

## Organisationsformen wissenschaftlicher Weiterbildung im Vergleich

AG-E-Tagung 2018 | Ruhr-Universität Bochum  
Bernhard Christmann

„Die Hochschulen werden die ihnen zugewiesenen Weiterbildungsaufgaben nur dann adäquat erfüllen können, wenn es gelingt, hochschulintern eine entsprechende Infrastruktur aufzubauen. Wie die wissenschaftliche Weiterbildung strukturell in die Hochschule eingegliedert werden soll, darüber besteht allerdings noch keine einheitliche Meinung.“ (Schäfer, E. 1988, S. 226).

Das war vor 30 Jahren! Mein Eindruck ist, dass sich an dieser Charakterisierung seither grundsätzlich wenig geändert hat:

„Die Wahl einer angemessenen Organisationsform innerhalb der Institution Hochschule, d. h. die Ausbildung eines Regelsystems, das eine bestimmte soziale Ordnung hervorruft, bildet indes eine wesentliche Voraussetzung zur langfristigen Etablierung hochschulischer Weiterbildungsprogramme.“ (Kreuz, M. u.a. 2012, S. 136).

Aber wieso reden wir - im Titel der Werkstatt - von Organisationsformen, also Plural?

Wieso gibt es mehrere Formen der Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung?

Und zwar nicht nur auf der konzeptionellen, theoretischen Ebenen, sondern in der Praxis.

Wagen wir mal einen Blick in die Praxis: ➤

## Organisationsformen in der Praxis

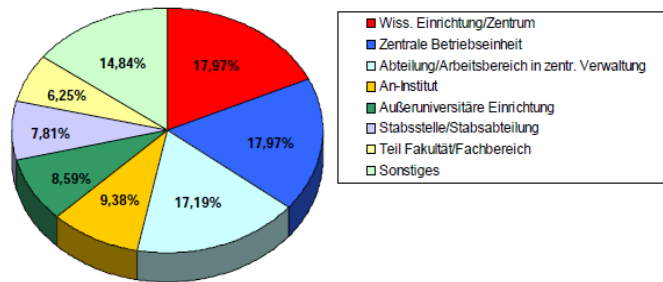


Abb. 2: Organisationsformen der Weiterbildungsbereiche

Quelle: Faulstich et al. 2007, S. 110

### 1. Ein Blick in die Praxis:

„Welche Organisationsformen besitzen die Weiterbildungsbereiche der Hochschulen?“

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)...

Fast zwei Drittel der Weiterbildungsbereiche sind rechtlich Teileinrichtungen der Hochschule (63,96%), knapp ein Fünftel arbeitet in Form eines Vereins (19,82%) und jeweils weniger als 5% als GmbH oder als gGmbH. Weniger als 1% sind als AG organisiert. Andere Rechtsformen für ihre Weiterbildungsbereiche, wie z. B. die Arbeit im Rahmen einer Teileinrichtung einer Fakultät oder einer gemeinnützigen rechtsfähigen Stiftung, geben 7,21% der Antwortenden an.“ (Faulstich u.a. 2007, S. 110 ff.).

Welche Ursachen gibt es für diese heterogene Situation? ➤

## 2. Ursache der heterogenen Situation

### Ursachen der heterogenen Situation

- Keine gesetzliche Regelung der Zuständigkeit in der Hochschule
- Keine gesicherte Finanzierung der Einrichtungen
- Es fehlt eine Profilschärfung und langfristige Etablierung der wissenschaftlichen Weiterbildung im Hochschulsystem

langfristigen Etablierung der wissenschaftlichen Weiterbildung im Hochschulsystem beigetragen.“ (Kreuz, M. u.a. 2012, S. 139).

### 2.2 Fehlen ausreichender Finanzierungsmöglichkeiten

Eine staatliche Finanzierung der wissenschaftlichen Weiterbildung wird weitgehend restriktiv gehandhabt und findet nur marginal statt; faktisch besteht das Kostendeckungsprinzip. Das EU-Beihilferecht besteht als weiteres Hemmnis. Eine Finanzierung durch eigene Einnahmen ist aber oft nicht hinreichend realisierbar.

Die Unsicherheit bezüglich der rechtlichen und/oder ökonomischen Grundlage der Finanzierung der wissenschaftlichen Weiterbildung führt dauerhaft zur Zurückhaltung der Hochschulen oder zu „kleinen“ Lösungen der Institutionalisierung.

### 2.1 Fehlende rechtliche Grundlagen

„Während es für das traditionelle Studium auf der Grundlage der Hochschulgesetze eine eindeutige Verortung gibt, fehlt diese für die nicht abschlussbezogene Weiterbildung fast durchgängig. BA-, konsekutive und weiterbildende MA-Studiengänge zu organisieren und durchzuführen, gehört nach der Gesetzeslage zu den originären Aufgaben der Fakultäten und Fachbereiche. Dem steht eine fast totale Nichtregulation durch die Hochschulgesetze gegenüber, was die Verortung der Weiterbildungsaufgabe in allen ihren Formaten „unterhalb“ des WB-Masters betrifft.“ (Vogt, H., 2017, S. 10).

Es war daher zu erwarten, dass die wissenschaftliche Weiterbildung an den Hochschulen in unterschiedlichen Organisations- und Managementformen realisiert wird. (siehe Grafik oben).

Dieser „gegenwärtig hohe Diversifizierungsgrad der Organisationsformen [hat] nicht zu einer Profilschärfung und langfristigen Etablierung der wissenschaftlichen Weiterbildung im Hochschulsystem beigetragen.“ (Kreuz, M. u.a. 2012, S. 139).

„Vor diesem Hintergrund ist es einerseits naheliegend und hat es sich andererseits bewährt, Managementstrukturen vorzuhalten, die den spezifischen Aspekten Rechnung tragen. ➤



Die Organisationsformen, die dabei vorgefunden werden, bewegen sich zwischen folgenden Polen:

### Spannbreite möglicher Organisationsformen

- zentral – dezentral
  - wissenschaftlich – administrativ
  - intramural - extramural
- zentral – dezentral
  - wissenschaftlich – managerial
  - intramural – extramural.“ (Vogt, H., 2017, S. 4).

Wenn wir aber Organisationsformen vergleichen wollen oder müssen, brauchen wir Kriterien und Merkmale, die eine Unterscheidung, Bewertung und Wahl begründet möglich machen. ➤

### 3. Merkmale und Besonderheiten wissenschaftlicher Weiterbildung

#### Merkmale & Besonderheiten

- Vielfalt der Zielgruppen und ihre je speziellen Bedarfe:
  - Inhalte und Lernziele; Verwertbarkeit von Abschlüssen,
- Unterschiedlichkeit der Formate:
  - Umfang und zeitliche Platzierung der Lernzeiten; Veranstaltungsformen (Makrodidaktik) und Lehrmethoden (Mikrodidaktik)
- Notwendigkeit einer speziellen Vermarktung / Werbung
- Finanzierung, bedarf fast immer spezifischer Lösungen
- Besondere Ansprüche an die Qualität des Aufgabenfeldes / ausgeprägte Serviceorientierung gehört

Struktur als von einer Komm-Struktur auszugehen hat,

- die Finanzierung, die fast immer spezifischer Lösungen bedarf, weil das o. e. Staatsmodell die Ausnahme geblieben ist,
- besondere Ansprüche an die Qualität des gesamten Aufgabenfeldes, wozu auch eine ausgeprägte Serviceorientierung gehört.“ (Vogt, H., 2018, S. 4).

„Wissenschaftliche Weiterbildung ist zunächst einmal nichts anderes als eine Sonderform von Lehre. Damit, so könnte man sagen, gehört sie in das Tätigkeitsspektrum der Fakultäten. Nun gibt es aber eine Reihe von Besonderheiten im Aufgabenfeld Weiterbildung, die dieses Teilfeld vom übrigen Feld Lehre und Studium unterscheiden, und zwar insbesondere:

- die Vielfalt der Zielgruppen und ihre je speziellen Bedarfe, was sich auf Inhalte und Lernziele ebenso bezieht wie auf die damit verbundene Verwertbarkeit von Abschlüssen,
- die Unterschiedlichkeit der Formate, wozu u. a. der Umfang und die zeitliche Platzierung der Lernzeiten gehören, aber auch die Veranstaltungsformen, in denen wissenschaftliche Weiterbildung angeboten wird (Makrodidaktik), und die Lehrmethoden, die man praktiziert (Mikrodidaktik),
- die Notwendigkeit einer anderen Vermarktung als beim ausbildenden Studium, welche viel stärker von einer Geh-

Schauen wir uns nun die einzelnen Organisationsformen näher an: ➤

## 4. Strukturelle Verortung in der Hochschule (DGWF 2015)

### Primär wissenschaftlich ausgerichtete Stelle (in der Regel fakultätsnah situiert)

#### Strukturelle Verortung in der HS

##### Primär wissenschaftlich ausgerichtete Stelle

###### Bezeichnungen:

wissenschaftliche Einrichtung / Zentrum / Institut

###### Vorteile:

- Forschung und Vermittlung nah beieinander / Wissenstransfer ohne Umwege. Weiterbildungsstelle profitiert vom Prestige einer wissenschaftlichen Einrichtung.

###### Nachteile:

- Wissenschaftliche Einrichtungen in der Regel Fakultäten  
Weiterbildung als Aufgabe besonderer Art wird oft schwer verstanden und dadurch behindert.  
Forschung hat Priorität gegenüber Weiterbildung.

###### Nachteile:

Wissenschaftliche Einrichtungen werden in der Regel Fakultäten zugeordnet.

Weiterbildung als Aufgabe besonderer Art, die sich von Forschung und Studium unterscheidet, wird oft schwer verstanden und dadurch behindert.

Forschung hat Priorität gegenüber Weiterbildung.

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.



## Primär administrativ ausgerichtete Stelle (in der Regel in die Verwaltung integriert)

### Primär administrativ ausgerichtete Stelle

#### Bezeichnungen:

Referat, Stabsstelle, Abteilung, zentrale Betriebseinheit

#### Vorteile:

- Verwaltungsnähe erleichtert die betrieblichen Abläufe der Finanz- und Personaladministration und den Zugang zur Infrastruktur

#### Nachteile:

- Mangelhaftes Verständnis für weiterbildungsspezifische Anforderungen an die Administration / Abwehrreflexe der Wissenschaftler/innen / wenig Reputation

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 – beide Formen bilden jeweils nur einen geringen Teil der Aufgabenvielfalt wissenschaftlicher Weiterbildung ab.

#### Vorteile:

Die Verwaltungsnähe erleichtert die betrieblichen Abläufe der Finanz- und Personaladministration und den Zugang zur Infrastruktur.

#### Nachteile:

Oft mangelhaftes Verständnis für die weiterbildungsspezifischen Anforderungen an die Administration, Abwehrreflexe der Wissenschaftler/innen, wenig Reputation, geringere Flexibilität.

Eine Mischung aus diesen beiden Formen wäre dann die ... ➤

## **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)

### Intermediär ausgerichtete Stelle

#### Bezeichnungen:

Weiterbildungszentrum, Professional School.

#### Großer Handlungsspielraum, wenn

- eigene Tätigkeitsfeld auch wissenschaftliche Schwerpunkte setzt,
- wissenschaftliche Weiterbildung in Leitbild der Hochschule eingebunden ist,
- fakultäts- und disziplinübergreifend vernetzt gearbeitet wird,
- strategische Unterstützung durch entsprechend besetzten Beirat erfolgt.

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.

Schauen wir uns die Vor- und Nachteile dieser Organisationsform an ➤





## Intermediär ausgerichtete Stelle

### Vorteile:

- Forschung und Vermittlung nah beieinander
- Wissenstransfer ohne Umwege
- Weiterbildungsstelle profitiert vom Prestige einer wissenschaftlichen Einrichtung
- Professorale Leitung erhöht Renommee und Reputation der Einrichtung.

### Nachteile:

Kritisch ist das inhaltliche und personale Arrangement zwischen professoraler Leitung und operativer Geschäftsführung

### 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.

Um die Sichtbarkeit der wissenschaftlichen Weiterbildung zu unterstützen ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung, die dann keiner Fakultät mehr zugeordnet ist, geeignet.

## Zentral - Dezentral

### Vorteile zentraler Organisation:

- Steuerung und strategische Ausrichtung
- Einheitliche Bedingungen und einheitlicher Auftritt
- Nähe zur Hochschulleitung / Macht , Profilierung
- Möglichkeiten des finanziellen Ausgleichs
- Professionalität, Managementstrukturen
- Integration in Qualitätssicherung

### Vorteile dezentraler Organisation:

- Nähe zur programmspezifischen Wissenschaft und Forschung
- Nähe zu den Lehrenden und der didaktischen Kultur
- Nähe und Zugang zu den Zielgruppen
- Kurze administrative und organisatorische Wege

## 5. Zentralität (DGWF 2015)

### Vorteile von zentraler Organisation:

Weiterbildung kann gesteuert und strategisch ausgerichtet werden,  
einheitliche Bedingungen und einheitlicher Auftritt bringen  
Wiedererkennbarkeit,  
Nähe zur Hochschulleitung bringen Macht und Profilierung  
Professionalität, Managementstrukturen,  
leichtere 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



## 6. Auslagerung (DGWF 2015)

### Auslagerung

#### Vorteile der Auslagerung:

- Größerer Handlungsspielraum auf dem Weiterbildungsmarkt (Profil, Label, Werbung, Preis- und Produktgestaltung, Verpflichtung externer Lehrpersonen, Kooperationsmöglichkeiten),
- Freiheit in den Anstellungs- und Entlohnungsbedingungen
- Geeignete Infrastruktur

#### Nachteile der Auslagerung:

- Gefahr der zunehmenden Abkoppelung / Legitimation
- Schwierigere Durchsetzung der Standards der Hochschule
- Geringe Identifikation der Lehrenden mit ihrer Weiterbildung

#### 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.



## Diskussion



### Diskussion

- Förderliche Bedingungen für Nachhaltigkeit
- Stolpersteine
- Zündstoff der Diskussion (emotionale Fragen / was konnte nicht zu Ende diskutiert werden)

## Literatur

DGWF (Hg.) (2015): Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen. Empfehlungen der Deutschen Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium. [https://dgwf.net/fileadmin/user\\_upload/DGWF/DGWF-Empfehlungen\\_Organisation\\_08\\_2015.pdf](https://dgwf.net/fileadmin/user_upload/DGWF/DGWF-Empfehlungen_Organisation_08_2015.pdf)

Faulstich, P., Graeßner, G. (2008): Aus dem Elfenbeinturm in die Exzellenz-Leuchttürme? In: DGWF: Hochschule und Weiterbildung. 1/2008, S. 12-19.

Faulstich, P., Graeßner, G., Bade-Becker, U., Gorys, B. (2007): Länderstudie Deutschland. In: Hanft, A., Knust, M. (Hrsg.) Internationale Vergleichsstudie zur Struktur und Organisation der Weiterbildung an Hochschulen, S. 84-188 .  
[http://www.bmbf.de/pub/internat\\_vergleichsstudie\\_struktur\\_und\\_organisation\\_hochschulweiterbildung.pdf](http://www.bmbf.de/pub/internat_vergleichsstudie_struktur_und_organisation_hochschulweiterbildung.pdf)

Kreutz, M., Wanken, S., Meyer, R. (2012): Organisationsformen wissenschaftlicher Weiterbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 2, S. 135-142.

Schäfer, E., (1988): Wissenschaftliche Weiterbildung als Transformationsprozess. Opladen: Leske und Budrich.

Vogt, H. (2017): Grundfragen wissenschaftlicher Weiterbildung. In: R. Egger und M. H. Bauer (Hrsg.), Bildungspartnerin Universität, Lernweltforschung 21, Springer, DOI 10.1007/978-3-658-15013-6\_1

Vogt, H. (2018): Wissenschaftliche Weiterbildung als Zukunftsaufgabe: Überlegungen zu einer systemgerechten Verortung. In: Arnold, R., Lermen, M. & Rohs, M. (Hrsg.): Wissenschaftliche Weiterbildung als Zukunftsstrategie. Sammelband zum 25. Jubiläum des DISC der TU Kaiserslautern. Baltmannsweiler: Schneider, i. Dr.