissenschaftliche Module, die inhaltlich an den Aufgabenfeldern betrieblichen Bildungspersonals ausgerichtet sind. Diese werden durch zwei frei wählbare Vertiefungsrichtungen ergänzt, die jeweils drei Einzelmodule umfassen. Die fachliche Vertiefung ermöglicht es den Studierenden, die bildungswissenschaftlichen Inhalte exemplarisch auf relevante Themenfelder ihrer beruflichen Praxis zu beziehen. Abgeschlossen wird das Programm im vierten Semester mit der Masterarbeit. Die Studierenden erwerben mit der Teilnahme am Masterprogramm „Betriebliches Bildungsmanagement“ insgesamt 90 Credit Points (ECTS).

Abbildung 2 zeigt den geplanten Studienverlauf des Programms überblicksartig. Durch die dargestellte Planung wird die Studierbarkeit im Hinblick auf ein Studium an zwei Studienorten (Bielefeld und Münster) gewährleistet. Abweichungen im Verlauf kommen im Rahmen berufsbegleitender Studienangebote eher häufig vor. Dies wurde bei der Konzeption gezielt berücksichtigt, sodass eine Flexibilisierung des Studienverlaufs ebenfalls ermöglicht werden kann.

1. Semester	2. Semester	3. Semester	4. Semester
3 Module in Bielefeld + 1 Blockmodul in MS	3 Module in Münster + 1 Blockmodul in BI	3 Module in Bielefeld + 1 Blockmodul in MS	Masterarbeit 1 Modul in BI

Abbildung 2: Studienverlauf an zwei Studienorten

Vor dem Hintergrund des berufsbegleitenden Charakters des Masterprogramms wird bei der Umsetzung des Programms vorwiegend ein Blended Learning-Ansatz verfolgt (s. Abb. 3). Demnach setzen sich die Module jeweils aus mehreren Präsenzveranstaltungen und längeren

Selbstlernphasen zusammen, die gezielt miteinander verknüpft und durch den Einsatz digitaler Medien unterstützt und begleitet werden. In der Distanzzeit arbeiten die Studierenden selbstständig und zeitflexibel an den Veranstaltungsthemen, ohne an der Hochschule anwesend sein zu müssen. Hierfür werden ihnen begleitende Lernmaterialien zur Verfügung gestellt. Ergänzt werden diese Selbstlernphasen außerdem durch onlinebasierte Interaktionsphasen, in denen sich die Studierenden ebenfalls unabhängig vom Lernort Hochschule mit der Lerngruppe und/oder den Lehrenden austauschen können.

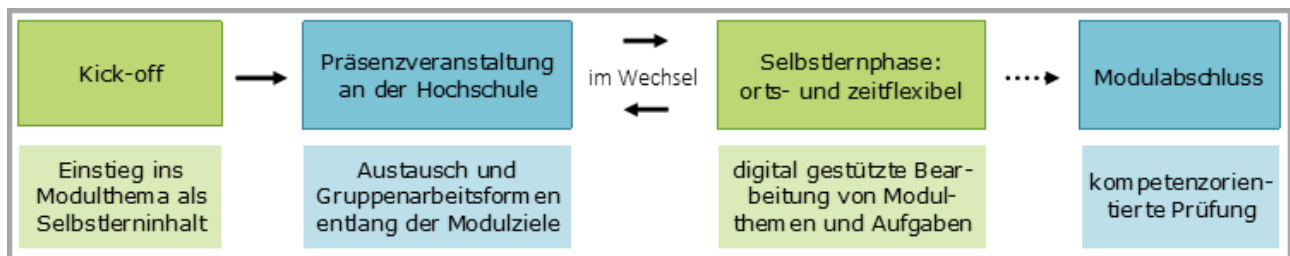


Abbildung 3: Blended Learning-Ansatz im Master Betriebliches Bildungsmanagement

Das Verhältnis von Präsenz- zu Selbstlernzeit beträgt in dem geplanten Studienangebot etwa eins zu fünf. Die Präsenzzeit der vier Module eines Semesters staffelt sich dabei in maximal sechs Präsenztermine je Modul (plus Prüfungstermin), die freitagnachmittags und samstags an der jeweiligen Hochschule stattfinden. Jeweils eines der vier Module pro Semester wird als Block, i.d.R. bestehend aus zwei zweitägigen Präsenzveranstaltungen und drei längeren Distanzphasen, umgesetzt. Im letzten (vierten) Semester arbeiten die Studierenden weitestgehend eigenständig an ihrer Abschlussarbeit. Flankierend finden in dieser Phase zwei ganztägige Präsenzveranstaltungen statt.

Jedes Modul schließt mit einer kompetenzorientierten Prüfung ab. Bei der Setzung der Prüfungsformate wurde neben der kompetenzorientierten Ausrichtung auch darauf geachtet, eine angemessene Vielfalt von Prüfungsformen abzubilden. Bei Nicht-Bestehen einer Prüfung kann diese im nächsten Semester wiederholt werden.

Voraussetzung für die Teilnahme am Masterprogramm ist neben dem ersten Studienabschluss (bspw. Bachelor oder Diplom) der Nachweis von mindestens einem Jahr Berufserfahrung nach dem ersten Hochschulabschluss. Studierende, die mit dem ersten Studienabschluss weniger als 210 Credit Points (ECTS) nachweisen können, erhalten die Möglichkeit, Berufserfahrung geltend zu machen. Durch den Nachweis von beruflichen Leistungen, die in der Regel während der Berufstätigkeit erbracht wurden oder durch die Anrechnung erworbener CP aus Hochschulzertifikaten oder anderen Studiengängen können bis zu 30 Credit Points (ECTS) anerkannt werden (vgl. SPO Masterstudiengang „Betriebliches Bildungsmanagement“ in der aktuell gültigen Fassung). Darüber hinaus gelten die üblichen und an der FH Bielefeld bereits etablierten Anrechnungsmöglichkeiten (individuelle Anrechnung) für berufliche, akademische oder in anderen Bildungskontexten erworbene Kompetenzen.

Es ist zudem geplant, dass ausgewählte Module des Masterprogramms einzeln im Rahmen einer wissenschaftlichen Weiterbildung mit dem Ziel des Erwerbs eines Hochschulzertifikats belegt werden können (Zertifikatsangebote). Am Standort Bielefeld ist dies zunächst im Bereich der fachlichen Vertiefungsrichtungen vorgesehen. Am Standort Münster werden drei bildungswissenschaftliche Module („Betriebliche Berufsorientierung“, „Digitalisierung in der beruflichen Bildung“ und „Evaluation und Qualitätsmanagement“) umgesetzt, die für Zertifikatsstudierende zugänglich sind.

Dieses Vorgehen bietet aus Sicht beider Institutionen die Chance, die ökonomische Auslastung

des Angebotes zu optimieren und etwaige Schwankungen im Bereich der Anmeldungen ausgleichen zu können. Gleichzeitig wird der Zugang zu den Angeboten für potentielle Studierende erleichtert, was einer zentralen Forderung im Entwicklungsfeld der Wissenschaftlichen Weiterbildung entspricht (siehe Förderlinie „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“).

### **Charakteristika der Kooperation mit der WWU Weiterbildung gGmbH**

Wie eingangs bereits kurz dargestellt, wird der Studiengang Betriebliches Bildungsmanagement von der FH Bielefeld in Kooperation mit der WWU Weiterbildung gGmbH Münster angeboten. Die Module, die in Münster verortet sind, werden in Kooperation mit dem Institut für Erziehungswissenschaft, AG Berufspädagogik, durchgeführt. Die WWU Weiterbildung gGmbH Münster ist die Kooperationspartnerin der WWU Münster für die organisatorische Abwicklung von weiterbildenden Master- und Zertifikatsstudiengängen. Sie wurde im Jahr 2006 als gemeinnützige GmbH und hundertprozentige Tochtergesellschaft der WWU Münster mit dem Ziel gegründet, die Weiterbildungsaktivitäten der WWU Münster zu bündeln. Die WWU Weiterbildung gGmbH hat daher die „unmittelbare Förderung der Weiterbildung an der WWU sowie die Verbindung von Wissenschaft und Praxis“ zum Gesellschaftszweck.

Durch die Kooperation der Hochschulen werden spezifische Expertisen gezielt eingebunden, die bereits bei der Entwicklung als auch bei der Weiterentwicklung des Studiengangs eine hohe Relevanz hatten. Für die Studierenden ergibt sich der Mehrwert, unterschiedliche Hochschulen kennenzulernen, was die hochschulische Sozialisation unterstützt und insbesondere in berufsbegleitenden Formaten als relevant erachtet wird. Ein weiterer Mehrwert der Kooperation ergibt sich aus den Netzwerkstrukturen, die eine noch breitenwirksamere Angebotsplatzierung ermöglichen. Darüber hinaus besteht zwischen den Akteuren eine langjährige Zusammenarbeit in der Forschung, auf der in der geplanten Zusammenarbeit aufgebaut werden kann.

Ein gemeinsames Gremium zu dem Studiengang, bestehend aus den jeweiligen Studiengangsverantwortlichen der eingebundenen Institutionen, wird zur langfristigen Sicherung der Studien- und Rahmenbedingungen eingesetzt. Aktuelle Entwicklungs- und Änderungsbedarfe werden gemeinsam abgestimmt.

### **Beratungs- und Betreuungsangebote**

Die Implementierung berufsbegleitender Studienangebote zur wissenschaftlichen Weiterbildung stellt die Hochschulen vor die Herausforderung, ihre Serviceangebote in Bezug auf eine mitunter besonders heterogen zusammengesetzte Zielgruppe zu erweitern. Studieninteressierte und Studierende im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung können Personen sein, welche unterschiedliche Zugangsvoraussetzungen (z.B. berufliche Qualifikation) und Lernerfahrungen mitbringen, sowohl ihre Berufstätigkeit als auch Familienpflichten mit der Belegung von Studienangeboten oder Weiterbildungsseminaren vereinen müssen oder Jahre nach einem ersten akademischen Abschluss erneut an die Hochschule kommen.

Um diesen Herausforderungen begegnen zu können, wurden verschiedene Beratungssettings vorgesehen. Neben einem leicht zugänglichen und übersichtlichen Informationsangebot (FAQs und Online-Info-Veranstaltungen) stehen Interessierten und Studierenden individuelle Beratungsangebote (digitale, telefonisch und persönlich) zur Verfügung. Es ist vorgesehen, diese regelmäßig auch in den Abendstunden anzubieten.

Grundlegende Informationen über die Besonderheiten der im Projekt HumanTec entwickelten Studienangebote sowie wichtige Hinweise für Beratende und Lehrende, die von Studierenden um Rat oder Information gebeten werden, stehen in Form einer Beratungshandreichung zur

Verfügung, die in den unterschiedlichen Settings genutzt werden kann. Die folgenden Aspekte werden darin ausgeführt:

- Entstehungskontext der Angebote
- Zugangsvoraussetzungen und Anrechnung
- Studienverlauf und -format
- Arbeitsbelastung der Studierenden und Credit Points (ECTS)
- Bewerbung und Anmeldung
- Infrastruktur und Unterstützungsangebote an der Hochschule
- Finanzierung des Studiums
- Ansprechpartner\_innen für Studierende
- Charakteristika der Zielgruppe
- Studienziele
- Inhaltlicher Aufbau des Studiengangs insgesamt
- Modulinhalte und -formate

### **Konzept zur Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit**

Im Projekt HumanTec verständigte man sich u.a. mit Bezug auf das Modell der „Four layers of diversity“ von Gardenswartz und Rowe (2003) auf ein weites begriffliches Verständnis von Diversity. Demnach wird Diversity als übergeordneter Aspekt verstanden, unter dem Merkmale, wie beispielsweise, Geschlecht und Alter subsumiert werden. Im Rahmen des Studienangebots werden Aspekte der Geschlechter- und Chancengleichheit dementsprechend an unterschiedlichen Stellen gezielt berücksichtigt, die nachfolgend genauer beleuchtet werden.

Den berufsbegleitend Studierenden stehen in der Regel weniger zeitliche Ressourcen für ein Studium oder eine Weiterbildung zur Verfügung. Die Vereinbarkeit des Studiums/der Weiterbildung mit der Berufstätigkeit sowie familiären und sozialen Verpflichtungen spielt daher eine zentrale Rolle. Mit Blick auf die Flexibilisierung des Lernens (zeitlich und räumlich) wurde Blended Learning als besonders geeignetes Studienformat ausgewählt. Besondere Anforderungen des Studienformats, wie die Nutzung digitaler Medien, werden dabei durch Beratungs- und Schulungsangebot gezielt unterstützt (vgl. Kaufhold et al. 2017). Auch im Bereich des Studienverlaufs wurden die Anforderungen an ein berufsbegleitendes Studienangebot aufgegriffen. Der Studienverlauf lässt sich standardisiert und individuell anpassen. Gleichzeitig wird eine langfristige Planungssicherheit für die Studierenden sichergestellt. Wie in Kapitel 2.5 bereits beschrieben, wurden auch die Beratungsangebote an die spezifischen und individuell unterschiedlichen Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst. Der Zugang zu hochschulischen Bildungsangeboten wird damit gezielt erleichtert.

Das Studienangebot bildet das Thema Diversity darüber hinaus auch auf einer fachlich-inhaltlichen Ebene ab, denn das Bildungspersonal nimmt hinsichtlich des Umgangs mit Vielfalt eine Schlüsselrolle bei der Aus- und Mitgestaltung beruflicher Bildungsprozesse ein (vgl. Kimmelman, 2009). Insofern ist es von Bedeutung, dass sich die Studierenden, also das (zukünftige) Bildungspersonal selbst, mit dem Thema vertraut machen und eigene Werthaltungen und Handlungsmuster reflektieren. Das Bildungspersonal fungiert als Multiplikator, wenn es darum geht, Wissen entsprechend aufzubereiten und weiterzugeben, aber auch Haltungen vorzuleben, z.B. um bestimmten Stereotypisierungen entgegenzuwirken. Das betriebliche Bildungspersonal ist darüber hinaus ein wichtiger Akteur an der Schnittstelle zwischen Personal- und Organisationsentwicklung und ist gefordert, hierfür Maßnahmen zu

initiiieren, zu begleiten und zu evaluieren. Durch die aufgezeigten Aufgaben ergeben sich eine Reihe erforderlicher Kompetenzen, wie u.a. diversitätsspezifisches Fach- und Methodenwissen, kritische (Selbst-) Reflexionskompetenz und Kenntnisse über soziale Prozesse und Dynamiken (vgl. Abdul-Hussain & Hofmann, 2013). Diese fließen im Sinne eines Querschnittsbereichs an unterschiedlichen Stellen in die inhaltliche Ausgestaltung der Module des Studiengangs ein. Darüber hinaus wurde das Modul „Zielgruppenorientierung in der betrieblichen Bildungsarbeit“ in das Modultableau aufgenommen, das den Studierenden ermöglicht, das Themenfeld der Geschlechter- und Chancengleichheit gezielt in den Blick zu nehmen und Kompetenzen in diesem Bereich zu erwerben (vgl. Kaufhold, Weyland & Kunze, 2017).

## **Bedarf**

Im folgenden Abschnitt wird die Bedarfssituation zukünftiger Beschäftigungsfelder anhand der Nachfragesituation auf dem Arbeitsmarkt sowie seitens potentieller Studierender dargestellt und erläutert. Die Alleinstellungsmerkmale des Studienangebots werden herausgestellt. Eine tabellarische Übersicht am Ende dieses Abschnitts bildet die aktuelle Marktsituation im Hinblick auf ähnliche Studienangebote in Deutschland ab.

## **Beschäftigungsfelder**

Absolvent\_innen des Masterstudiengangs können in vielfältigen Bereichen der betrieblichen Bildungsarbeit tätig werden, wie beispielsweise in Aus- und Weiterbildungsabteilungen bzw. der Personalentwicklung von Unternehmen. Dabei übernehmen sie sowohl Aufgaben operativer (z. B. Unterstützung und Begleitung von Auszubildenden oder die Durchführung von Seminaren) als auch strategischer Bildungsarbeit (z. B. Konzeption und Weiterentwicklung von Aus- und Weiterbildungskonzepten). Hinzu kommen Beschäftigungsfelder in Bildungseinrichtungen (öffentliche und private Aus-, Fort- und Weiterbildungsträger), in Personaldienstleistungsunternehmen (öffentlich: z. B. Bundesagentur für Arbeit / privat: z. B. Zeitarbeitsfirmen) sowie bei Kammern, Verbänden und Gewerkschaften.

## **Nachfragesituation**

Im Projekt HumanTec wurde die spezifische Bedarfssituation im Hinblick auf die Qualifizierung und Professionalisierung betrieblichen Bildungspersonals gezielt aufgearbeitet und durch eigene Erhebungen weiter präzisiert. Dabei wurden folgende Aktivitäten durchgeführt (vgl. Kaufhold et al., 2017):

- eine umfassende Literatur- und Studienanalyse,
- leitfadengestützte Interviews mit Expertinnen und Experten aus Unternehmen und Bildungseinrichtungen,
- Workshops mit Expert\_innen aus Unternehmen und Bildungseinrichtungen und eine Online-Fragebogenerhebung (N=81) unter Unternehmensvertreter\_innen, die mit strategischen Fragen der Aus-, Fort- und Weiterbildung oder der Personalentwicklung befasst sind.

Die Ergebnisse der Forschungsarbeiten wurden im Zuge der Projektarbeit größtenteils bereits veröffentlicht. Sie bestätigen und konkretisieren den Qualifizierungs- und Professionalisierungsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals. Es zeigt sich, dass in vielen Unternehmen ein Interesse an hochschulischen Qualifizierungs- und Professionalisierungsangeboten für betriebliches Bildungspersonal besteht und die Bereitschaft, Beschäftigte bei der Wahrnehmung solcher Angebote zu unterstützen, in diesen Unternehmen vorhanden ist. Dies deutet darauf hin, dass die Herausforderungen an das Personal in der

betrieblichen Aus-, Fort- und Weiterbildung in den Unternehmen wahrgenommen werden und ein Interesse an der (Weiter-)Qualifizierung dieser Personengruppe besteht. Die Ergebnisse der Forschungsarbeiten wurden mit Vertreterinnen und Vertretern der Praxispartner des Projektes (z. B. ZIG OWL, IHK Ostwestfalen zu Bielefeld, v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel, Handwerkskammer Münster<sup>3</sup>) diskutiert, die die Einschätzungen teilen. Darüber hinaus wurden die geplanten Studienangebote auch auf dem vom Ressort Wissenschaftliche Weiterbildung stattfindenden Unternehmerr Austausch sowie im Rahmen des Mentoren-Arbeitskreises der Lehreinheit Pflege und Gesundheit vorgestellt. Auch hier wurden diese mit Interesse betrachtet.

Die Nachfrage von potentiellen Studieninteressierten lässt sich anhand von Erfahrungswerten aus der Projektarbeit beurteilen. Diese basieren auf dem bereits erwähnten Austausch mit Vertreter\_innen der Praxis sowie auf der Erprobung ausgewählter Studienbestandteile im Rahmen der Projektlaufzeit.

In ihren Einschätzungen bestätigen die Praxispartner, die das Projekt HumanTec zum großen Teil bereits seit 2014 unterstützen, die Nachfragesituation. Die Nachfrage nach den probeweise angebotenen Studienangeboten bestätigt dieses Bild ebenso, wie die individuellen Rückmeldungen der Proband\_innen im Rahmen der Evaluation der erprobten Studienangebote (vgl. Kaufhold, 2018). Viele Personen sind während der Projektlaufzeit auf das Projekt aufmerksam geworden und haben Interesse signalisiert, beispielsweise durch die Aufnahme in den Human-Tec-Projekt-Newsletter.

Die Betrachtung der bestehenden Qualifizierungswege und -strukturen für betriebliches Bildungspersonal zeigt, dass diese nicht hinreichend sind. Es mangelt vor allem an akademischen Bildungsangeboten für die Zielgruppe, die die im Zuge des Rollenwandels deutlich werdenden Herausforderungen (s.o.) aufgreifen und damit auch die Übernahme strategischer Aufgaben in den Blick nehmen. Bundesweit lassen sich verschiedene Masterstudiengänge mit bildungswissenschaftlichem Schwerpunkt finden. Diese richten sich zumeist an Führungskräfte von Bildungseinrichtungen oder an in der Weiterbildung tätige Personen. Inhaltlich werden vor allem Bildungs-, Organisations- und Personalmanagement sowie Bildungsberatungsthemen fokussiert. Berufspädagogische und berufsbildungswissenschaftliche Themen beschränken sich zumeist auf Studiengänge, in welchen das Lehramt an beruflichen Schulen angestrebt wird.

Die Analyse der Angebotssituation zeigte, dass der vorliegende Masterstudiengang eine gute Ergänzung im Bereich der Professionalisierungsangebote für betriebliches Bildungspersonal sein kann. Der Studiengang ergänzt zudem das Portfolio der Lehreinheit Wirtschaft und Gesundheit.

### **Alleinstellungsmerkmale**

Der Studiengang zeichnet sich durch verschiedene Merkmale aus, die auf unterschiedlichen Ebenen als Alleinstellungsmerkmale betrachtet werden können. Auf organisatorischer bzw. struktureller Ebene ist die **Kooperation** mit der WWU Weiterbildung gGmbH Münster eine Besonderheit, mit der eine breitere Wirksamkeit des Angebots erreicht werden soll und von der sowohl beide Institutionen als auch Studierende profitieren. Die Kooperation umfasst neben der gemeinsamen Entwicklung und Konzeptionierung des Studiengangs auch die gemeinsame Umsetzung. Während die Studierenden an der FH Bielefeld eingeschrieben sind, findet ein Teil der Studienmodule, ca. ein Viertel des gesamten Angebots, in Münster statt. Auch im Bereich der Studienorientierung, -vorbereitung und -begleitung übernehmen beide Kooperationspartner

---

<sup>3</sup> Eine Auflistung aller Praxispartner steht auf der Projekthomepage zur Verfügung: <https://www.fh-bielefeld.de/humantec/beteiligte/praxispartner>

#### Aufgaben.

Obwohl die Bedeutung einer berufsfachlichen und berufspädagogischen Doppelqualifikation für betriebliches Bildungspersonal bekannt ist, wird dieser Aspekt in den bereits bestehenden Bildungsangeboten bislang kaum aufgegriffen. Im hiesigen Studiengang wählen die Studierenden zwischen zwei **Fachlichen Vertiefungen**, womit diese beiden Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden und die Angebotslücke geschlossen wird.

Der Studiengang ist in einem **Blended-Learning-Format** angelegt, bei dem ca. 20% des Workloads eines Moduls in Präsenzveranstaltungen stattfindet, die mit entsprechend längeren Selbstlernphasen im Wechsel stehen. Das Format bringt insbesondere im Bereich berufsbegleitender Studienangebote verschiedene Vorteile mit sich, wie z. B. eine höhere **Flexibilisierung von Lernzeiten**, und kann als Trend an deutschen Hochschulen bezeichnet werden, der nicht nur für das berufsbegleitende oder weiterbildende Studium, sondern auch für grundständige Studienangebote zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die Lehr-/Lernarrangements der Präsenz- und Selbstlernphasen werden dabei didaktisch aufeinander abgestimmt und die Selbstlernphasen durch **digitale sowie praxisorientierte Lernangebote** begleitet.

Das Konzept knüpft damit an die Lebenswelten der Studierenden an, indem es Möglichkeiten bietet Mehrfachbelastungen von beruflicher Arbeit, Studium und Privatleben zu reduzieren. Das Aufgreifen praxisorientierter Gestaltungselemente sowie didaktischer Prinzipien wie Handlungsorientierung und Selbststeuerung in der Modulgestaltung entspricht zudem im besonderen Maße den Lernbedürfnissen der Zielgruppe dieses Studienangebotes.

Auch im **Gesamtstudienverlauf** wurde der Bedarf nach Flexibilität aufgegriffen. Der Einstieg ins Studium ist regelmäßig möglich und der Studienverlauf kann in vielen Bereichen an individuelle Bedürfnisse angepasst werden, sodass die Balance zwischen Arbeiten, Studieren und Privatleben ausgewogen gestaltet werden kann.

## Literaturverzeichnis

- Abdul-Hussain, S. & Hofmann, R. (2013). Diversitätskompetenz. [www.erwachsenenbildung.at](http://www.erwachsenenbildung.at). Verfügbar unter <https://erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/grundlagen/divkompetenz.php>
- Bahl, A. & Diettrich, A. (2008). Die vielzitierte ‚neue Rolle‘ des Ausbildungspersonals - Diskussionslinien, Befunde und Desiderate. In K. Büchter, M. Fischer, F. Gramlinger, H. Kremer & T. Tramm (Hrsg.), *bwp@ Spezial 4. Hochschultage Berufliche Bildung 2008*. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online* [Themenheft].
- Blötz, U. & Hermann, U. (2010). BBiG-geregeltes Berufsangebot für Personal in der beruflichen Bildung. Abschlussbericht (Blötz, U. & Hermann, U., Hrsg.). Bonn.
- Blötz, U. & Hermann, U. (2010). BBiG-geregeltes Berufsangebot für Personal in der beruflichen Bildung. Abschlussbericht (Blötz, U. & Hermann, U., Hrsg.). Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) (2014): Auftakt zur 2. Wettbewerbsrunde des Bund-Länder-Wettbewerbs. Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen. Dokumentation. Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2015). *Duales Studium in Zahlen. Trends und Analysen*. *AusbildungsPlus* (Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), Hrsg.). Bonn.
- Dietzen, A., Nickolaus, R., Rammstedt, B. & Weiß, R. (Hg.) (2016): *Kompetenzorientierung. Berufliche Kompetenzen entwickeln, messen und anerkennen* (Berichte zur beruflichen Bildung).
- Faßhauer, U. & Jersak, H. (2010). Professionalisierung für die betriebliche Bildungsdienstleistung. Triales Modell einer hochschulischen Weiterbildung. *berufsbildung, Zeitschrift für Praxis und Theorie in Betrieb und Schule*, 126, 24-27.
- Faßhauer, U. & Severing, E. (Hrsg.). (2016). *Verzahnung beruflicher und akademischer Bildung. Duale Studiengänge in Theorie und Praxis* (Berichte zur beruflichen Bildung, Bd. 19). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Faßhauer, U. & Vogt, M. (2013). Professionalisierung des betrieblichen Bildungspersonals als eine Konsequenz der Akademisierung beruflicher Bildung. Begründung, Ziele und hochschuldidaktisches Konzept des „Trialen Modells“. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, (23).
- French, M. & Diettrich, A. (Hrsg.). (2017). *Berufsbildungspersonal in Bildungsdienstleistungen und Betrieben. Qualifizierungskonzepte und Professionalisierungsstrategien*. Rostock: Universität Rostock - Lehrstuhl für Wirtschafts- und Gründungspädagogik.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2003). *Diverse teams at work. Capitalizing on the power of diversity*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Kaufhold, M. & Weyland, U. (2015). Betriebliches Bildungspersonal im Humandienstleistungsbereich. Herausforderungen und Ansätze zur Qualifizierung und Professionalisierung. In U. Weyland, M. Kaufhold, A. Nauerth & E. Rosowski (Hrsg.), *bwp@ Spezial 10. Berufsbildungsforschung im Gesundheitsbereich*. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online* [Themenheft].
- Kaufhold, M. & Weyland, U. (2015). Betriebliches Bildungspersonal im Humandienstleistungsbereich. Herausforderungen und Ansätze zur Qualifizierung und Professionalisierung.



- nalisation. In U. Weyland, M. Kaufhold, A. Nauerth & E. Rosowski (Hrsg.), *bwp@ Spezial 10. Berufsbildungsforschung im Gesundheitsbereich. bwp@ Berufs- und Wirtschafts-pädagogik – online* [Themenheft].
- Kaufhold, M. (Hrsg.). (2018). Bericht zur Evaluation der erprobten Weiterbildungsangebote im Projekt HumanTec. (Berichte aus Forschung und Lehre, Bd. 44). Bielefeld: Fachhochschule Bielefeld.
- Kaufhold, M., Weyland, U., Harms, J. & Stratmann, E.-L. (2017). Bedarfsanalyse zum betrieblichen Bildungspersonal. In M. Kaufhold, U. Weyland, B. Klemme & T. Kordisch (Hrsg.), *Entwicklung berufsbegleitender Studienangebote für betriebliches Bildungspersonal im Humandienstleistungs- und Technikbereich (HumanTec) – Ergebnisse der Bedarfsanalyse und Darstellung der Studienangebote* (Berichte aus Forschung und Lehre, Bd. 41, S. 7-159). Bielefeld: Fachhochschule Bielefeld.
- Kaufhold, M., Weyland, U., Klemme, B. & Kordisch, T. (Hrsg.). (2017). *Entwicklung berufsbegleitender Studienangebote für betriebliches Bildungspersonal im Humandienstleistungs- und Technikbereich (HumanTec). Ergebnisse der Bedarfsanalyse und Darstellung der Studienangebote* (Berichte aus Forschung und Lehre, Bd. 41). Bielefeld: Fachhochschule Bielefeld.
- Kaufhold, M., Weyland, U., Klemme, B. & Kordisch, T. (Hrsg.). (2017). *Entwicklung berufsbegleitender Studienangebote für betriebliches Bildungspersonal im Humandienstleistungs- und Technikbereich (HumanTec). Ergebnisse der Bedarfsanalyse und Darstellung der Studienangebote* (Berichte aus Forschung und Lehre, Bd. 41). Bielefeld: Fachhochschule Bielefeld.
- Kaufhold, M., Weyland, U. & Kunze, K. (2017). Bedarfsanalyse zum Thema Diversity. In M. Kaufhold, U. Weyland, B. Klemme & T. Kordisch (Hrsg.), *Entwicklung berufsbegleitender Studienangebote für betriebliches Bildungspersonal im Humandienstleistungs- und Technikbereich (HumanTec). Ergebnisse der Bedarfsanalyse und Darstellung der Studienangebote* (Berichte aus Forschung und Lehre, Bd. 41, S. 374-396). Bielefeld: Fachhochschule Bielefeld.
- Kimmelman, N. (2009). Diversity Management - (k)ein Thema für die berufliche Bildung? *BWP* (1), 7–10.
- Pätzold, G. & Drees, G. (1989). *Betriebliche Realität und pädagogische Notwendigkeit. Tätigkeitsstrukturen, Arbeitssituationen und Berufsbewußtsein von Ausbildungspersonal im Metallbereich*. Köln: Böhlau Verlag.
- Positionspapier der HRK-Hochschulrektorenkonferenz: *Konzepte und gute Praxis für Diversität und Durchlässigkeit 2012*.
- Schrode, N., Hemmer-Schanze, C. & Wagner, J. (2012). *Konkretisierung der Lehrinhalte und Voruntersuchung zu den bestehenden akademischen Ausbildungsangeboten im Bereich Betrieblicher Berufspädagogik*.
- Wagner, J. (2012). Herausforderungen und Qualifikationsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals. Ergebnisse einer explorativen Studie. In P. Ulmer, R. Weiß & A. Zöllner (Hrsg.), *Berufliches Bildungspersonal - Forschungsfragen und Qualifizierungskonzepte. Berichte zur beruflichen Bildung* (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung, Bonn, Bd. 11, S. 45–57). Bielefeld: Bertelsmann.
- Wanken, S., Tutschner, R., Spöttl, G., Schleiff, A., Riehle, T., Reibstein, B. et al. (2011). *Verbundprojekt „Berufspädagoge@Kompetenzerweiterung“ (BP@KOM) Phase I*.

*Synthesebericht*. Bremen, Rostock, Schwäbisch Gmünd, Trier.

Website der Wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“: <https://de.offene-hochschulen.de/start/wettbewerb>

Weyland, U. & Kaufhold, M. (2017). Zur Notwendigkeit eines Umdenkens in der Qualifizierung betrieblichen Bildungspersonals in der Pflege. *BWP-Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 2, 30–33.

Wissenschaftsrat (Hg.) (2006): Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem. Berlin.

Zöller, M. (2015). Bedingungsfaktoren des betrieblichen Bildungspersonals in Gesundheitsberufen – Ausbildungen in dualen Gesundheitsberufen und Gesundheitsfachberufen im Vergleich. In U. Weyland, M. Kaufhold, A. Nauerth & E. Rosowski (Hrsg.), *bwp@ Spezial 10. Berufsbildungsforschung im Gesundheitsbereich. bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 1–17 [Themenheft].

**Anlage 1: Modultableau**

<b>Betriebliches Bildungsmanagement (Master of Arts)</b>			
<b>Bildungswissenschaftliche Module</b>			
<b>Lernprozesse kompetenzorientiert gestalten</b>	<b>Betriebliche Bildungsprozesse gestalten</b>	<b>Betriebliche Bildungsarbeit innovieren</b>	<b>Bildungsprozesse im Unternehmen integrieren</b>
Zielgruppenorientierung in der betrieblichen Bildungsarbeit	Berufliche Kompetenzentwicklung	Evaluation und Qualitätsentwicklung	Handlungsfelder betrieblicher Bildungsarbeit
Betriebliches Lernen	Betriebliche Berufsorientierung	Betriebliche Praxisstudien	Digitalisierung in der beruflichen Bildung
<b>Fachliche Vertiefung (Wahlpflicht)</b>			<b>Studienabschluss</b>
<b>A: Digitalisierung im Gesundheitswesen</b>	<b>B: Personal- und Organisationsentwicklung</b>		<b>Masterarbeit</b>
Digitalisierung als Phänomen in Gesellschaft und Gesundheitswesen	Personalmanagement – Management der Humanressourcen		Masterarbeit
Digitalisierungsmanagement in Einrichtungen des Gesundheitswesens	Change-Management – Management des Wandels		<b>Studienmodule insgesamt</b>
Gestaltung von Arbeit und Bildung im Gesundheitswesen	Organisation - Management von Strukturen und Prozessen		<b>90 Credit Points (ECTS)</b>