

DGWF-Empfehlungen

Beschlossen am 16./17.07.2015 in Oestrich-Winkel

Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen¹

¹ Ersetzt die Empfehlungen der DGWF von 2010: Status und Personal der Einrichtungen für Weiterbildung

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage	1
2. Organisationsformen.....	2
3. Strukturelle Verortung in der Hochschule.....	3
4. Zentralität innerhalb der Hochschule.....	5
5. Auslagerung.....	5
6. Aufgabenbreite und Funktionen der Einrichtung	6
7. Empfehlungen.....	8
8. Literatur	9

1. Ausgangslage

Die Frage, wie die Weiterbildung an einer Hochschule idealerweise organisiert und vor allem institutionell verankert werden kann, hat nicht an Aktualität verloren, stellt sie sich doch insbesondere bei drei Anlässen, die auch in letzter Zeit häufig zu beobachten sind:

- *Neugründung* einer Weiterbildungseinrichtung, weil die Weiterbildung neu oder verstärkt als Aufgabe der Hochschule wahrgenommen wird oder aufgrund der Neugründung einer Hochschule.
- *Reorganisation* der Weiterbildung aufgrund eines veränderten Umfelds, eines veränderten Verständnisses von Weiterbildung oder einer Reorganisation der Hochschule insgesamt.
- *Überführung* von befristeten, über Programmmittel finanzierten Personalstellen in eine Daueraufgabe der Hochschule.

Im Rahmen eines DGWF-Projekts zur Organisation und Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung haben Dollhausen, Ludwig und Wolter den politischen und institutionellen Hintergrund von Veränderungen in der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen und damit die Ausgangslage für die vorliegenden Empfehlungen wie folgt beschrieben (2013, S. 10-11):

«Seit einigen Jahren zeigen insbesondere zwei bildungspolitische Strategien in der deutschen Hochschullandschaft deutliche Effekte. Zu nennen ist zum einen der Ende der 1990er Jahre auf den Weg gebrachte Bologna-Prozess, der sowohl auf die „Harmonisierung“ der akademischen Erstausbildung durch die Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen sowie die Umsetzung von Punktesystemen zur Leistungsbewertung (ECTS) zielt, als auch auf die Erweiterung des Bildungsangebots der Hochschulen durch die Entwicklung und Einführung von berufsbegleitenden Bachelorstudiengängen, weiterbildenden Masterstudiengängen, Zertifikatsstudien und weiteren, kürzeren Angebotsformen für nicht regulär, d.h. in akademischer Erstausbildung und in Vollzeit Studierende. Zum anderen ist in den Hochschulen infolge der Verpflichtung der EU-Mitgliedsstaaten auf die Lissabon-Agenda im Jahr 2000 und mithin der Förderung des lebenslangen Lernens als einem Schlüsselement zur Erreichung des strategischen Ziels, Europa zur „wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wissensgesellschaft der Welt“ zu machen (EU-Kommission 2001, S. 3), ein Veränderungsbedarf entstanden. (...) Mindestens ebenso geraten die Hochschulen heute infolge des Greifens von neuen Steuerungsmodellen in der Hochschulverwaltung und in der Wissenschaft sowie eines Bedeutungszuwachses der Hochschulen im Rahmen von regionalen Entwicklungsstrategien unter einen Veränderungsdruck. (...) In den Hochschulen führt dies dazu, dass die eigene Entwicklung verstärkt unter Gesichtspunkten der Qualität und Effizienz, Attraktivität und Dienstleistungsorientierung, der wissenschaftlichen Exzellenz und der Vernetzung mit der Region reflektiert und forciert werden muss. Ein sich bereits abzeichnender organisatorischer Effekt dieser Entwicklung auf der Ebene der Hochschulen ist dabei eine (Re-)Zentralisierung von Aufgaben und Funktionen der strategischen Planung und Steuerung der Hochschulentwicklung, insbesondere eine deutliche Stärkung des Hochschulmanagements.

Die hier nur skizzierten Entwicklungen im Hochschulbereich sind für die Einrichtungen der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen vor allem in zweierlei Hinsicht folgenreich: Einerseits erfährt die wissenschaftliche Weiterbildung, insbesondere im Zusammenhang mit den Öffnungserfordernissen des hochschulischen Lehr- bzw. Bildungsangebots im Kontext des Lebenslangen Lernens als Kernaufgabe der Hochschulen neben Forschung und Lehre, eine deutliche Aufwertung. Andererseits sind damit aber auch Bedeutungsverschiebungen im Verhältnis der wissenschaftlichen Weiterbildung und ihrer Einrichtungen zur Hochschulleitung sowie zu den Fakultäten, die die grundständige Lehre realisieren, angezeigt. Mit diesen strukturellen Veränderungen werden

gegenwärtig viele Hochschulen in der Planung und Umsetzung von (Re-)Organisationsmaßnahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung und ihrer Einrichtungen konfrontiert.»

2. Organisationsformen

In der Länderstudie Deutschland der internationalen Vergleichsstudie zur Struktur und Organisation der Weiterbildung an Hochschulen (Hanft/Knust 2007) unterscheiden Faulstich et al. (a.a.O., S. 110) folgende Organisationsformen (in Reihenfolge der Häufigkeit):

- Wissenschaftliche Einrichtung/wissenschaftliches Zentrum,
- Zentrale Betriebseinheit,
- Abteilung/Arbeitsbereich in zentraler Verwaltung,
- An-Institut,
- Außeruniversitäre Einrichtung,
- Stabsstelle/Stabsabteilung der Hochschulleitung,
- Teil einer Fakultät/eines Fachbereichs,
- (Sonstiges).

«Am häufigsten (jeweils mehr als 17%) wird die Weiterbildung als wissenschaftliche Einrichtung/wissenschaftliches Zentrum, als zentrale Betriebseinheit oder als Abteilung/Arbeitsbereich in zentraler Verwaltung organisiert, gefolgt von der Organisation als An-Institut, als außeruniversitäre Einrichtung, als Stabsstelle oder als Teil einer Fakultät bzw. eines Fachbereichs (jeweils weniger als 10%). Fast 15% agieren in anderen Organisationsformen (hier wurden hauptsächlich Vereine genannt).» (ebd.).

Unabhängig von der Bezeichnung der Organisationsform, wie in den oben genannten Beispielen, können grundsätzlich und in systematischer Betrachtung die Verantwortlichkeiten für die Weiterbildung erstens innerhalb oder außerhalb der Hochschule angesiedelt werden. Bei einer Organisationsform innerhalb der Hochschule können sie zweitens in der Nähe der Wissenschaft oder der Verwaltung oder im dazwischenliegenden, intermediären „third space“ positioniert sowie eher zentral oder eher dezentral organisiert werden. Drittens ist bezüglich der Aufgabenbreite zwischen reinen Weiterbildungsstellen und solchen mit einem erweiterten Aufgabenspektrum zu unterscheiden.

Die Wahl der Organisationsform für die wissenschaftliche Weiterbildung ist prinzipiell abhängig von den inner- und außerhochschulischen Rahmenbedingungen, vom Aufgabenspektrum sowie von den zugeordneten Funktionen. Nicht zuletzt die Länderstudie Deutschland hat jedoch deutlich gemacht, dass die wissenschaftliche Weiterbildung institutionell in sehr unterschiedlicher Weise in die Hochschulen eingebunden ist. «Die strategischen Ansatzpunkte und Ausrichtungen der Re-Organisationsmaßnahmen hängen daher von der jeweiligen Einbettung bzw. Kopplung der wissenschaftlichen Weiterbildung in bzw. an den institutionellen Kontext der Hochschule sowie von bereits vorhandenen Entwicklungspfaden der Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung ab.» (Dollhausen, Ludwig, Wolter 2013, S. 11).

Nachfolgend werden diese möglichen Organisationsformen sowie die Aufgabenbreite und Funktionen der wissenschaftlichen Weiterbildung näher betrachtet. Auf dieser Basis werden dann abschließend Empfehlungen für die Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung formuliert.

3. Strukturelle Verortung in der Hochschule

Im Zuge der zunehmenden Ausdifferenzierung und Reorganisation der Hochschulen ist zwischen dem Wissenschaftsbereich und der Verwaltung ein intermediärer Bereich, der „third space“, entstanden. Diesem gehören Organisationseinheiten an, die weder rein wissenschaftlich noch administrativ ausgerichtet sind. «Die Organisationsstrukturen der Wissenschaftsorganisationen, insbesondere der Universitäten, wurden sowohl nach innen als auch nach außen offener (Whitchurch 2004, S. 291). Dadurch ergaben sich für das Personal Möglichkeiten, Aufgabenbereiche neu und vor allem zunehmend eigenständig zu definieren. Es bildeten sich laut Whitchurch berufliche Rollen heraus, die weder eindeutig der Wissenschaft noch der Verwaltung zuzurechnen sind und deshalb einem third space angehören. Das dort tätige Personal übernimmt sowohl akademische wie auch administrative Funktionen und vermittelt zwischen den verschiedenen institutionellen Bereichen einer Wissenschaftsorganisation. Das Ausüben dieser Zwischenpositionen stellt z. T. hohe Anforderungen an Fähigkeiten und Qualifikationen dar. Da die Tätigkeiten die traditionellen Grenzen zwischen Wissenschaft und Administration überschreiten, kommt es zudem bei denjenigen, die traditionelle Berufsmodelle getrennt nach Wissenschaft und Verwaltung praktizieren, zu Irritationen und misstrauischem Verhalten. Die Entstehung des third space ist ein organisationskultureller Bruch, dessen Verarbeitung einige Zeit beanspruchen wird und eine hohe Ambiguitätstoleranz bei allen Beteiligten erfordert.» (Kottmann/Nickel 2010, S. 24).

Für das Profil und den Status der für die Weiterbildung einer Hochschule zuständigen Stelle ist es von großer Bedeutung, wo sie in diesem Feld verortet wird: akademisch/wissenschaftsnah, administrativ/verwaltungsorientiert oder intermediär?

Primär wissenschaftlich ausgerichtete Stelle

(in der Regel fakultätsnah situiert)

Diese Option wird gewählt, wenn es sich im engeren disziplinären Sinne um Wissenschaft in Forschung und Lehre handelt; disziplin- und fakultätsübergreifende Leistungen sowie die Dienstleistungen werden angehängt.

Bezeichnungen: wissenschaftliche Einrichtung, wissenschaftliches Zentrum, Institut, Forschungsstelle.

- Vorteile: Forschung und Vermittlung liegen nah beieinander und profitieren voneinander. Wissenstransfer erfolgt ohne Umwege. Für Wissenschaftler/innen kann es attraktiv sein, sich an der Weiterbildung zu beteiligen. Die Weiterbildungsstelle profitiert vom Prestige einer wissenschaftlichen Einrichtung.
- Nachteile: Wissenschaftliche Einrichtungen werden in der Regel Fakultäten zugeordnet. Damit bedarf es eines besonderen kommunikativen Aufwandes, die disziplin- und fakultätsübergreifenden Leistungen zu platzieren und umzusetzen. Weiterbildung als Aufgabe besonderer Art, die sich von Forschung und Studium unterscheidet, wird oft schwer verstanden und dadurch behindert. Forschung hat Priorität gegenüber Weiterbildung.

Um die Sichtbarkeit der wissenschaftlichen Weiterbildung zu unterstützen ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung, die dann keiner Fakultät mehr zugeordnet ist, geeigneter. Dies sind dann allerdings in der Regel eher intermediär ausgerichtete Stellen.

Primär administrativ ausgerichtete Stelle

(in der Regel in die Verwaltung integriert)

Diese Option wird gewählt, wenn übergreifende Leistungen und Services im hochschuleigenen System mit einer engen Anbindung und Steuerung realisiert werden sollen bzw. im Vordergrund der zugeordneten Aufgaben stehen. Dies kann in Form einer zentralen Betriebseinheit, aber auch innerhalb der Verwaltung oder als Stabsstelle erfolgen. Stabsstellen übernehmen eher Kommunikations- und Steuerungsfunktionen aus Sicht der Hochschulleitungen; Verwaltungseinheiten orientieren sich stark an der Organisation ordnungsgemäßer Abläufe – beide Formen bilden jeweils nur einen geringen Teil der Aufgabenvielfalt wissenschaftlicher Weiterbildung ab.

Bezeichnungen: Fachstelle, Referat, Stabsstelle, Supportstelle, Abteilung, zentrale Betriebseinheit, Dienststelle.

- Vorteile: Die Verwaltungsnähe erleichtert die betrieblichen Abläufe der Finanz- und Personaladministration und den Zugang zur Infrastruktur (Räume, EDV, Druck- und Kopierzentrale).
- Nachteile: Oft mangelhaftes Verständnis für die weiterbildungsspezifischen Anforderungen an die Administration, Abwehrreflexe der Wissenschaftler/innen, wenig Reputation, geringere Flexibilität.

Intermediär ausgerichtete Stelle mit wissenschaftlichen und Dienstleistungs-Aufgaben

(in der Regel in „neuen“ Organisationsformen zwischen den Fakultäten oder nahe der Hochschulleitung ohne Integration in Verwaltung)

Eine solche Stelle kann eher wissenschaftlich mit einer professoralen Leitung oder eher dienstleistend mit einem (wissenschaftlichen) Beirat ausgestaltet werden. Die professorale Leitung wird in der Regel über Deputatsfreistellungen ermöglicht.

Bezeichnungen: Zentrum, Kompetenzzentrum, Weiterbildungszentrum, Professional School.

Für intermediäre Einrichtungen ergibt sich der größte Handlungsspielraum insbesondere dann, wenn

- für das eigene Tätigkeitsfeld auch wissenschaftliche Schwerpunkte gesetzt werden,
 - die wissenschaftliche Weiterbildung hochrangig in das Profil und das Leitbild der Hochschule eingebunden ist,
 - fakultäts- und disziplinübergreifend vernetzt gearbeitet wird,
 - eine strategische Unterstützung durch einen entsprechend besetzten Beirat erfolgt.
- Vorteile: Die Vorteile entsprechen denjenigen der primär wissenschaftlich ausgerichteten Stellen. Eine professorale Leitung erhöht das Renommee und die Reputation der Einrichtung – insbesondere dann, wenn die Professur entsprechend besetzt ist. Die Stelle kann den ganzen Support aus einer Hand bieten. Sie ist legitimiert, in eigener Regie wissenschaftliche Weiterbildung anzubieten.
 - Nachteile: Kritisch sind hier die Passung sowie das inhaltliche und personale Arrangement zwischen professoraler Leitung und operativer Geschäftsführung.

4. Zentralität innerhalb der Hochschule

Die Hochschulen müssen festlegen, wie sie die mit dem Angebot von Weiterbildung verbundenen Funktionen organisatorisch zuordnen. Soll alles an einem Ort konzentriert oder auf verschiedene Stellen aufgeteilt werden? Dabei ist auch über die Verteilung auf die verschiedenen Ebenen zu entscheiden (ganze Hochschule, Teilhochschule, Fakultät/Departement, Institut/Abteilung): Alles auf einer Ebene (und welcher?) oder auf welchen anderen Ebenen auch noch? Es ist davon auszugehen, dass es an vielen Hochschulen parallele Organisationformen gibt bzw. geben wird: eine zentrale Organisation und davon unabhängig dezentral organisierte Angebote einzelner Fakultäten/Fachbereiche.

- Vorteile von zentraler Organisation: Weiterbildung kann gesteuert und strategisch ausgerichtet werden, einheitliche Bedingungen und einheitlicher Auftritt, Profilierung und Wiedererkennbarkeit, Möglichkeiten des finanziellen Ausgleichs (Querfinanzierung), Nähe zur Hochschulleitung/Macht, Effizienz/Skalenerträge, Professionalität, Managementstrukturen, leichte Integration in Qualitätssicherung.
- Vorteile von dezentraler Organisation: Nähe zur programmspezifischen Wissenschaft und Forschung und der entsprechenden Wissenschaftskultur, Nähe zur Lehre und den Lehrenden und der entsprechenden didaktischen Kultur, Nähe und Zugang zu den Zielgruppen, kurze administrative und organisatorische Wege, Engagement und „Ownership“ der Programmverantwortlichen, flexible Lösungen.

Beispiele

- Zentrale Organisation auf Ebene Hochschule oder Fakultät: Das Weiterbildungszentrum ist für alle strategischen und operativen Funktionen verantwortlich, von der Entwicklung über Planung, Organisation und Bewerbung bis zur Durchführung und Evaluation.
- Dezentrale Organisation auf der Ebene Institute mit zentraler Unterstützung der Ebene Hochschule: Die Programme werden durch die Institute entwickelt, geplant und angeboten, die Bewerbung und Teile der Organisation (Räume, Finanzen) werden zentral auf der Ebene Hochschule erledigt (oder andere Aufteilungen).

5. Auslagerung

Die Aufgaben von Weiterbildungseinrichtungen werden in der Regel innerhalb der Hochschule erfüllt und im internen Organigramm der Hochschule verortet. Aus vor allem rechtlichen und finanziellen Gründen (insbesondere dienst-, haushalts- und besoldungsrechtliche Vorgaben) können diese Aufgaben aber auch ausgelagert werden, in erster Linie in sachlich und vertraglich eng mit der Hochschule verzahnte und von ihr kontrollierte privatrechtliche Organisationen wie Vereine, GmbH, An-Institute, Akademien und Aktiengesellschaften (vgl. Faulstich et al. in Hanft/Knust 2007, S. 109).

- Vorteile der Auslagerung: größerer Handlungsspielraum auf dem Weiterbildungsmarkt (Profil, Label, Werbung, Preis- und Produktgestaltung, Verpflichtung externer Lehrpersonen aus der Praxis, Kooperationsmöglichkeiten mit Organisationen der Nachfrage), Freiheit in den Anstellungs- und Entlohnungsbedingungen des Lehrpersonals, geeignete Infrastruktur und ggf. günstigerer Standort.
- Nachteile der Auslagerung: Gefahr der zunehmenden Abkoppelung (Entfernung von der Mutterhochschule), schwierigere Durchsetzung der Standards der Hochschule (Qualitätssicherung), Legitimation zum Angebot wissenschaftlicher Weiterbildung muss immer wieder

bekräftigt werden, geringe Identifikation der Lehrenden und Forschenden der Hochschule mit ihrer Weiterbildung.

- Anbindungsformen:
 - Eigenständige Einrichtung unter Aufsicht der Hochschule,
 - Eigenständige Einrichtung mit Beteiligung und Mitsprache der Hochschule,
 - Eigenständige Einrichtung ohne Mitsprache der Hochschule,
 - An-Institut mit enger organisatorischer und personeller Koppelung.

- Rechtsformen der Auslagerung:
 - Verein,
 - GmbH (eventuell gemeinnützig),
 - Stiftung,
 - AG,
 - An-Institut (i.d.R. als GmbH).

6. Aufgabenbreite und Funktionen der Einrichtung

Die Wahl der Organisationsform ist außer von externen und internen rechtlichen Rahmenbedingungen vorrangig abhängig von dem der Einrichtung zugeordneten Aufgabenspektrum und den damit verbundenen Funktionen im Gesamtgefüge der Organisation und Leistungen der Hochschule. Je ausgeprägter und eigenständiger diese Funktionen und Aufgabenbereiche formuliert werden, umso eher lässt sich eine geeignete Organisationsform begründen.

Durch eine interne Reorganisation des Wissenschaftsbereichs wird oft das Verhältnis der Fachbereiche bzw. Fakultäten zur Hochschulleitung und Verwaltung verändert. Ebenso können durch eigenständigere Aktivitäten der Fakultäten einige zentrale Funktionen umgelagert werden. Daher muss dann die Institutionalisierung bzw. Reorganisation der Einrichtungen für Weiterbildung zwischen dezentralen Wissenschaftsaktivitäten und zentralen Leitungs- und Steuerungsfunktionen neu bestimmt werden. Zunächst geht es darum, ihre Zuständigkeiten zu redefinieren. Dabei muss unterschieden werden zwischen den Funktionen wissenschaftlicher Weiterbildung einerseits und den Aufgaben und der Organisation der einschlägigen Einrichtung für Weiterbildung an Hochschulen andererseits.

Zentrale Aufgaben der Einrichtungen für wissenschaftliche Weiterbildung, welche von anderen Institutionalisierungsformen im Wissenschaftsbereich nicht erfüllt werden, beziehen sich hauptsächlich auf das „Bildungsmanagement“ wissenschaftlicher Weiterbildung. Dies ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche, sondern vor allem eine bildungswissenschaftliche Aufgabe, die gefasst werden kann unter dem Begriff der Makrodidaktik, wenn es darum geht, die Rahmenbedingungen für das Lernen wissenschaftlichen Wissens zu organisieren. Neben den organisatorischen oder administrativen Aufgaben ergeben sich aus diesem Profil auch eigenständige wissenschaftliche Aufgaben, welche auch Forschungsaktivitäten implizieren können.

Demgemäß erfüllen Einrichtungen für Weiterbildung für die Hochschulen idealerweise eine Reihe von Funktionen:

- Die disziplin- und/oder fakultätsübergreifende Bearbeitung von Problemstellungen und Beratung der Hochschule,
- Die Entwicklung und Erschließung von Themen,

- Die Erschließung von Zielgruppen,
- Die Umsetzung von Bildungsveranstaltungen,
- Innovationen bei der Organisation, bei Methoden und Problemperspektiven,
- Den Transfer zwischen Hochschule und gesellschaftlichen Interessen,
- Das Marketing für wissenschaftliche Resultate und Methoden.

Das Leistungsspektrum einer ausgebauten Einrichtung für Weiterbildung umfasst dann bei der Entwicklung, Planung, Beratung und Auswertung von Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung folgende Aufgaben:

- Bedarfsanalysen,
- Programmplanung,
- Didaktische Beratung,
- Methodenberatung,
- Medienbereitstellung,
- Qualitätssicherung,
- Dozent/innen-Vermittlung,
- Kursentwicklung,
- Kontaktherstellung,
- Lernberatung,
- Personalberatung,
- Finanzierungsberatung,
- Forschungsrecherchen.

Wissenschaftliche Weiterbildung ist keine einfache Brücke, welche die „Lücke“ zwischen Praxis und Wissenschaft elegant schließen könnte. Sie ist vielmehr ein voraussetzungsreicher und kontinuierlicher Prozess der sorgfältigen Analyse von weiterbildungsrelevanten Entwicklungen in Praxis und Wissenschaft und deren Vermittlung zu forschungsgeleiteter Wissensproduktion. Wissenschaftliche Weiterbildung entsteht in Netzwerken und kooperativen Arbeitszusammenhängen, die in aller Regel erst einmal aufgebaut werden müssen.

Einrichtungen für Weiterbildung an Hochschulen mit einem solchen Profil sind intermediäre Institutionen. Sie sind dies nicht per Definition, sondern durch ihr Handeln und ihre intermediäre Vermittlung zwischen den sachlichen Ebenen des Bedarfs, der Gestaltung und des Transfers von Wissen als intermediärem Produkt und den persönlichen Ebenen der beteiligten Akteure. Ihre „Partner“ im engeren Sinne sind Wissenschaftler/innen als Wissensproduzenten und Lehrende und die Lernenden als „Suchende“ und Anwender neuen Wissens.

In vielen Fällen übernimmt die für die Weiterbildung einer Hochschule zuständige Stelle auch noch weitere Aufgaben, die mit der Weiterbildung verwandt sind (oder auch nicht!). Für die Profilierung ist es ungünstig, wenn das Aufgabenspektrum zu breit ist oder der Zusammenhang zwischen den Aufgaben gering. Andererseits ermöglicht die Zusammenfassung von verwandten Aufgaben an einer Stelle eine bessere Abstimmung und die Nutzung von Synergien.

- Aufgabenfelder von Einrichtungen für das LLL: Weiterbildung, Wissenstransfer, Fernstudium, Seniorenstudium und -universität, Hochschuldidaktik, Überfachliche Kompetenzen, Offene Hochschule, Fortbildung für Lehrerinnen und Lehrer, Alumniorganisation, Tag der Forschung, Öffentliche Wissenschaft, Medien- und E-Learning-Zentrum, Beratung und Service, Forschung und Dienstleistungen wie Kongressmanagement usw.

7. Empfehlungen

Es gibt keine Musterlösung für die richtige Organisationsform. Insbesondere abhängig vom Aufgabenspektrum, den Organisationszielen und der bestehenden Organisation und Kultur der Hochschule ist individuell die optimale Lösung zu suchen.

Die DGWF empfiehlt dabei vor allem Folgendes zu beachten:

- Die Aufgabenbreite ist so festzulegen, dass eine Profilierung der Einrichtung möglich ist. *Für ein erfolgreiches Bildungsmanagement ist eine Bündelung aller Aufgaben und Funktionen im Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung in einer Einrichtung sinnvoll. Die damit verbundene Profilierung der Einrichtung nach innen und außen verdeutlicht die Intention der Hochschule, die wissenschaftliche Weiterbildung konsequent auszubauen.*
- Für eine hohe Reputation ist der wissenschaftliche Bezug von großer Bedeutung. *Wissenschaftliche Weiterbildung zeichnet sich inhaltlich durch ihren Forschungsbezug aus. Bedarfserhebung, Konzeptentwicklung und Qualitätssicherung erfordern eigenständige wissenschaftliche Tätigkeiten. Dies spricht für eine intermediäre und/oder wissenschaftlich ausgerichtete Verortung.*
- Ein explizites Commitment der Hochschulleitung stärkt die wissenschaftliche Weiterbildung. *Die wissenschaftliche Weiterbildung ist Teil des Lehr- und Bildungsauftrages der Hochschule. Die Hochschulleitung fördert aktiv die inhaltliche und organisatorische Entwicklung dieses Bereiches. Wissenschaftliche Weiterbildung ist Teil des Leitbildes der Hochschule und des Hochschulentwicklungsplanes.*
- Für die Sichtbarkeit und die Durchsetzungskraft zugunsten der Weiterbildung ist eine Einrichtung von Vorteil, die zumindest einen wichtigen Teil der Funktionen zentral erfüllt. *Die zentrale Ansiedlung der Einrichtung im third space verdeutlicht ihren Stellenwert für die gesamte Hochschule und hebt den intermediären Charakter ihrer Aufgaben und Funktionen hervor.*
- Auslagerungen können in Abhängigkeit von der spezifischen Standortsituation und den Aufgaben der Einrichtung eine sinnvolle Lösung sein. *Die wissenschaftliche Weiterbildung ist originäre Aufgabe der Hochschulen. Die Umsetzung dieses Auftrages erfolgt in enger Kooperation mit dem Wissenschaftsbereich und der Hochschulverwaltung. Dies ist bei einer Auslagerung sicher zu stellen, damit die Identifikation der Hochschule mit der Einrichtung für Weiterbildung nicht beeinträchtigt wird.*

Im Weiteren zeigen die Erfahrungen, dass sich die folgenden Bedingungen für eine erfolgreiche wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen besonders günstig auswirken:

- Klare Aufgabenbeschreibungen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen für die Akteure der Weiterbildung,
- Mittel- bis längerfristig gefestigte Lösungen bezüglich Organisationsform, Aufgaben und Kompetenzen,
- Angemessene und langfristig gesicherte personelle und finanzielle Mittel sowie Infrastruktur,
- Absicherung des finanziellen Risikos für Entwicklung und Ausfall von Angeboten,
- Handlungsspielräume für marktwirtschaftliches Verhalten,
- Direkter Zugang der Weiterbildungsverantwortlichen zu den Lehrenden und Forschenden, Möglichkeit für Anreize zur Lehre in der Weiterbildung,
- Enger Bezug zu den Fakultäten, Anerkennung der Weiterbildung in der Academia.

8. Literatur

DGWF Hochschule und Weiterbildung (2/2013), Schwerpunktthema: Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung.

Dollhausen, Karin; Ludwig, Joachim; Wolter, Andrä (2013): Organisation und Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung in einer bewegten Hochschullandschaft. In: Hochschule und Weiterbildung 2/2013, DGWF Bielefeld.

EU-Kommission (2001): Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen, Brüssel: URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/foko6_neues-aus-euopa_04_raum-III.pdf (letzter Zugriff 20.07.2015).

Faulstich, Peter; Graeßner, Gernot; Bade-Becker, Ursula; Gorys, Bianca: Länderstudie Deutschland. In: Hanft, Anke und Knust, Michaela (2007) a. a. O., S. 84-188.

Hanft, Anke und Knust, Michaela (2007): Internationale Vergleichsstudie zur Struktur und Organisation der Weiterbildung an Hochschulen, Oldenburg.

Kottmann, Andrea und Nickel, Sigrun: Wissenschaftsmanagement – Terra incognita der Wissenschaft? Überblick über den Forschungsstand. In: Nickel, Sigrun und Ziegele, Frank (2010) a. a. O., S. 24.

Nickel, Sigrun und Ziegele, Frank (2010): Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. CHE Gütersloh 2010 (https://www.bmbf.de/pubRD/0_CHE-STUDIE_Endbericht_final.pdf, letzter Zugriff 20.07.2015).

Whitchurch, Celia (2004): Administrative Managers – A Critical Link. In: Higher Education Quarterly. Vol. 58, No. 4, S. 280-298.

Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e.V.

Geschäftsführender Vorstand:

Vorsitzende

Dr. Beate Hörr, Johannes Gutenberg-Universität Mainz
hoerr@zww.uni-mainz.de

Stellv. Vorsitzende

Prof. Dr. Andrä Wolter, Humboldt-Universität zu Berlin
andrae.wolter@hu-berlin.de

Dr. Ursula Bade-Becker, Universität Bielefeld
ursula.bade-becker@uni-bielefeld.de

Kontakt der DGWF-Geschäftsstelle:

Universitätsstraße 25

D-33615 Bielefeld

Tel: +49(0)521/106-4580

Fax: +49(0)521/106-154580

geschaeftsstelle@dgwf.net